



Trabajo de Graduación del MBA

LifeStraw: Agua potable y un propósito mayor.

Plan de Negocios para el lanzamiento de un producto que facilitará el acceso al agua potable en Argentina haciendo un negocio rentable con impacto en un proyecto social.

Por: E. Agustín Ojea Quintana
Mentor: María de los Milagros Montell

Ciudad de Buenos Aires, 15 de mayo de 2015

“El agua sucia no se puede lavar”

Proverbio africano

Durante un paseo familiar hablaba con Esteban, el novio de mi hermana, que contaba su experiencia en la última misión al norte junto a una ONG a proveer asistencia médica a una comunidad aborígen, los wichís. Esteban identificó la falta de acceso a agua potable como principal problema que enfrentan. Mi hermano, Andrés, no tardó en recordar un producto desarrollado por una empresa suiza llamado LifeStraw que conocía por sus estudios en ingeniería biomédica que podría ayudar a solucionar el problema de los wichís.

Comenzamos a barajar opciones. Importar el producto para entregarlo a estos pueblos si bien tiene una impronta social loable, no resultaría una operación rentable. Implicaría un esfuerzo logístico y económico y la necesidad de encontrar promotores en el gobierno y/o fundaciones. No queremos un emprendimiento que se sustente en donaciones.

Entonces comenté el modelo de negocios de “Toms”, una empresa fundada en el año 2006 cuyo lema es One for One. Por cada par de alpargatas que un consumidor compra a “Toms”, la empresa entrega otro a alguien que lo necesite. Inmediatamente reconocimos la aplicabilidad de este modelo de negocios a la necesidad que habíamos identificado.

Abordo en este trabajo un emprendimiento social, donde la piedra fundamental que sostiene la posibilidad de que el negocio sea rentable es la conciencia social de la gente. Hoy los consumidores son más conscientes y socialmente responsables al tomar decisiones de compra. Aspiro a que los usuarios no solo encuentren el producto atractivo para sus necesidades y actividades, sino que también encuentren en este proyecto una oportunidad para ayudar a quienes más lo necesitan. De lograr esto, podré desarrollar un negocio rentable con un impacto social que importe.

ÍNDICE

I.	Resumen Ejecutivo	1
II.	La Oportunidad de Negocio	3
III.	La Industria y la Empresa	14
IV.	Investigación de Mercado - Segmento Objetivo	28
V.	El Plan de Marketing	33
VI.	Ciclo Operativo	42
VII.	Costos y Finanzas	46
VIII.	Inversión requerida	52
IX.	Equipo	53
X.	Aspectos Legales e Impositivos	56
XI.	Plan de Implementación	58
XII.	Riesgos	59
XIII.	Bibliografía	61
XIV.	Anexos	65

I. RESUMEN EJECUTIVO

LifeStraw es un filtro de agua con una premiada tecnología que permite beber agua potable de fuentes microbiológicamente contaminadas.

En un contexto en el que la falta de acceso a agua potable sigue siendo uno de los principales desafíos que enfrentan comunidades aborígenes en Argentina, LifeStraw emerge como una alternativa real y posible de solución al grave problema del agua.

El presente trabajo consiste en el desarrollo de un modelo de negocios para la comercialización de LifeStraw entre quienes realizan actividades de turismo aventura en Argentina, una disciplina con cada vez más adeptos, abasteciendo a su vez a las comunidades aborígenes del país con limitado acceso a agua potable. El éxito del proyecto se sostiene en la conciencia social de estos consumidores, cada vez más comprometidos con empresas y proyectos con impacto social.

Las ventajas competitivas de este modelo se respaldan en dos pilares fundamentales: (i) El producto. Único, innovador, práctico y sin presencia en Argentina. (ii) El valor agregado que brinda el emprendimiento, que permite a los clientes satisfacer su necesidad de realizar acciones socialmente responsables.

El ciclo operativo comprenderá la importación del producto desde la fábrica de Vestergaard en Hanoi, China, por vía marítima, mediante un detallado proceso, hasta el depósito de la empresa en Capital Federal. Luego el producto se venderá a tiendas asociadas, que a través de sus canales de venta accederán al cliente objetivo. Para que este proceso funcione, serán claves las alianzas estratégicas con la empresa suiza y con las tiendas locales, mediante acuerdos que establezcan en detalle las obligaciones y responsabilidades de las partes.

El plan integral de comunicación especialmente diseñado para llegar al cliente objetivo incluye publicidad online, publicidad en puntos de venta y a través de asociaciones de consumidores, y actividades de patrocinio. El foco del plan de marketing estará en la comunicación y desarrollo de imagen de marca.

En función del ciclo productivo y el esquema de cobranzas y pagos desarrollado, la inversión inicial será menor a \$250.000. El punto de equilibrio se alcanzará con la venta de 3.757 productos, dentro del primer ciclo de importación. La utilidad neta para el primer año de operaciones se estima en \$1.843.549, plazo durante el cual se habrán entregado 2100 filtros LifeStraw a Misión Nueva Pompeya, una comunidad aborígen al noroeste de la Provincia de Chaco.

El equipo que impulsa el proyecto está compuesto por profesionales con experiencia tanto en la industria como en trabajos con comunidades aborígenes. Pero por sobre su experiencia profesional, prima la vocación por desarrollar una empresa con un propósito mayor. El presente trabajo aborda el problema del agua potable mediante la inserción de LifeStraw en el mercado del turismo aventura en Argentina, y demuestra que puede hacerse de este proyecto un negocio rentable. Pero además existen sobrados ejemplos de productos innovadores que pueden solucionar problemas significativos, satisfaciendo la necesidad de unos y brindando ayuda a otros. El objetivo y deseo del equipo emprendedor es construir una empresa social en base al modelo de negocios que este trabajo desarrolla.

II. LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

El problema del agua

El más reciente informe de la Organización Mundial de la Salud en conjunto con UNICEF sobre agua y saneamiento indica que 748 millones de personas alrededor del mundo no tienen acceso a agua potable, lo que equivale a aproximadamente una de cada nueve personas¹. América Latina y el Caribe, con una población de 588 millones de personas², pese a ser una de las regiones con mejoras más significativas en relación a informes anteriores, aún cuenta con un 6% de población sin acceso a recursos hídricos adecuados³, esto es más de 35 millones de personas.

Aunque la situación de Argentina dentro del escenario global es la de un país con recursos de agua abundante⁴, disponiendo de una oferta hídrica media anual por habitante por encima del umbral del estrés hídrico adoptado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)⁵, un 15% de la sociedad no tiene acceso a agua potable, según indica Daniel Tomasini, coordinador de Ambiente y Desarrollo Sostenible del PNUD⁶. Esto nos permite concluir que en Argentina hay alrededor de 6 millones de personas con acceso limitado a agua potable.

748 millones de personas en el mundo, 35 millones de personas en América Latina y el Caribe y 6 millones de personas en Argentina sin acceso a agua potable. Y las perspectivas a futuro para reducir estas cifras no parecieran ser

¹ OMS y UNICEF. 2014. "Progress on Drinking Water and Sanitation – 2014 update". WHO Library Cataloguing-in-Publication Data.

² El Banco Mundial. <http://datos.bancomundial.org/region/LAC> (Consultado 17/03/15).

³ OMS y UNICEF. 2014. "Progress on Drinking Water and Sanitation – 2014 update". WHO Library Cataloguing-in-Publication Data.

⁴ Elizondo, Silvana Laura y Pazos, Leonardo Javier. 2006. La cuestión del agua dulce en la Argentina desde una perspectiva estratégica. Buenos Aires. Centro de Estudios Estratégicos. Página 37.

⁵ Bauer, Conrado E. y Bereciartúa, Pablo J., revisión editorial. 2010. La cuestión del agua. Consideraciones sobre el estado de situación de los recursos hídricos de la Argentina. Buenos Aires. Academias Nacionales de Ingeniería, Ciencias Económicas y Ciencias Exactas, Físicas y Nucleares. Página 20.

⁶ "S.O.S. Agua", *La Nación Revista*, 14 de abril de 2013. <http://www.lanacion.com.ar/1572574-sos-agua>

las más alentadoras. El crecimiento de la población mundial (6.400 millones al 31 de diciembre de 2014⁷ y una proyección de 9.600 millones para el año 2050⁸) especialmente en regiones con escasez de agua; los cambios demográficos, de distribución y concentración; la contaminación de origen industrial y las prácticas de agricultura no sustentable⁹ son solo algunos indicadores de que el acceso a agua potable seguirá siendo un problema importante a enfrentar en años venideros.

Cuando menciono la falta de acceso a agua potable me refiero a la definición adoptada por la OMS que indica que un acceso razonable es la disponibilidad de al menos 20 litros por persona por día, provenientes de una fuente ubicada a menos de un kilómetro de la vivienda¹⁰. Es decir, personas que tengan suministro de agua sana mediante una conexión doméstica o pública, pozos, albercas o fuentes protegidas en las cantidades y distancias mencionadas. Así es que 6 millones de personas en Argentina no disponen de una fuente que las pueda proveer de 20 litros de agua sana por día a menos de un kilómetro. Pese a que las albercas y los pozos son de fácil construcción en zonas donde los tendidos de redes y conexiones son difíciles de desarrollar, y los lagos, ríos y demás fuentes suelen abundar en estas zonas, el problema en estos casos es que el agua que suministran estas fuentes suele estar contaminada.

Cólera, diarrea, intoxicación por arsénico, hepatitis, malaria, dengue son solo algunas de las enfermedades que puede generar la ingesta de agua contaminada y que en la mayoría de los casos, especialmente cuando afectan a niños, pueden llevar a la muerte. Existen en el mundo por año alrededor de 4 billones de casos de enfermedad diarreica de los cuales un 88% son atribuibles a la ingesta de agua contaminada, 440 millones de días de clases perdidos por año por enfermedades relacionadas con el agua, 1,8 millones de vidas que se pierden por año por causa de enfermedad diarreica¹¹. Son recurrentes en el

⁷ UN Census Clock : http://unstats.un.org/unsd/demographic/sources/census/2010_PHC/default.htm. (Consultado 18/03/15)

⁸ UN World Population Prospects: The 2012 Revision.

⁹ Bauer, Conrado E. y Bereciartúa, Pablo J., revisión editorial. 2010. La cuestión del agua. Consideraciones sobre el estado de situación de los recursos hídricos de la Argentina. Buenos Aires. Academias Nacionales de Ingeniería, Ciencias Económicas y Ciencias Exactas, Físicas y Nucleares. Página 18.

¹⁰ El Banco Mundial. <http://datos.bancomundial.org/indicador/SH.H2O.SAFE.RU.ZS> (Consultado 18/03/15).

¹¹ www.buylifefirst.com (Consultado 18/03/15)

país casos de muerte, desnutrición y enfermedades vinculadas con la falta de agua potable o la ingesta de agua contaminada¹².

En Argentina existen a la fecha más de 30 poblaciones indígenas. Muchos de estos viven en condiciones de pobreza y casos de muertes por desnutrición y deshidratación son comunes entre estas poblaciones. SOS Aborígen, una ONG dedicada a la colaboración solidaria con pueblos aborígenes realiza regularmente misiones y viajes al norte del país a entregar medicamentos, alimentos, asistencia médica y social. En una entrevista un médico que ha participado de estos viajes de asistencia social junto con SOS Aborígen, comentó: “Los principales problemas que reconocí en los viajes de asistencia a las poblaciones indígenas del norte del país son la falta de inserción en el mercado, los problemas de higiene y sanidad y, en mi opinión el más importante, la falta de acceso a agua potable.” Distintas etnias del norte del país tienen grandes dificultades para acceder a fuentes de agua potable. Se abastecen de agua de lluvia, y cuando no llueve (en ocasiones por meses), deben caminar varias horas para llegar a la fuente de agua más cercana. Son pueblos con limitados recursos económicos y en ocasiones pueblos autosuficientes que no manejan dinero ni están insertos en el mercado, por ello comprar agua tampoco es una opción ya que no cuentan con los medios para hacerlo.

En la comunidad wichi de Misión Nueva Pompeya, ubicada al noroeste de la Provincia del Chaco, las condiciones son de enorme pobreza, en un terreno seco y temperaturas extremas tanto en invierno como en verano. La población del Municipio Nueva Pompeya ascendía en el año 2003 a 5.417 habitantes, de los cuales 1.962 eran niños menores de 12 años (Censo Departamental, 2003). La principal fuente de abastecimiento de agua son lagunas o abrevaderos de animales domésticos y silvestres, con presencia de bacterias fecales. Esto

¹² “Internan a dos chicos guaraníes desnutridos”, La Nación. 29 de enero de 2015. <http://www.lanacion.com.ar/1763916-internan-a-dos-chicos-guaranies-desnutridos>. “El agua es mala y da diarrea”. El Tribuno. 29 de enero de 2015. <http://www.tribuno.info/los-papas-marcos-solis-el-agua-es-mala-y-da-diarreas-n500616>. “Chaco: Murió un nene por desnutrición y tuberculosis.” Clarín. http://www.clarin.com/sociedad/Chaco-murio-nene-desnutricion-tuberculosis_0_1280871914.html.

deriva en la transmisión y proliferación de enfermedades gastrointestinales que puede ser mortales¹³.

LifeStraw

Existe un producto innovador, práctico, accesible y sustentable que puede acercar una solución real a estas poblaciones tan necesitadas de un recurso básico y vital como es el agua: el LifeStraw¹⁴. LifeStraw es un producto que convierte el agua microbiológicamente contaminada en agua potable facilitando el acceso a la misma. Fue desarrollado por Vestergaard¹⁵, una empresa suiza que busca innovar en la creación de productos que contribuyan a un mundo más sano y sustentable. LifeStraw fue lanzado al mercado en el año 2005 y ha obtenido diversos premios y galardones incluyendo “Best Invention of the Year” de la Revista Times, “One of the ten things that will change the way we live” de Forbes, e “Innovation of the year” de Esquire.

LifeStraw permite el acceso a agua segura lejos de casa, tiene una autonomía de hasta 700 litros de agua o 1 año (calculando un consumo de 2 litros de agua por día), removiendo el 99,9% de la bacteria en el agua y más del 98% de los virus en la misma. Además, remueve partículas de hasta 15 micrones de tamaño¹⁶. En Anexo A se acompañan las especificaciones técnicas de LifeStraw. Es un producto fácil de usar, liviano, transportable, no requiere repuestos durante su vida útil, es fácil de distribuir en situaciones de emergencias y es utilizable por niños en edad escolar en áreas rurales, por personal militar, en emergencias y en kits de rescate, para turismo aventura y actividades en el exterior.

A la fecha del presente trabajo, LifeStraw no tiene presencia en Latinoamérica y no cuenta con distribuidores oficiales en Argentina, aunque sí se ha

¹³ <http://www.uba.ar/encrucijadas/48/sumario/enc48-wichis.php> (Consultado 20/03/15)

¹⁴ www.buylifestraw.com (Consultado 18/03/15)

¹⁵ www.vestergaard.com (Consultado 18/03/15)

¹⁶ www.buylifestraw.com (Consultado 18/03/15)

identificado que ha sido ocasionalmente comercializado de manera informal en internet¹⁷.

Mercado objetivo

Consciente de la existencia de un grave problema a resolver, paso a evaluar si es posible desarrollar a partir de este una oportunidad de negocios. Para ello primero definiré el mercado. LifeStraw es utilizable por niños en escuelas rurales, personal militar, para emergencias y para turismo aventura. En base a la información recabada, este último es el mercado objetivo más atractivo para abordar, teniendo en cuenta la actualidad de esta actividad y los indicios de que la misma va a crecer en el país a futuro. Por lo tanto el *scope* del estudio de la oportunidad de negocio se limitará al tamaño de mercado del turismo aventura en Argentina.

La Adventure Travel Trade Association (ATTA), una organización cuyo propósito es fomentar y profesionalizar el desarrollo responsable y sostenible de la industria del turismo aventura, ha definido en un estudio del año 2010 al turismo aventura como cualquier viaje doméstico o internacional que incluye actividad física, interacción con la naturaleza y una experiencia cultural (ATTA 2010). La Organización Mundial de Turismo ha adoptado esta definición y la reseña en diversos artículos y estudios.

El estudio de la ATTA incluye dentro del turismo aventura, entre otras, a las siguientes actividades: camping, avistaje de aves, mochileros, canotaje, ciclismo, eco-turismo, pesca, pesca con mosca, hiking, caza, kayaking, rafting, safaris, montañismo, canyoning (que combina trekking con técnicas de escalada y natación por piletones o cañadones naturales), escalada y espeleología (que consiste en realizar expediciones en cavernas o cuevas).

¹⁷ <http://listado.mercadolibre.com.ar/deportes-fitness/filtro-personal-purificador-de-agua-lifestraw-suiza> (Consultado 14/02/2015).

Existen sobrados ejemplos de la práctica de estas actividades en Argentina. Las agitadas aguas del río Cocorvado en Trevelín, Provincia de Chubut para la práctica de rafting y kayaking, trekking en el cerro Zeballos de Santa Cruz o en la Reserva Natural Quebrada de los Cóndores en La Rioja, montañismo en el volcán Lanín en San Martín de los Andes o en el mundialmente conocido Aconcagua, el desafío de los siete lagos en Bariloche para quienes practican ciclismo y espeloeología en las cavernas El Sauce en Córdoba son solo algunas actividades que propone el país a aventureros locales y de todo el mundo. Además, son cada vez más comunes y convocantes en el país las carreras de aventura, que combinan dos o más disciplinas, pudiendo durar de pocas horas a más de 10 días. Se llevan a cabo duatlones y triatlones por ejemplo en Tafi del Valle y Ciudad de Monteros, en Tucumán; en Miramar, Sierra de los Padres, Balcarce, Tandil y Cañuelas, en Buenos Aires; en Mendoza; La Cumbrecita, en Córdoba; Salta y El Chocón, en Neuquén, entre muchos otros. Muchas carreras de aventura realizadas en Argentina son reconocidas a nivel mundial, en particular algunas realizadas en equipos, como 2500 Tafi, el Cruce Columbia y Eco Aconquija, e incluso en 2016 se podría realizar un evento Iron Man en el país¹⁸.

En el Anexo B se muestra la “Encuesta Internacional de Turismo” (en adelante EIT), en la que se han entrevistado a un total de 2.466.728 turistas no residentes de Argentina en el año 2014, de los cuales 138.527, un 5,7%, indicó que las actividades realizadas durante el viaje fueron “experiencias activas en medios naturales”, es decir turismo aventura. Si conforme el informe del Ministerio de Turismo “Turismo Internacional – Diciembre 2014”¹⁹ el total de turistas no residentes que ingresaron en el país fue de 5.935.331 personas, podemos asumir que 338.314 personas, es decir el 5,7%, lo hizo para practicar turismo aventura. Son turistas con un nivel de gasto elevado, siendo el gasto promedio del turista extranjero (sin incluir el pasaje internacional) de USD 1.582,8, según el informe del perfil del turista internacional que realizó turismo aventura en el país, que se acompaña en Anexo D.

¹⁸ <http://triatletasenred.com/actualidad/argentina-podria-tener-un-ironman-en-2016/> (Consultado 27/03/2015).

¹⁹ <http://desarrolloturistico.gob.ar/estadistica/todas-las-vias-de-ingreso> (Consultado el 18/03/15)

Según el informe “Turismo Interior – Encuesta de Viajes y Turismo de los Hogares – Actividad Turismo Aventura” (en adelante EVTyTH), que acompaño en Anexo C, que refiere a turistas argentinos que practicaron turismo aventura en el país, de un total de 56.031.549 visitantes en 2014, 1.349.130 han realizado turismo aventura, gastando 2.531 millones de pesos, equivalente al 5,1% del gasto total que realizan los turistas residentes en Argentina. Además, casi el 50% de quienes realizan turismo en Argentina se encuentran dentro del quinto quintil, es decir, dentro de la población con mayor poder adquisitivo. Viajar suele ser un programa caro, en particular el turismo aventura por tratarse usualmente de destinos con difícil acceso y que requieren equipamiento y herramientas específicas.

En cuanto a los turistas argentinos que practicaron turismo aventura en el país, se los puede identificar y cuantificar mediante otro informe del Ministerio de Turismo enviado por la Dirección de Estudios de Mercado y Estadística, el informe de

Se puede concluir entonces que sumados los 338.314 turistas internacionales y los 1.349.130 turistas residentes en Argentina, un total de 1.687.444 personas en 2014 han realizado turismo aventura en Argentina. Se trata de residentes argentinos con poder adquisitivo medio, medio/alto y turistas extranjeros con un promedio de gasto alto al venir al país a practicar esta actividad.

