



**Universidad de San Andrés**

**Escuela De Negocios**

*Licenciatura en Administración de Empresas*

***Trabajo Final de Graduación***

***Plan de Negocios***

***Crisp Water***

**Alumnos:** Pablo Louge (29093) y Lucas Ramos (29130)

**Mentor:** Pedro Frías

## Índice

Resumen Ejecutivo.....	4
1. Evaluación de la oportunidad.....	5
2. Negocio Propuesto.....	9
3. Entendimiento de la Industria.....	10
3.1 Análisis de Mercado e industria - 10	
3.2 Competencia - 13	
4. Propuesta de modelo de negocio (CANVAS).....	15
4.1 Segmento de Clientes - 16	
4.2 Propuesta de valor - 19	
4.3 Canales de comunicación - 20	
4.4 Relación con clientes - 21	
4.5 Recursos claves - 21	
4.6 Actividades claves - 22	
4.7 Socios claves - 23	
4.8 Estructura de costos - 23	
5. Plan de marketing .....	24
5.1 Mercado objetivo y planeamiento - 25	
5.2 Producto - 26	
5.3 Página web / redes sociales - 28	
5.4 Promoción - 29	
5.5 Plaza - 32	
5.6 Política de Precios - 32	
6. Plan de Operaciones .....	34
6.1 Planta - 35	
6.2 Llenado - 36	
6.3 Etiquetado - 37	
6.4 Línea de producción - 37	
6.5 Procesos y actividades - 38	
6.6 Laboratorio - 38	

<b>7. Distribucion y logistica.....</b>	<b>39</b>
7.1 Diseño de la red de distribución - 39	
<b>8. Equipo de Trabajo.....</b>	<b>41</b>
8.1 Socios - 41	
8.2 Personal administrativo - 42	
8.3 Asesoría contable - 42	
8.4 Personal de Marketing - 43	
8.5 Personal de planta - 43	
<b>9. Aspectos legales.....</b>	<b>44</b>
9.1 Constitución de sociedad - 44	
<b>10. Habilitación de Planta.....</b>	<b>45</b>
<b>11. Habilitación de Producto.....</b>	<b>45</b>
<b>12. Inversión, costos y finanzas.....</b>	<b>47</b>
12.1 Inversión inicial - 47	
12.2 Estimación de ingresos - 49	
12.3 Estimación de egresos - 51	
12.4 Inversión en activos fijos y amortizaciones - 56	
12.5 Impuestos - 57	
12.6 Cuadro de Resultados - 59	
<b>13. Cash Flow.....</b>	<b>61</b>
13.1 Tasa de descuento (WACC) - 63	
<b>14. Riesgos.....</b>	<b>66</b>
<b>15. Bibliografía.....</b>	<b>67</b>
<b>16. Anexos.....</b>	<b>68</b>

## Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de graduación es un plan de negocios que busca innovar el mercado de bebidas alcohólicas de argentina con el lanzamiento de una bebida ya reconocida mundialmente, pero aún no establecida en dicho mercado.

El lanzamiento se trata de una marca independiente que buscará competir dentro de la industria de las bebidas alcohólicas Hard Seltzer, la cual buscará imponerse en clientes de nicho, e ir estableciendo su posición en el mercado, junto a un crecimiento esperado.

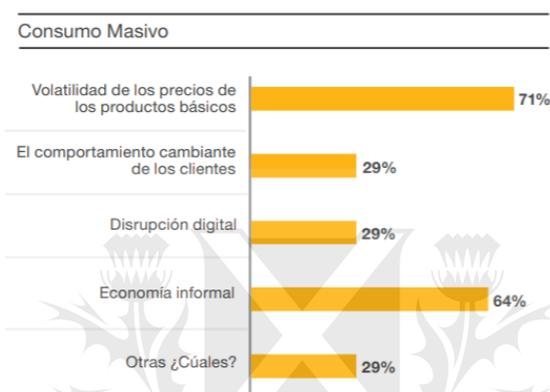
El modelo de negocios de Crisp Water buscará dar una opción a los consumidores más saludable, vegan friendly y apta para celíacos. Para esto será fundamental la cercanía con el cliente, a través de una comunicación eficaz y que de esta forma se apunte exclusivamente a los clientes de nicho. A su vez, es muy relevante que todos los recursos pensados para el plan de negocio funcionen de manera adecuada, ya sean los propios, como también las actividades tercerizadas, porque al tratarse de un producto de consumo masivo, se buscará la eficiencia del proceso productivo y es lo que se busca explicar en el transcurso del plan de negocios.

También a lo largo del presente, no solo se desarrollarán conceptos explicativos al negocio en cuestión, sino que también se encontrará información sobre: la industria de bebidas alcohólicas, la aceptación del producto en el exterior, cuantificación del tamaño de mercado, aplicación de Benchmarks funcionales de empresas exitosas actuales, aclaraciones sobre cuestiones legales pertinentes al negocio, estimaciones de ventas y costos, análisis contable/ financiero sobre las estimaciones, entre otras cosas.

El proyecto en cuestión requerirá una inversión inicial de 17.1 millones de pesos en concepto de desarrollar el negocio y que esté disponible para la operación lo que consistirá en comprar las maquinarias y remodelar el primer establecimiento a arrendar. Dicha inversión será recuperada, a valores reales y constantes, en 6 años. La tasa interna de retorno esperada para el negocio es de 53%, obteniendo un Valor Actual Neto de 90 millones de pesos, con el flujo de perpetuidad incluido.

## 1. Evaluación de la oportunidad

Frente a los nuevos hábitos que se vienen desarrollando alrededor del mundo, en cuanto al consumo de productos más saludables, y los movimientos veggies que son trending topic en la última década, la industria del consumo masivo se encuentra en constantes cambios. Si observamos un estudio global de Pwc<sup>1</sup>, dentro de las amenazas grandes que encuentra el mercado, podremos observar el comportamiento cambiante de los clientes.



Es por este motivo, que observamos que estos cambios generan grandes oportunidades para nuevos negocios, si es que están alineados con los movimientos y hábitos que se siguen desarrollando alrededor del mundo.

Esta tendencia de girar hacia un entorno y productos más saludables, comenzó hace ya algunos años, si observamos un estudio hecho por McCain en el 2019 notaremos como demuestra que ciertos hábitos estaban enfrentando cambios en cuanto a la alimentación de los argentinos. En este observamos como los argentinos se inclinan hacia una dieta más balanceada, incluyendo productos más saludables en sus comidas. En dicho estudio, comentaba que un 50% de la población cambió un alimento que no es saludable por uno saludable dentro de su dieta y un 49% de los argentinos incorporaron comidas a la cual ellos no estaban acostumbrados a comer. Junto a esto se comenzaba a observar que el mercado argentino estaba en un periodo de incertidumbre en el cual se necesitaba cierta innovación de parte de

1

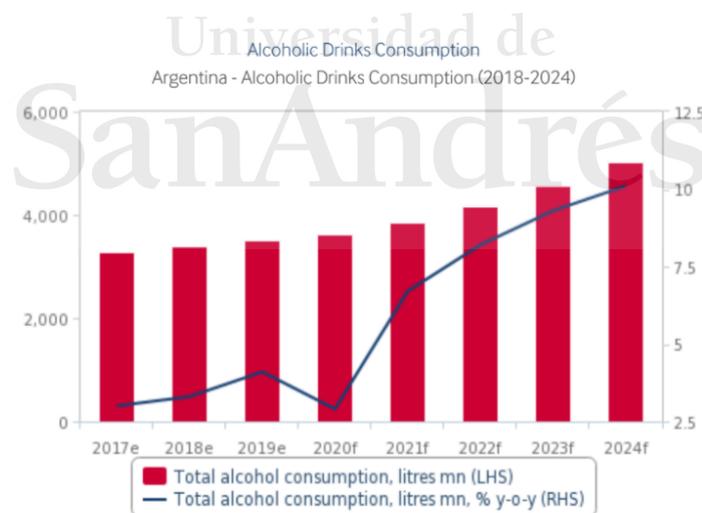
<https://www.pwc.com.ar/es/servicios/auditoria/retail-y-consumo-masivo-tendencias-y-desafios-de-un-sector-en-constante-cambio.pdf>

la oferta, debido a que el consumidor se mostraba dispuesto a probar nuevos productos e incursionar en nuevas áreas.

Estos cambios que mencionamos que estaban surgiendo hace algunos años de girar hacia una vida más saludable, a lo largo de los años se fue posicionando mucho más, concientizando al consumidor en tornar hacia una alimentación mejor.

Dentro de estos movimientos que se fueron generando, si analizamos más profundamente la situación en la Argentina, un estudio de Infobae<sup>2</sup>, detalló que el 73% de los argentinos incorporó cambios de hábitos tendientes a una alimentación saludable en los últimos cinco años, pero sin abandonar algunos gustos. Esto a su vez explica, por qué ciertos mercados que no son considerados saludables crecieron de igual manera. Dentro de estos podemos encontrar el consumo de bebidas alcohólicas, que en los últimos cuatro años se ha incrementado un 6,94% en cuanto a litros per cápita.

A continuación podemos observar un gráfico que realizó la compañía Fitch Solutions en cuanto al consumo de alcohol en Argentina, y el crecimiento que obtendrá la industria en los próximos años.



Visualizando el gráfico podemos notar el fuerte crecimiento que obtuvo la industria de bebidas alcohólicas en Argentina. Tal es así que durante el 2020, a pesar del

2

<https://www.infobae.com/salud/2019/07/16/el-73-de-los-argentinos-incorporo-habitos-saludables-pero-sin-abandonar-los-s/#:~:text=El%20relevamiento%20arroj%C3%B3%20que%20el,pero%20sin%20abandonar%20algunos%20gustos.>

golpe generado a nivel mundial por la pendiente frente a los cierres donde los bares, restaurantes y boliches se vieron imposibilitados de abrir, en dicho año la industria también creció, a pesar de que por supuesto bajó su porcentaje de crecimiento. A su vez, en dicho gráfico podemos notar el fuerte crecimiento proyectado que se espera para la industria en los próximos años.

Es por todos los motivos mencionados, que observamos una gran oportunidad para el desarrollo de las bebidas Hard Seltzer en la Argentina. Esta bebida resulta de una mezcla de agua con gas, que obtienen una graduación alcohólica que varía entre 4 y 6 por ciento.

Tipo de bebida	Graduación alcohólica %
Cerveza	4 a 7%
Vino	6 a 15%
Espumante	10 a 15%
Bebida Blanca (Ron/Vodka)	35 a 50%
Hard Seltzer (En general)	4 a 6%

Esta, también es presentada en sabores refrescantes y resulta ser una opción de bajas en carbohidratos, baja en calorías, libre de gluten y sin preservantes artificiales. Por las últimas características mencionadas, es que consideramos que el producto sigue en línea con los nuevos hábitos que se están generando a nivel mundial en torno a un estilo de vida más saludable y es un producto vegano. Es entendible que se plantee que la cerveza y el vino por ejemplo, sean productos veganos. Pero la gran diferencia con nosotros es que ellos no enfocan su marketing en esto, ni lo mencionan en algún lugar.

A su vez, este producto obtuvo una excelente aceptación en el mercado estadounidense durante el 2016, y su gran estallido fue en el 2019. Corresponde a la categoría de bebidas alcohólicas de más rápido crecimiento. En los últimos tres

años pasó de ser una categoría valorada en US\$60 millones a alcanzar más de US\$2,5 billones. Asimismo, la mayoría de los estudios predicen que su valor se triplicará para 2023. Según un informe de Nielsen<sup>3</sup>, en Estados Unidos el número de consumidores aumentó en un 73% entre la primavera y el otoño de 2019, es decir en unos 7,5 millones de personas. Según la IWSR (empresa que mide la tendencia de consumo de bebidas alcohólicas en el mundo), para el 2022 se espera que en Estados Unidos los Hard Seltzers superen al Vodka y al Whiskey por volumen combinado. Además, que para el 2023 su consumo llegue a los 281 millones de personas.

Es por los datos registrados del producto en el exterior y por la tendencias de nuevos hábitos que a su vez se observan en Argentina, junto al creciente consumo de alcohol en el país, que observamos la perfecta oportunidad de negocio que representa este producto en la Argentina.

Al ser un producto con una baja graduación alcohólica, se la considera un sustituto a la cerveza, y a su vez, es considerada un gran aperitivo, el cual puede resultar ser la mejor alternativa para aquellos adolescentes que están comenzando a beber alcohol y aún no desarrollaron un paladar que les permita disfrutar de otras bebidas. A su vez, otro punto a resaltar es que al ser un producto libre de gluten, podría ser una gran alternativa para los celíacos.

En cuanto a la población celíaca en la Argentina, se ha estimado que 1 de cada 167 personas adultas son celíacas, mientras que en niños/as la prevalencia asciende a 1 de cada 79. Por lo tanto, a partir de estas estadísticas se puede estimar que en la Argentina hay aproximadamente unas 419.000 personas que son celíacas.

Por otro lado, si realizamos un análisis más profundo del mercado donde se desarrollará el producto a lanzar podemos observar que la cerveza es el producto que más se consume dentro de la industria de bebidas alcohólicas, debido a que de los 106,9 litros per cápita que se consumieron de alcohol en el 2020, el 67,4% corresponde a la cerveza. Dentro de este sector, la compañía AB InBev es el claro

---

3

<https://revistamyt.com/coca-cola-llega-con-nuevas-bebidas-alcoholicas-agua-carbonatada-y-sabores-naturales-en-costa-rica/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20un%20informe,de%20personas%20en%20ese%20pa%C3%ADs.>

dominante, ya que junto a su línea de productos obtiene el 75% de las ventas de cerveza en Argentina.

Es por esto, que creemos que este momento es perfecto para el lanzamiento de Crisp Water debido al crecimiento de la demanda de alcohol dentro del territorio Argentino, sentimos que se necesita una opción más saludable, vegana y apta para celíacos por cómo viene la tendencia y la psicología del mercado, con los nuevos movimientos. Creemos que es el momento perfecto, porque teniendo en cuenta el lanzamiento de Hard Fresh y Meet Seltzer, el mercado de bebidas hard seltzer en Argentina sigue en disputa y todavía no hay un claro dominador. Es por esto que nosotros creemos que la oportunidad está todavía vigente, en atacar a nuestro segmento de clientes que todavía ve a la bebida hard seltzer como algo desconocido. A su vez, con el lanzamiento de estas dos líneas de Hard Seltzer se dio a conocer de qué se trata la bebida por lo que será más fácil, dar a conocer nuestro producto con aquellos que ya están interiorizados en la bebida.

## **2. Negocio Propuesto**

El negocio propuesto consiste en el desarrollo de una bebida alcohólica Hard Selzer en la Argentina. Para esto, será necesaria la creación de una marca independiente, la cual a través de una estrategia de comunicación se dé a conocer en el mercado.

El negocio, consistirá en la fabricación de la bebida, en una fábrica ubicada en Campana, en la que los operarios, deberán mezclar el alcohol de maíz fragmentado, que es comprada a un proveedor local, con agua carbonatada y los refrescos tropicales que le darán el sabor exótico que la marca propone. Una vez alcanzada dicha mezcla, pasará por un proceso productivo dentro de la misma planta, en la cual se embotellará, tapaná y almacenará las botellas para poder ser entregadas a los clientes.

En cuanto a la distribución estará a cargo de la empresa o será negociada con nuestros clientes, y se venderá principalmente en locales (minimercados e E-commerce), festivales, bares y boliches los cuales coinciden y comparten nuestro target. Estos serán vitales para llevar a cabo nuestra estrategia de comunicación y

llegada hacia nuevos potenciales clientes. También tenemos en mente lograr ingresar a los supermercados, para hacer masivo nuestro producto, pero nosotros creemos que para eso nos queda un largo camino por transitar. Es por esto que optamos por arrancar hacia nuestro nicho de clientes específico y luego si las condiciones están dadas expandirnos.

Por otro lado, la marca Crisp Water, contará con cinco productos, con distintos gustos tropicales, y a su vez con una leve diferencia en la graduación alcohólica entre estos.

En consecuencia, el objetivo principal de la bebida, es dar una opción a los consumidores más saludable, vegan friendly y apta para celíacos. Ya sea para un ambiente de fiesta, una bebida refrescante en el verano o una variante a la cerveza para la gente que no puede consumirla o esté buscando un producto más saludable.

### **3. Entendimiento de la Industria**

#### **3.1 Análisis de Mercado y la industria**

##### **Análisis 5 fuerzas de Porter**

El análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter es un modelo estratégico que otorga las herramientas necesarias para analizar el nivel de competencia dentro de una industria que va a tener que enfrentar una compañía en la búsqueda de ir ganando participación de mercado.

**Rivalidad de la industria:** (ALTA) En el mercado argentino de las bebidas alcohólicas hay una alta competencia. Las compañías a las cuales Crisp Water les podría sacar participación en el mercado podrán realizar reducciones de costos o un aumento en publicidad para mantener su posición. De todos modos, aunque no se realicen políticas para detener el avance de Crisp Water, este es un mercado con una inmensa cantidad y variedad de productos, tanto de competidores como de

sustitutos. A su vez, estos competidores cuentan con una vasta experiencia dentro del mercado y tienen una base de clientes enorme, como puede ser AB INBEV o CCU.

Es por eso que con el lanzamiento de Crisp Water priorizamos competir a través de la diferenciación del producto y atacar un nicho de mercado en específico, principalmente debido a que la industria de bebidas alcohólicas tiene una amplia gama de productos pero muy diferentes entre sí. Por lo que, con el lanzamiento de un producto disruptivo que es nuevo en el mercado, y con una clara estrategia de comunicación enfocada a nuestros potenciales clientes, es que desarrollaremos el negocio.

A partir de esto, nos basamos en nuestro Benchmark internacional, en el cual nuestra empresa va a intentar imitar y aspirar a ser algo parecido a lo que es White Claw en Estados Unidos.

