



Universidad de  
**SanAndrés**

**Universidad de San Andrés**  
**Departamento de Administración y Negocios**  
**MBA**

**Programa de acompañamiento de retiro: “Healthy  
Score”**

**Autor: Nicolás Cappellotto**

**Legajo: 33.174.824**

**Mentor: Christian Joanidis**

**Buenos Aires, 2019**

# ÍNDICE

## Contents

Agradecimientos.....	1
Nota para el corrector.....	2
Resumen ejecutivo.....	3
Presentación del negocio/idea.....	5
Definición del producto.....	5
La idea de Negocio –Implementación/Funcionamiento Operativo.....	6
Análisis de la industria.....	10
Breve resumen de la industria hoy.....	10
En el anexo se podrá encontrar una comparación de los productos asimilables marcando diferencias, similitudes y definiciones de cada uno (ver pag 68). .....	10
Análisis PESTEL .....	11
Análisis Porter.....	15
Matriz BCG Actual – Unidad de negocio.....	18
FODA .....	20
Resumen del análisis a la industria.....	21
Análisis de la Oportunidad.....	22
Necesidades a solucionar.....	22
Cliente.....	24
Etapa y tipos de demanda .....	24
Mapa de empatía .....	26
Flujo de Ingresos.....	28
Fit con el Emprendedor .....	29
Plan operativo y viabilidad .....	29
Descripción de la Innovación en la oportunidad.....	30
Potencial Cosecha Esperada de la oportunidad .....	31
Factores de Éxito .....	32
Ventajas competitivas y diferenciación.....	33

El Mercado .....	34
Mercado, tamaño crecimiento y estructura .....	34
Segmentación .....	36
Clientes Target .....	37
Influenciadores de clientes Target.....	39
Modelo de negocio.....	40
Business Canvas Model.....	40
Insumos y actividades claves para el negocio - Key Partnerships.....	41
Go to Market Plan .....	42
Mecanismo de entrada al mercado .....	42
Análisis SIVA.....	43
Marketing mix.....	44
Diseño de las operaciones desde el cliente: Customer Journey Map .....	47
Retención cliente .....	48
El equipo emprendedor .....	49
Organigrama inicial unidad de negocio .....	51
El Plan Financiero y Económico .....	52
Condiciones para viabilidad del negocio .....	58
Plan de inicio de negocio/Pasos a desarrollar.....	58
Anexo- Encuesta realizada.....	62
Anexo comparativo Healthy Score vs productos mercados.....	68
Anexo modelo de plan financiero adjunto .....	69
Apartado de aumento de demanda por modificación de esquema jubilatorio .....	70
Extracto. Fuentes consultadas. Vía Web. ....	72
Bibliografía consultada .....	73
ANEXO – Informe OECD _ Status actual .....	74

## **Agradecimientos**

En primer medida y a modo de corolario y cierre de este periodo abarcado por la maestría, es importante mencionar y utilizar algunas líneas para poder indicar a todas las personas/instituciones que formaron parte de este proceso y anteriores que permitieron llegar a la entrega de esta tesis.

Así aprovecho en primera medida para agradecer a mi familia por su apoyo y ayuda constante en este extenso periodo de esfuerzo y tiempo dedicado a la búsqueda de un crecimiento y desarrollo profesional.

También agradezco a mi compañía actual Thomson Reuters, quien solvento gran parte del esfuerzo económico que conlleva la realización de la maestría en una prestigiosa universidad. Particularmente destinado a quien ayudo para la obtención de este beneficio obrando como director a cargo Daniel Elizondo, siendo quien confió que mediante el otorgamiento de educación a su personal a cargo se genera una atractiva herramienta de retención y de predisposición al trabajo.

A todo el alumnado de la maestría por su entendimiento y otorgamiento de uno de los principales activos de la misma, que es el intercambio de conocimiento, experiencia y relaciones que espero sean usufructuadas y beneficiosas para todos en la actualidad y a futuro.

A todo el personal de la Universidad de San Andrés (profesores, administrativos, directivos) por la entrega de conocimiento, predisposición y esfuerzo para obtener el desarrollo de aquellos que lo consideramos importante.

Por ultimo una mención importante para mi mentor designado Christian Joanidis, quien fue un elemento fundamental para la realización de la tesis con sus consejos en tiempo y forma clara, ayudando y entendiendo la energía y esfuerzo que uno mismo le otorga a la realización de la misma.

## **Nota para el corrector**

En esta nueva versión del documento he adjuntado en formato Excel el modelo económico en sus tres escenarios, para que puedas revisar este punto.

He agregado una sección comparando los fondos de inversión más populares actualmente y este nuevo fondo de inversión que se propone en el plan de negocios.

He profundizado además en el plan de implementación, ofreciendo un detalle mayor a la versión anterior.

Muchas gracias por tu tiempo.

Te dejo un cordial saludo,

Nicolás



## Resumen ejecutivo

Este negocio se basa en la generación de un servicio de plan de ahorro en el cual el cliente aporta el dinero que desea al fondo y luego lo puede obtener una vez jubilado legalmente en los plazos y mecanismos que desee.

La rentabilidad se obtiene sobre la base de las comisiones que se le cobran al cliente por la gestión de sus fondos, las cuales varían durante toda la relación comercial, siendo el factor clave de determinación el estado de salud del mismo. Este es controlado mediante estudios médicos anuales y con la asistencia de un estudio genético previo ingreso.

Esto deriva en la idea de negocio que cuanto mejor es el estado de salud del cliente menor será la tasa de comisión que se le cobrara de su fondo. Y el sustento práctico de esta idea es que cuanto mejor es el estado de salud, mayor tiempo se puede esperar que el negocio gestione el dinero para cobrar comisiones, por lo que puede sostener el impacto negativo en el corto plazo en pos de una mayor rentabilidad en el medio/largo.

La necesidad surge por una acumulación de factores, a saber:

- El **alto nivel de volatilidad financiera** con el que cuenta el país, el cual conjuntamente con el bajo nivel de educación en cuestiones financieras y de inversión generan un combo atractivo para la realización de un plan de manejo de inversiones a cambio de la obtención de una comisión.
- Tendencia social a un **mayor cuidado** y preocupación por el estado de salud, y los cuidados personales
- La **endeblez del sistema jubilatorio** a futuro apalancado en la idea de la desaparición del bono demográfico<sup>1</sup> actual

Estos factores transforman al negocio en el primer mecanismo de ahorro alternativo asociado a la salud y que podría funcionar como alternativa al sistema jubilatorio público actual.

El segmento objetivo estará conformado por un público de clase media y alta de buen poder adquisitivo, que cuenten con trabajos en blanco y un perfil conservador.

---

<sup>1</sup> El **bono demográfico** es un fenómeno que se da dentro del proceso de transición **demográfica** en el que la población en edad de trabajar es mayor que la dependiente (niños y adultos mayores), y por tanto, el potencial productivo de la economía es mayor.

Por otro lado el negocio tendrá como factor de éxito fundamental asociarse a una marca reconocida del sector financiero o de seguros que pueda otorgarle respaldo y garantizarle al cliente que el producto perdure en el tiempo. Conjuntamente es vital contar con una alianza estratégica con un jugador relevante del mercado de la salud para darle sustento a la segunda componente de la propuesta de valor.

Respecto a las características del equipo de negocio son importantes poseer las siguientes características:

- Capacidad de gestión comercial y de llegada de impacto al target de clientes
- Red de contactos en los mercados de salud, seguros/financieros
- Conocimiento del funcionamiento del negocio financiero
- Visión de mediano y largo plazo para la ejecución del negocio



## Presentación del negocio/idea

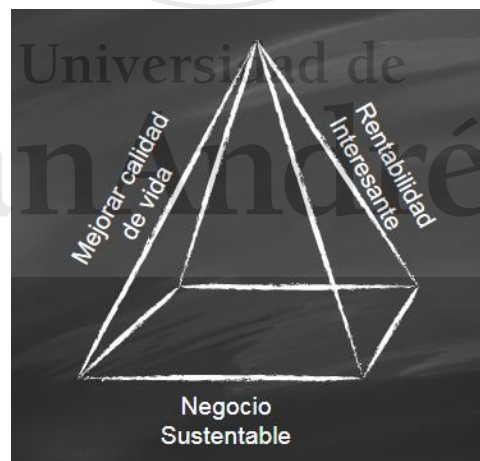
### Definición del producto

***“Asegúrate tu futuro, trabajando con profesionales y permitiéndote ahorrar cada vez más cuanto mejor sea tu estado de salud”***

De la idea anterior se desprende que el negocio a desarrollar en este trabajo se refiere a un plan de retiro vinculado y relacionado a la evolución de salud de los clientes. El sistema posee como piedra fundacional que cuanto mejor es el estado de salud del cliente menor es el monto que se le cobra de comisión por la gestión de sus fondos, permitiéndole así al cliente “ampliar” sus ahorros futuros (esto apoyado por distintas devoluciones profesionales como estudios genéticos y planes de mejora de salud ante problemas encontrados en revisiones médicas anuales).