Oportunidad de negocio

Se ha identificado una doble necesidad, por un lado la de practicantes de turismo aventura, que con LifeStraw entre sus equipos podrían obtener agua de fuentes naturales con las que su actividad los enfrenta regularmente, en lugar de trasladar cantimploras con poca autonomía que obligan a regresar o buscar refugios que los provean de agua potable. Por otro lado, se identificó la necesidad de las comunidades aborígenes descriptas, que para poder beber agua deben recurrir a la a veces escasa lluvia o a caminatas prolongadas que

muchas veces terminan en pozos, fuentes y reservorios que suelen estar contaminados. Con LifeStraw, podrán potabilizar el agua que consiguen y así evitar las enfermedades que el agua contaminada les genera. Llamaré “Usuarios” a los primeros y “Usuarios Extremos” a los segundos. Los primeros cuentan con recursos para adquirir LifeStraw. Los segundos no.

Se analizará la necesidad del producto mediante el esquema de la pirámide de necesidades que desarrolla Maslow (1997)²⁰, particularmente teniendo en cuenta el modelo de negocio adoptado para el presente proyecto. Funcionalmente LifeStraw satisface una necesidad fisiológica básica como es la necesidad de agua, en la base de la pirámide. Es la necesidad que buscan satisfacer los Usuarios Extremos, dominados por esta necesidad ya que para ellos todo lo demás puede ser desplazado a un segundo plano. Por otro lado, LifeStraw satisface a los Usuarios en la necesidad que Maslow ubica en la punta de la pirámide, la necesidad de autorrealización (autodesarrollo y realización). Uno de los objetivos que busca el Usuario en el turismo aventura es satisfacer la necesidad de realización personal, lograr superarse a sí mismo, ser todo lo que uno puede ser en potencia. En la entrevista realizada a un practicante amateur de turismo aventura, este nos habla de superar el desafío, del desafío como el condimento especial.²¹ Las características del Usuario promedio dan a entender que las demás necesidades descritas por esta teoría, las fisiológicas, de seguridad, sociales y de estimación, estarían satisfechas. Los Usuarios son lo que Maslow llama personas satisfechas. Por ello son motivados por nuevos desafíos de autorrealización, que pasan a convertirse en su nueva necesidad. Esto lo vemos también en la entrevista, donde el entrevistado dice que desde que conoció el turismo aventura solo ha realizado ese tipo de turismo. Cuando los Usuarios comienzan a elegir para sus vacaciones destinos y actividades de turismo aventura, rara vez vuelven al turismo tradicional y el turismo aventura se vuelve una necesidad. Lo más interesante de este análisis es que justamente al exponerse a las situaciones extremas y de riesgo que el turismo aventura conlleva, el Usuario esta amenazando esa situación de “satisfecho” que ha logrado al cumplir con las

²⁰ Una teoría de la Motivación Humana. Hitos en la Gestión Empresarial de Maslow, A.H. Ed. Apostroff. 1997.

²¹ Anexo F

demás necesidades²², por ejemplo al comprometer su seguridad o sus necesidades fisiológicas, como el acceso al agua. Esto es lo que Maslow llama inversión en la jerarquía de las necesidades²³, que sucede cuando el Usuario elige privarse de una necesidad que se ha visto satisfecha durante largo período (la fisiológica en este caso) para re-evaluarla y así llegue a ser nuevamente importante de forma consiente. Y este renacer en la conciencia del Usuario de la importancia de las necesidades básicas (la necesidad de agua), no hace más que comprometerlo y vincularlo con quienes carecen de esa necesidad, como los wichís de Misión Nueva Pompeya. LifeStraw es por esto ideal para el Usuario, que por sus características particulares satisface la necesidad de autorrealización en la punta de la pirámide de Maslow, pero también la manera en que satisface esa necesidad mediante el turismo aventura le permite conocer y sufrir la necesidad más básica como la sed. Y eso lo pone en situación de empatía con los Usuarios Extremos. El modelo de negocios adoptado en este proyecto permite al Usuario, mediante la compra de LifeStraw, satisfacer sus dos niveles de necesidad, uno en cada extremo de la pirámide de necesidades de Maslow.

Será fundamental para el éxito del proyecto llevar adelante un contrato de licencia con Vestergaard, la empresa creadora de LifeStraw que ostenta la patente del producto. Obtenida la licencia, el producto se comercializa entre los Usuarios a través de distintos canales. Por cada producto LifeStraw que estos adquieran se abastecerá de agua potable a los Usuarios Extremos mediante la entrega de productos LifeStraw. Se trata del modelo de negocio de la empresa "Toms"²⁴. "Toms" da cuenta de que hombres y mujeres están dispuestos a abonar un sobreprecio por productos que están secundados por un propósito mayor. Son hombres y mujeres dispuestos a realizar actos de caridad, de ayuda al prójimo, de bondad y muchas veces no saben cómo. Este proyecto les brinda esa oportunidad.

Este trabajo diagrama un modelo de negocios donde el sobreprecio que el mercado de Usuarios está dispuesto a abonar por un producto LifeStraw

²² Una teoría de la Motivación Humana. Hitos en la Gestión Empresarial de Maslow, A.H. Ed. Apostroff. 1997. P.243.

²³ Una teoría de la Motivación Humana. Hitos en la Gestión Empresarial de Maslow, A.H. Ed. Apostroff. 1997. P.240.

resulta suficiente para costear la operatoria de abastecimiento de los Usuarios Extremos y a la vez permite obtener un margen satisfactorio para que el proyecto sea rentable.

Escalabilidad

Sin perjuicio de que el *scope* del presente trabajo se limitará a lo mencionado, existen interesantes oportunidades de escalabilidad en el proyecto.

En un contexto en el que resulta cada día más importante para empresas el fomento de estrategias de responsabilidad social empresaria en respuesta a diversas presiones sociales, medioambientales y económicas, la venta de un paquete LifeStraw como proyecto de RSE puede resultar atractiva para empresas con vocación social. Los Libros Verdes de la Comunidad Europea, el fomento de las Empresas B²⁵ en el mundo y en particular en la región, entre tantas otras iniciativas, son sobrados ejemplos de la importancia de estas acciones para las empresas, además de los beneficios impositivos y de imagen de marca que acarrear. Hoy se espera que las compañías cumplan un rol en la sociedad donde se busque maximizar los resultados económicos, minimizando el impacto en el medioambiente y creando valor para la sociedad²⁶. Las empresas logran un impacto más abarcador y positivo en el mundo cuando están basadas en un propósito superior que va más allá de solo generar ganancias y crear valor para los accionistas. El propósito es la razón por la que una compañía existe. Un sentido de propósito mayor crea un extraordinario nivel de compromiso entre todos los *stakeholders* y cataliza creatividad, innovación y compromiso organizacional²⁷. Las empresas que contraten el paquete abonarían una suma de dinero a fin de proveer de agua potable por un período de tiempo determinado a una comunidad aborigen con dicha

²⁴ www.toms.com (Consultado 20/03/15)

²⁵ www.sistemab.org (Consultado 18/03/15)

²⁶ Goldfart, Verónica. 2011. "Turismo sustentable: Análisis de la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa de la empresa LAN para proover el turismo sustentable". Maestría en Administración de Negocios. Universidad de San Andrés.

²⁷ Mackey, John, Sisodia, Raj. 2013. "Conscious capitalism: Liberating the heroic spirit of business". Harvard Business Press. P.33.

necesidad, generando así la creación de valor que proponen Porter y Kramer (2011)²⁸.

Han surgido varias iniciativas de empresas de consumo masivo donde por la compra de su producto se abastece de agua potable a pueblos que la necesiten²⁹, que favorecen a los intereses del proyecto porque comienza a crear conciencia social en la gente y sembrar las ganas de ayudar.

Acuerdos con personal militar, gendarmería y fuerzas armadas también son atractivos. Se trata de disciplinas en que un producto como LifeStraw puede resultar útil y práctico. No solo para el uso de los miembros de estas fuerzas sino también para que estos entreguen en sus actividades y operaciones en zonas en situación de emergencia.

Otra posibilidad de escalabilidad será utilizar LifeStraw como purificador de agua para el hogar, para filtrar bacterias, virus y componentes nocivos. Habría que adaptar el producto y realizar una evaluación de los tendidos de cañerías y redes públicas en el país, que a *prima facie* parecería insuficiente o que no está en condiciones sanitarias óptimas. Los habitantes de viviendas en estas condiciones son también potenciales consumidores de LifeStraw.

²⁸ Porter, Michael y Kramer, Mark. 2011. Creating Shared Value. Harvard Business Review. Issue 89.

²⁹ <https://www.youtube.com/watch?v=YOhUewEeKC0> ; <https://www.youtube.com/watch?v=LXIDoLc0KPk> (Consultadas 20/04/15)

III. LA INDUSTRIA Y LA EMPRESA

La Industria

Para analizar la estructura de la industria del turismo aventura se utilizará, como primera herramienta, el modelo de las cinco fuerzas competitivas (Porter 1980).

LifeStraw no cuenta con *competidores existentes* en la industria con los que compita en forma directa. Se trata de un producto nuevo e innovador y difícil de replicar. Además, al contar con exclusividad sobre el producto se asegurará ser el único proveedor de este producto, con lo cual, en el país, no debería haber empresas que comercialicen LifeStraw y si las hubiera, por ejemplo quienes venden el producto vía el sitio mercadolibre.com, serían pasibles de ser demandadas para que cese el uso indebido de la marca por contrato.

Con respecto a posibles *productos sustitutos*, cabe descartar a los filtros o purificadores de agua comercializados en el país por marcas como Philips o Everpure, ya que apuntan a un segmento distinto, el de los hogares, y por las características del producto, la fisonomía y prestaciones, no son utilizables por quienes practican turismo aventura.

Podrían ser considerados productos sustitutos los recipientes para transportar bebidas como cantimploras o mochilas de hidratación. Quienes practican turismo aventura, nuestros Usuarios, según la definición de la OMT interactúan con la naturaleza y realizan actividad física. En la mayoría de los casos para que la experiencia sea lo más atractiva posible, esta interacción se desarrolla durante un tiempo prolongado y en lo posible lejos de asentamientos o pueblos; lejos de la "civilización". Estos factores hacen que contar con acceso a agua sea vital, nunca mejor usada la palabra, dado que se trata de una necesidad

fundamental en la vida del ser humano, que como se indicó necesita ingerir al menos 20 litros de agua por día, máxime cuando se esta realizando actividad física. La opción con que hoy cuenta el Usuario es la de la cantimplora que además de no ser cómoda para llevar, como un 45,7% de los encuestados afirma, suele transportar desde 0,5 litros de agua hasta 3 litros, o las mochilas de hidratación que pueden transportar hasta 35 litros de agua. ¿Se pueden imaginar cargando 35 litros en su espalda escalando en la Cordillera de los Andes o haciendo trekking en los bosques del Parque Nacional Lanin? Posiblemente existan puestos de hidratación donde puedan parar a tomar agua, pero seguramente implique desviarse o tomar caminos delineados, limitando la aventura que estos turistas buscan.

LifeStraw tiene 23,3 cm de largo, 2,9 cm de diámetro y pesa tan solo 95 gramos. Tiene una capacidad mínima de 700 litros o un año, y cuenta con una cuerda para colgarlo alrededor del cuello. Las cualidades particulares de este producto a diferencia de la cantimplora o la mochila de hidratación son evidentes. En la entrevista con el practicante de turismo aventura, este destaca por ejemplo su gran autonomía. Tanto en la Cordillera de los Andes como en el Parque Nacional Lanin los arroyos y fuentes de agua naturales son inagotables. Solo un 1,2% de los encuestados dijo no haberse cruzado nunca con fuentes de agua naturales al practicar turismo aventura. Con LifeStraw nuestros Usuarios se sacarían el peso de hasta 35 litros de agua de la espalda, no andarían con bultos incómodos de cargar y pueden hacer durar su experiencia en la naturaleza y lejos de la civilización por el tiempo que deseen.

Por otro lado, el modelo de negocio adoptado da a LifeStraw un motivo más para superar cualquier intención del comprador a sustituir LifeStraw por otros productos.

Además, nuestros Usuarios suelen ser propensos a contar con todos los productos y herramientas que faciliten su experiencia y la hagan más real, menos dependiente de los demás³⁰, como ser cortaplumas, casco, ropa térmica, etc. LifeStraw sería un instrumento protagonista entre estos.

Al no tener competidores directos resulta posible establecer los precios en solitario, sin tener demasiado en consideración los precios relativos de los productos sustitutos, ya que el nivel de diferenciación entre LifeStraw y una cantimplora es elevado. La diferenciación del producto es una fuerte barrera de entrada para que el proyecto cuente con una importante ventaja competitiva. Sin embargo, y sin perjuicio del valor agregado que tiene el modelo de negocio adoptado y las características del producto, la cantimplora es un producto económico que se puede conseguir en el país desde \$110 (pesos ciento diez)³¹. Por ello es importante transmitir a los Usuarios correctamente la diferencia entre LifeStraw y una cantimplora o mochila de hidratación, para que el Usuario vea que la capacidad de LifeStraw para resolver el problema del agua en sus actividades vale más que el costo de adquirir LifeStraw³².

La firma de un contrato de licencia con Vestergaard permite mitigar la *amenaza de nuevos competidores entrantes*. Mullins (2010) sostiene que no sería factible que un nuevo negocio crezca en el largo plazo si la ventaja inicial que propone a sus consumidores no puede ser sostenida ante el ingreso de nuevos competidores³³. Para ello, sugiere evaluar la presencia de elementos de propiedad que otras empresas no pueden duplicar o imitar. Aquí resulta evidente que el proyecto cuenta con una gran ventaja de contar con la licencia de LifeStraw. La barrera de entrada a nuevos competidores es claramente elevada, deben desarrollar un producto que filtre virus y bacterias con la efectividad que lo hace LifeStraw y con la practicidad necesaria para el uso de quienes practican turismo aventura. Sostener en el tiempo esta ventaja competitiva es fundamental. Al ser el primer filtro de agua dirigido a quienes practican turismo aventura será importante abordar el mercado con una imagen de marca fuerte, positiva, socialmente responsable, para así generar en los Usuarios un vínculo con la marca que a nuevos ingresantes en el futuro resulte difícil romper. Los Usuarios deben hablar de “su LifeStraw”, no de “su filtro de

³⁰ Anexo F

³¹ <http://listado.mercadolibre.com.ar/camping-recipientes-termicos-cantimplora/> (Consultado 13/04/15).

³² Blackwell, Roger D., Miniard, Paul W. y Engel, James F. 2002. “Comportamiento del Consumidor”. Mexico. Ed. Thomson. Cap. 3. P.72.

³³ Mullins, J. W. 2010. “My Opportunity: Why will or won’t this work” de Mullins J.W. The New Business Road Test. Prentice Hall. P.14.

agua”.

El *proveedor* del producto es la empresa suiza Vestergaard, titular de la patente de LifeStraw y por ende un proveedor con poder de negociación alto. La exclusividad permite por el plazo del contrato, con posibilidad de prórroga, asegurar el ingreso del insumo. Sin embargo no considero a Vestergaard como un proveedor sino como un socio estratégico. A través de este proyecto Vestergaard tiene la oportunidad de llegar a la Argentina y a los pueblos más necesitados en este país. La expansión territorial hacia Latinoamérica puede asegurar a Vestergaard una ventaja competitiva, creando una barrera de entrada. Además, otorgar licencia a un distribuidor para Vestergaard significa reducir el costo de entrada e implica un riesgo limitado³⁴.

Estudiando la situación de los 1.687.444 *clientes potenciales* identificados por año, provenientes tanto del país como del exterior, en relación a un producto muy difícil de replicar, y sin otros proveedores del producto en el mercado, pareciera que su poder de negociación, que les podría permitir forzar un precio del producto, es bastante bajo. Además, al satisfacer la necesidad de los consumidores de realizar un bien, en la misma decisión de compra el cliente elige no negociar el precio por el destino mismo que tendrá el aporte que se hace al comprar.

Este análisis de la industria tiene como objetivo hacer un balance entre las fuerzas favorables y las desfavorables y así determinar si la industria es atractiva o no. A pesar de que el modelo de las 5 fuerzas de Porter es estático y analiza solo un momento, es una herramienta válida para comprender la realidad de la industria. El balance según el gráfico en Anexo G indica que la mayoría de las fuerzas son favorables. Sin embargo, hay que destacar que el modelo de las 5 fuerzas de Porter ha permitido identificar que, pese a tener en Vestergaard un socio estratégico, será imprescindible mantener una excelente relación con este proveedor para el éxito del proyecto.

³⁴ De Kluyver, Comelis A. Fundamentals of Global Strategy: A Business Model Approach. 2010. HBS. Cap. 5. P. 106.

La Empresa

El objetivo de este proyecto es diagramar un modelo de negocios en el que el precio del producto vendido a los Usuarios sea suficiente para el abastecimiento de los Usuarios Extremos y para permitir obtener un margen satisfactorio. El modelo de negocio Canvas (Osterwalder y Pigneur 2010)³⁵ comprueba que ese objetivo es posible, prestando especial atención a los bloques de proposición de valor y socios claves. En Anexo H se acompaña el canvas para el presente proyecto. La particularidad de este modelo de negocios es que los bloques deben considerar no solo al Usuario sino también al Usuario Extremo, como se ve a continuación.

1. Segmentos de Clientes

Los clientes objetivos son los ya identificados Usuarios, aquellas personas que eligen practicar una o varias de las disciplinas incluidas en la definición de la OMT de turismo aventura. Son personas que buscan contacto con la naturaleza, que se sitúan en situaciones de riesgo que le permiten vivir emociones fuertes, personas que, como vimos al analizar la pirámide de Maslow, buscan la autorrealización y al encontrarla en el turismo aventura, por inversión de las jerarquías se concientizan de las necesidades más básicas del ser humano, vuelven a lo más terrenal, a comprometerse con el medio ambiente, con la salud. Se trata de un nicho de mercado, específico y especializado.

En la vereda opuesta, tenemos nuestros otros clientes, los wichís de Misión Nueva Pompeya, nuestros Usuarios Extremos. Hemos visto que hay miles de otras comunidades con la misma necesidad de agua potable, tal vez disparada por otros factores contaminantes como el arsénico, pero para este análisis las dejaremos fuera del esquema y quedarán para futuras etapas de este proyecto. Nuestro cliente objetivo aquí es el wichi de Misión Nueva Pompeya, cuyo problema es la falta de agua potable por estar contaminada con virus y

³⁵ "Generación de Modelos de Negocios". Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2010). SEECYT.

bacterias y que puede encontrar solución a ese problema en LifeStraw.

2. Propuesta de Valor

La bandera de la propuesta de valor está en el producto en sí, una invención novedosa y práctica creada hace menos de 10 años y sin presencia en Latinoamérica. El respaldo de una empresa como Vestergaard, promotora de un mundo sano y sustentable, también favorece a que los consumidores perciban el valor de la propuesta. El diseño y el mejor desempeño de LifeStraw por sobre la cantimplora o mochilas de hidratación, como demostramos al describir la industria, son otros motivos que contribuyen a la creación de valor para el cliente. Pero a mi entender lo que sostiene la propuesta de valor es el propósito mayor que existe detrás de la compra de LifeStraw. El gran valor que transmite LifeStraw al consumidor no es solo el producto en sí, sino la idea de ser parte de algo más grande que uno mismo, la idea de que a través de mi compra no solo estoy satisfaciendo una necesidad propia, sino que además estoy ayudando a alguien que lo necesita. Y esta necesidad de ayudar al prójimo que se ve cada día más, es especialmente fuerte en nuestros Usuarios, que en un 40%, según la encuesta en Anexo E, pagarían más por un producto que conlleve un propósito mayor.

Por otro lado, para los Usuarios Extremos el valor está dado por el producto gratuito que les permite tener acceso a agua potable, una necesidad básica con la que no cuentan o a la que les resulta difícil acceder. El valor para ellos es la salud, la prevención de enfermedades, el bienestar general. Pero la propuesta de valor última que este proyecto les otorga a los Usuarios Extremos es una oportunidad. La oportunidad de poder asistir a todas las clases, de crecer saludablemente. Una oportunidad de aspirar a más.

3. Relación con Clientes

Para generar una relación con los clientes hay que captarlos primero. Y para ello será importante la correcta transmisión del mensaje del proyecto, haciendo

que el cliente comprenda rápidamente la propuesta de valor del producto. El uso de publicidad online será un medio de comunicación fundamental. A través de comunidades de clientes, redes sociales y las mismas páginas web de las tiendas asociadas, se buscará llegar a la audiencia objetiva, no solo para hacer conocer al producto mediante un boca a boca digital, sino también para crear valor, comentando experiencias con LifeStraw, informando avances en la provisión de LifeStraw a la comunidad de Misión Nueva Pompeya, etc. También será importante que el mensaje sea correctamente transmitido por los empleados de canales de comercialización que veremos en el siguiente apartado.