White Claw es un refresco puro para su estilo de vida activo y equilibrado. Lo que ellos proponen es que cada sorbo presenta una mezcla perfecta de agua pura con gas con solo un toque de sabores naturales. Disfrutar de una bebida pura sin gluten, hecha para cualquier ocasión. La bebida se introdujo en 2016 y se vende en nueve sabores diferentes, incluyendo cereza, pomelo, lima, frambuesa, mango, limón, mandarina, sandía y sin sabor ("Pure Hard Seltzer").

Al ser los pioneros del mercado estadounidense lograron imponerse y dominar el mercado de las bebidas seltzers. Controlan más del 55% del mercado USA actualmente. Lo más increíble de esto es que son una marca independiente. Lo que quiere decir es que este es su primer producto y aun así lograron controlar el mercado compitiendo con los gigantes como Coca cola, Ab InBev y PepsiCo.

Por el lado de TRULY también es una marca independiente, por lo tanto el 85% del market share lo controlan dos marcas independientes. Esto es un claro ejemplo y

sostiene la idea de que al ser pioneros en el mercado argentino se puede llegar a obtener gran parte del market share sin importar los grandes competidores.

**Poder de negociación de los proveedores:** (ALTO) En principio Crisp Water, al ser una start up, tiene una alta dependencia de los proveedores, ya que, si falla un proveedor crítico como puede ser el proveedor de frutas o alcohol, se va a interrumpir toda la cadena de producción. Además, hay una gran cantidad de productos de los cuales se depende para poder producir la bebida y aunque sean fáciles de conseguir, hay que estar controlando constantemente que estén disponibles y que a su vez tengan los estándares de calidad establecidos por la empresa. Dado que al principio la empresa tendrá un tamaño pequeño, lo que hace alusión a que los pedidos no sean de una magnitud considerable, se corre el riesgo de que los proveedores negocien términos que resulten desfavorables para la empresa, ya que la producción inicial va a ser pequeña haciendo foco al nicho en específico.

**Amenaza de productos sustitutos:** (ALTA) En el mercado de bebidas alcohólicas hay una gran variedad de productos que son muy distintivos entre ellos. Es por esto, que se considera que uno es sustituto del otro, ya que a pesar de estar dentro de la misma industria, hay ciertas bebidas alcohólicas que no resultan competencia de otra, sino representan más un producto sustituto, por las grandes diferencias que hay entre estos. Sin embargo, dado que el mercado de bebidas Hard Seltzer es algo que se está arrancando a desarrollar dentro de la Argentina, el lanzamiento de Crisp Water quiere lograr atrapar a ese nicho de clientes que estén en búsqueda de una gran alternativa como sustituta de otras bebidas. Principalmente, nuestro foco aquí sería lograr atrapar a los clientes que estén buscando una opción saludable, vegana y apta para celíacos.

**Amenaza de nuevos competidores:** (MEDIANA / ALTA) Dentro de la industria de bebidas alcohólicas en la argentina podemos observar que gran parte del market share es retenido por muy pocas compañías líderes como lo son Ab inbev, Peñaflor, Chandon y Gancia. Es por esto, que las barreras de entrada para competir con estas empresas son muy altas, pero a su vez, existen muchos emprendedores, que lanzan sus propias líneas de productos como resultan ser el ejemplo de las cervezas artesanales, que simplemente buscan vender una determinada cantidad de volumen y en ciertos segmentos específicos. Hay ejemplos de estos emprendimientos de cervezas que lograron sobrevivir y hasta competir con los grandes.

### 3.2 Competencia

Actualmente en el mercado argentino de bebidas alcohólicas hay muchísimos productos y competidores gigantes como lo son Ab inbev y CCU. Pero nos vamos a centrar en lo que nosotros consideramos que serán nuestros principales competidores directos e indirectos.

Comenzando por los competidores directos, tenemos a Clash Water, Meet Seltzer y Hard Fresh que son las únicas bebidas Hard Seltzer en Argentina. La primera se lanzó en Agosto de 2020, su mayor comercialización es vía E-commerce y unos bares asociados, y su volumen de ventas es muy pequeño. Vale recordar que es una marca independiente. A su vez, Meet Seltzer fue lanzada en junio de 2021 por el grupo CEPAS, con una fuerte inversión en marketing haciendo foco en los principales influencers del país, como pueden ser Flor Vigna, Cale Ruggeri y Guido Pella entre otros. Su target es bastante amplio por lo que incluye a todos los millennials y se presenta como una alternativa a la cerveza. Se comercializa por diferentes canales de distribución, llegando a gran parte del país. Mientras que por el lado de Hard Fresh, fue lanzada el 15 de junio de 2021 por CCU con un esquema similar a Meet Seltzer aunque CCU tiene muchísima más llegada y market share que el grupo cepas.

Este nuevo lanzamiento del grupo Cepas y CCU, es lo que debemos tomar como una verdadera oportunidad, debido a la fuerte estrategia de marketing que están implementando por el lanzamiento del producto, se está dando a conocer lo que son las bebidas Hard Seltzer en la Argentina. Es por esto, que ellos están siendo los encargados de educar a los consumidores y esto es una tarea muy costosa. Es por este motivo, que nuestra marca independiente se debe enfocar simplemente en demostrar las características distintivas del producto, a través de la comunicación enfocada en lo que sería nuestro nicho de clientes por el cual queremos comenzar y en principio no codearnos con estos gigantes.

Por otro lado, un competidor directo a su vez, vendría a ser Frizze, este es un cóctel barato a base de vino blanco gasificado que viene en sabores y colores exóticos. Se distribuye en todos los supermercados del país ya que el dueño es el grupo Peñaflor. Su publicidad y su target están en búsqueda de jóvenes clase media/baja y es utilizada para la vida nocturna en bares/boliches.

También se le puede sumar el Dr. Lemon a la lista de competencia directa, esta se trata de un cóctel que mezcla agua gasificada con limón y vodka. Se distribuye en los principales supermercados ya que el dueño es Bodegas Orfila un gigante de la industria. Su target es jóvenes de clase media/alta también haciendo alusión a la salidas nocturnas.

Por último, uno de los competidores más grandes, pero indirecto. Es la cerveza, es indirecta porque nosotros apuntamos a otro tipo de cliente, pero al mismo tiempo buscamos ser el sustituto a la cerveza y dar una opción más liviana, refrescante y saludable al cliente. Aquí se encuentran gigantes del mercado mundial, como lo son Ab InBev y CCU estos dos poseen casi el 90% del market share actualmente.

Para realizar un análisis aún más profundo de la competencia en cuanto a las cervezas, optamos por tomar la Cerveza Andes como competencia directa, debido a que su estrategia de pricing y mercado al que apunta Ab InBev con dicha cerveza, es muy similar a la estrategia y mercado al que apuntamos con la propuesta de negocio.

## Cuadro Comparativo de los Competidores

	Clash Water	Frizze (Lata)	Dr Lemon	Cerveza Andes
<b>Precio</b>	\$230 (473 MI)	\$93 (473 MI)	\$105 (473 MI)	\$115 (473 MI)
<b>Calorías/Carbohidratos</b>	140 / 1g	425 / 0g	170 / 7g	206 / 17g
<b>Apto para celíacos</b>	Si	Si	Si	No
<b>Calidad</b>	Es una nuevo producto, que el mercado aún no reconoce la calidad del mismo	Es un cóctel barato a base de vino blanco, gasificado con sabores exóticos.	Se trata de una bebida alcohólica mixta con vodka, gasificada con una graduación alcohólica de 6,5%	Es la línea de productos de gama alta que ofrece la cervecera quilmes.
<b>Distribución</b>	Se encuentra en muy pocos bares, y su venta principal se realiza a través de su propia página web	Se distribuye a través de varios supermercados, vía ecommerce y en ciertos bares	Se distribuye a través de varios supermercados y vía ecommerce	Se distribuye a través de varios supermercados, vía ecommerce, en bares y ciertos boliches
<b>Comunicación</b>	Nula, a través de su página de instagram, que no tiene mucho uso. La comunicación se da de boca en boca.	A través de medios masivos, a su vez como carteles y publicidades en televisión.	La principal es a través de redes sociales, con los influencers. Y en menor medida publicidades en televisión.	A través de publicidades televisivas pero no en gran medida.

### 4. Propuesta de modelo de negocio (CANVAS):

<b>Socios Clave</b>  Proveedores de materia prima  Proveedores de formas de pago  <b>Mini mercados (veganos que apunten a nuestro nicho)</b>	<b>Actividades Clave</b>  Mantenimiento de las instalaciones Mantenimiento de la comunicación Provisión de insumos  <b>Recursos Clave</b>  Físicos (instalaciones) Comunicación (vía redes sociales) Producto (Sabor e innovación)	<b>Propuesta de Valor</b>  Producto saludable, vegano y gluten free  Nuevo producto en el mercado  Sabores exóticos	<b>Relación con Clientes</b>  Adquisición de clientes  Crear una comunidad  <b>Canales</b>  Redes Sociales  Supermercados / mini mercados  E-Commerce	<b>Segmentos De Clientes</b>  Personas entre 18 y 45 años que viven una vida saludable o están dispuestos a probar algo diferente (atrayéndolos con nuestras propuestas)  <b>Persona joven saludable, vegana y al mismo tiempo se le puede agregar si es celíaco</b>
<b>Estructura De Costos</b> Costos variables (materia prima y comunicación)  Costos fijos (alquiler del lugar)		<b>Fuente De Ingresos</b>  Venta de nuestro producto		

## 4.1 Segmento de Clientes

Dentro de este buscaremos, diferenciar los potenciales clientes objetivos a los que apunta Crisp Water, que surgen del mercado de bebidas alcohólicas, para los cuales se desarrollará una estrategia de comunicación. Para esto, la segmentación se basará en tres fundamentos principales: Edad, Lugar Geográfico y segmento socioeconómico.

Con respecto al primer fundamento, estará conformado por jóvenes de ambos sexos, cuando hablamos de jóvenes hacemos referencia de un rango de edad de 18 a 50 años. Los cuales estén buscando una alternativa más saludable, vegana y gluten free a las bebidas alcohólicas. Es aquí donde buscamos explotar este nicho ofreciendo un producto que satisfaga todas estas necesidades de nuestros potenciales clientes, que están buscando reemplazar ya sea la cerveza, el Dr Lemmon o estén en búsqueda de una bebida alcohólica que se acople a sus preferencias o ideales, por una alternativas más refrescante, vegana y saludable con la misma graduación alcohólica.

Nuestro target ideal aquí sería gente que realice actividades como yoga, meditación y running. La clave es estar presentes en mercados o eventos donde esta gente esté recurra con habitualidad. Por ejemplo, estar presentes en eventos como maratones pequeños, clubes de deportes, terceros tiempos en los cuales se realicen juegos y actividades divertidas donde, el consumidor obtenga una buena experiencia y recuerde la marca.

Para el segundo fundamento, debemos tener claro que la propuesta está dirigida para el área geográfica de Buenos Aires y Ciudad de Buenos Aires. En este territorio nos encontramos con 3 millones de personas que viven en CABA y casi 15 millones de personas en la provincia de Bs. Sobre este total de personas observamos que casi el 29% se ubican en la franja de 18 a 50 años de edad. En resumen, esto nos deja con una población de 5.220.000 personas que son mayores de edad y tienen cierta independencia económica.

Cabe mencionar que a medida que el producto se haga reconocido en el área geográfica mencionada, se buscará lograr participación a lo largo de todo el país.

A su vez, debemos tener en cuenta que esto es un mercado potencial, ya que no todos están familiarizados con las bebidas alcohólicas y menos las Hard Seltzers. Es por eso que seguimos investigando y para calcular nuestros potenciales clientes decidimos hacer un TAM SAM SOM.

Por lo tanto para comenzar con el TAM (Total available Market) decidimos utilizar toda la población mayor a 18 años de Capital Federal y Gran Buenos Aires, lo que nos da un total de 14 millones de personas. Esto nos deja con el SAM (Service Available Marke). Este sería el segmento de clientes dentro del TAM que pueden llegar a consumir nuestro producto, a este número llegamos dado que nos encontramos con que el 95% de las personas en Capital y el Gran Buenos Aires ya han consumido alcohol previamente y un 40% consume con regularidad, eso nos deja un SAM de 5.320.000 personas. Para finalizar el SOM (Serviceable Obtainable Market) Es esa porción del SAM que podemos capturar. A este número llegamos dado que el 12% de la población Argentina es vegana y un 1% son celíacos. Nosotros creemos que este sería nuestro target ideal al que nosotros debemos contactar para lanzamiento del producto, un total de 691.600 potenciales clientes.

Las cifras muestran que el fenómeno sigue en expansión, haciendo alusión al movimiento vegano que hay dentro del GBA , que está generando un fuerte cambio en los hábitos de consumo. En general, vemos que los que hacen el cambio de dieta quedan satisfechos y notan cambios en su cuerpo.

Por último, el tercer fundamento está relacionado con el sector socioeconómico. El producto, tiene una estrategia de pricing que busca diferenciarse y posicionarse como un producto de gama alta. Es por esto que debemos tener en cuenta, a qué sector socioeconómico va a ir orientado.

Para esto, debemos observar la composición estructural social, que se realiza dividiendo a la sociedad en distintos grupos dependiendo su nivel de ingresos.

Estos grupos son los siguientes:



Según el estudio reciente de la consultora W. de Guillermo Oliveto, podemos observar la composición mencionada anteriormente. El lanzamiento de los productos de Crisp Water irán orientados a los primeros dos grupos, ABC1 y C2. Lo que representa un total del 22% de la población.

Por último, realizamos una encuesta<sup>4</sup> con el fin de conocer aún mejor el perfil del cliente objetivo, y a su vez observar su opinión sobre el lanzamiento del producto. Esta fue respondida por 75 personas a través de un Formulario de Google y obtuvimos los siguientes resultados:

- El 76% de los encuestados suele tomar alcohol entre 1 y 2 veces a la semana. Entre estos, la bebida más tomada es la Cerveza con el 60%, y le siguen el vino y las bebidas espirituosas ambas con 17%.
- Solamente el 23% respondió que no podría reemplazar su bebida alcohólica por otra similar, el restante sí lo haría.
- Por último, el 83% de los encuestados, nunca había escuchado hablar acerca de las Bebidas Hard Seltzer. Esto quiere decir, que el mercado argentino necesita de mucho desarrollo y educación del consumidor

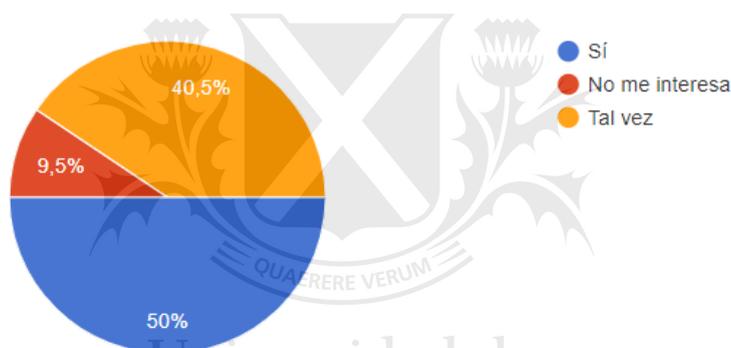
<sup>4</sup> Ver encuesta Anexo

Cabe destacar que los encuestados fueron personas que cumplen con todos los requisitos del perfil de cliente al que apuntamos, ya que eran jóvenes de CABA y Provincia Buenos Aires, que se encuentran en los grupos ABC1 y C2, de la pirámide socioeconómica.

Es por esto, que luego de recopilar información con sus respuestas, se les preguntó si estarían interesados en una bebida alcohólica, con todos los requisitos que contiene el producto a lanzar, y a continuación adjunta la respuesta:

¿Estas interesado en una bebida alcohólica más saludable, con menos calorías, menos carbohidratos y sin perservantes artificiales?

74 respuestas



## 4.2 Propuesta de Valor

El valor que le entregamos al cliente radica en lo innovador que es nuestro producto para el mercado de bebidas alcohólicas aquí en Argentina. Ya que es una nueva experiencia que el 99% de los argentinos nunca probó. Una bebida alcohólica que es extremadamente refrescante, con sabores exóticos y muy saludable, manteniendo una graduación alcohólica similar a la cerveza tradicional.

Cuando decimos que es saludable nos referimos a lo que podes encontrar dentro de una de nuestras botellas de vidrio de 330 ml:

- **Calorías:** 99

- **Grasa:** 0 g
- **Carbohidratos:** 1,8 g
- **Proteína:** 0 g
- **Azúcares:** 2,6 g
- **Sodio:** 20 mg
- **Graduación Alcohólica:** 5%

Estos números si los ponemos en comparación con respecto a los de nuestra competencia, en términos de información nutricional equivalen a  $\frac{1}{4}$  de lo que ofrece tomar una cerveza y casi  $\frac{1}{2}$  de lo que sería tomar un Dr lemon. Haciendo alusión a las calorías, carbohidratos y azúcares.

Las características distintivas con respecto a lo que ya existe radica en la provisión a los productores, de ingredientes de calidad para que elaboren propuestas sabrosas con nuestros sabores exóticos.

Por otro lado, la idea es crear una marca detrás de este producto, en el cual nuestros clientes se sientan representados. El objetivo sería tener la mayor interacción posible con nuestros clientes a través de las redes sociales y mediante influencers que formen parte de este nicho de clientes.

#### **4.3 Canales de comunicación**

Dado que el segmento está integrado principalmente por la generación milenial, la mejor forma de contactarlos es mediante las herramientas digitales como las redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter e Tik Tok).

Otro espacio útil para dar a conocer la propuesta son los espacios en donde se comparten experiencias, como pueden ser bares, festivales o eventos deportivos específicos. Esto sería hacer de sponsor o regalar nuestro productos en estos eventos.