El producto se puede resumir en tres grandes puntos para simplificar:

- Mejora en Salud,
- Rentabilidad financiera otorgada al cliente,
- Rentabilidad de largo plazo para el negocio.



***Detalle: Tríada de valor de negocio***



Adicionalmente, se puede considerar que el producto otorga a ambas partes de la relación diferentes beneficios, a saber:

- *Desde un punto de vista del cliente* esto resulta atractivo ya que elimina la volatilidad y desconocimiento financiero, y además le otorga un servicio de control de salud dándole un doble beneficio al mismo. Este control médico, a medida que se profundiza en la relación y se demuestra una evolución positiva de la salud, redundando en un menor costo de gestión de los fondos, entendiéndose que una baja de la comisión se ve compensada por la mayor permanencia en el fondo de los clientes saludables.
- *Desde el punto de vista del negocio*, dado que se considera como una unidad de negocio separada, el producto otorga dos virtudes a la entidad madre, que es la que respalda el contenido financiero del producto:
  - **Directa:** Rentabilidad propia soportada en el cobro de comisiones a clientes cautivos, y a los cuales se los asesora para alargar su estadía con el producto.
  - **Indirecta:** disponibilidad de fondos para la aplicación de la entidad en otras unidades de negocio.

## La idea de Negocio –Implementación/Funcionamiento Operativo

Como una primera etapa se le realizará a cada cliente un estudio genético con el objetivo de poder contar con un perfil integral que permita otorgarle un programa especializado de comidas, actividades físicas, hábitos saludables y estilo de vida que se encuentre alineado con su propio organismo. Es decir, brindar al cliente herramientas que contribuyan a mejorar la calidad de vida y favorezcan futuros desarrollos.

A su vez se llevarán a cabo controles de salud periódicos (su periodicidad estará asociada al riesgo de cada cliente -nunca mayor a un estudio completo por año-) con el objetivo de obtener un scoring de la salud que incluya planes de mejora en los casos que lo requiera, además de informes que incluyan medidas para prevenir o mitigar el riesgo de contraer enfermedades.

Acompañado de lo anteriormente mencionado, el negocio funcionará como un plan de ahorro en el cual el cliente podrá depositar el dinero deseado en una cuenta propia creada a su nombre (con posibles sucesores) con el objeto de salvaguardarlo para que sea cobrado de la manera que desee una vez que ya se encuentre legalmente jubilado o que en el caso de su fallecimiento pueda ser cobrado por terceros designados. Ese dinero aportado será incrementado por el rendimiento obtenido en la gestión de esos fondos, mientras que del total de fondos gestionados serán descontadas comisiones, construyendo de esta manera el mecanismo de monetización del negocio.

Dichas comisiones se verán determinadas por los resultados de los estudios médicos que se le realizaran, viéndose reducido el monto de estas en los casos en los que los resultados sean positivos. Este concepto se encuentra radicado en la premisa de que un cliente que posee un mejor estado de salud aportará fondos por mayor tiempo, por lo que la reducción de comisiones actual se verá compensada por la obtención de mayores ingresos en el mediano/largo plazo.

En el siguientes esquema se resumen los conceptos de los últimos dos apartados lo que se entiende como la idea cliente, es decir el motivo por el cual el cliente se ve atraído por nuestro producto y la idea negocio, es decir porque resulta un proyecto atractivo par aun inversor.

## Idea Cliente



**Detalle: Grafico de Idea cliente**

## Idea de negocio



*Detalle: Grafico de Idea Negocio*

## Análisis de la industria

### Breve resumen de la industria hoy

La industria en la cual se desarrollará el producto y en donde busca actuar el negocio mencionado es la financiera/seguro, para lo cual es vital el soporte de un player importante de este mercado. Dentro se pueden encontrar tres tipos de jugadores de tamaños considerables y que pueden llegar a ocupar puntos de contacto con esta idea:

- **Entidades bancarias o financieras.** Se han desarrollado en el país y han superado las crisis generadas en el pasado, transformándose en jugadores claves en la vida de gran parte de la población que se encuentra dentro del ambiente legalizado de la economía (mayor al 50% de la PEA). Estas han evolucionado a partir de leyes que obligan a la bancarización y que castigan a los mercados “negros”. A su vez su crecimiento, han producido que aparezcan productos asociados a fondos comunes de inversiones y otras herramientas que buscan facilitar y profesionalizar el manejo del dinero de los clientes que ya poseen por sus otros productos (ejemplo fondos FIMA –Banco Galicia)
- **Entidades de seguro** que ofrecen distintos tipos de planes de retiro (ejemplo el grupo asegurador La segunda y su variedad de planes)
- **Entidades de inversión/Sociedades de bolsa** donde su objetivo y obtener fondos basados en su performance anteriores y manejar las inversiones de sus clientes cobrando comisiones basadas en sus niveles de ganancias y otorgando asesoramiento a sus clientes (ejemplo Puente inversiones)

En el anexo se podrá encontrar una comparación de los productos asimilables marcando diferencias, similitudes y definiciones de cada uno (ver pag 68).

## Análisis PESTEL

Con el objeto de analizar los distintos influenciadores y modificadores del macroentorno que pueden llegar a afectar al negocio incluiré debajo el análisis PESTEL donde haré foco en las principales cuestiones que impactan sobre el negocio enmarcados en seis grandes grupos.



***Detalle: ANALISIS PESTEL Plan de retiro con scoring***

Debajo me introduciré en cada uno de los aspectos mencionados con mayor detalle con el objeto de explayarme sobre la consideración que le aplico a cada punto:

### **- Políticos**

Los aspectos políticos influyen positivamente, a saber:

- Medidas con una tendencia pro mercado, demostrado en diferentes normativas como la ley de mercados de capitales, las reducción en controles de stock obligatorio, entre otras.
- Procesos de simplificación de mecanismos de inversión. Así se permite a las entidades financieras tener un mayor margen de maniobra y decisorio a la hora de definir sus inversiones, dando de esta manera un margen mayor para obtener mejor rentabilidad para sus clientes.
- El proceso de reducción del déficit plantea una reducción del gasto público acompañado de nuevas leyes jubilatorias, que permiten observar una tendencia a la modificación del esquema jubilatorio público tradicional. Esto plantea a su vez que aquellas personas con posibles ahorros y sin el conocimiento adecuado vean como una posibilidad ingresar en planes de este tipo.

### **-Económicos**

Los aspectos económicos también favorecen al negocio en diferentes aspectos como ser:

- Las leyes pro mercado se ven asociadas a distintas reducciones en lo referido a rentas, como lo es en este caso la desgravación asociada a ganancias por planes de retiro (*ver extracto 1*), que fomenta el ahorro vía este mecanismo en lugar de otros instrumentos financieros.
- El tamaño reducido del mercado financiero y el bajo conocimiento en lo referido al set disponible de inversiones le otorga al negocio una posibilidad considerable para todos aquellas personas que poseen ahorros y que se sienten perjudicados por la volatilidad financiera y cambiaria debido a su falta de conocimiento, consideren como una opción viable una alternativa que le brinde una renta media y soportada por una entidad de renombre.
- A su vez la situación de crisis actual y el crecimiento de los precios generan que la sociedad con ciertos recursos recurra a mecanismos seguros y

conservadores de reconocimiento, con el objeto de depositar su confianza en profesionales.