4. Canales

Principalmente se llegará a los Usuarios mediante la venta indirecta a través de tiendas asociadas, como ser casas de turismo aventura, casas de deporte, de caza y pesca, etc. Además de la venta en locales, se comercializará el producto vía sus páginas de internet, un canal importante a explotar. Quien practica turismo aventura está acostumbrado a adquirir sus herramientas para el desarrollo de esta actividad en este tipo de casas especializadas, como un 57,6% de los encuestados confirma. Un 29,4% lo hace por internet. Tanto en un caso como el otro la correcta transmisión de la propuesta de valor es fundamental, recalcando al consumidor que por cada LifeStraw adquirido se abastece de agua potable a Misión Nueva Pompeya. Para ello se capacitará a los empleados de las tiendas asociadas. Vender a través de tiendas asociadas permitirá expandir el alcance y aprovechar sus fortalezas.

5. Flujo de Ingreso

Los consumidores adquirirán y abonarán un precio premium por el producto en las tiendas asociadas. El ingreso así se percibirá de las tiendas asociadas, a las que se realizarán ventas periódicas de determinado stock. Se firmarán contratos de distribución con las tiendas asociadas donde se acordará una compra semestral en los términos y condiciones detallados en la Sección X.

6. Recursos Claves

El principal recurso es el producto. LifeStraw no se comercializa en el país ni en Latinoamérica y tiene características que lo hacen muy apropiado para un grupo de consumidores en crecimiento. El producto hace que el proyecto sea posible. La manera de proteger el producto es a través del resguardo de la marca, registrada por Vestergaard ante el Instituto Nacional de Propiedad Industrial. Otro recurso clave son los recursos humanos. No realizar una comunicación apropiada de este excelente producto es lo mismo que no contar con él. Tanto el equipo que encabeza el proyecto, como los vendedores de las tiendas asociadas, los comunicadores vía web y todos los que lleguen al consumidor deben saber transmitir los valores de la empresa, el modelo de negocio social y el compromiso con la sociedad.

7. Actividades Claves

Para que la propuesta de valor de la empresa sea bien comprendida por el consumidor, la transmisión del propósito mayor debe resultar evidente. El mensaje, la comunicación, el marketing para la causa será una de las actividades fundamentales. En el plan de marketing se verán algunas de las actividades específicas a desarrollar, pero aquí justamente comprendemos lo fundamental de las acciones de marketing. Las actividades claves entrarían dentro de la solución de problemas, ya que para el Usuario además del impacto social de su compra, le importa que el producto que adquiere efectivamente sea útil y práctico a sus fines, de lo contrario canalizará de otra manera su necesidad de ser socialmente responsable. También se prestará especial atención a la *supply chain*, aceitando al máximo el proceso de importación del producto y entrega a los distribuidores.

Desde la perspectiva de las actividades para llegar al Usuario Extremo, será importante la coordinación y seguimiento del socio que se ocupe de la entrega del producto al Usuario Extremo, asegurándose que efectivamente se entreguen y den el uso correspondiente.

8. Socios Claves

Evidentemente la alianza con Vestergaard es clave para el negocio y para asegurar la disponibilidad del producto. Ya hemos visto el poder de negociación alto que tiene la empresa suiza, por ello la firma del contrato de licencia con Vestergaard es la piedra fundamental sobre la que se balancea el negocio, al menos en esta primera etapa donde el producto estrella es el LifeStraw.

Además, para optimizar el modelo de negocios otro acuerdo importante es el que se llevará adelante con las casas de deporte y turismo, como podrán ser North Face, Columbia, Scandinavian, etc. que son quienes llegan al Usuario. Son empresas que permiten suplir, al menos en esta etapa inicial del emprendimiento, la actividad logística para llegar al cliente meta.

Operadores y prestadores de turismo aventura serán socios importantes a la hora de realizar las campañas de marketing y promoción del producto³⁶.

Desde el lado de los socios estratégicos para llegar a los Usuarios Extremos, optimizando y facilitando principalmente la parte logística, pero también dando un respaldo al mensaje social del proyecto, son las ONG y organizaciones humanitarias. Como SOS Aborigen, existen numerosas organizaciones que prestan asistencia social, médica, asesoramiento, etc. a comunidades aborígenes. SOS Aborigen es una de ellas, y realiza viajes semestrales a Misión Nueva Pompeya. La empresa entregaría las cantidades necesarias de productos LifeStraw en función de las ventas realizadas a esta ONG para que la transporte a nuestros Usuarios Extremos.

9. Estructura de Costos

No hay local de ventas, no es necesaria una red de distribución a nivel nacional, no resulta necesaria la contratación de personal. La estructura de

³⁶ Los operadores y prestadores de turismo aventura ascienden en el país a 1430, según la Asociación Argentina de Ecoturismo y Turismo Aventura (AAETAV). 2010. "Diagnóstico Nacional de Turismo Aventura".

costos es la siguiente:

(i) Costos administrativos.

- Inscripción de la sociedad;

(ii) Costos operativos.

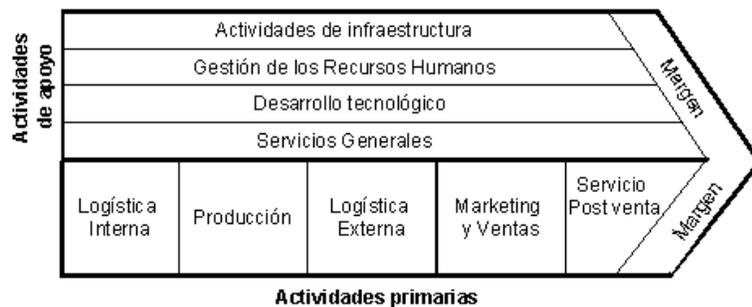
- Compra y abastecimiento de LifeStraw (a distribuidoras y SOS Aborigen);
- Costos de asesores y consultores profesionales;
- Costos de importación.

(iii) Costos de marketing (publicidad, folletería, comunicación).

Por la condición inicial del proyecto no se podrá aprovechar la economía de escala, ya que la continuidad del vínculo con Vestergaard dependerá del éxito de los primeros años. Igualmente, por ser representantes y socios estratégicos de Vestergaard en Argentina, los productos tendrán descuentos especiales.

Cadena de valor

Profundizando el análisis de la empresa, un estudio de la cadena de valor permite comprender cuáles actividades merecerán mayor atención. Se focalizará en aquellas actividades que los clientes consideren más importantes. Porter (1985) desarrolla la cadena de valor para poder elegir a quien elige a la empresa. Entonces comprendiendo los intereses de quien se quiere que elija a la empresa, los Usuarios, se comprenderá a qué actividades debe avocarse la empresa.



Fuente: <http://www.grandespyemes.com.ar/2010/12/20/la-cadena-de-valor/>

En concordancia con las conclusiones obtenidas del Canvas sobre la necesidad de hacer una correcta comunicación del propósito mayor detrás de la compra, en la cadena de valor el marketing resultará fundamental y será de las actividades que mayor aporte hagan al margen. También hay que enfatizar la gestión de recursos humanos en particular, la capacitación del personal. Igual fortaleza habrá que buscar en la logística de entrada o interior, para asegurar la disponibilidad del producto.

La logística tanto para la entrega del producto al Usuario como al Usuario Externo son tareas que ya identificamos convenientes para terciarizar, dado que sabemos que nuestros socios estratégicos para llegar a los Usuarios y Usuarios Extremos, casas de turismo aventura (entre otras) y SOS Aborigen, respectivamente, cuentan con una desarrollada red para llegar a unos y otros.

Entonces prestando especial atención al marketing, la logística de entrada y la gestión de recursos humanos, y terciarizando la logística exterior, la empresa tendrá una cadena de valor robusta y adecuada para la satisfacción de la necesidad de los Usuarios.

Estrategia de entrada

Hemos analizado a la empresa y también comprendido el contexto en el que la empresa va a desarrollarse. Para relacionar las fortalezas y debilidades de la empresa con las oportunidades y amenazas del ambiente a continuación un análisis FODA, para poder elaborar un diagnóstico que permita ver en que posición se encuentra la organización y así, vinculando la matriz FODA con la de Ansoff, tendremos un análisis correcto y exhaustivo de la situación en la que se encuentra la empresa y podremos establecer la estrategia de posicionamiento que conviene llevar adelante³⁷.

Oportunidades: (i) Mercado de turismo aventura en crecimiento; (ii) Conciencia

de responsabilidad social de los consumidores y empresas de diversos rubros comunicando necesidad de provisión de agua potable; (iii) Ausencia de competidores directos; (iv) el entorno tecnológico demuestra que no habría desarrollo tecnológico que pueda afectar o competir con LifeStraw

Amenazas: (i) Inestabilidad política y económica del país que puede generar la disminución de demanda por bienes en el mercado de consumo, el entorno económico desfavorece la comercialización de productos importados; (ii) Productos sustitutos (ej. cantimplora) más económicos; (iii) Alto poder de negociación de Vestergaard, aunque, como indicamos antes, Vestergaard es más un socio estratégico que un proveedor.

Fortalezas: (i) Compromiso y capacidades del equipo emprendedor; (ii) Contacto directo y formalizado con SOS Aborigen para provisión de producto a Misión Nueva Pompeya; (iii) Acuerdo de Licencia con Vestergaard; (iv) Propuesta de valor e imagen de marca que esta comunica; (v) Centralización de ventas al consumidor y distribución en dealers con red en funcionamiento.

Debilidades: (i) Empresa sin estructura ni trayectoria en el mercado.

A nivel contexto externo, las oportunidades identificadas son superiores a las amenazas, ya que estas últimas pueden ser mitigadas. La inestabilidad política y económica suele afectar en menor medida a proyectos y emprendimientos sociales, en general fomentados por políticas de turno. El hecho de tener productos sustitutos más económicos se suple con el valor agregado que tiene el LifeStraw en relación a una cantimplora o mochila hídrica. El proveedor es un socio estratégico, que abogará por el éxito del proyecto. En relación al contexto interno, la limitada infraestructura no es motivo suficiente para ver en la empresa una debilidad, ya que no es necesaria una estructura muy completa si el proceso de importación del producto y entrega a los distribuidores está bien mecanizado, y los acuerdos con Vestergaard y los distintos distribuidores respaldan la relación. Aquí resulta más claro que a nivel empresa, las fortalezas tienen mayor peso.

³⁷ Dvoskin, R. 2004. Fundamentos del Marketing. Buenos Aires. Ed. Granica. Capítulo 6. P. 178.

Cuantificando (ver Anexo I) las variables en la matriz FODA, vemos que en el contexto externo nos encontramos en el cuadrante de las oportunidades, aunque cercana al cuadrante de amenazas. En el contexto interno se está decididamente en el cuadrante de las fortalezas. Trasladando esto a la matriz de Ansoff (en el mismo Anexo I), se comprende que la estrategia debe ser de penetración, haciendo foco en la imagen del producto, trabajando sobre aspectos de comunicación y publicidad, buscando una buena exposición del mismo. La cercanía con las amenazas en el contexto externo permiten vislumbrar que habrá que considerar tomar definiciones de marketing que posibiliten la llegada del producto a nuevos segmentos.

Para una correcta estrategia de posicionamiento se diseñará una identidad de la empresa y del producto que ocupen un lugar distintivo en la mente del consumidor. Como se ha evaluado, en particular el canvas, es importante la propuesta de valor que se dirige al mercado. El proyecto cuenta con un producto con varias diferencias con respecto a los demás que pudieran competir, pero la diferencia más importante de promover, teniendo en cuenta las preferencias de los clientes, es la de los atributos del producto y el beneficio que este otorga, no solo para el Usuario sino también a Usuarios Extremos. Por ello es que el posicionamiento del producto estará vinculado a la generación de valor para el consumidor, en cuanto al producto en sí y en cuanto al deber social que cumple.

Estrategia de crecimiento

En el apartado de escalabilidad ya anticipaba la necesidad de ampliar a futuro el *scope* de la empresa. Identificamos como posibilidades la venta de un paquete a empresas como proyecto de RSE, las ventas a personal militar y eventualmente considerar la posibilidad de adaptarlo para la venta como purificador de agua para el hogar, un mercado mucho más masivo.

Sin perjuicio de estas opciones, creo que el fuerte de este proyecto está en la

veta social del mismo. Esa es la esencia que no debe perder en cualquier estrategia de crecimiento que a futuro se plantee. Así las cosas, el proyecto de fondo es el de una empresa social, que encare emprendimientos y desafíos similares al planteado aquí, involucrando otros productos, también novedosos e innovadores y apuntados a segmentos específicos de consumidores, a partir de los cuales mediante su venta realice acciones con fuerte impronta social.



Universidad de
SanAndrés

IV. INVESTIGACIÓN DE MERCADO – SEGMENTO OBJETIVO

Investigación de Mercado

A través de la investigación de mercado se logró recabar información relevante para comprender el mercado y el entorno en el que se va a desarrollar la empresa, es decir comprender la necesidad del consumidor. Así, se pudieron identificar los posibles problemas y oportunidades para desarrollar, se evaluaron las posibles actuaciones de marketing, se identificaron los canales a los que se debe prestar especial atención y se definieron cursos de acción.

Para comprender el comportamiento de los consumidores se diseñó una investigación principalmente experimental o causal, recurriendo a fuentes primarias como una encuesta dirigida a los Usuarios (Anexo E) y una entrevista con un Usuario experimentado (Anexo F). El cuestionario para la encuesta estaba compuesto por preguntas cerradas, para facilitar la tabulación y el análisis y obtener respuestas comparables. La entrevista al Usuario experimentado se trató de un estudio en profundidad, debido a toda la información que el entrevistado tenía sobre el tema, proponiendo preguntas abiertas que le permitieran expresarse. También a este fin se utilizaron fuentes secundarias como los informes y estadísticas del Ministerio de Turismo de la Nación y las encuestas EIT (Anexo B) EVTyTH (Anexo C), e informes de organismos privados como la AAETAV, informes de la UNWTO³⁸, recortes de diarios y revistas de turismo aventura y páginas especializadas de internet confirmado la tendencia en crecimiento de esta actividad en el país, y a websites especializados en la materia.

Parte de la investigación de mercado fue desarrollada y analizada en la

Sección II, donde ha quedado identificada la necesidad del producto. A modo de resumen transcribo a continuación las conclusiones a las que he llegado a partir de ese análisis y los estudios recién mencionados.

- Un total de 1.687.444 personas en 2014 han realizado turismo aventura en Argentina. Esta es la demanda anual máxima estimada.
- Casi el 50% de los turistas residentes que practican turismo aventura se encuentran dentro del quinto quintil, es decir que cuentan con un poder adquisitivo alto. Los turistas extranjeros que realizan turismo aventura en Argentina gastan más de USD1.500 en promedio, superior a otras categorías turísticas. A nivel mundial, el gasto medio de un turista de aventura es de 2.600 Euros³⁹. Esto es un indicio de que quien practica esta actividad estaría dispuesto a realizar mayores gastos para satisfacer su necesidad.
- Los practicantes de turismo aventura gastan cantidades significativas de dinero en equipamiento antes de viajar.
- Los canales de distribución preferidos para la adquisición de equipamiento y con mayor receptividad son locales especializados. También se utiliza el canal online (ver Anexo E).
- Quienes practican turismo aventura quieren contar con todos los productos y equipamiento necesario y práctico para el desarrollo de sus actividades, lo cual consideran “fundamental” (ver Anexo F).
- Los Usuarios consideran incómodos a las cantimploras y mochilas hídricas, posibles productos sustitutos de LifeStraw (ver Anexo E).
- Estudiando el comportamiento de compra, se identificó que los Usuarios son motivados no solo por la utilidad del producto sino también por su impronta social, y están dispuestos a pagar un sobreprecio por productos con esa característica.

³⁸ UNWTO. Global Report on Adventure Tourism. 2014. España.

³⁹ <http://www.faevyt.org.ar/observatorioturistico/noticias/103-turismo-aventura-crecimiento-a-la-vista-y-tendencias.html>
(Consultado el 25/03/15)

Segmento Objetivo

A través de una estrategia de marketing diferenciado se ha identificado un segmento homogéneo dentro del segmento del turismo para poder crear una mezcla comercial atractiva, las personas que practican turismo aventura. Las bases tomadas para la segmentación fueron geográficas, demográficas (nivel de ingresos, educación), psicológicas (estilo de vida) y socio culturales (cultura). Desde la perspectiva demográfica, el turismo aventura es una disciplina donde la edad no es una característica fundamental, dado que lo que suele vincular a quienes lo practican es mas bien la actitud, el espíritu de aventura y auto superación. Por ello tanto miembros de la generación Y (18 a 30) como de la generación X (31 a 44) pueden encontrar atractiva esta actividad, e incluso los baby boomers (45 a 64) que se encuentran con tiempo y dinero ya que sus hijos se han ido de la casa y llegan al retiro en buenas condiciones y curiosidad por la aventura que no pudieron satisfacer durante sus años de trabajo⁴⁰.

El segmento objetivo en función de las bases mencionadas son aquellas personas, tanto hombres como mujeres, que vacacionan en el país con un nivel elevado de educación, superior a la media de viajeros en general, y nivel de ingresos económicos medio o medio/alto. Son personas con un estilo de vida saludable y aventurero, con inquietudes culturales y fuertes valores. Considerando el beneficio buscado por el consumidor, se identifica en este segmento la búsqueda de salud, funcionalidad y estilo⁴¹.

El descripto es el segmento dentro del turismo que entiendo más vale la pena perseguir, en comparación con otros ya mencionados al describir el producto y los posibles destinatarios del mismo (ej. niños en edad escolar en áreas rurales, personal militar, en emergencias y en kits de rescate). Estos quedarán como segmentos potencialmente atractivos. Pero los consumidores más

⁴⁰ Adventure Travel Trade Association, the George Washington University School of Business y Xola Consulting. 2010. "Adventure Tourism Market Report."

⁴¹ Munuera Aleman, José Luis y Rodríguez Escudero, Ana Isabel. 1998. "Marketing Estratégico". Madrid. Ed. Pirámide. Cap. 5. P. 160.

susceptibles son nuestros Usuarios, ya que no solo se encuentran insatisfechos con la oferta actual de soluciones hídricas para sus actividades, sino que comparten la visión de mundo que tiene la empresa, como se pudo identificar al analizar la pirámide de Maslow.

Este es el segmento donde participará el LifeStraw, porque refleja la estrategia de la empresa, identifica los valores, actitudes y creencias de los consumidores a medida que se relacionan específicamente con la oferta del producto, porque esta enfocado en el verdadero comportamiento del cliente y porque en definitiva permite identificar el grupo de clientes potencialmente interesados o susceptibles lo suficientemente lucrativos para justificar la iniciativa⁴².

Tendencias

Un informe del Observatorio Económico de Agencias de Viaje de la República Argentina⁴³ indica que aunque hace pocos años el turismo aventura era considerado como un pequeño nicho del sector turístico, cada vez hay más destinos que tratan de posicionarse en ese segmento porque reconocen su valor ecológico, cultural y económico. Aclara que antes del año 2007 el 52% de las oficinas de turismo encuestadas por la ya citada ATTA consideraban al turismo aventura como un sector de poco interés en su estrategia de política turista, esta cifra ha caído hasta un 8% en la actualidad. Continúa diciendo que la ATTA ha detectado entre los turoperadores especializados en turismo aventura diversas tendencias que confirman que el mercado se está ampliando a nuevas capas de la sociedad.

El completo informe de la UNTWO, dedica una sección a las tendencias en el turismo aventura a nivel mundial. Entre otros indicadores interesantes, informa que el valor global del turismo aventura creció en dos años, de 2010 a 2012, en un 195%. Además, entre 2009 y 2010 las salidas del país para realizar turismo

⁴² Yankelovich, Daniel y Meer, David. 2006. "El Secreto de la Ventaja Duradera". Harvard Business Review. P. 103.

⁴³ <http://www.faevyt.org.ar/observatorioturistico/noticias/103-turismo-aventura-crecimiento-a-la-vista-y-tendencias.html>
(Consultado el 25/03/15)

aventura crecieron de 1.8% a 8% para turismo aventura *soft* y crecieron un 5% para turismo aventura *hard*. Una tendencia que favorece el turismo aventura es el crecimiento de la conectividad. Internet y los celulares inteligentes permiten mantenerse en contacto incluso desde los lugares más remotos.

También este informe hace una referencia alentadora en relación al turismo aventura en Argentina, al informar que de acuerdo a la World Youth Student and Educational (WYSE) Travel Confederation, una organización dedicada al desarrollo de oportunidades para jóvenes, estudiantes y la industria del turismo educacional, Argentina se encuentra entre los 10 destinos de turismo aventura más populares para estudiantes y jóvenes viajeros⁴⁴.



⁴⁴ UNWTO. Global Report on Adventure Tourism. 2014. España. Cap. 2. P. 25.