Por último y como objetivo lejano, la idea es darse a conocer logrando entrar a las góndolas de los supermercados y minimercados de la zona, además de ofrecer

nuestro producto por la web, al armar una linda web para que el cliente se sienta representado con la marca. Esta idea sería llevada a cabo cuando la empresa cumpla el objetivo de conquistar al principal nicho de mercado y tenga aspiraciones a conquistar a todo el público presente en los supermercados, porque al ingresar a la venta masiva Crisp Water va a tener que estar preparado en términos de maquinaria para poder satisfacer el volumen que demandan los supermercados.

#### **4.4 Relación con los clientes**

La motivación principal que va a definir la relación con el cliente es la de adquirir cada vez más clientes, pero a su vez retener y profundizar la relación con aquellos que ya adquirieron alguna vez el producto.

El objetivo de la adquisición de nuevos clientes, principalmente se logra junto a una estrategia de comunicación clara que logre posicionar al producto, y se enfoque en el segmento al que este apunta.

Por otro lado, para retener y profundizar la relación con los clientes que ya adquirieron el producto, es decir, para que no sea una simple compra sino convertir a Crisp Water en una bebida cotidiana, se debe fomentar promociones a través de la página web y que el acceso al producto sea fácil, es decir trabajar en los canales de distribución para tener una cercanía con el cliente. Lo que no queremos que suceda, es que sea tediosa o complicada la incorporación de nuestro producto.

#### **4.5 Recursos claves**

Tanto los recursos tecnológicos (la web/redes sociales), como el físico (la fábrica y maquinarias) y la originalidad (propuesta innovadora) cumplen un papel preponderante en la generación de valor, ya que cada uno aporta individualmente, para darles la mejor opción y experiencia a los clientes.

Desde el lado tecnológico, la accesibilidad y conveniencia en el uso de la web resulta clave para brindarle la mejor experiencia posible al cliente y lograr retenerlo. A través de esta y las redes sociales intentaremos generar un vínculo con el cliente, lo conoceremos para generar un KYC (Know your customer) y poder hacer propuestas personalizadas.

Luego, el recurso físico, al estar bajo el control de nuestros operarios, nos aseguramos de cumplir con todas las rigurosas normas de sanidad y calidad, que nuestra fábrica debe estar equipada para cumplir y con las herramientas necesarias para garantizar esto.

Por el lado de originalidad, tener una variedad heterogénea de sabores para ofrecerles a los clientes las mejores opciones del mercado, con el agregado de poder sacar nuevos sabores dependiendo el momento del año o para un evento específico. Esto se desarrollará con un continuo análisis del mercado, que proporcione las necesidades que surgen en todo momento por los clientes objetivos, ya que estos se van modificando constantemente.

#### **4.6 Actividades clave**

El desarrollo y mantenimiento de la web y las redes sociales son clave para ir adaptándose a los cambios de tecnología y de mercado, a su vez, para poder lograr un buen posicionamiento en el mercado como una alternativa a los competidores actuales y los posibles entrantes.

Otra actividad clave es la selección de nuestros embajadores y el fortalecimiento de la relación que los va a unir, mediante las redes sociales, que luego va a beneficiar mutuamente a cada parte.

Por último, la provisión de los ingredientes en tiempo y forma para que la producción pueda ser entregada a tiempo y ser lo más eficientes en el uso del tiempo, constituyen una actividad clave que va a necesitar mucha atención por parte de la empresa.

#### **4.7 Socios clave**

Como mencionamos anteriormente la provisión de los ingredientes colaboran al uso eficiente de la producción y por ende se puede sacar el producto en menos tiempo. Para eso las relaciones que puedan establecer con los proveedores será fundamental para conseguir los ingredientes a un precio menor y en un tiempo menor para que la fábrica no se encuentre con falta de stock.

Por último, un aliado importante sería asociarse con influencers que se identifiquen con las características del producto debido a que influncien a su público para seguir una vida saludable, y que a su vez apunten directamente a lo que sería nuestro target específico. Estos pueden ser influencer como por ejemplo, Connie isla, The Healthy Blogger, Eugenia Suarez y Julieta Puente entre otras. Todas estas influencers mencionadas anteriormente serán tenidas en cuenta para una campaña de marketing dependiendo del monto que cobren por sus servicios y cuánto está dispuesta la empresa Crisp Water en desembolsar para los servicios de growth marketing.

#### **4.8 Estructura de costos**

En este caso, los costos iniciales para poner en funcionamiento la web, será nulo, dado que la web será desarrollada por la herramienta WordPress<sup>5</sup>, esto será una landing page que logre soportar la cantidad de visitas para los primeros años de funcionamiento. Luego, cuando la empresa sea más grande, se hará una inversión en nuestra página web.

En la página web, se darán a conocer los productos y a su vez será un canal de ventas, además de la fábrica. Este será uno de nuestros principales canales directos que vamos a tener con el cliente y la idea es aprovecharlo al máximo. Con esto nos referimos a lograr extraer la mayor cantidad de datos sobre nuestros clientes y así

---

<sup>5</sup> <https://wordpress.com/es/>

lograr alinearnos o adaptarnos a sus preferencias. Cabe mencionar que el servicio que le pretendemos ofrecer a nuestro cliente va a ser excelente, dado que el cliente siempre tiene razón y hay que cuidar y conservar a cada cliente.

Por el lado de los costos fijos, estos van a ser los necesarios para equipar la fábrica y ponerla en funcionamiento para que esté en perfectas condiciones para comenzar a producir.

Por último, los costos variables, son la adquisición de la materia prima, esta va a ir variando dependiendo de la demanda que irá recibiendo la empresa. Lo mismo sucede con la comunicación, esta va a ser variable dependiendo del año y cuánto estaríamos dispuestos a invertir en la comunicación de la empresa. A su vez, creemos que el lanzamiento debe ir acompañado de una fuerte estrategia de comunicación, para darse a conocer el producto y luego llegado el momento cuando la empresa está más posicionada ir bajando los costos. Un claro costo de comunicación va a ser el pago a ciertos influencers de las redes para que promocionen nuestro producto a través de las redes sociales.

## **5. Plan de Marketing**

En esta sección, se hará énfasis sobre las variables necesarias que atraparán a las personas dispuestas a comprar una bebida alcohólica saludable escojan Crisp Water. Lograremos esto abordando y explicando las 4Ps (Producto, Precio, Plaza y por último Promoción) del negocio propuesto.

Nuestro objetivo fue determinar la mejor ubicación y forma de distribución comercial para optimizar el lanzamiento de la línea de productos. Finalmente nos enfocamos en las acciones de marketing que nos permitirán llegar a nuestros clientes.

A través de los canales físicos y digitales, buscaremos introducirnos en la mente de los consumidores. Desde un principio, debemos enfocar nuestras capacidades y ventajas competitivas en la innovación y en el proceso de descubrimiento de las preferencias del cliente y del producto.

Los resultados obtenidos en la encuesta y el desarrollo del Plan de Marketing se muestran a continuación.

### **5.1 Mercado Objetivo y posicionamiento**

Para el lanzamiento correcto de Crisp Water, es necesario tener definido el segmento apuntado, lo cual se analizó en el capítulo 4.1. Este fue definido por ciertas características y comportamientos que tienen en común un grupo de personas.

Asimismo, debemos entender cuáles son sus necesidades y problemas y a partir de esto analizar de qué manera el producto será capaz de satisfacer dicha necesidad. Los criterios utilizados para realizar la segmentación son los siguientes:

Base Demográfica: Está vinculada con los deseos del consumidor y sus cualidades, género, edad, generación, nivel de ingresos, ocupación, entre otras. Como mencionamos anteriormente el producto, tiene como su target a jóvenes entre 18 y 50 años interesados en adoptar un nivel de vida saludable, por lo que una bebida alcohólica que cumpla estos requisitos debería satisfacer dicha necesidad. Para esto es baja en calorías, baja en carbohidratos, apta para celíacos, vegan friendly y con un énfasis en el cuidado ambiental y vida saludable ya que se adapta perfectamente a lo que sería nuestro target ideal por el que queremos convencer. Finalmente, el poder adquisitivo debe ser medio / alto dado que nuestro target conlleva esas características.

Base Geográfica: existen ciertos aspectos diferenciales de consumo que varían según la localidad, su tamaño y la población. El plan que llevaremos a cabo por parte de Crisp Water, sería lograr asociarnos con locales que vendan productos para gente celíaca o vegana, como pueden ser los locales que venden frutos secos y productos naturales. A su vez, lo ideal sería hacer un acuerdo con ciertos festivales, bares y boliches para que nuestro segmento de clientes concurra.

Base Psicológica: Son aquellas características relacionadas con la personalidad y el estilo de vida de cada consumidor. El producto busca atraer y satisfacer a aquellas personas preocupadas por su salud física, que buscan alimentos naturales y de

calidad superior. Además de ser amigable con el medio ambiente y apto para gente celíaca. Sentimos que hoy en día, estos factores son fundamentales para un cierto porcentaje de la población y creemos que esta tendencia va a ir aumentando a medida que los años transcurran.

Base sociocultural: El producto está orientado principalmente al sector AB y C1 dentro de la pirámide social. Excluimos al C2 dado que es capaz de adquirir nuestro producto pero no de manera continua. Las características que definen los dos primeros sectores consisten en que sus necesidades básicas ya han sido satisfechas y buscan deleitarse y/o adquirir mejores productos. Estos buscan probar productos nuevos. Dentro de eso, está la búsqueda de alternativas saludables como explicamos al principio del plan de negocios. Bajo nuestro análisis, sentimos que esas categorías de la pirámide social participan constantemente y están en búsqueda de alternativas más saludables que las existentes, sin perder ni dejar de lado el disfrutar.

Base Conductual: Se busca que cada usuario se encuentre siempre conforme con la calidad del producto elegido y que nos vuelva a elegir por encima de otra bebida alcohólica. Es necesario siempre trabajar con productos de alta calidad y con trazabilidad real para garantizar la satisfacción del cliente y como consecuencia una posible interacción y recomendación con sus cercanos. Cabe remarcar que la interacción con el cliente es fundamental, lo ideal es lograr generar una conexión con el cliente y que este se sienta representado con la marca. Vemos una clara y potencial ocasión de consumo en bares, boliches y festivales en los que concurra gente vegana y saludable. Dado que nuestro producto, es ideal para ser consumido en ese ambiente y propone ser una variante a la cerveza, cuando a la gente no le gusta consumirla o le cae muy pesada.

## **5.2 Producto**

Crisp Water realizará el lanzamiento de bebidas Hard Seltzer. Esta línea de productos como mencionamos anteriormente, representa algo novedoso dentro de la industria debido a sus características distintivas. Es por esto que las características físicas del producto tanto el packaging, como a su vez el color de la bebida son una parte fundamental de lo que se le comunica al cliente.

En esta etapa desarrollaremos el producto final que recibirá el cliente. El producto va a estar embotellado en una botella de vidrio transparente. Estas botellas tendrán la característica de ser retornables y poseen un tamaño de 310ml. El costo relativo en comparación a la lata es un 10% mayor, pero nosotros creemos que vale la pena dado que nos da un valor agregado, status y una diferenciación hacia todas las latas de hard seltzer que existen hoy en el mercado. Decidimos agregarle ese diferencial, ya que toda la competencia comercializa el producto en latas. Luego la etiqueta tendrá un aspecto similar a lo que es la decoración que hace la empresa White Claw en USA (Anexo 3). La idea principal es que las etiquetas varíen de color dependiendo el gusto de nuestra bebida. Por ejemplo, la botella con sabor a lima-limón llevara un color verde/amarillo. Además, de remarcar los puntos claves de la bebida, como las bajas calorías y carbohidratos. Será destinada específicamente a nuestros clientes nicho el cual especificamos previamente, que serán nuestro foco para expandir la marca.

Por el lado del color de la bebida, si observamos nuestra competencia directa que es la línea de productos Meet Seltzer, notaremos que el color de la bebida es incolora, similar al agua con gas, para de cierta manera representar una similitud con el agua y comunicar que es un producto saludable. En este punto nos diferenciaremos, debido a que queremos comunicar que el producto es saludable pero no deja de ser una bebida alcohólica, por lo que, si buscamos posicionarla como un sustituto de la cerveza, a su vez debe tener ciertas características similares. Es por este motivo, que el color de la bebida será el mismo que el de la fruta que contenga el producto, y nos diferenciaremos del incoloro de Meet Seltzer por dar un ejemplo, para que al momento de compartir un encuentro, se pueda tomar en la misma mesa Crisp Water junto a cualquier otra bebida alcohólica, y no parezca que la persona está tomando agua con gas.

En términos del producto, inicialmente serán 5 sabores: lima-limón, sandía, frambuesa, maracuyá y melón. A partir de esos gustos lograremos tener el feedback y la relación con el cliente que nos facilitará sacar nuevos gustos o nuevas alternativas dependiendo de sus reviews. La calidad premium consistirá en el alcohol de maíz que provendrá de Porta Hermanos, una empresa familiar con más de 135 años de trayectoria, que se destaca por el aprovechamiento integral de la materia prima, por lo que todo se reutiliza convirtiéndose en subproductos. Esto es clave debido a que el proveedor comparte nuestros mismos ideales. La elaboración del alcohol que nos proveen emplean maíz como la principal materia prima. Luego de su molienda, se le agregan agua, levaduras y enzimas para que comiencen el proceso de fermentación natural que convertirá los almidones en azúcar y estos en etanol. Mediante la destilación se separan los líquidos (alcohol) de los sólidos (burlanda).

Por último, el alcohol pasa un proceso de destilación, que dependiendo de cuantas veces se realice dicho proceso, se incrementa la calidad del alcohol. Es por esto que el alcohol que nos proveerán se pasará 3 veces por el proceso de destilación, es la misma calidad que la de nuestro competidor Meet. Luego, se obtiene un alcohol de alta calidad y pureza con un grado alcohólico de 96% de volumen aproximadamente. Esto nos lo entregarán en un camión de alcohol que transporta hasta 96 mil litros, en la planta ubicada en Campana. El alcohol se almacena en tanques de aceros inoxidable. Un aspecto positivo de obtener el alcohol en cantidades, a pesar de que nuestro volumen de ventas proyectado no sea de gran tamaño, es que primero y principal se abaratan los costos, y por otro lado, la mercadería no es perecedera por el alto grado de alcohol que esta contiene.

Una vez almacenado en la planta, esta se mezcla en otros tanques de acero inoxidable con agua filtrada combinada con jugo de frutas, y se le baja los grados de alcohol con dicha agua hasta alcanzar un nivel de 4,5%.

Para que el agua sea mezclable con el alcohol, previo a esto debe enfrentar el proceso de purificación que se realizará en nuestra planta. Este proceso es fundamental para prevenir la transmisión de enfermedades y efectos tóxicos en el organismo, y a su vez es requerido para lograr el certificado de la ANMAT.

El jugo de frutas se obtendrá del proveedor Dole, que es una empresa dedicada a la comercialización de frutas de alta calidad, y que a su vez comparte nuestros mismos compromisos y valores, contribuyendo a la salud y al bienestar de las personas proveyendo alimentos de calidad.

Luego de mezclar, y obtener el producto final se pasa al proceso de embotellado en la cual, a su vez, se le agrega el gas con el gasificador y posteriormente a la máquina de etiquetado, en la que se concluye el proceso productivo.

### **5.3 Página Web / Redes Sociales**

Para el desarrollo de la página web y que por medio de esta se genere una llegada más personalizada hacia el cliente, al comienzo del lanzamiento, se desarrollará a través del sitio wordpress, la cual es gratuita y se crea su propio dominio personal. Esta herramienta es muy completa, y permite personalizar la página lo máximo posible.

En caso de encontrar ciertos inconvenientes con el servidor en los primeros años, por la cantidad de pedidos que se generen, se contratará desarrolladores para que creen una página web pertinente a la demanda, pero a simple vista, no creemos que eso llegue a ser necesario en el corto / mediano plazo.

Dentro de esta, el potencial cliente al visitar la página web de Crisp Water, encontrará información que lo ayude tanto en el proceso de compra, almacenaje, si así lo quisiese y recetas o momentos ideales para consumir su Crisp Water.

Por un lado, escaneando el código QR que está en la botella, podrá acceder a información específica del producto que está consumiendo, así como recomendaciones de cuándo consumirla y la temperatura ideal.

Posterior a la compra, el usuario podrá cargar el número de serie en la página web, y la misma le dará la opción de registrarse o no. En caso de optar por el registro se le pedirá sus datos básicos, nombre y apellido, edad y mail, para crear un usuario e ir acumulando puntos por las compras realizadas para luego acceder a promociones

exclusivas (con este sistema de login, se busca fidelidad para que sigan eligiendo a Crisp Water por encima de la competencia). Una vez terminado el login o en caso de no realizarlo con solo la carga del número de serie, el cliente podrá acceder a diferentes recomendaciones.

Luego, con respecto al potencial cliente, que visite e interactúe con nosotros en las redes sociales de Crisp Water, ahí la idea sería generar contenido a través de posteos ya sea de la bebida, deslumbrando los detalles apuntando directamente a nuestro target. Además de posteos con influencers de ese nicho que apunten a una vida más saludable. La idea también sería mantener nuestro feed y stories muy activo, para generar un lindo flujo de clics y que la gente conozca nuestro producto. Esto va ligado a nuestra estrategia de promoción y expansión, que vamos a desarrollar a continuación.

#### **5.4 Promoción**

La comunicación es una pieza clave en el desarrollo y expansión de la línea de productos Crisp Water. Esto se debe a que es necesario lanzar una campaña significativa de promoción para poder atraer la mayor cantidad de potenciales clientes al negocio, dar a conocer la marca y generar un posicionamiento a partir de la difusión de nuestra marca a raíz de la conformidad del cliente y de nuestro buen accionar.

Para una correcta estrategia de comunicación es necesario realizar diferentes tácticas apuntando específicamente al segmento deseado. Dichos grupos buscan conocer la procedencia de la bebida que consumen y desean saber que las empresas a quienes les compran sus productos, apoyen y busquen, a través de sus actividades internas, cuidar el medio ambiente.