### **-Sociales**

Adicionalmente varios aspectos sociales benefician la proyección y generación de esta idea como por ejemplo:

- La devaluación sufrida en los últimos años por el país por encima de lo referido a aumentos de precios, produce una reducción del nivel de compra y ahorro de la sociedad, lo cual conlleva a la misma a la búsqueda de mecanismos seguros de ahorro y de características más conservadoras.
- La población atraviesa un proceso de un envejecimiento, con el abandono de su bono demográfico, lo cual produce que surja de una manera más latente las posibilidades de establecer negocios con manejos de fondos futuros y de retiro.
- Alineamiento a una tendencia de vida más saludable, de la totalidad de la población de edad media en la actualidad

### **-Tecnológicas**

En relación a los aspectos tecnológicos la influencia de los mismos se puede ver marcada en:

- El desarrollo de las tecnologías permite en la actualidad disponer constantemente de información sobre todo lo referido al mundo político y financiero, lo cual genera en la media de la sociedad que no posee conocimientos sobre estos temas una sensación de desconocimiento y fragilidad. Ante esta situación consideramos que la posibilidad de otorgarle un nivel de renta a esa parte de la sociedad sumándole beneficios impositivos, otorga y compensa en parte ese sentimiento dando algún mayor nivel de seguridad al cliente.
- Los desarrollos en los estudios genéticos y de salud junto con la posibilidad de poder llevar un control del estado de cada individuo cada vez con un menor nivel de invasión en el cuerpo humano y de manera casi instantánea, otorga al negocio una ventaja muy importante, ya que vincula la obtención de un mejor nivel de ingreso con el bienestar de su cliente (para ambas partes en el largo plazo).



### **-Legales**

Tomando en consideración los factores legales las áreas de influencia y relación serían:

- La sanción de leyes como la de mercado de capitales que facilitan el desarrollo de inversiones, la clasificación del país como mercado emergente y otras características legales y técnicas que están sucediendo en el país le permite a todo lo que se refiera a negocios financieros de mediano y largo plazo como una alternativa viable y conveniente para gran parte de la sociedad. A su vez, el fortalecimiento de esta idea con la desgravación de las rentas por fondo de retiro<sup>2</sup> ayuda a considerar al proyecto como una alternativa conveniente y viable.
- En el mediano plazo y en base a todos los pasos que anteriormente se están gestando de manera política y económica, la redefinición del sistema de salud estatal a uno mixto es esperada, dando esto un marco ideal para iniciar negocios como el detallado por la conjunción de las diferentes situaciones actuales.

### **-Ético-Ambiental**

Los aspectos éticos ambientales que podemos incluir en el análisis del negocio son:

- La tendencia a una sociedad más sustentable y saludable, lo cual se ve reflejado en el programa mencionado.
- Asociado al mayor nivel educacional de la población existe en la actualidad una mayor difusión del déficit y problemas financieros/económicos que posee el país, produciendo una tendencia a eficientizar el uso de recursos y de buscar alternativas que permitan mejorar la calidad de vida actual y futura.

En conclusión de lo anteriormente mencionado consideramos que el macroentorno existente en el país es favorable para que en el mediano y largo plazo el negocio sea lucrativo tanto para los clientes como para los negocios del estilo planteado; apoyando fundamentalmente en el envejecimiento de la sociedad, nuevas oportunidades de inversión, flexibilización del sistema legal y tendencias de vida más saludables.

---

<sup>2</sup> Salvo el caso de salida del cliente previo al retiro  
Nicolas Cappellotto

## Análisis Porter

Una vez ya definido el macroentorno en el que se realizará el negocio es necesario embarcarnos en el análisis del microentorno con el cual se encontrará, para lo cual se realizará el análisis de Porter a continuación.



***Detalle: 5 fuerzas de porter***

Respecto al análisis incluido arriba, para clarificar y con fines académicos estandarizamos que los distintos niveles de presión que pueden ser ejercidos al negocio se clasificarían en bajo, medio y alto.

## **-Clientes**

Respecto a los clientes es necesario mencionar que existe una doble posibilidad y tipo de usuario de nuestros productos, siendo los mismos de características individuales o corporativas, e influyendo esto en el análisis a realizar.

- En el caso de los clientes individuales, siendo en estos casos un mercado de clientes atomizados, el poder de negociación que poseen es bajo.

Además el formato de negocio de características financiero en el cual se estipula mediante contrato las bases de la generación y funcionamiento del negocio, ya deja predeterminada las claves y puntos sobre los cuales el contrato se registrará.

Debido a ellos solo queda del lado del cliente una vez ingresado la decisión de determinar los fondos a invertir y la posibilidad de abandonar el producto, lo cual le conllevaría una multa (esto se ve en amenaza sustitutos) en caso de darse.

- Ahora bien en el caso de los posibles clientes corporativos que buscan otorgarle beneficios a sus empleados, el nivel puede llegar a verse incrementado asociado al volumen de fondos puede llegar a influir de manera más directa al negocio.

## **-Poder de negociación proveedores**

Considero que el poder de negociación de los proveedores es bajo, producto que la unidad de negocio se encontrará incluida en una entidad financiera o de seguro de renombre y peso, lo cual le otorga un poder de determinación de precio y de influencia sobre los proveedores alto. En resumidas cuentas, al formar parte de una estructura grande e importante, el negocio cuenta con un poder de influencia muy grande sobre los proveedores que necesite (plazo, calidad, precio, etc).

Ejemplo de esto es el *extracto 12* donde se observa el interés de uno de los posibles asociados en la realización de una sociedad con el objeto de potenciar su negocio de estudios genéticos, otorgando así un alto margen de descuento al precio final que un consumidor cualquiera pagaría.

## **-Amenaza Sustitutos**

Respecto al nivel de amenaza que se refiere a la posibilidad de existencia de sustitutos considero que es media, ya que el macroentorno favorable que se planteó anteriormente ayuda a la generación de nuevos mecanismos y productos que busquen cubrir el mismo tipo de negocio, es decir a un incremento en el nivel de herramientas y opciones que tengan los posibles futuros clientes.

El nivel medio y no alto, se basa en que, a pesar de lo anterior, entiendo que el producto brinda distintos tipos de servicios que no son el estándar de cualquier inversión financiera, como ser servicios médicos y genéticos, lo cual le otorga un valor agregado respecto a otros instrumentos financieros; y que se transforman de esta manera en un punto clave de diferenciación.

#### **-Amenaza Competidores**

Respecto al nivel de amenaza de competidores consideramos que es medio, asociado principalmente a que se plantea una facilidad inicial para desarrollar herramientas o productos similares que se incluyan en el mercado de análisis, y que puedan intentar competir por la obtención de un porcentaje alto del mismo.

A pesar de ello entendemos que los únicos jugadores que pueden llegar a otorgar un nivel de competencia real serían los grandes jugadores del sistema financiero, asociados al respaldo y reconocimiento que tienen, lo que derivaría en un mercado tendiente a centralizarse en pocos prestadores (más allá de que sea fácil de copiar, ingresar y mantenerse se tornaría difícil para jugadores medios/chicos). Alineado con esta idea, las asociaciones con empresas de calidad también son un factor que hace que no todos los posibles competidores puedan desarrollarse en el mercado en el que se estaría desarrollando el producto.

#### **-Amenaza rivalidad**

Finalmente asociado a esta última fuerza entiendo que la misma posee un nivel medio, sustentado en que el potencial crecimiento que se puede dar en este mercado asociado a la inversión de los ahorros propios y la modificación del plan de jubilación estatal puede permitir que este sea dominado por grandes jugadores que tengan la infraestructura y poder suficiente para desarrollarse en el mismo, situación en la que entiendo ingresaría la compañía (apalancado aún más por el poder de ser primer jugador con este estilo).

Es decir que el impacto que posee la rivalidad en un mercado en crecimiento como el planteado, no afectaría la posibilidad de realizar un buen negocio.

## Matriz BCG Actual – Unidad de negocio

Con el fin de poder realizar un análisis del negocio y su ubicación en el mercado, a fin de luego poder avanzar con los próximos pasos de desarrollo del mismo, considero prudente la utilización de la herramienta BCG para poder determinar el nivel de participación de mercado que se espera del producto así como su nivel de crecimiento.