V. EL PLAN DE MARKETING

La estrategia de marketing fue anticipada en el análisis realizado en la sección de Empresa. La matriz de Ansoff permitió identificar que la estrategia debe ser de penetración, con foco en la imagen del producto, base de la ventaja competitiva de la empresa que permite diferenciarse por la capacidad de ofrecer a los compradores algo distinto a los competidores. Además habrá que prestar atención a los aspectos de comunicación. Analizando la cercanía en la matriz con las amenazas en el contexto externo dijimos que habrá que considerar tomar definiciones de marketing que posibiliten la llegada del producto a nuevos segmentos. Por otro lado analizada la estrategia de posicionamiento, al estar vinculado a la generación de valor para el consumidor, es importante tanto el producto y sus especificaciones como la correcta comunicación del propósito social que el modelo de negocios conlleva. A partir de estos preconceptos es que se va a construir el mix de marketing que se analiza a continuación.

Producto

El LifeStraw original es el ultra-liviano y fácilmente transportable filtro de agua, de 23,3 cm de largo, 2.9 cm de diámetro y solo 95 gramos de peso. Vestergaard comercializa otros dos productos: el LifeStraw Go, una botella de agua que incorporando la tecnología de LifeStraw permite transportar agua segura y el LifeStraw Family, un purificador de mayor volumen ideal para camping⁴⁵. El *scope* del proyecto se limita al LifeStraw original.

Según Levitt, el producto es una promesa cuya esencia comercial reside tanto en la reputación (o “imagen”) cuidadosamente cultivada del proponente y en la presentación meticulosa de la propuesta, como en el contenido físico del

⁴⁵ <http://www.buylifestraw.com/en/products> (Consultado 25/03/15)

producto mismo⁴⁶. Esta definición abraza los dos conceptos que considero debe apuntar la estrategia de producto de LifeStraw: las cualidades y especificaciones del producto y la presentación de lo que significa adquirir el mismo.

Entre las cualidades específicas del producto más importantes encontramos: (i) la posibilidad de beber directamente de ríos, lagos y fuentes de agua; (ii) la tecnología que permite filtrar hasta 700 litros removiendo el 99.9% de la bacteria y protozoa y reduce la turbiedad del agua; (iii) no deja un sabor

posterior, ya que no utiliza iodo o químicos de resina de iodo y es libre de BPA; (iv) es ultra-liviano y transportable; y (v) no requiere energía o partes reemplazables. En Anexo A se acompañan las especificaciones técnicas del producto.



El consumidor debe encontrar en LifeStraw distintas satisfacciones, la del cumplimiento de su función y la de la posibilidad de ayudar al prójimo, una necesidad particularmente impregnada en la personalidad del Usuario. Lograr que el consumidor asocie LifeStraw con un propósito mayor será una de las claves del éxito del proyecto. Eso permitirá generar además un vínculo entre el Usuario y la empresa que permita proyectar una relación a futuro, lograr que el Usuario se case con la marca y con la empresa, y entonces poder considerar para adelante la comercialización de un abanico más amplio de productos.

Asimismo, hay que construir la marca del producto en un mercado que no la conoce. Hay que aprovechar la oportunidad de ser una tecnología nueva en el mercado latinoamericano, y buscar que el consumidor, y el público en general, cuando hable de filtros de agua para turismo aventura, hable de LifeStraw, porque se ha comprometido con los atributos y beneficios del producto y con los valores de la empresa, transformando a LifeStraw en una marca símbolo.

⁴⁶ Levitt, Theodore. "El éxito en el marketing a través de la diferenciación – de cualquier cosa". Selección de artículos de grandes pensadores contemporáneos. HBSP. Grupo Editorial Norma. P. 36

Comunicación

Como se analizó, la comunicación es un factor clave en el proyecto, ya que la percepción del cliente del valor agregado que el producto propone es esencial al proyecto. Por ello no solo habrá que comunicar correctamente el valor de uso del objeto, sino también el valor de signo, ligado a los valores del producto. El Usuario debe comprender que por cada compra de LifeStraw que realice, estará abasteciendo de agua potable a la comunidad de Misión Nueva Pompeya. El mensaje deberá informar las características del producto y la empresa, captando la atención generando interés y siendo recordado. Deberá ser un mensaje tanto racional como emocional. Para lograr esto, la estrategia de comunicación debe ser eficiente, con una mezcla adecuada de los distintos tipos de comunicaciones de marketing. Teniendo en cuenta los objetivos fijados, los ejes de comunicación serán los siguientes:

- Publicidad en comunidades de consumidores, redes sociales, e internet. Medios tradicionales como las revistas, incluso especializadas en turismo aventura, no serán foco de acciones de marketing, sino a partir de sus páginas web, siendo que los Usuarios al tener alto poder adquisitivo viajan con sus teléfonos inteligentes, tabletas, etc. Estos medios tienen amplio alcance, costo relativamente bajo, son oportunos y con cobertura mundial. Tanto las comunidades de consumidores como las redes sociales permitirán no solo la divulgación sino también el intercambio entre consumidores para crear valor, de experiencias, de usos, y será un medio para comunicar actividades y entregas de producto a los Usuarios Extremos.
- Publicidad en aeropuertos. Estamos dentro del segmento de turismo, y en particular de turismo aventura, donde acceder a los destinos remotos muchas veces significa viajes de larga distancia. Las 338.314 personas no residentes en el país que vinieron en 2014 a practicar turismo

aventura, han pasado por el Aeropuerto Jorge Newbery o el Aeropuerto Internacional de Ezeiza. A destinos populares para turismo aventura tanto en la Patagonia como en Córdoba o en el norte del país se puede llegar en avión, la opción más atractiva teniendo en cuenta que los viajes de turismo aventura son en promedio de menos de diez días y los Usuarios tienen un poder adquisitivo elevado.

- Publicidad en el punto de venta y la comunicación por parte de los empleados de los canales. Mediante esta forma de comunicación se buscará influir a Usuarios en compras que no hubieran sido proyectadas. Cuando el Usuario ingresa a un local de turismo aventura para equiparse para un próximo viaje, muchas veces no tiene proyectado todo lo que debe adquirir. Una buena presencia en el local, secundada por un mensaje correctamente brindado por los empleados de estos canales, acompañados por folletería de calidad, serán una forma importante de llegar al cliente..
- Se considerará también realizar acciones de marketing de patrocinios. Promover los intereses de la empresa y la marca asociándola a eventos específicos⁴⁷ es un medio importante de comunicación. Se intentará patrocinar eventos reconocimiento y gran difusión: 2500 Tafi, North Face Endurance Challenge, el Cruce Columbia y Eco Aconquija. Algunos de estos eventos son organizados por tiendas con las que se buscará asociarse, lo que facilitará el patrocinio. En particular se apuntará a ser sponsor oficial del evento Iron Man que se realizaría en el país en 2016. También se buscará patrocinar eventos de menor alcance pero dirigidos directamente al cliente meta, como los eventos GAM⁴⁸.

Al encontrarnos entonces frente a cuatro ejes de comunicación, es necesario que estos diversos elementos de comunicación de la marca logren una sinergia, luchando todos por presentar el mismo mensaje de la marca y transmitirlo en forma consistente en todos los canales del mensaje o puntos de

⁴⁷ Shimp, T. et. al. 2007. "Principios de Marketing y sus mejores prácticas". Ed. Thomson. Mexico. Cap. 13. P. 432.

contacto con el Usuario⁴⁹.

Será importante el rol de la agencia de marketing para la comunicación. Los banners online serán diseñados por la agencia de marketing, que además supervisará la correcta inclusión de los mismos en las páginas web de las tiendas asociadas, realizará estudios de mercado y pronósticos en base a la cantidad de clics y vistas que tengan las páginas web. Asimismo, diseñará la publicidad en los puntos de venta y supervisará la correcta colocación y exposición. La agencia gestionará la campaña en Facebook, realizando los estudios de mercado y estadísticas correspondientes, y asegurará la publicación del banner en la página de la AAETA. La agencia diseñará la publicidad a incluir en la revista Alta de Aerolíneas Argentinas y Austral, y desarrollará y producirá la folletería y material gráfico a repartir en los puntos de venta. Todo diseño deberá ser previamente aprobado por la empresa. La agencia deberá concertar dos eventos para patrocinar al año, de acuerdo a los estándares y condiciones requeridos. Además brindará asesoramiento general en materia de publicidad. Prestará los servicios con personal propio, respetando la confidencialidad y los derechos sobre las marcas y propiedad intelectual del material que desarrolle para la empresa.

También el éxito de la comunicación dependerá de que los Usuarios satisfechos corran la voz con comunicaciones favorables sobre LifeStraw. Como indica Shimp (2007), esta es una de las formas ideales de comunicación, porque las recomendaciones de amigos y parientes gozan de enorme credibilidad⁵⁰. Este tipo de comunicación será posible si se genera conciencia e imagen de marca, que se conseguirá si los esfuerzos de comunicación mencionados logran que los clientes se familiaricen con la marca y guarden en su memoria asociaciones favorables, fuertes y singulares, especialmente vinculados a los valores sociales que esta pregona.

Como se mencionó, el posicionamiento del producto está vinculado a la generación de valor para el consumidor, en cuanto al producto en sí y en

⁴⁸ <https://www.youtube.com/watch?v=Ai5KJaeCxE> (Consultado 10/5/15).

⁴⁹ Shimp, T. et. al. 2007. "Principios de Marketing y sus mejores prácticas". Ed. Thomson. Mexico. Cap. 13. P. 434.

cuanto al deber social que cumple. Los tipos de comunicación enunciados buscan presentar de manera consistente esta misma idea en la mente del mercado meta.

A continuación una estimación de los costos por ítem de las acciones de comunicación:

- Publicidad online: Las tiendas asociadas cederán un espacio en sus páginas web para la promoción del LifeStraw. Dentro del precio de venta del producto a las tiendas asociadas se paga por el alquiler del espacio en dicho sitio. En el sitio web de la Asociación Argentina de Ecoturismo y Turismo Aventura se publicará un banner que tiene un costo fijo mensual de \$3.000. Se realizará una campaña en Facebook, con la gran ventaja de que permite segmentar y apuntar la publicidad a los clientes meta (aquellos que hayan dado *like* a páginas de turismo aventura, tengan hobbies relacionados al rubro, etc.). El valor del clic es de \$2, estableciendo una inversión diaria de \$1.000, el alcance será de 15.000 clics por día durante un mes. Se realizará durante los dos primeros meses de lanzamiento, con un costo total de \$30.000 por mes.
- Publicidad en revista Alta de Aerolíneas Argentinas: \$10.067 por mes.
- Publicidad en puntos de venta: En el precio de venta a la tienda asociada se incluye el pago de publicidad del producto en los puntos de venta, según pautas que la empresa y la agencia de marketing contratada indiquen.
- Folleteria: \$16.800 por mes, en 4 meses del año, es decir \$67.200 anual. Según términos indicados en el análisis de costos. Se repartirán folletos trípticos, de buena calidad, explicativos, con especificaciones del producto e información de actividades ante los Usuarios Extremos.
- Patrocinio de eventos: \$80.000 al año.

⁵⁰ Shimp, T. et. al. 2007. "Principios de Marketing y sus mejores prácticas". Ed. Thomson. Mexico. Cap. 13. P. 430.

Precio

Dvoskin (2013) sostiene que la política de precios debe ser coherente y homogénea con los objetivos y estrategias generales de la empresa, contemplando los límites fijados por los costos del producto y al mismo tiempo compatibilizar la estrategia de precios con la de comunicación, distribución, etc⁵¹. Además informa que el producto es la más poderosa herramienta para influenciar la política de precios.

La información con la que contamos entonces para determinar el precio del producto es la siguiente: (i) LifeStraw es un producto innovador, tecnológico y nuevo en el mercado; (ii) Según análisis realizado en la sección VII el costo por cada LifeStraw asciende a \$198; (iii) el Usuario tiene un poder adquisitivo alto; (iv) conforme los resultados de la encuesta que se acompaña en Anexo E, el Usuario está dispuesto a pagar un precio superior por un producto con un propósito mayor; (v) no existe un producto que compita con LifeStraw; y (vi) la demanda es inelástica.

Así las cosas, el precio sugerido al público será alto, sostenido por la percepción del cliente del diferencial que el efecto marca LifeStraw propone. Esta percepción será generada mediante una correcta coordinación entre precio y los medios de relación con el cliente ya analizados. Además, la falta de competencia impide al cliente comparar precios, lo que permite adoptar un comportamiento competitivo oportunista, contando con una mayor libertad a la hora de fijarlos. Los compradores se mostrarán menos sensibles al precio del producto cuanto más valoren el atributo único que lo diferencia, para así reconocer primero la diferenciación y luego estar convencidos de su valor⁵².

El precio de venta del producto a las tiendas asociadas será de \$530, llegando al Usuario a un precio máximo de \$800.

⁵¹ Material entregado en el curso Marketing Estratégico. 2013. Universidad de San Andrés. Buenos Aires.

Distribución

Los canales elegidos para la distribución del producto fueron pensados en términos de eficiencia. La empresa no cuenta con una estructura que abarque toda la cadena de abastecimiento por tratarse del lanzamiento de la empresa y del producto. Es por ello que la distribución se realizará mediante venta indirecta a través de tiendas asociadas, generando acuerdos y compromisos de largo plazo con tiendas especialmente seleccionadas por su acceso al cliente meta.

Las casas de turismo aventura, casas de deporte, de caza y pesca, etc. utilizarán sus medios de venta para la distribución de LifeStraw al cliente final, ya sea mediante venta directa en locales comercial o venta por internet a través de sus páginas web. Allí es donde los Usuarios suelen adquirir sus equipamientos. La licencia otorgada por Vestergaard será atractiva para estas tiendas y la cadena distribución de estas es atractiva para los intereses de la empresa. El objetivo es ser socios comerciales que colaboran, donde se buscará obtener soluciones win-win con intercambio de información honesto, con el propósito de identificar y solucionar cualquier problema que pudiera surgir. La venta a través de estos canales me permitirá expandir el alcance y beneficiarme de sus fortalezas.

En este apartado del estudio de marketing mix también debemos considerar la distribución del producto a nuestros Usuarios Extremos, ya que aquí también deberá existir una distribución eficiente para que los Usuarios puedan realmente ver cómo y dónde se destinan los aportes que realizaron y comprobar que realmente la comunidad de Misión Nueva Pompeya ha recibido las cantidades correspondientes de agua potable, y por ende la empresa ha cumplido la promesa realizada. Así, se sellará el vínculo entre la empresa y el Usuario.

Para esta etapa, habrá otro socio estratégico, la ONG SOS Aborigen. Esta

⁵² Nagle, Thomas T. y Holden, Reed K. Estrategia y tácticas para la fijación de precios. 1998. Buenos Aires. Ed. Granica. Cap. 4. Pag. 134, 135.

organización, como ya he mencionado, realiza viajes frecuentes a distintas comunidades a brindar asistencia. Misión Nueva Pompeya es uno de sus destinos. Se entregará la cantidad de LifeStraw correspondiente a las ventas realizadas semestralmente a esta organización para que las transporte y distribuya en su viaje a esta comunidad chaqueña. Se documentará toda esta actividad para luego mostrar a los Usuario a través de material ilustrativo o videos cortos que se publiquen en las páginas web de las tiendas asociadas o en las tiendas mismas.



Universidad de
SanAndrés

VI. CICLO OPERATIVO

El ciclo operativo que permite llevar LifeStraw desde el depósito de Vestergaard en Hanoi hasta el Usuario y hasta el Usuario Extremo es el plasmado en el diagrama de Gantt a continuación. En el gráfico se superponen las actividades del proyecto, con sus relaciones de precedencia y tiempos de duración estimados, a una línea cronológica⁵³. El diagrama en Anexo J permite identificar las actividades que necesitan mayor atención.

La empresa enviará a Vestergaard en octubre de cada año un forecast de compras anual donde detallará la proyección de ventas y la cantidad de equipos a adquirir semestralmente, en dos embarques al año, que se realizarán en noviembre y en mayo. Se trata de un sistema de control de inventario de período de tiempo fijo⁵⁴, en el que se determina un tiempo constante entre órdenes y se varía el tamaño de cada orden en cada ocasión. Se cuentan los inventarios según períodos regulares de tiempo, en este caso cada 6 meses, y cumplido ese plazo se coloca la orden. Este sistema permite coordinar con mayor facilidad los tiempos de embarque, lo cual sería más complejo si el sistema de control de inventario a utilizar fuera el de cantidad de órdenes fijas, donde la orden de pedido se emite cuando el inventario llega a determinado nivel.

El despacho se hará por vía marítima, teniendo en cuenta que es más económica que la vía aérea y los tiempos de pedido y entrega eficientemente pautados lo permiten. El Incoterm para las importaciones será CIF Buenos Aires (cost, insurance & freight) en vista de la cooperación que existe por ser representante y distribuidor con licencia exclusiva sobre su producto en el país. Es decir que la mercadería es puesta a bordo del barco con los gastos de origen, flete internacional y seguro internacional a cargo de Vestergaard, y

⁵³ Krajewski, Lee, Ritzman, Larry, Malhotra, Manoj. "Administración de las Operaciones, procesos y cadenas de valor". 2008. Prentice Hall. 8° Edición. Cap. 3. Pag. 82.

serán a cargo de la empresa los gastos de la terminal local, los derechos de importación, los gastos de traslado entre la terminal y el depósito propio en Capital Federal y los honorarios del despachante.

El día 10 de noviembre se colocará la orden de compra y el día 20 de noviembre la mercadería ya estará lista para embarcar. Es un plazo de producción corto, ya que al contar con un forecast desde octubre, Vestergaard ya cuenta con stock preparado. Vestergaard generará la factura por la compra el mismo día del embarque, 20 de noviembre. El pago se hará en diferido a 60, 90, 120, 150, 180 y 210 días desde la fecha de factura. Así, se realizarán pagos mensuales y no recaerá todo el costo de un embarque en un solo mes. Cuando termine de abonar la cuota correspondiente a los 210 días de fecha de factura, el día 20 de junio, ya se habrán cumplido los 60 días de fecha de la siguiente factura por el siguiente embarque que se confeccionó el día 20 de mayo, y comenzarán los pagos por este nuevo embarque.

El día 26 de diciembre, es decir teniendo 35 días de tránsito internacional, la mercadería llega a puerto. Luego pasa 15 días en aduana y el 10 de enero se entrega en depósito de propiedad de uno de los socios del proyecto en Capital Federal, que cuenta con las condiciones de almacenamiento requeridas para LifeStraw. Recibido el producto en depósito el día 10 de enero, hay dos distribuciones a coordinar.

Contra aviso de mercadería en puerto, el día 26 de diciembre, las tienda asociadas colocarán sus órdenes de compra y el 30 de diciembre la empresa generará una factura que será cancelada por los distribuidores en 6 pagos, el primero de ellos a los 10 días desde la fecha de factura, el día 10 de enero, y luego calzados con los pagos realizados a Vestergaard. Así, la cobranza y los pagos estarán calzados. En la línea de tiempo en Anexo K, que comienza en noviembre de 2015, se grafican los pagos y cobros.

⁵⁴ Fraser Johnson, P. "An introduction to inventory control and independent demand". 2008. Richard Ivey School of Business. Pag. 8.

Acreditado el pago y con la mercadería en depósito, se realizará la entrega de producto a las tiendas asociadas que reciben el producto en sus depósitos dentro de la Provincia de Buenos Aires, firmando un recibo de conformidad contra entrega de remito, perfeccionándose así la venta a la tienda asociada que luego venderá LifeStraw a través de sus canales. Las tiendas deben reportar mensualmente las ventas de LifeStraw.

La entrega del producto a SOS Aborigen se coordinará con los viajes que esta organización haga a Misión Nueva Pompeya, que suelen realizarse en forma semestral. El último dato de la población de esta comunidad es del 2003, y asciende a 5.417 habitantes. Según nos informa SOS Aborigen, a la fecha son aproximadamente 7.000 los habitantes. Se entregará a la ONG para trasladar a Misión Nueva Pompeya un 15% de los productos comprados en cada operación de importación, hasta llegar a la cantidad de LifeStraw suficiente para abastecer a toda la comunidad. La ONG firmará un remito por cada entrega y documentará la entrega del producto a la comunidad.

Al no contar con antecedentes de ventas y la dificultad de encontrar empresas competidoras o similares con las que fuera posible hacer benchmark, se hará una primera orden de pedido piloto de 14.000 unidades de LifeStraw. Se trata una orden especulativa en base a la proyección de ventas detallada en la sección Costos y Finanzas, cifra que incluye tanto las unidades que se comercializarán a los Usuarios como las que se entregarán a Usuarios Extremos.