La internet es la vía clave para el desarrollo de una rápida y efectiva comunicación. Esto se debe al amplio alcance de público y la rapidez en lograr el primer contacto con un posible cliente. Será necesario realizarlo principalmente a través de las redes sociales.

Como puede ser vía Twitter, Instagram, Facebook, YouTube, Tik Tok, entre otras, se desarrollará una propia cuenta de Crisp Water, donde el usuario podrá ver los detalles de la bebida y contenido interactivo para nuestros seguidores. Al generar este tipo de contenido interactivo y divertido, la idea de esto es provocar que nuestros clientes/seguidores envíen esto a sus amigos y la marca se vaya dando a conocer por el boca a boca.

A su vez, en las redes se mostrarán momentos en los cuales nuestros clientes consumen Crisp Water y así también como la empresa ayuda a colaborar con el medioambiente. Para ello, obviamente será necesario el asesoramiento de un Community Manager que nos permita la creación y generación de contenido de buena calidad, para mantener una buena imagen de la empresa y tener una gran gestión de las redes sociales.

Para complementar y ampliar la difusión se trabajará tanto con Google Ads, Facebook Ads y YouTube Ads que permiten conectar usuarios con características similares a lo que sería nuestro target y son vías diferentes por las cuales se puede ofrecer el producto. Al mismo tiempo, la idea sería contratar influencers que ataquen directamente a lo que es nuestro nicho de clientes por el cual queremos comenzar a vender nuestra bebida. Esos influencers que atraigan a los consumidores apasionados por la vida sana, natural, vegana. Además, también se llegará al nicho de clientes, que buscan una vida saludable, teniendo presencia en actividades como maratones, competencias de crossfit, clases de yoga multitudinarias, entre otras.

Por otro lado, es muy probable que el nicho de clientes al que apuntamos tenga un perfil ambientalista y lo ideal aquí sería mostrar el impacto que produce la industria de bebidas al mundo y cómo a través de una buena gestión se puede reducir el impacto de estas.

Otra herramienta a utilizar para ganar followers y generar interacciones, será a partir de sorteos en las redes sociales, donde subiendo una historia en Instagram o comentando alguna de las publicaciones el usuario pueda llegar a ganar descuentos exclusivos y productos Crisp Water gratis.

Finalmente, con la página Web se pagarán diversas promociones de Google para que aparezca primera (SEM), en búsquedas relacionadas principalmente con las palabras bebida alcohólica baja en calorías / carbohidratos / azúcares, bebida alcohólica saludable, bebida alcohólica para celíacos, bebida sustentable, entre otras palabras que estén trending en su momento.

## **5.5 Plaza**

El objetivo principal de la empresa es hacer llegar nuestro producto hacia la mayor cantidad de clientes posibles.

El modelo de distribución es exclusivo dado que el producto será ofrecido únicamente bajo la marca Crisp Water. El cliente podrá adquirir el producto de dos maneras: online o presencial. En caso de optar por la forma online, el cliente elegirá vía nuestro E-commerce el tipo y la cantidad de bebidas deseado. Ahí también, podrá seleccionar envío a domicilio, que puede estar a su cargo o a cargo de la empresa (dependiendo de la cantidad que este quiera comprar) o también va a estar disponible la opción de retirarlo por algunos locales adheridos específicos.

Mientras que si el cliente decide elegir la forma presencial, podrá acercarse a nuestros locales adheridos. Estos serán elegidos específicamente por nosotros y tendremos en consideración que cumplan con todas nuestras exigencias. Idealmente, estos serían locales para público vegano, para celíacos o saludables. Preferentemente que cumplan con las características de nuestro cliente de nicho. La ubicación de estos será en la zona céntrica de la ciudad de Buenos Aires: Recoleta y Palermo. Después en ciertos lugares específicos de la Provincia de Buenos Aires, como pueden ser Vicente Lopez, San Isidro, Tigre, entre otros.

## **5.6 Política de Precio**

Para definir un precio correcto y adecuado será necesario realizar un pricing de distintos modelos de negocios como competencia directa e indirecta, es decir bebidas Hard Seltzer que se acaban de lanzar dentro del país, como lo es Meet y

Clash Water. A su vez, no dejaríamos de lado las bebidas como el Smirnoff Ice y el Dr. Lemmon.

A un precio tomado del día 1 de marzo de 2022 de la página de Coto Digital, podemos observar que la lata meet de 310 ml se comercializa a un precio de \$160. Esto quiere decir que 1 L equivale a \$516. Mientras que la lata de Dr. Lemmon de 473 ml cotiza a un precio de \$165. Esto quiere decir que 1 L equivale a \$349.

Teniendo dicha información es posible definir cuál será el precio máximo a ofrecer. Como estrategias, se tendrán en cuenta dos variables: la calidad de la bebida y la llegada al público de la misma.

Por otro lado, para considerar una estrategia de precios se podría realizar un mark up, este es un índice que se aplica sobre el costo de adquisición de un producto. Para poder llevar a cabo esto, habría que saber cual es el costo directo del producto, identificar los gastos variables, cuál es el porcentaje de nuestros gastos fijos y definir el margen de ganancia que esperamos obtener por la venta de cada bebida que vendemos.

Una vez consolidado el E-Commerce se implementará un sistema de envíos gratis para aquellas compras que superen un monto específico o envío pago para quienes no cumplan.

Teniendo en cuenta este análisis realizado, buscaremos estar entre un 5% y 10% por debajo del precio del Meet Seltzer y Dr. Lemmon. Lo que para el año de lanzamiento nos dejaría el precio de nuestra botella de 310 ml a un precio promedio de \$144. Se hace alusión al precio promedio dado que las ventas van a ser por dos canales distintos, la venta a distribuidores y la venta a consumidores finales (detalles en 13.2 Estimación de ingresos). En un breve resumen, dado que el detalle esta en la Estimación de ingresos, el precio final a distribuidores sera de \$137 ARS (IVA Incluido). Mientras que la venta a consumidor final, sera a un precio de \$170 ARS (IVA Incluido).

Posteriormente se analizó cuáles son las variables que más influyen en el precio de las bebidas. Tomando al fernet Branca, se observa que la variable que más influye

es la inflación acumulada del año anterior, la cual explica el 99,2% de la variabilidad de este.

Aquí, cabe mencionar, que una estrategia muy utilizada en la industria del alcohol, es la percepción de calidad por parte del cliente. Si el precio de la bebida es muy barato, probablemente se crea que la bebida es de baja calidad y opte por otro producto.

## **6. Plan de Operaciones**

Como explicamos anteriormente, el modelo de negocios de Crisp Water es lanzar un producto que sea innovador y a su vez, de gran calidad. Esto consistirá en comprar mercadería a proveedores del mejor nivel, como lo es Hermanos Porta, en la industria de alcohol, y Dole como proveedor de frutas, pero a su vez conseguir alianzas con los distribuidores para que el producto tenga una gran llegada a todos los puntos de venta en un futuro, la idea principal es comenzar comercializando nuestros productos en puntos de ventas saludables. Para la estrategia de procesos es clave definir qué actividades se desarrollarán internamente y cuáles serán tercerizadas. En nuestra cadena de producción, muchas de las actividades debido a la estructura de costos y el requerimiento de personal capacitado, se trasladan a terceros. Para lograr todo lo mencionado en los puntos anteriores, es fundamental tener una alineación con las empresas que nos brindan sus servicios para que se cumplan en tiempo y forma los procesos que mencionaremos a continuación.

Durante el primer año, se deberá observar cómo impacta el lanzamiento del producto en el mercado y si tiene capacidad para ser sostenible en el tiempo, es por esto que al comienzo se alquilara una Planta, para no tener que realizar una inversión muy grande al comienzo y luego una vez analizado el periodo que lo llamaremos como periodo de aceptación, si hay una buena respuesta del mercado sobre el producto, se analizará la inversión para la compra de la planta, pero esto no está planteado en el el segmento financiero del plan de negocios, ni en las proyecciones, debido a que se trata de un caso hipotético, que no consideramos

que ocurrirá en el corto plazo. A su vez, en el periodo de aceptación, se realizará el lanzamiento en las localidades alrededor del AMBA, para luego ir expandiendo la distribución a lo largo del país, siempre conservando el objetivo de elegir lugares estratégicos para apuntar directamente al cliente de nicho.

## 6.1 Planta

Durante el primer mes de alquiler, se pondrá en funcionamiento la planta, acondicionándola con todas las maquinarias necesarias para realizar el producto. Las maquinarias a diferencia de la planta, se comprarán, y estas consisten en:

- Cuatro tanques de agua affinity de acero inoxidable de 10.000 litros cada uno que serán destinados al producto final.<sup>6</sup>
- Un tanque de 4.000 litros que contendrá el alcohol almacenado proveído por Porta Hermanos.
- Cinco tanques de agua de 12.000 litros cada uno, donde se almacenará el agua purificada.<sup>7</sup>
- Se comprarán todas las maquinarias para el proceso de purificación del agua, como lo son la bomba y el filtro esterilizador.

Estos tanques serán comprados a uno de los mayores proveedores nacionales de tanques, el rey del tanque, ubicado en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

En cuanto a la bomba y el filtro, se comprará a un proveedor a través de la página de mercado libre.

En términos de localización de la planta, se ubicará en la localidad de Campana, más precisamente en Avenida Cordero 27. Este predio consta con 382 m<sup>2</sup>, los cuales 300 están cubiertos que serán donde se ubicarán las maquinarias y se realizará todo el proceso productivo y los 82 restantes son al aire libre que se utilizará para la carga de productos y descarga de materia prima.

---

<sup>6</sup> Imagen insertada en Anexo

<sup>7</sup> Imagen insertada en Anexo

Dentro de los metros cubiertos a su vez, se encontrará el escritorio administrativo, que contará con una caja registradora para poder realizar los pagos correspondientes a los proveedores y consumidores.

A su vez, la localización elegida es parte de los objetivos estratégicos debido a que en la localidad de Campana se han realizado perforaciones para mejorar el servicio de agua, por lo que el agua de pozo es reconocida como de gran calidad, es por este motivo que encontramos el parque industrial Campana y también muchas compañías como megatone, centrogar, y demás tienen sus plantas industriales en la localidad de Campana.

Cabe mencionar que si las maquinarias que compramos trabajan al 100% de su capacidad productiva, nos permitirán almacenar 129.032 latas de 310 ml, si no tenemos en cuenta la cantidad de materia prima que se desperdicia. Esto como mencionamos anteriormente, será a lo largo del primer año, lo cual estaremos en el periodo de aceptación, si se observa que la demanda es mayor a la proyectada, se comprarán más maquinarias para abastecer con la demanda agregada.

Almacenamiento con los Tanques de Saldo Inicial		Lo que se necesita por el 5% de graduacion alcholica	
Litros de alcohol	4.000		200
Litros de agua	60.000		39.800
Litros producto final	40.000		40.000
Litros por envase	0,31		0,31
<b>Envases</b>	<b>\$ 129.032,26</b>	<b>\$</b>	<b>129.032,26</b>

En el primer cuadrante, observamos la capacidad de botellas que se podrán producir con la maquinaria obtenida, y en el segundo cuadrante, lo que se necesita de cada tanque para poder hacer el llenado del que provee el producto final. Observaremos que los tanques de agua, tendrán una mayor rotación de líquido, que aquellos que contienen alcohol, debido a que el agua es el mayor insumo del producto.

## 6.2 Llenado

En la primera etapa en la cual vamos a tener un menor volumen de ventas decidimos para el ahorro en inversión de maquinaria, utilizar una llenadora semi

manual la cual puede llenar 6 botellas al mismo tiempo, con una capacidad productiva de 200-400 unidades por hora, es de origen chino y tiene un costo de 1.250 USD + Envío, a ser incorporado por la página web de Alibaba<sup>8</sup>.

Antes del sellado, una vez que el producto elaborado se encuentra dentro de la botella, procede el proceso de agregado de gas carbónico, que se realiza a través de una máquina gasificadora manual, en la cual en 3 segundos se le agrega el gas a la bebida. Esta máquina al comienzo será una Linde<sup>9</sup> de origen argentino, y se incorpora por su página web, el costo de esta es de 500 USD.

Luego por el lado del sellado, se decide incorporar una máquina de sellado semiautomática con una capacidad productiva de aproximadamente 500-700 botellas por hora, cosa que se acopla perfectamente a nuestra capacidad productiva de la máquina de llenado. Esta maquina tambien es de origen chino, con un precio de 1.500 USD, a ser incorporada por la página web de Alibaba<sup>10</sup>.

### 6.3 Etiquetado

Por otro lado, también se investigó sobre la compra de una etiquetadora, que logre pegar una etiqueta en la parte externa de nuestra botella para que se pueda exhibir el logo de la marca y sus características.

Es por eso que seleccionamos una máquina de etiquetado semiautomática, con una capacidad de producción estimada de 1000 unidades por hora, con un costo total de 300 USD, proveniente de china y comprada por la página web de Alibaba<sup>11</sup>.

### 6.4 Línea de Producción automatizada

Es probable que si el periodo de aceptación es el esperado, y el mercado reacciona de manera favorable frente al lanzamiento del producto, se invierta en maquinaria

---

8

[https://spanish.alibaba.com/product-detail/manual-bottle-bottling-small-manual-glass-beer-bottle-filling-machine-carbonated-liquid-water-beverage-d-bottling-capping-and-labeling-packing-machine-1600204804400.html?spm=a2700.galleryofferlist.normal\\_offer.d\\_title.73fe47damZ71Dy&s=p](https://spanish.alibaba.com/product-detail/manual-bottle-bottling-small-manual-glass-beer-bottle-filling-machine-carbonated-liquid-water-beverage-d-bottling-capping-and-labeling-packing-machine-1600204804400.html?spm=a2700.galleryofferlist.normal_offer.d_title.73fe47damZ71Dy&s=p)

<sup>9</sup> Gas CO2 para carbonatación de bebidas (PostMix) | Tienda Linde

10

[https://spanish.alibaba.com/product-detail/capper-manual-capper-machine-manual-whiskey-bottle-screw-thread-cap-capper-sealing-machine-1600054955243.html?spm=a2700.galleryofferlist.normal\\_offer.d\\_title.769a7832DjDPz7&s=p](https://spanish.alibaba.com/product-detail/capper-manual-capper-machine-manual-whiskey-bottle-screw-thread-cap-capper-sealing-machine-1600054955243.html?spm=a2700.galleryofferlist.normal_offer.d_title.769a7832DjDPz7&s=p)

11

[https://spanish.alibaba.com/product-detail/labeler-bottle-bottles-bottles-hzpk-mt-50s-stainless-steel-labeler-semi-manual-pet-wine-bottle-sticker-labeling-machine-for-bottles-mt-50-1600403497202.html?spm=a2700.galleryofferlist.normal\\_offer.d\\_title.317a69dbzUJOJu&s=p](https://spanish.alibaba.com/product-detail/labeler-bottle-bottles-bottles-hzpk-mt-50s-stainless-steel-labeler-semi-manual-pet-wine-bottle-sticker-labeling-machine-for-bottles-mt-50-1600403497202.html?spm=a2700.galleryofferlist.normal_offer.d_title.317a69dbzUJOJu&s=p)

para conseguir un proceso de producción automatizada, y de esa manera a su vez abaratar los costos de producción. Debido a que si el negocio y la producción siguen creciendo de manera exponencial, siempre se necesitará más personal para abastecer dicha demanda. Este problema, con maquinaria capaz de generar una producción automática se resuelve, pero resulta costoso como para considerar en nuestra línea de producción. Maquinarias de este estilo, rondan los 13.000 USD y 20.000 USD<sup>12</sup>, es por esto que a pesar de que se tendrá en cuenta como una futura inversión, no se lo contará en el análisis financiero del plan de negocios, por no ser una inversión segura en los periodos de proyección.

## **6.5 Procesos y actividades núcleo del negocio**

Si tenemos en cuenta la estrategia de procesos, observaremos que existen ciertas actividades dentro del proceso productivo que son clave, pero que a su vez son muy costosas para implementar y requieren de cierto personal capacitado. Es por este motivo que las actividades que requieran cierto tipo de tecnicidad como es el llenado, tapado y almacenado de botellas en cuanto a las maquinarias que estamos invirtiendo, que son manuales, se tendrá en cuenta y se invertirá en capacitación para los empleados. Tanto estas actividades, como a su vez la distribución,

## **6.6 Laboratorio**

Este es el último proceso dentro de la cadena productiva, el cual se realizará en la planta, que consta de evaluar el producto terminado, para que todos los ingredientes del producto, sean los establecidos en el certificado de la ANMAT. Esto se debe realizar constantemente para a su vez mitigar los riesgos de vender productos defectuosos.

## **7. Distribución y Logística**

### ***7.1 Diseño de las Redes de Distribución***

---

<sup>12</sup> Zhangjiagang-maquinaria Industrial, Botella De Bebida Mineral Pura, Máquina De Producción De Plantas De Agua, Línea De Embotellado Automática De Fábrica - Buy Water Filling Machine, Mineral Water Production Machine, Mineral Water Plant Machine Automatic Product on Alibaba.com

La distribución es un pilar muy importante para cualquier empresa de consumo masivo (aunque nosotros a corto plazo no apuntemos a ser masivos, si nos va a servir para un futuro). Resulta de vital importancia determinar si la distribución va a ser un diferencial o sólo va a ser una parte más de la cadena.

Para Crisp Water, la distribución va a cumplir un rol fundamental en los primeros años. Por eso, con el objetivo de ahorrar costos y no contratar ningún servicio que condicione económicamente a la empresa tanto en la pérdida de márgenes como en los tiempos de distribución y satisfacción del cliente, se plantean los siguientes períodos para definir la estrategia de la empresa y pronosticar su evolución de acuerdo con el aumento de las ventas

El primer año, Crisp Water va a tener 3 tipos distintos de ventas, las cuales tendrán diferentes tipos de distribución. En primer lugar, las ventas minoristas por la página web. Luego, las ventas a bares / minimercados y por último los pequeños distribuidores.