Es importante mencionar que dados diferentes escenarios se pueden desarrollar dos análisis posibles:

- **Escenario sin modificación de sistema jubilatorio**

Apalancados en ser una unidad de negocio de una empresa de tamaño considerable con participación en diferentes segmentos del mercado de financiero y acompañado de un macro y micro entorno favorable, entiendo que la empresa podría ingresar a un mercado con un crecimiento potencial medio pero del cual pudiera obtener y mantener un alto porcentaje del mismo.

De esta manera se convertiría en un negocio rentable y conveniente a futuro para poder ubicarse dentro de las opciones que puede brindar la institución financiera a sus clientes.



Matriz BCG

### **Detalle: BCG- Ley actual**

- **Escenario con modificación de sistema jubilatorio**

En el escenario que se plantea de modificación de sistema jubilatoria, el sistema tendría un crecimiento exponencial producto de la liberación del manejo de aportes lo cual generaría que el nivel de competencia sea muy alto y que muchos players ingresen en la misma.

De esta manera el market share que se poseería sería menor pero con un mercado en crecimiento tan importante, generaría que la oportunidad del negocio sea mucho más grande que en el escenario previo.



Matriz BCG

**Detalle: BCG- Ley modificada**

## FODA

Finalmente y para culminar lo asociado al análisis de la industria y un análisis general del cliente, considero importante poder determinar sobre el negocio en cuestión las distintas fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA		FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA	
<b>DEBILIDADES (-)</b>		<b>AMENAZAS (-)</b>	
1	Alto nivel de herramientas sustitutas ante cambios en educación	1	Cambio de tendencia política
2	Producto imitable (importancia en FMA)	2	Incertidumbre legal y nuevas disposiciones
3		3	Crisis económicas prolongadas que disminuyan posibles ahorros
<b>FORTALEZAS (+)</b>		<b>OPORTUNIDADES (+)</b>	
1	Reconocimiento de la marca y soporte financiero	1	Nueva normativa impositiva asociada a IIGG
2	Link entre vida saludable y finanzas (win-win).	2	Modificación del sistema jubilatorio a mecanismo mixto
3	Asociaciones con empresas de genética y salud de primer nivel	3	Envejecimiento de la sociedad
4	Bajo desarrollo del sistema financiero	4	Volatilidad y falta de confianza en mercados de manera individual (perfiles +conservadores)
5	Bajo nivel de inversión para puesta en marcha	5	Normativa pro sector financiero

### **Detalle: Análisis FODA**

## Resumen del análisis a la industria

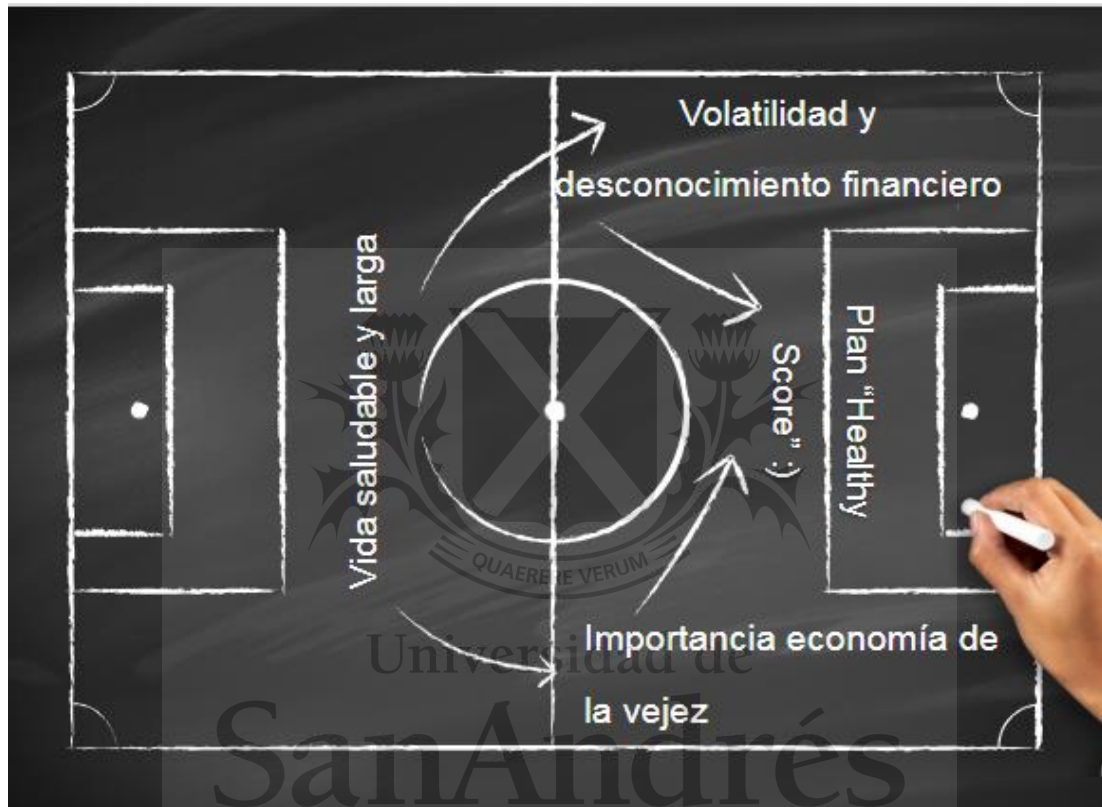
A modo de corolario del análisis de la industria (macro, micro) entendemos que el negocio es viable y que debe ser realizado apoyándonos en los siguientes puntos:

- La industria y mercado se encuentra **favorecidos por diferentes aspectos de características legales, sociales, financieros y sociales**
- El **mercado** existente en la actualidad se encuentra **insatisfecho** y a la espera de una oportunidad de ser ocupado. A su vez los diferentes escenarios que pueden surgir a futuro ahondan más el beneficio de adentrarse en el mismo.
- Las características del negocio a realizar se ven claramente beneficiadas por la condición de ser una **unidad de negocio de una entidad de renombre** y reconocimiento, y conjuntamente las alianzas con instituciones de primer nivel también son key points en el éxito de este negocio. La idea es imitable sólo por competidores que puedan cumplir las mismas condiciones; es decir existen barreras altas de ingreso
- El contexto actual y pasado de Argentina ayuda a instaurar esta idea como un negocio viable ya que la volatilidad que posee genera que la población deba considerar planes de aseguramiento futuro alternativos a los existentes en otros países. Esto se traduce para el negocio en un **mercado en pleno crecimiento**.
- El estilo de competidores, las amenazas de rivalidad media y sustitutos sin ventajas competitivas en la actualidad, también influyen en la calificación de la posibilidad de ingreso como válida y de **mucho potencial**.



## Análisis de la Oportunidad

### Necesidades a solucionar



#### ***Detalle: Necesidades y fundamentos***

El emprendimiento a realizar ve principalmente como oportunidad de negocio la solución de las siguientes necesidades, fuertemente arraigadas en nuestra sociedad a saber:

a) *Deseos de poseer una vida más saludable y larga.*

Esto se ve reflejado por un incremento en el interés por parte de la población en aspectos relacionados a la salud personal y bienestar físico (práctica frecuente de deportes, cuidados alimenticios / dietas saludables, aumento de consultas de salud, adopción de hábitos saludables, preocupación por el aspecto físico, etc).

Esto se observa claramente en la encuesta donde se observa que todas las personas participantes fueron al médico por lo menos una vez en el año en curso, siendo un porcentaje interesante el que lo visitó más de 3 veces. A su vez y vinculado con el mismo punto se observa como más del 80% de la población utilizada como ejemplo admite la realización de ejercicios validando el mayor cuidado personal y saludable existente en los rangos más jóvenes de la sociedad.

*b) Volatilidad financiera y desconocimiento generalizado de lo referido finanzas personales*

Producto de las diferentes idas y venidas de nuestro país, así como de las diferentes crisis que ha sorteado en su historia, entiendo que parte de la sociedad sin conocimientos desarrollados en educación financiera optaría por la existencia de un mecanismo de ahorro y de “aseguramiento” del futuro económico dejando el mismo en manos de profesionales.

Respecto a esta necesidad se ve apalancada por lo incluido en la encuesta donde se observa un nivel mayor al 40% de los encuestados desearía poseer algún tipo de asesoramiento por parte de profesionales, con el objeto de reducir su riesgo y obtener algún tipo de seguridad.