Dos cuestiones a tener en consideración previo a la colocación de las órdenes de compra:

La Resolución General N° 3253 de AFIP establece que para la importación de productos es necesaria la presentación de una Declaración Jurada Anticipada de Importación ("DJAI"). Previo a la colocación de la orden de compra se presentará ante AFIP la DJAI con los requisitos correspondientes, incluyendo producto, cantidad, valor, peso, valor de flete, fecha de embarque y fecha y tipo de pago.

Otro trámite previo a la colocación de la primera orden de compra a Vestergaard es la obtención de la aprobación de ANMAT. Al contener ciertos componentes químicos, se considera a LifeStraw como producto médico y por ende requiere aprobación de este organismo. La aprobación se obtiene en una oportunidad y no requiere renovaciones posteriores. Será gestionada por el despachante.



Universidad de
San Andrés

VII. COSTOS Y FINANZAS

Para que un nuevo negocio crezca en el largo plazo es fundamental que su modelo de negocio sea económicamente viable. Los parámetros y bases que se tuvieron en consideración para la confección del estado de resultados que se acompaña en Anexo L y del flujo de caja mensual en Anexo M son los siguientes:

Proyección de ventas

Se han realizado dos análisis para arribar a los montos indicados en el estado de resultados. Por un lado, en base a información recabada en el análisis de la oportunidad de negocio, se ha identificado que un total de 1.687.444 personas en 2014 han realizado turismo aventura en Argentina. Conforme los resultados de la encuesta, un 18,6% de los encuestados abonaría más de \$800 (ver Anexo E), que será el precio máximo de venta por parte del distribuidor al consumidor final. En consecuencia, un total de 313.864 personas estarían dispuestas, por año, a adquirir LifeStraw. Se trata de una proyección ambiciosa, máxime teniendo en cuenta que al estar en el período de lanzamiento todavía no existe un conocimiento e imagen de marca lo suficientemente fuerte. Por ello recurrí a un método subjetivo para perfeccionar el pronóstico, el método Delphi⁵⁵. Se obtuvo la opinión individual de los miembros de un *focus group* creado a este fin, expertos en distintos rubros vinculados a la materia, con acceso a información de mercado, con conocimiento en management y marketing general, que realizaron su estimación. En una primera etapa la estimación era individual, luego se compartían los pronósticos de todos (y se incluía la estadística indicada al principio de este párrafo) y así se refinaban los mismos. Repetido este proceso de refinamiento en dos oportunidades, se llegó a la conclusión de que se podrían vender, en forma escalonada, un total de 26.000 unidades durante el

primer año, en el segundo 32.500 unidades y en el tercero 40.625 unidades, creciendo a un 25% anual. Cabe señalar que por las especificaciones del producto sabemos que la vida útil de LifeStraw es de 700 litros o 1 año, a razón de 2 litros por día, con lo cual a partir del segundo año, cabe la posibilidad de que un cliente repita la compra. Esta información fue brindada en el segundo “refinamiento” a los miembros del *focus group*. Igualmente, a modo de primera operación piloto, se tomara como proyección para el primer año una cantidad de 14.000 unidades, 17.500 unidades para el segundo y 21.875 para el tercero, con un crecimiento del 25% anual.

Precio de venta al distribuidor

\$530, sin impuestos. El acuerdo con el distribuidor incluirá por este precio la realización de las acciones de marketing de publicidad online y publicidad en puntos de venta, lo cual reduce significativamente los gastos de marketing, que se trasladan a la tienda asociada. El precio se incrementará en un 25% anualmente en concepto de ajuste inflacionario.

Donaciones

Un 15% de los productos LifeStraw que se compren a Vestergaard serán donados a la comunidad de Misión Nueva Pompeya. Esto importará un beneficio impositivo que será deducible del impuesto a las ganancias que pagará la compañía. La donación se efectúa a favor de SOS Aborigen, ONG que se encuentra inscripta en los listados de AFIP de organizaciones que cumplen con los requisitos básicos para recibir donaciones. Se podrá deducir el costo de los productos que se entreguen en donación del impuesto a las ganancias.

⁵⁵ Krajewski, Lee, Ritzman, Larry, Malhotra, Manoj. “Administración de las Operaciones, procesos y cadenas de valor”. 2008. Prentice Hall. 8° Edición. Cap. 3. Pag. 528.

Costo de la mercadería vendida

El precio de venta de Vestergaard al consumidor final asciende a USD19,95 por unidad⁵⁶. Teniendo en consideración que la empresa oficiaría de representante de Vestergaard en el país y en tales condiciones cuenta con la licencia exclusiva para comercializarlo en Argentina, el precio por unidad en origen será de USD12. Pero el precio que se abonará será el precio CIF, que se determinará en base a ciertos parámetros y dependerá de la cantidad que se importe en cada operación. Por ejemplo, la primera importación será de 14.000 unidades. Además es necesario saber el tamaño del despacho y cuantos contenedores requiere. El tamaño de la caja que contiene al LifeStraw, según especificaciones, es de 0,062m³, 14.000 ocupan 868m³. Un contenedor tiene 76m³, más unos 6m³ de scrap. Entonces serán necesarios 11 contenedores para esta operación. Cada contenedor tiene un costo de USD2.200, por ende en este caso el costo del flete internacional es de USD24.200. Finalmente, el costo del seguro internacional es del 1%. Entonces:

$$(USD12 \times 14.000) + USD24.200 = USD192.200 + USD1922 = USD194122 / 14.000 = USD13,86.$$

El valor se redondea en USD13,90 en concepto de gastos. Ese será el precio CIF. La situación económica del país dificulta poder proyectar el valor del dólar futuro. Se tomará el dólar futuro MAE, que al 30 de mayo de 2014 cerró en 9,14 y tiene una variación de un -0,16% anual⁵⁷. En consecuencia, una unidad de LifeStraw asciende a \$127,04 y para el año 2016 será de \$147.

El primer pago a Vestergaard se realiza a 60 días desde el embarque, lo cual permite recibir el producto y venderlo a las tiendas asociadas antes de realizar ese primer pago.

Costos variables

⁵⁶ <http://www.buylifestraw.com/en/products/lifestraw-personal#> (Consultado 05/05/15).

⁵⁷ Mercado Abierto Electrónico S.A. - Mercado autorizado por la Comisión Nacional de Valores. Edición impresa del día 28/5/15.

- Derechos de importación: 14% del precio CIF. Se paga con cada operación de importación.
- Honorarios del despachante de aduana: 1,8% del precio CIF. Se pagará por cada operación, en tres cuotas, la primera de ellas contra aviso de disponibilidad en el puerto de Hanoi, es decir, en noviembre, y en los siguientes dos meses, es decir durante el tiempo que el producto está en tránsito hasta que se entrega en el depósito de la empresa.
- Gastos de terminal: \$11.000 por contenedor. El stuffing es de 1226 por contenedor de 76m³. En consecuencia cada unidad tiene un costo de \$8,97.
- Gastos de traslado entre la terminal local y el depósito propio: \$40 por kilo. El LifeStraw pesa 95 gramos, agregando el empaquetado asciende a 110 gramos. El precio por unidad entonces sería de \$4,40. Siguiendo con el ejemplo de los primeros dos embarques para el primer año, trasladando 14.000 unidades tendría un costo total de \$61.600.
- Ingresos brutos: 3%

Costos fijos

- Honorarios de los miembros del proyecto: \$18.000 cada uno. Los gastos impositivos (los tres en carácter de monotributistas), estarán a cargo de cada miembro.
- Honorarios del estudio contable: \$2.500 por mes. \$10.000 para la auditoría anual de cierre de ejercicio.
- Honorarios del estudio de abogados: Por tratarse de una Sociedad de Responsabilidad Limitada, los gastos de mantenimiento anual son bajos, ya que no deben renovar autoridades regularmente ante IGJ, no presentan balances antes este organismo y pueden prescindir de sindicatura, entre otras circunstancias que la hacen favorable, al menos en esta etapa del proyecto, frente a otros tipos societarios. Un presupuesto de mantenimiento de \$1.000 mensual es razonable. La inversión mayor será en la constitución de la sociedad, cuyo costo ascenderá a un *one timer* de \$10.660.

- Honorarios agencia de marketing: \$7.000 por mes, incluyendo todos los servicios indicados en la Sección VIII.
- Gastos de marketing: Un total anual de \$364.004, desglosado como sigue: \$10.067 mensual en publicidad en revista Alta a bordo de Aerolíneas Argentinas y Austral, para todos los vuelos de estas aerolíneas en el país. Teniendo en cuenta durante el lanzamiento del producto y los primeros años se realizarán acuerdos con dos tiendas, estimando que estas tiendas asociadas target cuentan con aproximadamente 25 locales en el país de los cuales se seleccionará los 8 más apropiados teniendo en cuenta el cliente meta, a los que se les enviarán folletos cada cuatro meses, a razón de 150 folletos trípticos de buena calidad de costo \$7 cada uno, el costo en folletería en un mes asciende a \$16.800 ($7 \times 150 \times 8 \times 2 = \16.800). Como se repartirán en 4 meses durante el año, el costo anual ascenderá a \$67.200. Se destinarán \$80.000 anuales al patrocinio de eventos. \$3.000 mensuales en un banner en la página web de la AAETA. \$60.000 en la campaña en Facebook que se extenderá por dos meses.
- Gastos de comercialización: \$11.500 por mes. Son los gastos de transporte de la mercadería desde el depósito en Capital Federal hasta el depósito del distribuidor y de la ONG, incluyendo el seguro de transporte.
- Gastos de administración (librería, generales, bancarios): \$800 por mes.
- Seguro contra robo e incendio: \$4.200 por año. Sin perjuicio de que el tiempo en el depósito de Capital Federal será mínimo, y simplemente de paso entre la importación y la entrega pre acordada con la tienda asociada, se contratará un seguro de estas características.

Costo unitario

Teniendo en cuenta el total del costo de la mercadería vendida, el total de los costos variables y la cantidad de producto adquirido por año será de \$184 el primer año, \$211 el segundo año y \$243 el tercer año, creciendo principalmente por la proyección futura del dólar según MAE.

Cash to cash

Las cobranzas y los pagos estarán calzados (Anexo K).

Capital social y pago de dividendos

Se constituirá una Sociedad de Responsabilidad Limitada con un capital de \$250.000 que se integrará en un 100% del capital social al momento 0.

Los accionistas destinarán el resultado de los ejercicios de los primeros años a reserva facultativa, sin distribuir dividendos.

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se alcanzará con la venta de 3.757 productos, es decir \$2.197.397 en ventas (ver Anexo N), con lo cual en el primer ciclo, con la primera operación de importación, el proyecto ya estará redituando ganancias. La contribución marginal es de \$253.

Retornos

La Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto es de 980% anual. Se trata de un porcentaje alto porque la inversión inicial es muy baja, ello por la estructura de cobranzas de la empresa, que permite comenzar a pagar por el producto adquirido una vez que ya se cobró la venta a las tiendas asociadas. El Valor Presente Neto (VPN) de \$5.443.004 se determinó en base a un costo de capital (WACC) de 26,55%⁵⁸. Para calcularla, se utilizó el beta del mercado de *healthcare* de Estados Unidos, la tasa del bono del tesoro americano a 3 años de febrero de 2015 de 1,07%, riesgo país actual de 6,10% y un nivel de endeudamiento de 0 ya que los fondos provienen de *equity* propio.

⁵⁸ Anexo O

VIII. INVERSIÓN REQUERIDA

La inversión inicial requerida asciende a \$231.058, que corresponde a ciertos costos variables y fijos. Por un lado \$213.398 son fondos necesarios para realizar la primera operación de importación de las dos que se realizan por año, en la que será necesario abonar (i) los honorarios del despachante, que cobra en 3 cuotas mensuales durante los 3 meses que demora la importación del producto; (ii) los derechos de importación; y (iii) los gastos de terminal. En cuanto a los costos fijos, \$17.660 serán necesarios para cancelar (i) los honorarios del estudio de abogados correspondientes a la inscripción de la sociedad; y (ii) los honorarios de la agencia de marketing, que deberá comenzar a preparar todo el mix de comunicación desarrollado para lanzarlo junto con el lanzamiento del producto.

Esta inversión será fondeada con el aporte de \$250.000 inicial que los socios integrarán en su totalidad al inicio. El respaldo de una compañía como Vestergaard podría favorecer el acceso al capital de terceros, pero por tratarse de un proyecto nuevo la posibilidad de conseguir financiamiento externo es limitada, y las sumas involucradas son accesibles por los socios fundadores.

Los fondos que irá generando el proyecto se invertirán principalmente en comunicación. Los \$80.000 incluidos en la estructura de costos fijos destinados a patrocinio permiten acceder a eventos medianos, mientras que los fondos que se vayan acumulando permitirán patrocinar eventos que implican una inversión mayor, como el mencionado Iron Man a desarrollarse en Argentina en 2016.

También se invertirá en investigaciones de mercado para otros productos innovadores como LifeStraw para los que se pueda aplicar el mismo modelo de negocio, comercializándolo en un mercado atractivo y dando acceso a ese producto a nuevos Usuarios Extremos.

IX. EQUIPO

Siguiendo a Mullins (2010)⁵⁹ el tercer pilar para considerar que este proyecto es realmente una oportunidad para construir un negocio exitoso es el equipo, que está compuesto por las siguientes personas:

Andrés OQ. Andrés es Ingeniero Biomédico y cuenta con más de 6 años de experiencia en empresas multinacionales en los departamentos de comercialización de productos médicos. Conoce a la perfección el producto LifeStraw, sus especificaciones y funcionamiento. Su experiencia en ventas de productos médicos será valorada por las tiendas asociadas a la hora de respaldar las cualidades del producto. Esteban estará además a cargo de brindar capacitaciones a los empleados de las empresas distribuidoras para la correcta comunicación del producto y del proyecto.

Esteban S. Esteban es Médico y en tal carácter ha realizado viajes junto con SOS Aborigen a brindar asistencia a comunidades indígenas en el norte del país. Esteban será el vínculo principal con la ONG y gestionará la entrega de los productos a la comunidad aborigen de Misión Nueva Pompeya, asegurando que el producto llegue correctamente a destino, sea eficientemente distribuido y utilizado, y se realice una adecuada comunicación de dichas acciones.

Agustín OQ. Con más de 10 años de experiencia en asesoramiento legal corporativo a empresas comerciales y con las herramientas brindadas por el MBA en la Universidad de San Andrés, Agustín estará a cargo de la coordinación de las operaciones de la cadena de valor, de la generación y fortalecimiento del vínculo con los socios estratégicos, de la administración de los trámites necesarios ante organismos de gobierno (Inspección General de

⁵⁹ Mullins, J. W. 2010. My Opportunity: Why will or won't this work. The New Business Road Test. Prentice Hall. P.5.

Justicia, Instituto Nacional de Propiedad Industrial, etc.), y de los acuerdos de distribución, de licencia y con prestadores de servicios.

En conjunto estarán a cargo de la orientación estratégica del negocio, la comunicación del proyecto, la construcción de marca y el posicionamiento ante los Usuarios. Además de las características profesionales de los miembros del equipo, el motivo principal que los impulsa a avanzar con el emprendimiento es la voluntad de realizar un proyecto con un propósito mayor, que permita afrontar una realidad compleja en la Argentina como es la falta de acceso a agua potable, que pese a esfuerzos aislados hoy no tiene una solución satisfactoria, y esperan mediante este proyecto poder hacer un aporte al desarrollo de los Usuarios Extremos, asegurándoles un crecimiento saludable que les permita mejores oportunidades para sus vidas.

Como hemos visto al analizar la empresa, hay varias actividades de la cadena de valor que se tercerizarán, para poder prestar especial atención a aquellas que mayor valor agregan. Así, sumando esfuerzos y aprovechando las cualidades y el *expertise* ya desarrollados y que ya hacen bien los socios comerciales, la empresa contará con una cadena de valor robusta y con las herramientas necesarias para cumplir con las necesidades de los Usuarios y satisfacer a los Usuarios Extremos. Además, así se podrá reducir el riesgo financiero y operativo. Los socios estratégicos serán Vestergaard y las tiendas asociadas. Las características de la relación con estas se detallan en la Sección X.

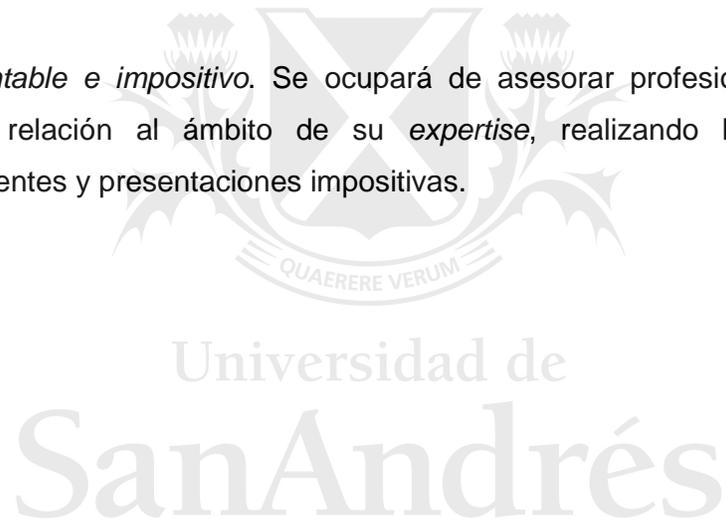
Además, habrá que buscar soporte en colaboradores profesionales, asesores y consultores para ciertas áreas específicas.

Agencia de Marketing. El abanico de acciones de marketing desarrollado en el análisis de comunicación del producto serán llevados adelante por una agencia de marketing especializada, bajo supervisión del equipo emprendedor, para lo cual se firmará un contrato de prestación de servicios, cuyas condiciones principales se indicaron en el apartado de comunicación en la Sección V.

Despachante de Aduana. Será un asesor clave para perfeccionar la logística de importación del producto. Se ocupará de gestionar toda la operación de importación. Además, coordinará con el responsable de Vestergaard el embarque y envío de la mercadería según el Incoterm CIF pactado. El honorario del despachante será por operación. Además, gestionará la aprobación en ANMAT, cuyos gastos se encuentran incluidos en los honorarios.

Estudio de abogados. Tendrá a su cargo la inscripción de la sociedad en la Inspección General de Justicia. Luego, se ocupará de presentaciones y trámites ante dicho mismo organismo de contralor, que por tratarse de una Sociedad de Responsabilidad Limitada son pocos.

Estudio contable e impositivo. Se ocupará de asesorar profesionalmente al equipo en relación al ámbito de su *expertise*, realizando los registros correspondientes y presentaciones impositivas.



X. ASPECTOS LEGALES E IMPOSITIVOS

Vestergaard será un socio estratégico clave. La empresa será el representante de la empresa suiza en el país y como tal la relación será de cooperación constante. El contrato con Vestergaard es un documento fundamental para el éxito del proyecto. Deberá incluir entre sus términos y condiciones a los siguientes: La empresa suiza otorgará la exclusividad para la comercialización del producto en el territorio de la República Argentina, se fijará el plazo de otorgamiento de la licencia en 5 años con posibilidad de renovación, se acordarán los precios CIF de los productos, se asegurará la protección de las marcas, se determinarán las responsabilidades y obligaciones de cada parte y se asegurará la confidencialidad de la información que se intercambie, entre otras cláusulas legales. La marca LifeStraw ya se encuentra registrada ante el Instituto Nacional de Propiedad Intelectual por parte de Vestergaard. En el contrato de licencia Vestergaard cede a la empresa la facultad de utilizar la marca en la República Argentina por el plazo de otorgamiento de la licencia.

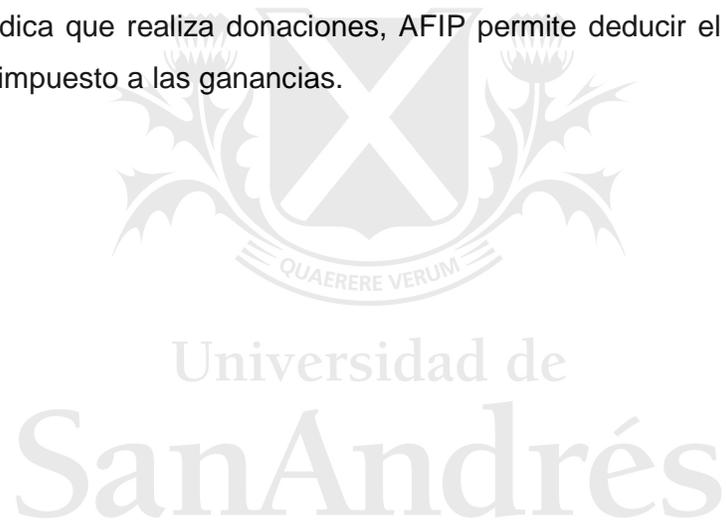
En una primera etapa el objetivo es generar acuerdos con dos casas de turismo aventura para la comercialización de LifeStraw. Se firmará un contrato de distribución, que incluirá entre las obligaciones de las tiendas la de otorgar espacio en ambos canales para acciones de marketing (publicidad online y publicidad en puntos de venta, bajo estricta supervisión y aprobación por parte de la empresa), condiciones de venta del producto, estableciendo precio máximo de venta al consumidor final (\$800), forma de pago, conservación del producto, protección de la marca y secretos comerciales, confidencialidad, entre otras.