Para las ventas online, la distribución del producto se va a realizar con un vehículo particular, con un costo adicional el envío puede ser realizado dentro de las 48 horas hábiles, siempre que el pedido sea dentro de AMBA. Si el cliente decide abonar el envío normal, este será dentro de los próximos 7 días hábiles y la página web mostrará el seguimiento de su envío y su tiempo de entrega aproximado. De este modo, se reducen los costos del transporte para cada cliente. En el caso de que el cliente requiriera el producto de manera urgente, se le ofrecerá la posibilidad de coordinar un embarque directo por un mayor costo, como se aclaró anteriormente.

En cuanto a las ventas a bares / minimercados y pequeños distribuidores, al tratarse de un mayor volumen, la distribución pasará a ser parte de la negociación, Crisp Water va a dar la opción para que el comprador pueda retirar el producto directamente por la la planta. De no ser así el envío se va a tercerizar y se arreglara con el cliente cuál es la mejor vía para efectuar el envío.

Por razones lógicas, habrá negocios que, por el volumen requerido o por la cantidad de usuarios con los que cuentan, ejercerán un mayor poder negociador.

Luego, una vez que la marca logre consolidarse en el mercado y aumente su volumen de ventas, lo que Crisp Water buscará hacer es tercerizar la distribución. Este periodo será muy importante para Crisp Water para lograr mantener su base de clientes y así poder crecer en el futuro. Si bien no estamos hablando de entrar en supermercados o hipermercados, el producto debería estar en condiciones para ser adquirido en forma masiva si es que la demanda lo requiere.

Por el lado de las cadenas de supermercados, estas tienen muchos locales alejados entre sí. Pero lo importante es que cada cadena grande cuenta con su centro de distribución. Por lo tanto, Crisp Water debe entregar el producto y luego los supermercados son los que se encargan de que nuestro producto llegue a sus locales. Esto facilita muchísimo nuestra labor dado que ellos son los que se encargan de distribuir a partir de sus preferencias ciertas cantidades a cada local específico. Para que nuestra bebida llegue a estos centros de distribución mencionados anteriormente se va a contratar una empresa de logística que se encargue de entregar el producto, cuyos costos estarán a cargo del cliente.

Por último, en cuanto a las distribuidoras, se va a arreglar con cada una individualmente de forma separada. En este rubro hay mucha competencia, por lo tanto nos vamos a manejar en función de las cantidades que cada distribuidora compre. La que incorpora nuestro producto en mayor cantidad va a tener prioridad en el envío. Por supuesto que Crisp Water va a ofrecer el servicio de retiro por planta sin costo. En cambio si requieren del envío, se contratará a una empresa de logística que se encargará de realizar los envíos.

## **8. Equipo de Trabajo**

### **8.1 Socios**

La empresa se radicará como una Pyme, la cual será dirigida por los dos socios fundadores Lucas Ramos y Pablo Louge, que fueron los desarrolladores de la idea innovadora, y del modelo de negocios. Pero a su vez, se integra un tercer socio, que realizará parte de la inversión inicial, por lo que se le otorgará un porcentaje de acciones, de igual valor nominal, pero con diferente cantidad de votos por acción.

Cabe destacar que este socio, debe tener los mismos ideales y objetivos estratégicos que los fundadores, y cierta experiencia en la industria de bebidas alcohólicas.

Tanto la gestión como la elaboración de la estrategia de la compañía estará a cargo de los tres socios. Estos negociarán y tendrán el diálogo continuo con el distribuidor y los proveedores, como a su vez de las alianzas estratégicas que se hayan desarrollado y serán los encargados de tomar las decisiones relevantes de la empresa, mientras que para la ejecución de tareas diarias se contratará a terceros que cumplan los requisitos necesarios para la elaboración de las mismas.

Los supuestos planteados a continuación, se basan en la etapa preliminar de la compañía, la cual mencionamos como periodo de aceptación. En caso de tener un crecimiento hay que contemplar que los costos y estructura de toda la organización se aumentará para abastecer ese crecimiento.

## **8.2 Personal administrativo**

Este área contará con dos empleados, se contratará a un analista que se encargará de la administración y seguimiento de cada cuenta corriente de los proveedores, el armado de diarios de compras y ventas de cada mes, la conciliación bancaria y el relevamiento de stock en la planta.

Luego se contratará a un gerente que controle el trabajo realizado por el analista y además cumpla otras funciones como analizar y proponer acciones para una mejor gestión presupuestaria, desarrollar y preparar reportes a los socios, analizar proyectos de inversión y realizar el seguimiento del capital del trabajo y cash Flow.

Todas estas funciones estarán supervisadas a la vez por los tres socios, y se realizarán evaluaciones de desempeño a menudo, que contarán con aumentos y bonos, para que estos tengan incentivos y cumplan su trabajo de la mejor manera posible. A su vez, al no contar con un área de recursos humanos, los mismos socios serán los encargados del reclutamiento del personal.

## **8.3 Asesoría Contable - Legal**

Para las áreas contables y legales de la compañía, el estudio Torres y Asociados recibirá el libro diario suministrado por el analista y controlado por el gerente, con todas las actividades que desarrollo la empresa, y a través de eso realizará la contabilidad de la compañía como también los temas impositivos y la liquidación de sueldos. Por lo temas legales, como puede ser el registro de la marca y consultas sobre contratación del personal se trabajará con un estudio de abogados por último un estudio de escribanos para la creación de la sociedad y los posteriores trámites societarios.

#### **8.4 Personal de marketing**

Para cumplir con los objetivos que mencionamos en el plan de Marketing, y para lograr una fuerte comunicación a los clientes de nicho, se contratará a un empleado que desarrolle todas las tareas que tiene que ver con la comunicación del producto. Este deberá estar a cargo de las campañas de marketing, de estar atento a oportunidades como lo son festivales, clubes, maratones y movimientos de ese estilo para que el producto esté presente en estas. También deberá actuar como community manager, realizando las tareas que tengan que ver con las redes sociales, como comunicarse con los influencers, subir contenido y mantener un perfil activo en estas.

#### **8.5 Personal de la planta**

Dentro de la planta, se contará con tres operarios, los cuales dos de estos estarán a cargo de la carga y descarga de productos, como a su vez de las materias primas y la elaboración del producto, para esto deberán tener el conocimiento y estar capacitados en cuanto al uso de las maquinarias. A su vez, ejecutarán las tareas de almacenamiento y guardado de stock, como del cuidado de las maquinarias.

El otro operario, realizará las tareas de controles para cumplir con todos los requisitos que se piden en los certificados de la ANMAT.

Por último, se contratará un empleado que esté a cargo de la caja y supervise a los operarios y las tareas que estos deben realizar y a un seguridad de la planta, que supervise el personal, los camiones y proveedores que entran a la planta.

Cabe destacar que todos los empleados trabajaran de manera full time y se cumplira con todos las obligaciones que impone la ley de contrato de trabajo, para dichos trabajos.

## **9. ASPECTOS LEGALES**

En cuanto a los aspectos legales, como la compañía se constituirá en el territorio Argentino, deberá cumplir con los marcos regulatorios que se comprendan en dicho país. Por lo que, para poner en funcionamiento a la sociedad se deberá realizar los siguientes procedimientos.

### **9.1 Constitución de la sociedad**

Según el primer artículo de la ley de sociedades comerciales, existe la sociedad *si una o más personas en forma organizada conforme a los tipos previstos en la ley, se obligan a realizar aportes para aplicarlos a la producción o intercambio de bienes o servicios, participando de los beneficios y soportando las pérdidas.* Esto mismo es lo que se viene desarrollando a lo largo del plan de negocios. Por lo que, está claro que para realizar dicho plan, hay que hacerlo bajo el respaldo legal de una sociedad.

Con respecto al tipo de sociedad, se constituirá una Sociedad Anónima (S.A.), la cual divide la participación de los socios en acciones, de acuerdo al capital que estos mismos aporten, y a su vez, se optó por este tipo de sociedad debido a que es la más sencilla de desarrollar ya que se agilizan ciertos procedimientos burocráticos, se puede constituir de manera digital y el procedimiento es más rápido.

Al realizarse a través de instrumento privado, debe contener las firmas certificadas por un juez, un escribano, banco u otra autoridad competente del registro público que corresponda. Se puede constituir por medios digitales con firma digital. Luego, el instrumento de constitución debe ser enviado al Registro Público para su inscripción. Por lo que se trabajará con un estudio jurídico el cual asesorará para cumplir con todos los requerimientos que se necesitan para dicha constitución,

como la redacción del contrato societario y del estatuto, para que luego que estos sean firmados por la escribanía, como así también por los socios.

Dentro de los anexos se encontrará los requisitos específicos que se requieren para registrar una Sociedad Anónima en Argentina.

## **10. Habilitación de la Planta**

Para que se realice el lanzamiento de Crisp Water se deben conseguir las habilitaciones pertinentes al negocio, por lo que se deberá cumplir ciertos requisitos específicos para la industria de bebidas alcohólicas, y certificaciones que tienen que ver con el giro habitual del negocio. Una de estas últimas, es la habilitación de la planta industrial.

Para esto se debe conseguir el Registro Nacional de Establecimiento, que es el certificado que las autoridades sanitarias jurisdiccionales otorgan a una empresa elaboradora de productos alimenticios o de suplementos dietarios para sus establecimientos. Es una constancia de que la empresa ha sido inscripta en el Registro Nacional de Establecimientos, que la habilita para desarrollar la actividad declarada. Además, es un requisito para el posterior registro de sus productos.

El proceso para conseguir el RNE incluye una evaluación técnico-sanitaria y un informe de auditoría. Ambas se fundan en la revisión documental sistemática de todos los requisitos y en la verificación (a través de la auditoría) de todos los requisitos sanitarios.

Para cumplir con las certificaciones se debe iniciar presentando la documentación requerida. Una vez concluidos los trámites, si son efectuados y analizados de manera eficiente se genera el expediente, y si corresponde se otorga la habilitación. Luego se entrega un libro de inspecciones donde se registran las frecuentes comprobaciones.

## **11. Habilitación del Producto**

Al finalizar la habilitación del establecimiento y conseguido el RNE, a su vez se necesita un certificado para el producto que se elabora. Este certificado es el Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA). Este es fundamental para el desarrollo de Crisp Water y algunos de los puntos que se revisan para su aprobación son la composición cualitativa y cuantitativa de los ingredientes. Otros puntos que se analizan son que incluya sólo los ingredientes que declara y en orden decreciente de peso; la autorización de las materias primas y del material del envase en contacto con el alimento; las condiciones de conservación, entre otros.

Sin este registro, el alimento no se encuentra autorizado para la comercialización y consumo. A su vez, una vez conseguido el RNPA se debe continuar con la composición e ingredientes dispuestas en el registro, y este es el trabajo que se realizará en el laboratorio para garantizar dichos resultados.

### **Otras leyes a cumplir**

Además de las reglamentaciones mencionadas anteriormente, se deben tener en cuenta otras leyes que se deben cumplir por la operación que desarrolla la compañía. La Ley de Seguridad e Higiene en el Trabajo (N°19.587) (Ley de Higiene y Seguridad). En esta se establecen las obligaciones de la empresa y de los trabajadores a la hora de cumplir con las normativas pautadas.

A su vez, en función de los procesos que se llevarán a cabo dentro de la planta, se deberá tener en consideración múltiples leyes relacionadas con el cuidado y preservación del medio ambiente. Las más destacadas son:

- Ley N°11.459 (Gestión Ambiental): Regula la radicación y gestión ambiental integral de la industria en la Provincia de Buenos Aires. En la misma se detallan las condiciones que debe cumplir cada empresa según su categoría y las habilitaciones que se deben tramitar.
- Ley N°25.612 (Residuos Industriales): Regula todo lo relacionado con los residuos industriales generados. Es de suma importancia a la hora de analizar la disposición de los residuos de la fábrica, ya sea dentro de la misma o si se realizará a través de terceros.

- Ley N°11.720 (Residuos Especiales): Indica las particularidades que rigen para los residuos especiales en la Provincia de Buenos Aires.

## 12. INVERSIÓN, COSTOS Y FINANZAS

Para desarrollar la línea de productos Crisp Water, se requiere de una inversión y un modelo de negocio similar al que existe actualmente en las empresas dentro de la industria de bebidas alcohólicas. Dentro de esta sección intentaremos cuantificar dicha inversión, como así los costos y financiamiento de la empresa.

Como el lanzamiento se realizará en Argentina, y no se proyecta una expansión hacia otros países en el corto plazo, la moneda funcional que expresaremos son en Pesos Argentinos (ARS) homogéneos de Febrero 2022.

### 12.1 Inversión Inicial

La inversión que se necesitará para poner en marcha el negocio es de **\$17.114.569 ARS** (diecisiete millones de pesos argentinos). Este total, conlleva cuatro puntos principales que son la constitución de la sociedad, el equipamiento de la planta industrial, la materia prima inicial y por último el Plan de Marketing. A continuación, analizaremos la cuantificación de cada inversión de estos puntos (neto de IVA):

Concepto	ARS
Constitución de la Sociedad	\$ 123.245
Alquiler mensual de planta en campana 300m2	\$ 150.000
Equipamiento de la Planta Industrial	\$ 4.935.130
Materia Prima Inicial	\$ 11.066.194
Plan de Marketing	\$ 840.000
<b>Total</b>	<b>\$ 17.114.569</b>

En cuanto al primer punto, que se trata sobre la inversión para constituir la sociedad, observaremos que el monto más importante es el que deben invertir los accionistas como parte del capital social para constituir la Sociedad Anónima, que rondan los \$100.000 ARS. Luego a su vez, se tiene en cuenta la inversión para el registro de la

marca y las habilitaciones que se deben conseguir para poder llevar a cabo las operaciones, que desarrollamos en puntos anteriores.

Concepto	ARS
Constitución de la S.A	\$ 100.000
Registro de Marca	\$ 13.500
Habilitaciones (establecimientos y productos)	\$ 9.745
<b>Constitución de la Sociedad</b>	<b>\$ 123.245</b>

El segundo punto se trata de todo lo necesario para equipar la planta industrial arrendada. Dentro de estos gastos, encontramos el alquiler correspondiente al primer mes el cual se utilizará para el equipamiento de las maquinarias. A su vez, observaremos el costo de dichas maquinarias correspondientes para el proceso productivo y para el almacenamiento del producto final. Dentro del equipamiento también incluye la inversión para poder llevar a cabo la parte administrativa del negocio, es por eso que se consideran las computadoras y la caja registradora, todo lo restante ya está amueblado e incluido en el precio del alquiler de la planta.

Concepto	ARS
Alquiler mensual de planta en campana 300m2	\$ 150.000
5 Tanques de agua Eternit Torre tricapa vertical polietileno 12.000 L	\$ 1.426.192
1 Tanque de agua AFFINITY acero inoxidable 4.000 L	\$ 213.199
4 Tanques de agua AFFINITY acero inoxidable 10.000 L	\$ 2.701.740
Bomba centrífuga monofásica Komasa KB3 1.5hp verde 50Hz 220V	\$ 20.299
Filtro Esterilizador Uv 30w Para Acuarios Y Estanques	\$ 27.800
Gasificador	\$ 53.500
Llenadora	\$ 139.100
Selladora	\$ 171.200
Etiquetadora	\$ 32.100
Caja registradora	\$ 5.900
2 Computadoras Intel Dual Core Monitor Led 19 Lol	\$ 96.000
<b>Equipamiento de la Planta Industrial</b>	<b>\$ 5.037.030</b>

Cómo últimos dos puntos observamos la materia prima inicial, que resulta ser lo más costoso dentro de la inversión y el plan de Marketing. La inversión inicial en materia prima fue calculada en **\$11.006.194 ARS**, esta tiene en cuenta la compra de materia prima para almacenar todos los tanques y realizar el primer lanzamiento del producto. Con dicha compra se podrán desarrollar **129.032** botellas finales, esta cantidad de botellas contempla el 28% de nuestro mercado objetivo. Es por esto que para el análisis de esta inversión se analizó el costo por botella vendida.

Concepto	Costos por Unidad	
Botella	\$	52,00
Etiqueta	\$	11,00
Alcohol	\$	6,40
Jugo de Fruta	\$	11,00
Cajas	\$	3,36
Azucares y demás agregados	\$	2,00
<b>Total</b>	<b>\$</b>	<b>85,76</b>

En esta observamos que el costo más relevante es el de la botella de vidrio, debido a que a pesar de que el volumen de compra es grande, no se acerca a los de los grandes jugadores del mercado por lo que no pudimos conseguir un precio realmente bueno. Luego para la inversión de materia prima no se tiene en cuenta el costo del agua, que es gran parte del producto, debido a que es un servicio que se abona mensualmente y corresponde a un gasto fijo, a pesar de que si lo tendremos en cuenta para el costo por unidad, no lo sumaremos para la inversión inicial de materia prima .

Con respecto al último punto del plan de Marketing, se tiene en cuenta lo analizado en dicho punto, y se considera el costo de contratar a diez influencers para que sean la bandera del lanzamiento y el costo de quince carteles ubicados estratégicamente. Cabe destacar, que la cuantificación de dicha inversión será simplemente para el lanzamiento y para dar a conocer el producto, pero luego con las ganancias que se generen con las ventas de los primeros meses se invertirá aún más en la comunicación del producto.

## 12.2 Estimación de ingresos

Dentro de esta sección desarrollaremos los ingresos esperados que se pretenden por realizar la inversión de Crisp Water. Cabe destacar, que dichos ingresos son producto de varios supuestos que iremos desarrollando más adelante.