Si bien la clase media en general comprende el mercado de las inversiones, lejos está de tener el conocimiento específico de un especialista. Es por eso que hoy tienen más éxito los diversos fondos antes que la intervención directa en el mercado de valores.

*c) Transformación en parte crucial de la economía del futuro, a la economía de la vejez.*

La imposibilidad que se observa a futuro de poseer un plan jubilatorio estatal obligatorio como existe en la actualidad.

Esto argumentado en que nos encontramos en una situación de bono demográfico en la actualidad que permite que sea “sustentable” el mecanismo. Esto se da actualmente porque la población activa supera de manera amplia a la población que es beneficiada por planes de jubilación/pensión, lo cual a futuro por motivos asociados a la extensión en la esperanza la vida y la reducción de la tasa de natalidad por familia va a ser diametralmente opuesto. Es decir, que a futuro nuestra sociedad vivirá un proceso de envejecimiento de la población, existiendo un porcentaje pasivo mayor al activo, por lo que la existencia de un sistema de jubilación como el actual que pueda cubrir todas las necesidades que posean los “abuelos” se torna teóricamente imposible de sobrellevar; lo cual deriva

obligatoriamente en la importancia de planes de ahorro futuro alternativos para cada individuo.

Así, entiendo que la alternativa plantea una manera eficiente de unificar estos tres parámetros en una alternativa de ahorro asegurado con obtención de rentabilidad y asociación a una cultura más “healthy” dando beneficios por la misma. A su vez plantea una herramienta alternativa para incluir en un sistema de jubilación mixto o privado.

Como dato ejemplificador de lo anteriormente mencionado, se observa en la encuesta realizada el gran nivel de duda y rechazo al sostenimiento y viabilidad del sistema público de jubilación actual, junto con un gran nivel de interés por asegurar un flujo de fondos una vez jubilado (siendo en ambos casos una validación mayor al 65% según la encuesta realizada).

## **Cliente**

### **Etapas y tipos de demanda**

Una vez definida las necesidades que se buscan satisfacer, es importante mencionar y detallar cómo considero que la demanda del producto evolucionara, donde entiendo podría poseer dos etapas bien marcadas a nivel individual y una alternativa a nivel corporativo:

## Nuevo Sist. Jubilatorio

Ante la imposibilidad de mantenimiento del sistema actual, se plantea la generación de un esquema mixto como existe en otros países del mundo. Vinculando un mínimo público, complementado por un porcentaje obligatorio privado.

## Cientes Corporativos

Grandes corporaciones que ofrezcan beneficios a sus empleados de mayor rango.

## Cientes Individuales

Cientes de la entidad financiera, individuos con intereses en su ahorro futuro.



### ***Detalle: Etapas de demanda***

- La demanda inicial del producto planteado se basará y generará en personas de medio/alto poder adquisitivo, que tengan posibilidad de aportar parte de sus ingresos destinados a ahorro a una inversión futura que se considera de bajo riesgo, ya que se estaría aportando el dinero a una compañía de reconocimiento en la sociedad y con sustento ante la posibilidad de responder a las diferentes contingencias que puedan llegar a surgir.
- En el mediano plazo, en el caso de que se realice una modificación del esquema jubilatorio del país y entendiendo que se iría a un plan mixto (público/privado), el poder obtenido por ser parte de los primeros participante del mercado puede ser vital en la obtención de una porción del mercado mucho mayor (ya no solo las clases más altas sino también las de menor peso económico podrían participar).
- A nivel corporativo y asociado a la vinculación de ahorros y estudios de salud y bienestar consideramos un posible mercado lo referido a empresas de gran envergadura que deseen otorgar beneficios de pensiones a sus empleados de mayor jerarquía; otorgándoles un

beneficio y un aseguramiento financiero a futuro como clara forma de reconocimiento.

### **Mapa de empatía**

Con el fin de empatizar con el cliente y sus pensamientos, es que realizo un análisis de los diferentes aspectos, pensamientos, gustos y miedos que existen en el cliente del negocio trabajado.

Producto de este análisis surgen y se demuestran los diferentes puntos que llevan al cliente a analizar la posibilidad de ingreso y compra del producto, así como los diferentes problemas que busca minimizar y aquello que busca maximizar con su ingreso o no en el negocio.



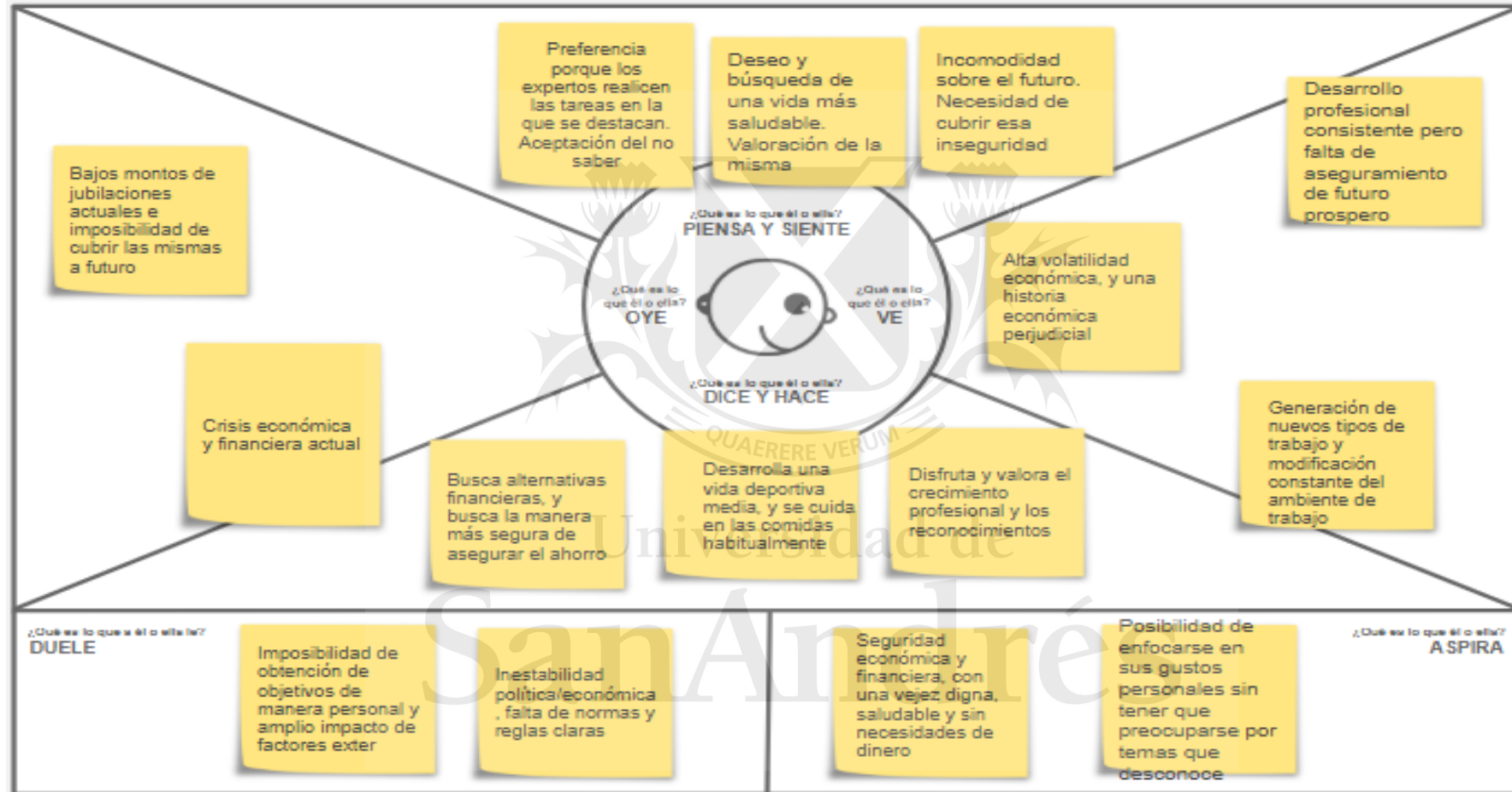
## Mapa de Empatía

Nombre del Usuario / Cliente:

Plan de retiro Score healthy

Diseñado para:

Tesis MBA



**Detalle: Mapa de empatía**

## Flujo de Ingresos

Una vez definida las necesidades y las etapas, avanzo en la definición de como considero que este negocio se convertirá justamente en un Negocio. Es decir la manera en la que considero que se podría monetizar el mismo. Así, según mi entendimiento la compañía obtendría su cash flow de tres vertientes (dos directos y uno indirecto):

- Fee mensual por la tenencia del dinero aportado por cada cliente individual, asociado al concepto de las comisiones variables mencionadas previamente.
- Cobro extra a los fees por comisiones anteriormente mencionados en aquellos casos en los que se trate de clientes corporativos y de gran envergadura, asociado a los servicios que el mismo negocio otorga de controles genéticos y de salud
- Obtención de sinergias para la entidad en su conjunto. A partir de este producto la entidad a la que pertenece el negocio puede hacerse de fondos líquidos para poder utilizarlos para el desarrollo de negocios en otras unidades de la misma.