Otros acuerdos importantes serán el contrato de prestación de servicios con la agencia de marketing y los convenios de honorarios con el estudio contable, el estudio de abogados y el despachante.

El tipo societario a adoptar será el de Sociedad de Responsabilidad Limitada, al menos durante la etapa de lanzamiento del proyecto y por los primeros años. No requiere presentación de balances o de actas aprobando el resultado del ejercicio, lo cual facilita la administración de la sociedad. Los socios aportarán e integrarán el capital social, que ascenderá a \$250.000, y tendrán la misma participación en las cuotas partes que integran dicho capital social.

Habría que realizar la presentación de DJAI y de aprobación en ANMAT.

Los impuestos que gravan a la operación son el impuesto a las ganancias (35%) y el impuesto sobre los ingresos brutos (3% sobre las ventas en Capital Federal y en la Provincia de Buenos Aires). Además, por tratarse de una persona jurídica que realiza donaciones, AFIP permite deducir el costo de las mismas del impuesto a las ganancias.



XI. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.

Mes (comenzando en junio 2015)	J	J	A	S	O	N	D	E	F
Inscripciones y Registros									
Inscripción de la sociedad									
Inscripción impositiva									
Inscripción en ANMAT									
Selección de socios y proveedores									
Concretar Acuerdo con Vestergaard									
Acuerdo con tiendas asociadas									
Contrato de prestación de servicios con agencia de marketing									
Convenios con estudio de abogados, estudio contable y despachante									
Actividades de marketing									
Diseño de campaña de comunicación									
Producción de la comunicación									
Actividades de producción									
Importación									
Comercialización									

XII. RIESGOS

Riesgos

Los riesgos que podrían comprometer el éxito del proyecto si no son debidamente abordados y mitigados, son:

El producto que se comercializa es 100% importado. La desventaja principal que acarrea esto es que depende de la aprobación de la DJAI por parte de aduana. Sucesivos rechazos en la aprobación de la DJAI demorarían el ingreso del producto a depósito, generando un desfase importante en el esquema de pagos y cobranzas desarrollado. Al tratarse de una empresa con contenido social que realiza donaciones, la empresa tendría un régimen similar al de fundaciones y ONG en cuanto a la presentación de amparo ante un rechazo de la DJAI, lo que permitirá acelerar el proceso en caso de un eventual rechazo. Será importante presentar las DJAI con anticipación suficiente para tener poder de reacción y tiempo para presentarlas nuevamente sin afectar el mecanismo de pagos y cobranzas. Para mitigar este riesgo, se podrá contratar un seguro de caución.

El pago a Vestergaard será en dólares, que se ha fijado en un precio CIF de USD13,90 por unidad. La fluctuación del dólar e inestabilidad económica dificulta la posibilidad de prever el tipo de cambio a futuro, pero como hemos visto se ha tomado un incremento del 16% anual en base a la estimación del dólar futuro según MAE. Para anticipar la posibilidad de que este índice no se ajuste a la realidad, en el contrato con Vestergaard se incluirá una cláusula de ajuste de precio en caso que el tipo de cambio supere en un 10% el índice del 16% que se ha tomado como base. De dispararse dicho supuesto, se podrá renegociar el precio CIF.

La cadena de valor de la empresa tiene ciertas actividades principales fuera de la empresa. Para mitigarlo, será necesario fortalecer la relación con los proveedores que forman parte de esa cadena de valor, mediante acciones de *team building*, capacitaciones, evaluar otorgamiento de premios por cumplimiento de ciertos estándares, etc.

Factores críticos

Los factores críticos para el éxito del proyecto serán una correcta comunicación del modelo de negocio, informando claramente a los Usuarios de las consecuencias de su compra, del propósito mayor que está detrás de su inversión. La necesidad del producto es clara, pero el hecho de que además permita a los Usuarios realizar un bien, hace que estos estén dispuestos a pagar un sobrepago por el producto. Sin una correcta comunicación del proyecto, será difícil cumplir con los objetivos de ventas proyectados.

Un vínculo sólido con Vestergaard que, siendo representante de la empresa suiza en el país, brindará su apoyo y acompañamiento en el desarrollo de la empresa local. No solo a través del contrato de licencia sino a través de un vínculo de socios estratégicos, comprendiendo que el éxito de la empresa local favorecerá el éxito de Vestergaard.

El proceso de importación del producto es fundamental para la provisión en tiempo y forma de las tiendas asociadas y los clientes, así como para poder calzar cobros y pagos. Por ellos será importante perfeccionar dicho proceso y masterizarlo, controlando y gestionando la relación con el despachante de aduana y los demás proveedores que forman parte de este proceso.

XIII. BIBLIOGRAFÍA

Libros y trabajos de investigación

- BAUER, Conrado E. y BERECIARTÚA, Pablo J., revisión editorial. 2010. La cuestión del agua. Consideraciones sobre el estado de situación de los recursos hídricos de la Argentina. Buenos Aires. Academias Nacionales de Ingeniería, Ciencias Económicas y Ciencias Exactas, Físicas y Nucleares.
- BLACKWELL, Roger D., MINIARD, Paul W. y ENGEL, James F. 2002. Comportamiento del Consumidor. Mexico. Ed. Thomson. Cap. 3.
- DE KLUYVER, Cornelis A. 2010. Fundamentals of Global Strategy: A Business Model Approach. HBS. Cap. 5.
- DVOSKIN, R. 2004. Fundamentos del Marketing. Buenos Aires. Ed. Granica. Capítulo 6.
- ELIZONDO, Silvana Laura y PAZOS, Leonardo Javier. 2006. La cuestión del agua dulce en la Argentina desde una perspectiva estratégica. Buenos Aires. Centro de Estudios Estratégicos.
- FRASER JOHNSON, P. 2008. An introduction to inventory control and independent demand. Richard Ivey School of Business.
- KRAJEWSKI, Lee, RITZMAN, Larry, MALHOTRA, Manoj. 2008. Administración de las Operaciones, procesos y cadenas de valor. Prentice Hall. 8° Edición. Cap. 3.
- LEVITT, Theodore. El éxito en el marketing a través de la diferenciación – de cualquier cosa. Selección de artículos de grandes pensadores contemporáneos. HBSP. Grupo Editorial Norma.
- MACKEY, John y SISODIA, Raj. 2013. Conscious capitalism: Liberating the heroic spirit of business. Harvard Business Press.
- MASLOW, A.H. 1997. Una teoría de la Motivación Humana. Hitos en la Gestión Empresarial. Ed. Apostroff.

- MULLINS, J. W. 2010. My Opportunity: Why will or won't this work. The New Business Road Test. Prentice Hall. P.14.
- MUNUERA ALEMAN, José Luis y RODRIGUEZ ESCUDERO, Ana Isabel. 1998. Marketing Estratégico. Madrid. Ed. Pirámide. Cap. 5.
- NAGLE, Thomas T. y HOLDEN, Reed K. 1998. Estrategia y tácticas para la fijación de precios. Buenos Aires. Ed. Granica. Cap. 4.
- OSTERWALDER, A. y PIGNEUR, Y. 2010. Generación de Modelos de Negocios. SEECYT.
- PORTER, Michael y KRAMER, Mark. 2011. Creating Shared Value. Harvard Business Review. Issue 89.
- SHIMP, T. et. Al. 2007. Principios de Marketing y sus mejores prácticas. Ed. Thomson. Mexico. Cap. 13.
- YANKELOVICH, Daniel y MEER, David. 2006. El Secreto de la Ventaja Duradera. Harvard Business Review.

Tesis

- GOLDFART, Verónica. 2011. Turismo sustentable: Análisis de la estrategia de Responsabilidad Social Corporativa de la empresa LAN para proover el turismo sustentable. Maestría en Administración de Negocios. Universidad de San Andrés.
- LAGOS, Marcos E. 2003. Turismo rural en Argentina. Necesidades de promoción e infraestructura en el turismo de estancias. Trabajo de Licenciatura en Administración de Empresas. Universidad de San Andrés.

Fuentes e informes

- Adventure Travel Trade Association, the George Washington University School of Business y Xola Consulting. 2010. Adventure Tourism Market Report.

- Asociación Argentina de Ecoturismo y Turismo Aventura. 2010. Diagnóstico Nacional de Turismo Aventura.
- Encuesta abierta a consumidores. Abril 2015.
- Entrevista con abogado de Estudio de Abogados de Zurich, Suiza. Marzo 2015.
- Entrevista con despachante de aduana. Abril 2015.
- Entrevista con la Directora de Estudios de Mercado y Estadística de la Subsecretaría de Desarrollo Turístico, dependiente del Ministerio de Turismo. Abril 2015.
- Entrevista con practicante amateur de turismo aventura. Abril 2015.
- Entrevista con médicos que realizan viajes de asistencia social al Chaco. Marzo 2015.
- Entrevistas con médicos que realizan viajes de asistencia con SOS Aborigen. Marzo 2015.
- UN World Population Prospects: The 2012 Revision.
- UNWTO. Global Report on Adventure Tourism. 2014. España.
- World Health Organization y UNICEF (2014): Progress on Drinking Water and Sanitation – 2014 update. WHO Library Cataloguing-in-Publication Data.

Sitios Web

- AMBITO FINANCIERO: 2015. Ambito.com (Consultado 12/05/2015)
- BANCO MUNDIAL: www.datos.bancomundial.org (Consultado 18/03/15)
- CLARÍN: 2015. Chaco: Murió un nene por desnutrición y tuberculosis.” Clarín. http://www.clarin.com/sociedad/Chaco-murio-nene-desnutricion-tuberculosis_0_1280871914.html. (Consultado 25/03/15)
- DAMODARAN: 2015. Damodaran.com. Levered and Unlevered Betas by Industry – US. (Consultado 11/05/15).
- EL TRIBUNO: 2015. El agua es mala y da diarrea. <http://www.eltribuno.info/los-papas-marcos-solis-el-agua-es-mala-y-da-diarreas-n500616>. (Consultado 25/03/15)

- INDEC: www.indec.mecon.ar (Consultado 18/03/15)
- LA NACIÓN: 2013. S.O.S. Agua. La Nación Revista. <http://www.lanacion.com.ar/1572574-sos-agua> (Consultado 25/03/15)
- LA NACIÓN: 2015. Internan a dos chicos guaraníes desnutridos. <http://www.lanacion.com.ar/1763916-internan-a-dos-chicos-guaranies-desnutridos>. (Consultado 25/03/15)
- LIFESTRAW: www.buylifestraw.com (Consultado 15/03/15)
- MERCADO LIBRE: 2015. <http://listado.mercadolibre.com.ar/camping-recipientes-termicos-cantimplora/> (Consultado 13/04/15)
- MERCADO LIBRE: www.mercadolibre.com (Consultado 14/02/15)
- MINISTERIO DE TURISMO: www.desarrolloturistico.gob.ar (Consultado 18/03/15)
- OBSERVATORIO ECONÓMICO DE AGENCIAS DE VIAJES DE LA REPÚBLICA ARGENTINA. 2015. <http://www.faevyt.org.ar/observatorioturistico/noticias/103-turismo-aventura-crecimiento-a-la-vista-y-tendencias.html> (Consultado 20/04/15).
- SISTEMA B: www.sistemab.org (Consultado 11/04/15)
- TESORO DE ESTADOS UNIDOS: 2015. treasury.gov - Daily Treasury Yield Curve Rates 3yr (Consultado 12/05/2015)
- TOMS: www.toms.com (Consultado 20/03/15)
- TRIATLETAS EN RED: <http://triatletasenred.com/actualidad/argentina-podria-tener-un-ironman-en-2016/> (Consultado 27/03/2015)
- UBA: 2010. <http://www.uba.ar/encrucijadas/48/sumario/enc48-wichis.php> (Consultado 08/04/15)
- UN: www.unstats.un.org (Consultado 18/03/15)
- VESTERGAARD: www.vestergaard.com (Consultado 15/03/15)
- YOUTUBE: <https://www.youtube.com/watch?v=YOhUewEeKC0> (Consultado 13/04/15)
- YOUTUBE: <https://www.youtube.com/watch?v=LXIDoLc0KPk> (Consultado 13/04/15).
- YOUTUBE: <https://www.youtube.com/watch?v=Ai5KfJaeCxE> (Consultado 10/5/15).

Anexo A

Especificaciones Técnicas de LifeStraw

Nombre	LifeStraw®
Descripción	Filtro de agua portable
Composición	Recubrimiento de polietileno de alto impacto Cordon para colgar alrededor del cuello
Ingredientes activos	Resina halogenada, que eluye halógeno activo en el agua del afluyente para la inactivación de bacterias Resina de intercambio aniónico, que absorbe residuos de halógeno cargados negativamente Carbón activado granular (impregnado con plata) , que adsorbe halógeno activo residual
Efectividad	Efectivo contra bacterias y virus transmitidos por el agua
Seguridad	Promedio de los niveles residuales de yodo más de 700 litros: no detectables / dentro de los límites de la OMS Niveles de plata residual media en más de 700 litros: debajo de los valores de la directriz de la OMS y la EPA MCL de 100 ppb de EEUU
Capacidad	Mínimo 700 litros o un año (calculando un consume aproximado de 2 litros de agua por día)
Filtros	2 niveles de filtración de partículas - filtra partículas de 125 micrones hasta un mínimo de 15 micrones.
Tamaño	23.3 cm largo, 2.9 cm de diámetro
Peso	95 gramos
Tiempo de almacenamiento	Un año cuando es almacenado en la sombra y expuesto a un máximo de 30°C
Embalaje	Cada pieza embalada individualmente en bolsa PE.

Anexo B

Turismo Internacional - EIT

Actividades realizadas durante el viaje por los turistas no residentes en Argentina. Aeropuertos Internacionales de Ezeiza y Aeroparque Jorge Newbery. Año 2014.

PRODUCTOS	I TRIMESTRE 2014		II TRIMESTRE 2014		III TRIMESTRE 2014		IV TRIMESTRE 2014		2014	
	Turistas	% de casos	Turistas	% de casos	Turistas	% de casos	Turistas	% de casos	Turistas	% de casos
Actividades culturales en lugares urbanos (museos, templos, patrimonio para la humanidad Unesco, teatros, parques temáticos, cine, city tours, etc.)	350.668	56,7	319.917	59,0	381.104	62,1	420.106	62,7	1.471.795	60,2
Actividades de tango (cenar shows, tanguerías, milongas, clases de tango, etc.)	168.294	27,2	145.455	26,8	169.958	27,7	200.446	29,9	684.153	28,0
Experiencias vinculadas a la gastronomía y al vino (clases de cocina, ferias de alimentos, visitas a bodegas, restaurantes tradicionales, etc.)	81.961	13,2	118.288	21,8	212.407	34,6	265.090	39,6	677.746	27,7
Actividades programadas de compras en áreas comerciales (shoppings, centros comerciales, outlets, tours de compras, etc.)	163.011	26,3	171.123	31,6	114.330	18,6	149.029	22,3	597.493	24,4
Actividades nocturnas (visitas a pubs, bares, discotecas, etc.)	108.528	17,5	106.178	19,6	107.730	17,6	120.082	17,9	442.518	18,1
Visitas a áreas protegidas (parques nacionales, provinciales, reservas naturales, etc.)	127.974	20,7	61.601	11,4	89.138	14,5	99.646	14,9	378.359	15,5
Actividades de baja dificultad en medios naturales (pesca, sedentarismo, visitas a estancias, comunidades originarias, caza, etc.)	81.836	13,2	55.644	10,3	67.759	11,0	93.684	14,0	298.923	12,2
Participación en eventos deportivos o culturales (fiestas populares, recitales, partidos de fútbol, festivales de cine, peña folklórica, etc.)	36.484	5,9	46.754	8,6	41.037	6,7	57.793	8,6	182.068	7,4

Experiencias activas en medios naturales-Turismo										
Aventura- (canotaje,kayak,windsurf, trekking,rafting,etc.)	46.197	7,5	21.774	4,0	25.359	4,1	45.197	6,7	138.527	5,7
Tratamientos médicos y/o de bienestar (cirugías, visitas programadas a termas, spas, ect.)	7.527	1,2	7.850	1,4	4.273	0,7	8.003	1,2	27.653	1,1
Actividades en la nieve (esquí, snowboard, etc.)	5.125	0,8	4.716	0,9	31.621	5,2	12.758	1,9	54.220	2,2
Aprendizaje del idioma castellano en centros de enseñanza especializados	3.696	0,6	2.067	0,4	3.859	0,6	3.564	0,5	13.186	0,5
Otras actividades	165.264	26,7	125.196	23,1	134.970	22,0	139.699	20,9	565.129	23,1
NS/NR	2.931	0,5	7.773	1,4	6.611	1,1	4.965	0,7	22.280	0,9
Total*	621.917	100	550.012	100	620.232	100	674.567	100	2.466.728	100

* Corresponde al total de turistas no residentes que respondieron la pregunta referida a las actividades realizadas durante su viaje.

Fuente: Encuesta de Turismo Internacional, Ministerio de Turismo, Indec. Informe de la Dirección de Estudios de Mercado y Estadística de la Subsecretaría de Desarrollo Turístico, dependiente del Ministerio de Turismo.

Universidad de
San Andrés

Anexo C

Turismo Interior - EVTyTH

Período	2014				
	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	Total
Total EVyTH					
Visitantes	18.865.265	10.996.741	13.233.613	12.935.930	56.031.549
<i>Turistas</i>	11.652.614	5.468.045	6.254.620	5.548.286	28.923.565
<i>Excursionistas</i>	7.212.651	5.528.696	6.978.993	7.387.644	27.107.984
Visitas	19.855.920	11.242.165	13.450.426	13.191.974	57.740.485
Pernoctes	86.584.979	21.607.855	26.469.298	22.615.712	157.277.844
Gasto total (en millones)	21.551	7.735	10.401	9.548	49.235
Total EVyTH Turismo Aventura					
Visitantes	512.963	232.212	345.714	258.241	1.349.130
<i>Turistas</i>	457.048	151.577	185.612	177.862	972.099
<i>Excursionistas</i>	55.915	80.635	160.102	80.379	377.031
Visitas	710.546	232.690	377.288	287.847	1.608.371
Pernoctes	3.760.613	403.486	684.990	876.265	5.725.354
Gasto total (en millones)	1.434	251	523	323	2.531
Participación de Turismo Aventura en el Total					
Visitantes	2,7%	2,1%	2,6%	2,0%	2,4%
<i>Turistas</i>	3,9%	2,8%	3,0%	3,2%	3,4%
<i>Excursionistas</i>	0,8%	1,5%	2,3%	1,1%	1,4%
Visitas	3,6%	2,1%	2,8%	2,2%	2,8%
Pernoctes	4,3%	1,9%	2,6%	3,9%	3,6%
Gasto total (en millones)	6,7%	3,2%	5,0%	3,4%	5,1%
Motivo del viaje (turistas)					
<i>Vacaciones, ocio, recreación</i>	398.867	98.900	169.392	146.632	813.791
<i>Visita a familiares y/o amigos</i>	46.998	52.677	10.714	29.065	139.454
<i>Negocios, congresos, conferencias</i>	11.183			1.623	12.806
<i>Otros</i>			5.506	542	6.048
Tipo de alojamiento					
Con alojamiento pago	362.557	72.881	87.039	89.349	611.826
<i>Hotel similar 4 o 5 estrellas</i>	37.724	11.151	7.900	1.201	57.976
<i>Hotel o similar hasta 3 estrellas</i>	227.164	24.291	62.085	67.978	381.518
<i>Vivienda alquilada por temporada</i>	29.222	8.025		4.536	41.783
<i>Camping</i>	68.447	29.414	17.054	15.634	130.549
Sin alojamiento pago	94.491	78.696	98.573	88.513	360.273
<i>Segunda vivienda del hogar</i>	18.775	16.567	68024,0	9764	113.130
<i>Vivienda de familiares y amigos</i>	72.872	62.129	29713,0	78749	243.463

<i>Resto</i>	2.844		836,0		3.680
Transportes (turistas)					
<i>En automóviles</i>	266.099	121.076	147.592	122.883	657.650
<i>En ómnibus</i>	116.704	10.709	27.213	51.213	205.839
<i>Resto</i>	74.245	19.792	10.807	3.766	108.610
Región de residencia (turistas)					
<i>Ciudad de Buenos Aires</i>	75.128	47.569	72.888	5.616	201.201
<i>Córdoba</i>	29.835	8.237	8.372	13.631	60.075
<i>Cuyo</i>	23.469	18.797	45.393	32.805	120.464
<i>Litoral</i>	37.688	10.840	9.826	22.104	80.458
<i>Norte</i>	43.920	6.531	14.053	9.824	74.328
<i>Patagonia</i>	41.198	4.576	6.077	18.636	70.487
<i>Provincia de Buenos Aires - Partidos del GBA</i>	180.749	41.888	16.247	69.279	308.163
<i>Provincia de Buenos Aires - Resto</i>	25.061	13.139	12.756	5.967	56.923
Región de destino (turistas)					
<i>Ciudad de Buenos Aires</i>	801	-	-	-	801
<i>Córdoba</i>	90.126	49.718	16.015	19.069	174.928
<i>Cuyo</i>	71.503	14.632	50.863	41.137	178.135
<i>Litoral</i>	73.963	13.774	7.951	481	96.169
<i>Norte</i>	29.848	6.531	15.113	26.953	78.445
<i>Patagonia</i>	138.656	12.716	24.850	23.146	199.368
<i>Provincia de Buenos Aires - Partidos del GBA</i>	3.336	-	-	-	3.336
<i>Provincia de Buenos Aires - Resto</i>	48.815	54.206	70.820	67.076	240.917
Quintiles de ingreso (turistas)					
<i>Quintil 1</i>	13.524	24.628	10.903	63.536	112.591
<i>Quintil 2</i>	114.320	28.290	5.143	8.144	155.897
<i>Quintil 3</i>	34.982	33.474	6.907	4.872	80.235
<i>Quintil 4</i>	78.583	21.942	12.894	33.860	147.279
<i>Quintil 5</i>	215.639	43.243	149.765	67.450	476.097

Nota: El universo de estudio de la EVyTH son las capitales de provincia y localidades de más de 100.000 habitantes.