Para comenzar a analizar los ingresos que generará la compañía debemos recordar que dichos ingresos provienen de las ventas de dos canales totalmente diferentes. El principal canal es la venta a distribuidores como bares, market place, y demás

mercados que consideramos que son acordes con la estrategia de la compañía, y el canal restante es la venta a clientes finales a través de la página web. Ambos canales tienen distintos márgenes de venta, debido a que para mantener un precio final que sea similar en ambos canales, el precio de venta a otros distribuidores será más barato que lo que se cobrará por la página web, debido a que estos últimos luego le aplican su propio margen aumentando dicho precio. Es por esto que el negocio e-commerce resulta ser el canal más rentable, sin embargo el 80% de los ingresos de Crisp Water se espera que provendrán de la contribución marginal de la venta a otros distribuidores y el 20% restante de la venta por la página web.

A continuación, se encuentra el detalle de la estimación de los ingresos de los próximos 10 años (los montos proyectados son en valores reales):

AÑO	2022	2023	2024	2025	2026
Mercado Objetivo	459.360	463.337,39	467.262,41	471.133,88	474.956,39
Captación de mercado	2,0%	2,5%	3,0%	4,5%	5,0%
Clientes	9.187	11.583	14.018	21.201	23.748
Frecuencia anual	24	24	24	24	24
Unidades Venidas	220.493	278.002	336.429	508.825	569.948
Precio Promedio	\$ 144	\$ 144	\$ 144	\$ 158	\$ 158
<b>Ingresos Anuales</b>	<b>31.701.714</b>	<b>39.970.256</b>	<b>48.370.622</b>	<b>80.472.800</b>	<b>90.139.676</b>

AÑO	2027	2028	2029	2030	2031
Mercado Objetivo	478.730	482.448	486.102	489.687	489.687
Captación de mercado	6,0%	7,0%	8,0%	9,0%	10,0%
Clientes	28.724	33.771	38.888	44.072	48.969
Frecuencia anual	36	36	36	36	36
Unidades Venidas	1.034.057	1.215.768	1.399.973	1.586.585	1.762.873
Precio Promedio	\$ 158	\$ 174	\$ 174	\$ 174	\$ 174
<b>Ingresos Anuales</b>	<b>163.540.541</b>	<b>211.506.787</b>	<b>243.552.995</b>	<b>276.017.815</b>	<b>306.686.462</b>

En los gráficos podemos notar el crecimiento de captación de mercado que se espera ir ganando a lo largo de los años, junto a la inversión en marketing y comunicación del producto que acompaña e impulsa dicho crecimiento. En la proyección de ventas fue pensado que a partir del tercer año de vida del producto sea un año significativo en el cual el producto ya esté establecido en el mercado y sea reconocido por los clientes y es por esto que observamos la gran captación de

mercado que se obtiene a partir del 2025. A su vez, observamos que en el 2027 se proyecta que los clientes que ya fueron atraídos se vuelvan lo denominado clientes más fieles, y pasen a consumir tres Crisp Water por mes, a diferencia de las dos veces por mes que se proyectaba para los primeros años de proyección.

Otro punto a mencionar, es que se tomó en cuenta el crecimiento poblacional proyectado por *Oxford Economics* para el mercado objetivo, es por esto que notamos el crecimiento año a año de este.

Por último con respecto al precio, observamos el precio promedio de las botellas vendidas, ya que como mencionamos anteriormente el producto se venderá por dos canales distintos que contendrán distintos precios. En cuanto al primer canal, que es la venta a distribuidores, el margen bruto esperado es de un 38%, por lo que el precio de la botella sería vendida en \$137 ARS (IVA incluido), a su vez, mencionamos que este canal corresponden al 80% de las botellas vendidas. Por otro lado, el canal de ventas a consumidores finales, se venderá a un precio de \$170 ARS (IVA incluido), obteniendo así un margen de 50%. De esta manera, es que obtenemos un precio promedio de las botellas vendidas que observamos en los ingresos estimados. Dicho esto, se espera que luego de que el producto tenga un periodo de aceptación, y se establezca en el mercado, se aumentará el precio un 10% cada tres años.

### **12.3 Estimación de egresos**

Dentro de este punto desarrollaremos, los egresos de fondos que debe hacer Crisp Water para poder tener funcionamiento y realizar sus operaciones de manera correcta.

Principalmente analizaremos los costos fijos que son las erogaciones de dinero que no van a variar en relación con la actividad productiva del negocio.

## Costo de Mano de Obra

Arrancaremos analizando el costo de la mano de obra, que para este se tuvo en cuenta un salario bruto, es decir, se calculó directamente el salario neto de cada operario más el 25% de cargas sociales, ya que es el costo total que la empresa paga por cada empleado. En función de los valores actuales de sueldos brutos de la competencia para cada sector, se calcula el sueldo bruto mensual.

Para llegar al cálculo del costo anual por operario, se multiplica el sueldo bruto mensual por 13 períodos (12 meses + 2 aguinaldos que equivalen a un mes de sueldo).

Los sueldos brutos mensuales por categoría se muestran en la siguiente tabla:

Concepto	Salario mensual bruto
Analista	\$ 76.923
Gerente	\$ 153.846
Asesor Contable -Legal	\$ 75.385
Personal de comunicación	\$ 76.923
Operario	\$ 76.923
Administrador de planta	\$ 100.000
Seguridad	\$ 76.923

A su vez, tenemos en cuenta que a medida que el negocio vaya creciendo y aumenten las ventas, se requiere de mayor mano de obra para sustentar dicho crecimiento. Es por esto que en la siguiente tabla observaremos el crecimiento del personal.

Concepto	Unidad	2022	2023	2024	2025	2026
Analista	personas	1	1	2	3	3
Gerente	personas	1	1	1	1	2
Asesor Contable -Legal	personas	1	1	1	1	1
Personal de comunicación	personas	1	1	1	2	2
Operario	personas	3	3	5	7	9
Administrador de planta	personas	1	1	1	2	2
Seguridad	personas	1	1	1	2	2
<b>Saldo bruto mensual</b>						
Analista	\$ 000 ARS	77	77	82	82	82
Gerente	\$ 000 ARS	154	154	165	165	165
Asesor Contable -Legal	\$ 000 ARS	75	75	81	81	81
Personal de comunicación	\$ 000 ARS	77	77	82	82	82
Operario	\$ 000 ARS	77	77	82	82	82
Administrador de planta	\$ 000 ARS	100	100	107	107	107
Seguridad	\$ 000 ARS	77	77	82	82	82
<b>Total por categoría</b>						
Analista	\$ 000 ARS	77	77	165	247	247
Gerente	\$ 000 ARS	154	154	165	165	329
Asesor Contable -Legal	\$ 000 ARS	75	75	81	81	81
Personal de comunicación	\$ 000 ARS	77	77	82	165	165
Operario	\$ 000 ARS	231	231	412	576	741
Administrador de planta	\$ 000 ARS	100	100	107	214	214
Seguridad	\$ 000 ARS	77	77	82	165	165
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 000 ARS</b>	<b>791</b>	<b>791</b>	<b>1093</b>	<b>1612</b>	<b>1941</b>

Concepto	Unidad	2027	2028	2029	2030	2031
Analista	personas	3	4	4	4	4
Gerente	personas	2	2	3	3	3
Asesor Contable -Legal	personas	1	2	2	2	2
Personal de comunicación	personas	2	2	2	2	2
Operario	personas	9	11	13	13	13
Administrador de planta	personas	2	2	3	3	3
Seguridad	personas	2	2	2	2	2
<b>Saldo bruto mensual</b>						
Analista	\$ 000 ARS	86	86	86	86	86
Gerente	\$ 000 ARS	173	173	173	173	173
Asesor Contable -Legal	\$ 000 ARS	85	85	85	85	85
Personal de comunicación	\$ 000 ARS	86	86	86	86	86
Operario	\$ 000 ARS	86	86	86	86	86
Administrador de planta	\$ 000 ARS	112	112	112	112	112
Seguridad	\$ 000 ARS	86	86	86	86	86
<b>Total por categoría</b>						
Analista	\$ 000 ARS	259	346	346	346	346
Gerente	\$ 000 ARS	346	346	519	519	519
Asesor Contable -Legal	\$ 000 ARS	85	169	169	169	169
Personal de comunicación	\$ 000 ARS	173	173	173	173	173
Operario	\$ 000 ARS	778	951	1124	1124	1124
Administrador de planta	\$ 000 ARS	225	225	337	337	337
Seguridad	\$ 000 ARS	173	173	173	173	173
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 000 ARS</b>	<b>2038</b>	<b>2382</b>	<b>2840</b>	<b>2840</b>	<b>2840</b>

En los gráficos podemos observar que se espera comenzar una compañía con nueve empleados y que para fines del 2031 sean veintinueve, es decir un crecimiento abrupto.

Por otro lado, el aumento del saldo bruto mensual que notamos en ciertos años tiene que ver con la antigüedad que se espera que vayan obteniendo ciertos

empleados, que por supuesto será contemplada en la remuneración y esta se tuvo en cuenta en el promedio del sueldo bruto de cada categoría.

### **Gastos Generales de Fabricación**

Estos gastos están compuestos por todo lo que tiene que ver con costos fijos, como lo son la energía y el agua.

El agua tiene un costo fijo, debido a que al ser una pyme y no tener una cantidad excesiva de uso de agua, el proveedor no pondrá un medidor variable. A su vez, el agua se utilizará para diversas cosas como la limpieza de la planta, limpieza de maquinaria y como materia prima.

Por el lado de la energía, consta de un gasto fijo y a su vez variable, que va a depender de la cantidad de botellas fabricadas, debido a que las maquinarias como la llenadora, tapadora y etiquetadora, consumen energía y estas estarán en funcionamiento el tiempo que requiera la realización de las botellas. A continuación dicho cálculo.

Concepto	Costo
Energía (cargo fijo)	\$ 8.000,00
kW/u	\$ 7,00

Por botella fabricada se necesitarán 0,001 Kilowatt, por lo que esa será la métrica a utilizar en el estado de resultados.

Además de los mencionados, existen otros gastos generales de fabricación, como el alquiler y el seguro, tanto del edificio como el seguro industrial, que se calcula como el 5% del valor de la maquinaria de la planta.

A continuación observaremos la tabla con los costos asociados a los gastos generales de fabricación.

Gastos Fijos Anuales	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Alquiler</b>	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
Seguro Industria	\$ 215.331	\$ 212.938	\$ 210.306	\$ 207.411	\$ 204.227
<b>Seguros</b>	\$ 215.331	\$ 212.938	\$ 210.306	\$ 207.411	\$ 204.227
Agua	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000
Energía	\$ 37.543	\$ 38.335	\$ 40.710	\$ 47.873	\$ 53.953
<b>Servicios</b>	\$ 85.543	\$ 86.335	\$ 88.710	\$ 95.873	\$ 101.953
Sueldos	\$ 10.280.000	\$ 10.280.000	\$ 14.209.600	\$ 20.950.600	\$ 25.230.600
Mantenimiento de maquinas	\$ 86.132	\$ 85.175	\$ 84.123	\$ 82.965	\$ 81.691
Publicidad	\$ 840.000	\$ 840.000	\$ 840.000	\$ 1.008.000	\$ 1.008.000
Previsiones	\$ 532.280	\$ 532.178	\$ 689.310	\$ 965.794	\$ 1.137.059
<b>Otros gastos</b>	\$ 11.738.413	\$ 11.737.353	\$ 15.823.032	\$ 23.007.359	\$ 27.457.350
<b>Gastos Fijos Anuales</b>	<b>\$ 13.839.287</b>	<b>\$ 13.836.627</b>	<b>\$ 17.922.049</b>	<b>\$ 25.110.643</b>	<b>\$ 29.563.530</b>

Gastos Fijos Anuales	2027	2028	2029	2030	2031
<b>Alquiler</b>	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000	\$ 1.800.000
Seguro Industria	\$ 200.724	\$ 196.871	\$ 251.693	\$ 187.970	\$ 182.841
<b>Seguros</b>	\$ 200.724	\$ 196.871	\$ 251.693	\$ 187.970	\$ 182.841
Agua	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000	\$ 48.000
Energía	\$ 60.128	\$ 61.531	\$ 62.949	\$ 64.382	\$ 65.616
<b>Servicios</b>	\$ 108.128	\$ 109.531	\$ 110.949	\$ 112.382	\$ 113.616
Sueldos	\$ 26.492.130	\$ 30.963.660	\$ 36.918.210	\$ 36.918.210	\$ 36.918.210
Mantenimiento de maquinas	\$ 80.290	\$ 78.748	\$ 100.677	\$ 75.188	\$ 73.136
Publicidad	\$ 1.008.000	\$ 1.209.600	\$ 1.209.600	\$ 1.209.600	\$ 1.451.520
Previsiones	\$ 1.187.571	\$ 1.374.336	\$ 1.615.645	\$ 1.612.134	\$ 1.621.573
<b>Otros gastos</b>	\$ 28.767.990	\$ 33.626.345	\$ 39.844.133	\$ 39.815.132	\$ 40.064.439
<b>Gastos Fijos Anuales</b>	<b>\$ 30.876.842</b>	<b>\$ 35.732.747</b>	<b>\$ 42.006.775</b>	<b>\$ 41.915.484</b>	<b>\$ 42.160.897</b>

Sumado a lo que venimos mencionando, se adiciona el mantenimiento de las máquinas que corresponden a un 2% del saldo final de cada año correspondiente.

Por otro lado, consideramos a la publicidad como otro gasto general el cual, el primer año de 2022 es el mismo dato que detallamos en la inversión inicial y se va incrementando en 20% cada tres años. Por último las provisiones del negocio, fue calculado a partir de un 4% de todos los gastos generales ya mencionados.

## 12.4 Inversión en Activos Fijos y Amortización

En este punto, desarrollaremos la inversión que hace falta realizar año tras año, para seguir con la operación normal del negocio y acompañar el crecimiento esperado junto a las maquinarias que se requieren.

Así como se realizó el cálculo del crecimiento del personal debido al aumento de las ventas, lo mismo se debe realizar con respecto a las maquinarias. Ya que si las botellas a producir crecen considerablemente como está reflejado en las proyecciones, se deberá invertir aún más en activos fijos. Sin embargo, cabe destacar que la inversión que se está realizando en tanques de almacenamiento para el primer año es realmente significativa, y con dichos tanques se podrá subsistir hasta gran parte del periodo de proyección.

Por lo que a continuación analizaremos el capex de mantenimiento (capital expenditure) a realizar teniendo en cuenta la amortización generada por dichos activos, considerando la vida útil de la maquinaria de 10 años.

	Unidad	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
<b>Fresh Seltzer</b>											
VU Remanente											
Bienes de Uso	10,0	years									
Capex	10,0	years									
Saldo Inicial	000 ARS	4.785	4.307	4.259	4.206	4.148	4.085	4.014	3.937	3.853	3.759
Capex	000 ARS		479	526	579	637	701	771	848	932	1.026
Saldo Inicial	000 ARS	479	479	479	479	479	479	479	479	479	479
CAPEX 2022	000 ARS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CAPEX 2023	000 ARS		48	48	48	48	48	48	48	48	48
CAPEX 2024	000 ARS			53	53	53	53	53	53	53	53
CAPEX 2025	000 ARS				58	58	58	58	58	58	58
CAPEX 2026	000 ARS					64	64	64	64	64	64
CAPEX 2027	000 ARS						70	70	70	70	70
CAPEX 2028	000 ARS							77	77	77	77
CAPEX 2029	000 ARS								85	85	85
CAPEX 2030	000 ARS									93	93
CAPEX 2031	000 ARS										103
<b>Depreciación</b>	<b>000 ARS</b>	<b>479</b>	<b>526</b>	<b>579</b>	<b>637</b>	<b>701</b>	<b>771</b>	<b>848</b>	<b>932</b>	<b>1.026</b>	<b>1.128</b>
<b>Saldo final</b>	<b>000 ARS</b>	<b>4.307</b>	<b>4.259</b>	<b>4.206</b>	<b>4.148</b>	<b>4.085</b>	<b>4.014</b>	<b>3.937</b>	<b>3.853</b>	<b>3.759</b>	<b>3.657</b>

Lo que observamos en dicho gráfico, es la cascada de amortización en miles de pesos, partiendo del saldo inicial de maquinarias analizado en el punto de inversión. Observamos que todo aquello que se vaya amortizando a lo largo de los años, el mismo monto se va a ir invirtiendo en capex para seguir con el mismo activo fijo. En este observamos que el capex invertido también se amortiza, y de esa manera se

obtiene la amortización final año a año, junto a su respectivo capex de mantenimiento.

Además de lo detallado anteriormente, debemos considerar el capex de inversión, que se refiere a la inversión extra en activos fijos que se realizará por el aumento de las botellas fabricadas durante el transcurso de los años. Dicha inversión es especialmente en tanques de almacenamiento, y se realiza cada tres años, cuando el proceso de almacenamiento se repite más de tres veces en un mismo año, es decir, que un mismo tanque se debe llenar tres veces, para el proceso productivo. Ese es el indicador que utilizamos para observar si hacía falta una inversión en activos fijos.

A continuación el gráfico, en valores reales de miles de pesos.

Gastos Anuales	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Saldo Inicial Maquinaria	\$ 4.307	\$ 4.259	\$ 4.206	\$ 4.148	\$ 5.410	\$ 5.410	\$ 5.410	\$ 5.410	\$ 7.033	\$ 7.033
CAPEX de inversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.262	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.623	\$ -	\$ -
Saldos final Maquinaria	\$ 4.307	\$ 4.259	\$ 4.206	\$ 5.410	\$ 5.410	\$ 5.410	\$ 5.410	\$ 7.033	\$ 7.033	\$ 7.033

## 12.5 Impuestos

Al constituir Crisp Water y denominar una Sociedad Anónima, ésta deberá hacer frente a las cargas tributarias impuestas por la Nación Argentina. Es de mayor importancia tener en cuenta ese impacto al desarrollar un negocio, debido a que implica una erogación de fondos y se la debe contemplar en el cuadro de resultados. Los impuestos que fueron considerados para el desarrollo del negocio son los cuatro más significativos; estos son:

- Impuesto a los Ingresos Brutos
- Aportes a la Seguridad Social
- Impuesto a las Ganancias
- Impuesto al Valor Agregado

El impuesto sobre los ingresos brutos (IIBB) es un tributo que aplica sobre los ingresos obtenidos por la empresa. Su alícuota es del 2% y su base imponible en este caso son los ingresos por ventas de botellas de Crisp Water.