Considero que en base a lo mencionado el negocio posee fuentes de ingreso reales y válidas. No necesita en primer medida una gran inversión de capital, más allá de que sí requerirá del respaldo de una compañía grande y de reconocimiento para capturar la confianza por parte del cliente. Se espera en un periodo medio poder obtener un breakeven, para luego tener un negocio maduro que se adapte a las posibles modificaciones del sistema de jubilación y que posea una trayectoria y reconocimiento en el mercado que le permitan desarrollarse como un negocio propio con la posibilidad de expansión en los negocios que en principio serían entregados vía partnership. Esto además se ve apoyado en la idea a nivel mundial de que los negocios asociados a la tercera edad serán los más predominantes a futuro (ver extracto 2).

## Fit con el Emprendedor

Respecto a las características necesarias del equipo encargado de llevar adelante el negocio considero que es fundamental destacar algunas, en las cuales me siento identificado mayormente:

- Adultos jóvenes con ingresos medios /altos para los estándares de la sociedad que poseen incertidumbre sobre su futuro a partir de las historias vividas por familiares y conocidos; que poseen la determinación de generar una alternativa viable a los mecanismos hoy existentes.
- Perfiles administrativos financieros con desarrollo en diferentes áreas de las ciencias económicas, que posean conocimientos y habilidades desarrolladas que puedan ser utilizadas en la explotación del negocio. Acompañados de perfiles temporales de tecnología para el diseño de las herramientas y de una asistencia vinculada a perfiles comerciales y de empatía con el cliente.
- Personas con el entendimiento de la eliminación del bono demográfico del país, y con la determinación y seguridad del potencial mercado que existe en todo lo referido a la economía de la vejez a futuro.
- Proactividad y predisposición para trabajar en grandes corporaciones y con los cumplimientos de objetivos predeterminados en el mediano y largo plazo.

## Plan operativo y viabilidad

Relacionado al plan operativo del negocio entendemos que el mismo debe encontrarse en oficinas asociadas a la firma a la cual pertenezca el negocio, donde los diferentes recursos puedan trabajar de manera conjunta, así como recibir y otorgar la información correspondiente y necesaria sobre el funcionamiento del proyecto. También es vital la interacción y aprovechamiento de los medios con los que posea la institución con el objeto de hacer eficiente la operación del negocio.

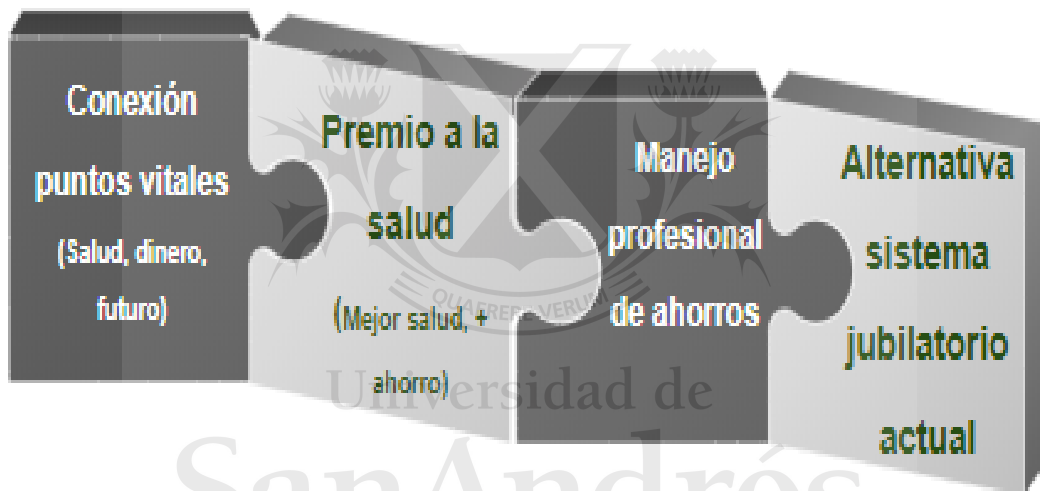
En base a lo mencionado anteriormente el MVP (producto mínimo viable) que se debe poseer es la capacidad de respuesta y de información constante al cliente en base a sus fondos, capacidad de incluir la información dentro de la plataforma electrónica que posea la empresa, y relación directa con los partnership para poder otorgarle al cliente la posibilidad y facilidad de utilización de los recursos que consideramos esenciales en el negocio.



A su vez entiendo que el posible cuello de botella que se puede generar se daría en el área administrativa y de apoyo de otras áreas del negocio, por lo que debería existir un nivel de consenso y de enfoque hacia el negocio para evitar que esto pueda llevar a posibles problemas en la operatoria del negocio que luego se vean traducidos en mala prensa y destrucción de valor.

## Descripción de la Innovación en la oportunidad

Respecto a los fines académicos del trabajo, considero importante también mencionar que dentro de la propuesta planteada se incluyen a mí entender diferentes puntos de innovación en relación a lo existente actualmente en el mercado actual, a saber:



*Detalle: BCG- Aspectos Innovadores*

- Vinculación o conexión de puntos vitales como lo son la salud, el envejecimiento y el dinero. En la actualidad no existen mecanismos que pueden ser comparables, como la idea de seguros de vida.
- El otorgar un “premio” por el cuidado personal, asociado a niveles financieros para la compañía la mayor disponibilidad del dinero que se poseerá del cliente. Esto genera en nuestra idea una cercanía con el cliente que es altamente valorada. Ejemplo de esto es el estudio genético inicial que se le otorga al cliente, indicando los mejores tratamientos para mejorar su salud.

- Otorgar en la actualidad la posibilidad de manejo de fondos a futuro por expertos, y no depender de manejos individuales que pueden ser erróneos por desconocimiento. Asegurando que esos fondos sean utilizables en los momentos de salida y vejez.
- Generación de una alternativa activa y viable a futuro al sistema jubilatorio, que en momento de modificaciones de normativas otorga un poder de primer participante muy grande

## **Potencial Cosecha Esperada de la oportunidad**

Como fue indicado previamente la oportunidad se observa asociada al crecimiento de la preocupación por el estado de salud y el futuro de los individuos (esto se observa en varias nuevas tendencias de la sociedad). En base al partnership que se plantea con la entidad de renombre consideramos que se puede atacar a una porción del mercado en el corto plazo que hoy se vincula a seguros más estándar como el seguro de vida o restantes patrimoniales, otorgando al cliente los beneficios y ventajas de este tipo de producto.

Siendo esto un nicho en primera medida (lo cual se ve reflejado que en la actualidad los seguros más contratados son los obligatorios), considero que la captación de una parte del mercado con el objeto de instaurar la idea y el poder del FMA (first mover advantage); abriría a futuro la opción de poseer la mayor parte de un mercado que ante cambios normativos debería crecer de manera exponencial. Teniendo en cuenta además que se está observando un crecimiento en lo referido a seguros patrimoniales en los últimos años, y un retraso de Argentina en comparación a otros países de la región.