Fuente: Ministerio de Turismo, SSDT, Dirección de Estudios de Mercado y Estadística en base a EVyTH.

Anexo D

Perfil del Turista Internacional

Perfil del turista que realizó turismo de aventura. Aeropuerto Internacional de Ezeiza y Aeroparque J. Newbery. Año 2014.

TRIMESTRE	TURISTAS (%)	PERMANENCIA Y GASTO PROMEDIO	NOCHES/U\$S	
I Trimestre	34,0	Estadía promedio (en noches)	18,1	
II Trimestre	14,4	Gasto promedio por día (en U\$S) ⁽¹⁾	87,3	
III Trimestre	21,9	Gasto promedio por viajero (en U\$S) ⁽¹⁾	1.582,8	
IV Trimestre	29,7	MOTIVO DEL VIAJE / TIPO DE ALOJAMIENTO UTILIZADO	ESTADÍA PROMEDIO (en noches)	
TOTAL	100	Vacaciones	13,6	
ORIGEN	TURISTAS (%)	Visitas a familiares o amigos	26,9	
Brasil	36,7	Otros	51,4	
Europa y Resto del Mundo	31,3	Casa de familiares o amigos	36,8	
Resto de América	18,9	Hostel, albergue juvenil	26,3	
EE.UU. y Canadá	13,1	Hotel, 1, 2 y 3 estrellas	9,8	
TOTAL	100	Hotel 4 y 5 estrellas	9,5	
MOTIVO DE VIAJE	TURISTAS (%)	Otros	40,1	
Vacaciones	79,0	REGIONES VISITADAS	TURISTAS (%)	PERNOCTES (%)
Visitas a familiares o amigos	13,8	Región Cdad. de Bs. As.	73,0	32,2
Otros	7,1	Región Patagonia	61,6	28,8
Total	100	Región Buenos Aires	8,2	8,5
TIPO DE ALOJAMIENTO UTILIZADO	TURISTAS (%)	Región Litoral	25,5	6,4
Hotel 4 y 5 estrellas	38,5	Región Cuyo	20,3	8,9
Hotel 1, 2 y 3 estrellas	23,3	Región Norte	13,9	6,6
Hostel, albergue juvenil	19,9	Región Centro	9,9	6,3

Casa de familiares o amigos	12,1
Otros	6,3
TOTAL	100
FORMA DE ORGANIZACIÓN DEL VIAJE	TURISTAS (%)
Utilizó paquete turístico	29,3
No utilizó paquete turístico	70,7
TOTAL	100
TAMAÑO DEL GRUPO DE VIAJE	TURISTAS (%)
<i>PROMEDIO</i>	<i>2 personas</i>
1 persona	30,4
2 personas	51,3
3 personas	7,9
5 o más personas	10,4
TOTAL	100
PERIODO DE ANTICIPACIÓN A LA DECISIÓN DE VIAJE	TURISTAS (%)
Más de un mes y hasta seis meses	55,9
Más de seis meses	23,7
Entre una semana y un mes	17,3
Menos de una semana	3,1
TOTAL	100

TOTAL	-	100
MOTIVO DEL VIAJE / TIPO DE ALOJAMIENTO UTILIZADO	GASTO DIARIO PROMEDIO (en U\$S) ⁽¹⁾	
Vacaciones	118,3	
Visitas a familiares o amigos	42,0	
Otros	43,0	
Hotel 4 y 5 estrellas	203,6	
Hotel 1, 2 y 3 estrellas	121,0	
Hostel, albergue juvenil	59,6	
Casa de familiares o amigos	29,3	
Otros	48,4	
MOTIVO DEL VIAJE / TIPO DE ALOJAMIENTO UTILIZADO	GASTO PROMEDIO POR VIAJERO (en U\$S) ⁽¹⁾	
Vacaciones	1.605,4	
Visitas a familiares o amigos	1.130,0	
Otros	2.210,8	
Hostel, albergue juvenil		
Casa de familiares o amigos	1.076,3	
Hotel 1, 2 y 3 estrellas	1.186,4	
Hotel 4 y 5 estrellas	1.930,8	
Otros	1.938,9	

⁽¹⁾ No incluye pasaje internacional

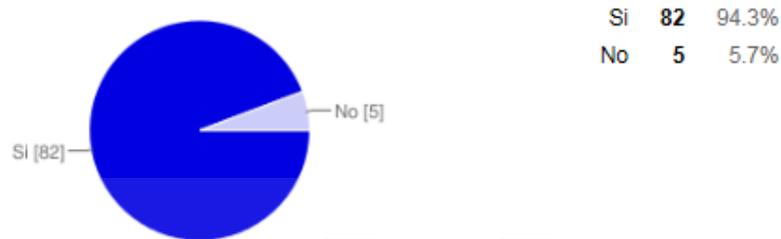
Fuente: Ministerio de Turismo, SSDT, Dirección de Estudios de Mercado y Estadística en base a EVyTH.

Anexo E

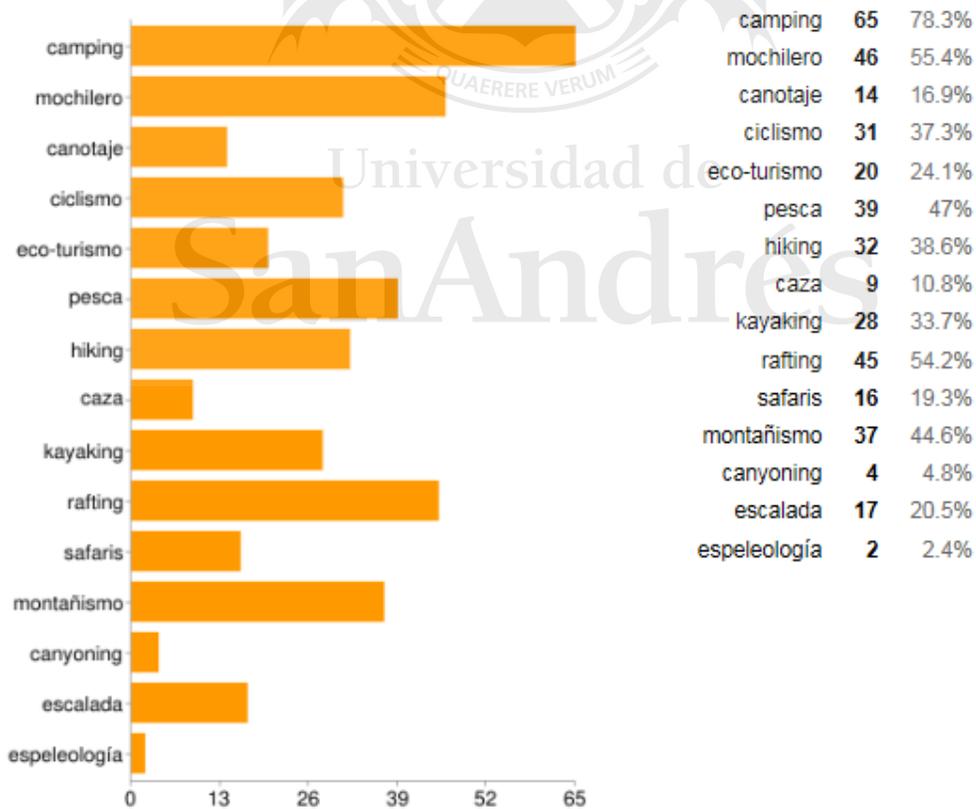
Encuesta

Encuesta realizada a 87 personas entre el día 29 de abril de 2015 y el día 8 de mayo de 2015.

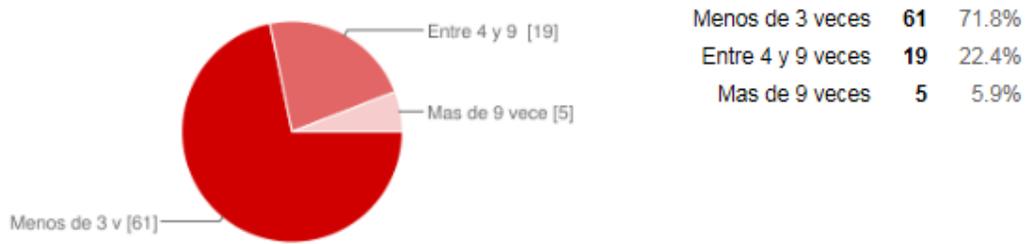
1. ¿Ha practicado Ud. turismo aventura?



2. ¿Cuál/es de las siguientes actividades de turismo aventura es la que Ud. ha practicado?



3. ¿Cuántas veces ha practicado turismo aventura durante los últimos 3 años?



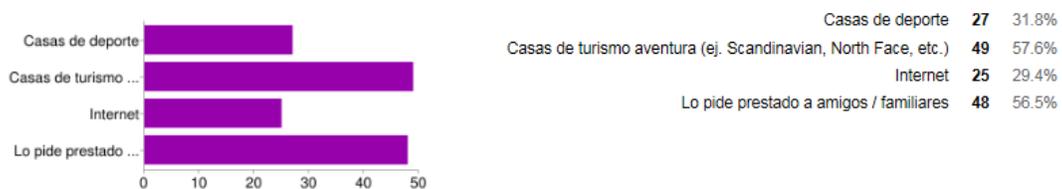
4. ¿Cuántas veces ha practicado turismo aventura en Argentina durante los últimos 3 años?



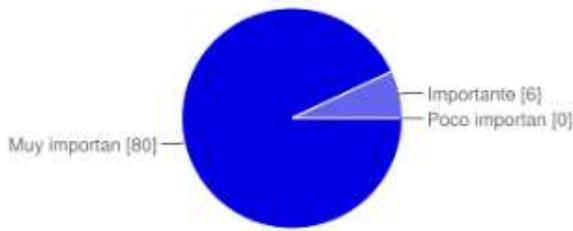
5. ¿Tiene planeado o le gustaría practicar turismo aventura en Argentina en los próximos 3 años?



6. ¿Dónde adquiere Ud. equipamiento para la práctica de turismo aventura?

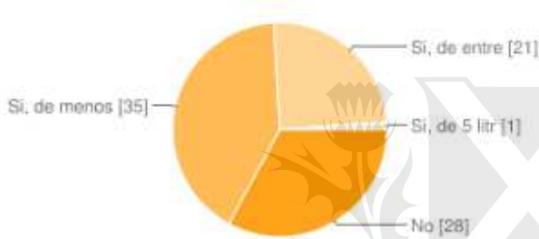


7. ¿Considera Ud. que estar provisto de agua es un requisito importante para la práctica de turismo aventura?



Muy importante	80	93%
Importante	6	7%
Poco importante	0	0%

8. ¿Ha utilizado cantimplora o mochilas hídricas para realizar sus actividades de turismo aventura? ¿De qué capacidad?



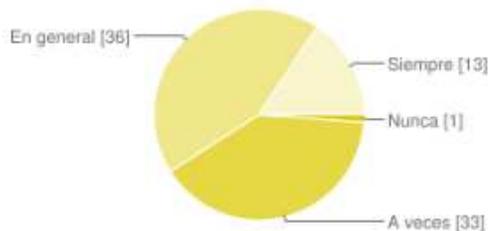
No	28	32.9%
Si, de menos de un litro	35	41.2%
Si, de entre 2 y 4 litros	21	24.7%
Si, de 5 litros o más	1	1.2%

9. ¿La cantimplora y/o la mochila hídrica le resulta cómoda y práctica de trasladar?



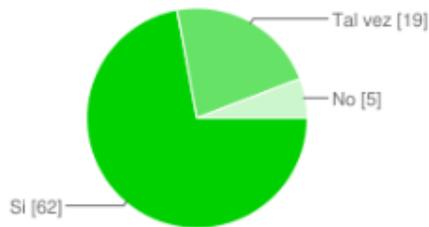
Si	44	54.3%
No	37	45.7%

10. En sus actividades de turismo aventura, ¿suele toparse con frecuencia con arroyos, ríos, lagos, abrevaderos u otras fuentes de agua?



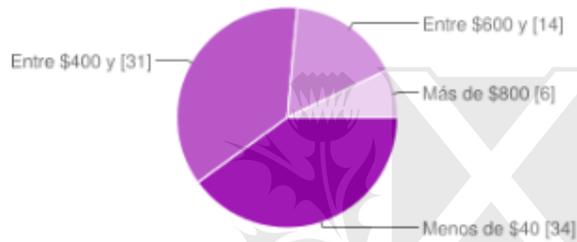
Nunca	1	1.2%
A veces	33	39.8%
En general	36	43.4%
Siempre	13	15.7%

11. ¿Le interesaría contar con un producto pequeño, liviano y fácil de transportar que purifique el agua de esas fuentes para poder consumirlas sin riesgo a enfermarse?



Si	62	72.1%
Tal vez	19	22.1%
No	5	5.8%

12. ¿Cuánto abonaría por un producto así?



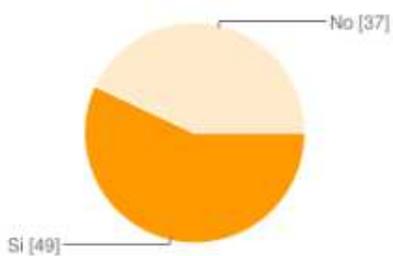
Menos de \$400	34	40%
Entre \$400 y \$600	31	36.5%
Entre \$600 y \$800	14	16.5%
Más de \$800	6	7.1%

13. ¿Se considera una persona social y ambientalmente responsable, en la mayoría de los aspectos de su vida?



Si	65	75.6%
Un poco	20	23.3%
No	1	1.2%

14. ¿Sabía que en Argentina hay alrededor de 6 millones de personas que no tienen acceso razonable a agua potable (disponibilidad de al menos 20 litros por día de una fuente ubicada a menos de un kilómetro)?



Si	49	57%
No	37	43%

15. Si con la compra de ese producto Ud. estaría ayudando la comunidad de Misión Nueva Pompeya a contar con acceso a agua potable, ¿Cuánto abonaría por el producto?



Anexo F

Entrevista

Entrevista realizada el día 3 de mayo de 2015 a practicante amateur de turismo aventura.

1. ¿Cuántos años hace que practica turismo aventura? ¿Con que frecuencia lo practica?

Con mayor frecuencia desde hace 3 años. 2 viajes importantes por año.

2. ¿Cuáles son sus objetivos y aspiraciones al practicar turismo aventura?

Conectar con la naturaleza, descansar de la vida en la ciudad. Hacer ejercicio y gracias a ello conocer lugares únicos. Disfruto del estilo de vida y los desafíos que significa vivir en una carpa, cocinar en la parrilla, contar solo con lo necesario. Disfrutar sin impacto ambiental.

3. ¿En general planea sus vacaciones a destinos que tienen una oferta de turismo aventura?

Desde que conocí el turismo aventura durante un viaje a Cuzco y Macchi Picchu solo he realizado este tipo de turismo.

4. ¿Qué opina de la oferta de turismo aventura en la Argentina?

Muy variada y atractiva. Me gustaría que estuviese mejor organizado y con servicios para el turista que fomenten el disfrutar del viaje y mantener el cuidado de la naturaleza.

5. ¿Le gusta a Ud. contar con todo el equipamiento necesario y el más práctico para la realización de esta actividad?

Lo considero fundamental. Trato de ir incorporar elementos nuevo en cada viaje (vestimenta, carpa, mochila) siendo la vestimenta lo más importante en orden de prioridades.

6. ¿Considera Ud. que estar bien provisto de agua es necesario para la práctica de turismo aventura?

Si, fundamental.

7. ¿Cómo se provee de agua para realizar estas actividades? Si es mediante cantimplora o mochila hídrica, ¿le resulta cómoda y práctica? Si es a través de paradas en refugios o puntos de encuentro, ¿preferiría no depender de ellos?

Uso una cantimplora. Debo haber comprado 8 unidades hasta el momento. Me resulta cómoda. No tengo quejas al respecto.

8. En sus actividades de turismo aventura, ¿suele toparse con frecuencia con arroyos, ríos, lagos, abrevaderos u otras fuentes de agua? ¿Bebe de esa agua? ¿Tuvo alguna vez enfermedades como consecuencia de ello?

Me he topado con fuentes de agua en cada viaje, bebí en todos ellos agua de fuente natural. Nunca tuve alguna enfermedad relacionada con ello.

9. LifeStraw es un producto innovador, práctico y sustentable convierte el agua microbiológicamente contaminada en agua potable. LifeStraw permite el acceso a agua segura lejos de casa, tiene una autonomía de hasta 700 litros de agua o 1 año (calculando un consumo de 2 litros de agua por día), removiendo el 99,9% de la bacteria en el agua y más del 98% de los virus en la misma. Además, remueve partículas de hasta 15 micrones de tamaño. ¿Le parecería útil contar con LifeStraw para sus actividades de turismo aventura? ¿Cuánto abonaría por un producto así?

Si. Entendiendo que es un tubo del cual uno aspira para beber agua, no me gusta que solo estando presente en la fuente de agua tenga la posibilidad de beber y que en muchos casos debido a la corriente del río pueda ser incomodo y peligroso beber en tales circunstancias. Si me gusta saber que elimina casi todos los agentes nocivos que puedan existir en el agua, me da tranquilidad. Me gusta su gran autonomía. Pagaría al menos \$400 por un producto así.

10. En Argentina hay casi 6 millones de personas que viven sin acceso razonable a agua potable (disponibilidad de al menos 20 litros por día de una fuente ubicada a menos de un kilómetro). Misión Nueva Pompeya es un pueblo al noroeste de Chaco con limitado acceso a agua potable. Si mediante la compra de LifeStraw Ud. estaría proveyendo de agua potable a la comunidad de Misión Nueva Pompeya ¿Cuánto estaría dispuesto a abonar por ese producto?

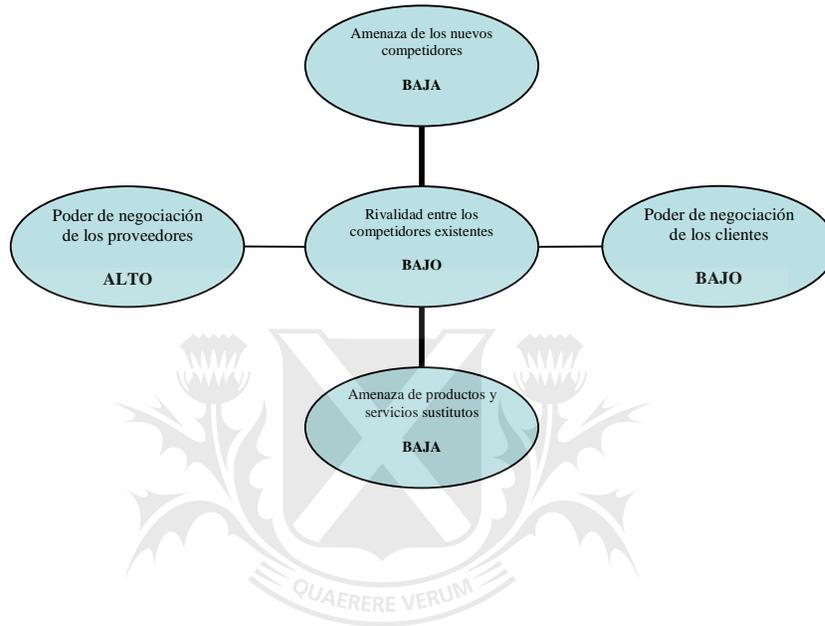
Me parece una propuesta de valor muy interesante, más allá de pagar más por ello, mi interés por adquirir el producto sería mayor que si esto no fuese una opción. Pagaría \$600 y me gustaría ver pruebas/historias de las acciones realizadas en Misión Nueva Pompeya.