El impuesto al valor agregado (IVA) es una carga fiscal que aplica sobre el consumo. El estado lo cobra de forma indirecta a través del vendedor en el momento de toda transacción comercial. Crisp Water tendrá el carácter de responsable inscripto, esto genera una obligación de presentar la declaración jurada (DJ) de IVA, entre otras, de forma mensual. Por lo que resulta necesario hacer los cálculos sobre la posición de IVA que tendremos durante los años de proyección. Cabe destacar que para los bienes locales, como es el caso de la venta de botellas que corresponden al negocio, la alícuota es del 21%.

A su vez, mencionamos que el IVA no se tendrá en cuenta para el armado del estado de resultados, por lo que las ventas y costos se presentarán sin IVA en dicho gráfico, debido a que simplemente se lo considera como créditos y deudas al físicos temporales, que no implican ninguna ganancia, ni pérdida para ser consideradas en el estado de resultados.

Durante la inversión inicial, desarrollada anteriormente generamos un IVA crédito fiscal por la distinta maquinaria y materia prima comprada, que la expondremos en la siguiente tabla, junto al IVA generado en los siguientes años de proyección.

Concepto	Saldo Inicial	2022	2023	2024	2025	2026
Total compras	\$ 5.898.375,00	\$ 6.254.765	\$ 24.445.523	\$ 33.808.908	\$ 70.389.027	\$ 89.452.483
Total ventas		\$ 15.850.857	\$ 47.964.307	\$ 64.494.163	\$ 143.062.755	\$ 180.279.352
Iva Credito	\$ 1.238.659	\$ 1.313.501	\$ 5.133.560	\$ 7.099.871	\$ 14.781.696	\$ 18.785.021
Iva Debito	\$ -	\$ 3.328.680	\$ 10.072.504	\$ 13.543.774	\$ 30.043.179	\$ 37.858.664
IVA a favor	\$ 1.238.659	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IVA a pagar	\$ -	\$ 776.521	\$ 4.938.945	\$ 6.443.903	\$ 15.261.483	\$ 19.073.643

Concepto	2027	2028	2029	2030	2031
Total compras	\$ 164.648.726	\$ 178.747.007	\$ 194.218.071	\$ 209.870.851	\$ 209.628.931
Total ventas	\$ 327.081.082	\$ 392.798.319	\$ 426.217.741	\$ 460.029.692	\$ 460.029.692
Iva Credito	\$ 34.576.232	\$ 37.536.871	\$ 40.785.795	\$ 44.072.879	\$ 44.022.076
Iva Debito	\$ 68.687.027	\$ 82.487.647	\$ 89.505.726	\$ 96.606.235	\$ 96.606.235
IVA a favor	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
IVA a pagar	\$ 34.110.795	\$ 44.950.776	\$ 48.719.931	\$ 52.533.357	\$ 52.584.160

Para el crédito fiscal computado se consideró, el costo de mercadería vendida, el alquiler pagado anualmente, el gasto de publicidad, los servicios abonados de luz y agua, y por último el crédito generado por el gasto de distribución.

Por último, con respecto al Impuesto a las ganancias, debemos mencionar que la alícuota a pagar depende de la escala de ingresos que obtenga dicha empresa, según las proyecciones hechas para dicho plan, se le aplicará la alícuota más alta, que actualmente corresponde al 35%, quedando derogada la ley Ley 27.541 (“Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva”).

Mencionado esto, debemos destacar que la compañía proyecta pérdidas para sus tres primeros años de negocio por lo que se computará un quebranto que será trasladable a sus próximos cinco años en curso.

## **12.6 Cuadro de Resultados**

En este segmento luego de haber explicado los supuestos que son considerados para el armado de ingresos y egresos, detallaremos el cuadro de resultados de la sociedad a lo largo de todo el periodo de proyección. Para poder visualizar de manera más sencilla las ganancias de la empresa y a su vez obtener una visión integrada del negocio y resumir los últimos subcapítulos descriptos.

Para entender de manera más completa los valores proyectados, se debe tener en claro que se encuentran en términos reales; por lo que no se tuvo en cuenta ninguna variable macroeconómica ni financiera y la variación de los montos se debe únicamente a variaciones reales del negocio propuesto. Por último, recordar que a diferencia de los ingresos y costos explicados en las secciones anteriores que representan las erogaciones de fondos e ingresos que percibirá la compañía, dicho cuadro de resultados que se observa a continuación no contempla IVA.

Concepto	2022	2023	2024	2025	2026
<b>Ingresos</b>	\$ 26.199.764	\$ 33.033.269	\$ 39.975.721	\$ 66.506.446	\$ 74.495.600
Canal distribuidores	\$ 20.959.811	\$ 26.426.615	\$ 31.980.577	\$ 53.205.157	\$ 59.596.480
Consumidores Finales	\$ 4.191.962	\$ 5.285.323	\$ 6.396.115	\$ 10.641.031	\$ 11.919.296
<b>Costos Variables</b>	\$ 16.152.197	\$ 20.365.064	\$ 24.645.097	\$ 37.394.859	\$ 41.886.955
Mercadería	\$ 15.628.202	\$ 19.704.399	\$ 23.845.583	\$ 36.064.730	\$ 40.397.043
IIBB	\$ 523.995	\$ 660.665	\$ 799.514	\$ 1.330.129	\$ 1.489.912
<b>Resultado Bruto</b>	\$ 10.047.567	\$ 12.668.205	\$ 15.330.624	\$ 29.111.587	\$ 32.608.646
<b>Gastos de Administracion</b>	(9.319.411)	(9.367.346)	(12.667.649)	(18.370.318)	(21.974.905)
Sueldo de personal	(8.495.868)	(8.495.868)	(11.743.471)	(17.314.545)	(20.851.736)
Servicios de agua y luz	(70.697)	(71.030)	(71.368)	(72.365)	(72.719)
Amortizaciones	(503.703)	(554.073)	(609.481)	(670.429)	(737.472)
Mantenimiento de activos	(71.184)	(70.393)	(69.523)	(89.423)	(89.423)
Seguros	(177.959)	(175.982)	(173.807)	(223.557)	(223.557)
<b>Gastos Comerciales</b>	(2.831.399)	(3.000.825)	(3.172.952)	(3.969.581)	(4.167.660)
Alquiler Inmueble	(1.487.603)	(1.487.603)	(1.487.603)	(1.487.603)	(1.487.603)
Distribución	(649.581)	(819.007)	(991.134)	(1.648.920)	(1.846.998)
Gastos de Publicidad	(694.215)	(694.215)	(694.215)	(833.058)	(833.058)
<b>Resultado Operativo</b>	(2.103.243)	300.034	(509.977)	6.771.687	6.466.081
Otros Egresos	(439.901)	(439.804)	(569.599)	(800.822)	(942.324)
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	(1.663.342)	739.838	59.622	7.572.509	7.408.405
Impuesto a las ganancias	-	-	-	(2.952.737)	(2.592.942)
<b>Resultado Neto</b>	(1.663.342)	739.838	59.622	4.619.772	4.815.463

Concepto	2027	2028	2029	2030	2031
<b>Ingresos</b>	\$ 135.157.472	\$ 174.798.998	\$ 201.283.467	\$ 228.113.897	\$ 253.459.886
Canal distribuidores	\$ 108.125.978	\$ 139.839.198	\$ 161.026.774	\$ 182.491.118	\$ 202.767.909
Consumidores Finales	\$ 21.625.196	\$ 27.967.840	\$ 32.205.355	\$ 36.498.224	\$ 40.553.582
<b>Costos Variables</b>	\$ 75.995.561	\$ 89.667.787	\$ 103.253.699	\$ 117.017.081	\$ 130.018.978
Mercadería	\$ 73.292.411	\$ 86.171.807	\$ 99.228.030	\$ 112.454.803	\$ 124.949.781
IIBB	\$ 2.703.149	\$ 3.495.980	\$ 4.025.669	\$ 4.562.278	\$ 5.069.198
<b>Resultado Bruto</b>	\$ 59.161.911	\$ 85.131.210	\$ 98.029.768	\$ 111.096.816	\$ 123.440.907
<b>Gastos de Administracion</b>	(23.093.924)	(26.871.576)	(31.976.885)	(32.076.122)	(32.185.115)
Sueldo de personal	(21.894.322)	(25.589.802)	(30.510.917)	(30.510.917)	(30.510.917)
Servicios de agua y luz	(75.404)	(76.455)	(77.521)	(78.600)	(79.620)
Amortizaciones	(811.219)	(892.341)	(981.575)	(1.079.732)	(1.187.705)
Mantenimiento de activos	(89.423)	(89.423)	(116.249)	(116.249)	(116.249)
Seguros	(223.557)	(223.557)	(290.623)	(290.623)	(290.623)
<b>Gastos Comerciales</b>	(5.671.673)	(6.821.132)	(7.477.772)	(8.142.989)	(8.971.336)
Alquiler Inmueble	(1.487.603)	(1.487.603)	(1.487.603)	(1.487.603)	(1.487.603)
Distribución	(3.351.012)	(4.333.859)	(4.990.499)	(5.655.716)	(6.284.129)
Gastos de Publicidad	(833.058)	(999.669)	(999.669)	(999.669)	(1.199.603)
<b>Resultado Operativo</b>	30.396.315	51.438.502	58.575.111	70.877.705	82.284.456
Otros Egresos	(984.135)	(1.138.660)	(1.339.303)	(1.339.347)	(1.347.385)
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	31.380.449	52.577.162	59.914.414	72.217.051	83.631.840
Impuesto a las ganancias	(10.983.157)	(18.402.007)	(20.970.045)	(25.275.968)	(29.271.144)
<b>Resultado Neto</b>	20.397.292	34.175.156	38.944.369	46.941.083	54.360.696

En el EERR podemos observar que todas las líneas fueron mencionadas anteriormente y se explicaron sus supuestos. Aquellas líneas restantes que no fueron explicadas, corresponden a:

- **Distribución:** Como se mencionó en dicho segmento, el costo de distribución se negociará con los clientes que corresponden al canal de ventas con volúmenes grande, y con respecto al canal de ventas de consumidores finales, la distribución si será a cargo de Crisp Water. Es por esto que se ponderaron dichos costos, y se los consideró como el 3% de todos los ingresos, del año en curso.
- **Otros Egresos:** Esta línea pertenece a las provisiones que resultan del 4% de los gastos fijos anuales.

### **13. Cash Flow**

El cálculo del flujo de fondos es una herramienta muy útil la cual nos permitirá no solo evaluar si es conveniente o no realizar la inversión, sino que también podremos obtener una tasa de rentabilidad esperada del negocio, el período de recupero de la inversión, entre otros análisis.

Con el fin de llegar a la línea de flujos de fondos libres, partimos por el resultado antes de impuestos (o EBIT) del negocio, el cual fue calculado en el subcapítulo de Cuadro de Resultados. Luego, y con el objeto de solo llegar a una línea que muestre los movimientos de caja, fueron neteadas las amortizaciones de los muebles de cocina. A su vez, consideramos apropiado cuantificar la inversión inicial, y dicho costo se lo cuantificó en las estimaciones del primer año que corresponde al año 2022; esto se debe al costo del armado y montaje de las plantas y a los aspectos legales desarrollados en sus respectivos capítulos. Por último, el CAPEX que se puede observar en el Cash Flow tiene que ver con la inversión de mantenimiento y ampliación de maquinaria a medida que la demanda aumenta (el capítulo 11.4 muestra la cuantificación de dicho monto para el proyección de esa erogación de fondos).

El escenario de flujos que se observará a continuación es el promedio de tres escenarios realizados internamente en nuestro análisis, uno optimista, base y pesimista.

A continuación el escenario esperado:

Concepto	UM	12 meses				
		2022E	2023E	2024E	2025E	2026E
EBITDA	000 ARS	(5.988)	854	100	7.442	7.204
Depreciación	000 ARS	(504)	(554)	(609)	(670)	(737)
<b>EBIT</b>	<b>000 ARS</b>	<b>(6.492)</b>	<b>300</b>	<b>(510)</b>	<b>6.772</b>	<b>6.466</b>
Impuestos	000 ARS	0	0	0	(2.953)	(2.593)
<i>Tasa impositiva</i>	%	35%	35%	35%	35%	35%
<b>Ingresos netos libres de duda (perdida)</b>	<b>000 ARS</b>	<b>(6.492)</b>	<b>300</b>	<b>(510)</b>	<b>3.819</b>	<b>3.873</b>
Depreciación	000 ARS	504	554	609	670	737
Menos: Capital expenditures	000 ARS	0	504	554	1.871	670
<b>Fujo de Fondos Libres</b>	<b>000 ARS</b>	<b>(5.988)</b>	<b>1.358</b>	<b>654</b>	<b>6.361</b>	<b>5.281</b>
<b>Fujo de Fondos Libres</b>	<b>000 USD</b>	<b>(42)</b>	<b>10</b>	<b>5</b>	<b>45</b>	<b>37</b>
Discount period		0,50	1,50	2,50	3,50	4,50
Present value factor		0,91	0,75	0,62	0,51	0,42
<b>Flujos descontados</b>	<b>000 USD</b>	<b>(38)</b>	<b>7</b>	<b>3</b>	<b>23</b>	<b>16</b>
<b>Flujos descontados</b>	<b>000 ARS</b>	<b>(5.435)</b>	<b>1.015</b>	<b>403</b>	<b>3.228</b>	<b>2.208</b>

Concepto	UM						Valor
		2027E	2028E	2029E	2030E	2031E	Terminal
EBITDA	000 ARS	31.208	52.331	59.557	71.957	83.472	84.933
Depreciación	000 ARS	(811)	(892)	(982)	(1.080)	(1.188)	(1.188)
<b>EBIT</b>	<b>000 ARS</b>	<b>30.396</b>	<b>51.439</b>	<b>58.575</b>	<b>70.878</b>	<b>82.284</b>	<b>83.745</b>
Impuestos	000 ARS	(10.983)	(18.402)	(20.970)	(25.276)	(29.271)	(29.271)
<i>Tasa impositiva</i>	%	35%	35%	35%	35%	35%	
<b>Ingresos netos libres de duda (perdida)</b>	<b>000 ARS</b>	<b>19.413</b>	<b>33.036</b>	<b>37.605</b>	<b>45.602</b>	<b>53.013</b>	<b>54.474</b>
Depreciación	000 ARS	811	892	982	1.080	1.188	1.188
Menos: Capital expenditures	000 ARS	737	811	2.515	982	1.080	(1.188)
<b>Fujo de Fondos Libres</b>	<b>000 ARS</b>	<b>20.962</b>	<b>34.740</b>	<b>41.102</b>	<b>47.663</b>	<b>55.281</b>	<b>54.474</b>
<b>Fujo de Fondos Libres</b>	<b>000 USD</b>	<b>147</b>	<b>244</b>	<b>289</b>	<b>335</b>	<b>389</b>	<b>383</b>
Discount period		5,50	6,50	7,50	8,50	9,50	-
Present value factor		0,34	0,28	0,23	0,19	0,16	0,16
<b>Flujos descontados</b>	<b>000 USD</b>	<b>51</b>	<b>69</b>	<b>68</b>	<b>65</b>	<b>62</b>	<b>309</b>
<b>Flujos descontados</b>	<b>000 ARS</b>	<b>7.220</b>	<b>9.858</b>	<b>9.608</b>	<b>9.179</b>	<b>8.770</b>	<b>44.016</b>

Luego, de observar los flujos tenemos que entender varios supuestos que se realizaron para llegar a estos.

Al analizar los flujos de fondos libres, lo que consideramos es todo aquel ingreso percibido durante el año en curso, junto a las erogaciones de fondo realizadas, sin considerar la deuda que tenga la empresa. Es decir, no se contemplan pagos de intereses, sino los flujos de caja generados por la operación de la compañía. Para esto, es necesario a su vez considerar la línea de variación de capital de trabajo, la cual se observa de manera más sencilla a través de un estado de situación

patrimonial. En este caso, el supuesto que se consideró fue que dicha variación año a año es 0. Por lo que todas las ventas y gastos realizados durante el ejercicio se consideran por el criterio de lo percibido.

Aclarado esto, cabe destacar también que consideramos 10 años de estimación porque nos parece un período adecuado para nuestro análisis, teniendo en cuenta que los primeros años serán de posicionamiento y los resultados no arrojaron ganancias. A su vez, consideramos que la operación luego de estos 10 años seguirá en curso, por lo que no se tiene en cuenta ningún tipo de disposición como indemnizaciones, o venta de activos fijos en el valor terminal. Para dicho cálculo, se realizó la perpetuidad de los flujos, tomando como crecimiento a partir de ese año el PBI real de Argentina para el año 2032 (Fuente externa: Oxford Economics).

Por último, observamos que los flujos de fondos libres descontados, son llevados a dólares, debido a que la WACC, que explicaremos a continuación, es calculada en dólares por lo que para descontar los flujos deben estar en la misma moneda.

### **13.1 Tasa de descuento (WACC)**

La WACC (Weighted Average Cost of Capital), conocido en español como el costo promedio ponderado del capital, hace referencia a la rentabilidad que el accionista le exigirá al proyecto.

En el análisis financiero es de suma importancia la WACC ya que representa el valor del dinero. Por dicho motivo esta es la tasa de descuento utilizada en el flujo de fondos del proyecto para poder calcular el VAN y analizar si el proyecto será rentable o no.

La WACC está conformada por dos partes muy importantes: el costo de oportunidad del capital y el costo de la deuda.