## Factores de Éxito

En base a todo lo anteriormente mencionado considero que los puntos que otorgarían los factores de éxito de la compañía son:

- La salida al mercado de la idea con el soporte de una empresa de renombre y con un conocimiento/manejo de información de gran cantidad y calidad
- La generación de nueva normativa a nivel país favoreciendo y permitiendo deducciones de las ganancias obtenidas a través de este tipo de inversiones en comparación a otros mecanismos
- Posibilidad de ofrecer al cliente un biproducto (beneficios financieros y securitización de inversiones conjuntamente con servicios de conveniencia médica y de seguimiento)
- La volatilidad financiera y la baja inserción de la sociedad Argentina en los mercados financieros, permiten considerar que un tipo de inversión segura y que otorgue una rentabilidad conservadora será muy bien considerada y aceptada por el grueso de la población
- La baja necesidad de financiamiento por ser un negocio que se genera con los fondos de los clientes y la posibilidad de generar asociaciones con empresas de primer nivel, también otorgan un nivel de seguridad al negocio
- En un escenario futuro la posibilidad de ser una alternativa al sistema de jubilación tradicional y acompañarlo del peso de ser un primer movedor en el mercado es también un punto a tener en cuenta

## Ventajas competitivas y diferenciación

La principal ventaja competitiva que este negocio posee a mi entender, con respecto al resto de los servicios de ahorro y productos de inversión que existen en la actualidad, es su relación entre el estado de salud y cuidado del cliente con la rentabilidad que recibirá (producto de que no solo otorga un beneficio desde el ámbito económico financiero al cliente, sino que también le brinda una satisfacción asociada al empoderamiento y seguimiento de su cuidado personal).

Decantando en el planteo de una “triada” en la cual se conectan factores que tanto desde el punto de vista del cliente como del negocio, que son fundacionales para el funcionamiento y operatividad del mismo.

Con respecto a otros fondos de inversión que hoy manejan las instituciones financieras en general, el beneficio radica en que nuestra comisión será más baja, apuntando a conservar el cliente en el tiempo. Por un lado el cliente percibirá de esta forma un rendimiento mayor. Recordemos que los fondos que no cobran comisión tienen el costo incluido dentro del fondo lo que redundará en un menor rendimiento para el cliente. Por el otro lado, la entidad financiera que lo comercializa obtendrá un valor actual neto del cliente mucho mayor que el de cualquier otro fondo que pueda comercializar.

Por otra parte, considero que ante los futuros cambios que se pueden suceder en el modelo de jubilación pública, tener algún tipo de experiencia previa y de know how constituye un gran empuje basados en el concepto de FMA (first mover advantage) a partir del inicio de operaciones distintas a los mercados que existen en la actualidad.

## El Mercado

Una vez ya definido el producto, analizada y detallada la oportunidad conjuntamente con la definición de la industria en la cual el negocio funcionara, debemos avanzar en definir el mercado propio que se estima.

### Mercado, tamaño crecimiento y estructura

Respecto al mercado que se espera del negocio teniendo en cuenta las diferentes variables mencionadas previamente consideramos dos posibles etapas:

- una inicial en la cual se considera un mercado de nicho donde se apuntara a captar a los posibles clientes target. Aquí se considera que existe una masa de posibles clientes válida para cuantificar y realizar el análisis inicial del negocio (**ver valuación de negocio tipo**)
- una segunda posible etapa de mayor volumen para el mercado signada por una modificación del esquema de jubilación actual y en el cual el valor que se le otorgue los clientes que no se encuentren en el nicho mencionado anteriormente sea mayor
- una etapa complementaria a la primera que sería la corporativización del producto intentando llegar a clientes de características Institucionales

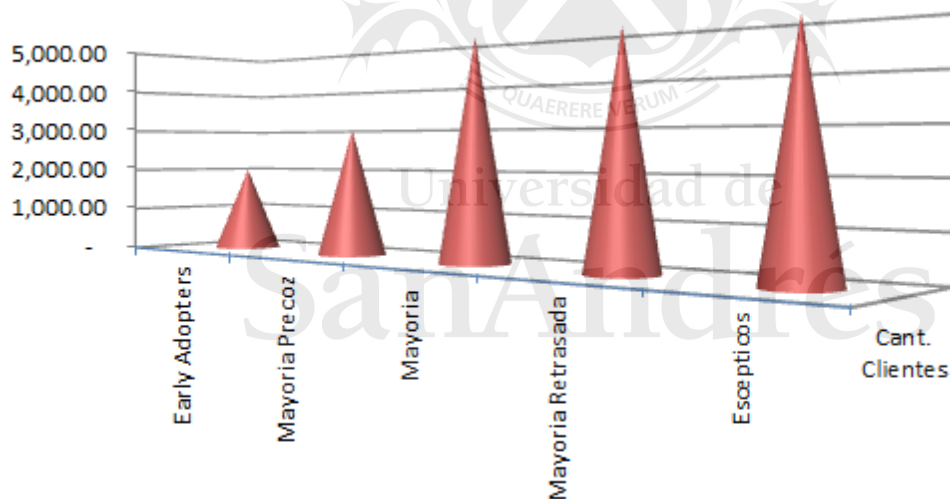


**Detalle: Depuración mercado inicial esperado. (Datos de supuestos obtenidos de Indec y BCRA junto con estimación de mercado inicial)**

En lo que respecta al crecimiento estimado del mercado considero que un mercado probable para el mismo sería de alrededor de 20K de clientes en un primer tramo y sin cambios normativos, dentro del cual se considera que el ingreso de interesados se realizara en tandas atraídos por la experiencia y promoción (siendo un 10% el primer año ocupado por los denominados “early adopters”, 15% el segundo atraídos por la referencia y promoción y los restantes tres un 25% por la información y promoción ya mencionada anteriormente).

Ahora bien en lo que respecta a la modificación de normativa puede llegar a generar un crecimiento exponencial del negocio, ya que ante la existencia de un producto como el que se prestaría que estaría probado y sería superior a la competencia la posibilidad de atracción de mercado sería muy alta.

Finalmente considerando el tercer agregado insisto en la posibilidad de que al realizar buena performance en lo referido a clientes de nicho, esto puede ser una manera interesante de beneficio e inversión por parte de corporaciones, que otorguen este producto como beneficio a su personal de mayor jerarquía y mejor desempeño



***Detalle: Ciclo de vida de producto escenario inicial –estimación de aceptación de producto influenciado por conocimiento de operaciones***

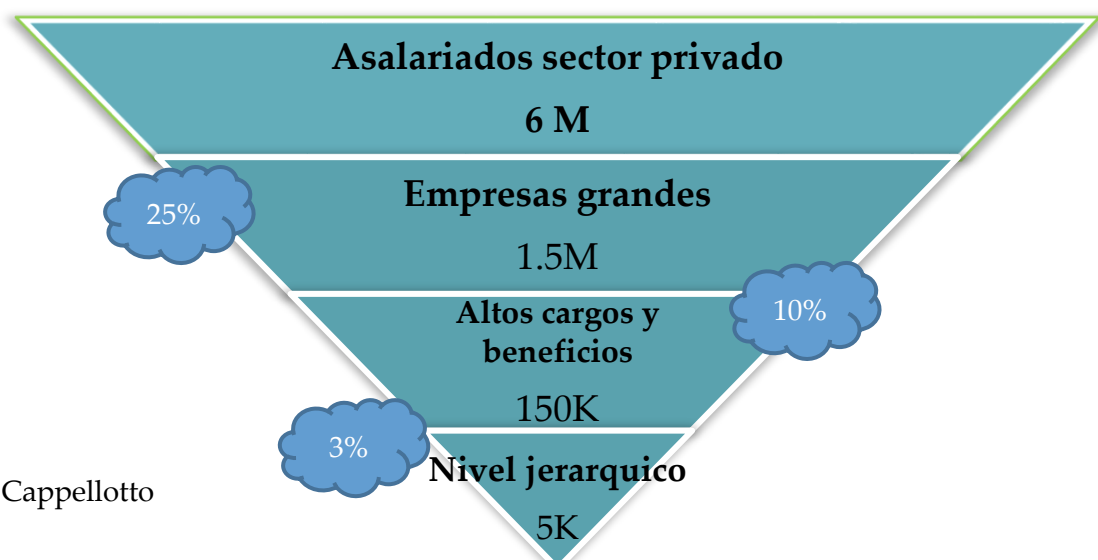
## Segmentación

En la actualidad el producto de características individuales estaría enfocado al siguiente segmento de personas:

- Persona de clase media/alta
- Perfil conservador de manejo de sus ahorros
- Preocupado por situación económico financiera del país y sus familiares
- Sin conocimiento avanzado de finanzas
- Preocupado por su cuidado personal y de su salud
- Con descreimiento en el sistema jubilatoria actual basado en historias vividas en el seno familiar o cercano

Este segmento de clientes se observa validado en la encuesta realizada donde se demuestra que en un segmento asociado al tipo de cliente que se está describiendo anteriormente, se validan la totalidad de las hipótesis y necesidades planteadas en anteriores capítulos, demostrando en algunos casos que los porcentajes considerados para la realización del escenario esperado podrían ser aún mayores.