Universidad de
SanAndrés

Anexo G

Las 5 fuerzas de Porter

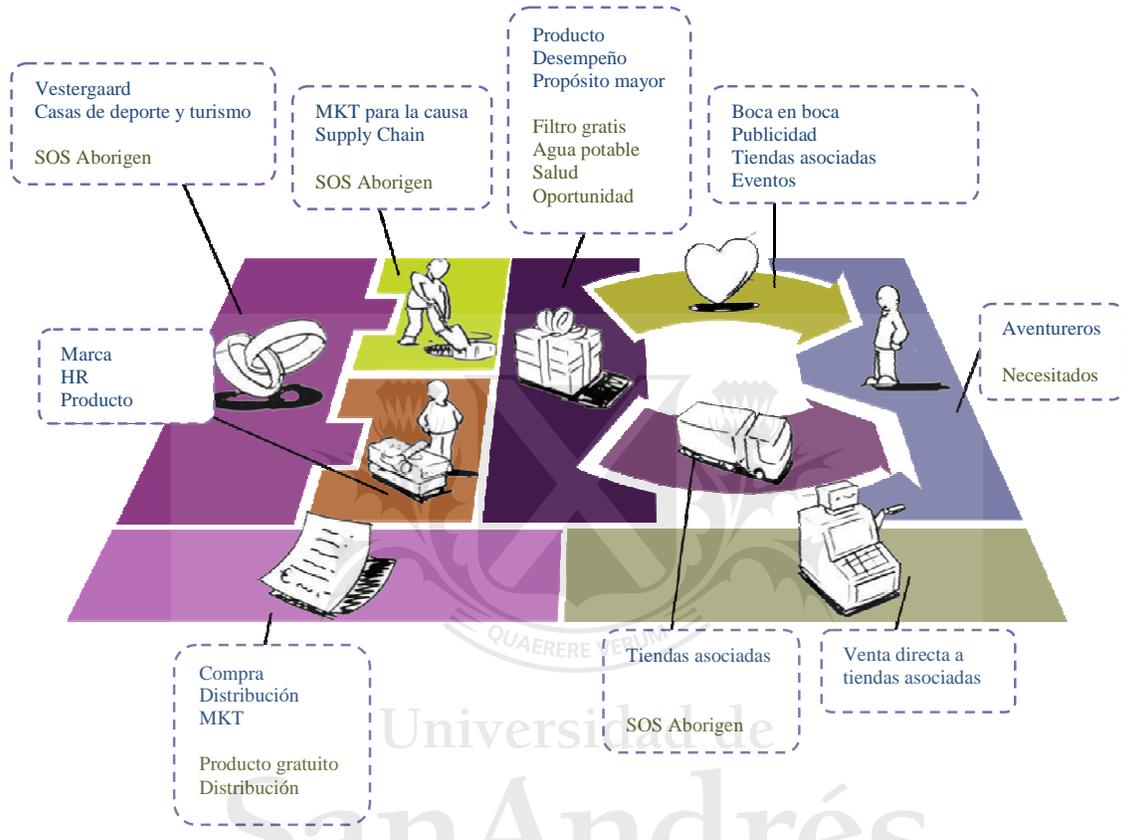


Fuente: Elaboración propia

Universidad de
San Andrés

Anexo H

Canvas



Fuente: Elaboración propia

Anexo I

Análisis FODA y Ansoff

Se utilizó una valoración de -5 a 5 y una ponderación indicando en cada caso el impacto sobre el contexto analizado.

Contexto Externo

CONTEXTO EXTERNO		Valoración	Ponderación	Puntaje
Oportunidades	Mercado turismo aventura	3	25%	0,75
	Conciencia de responsabilidad social	4	10%	0,4
	Ausencia competidores directos	2	15%	0,3
	Entorno tecnológico	2	10%	0,2
Amenazas	Inestabilidad política y económica	-2	5%	-0,1
	Sustitutos	-2	15%	-0,3
	Alto poder de negociación Vesterdaarg	-4	20%	-0,8
	TOTAL CONTEXTO EXTERNO			0,45

Contexto Interno

CONTEXTO INTERNO		Valoración	Ponderación	Puntaje
Fortalezas	Compromiso y capacidades de equipo	4	25%	1
	Acuerdo de licencia con Vestergaard	5	35%	1,75
	Dealers con canales ongoing	3	15%	0,45
Debilidades	Infraestructura	-3	25%	-0,75
TOTAL CONTEXTO INTERNO				2,45

ANALISIS FODA



MATRIZ DE ANSOFF



Fuente: Elaboración propia

Anexo J

Ciclo Operativo

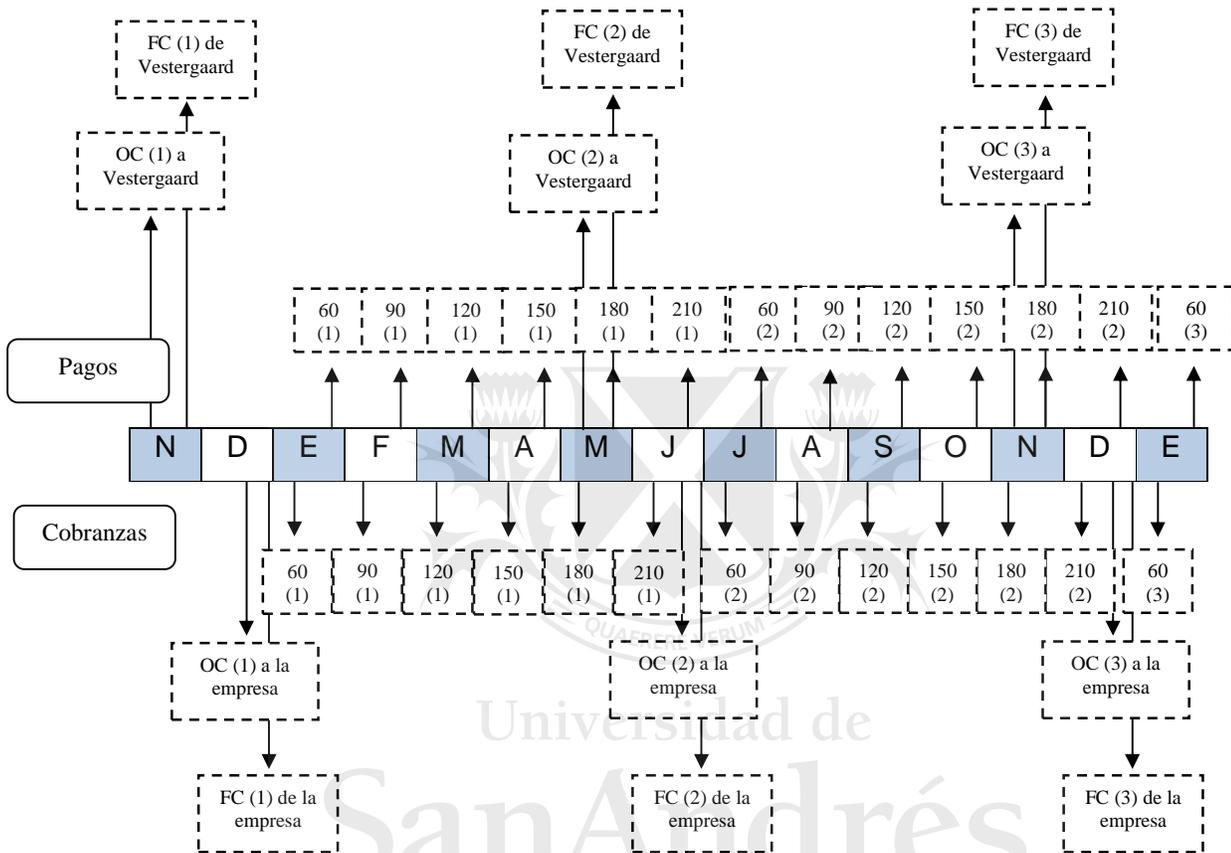
Mes (comenzando en octubre 2015)	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O
Forecast de compras													
OC a Vestergaard													
FC de Vestergaard / Embarque													
Tránsito marítimo													
Mercadería en puerto													
Aduana													
Depósito de la empresa													
OC a tiendas asociadas													
FC de empresa													
Entrega a tiendas asociadas													
Entrega a ONG													

Universidad de Fuente: Elaboración propia

San Andrés

Anexo K

Cash to cash



Fuente: Elaboración propia.

Anexo L

Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	Unidad	Momento 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas					
<i>Cantidad LS</i>			14,000	17,500	21,875
<i>Precio LS</i>			530	663	828
<i>Donación</i>			2,100	2,625	3,281
Total Ventas			6,307,000	9,854,688	15,397,949
CMV (Costo de Mercadería Vendida)					
<i>Precio CIF LS (TC dólar futuro MAE)</i>			147	171	198
<i>Costo LS</i>			(2,063,130)	(2,991,538)	(4,337,730)
<i>Honorarios despachante de aduana</i>	1.8%		(37,136)	(53,848)	(78,079)
<i>Derechos de Importación</i>	14%		(288,838)	(418,815)	(607,282)
<i>Gastos de terminal por unidad</i>	8.97		(125,580)	(156,975)	(196,219)
<i>Gastos de traslado por unidad</i>	4.4		(61,600)	(77,000)	(96,250)
Total CMV			(2,576,284)	(3,698,176)	(5,315,560)
<i>Costo Unitario</i>			(184)	(211)	(243)
<i>Ingresos brutos</i>	3%		(189,210)	(295,641)	(461,938)
Utilidad Bruta			3,541,506	5,860,871	9,620,451
Costos Fijos					
<i>Honorarios socios</i>			(648,000)	(810,000)	(1,012,500)
<i>Honorarios estudio contable</i>			(40,000)	(50,000)	(62,500)
<i>Honorarios estudio abogados</i>			(10,660)	(12,000)	(18,750)
<i>Honorarios agencia de MKT</i>			(7,000)	(84,000)	(105,000)
<i>Gastos MKT</i>			(364,004)	(455,005)	(568,756)
<i>Gastos de comercialización</i>			(138,000)	(172,500)	(215,625)
<i>Gastos de administración</i>			(9,600)	(12,000)	(15,000)
<i>Seguros</i>			(4,200)	(5,250)	(6,563)
Total Costos Fijos			(17,660)	(1,299,804)	(1,624,755)
EBT			(17,660)	2,241,702	4,236,116
<i>Beneficio impositivo por donación</i>			386,443	554,726	797,334
<i>Impuestos a la Ganancias</i>	35%		(784,596)	(1,482,641)	(2,656,327)
Utilidad Neta			(17,660)	1,843,549	3,308,202

Anexo M

Flujo de Caja Mensual

FLUJO DE CAJA MENSUAL													
	Momento 0	ene-16	feb-16	mar-16	abr-16	may-16	jun-16	jul-16	ago-16	sep-16	oct-16	nov-16	dic-16
Fondos generados por las operaciones													
Ventas		525,583	525,583	525,583	525,583	525,583	525,583	525,583	525,583	525,583	525,583	525,583	525,583
Pago a proveedores		(171,927)	(171,927)	(171,927)	(171,927)	(171,927)	(171,927)	(171,927)	(171,927)	(171,927)	(171,927)	(171,927)	(171,927)
Costos variables	(213,398)	(36,989)	(6,189)			(68,979)	(150,608)	(36,989)				(97,958)	(244,588)
Costos fijos	(17,660)	(147,534)	(126,534)	(96,534)	(113,334)	(96,534)	(96,534)	(113,334)	(96,534)	(96,534)	(113,334)	(96,534)	(106,534)
IBB		(94,605)						(94,605)					
Impuesto a las ganancias													
Donaciones													
A. Superávit/ Déficit Operativo	(231,058)	74,528	220,933	257,122	240,322	188,143	106,514	108,728	257,122	257,122	240,322	159,165	2,534
Fondos por actividades de inversión													
B. Fondos actividades de inversión													
Fondos por actividades de financiación													
Aportes	250,000												
C. Fondos actividades de financiación	250,000	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SUPERAVIT / DEFICIT DEL MES	18,942	74,528	220,933	257,122	240,322	188,143	106,514	108,728	257,122	257,122	240,322	159,165	2,534
SALDO ACUMULADO	18,942	93,469	314,402	571,524	811,847	999,989	1,106,503	1,215,231	1,472,353	1,729,475	1,969,798	2,128,962	2,131,496

Anexo M

Flujo de Caja Mensual (Cont.)

FLUJO DE CAJA MENSUAL												
	ene-17	feb-17	mar-17	abr-17	may-17	jun-17	jul-17	ago-17	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17
Fondos generados por las operaciones												
Ventas	821,224	821,224	821,224	821,224	821,224	821,224	821,224	821,224	821,224	821,224	821,224	821,224
Pago a proveedores	(249,295)	(249,295)	(249,295)	(249,295)	(249,295)	(249,295)	(249,295)	(249,295)	(249,295)	(249,295)	(249,295)	(249,295)
Costos variables	(53,172)				(97,958)	(244,588)	(53,172)				(139,392)	(397,211)
Costos fijos	(184,417)	(158,167)	(120,667)	(141,667)	(120,667)	(120,667)	(141,667)	(120,667)	(120,667)	(141,667)	(120,667)	(133,167)
IBB	(165,559)						(165,559)					
Impuesto a las ganancias					(784,596)							
Donaciones					386,443							
A. Superávit / Déficit Operativo	168,782	413,762	451,262	430,262	(44,849)	206,674	211,532	451,262	451,262	430,262	311,870	41,551
Fondos por actividades de inversión												
B. Fondos actividades de inversión												
Fondos por actividades de financiación												
Aportes												
C. Fondos actividades de financiación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SUPERAVIT / DEFICIT DEL MES	168,782	413,762	451,262	430,262	(44,849)	206,674	211,532	451,262	451,262	430,262	311,870	41,551
SALDO ACUMULADO	2,300,278	2,714,040	3,165,302	3,595,564	3,550,716	3,757,389	3,968,921	4,420,183	4,871,445	5,301,707	5,613,577	5,655,128

Anexo M

Flujo de Caja Mensual (Cont.)

FLUJO DE CAJA MENSUAL	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18
Fondos generados por las operaciones												
<i>Ventas</i>	1,283,162	1,283,162	1,283,162	1,283,162	1,283,162	1,283,162	1,283,162	1,283,162	1,283,162	1,283,162	1,283,162	1,283,162
<i>Pago a proveedores</i>	(361,477)	(361,477)	(361,477)	(361,477)	(361,477)	(361,477)	(361,477)	(361,477)	(361,477)	(361,477)	(361,477)	(361,477)
<i>Costos variables</i>	(76,692)				(139,392)	(397,211)	(76,692)					
<i>Costos fijos</i>	(230,521)	(197,709)	(150,834)	(177,084)	(150,834)	(150,834)	(177,084)	(150,834)	(150,834)	(177,084)	(150,834)	(166,459)
<i>IIBB</i>	(289,728)						(289,728)					
<i>Impuesto a las ganancias</i>					(1,728,797)							
<i>Donaciones</i>					554,726							
A. Superávit / Déficit Operativo	324,744	723,976	770,851	744,601	(542,612)	373,640	378,182	770,851	770,851	744,601	770,851	755,226
Fondos por actividades de inversión												
B. Fondos actividades de inversión												
Fondos por actividades de financiación												
<i>Aportes</i>												
C. Fondos actividades de financiación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SUPERAVIT / DEFICIT DEL MES	324,744	723,976	770,851	744,601	(542,612)	373,640	378,182	770,851	770,851	744,601	770,851	755,226
SALDO ACUMULADO	5,979,872	6,703,848	7,474,699	8,219,300	7,676,689	8,050,328	8,428,510	9,199,361	9,970,212	10,714,813	11,485,664	12,240,890

Anexo N

Punto de Equilibrio

$$\text{Pto E Unid. (Q}^*) = \frac{\text{Costos fijos Totales}}{\text{PQv} - \text{CVq}}$$

PQv = precio de venta unitario

CVq = costo variable unitario

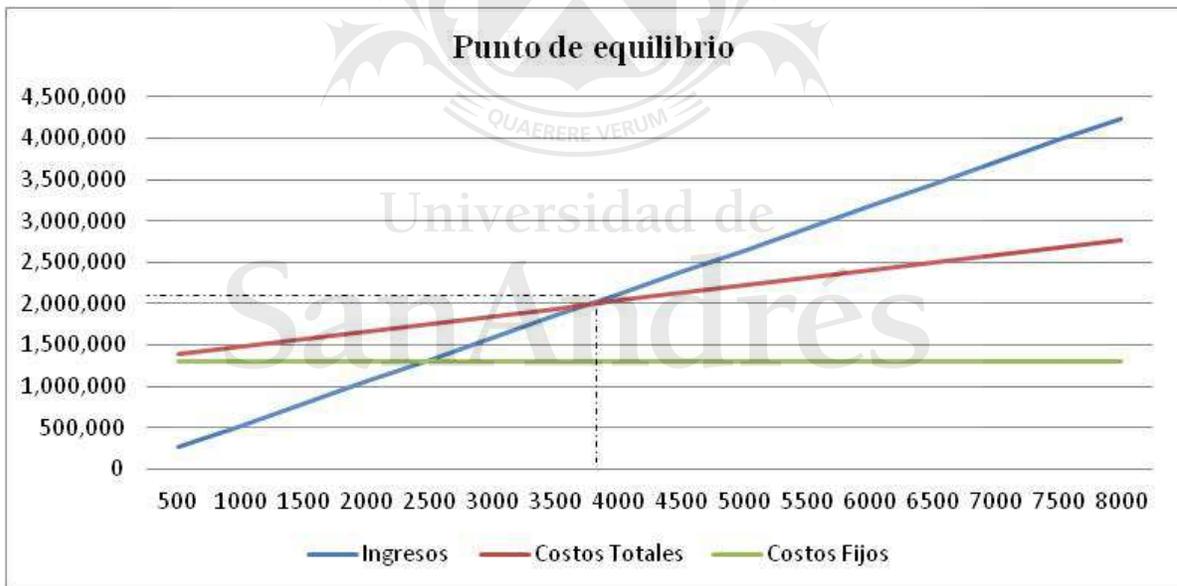
$$Q^* = 3,757$$

$$\text{Pto E Ventas (V}^*) = \frac{\text{Costos fijos Totales}}{1 - (\text{CVT} / \text{VT})}$$

CVT = costo variable total

VT = ventas totales

$$V^* = 2,197,397$$



Anexo O

Costo de Capital

1) Desapalancamiento Beta de la industria de productos de cuidado personal *(Fuente: Damodaran.com "Levered and Unlevered Betas by Industry - US" 2015)*

Formula $Beta\ Asset / (1 + (1 - t) \times D/E)$

Beta	0.91
Deuda/Equity	8.77%
IG	10.58%
Beta desapalancado (a)	84.38%

2) Apalancamiento de Beta de LifeStraw

Formula $Beta\ Asset \times (1 + (1 - t) \times D/E)$

Beta desapalancado (a)	84.38%
Nivel de deuda	0%
Nivel de equity	100%
IG	35%
Beta apalancado (b)	84.38%

3) Ke = Costo del capital

Formula Tasa libre de riesgo + (premio mercado x Beta apalancado) + riesgo país

Tasa libre de riesgo	1.07%
Premio mercado	5.75%
Beta apalancado (b)	84.38%
Riesgo País	6.10%
Ke	12.02%

(Fuente: treasury.gov - Daily Treasury Yield Curve Rates 3yr (01/02/2015))

(Fuente: Demodaran.com "Risk Premiums for Other Markets - 2015" Surge de sustraer el premio país 11,25% al premio total de Argentina 17%)

(Fuente: Ambito.com Dato del 08/05/2015)

4) Kd = Costo de la deuda financiera

Formula Deuda descontado efecto IG = $(1 - 35\%) \times D + \text{Riesgo País}$

IG	35%
Deuda	25%
Riesgo País	6.10%
Ki	22.35%

(Fuente: Estimación propia por observación del sistema bancario Argentino)

(Fuente: Ambito.com Dato del 08/05/2015)

5) WACC (Weighted Average Cost of Capital)

Formula $Ke \times E/\text{Activos} + Kd \times (1 - t) \times D/\text{Activos}$

Ke	12.02%
E/Activo	100%
Ki	22.35%
IG	35%
D/Activo	100%
WACC	26.55%