Para los socios que aportan capital, se encuentra el costo de oportunidad, es decir, a qué tasa les rendiría invertir en otras alternativas con un nivel de riesgo y recompensa comparable. Por otro lado, se encuentra la deuda, que se ve reflejada

con la tasa de interés que se informa al momento de contraerla. El costo de la deuda representa los intereses que se deben pagar sobre el préstamo.

Dicho esto, la fórmula que se utiliza para calcular el WACC es la siguiente:

$$WACC = K_e * \left( \frac{E}{E + D} \right) + K_d * (1 - \alpha) * \left( \frac{D}{E + D} \right)$$

Donde “Ke” es el costo de oportunidad del capital, “Kd” es el costo de la deuda,  $\alpha$  es el impuesto a las ganancias, D es la deuda a largo plazo del proyecto y E es el “equity”.

Para nuestro análisis de la WACC, tomamos comparables que cotizan en el mercado, y observamos su ratio de Deuda/Equity para tomar la mediana de estos, y también el beta de los mismos. Los ratios fueron extraídos de la fuente de Capital IQ, y los comparables que se tomaron para dicho análisis fueron los siguientes:

#### Guideline public companies

- 1 **Molson Coors Beverage Company**
- 2 **Constellation Brands, Inc.**
- 3 **The Boston Beer Company, Inc.**
- 4 **Kirin Holdings Company, Limited**
- 5 **Ambev S.A.**
- 6 **Asahi Group Holdings, Ltd.**
- 7 **Heineken N.V.**
- 8 **China Resources Beer (Holdings) Company Limited**
- 9 **Sapporo Holdings Limited**

Con esta información, desarrollamos el cálculo del ke:

### **COST OF EQUITY**

US Risk free	1,45%
Country risk premium	15,81%
$\beta_e$	0,89
Equity risk premium	6,00%
Company Size Premium	1,00%
<b>Ke nominal</b>	<b>23,60%</b>

La tasa libre de riesgo de Estados Unidos, es al 31/12/2021 que fue cuando se realizó el cálculo de la WACC, y corresponde a una tasa de 10 años, tiempo el cual es el periodo de proyección de los flujos de Crisp Water.

A este dato hay que sumarle el riesgo asociado a la argentina que se calcula a partir de un EMBI menos la tasa libre de riesgo de Estados Unidos. Este razonamiento fue sacado de la manera la cual calculan dicho riesgo las cuatro consultoras más relevantes del mundo como EY, debido a que si se calcula a través del EMBI (Emerging Markets Bonds Index), sería muy variante dicho riesgo por la variación constante del EMBI.

Y por último se le suma, el múltiplo entre el levered beta calculado a partir de las comparables del mercado, y el riesgo de invertir en el mercado que a su vez, es un 6% como consenso de las Big Four.

Para el cálculo de la tasa de la deuda, kd:

### **COST OF DEBT**

US Risk free	1,45%
Country risk premium	15,81%
Corporate Spread	3,68%
t	35,00%
<b>Kd nominal</b>	<b>13,61%</b>

Los dos primeros factores, son los mencionados anteriormente. Con respecto al corporate spread, corresponde al Spread al 31 de diciembre de 2021 de bonos corporativos emitidos por compañías de EEUU del sector no financiero con maturity de 10 años y calificación CCC vs. Bonos soberanos.

Los tres factores son sumados, y se le resta el tax shield, que corresponde a aquello que es deducible de impuestos.

Esta tasa se consideró en caso de que la compañía en operaciones futuras decida tomar deuda financiera, pero no se la considera en términos de descuento para los flujos debido a que para los primeros años de proyección no se evalúa tomar deuda.

Una vez que tenemos el cálculo de las tasas y junto al promedio de porcentaje de equity sobre activos de los comparables, logramos obtener la WACC del negocio, que si le restamos la inflación de USA esperada para los próximos 10 años, obtenemos la WACC Real del negocio, que es la que utilizamos debido a que nuestros flujos fueron calculados de manera real.

<b>WACC</b>	
Ke nominal	23,60%
% Equity	100,00%
Kd nominal	13,61%
% Debt	0,00%
<b>WACC USD nominal</b>	<b>23,60%</b>
Expected CPI USA	2,22%
<b>WACC USD Real</b>	<b>21,38%</b>

Explicados todos los factores del Cash Flow observamos los siguientes resultados:

- TIR: 53%
- VAN: 90.069.817 \$ARS
- Período de recupero simple: 4 Años
- Período de recupero descontado: 5 Años

## 14. Riesgos

Crisp Water deberá tener en consideración y asumir que existirán riesgos a lo largo de su ciclo de vida, más específicamente durante la etapa de desarrollo. Teniendo en cuenta esto, se pueden mencionar dos tipos de riesgos que la compañía deberá enfrentar. Por un lado, los riesgos externos relacionados al negocio y al país y, por el otro, los riesgos internos propios del funcionamiento de la compañía.

Dentro del primer grupo, riesgos externos, se pueden identificar los siguientes riesgos propios del negocio:

**Condiciones macroeconómicas del país y el mundo:** Hoy en día, Argentina no presenta las mejores condiciones macroeconómicas para el desarrollo de un negocio. Considerando que hay una inflación anual superior al 50% y una gran volatilidad ligado al tipo de cambio, desalentando las inversiones de extranjeros. Dado estas condiciones y las que ya conocemos, es muy complicado hacer una proyección financiera en el país superior a los 2 años dado la gran incertidumbre que hay.

A esto se le puede sumar la gran incertidumbre a nivel mundial que hay por el conflicto entre Rusia y Ucrania que está afectando a los mercados y es incierta la duración de esta guerra. A esto, se le puede agregar el aumento de las tasas por parte de la FED, estos movimientos normalmente afectan directamente a los mercados emergentes.

**Mal funcionamiento de las máquinas:** Puede ocurrir que las máquinas sufran fallas en su funcionamiento y esto afecte directamente a la eficiencia y cadena de producción.

**Producto en mal estado:** Puede ocurrir que por un factor extraordinario el producto sufra algún problema y se tenga que descartar algún lote de producción. En este caso, los gastos van a tener que ser disueltos dentro de la empresa.

**Materia Prima:** El alcohol va a ser incorporado a la empresa Porta Hermanos dado que la empresa es líder en el mercado argentino. Luego, el jugo de frutas va a ser Dole el encargado de proveernos este servicio. Es por eso que Crisp Water en este caso está atado de manos, si ocurre un bajo en la calidad de los productos de ambas empresas. También, entra en juego, el factor de la inflación y fluctuación de precios mencionados anteriormente dado que el negocio se desarrolla en Argentina.

**Cancelación/devolución de pedidos:** Desde el momento en el que cliente efectúa su pedido, Crisp Water va a comenzar a separar las unidades para ser enviadas a ese determinado cliente. El cliente puede hacer uso del servicio que ofrecemos, el cual es devolver o cancelar el pedido sin costo alguno. En el caso de caer en una devolución, la empresa se deberá hacer cargo de los costos de envío.



## 15. Bibliografía

- <https://www.pwc.com.ar/es/servicios/auditoria/retail-y-consumo-masivo-tendencias-y-desafios-de-un-sector-en-constante-cambio.pdf>
- <https://www.infobae.com/salud/2019/07/16/el-73-de-los-argentinos-incorporo-habitos-saludables-pero-sin-abandonar-los-gustos/#:~:text=El%20relevamiento%20arroja%20que%20el,pero%20sin%20abandonar%20algunos%20gustos.>
- <https://revistamyt.com/coca-cola-llega-con-nuevas-bebidas-alcoholicas-agua-carbonatada-y-sabores-naturales-en-costa-rica/#:~:text=De%20acuerdo%20con%20un%20informe,de%20personas%20en%20ese%20pa%C3%ADs.>
- - Fitch Solutions- Argentina Food & Drink Report
- Bomba centrífuga monofásica Komasa KB3 1.5hp verde 50Hz 220V | Envío gratis (mercadolibre.com.ar)
- Fuente Variables Macroeconómicas: Oxford Economics

- Fuente ratios de mercado: Capital IQ

## 16. Anexos

### Anexo 1

Encuesta:

1- Edad:

a. Menor de 18

b. Entre 18 - 30

c. Entre 30 - 50

d. Mayor de 50

2- ¿Dónde resides?

a. CABA

b. Provincia de Buenos Aires

c. Otro



Universidad de  
**San Andrés**

3- ¿Cuántas veces consumís alcohol en la semana?

- a. Ninguna
- b. Entre 1 y 2 veces
- c. Entre 3 y 4 veces
- d. Más de 4

4- ¿Qué bebida alcohólica soles tomar con más frecuencia?

- a. Cerveza
- b. Vino
- c. Bebida espirituosa
- d. Otra

5- ¿Te fijas en el precio al momento de elegir tu bebida alcohólica?

- a. Si
- b. Si, pero no modifica lo que pido
- c. No
- d. A veces

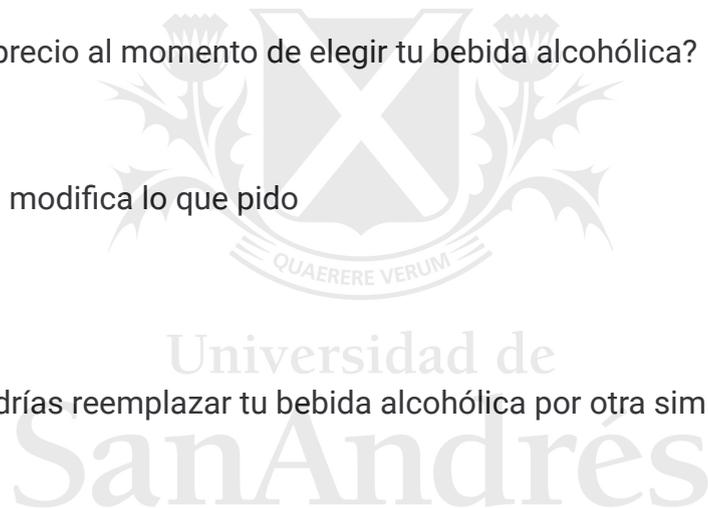
6- ¿Crees que podrías reemplazar tu bebida alcohólica por otra similar?

- a. Si
- b. No
- c. Tal Vez

7- ¿Estás interesado en una bebida alcohólica más saludable, con menos calorías, menos carbohidratos y sin preservantes artificiales?

- a. Si
- b. No me interesa
- c. Tal vez

8- ¿Sabes lo que son o has escuchado hablar de las bebidas Hard Seltzer?



- a. Si
- b. No
- c. Tal vez

## Anexo 2

Benchmark Internacional



## Anexo 3

Tanques:



#### Anexo 4

¿Qué debe tener el instrumento de constitución de una SA?<sup>13</sup>

##### 1. Formulario de constitución

**Aplicativo Registro Nacional de Sociedades:** las sociedades del artículo 299 de la Ley de Sociedades Comerciales N° 19550 y modif. con jurisdicción en la CABA y las sociedades comerciales no incluidas en el artículo 299 de la Ley 19550 y modif. con jurisdicción en la CABA que opten por utilizar este procedimiento, deberán además generar el Formulario F 185 para su posterior presentación ante la IGJ, luego de su validación.

<sup>13</sup> <https://www.argentina.gob.ar/constituir-una-sociedad-por-acciones>

**Importante:** para la presentación de trámites en IGJ que requieran el F185 de AFIP se deberá contar con los siguientes servicios habilitados en AFIP:

1. IGJ - Inscripción de Sociedades - Presentación de declaraciones Juradas

Presentación de Declaraciones Juradas para la obtención de CUIT

2. IGJ - Comunicación del estado del trámite de inscripción de Sociedades

IGJ - e-Ventanilla - Solicitud de CUIT de Sociedades

Antes de realizar la presentación del trámite en IGJ se deberá consultar el estado del trámite en AFIP, para verificar si la transacción se encuentra validada o, por el contrario, contiene observaciones efectuadas por dicho organismo. Esta consulta deberá realizarse a través del servicio referido en el ítem 2 (IGJ - Comunicación del estado del trámite de inscripción de Sociedades).

**2.-** Dictamen de precalificación profesional, emitido por escribano público. Asimismo, deberá acompañarse Dictamen de precalificación profesional de graduado en ciencias económicas en el caso que

(i) todos o parte de los bienes aportados no sean sumas de dinero; o

(ii) cuando participara como accionista otra sociedad (excepto cuando el objeto de la participante sea exclusivamente financiero o de inversión).

El profesional dictaminante deberá:

1) Expedirse sobre la capacidad de los constituyentes.

2) Dictaminar de conformidad con los recaudos requeridos por el art. 50 de la Resolución General IGJ N° 7/15 si los constituyentes son personas físicas y/o jurídicas y en este caso si han sido constituidas en la república o en el extranjero.

3) Dictaminar si se registran socios que no fueren personas físicas:

i) Datos de personería jurídica, jurisdicción, capacidad para constituir y/o participar en sociedad comercial. Contratos de Fideicomisos, inscripción conforme el Título V del Libro III del Anexo "A" de la Resolución General IGJ N° 07/15.

ii) Número correlativo (de corresponder).

iii) Entidad extranjera:

a) Fecha de último régimen informativo anual presentado.

b) Fecha de último régimen informativo anual aprobado.

c) Fecha de último estado contable presentado (art. 118 Ley N° 19.550).

La falta del diligente cumplimiento por la entidad extranjera de los subincisos a), b) o c), no obstará a la inscripción del presente trámite, siempre que los votos emitidos no fueran determinantes, por sí solos o en concurrencia con los de otros participantes, para la formación de la voluntad social.

iv) Entidades de bien público (sólo en caso de Sociedades Anónimas art 446 RG IGJ 7/15): Dictaminar si las acciones fueron adquiridas a título oneroso o gratuito (art 447 RG IGJ 7/15).

4) Consignar la denominación social y en su caso expedirse respecto de las previsiones contenidas en los artículos 62 y 63 de la Resolución General IGJ N° 7/15.

- 5) Dictaminar si se formuló reserva de denominación y, en su caso, estado de vigencia de la misma.
- 6) Consignar la sede social y el modo de fijación de la misma (incluida en el articulado o fuera del mismo).
- 7) Consignar el capital social, cuadro de suscripción y forma de integración y, si fuere en efectivo, indicar la modalidad adoptada para su acreditación conforme alternativas normadas en el artículo 69 de la Resolución General IGJ N° 7/15.
- 8) Dictaminar si se aplicó el artículo 70 de la Resolución General IGJ N° 7/15.
- 9) Consignar el plazo de duración de la sociedad y la forma de su cómputo.
- 10) Consignar nómina y datos personales de los miembros de los órganos de administración y fiscalización en su caso, indicando la constitución del domicilio especial y expidiéndose sobre la aceptación de cargos, indicando el plazo de duración de los mandatos.
- 11) Dictaminar sobre el cumplimiento de la garantía que deben prestar los administradores sociales conforme artículos 76 y 77 de la Resolución General IGJ N° 7/15.
- 12) Dictaminar sobre la precisión, determinación y unicidad del objeto social.
- 13) Consignar fecha de cierre de ejercicio económico.
- 14) Dictaminar sobre las causales de disolución previstas estatutariamente.
- 15) Dictaminar sobre los recaudos de incorporación de herederos.

16) Dictaminar sobre las limitaciones y restricciones contractuales respecto al régimen de transferencia de acciones y cesiones de cuotas.

17) Dictaminar si la sociedad se encuentra comprendida en alguno de los supuestos del artículo 299 de la Ley 19.550, especificando el inciso correspondiente.

18) Dictaminar sobre la pluralidad de socios.

**3.-** Primer testimonio de escritura pública de constitución.

**4.-** Instrumento de fijación de la sede social, en el caso que la misma no conste en el acto constitutivo, conforme lo dispuesto por el art. 66 del Anexo "A" de la Resolución General I.G.J. N° 7/15.

**5.-** Documentación que acredite la aceptación del cargo por parte de los integrantes de los órganos de administración y fiscalización, en su caso, si no comparecieron al acto constitutivo, con sus firmas certificadas notarialmente.

**6.-** Documentación que acredite la constitución de la garantía que deben prestar los directores titulares conforme lo previsto por el art. 76 del Anexo "A" de la Resolución General I.G.J. N° 7/15. En caso que el director haya obtenido un seguro de caución podrá acompañarse copia de la póliza de seguro de caución correspondiente suscripta por el profesional dictaminante.

**7.-** Constancia de la publicación prevista por el art. 10 de la Ley N° 19.550 en el Boletín Oficial (se deberá acompañar la impresión de la publicación obtenida del sitio de internet correspondiente, la cual deberá presentarse firmada por el interesado, representante legal, persona debidamente autorizada, o por el profesional dictaminante).

**8.-** Acreditación de la integración de los aportes. Al efecto deberá acompañarse el original correspondiente a la boleta del depósito realizado en el Banco de la Nación

Argentina de aportes dinerarios y/o la documentación que corresponda a aportes no dinerarios o la documentación que acredite el modo opcional previsto en el art. 69 incs. 1 y 2 del Anexo "A" de la Resolución General I.G.J. N° 7/15, en su caso. El depósito de los aportes dinerarios debe ser por el mismo porcentaje previsto en el contrato social -el cual legalmente no puede ser inferior a un veinticinco por ciento-, salvo las Sociedades Anónimas Unipersonales que deberán acreditar la integración del 100% del capital suscripto. Con respecto a la realización de aportes en especie resultan aplicables los arts. 70 a 74 del Anexo "A" de la Resolución General I.G.J. N° 7/15. Al efecto, deberá proveerse la documentación allí indicada en cada caso.

**10.-** Comprobante de pago de la tasa de constitución

**11.-** Declaración Jurada sobre la condición de Persona Expuesta Políticamente conforme artículo 511 del Anexo "A" de la Resolución General IGJ N° 7/15: debe ser presentada por los administradores y miembros del órgano de fiscalización.

Nota: Estos requisitos son para la inscripción de la sociedad con domicilio en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Universidad de  
**San Andrés**