Por otro lado considero que como alternativa a este cliente mencionado anteriormente, existe la posibilidad de obtener clientes dentro del rubro corporativo asociando el producto a beneficios de planes de pensión a recursos de relevancia, donde se demuestre el reconocimiento y la preocupación por el buen desarrollo de su salud. Basándonos en la información provista por el sitio Great Place to work (<https://qa-ar.greatplacetowork.net/>) con el objeto de definir posibles empresa que presten grandes beneficios a sus empleados y su cantidad de empleados target se puede realizar una estimación de mercado de alrededor de 5 K de clientes



Adicionando a lo mencionado arriba el segmento es proclive a un cuidado personal y de salud en aumento, por lo que el otorgamiento de servicios de control de salud y de estudios genéticos es a nuestro entender un elemento atractivo (sobre todo demostrando que ese cuidado puede estar acompañado de un beneficio financiero). Hoy en día se da relevancia a todo lo referido a una vida más “healthy” o “green” (esto se ve plasmado en mayor oferta de comidas saludables, apertura de cadenas de gimnasios y demás actitudes/actos que no solo mejoren sino que alarguen la vida de las personas) -ver extracto 3 y 4-

Este atractivo para el cliente en cuestión se debe llevar a cabo a partir de la realización de partnerships con compañías y laboratorios de reconocimiento que se encuentren actualmente brindando estos servicios y que otorguen un valor agregado a un mayor para el cliente buscado (ver extracto 5 ejemplo Zoigen / Genomit / Fundagen).

## Clientes Target

Entiendo que pueden llegar a existir tres tipos de clientes target que se muestran y mencionan debajo (cada uno asociado a una etapa particular):

### Cliente de Nicho

**Nombre:** Mariana

**Ocupación:** Profesional del Marketing. Senior

**Origen:** Clase media y trabajadora.

**Estado Civil:** Casada con Marcos (profesional de biología)

**Características:** Excelente desempeño laboral, dedicada a su

trabajo y con planes de formar una familia. En la pareja ninguno de los dos posee conocimientos financieros avanzados, y durante estos periodos la volatilidad existente logró golpear los ahorros que poseían. Disfruta de la vida al aire libre y de realizar ejercicios, además de cuidarse con las comidas.





### **Cliente de Corporativo**

**Nombre:** Gastón

**Ocupación:** Contador, master y gerente de sector de administración de multinacional.

**Origen:** Segunda generación de profesionales, clase media /alta

**Estado Civil :** Casado con hijos

**Características:** Profesional de excelente desempeño y de habitualidad con manejo de equipos. Carrera desempeñada durante varios años en empresa multinacional, donde a modo de beneficio y reconocimiento se le ofrece el plan de pasión basado en el producto



### **Cliente por modificación de esquema**

**Nombre :** Lucia

**Ocupación:** Maestra de primaria

**Origen:** Clase media y trabajadora, familia de docentes

**Estado Civil:** Divorciada, con dos hijos

**Características:** Excelente maestra que disfruta de su trabajo,

Ocupa su tiempo en los diferentes colegios con el objetivo de

Aumentar su base salarial. Debido a las dudas que posee sobre el país observaría con buenos ojos la posibilidad de una modificación de normativa dejando la posibilidad de elección en una herramienta segura los excesos de fondos que pudiere obtener (además de definición del porcentaje correspondiente a la quita legal)



## **Influenciadores de clientes Target**

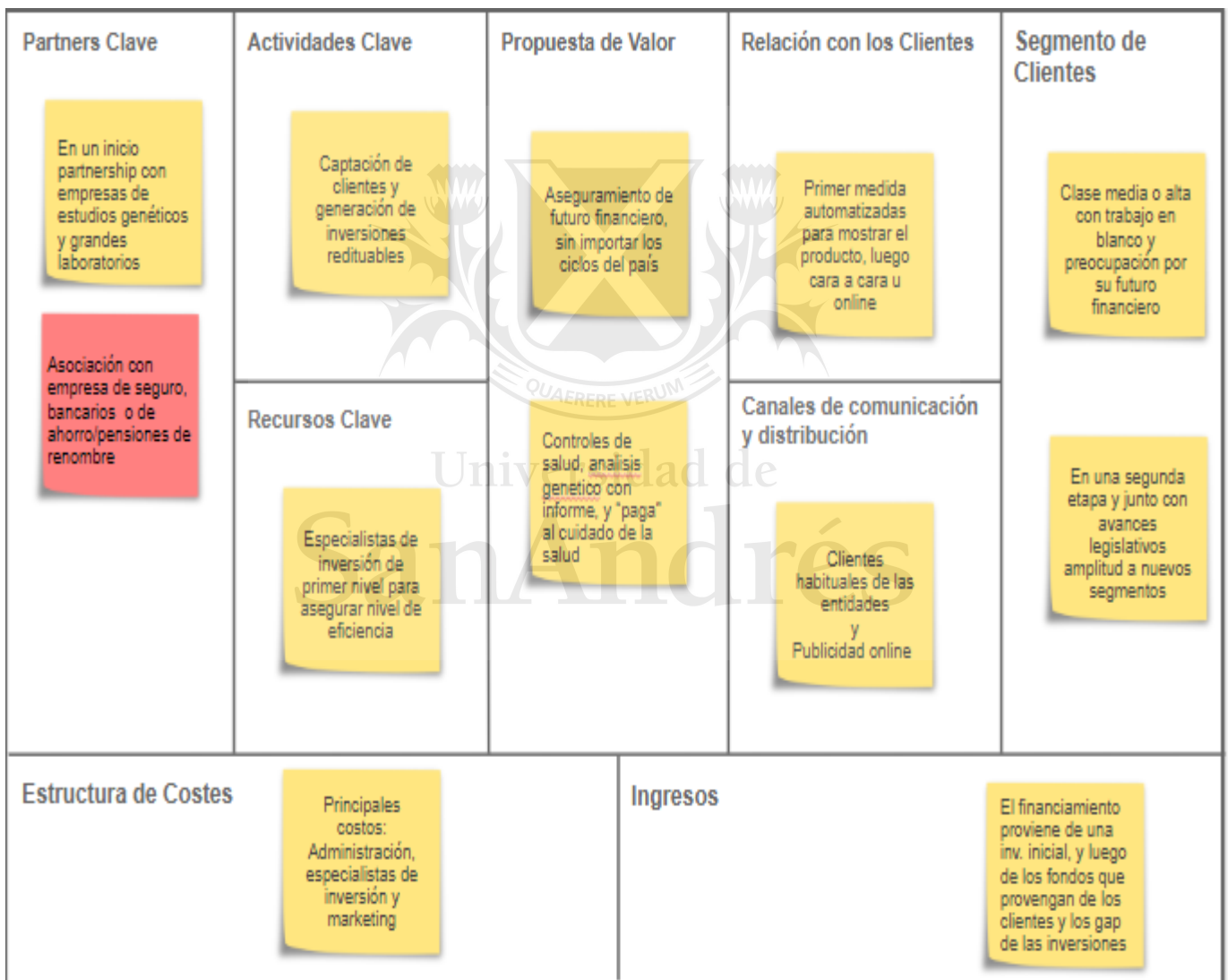
Entiendo que dentro de los tres clientes que se mencionan como target los influenciadores pueden ser distintos en cada caso siendo de algunas maneras los principales en cada caso:

- Mariana: las cosas que pueden llegar a generar su interés es la correcta venta y promoción, así como la demostración de datos empíricos de retorno de la inversión y la demostración de seguridad financiera por el proveedor. Así también valora la relación y asociación con los partnerships, y considera una innovación la relación con la salud.
- Gastón: en este caso el influenciador está asociado a la posibilidad de brindar planes de beneficio a los empleados de una empresa, con el objeto de atraer a las mismas y mostrarles resultados en las diferentes devoluciones que otorgue su personal de alto valor
- Lucia: el cambio de ley es el principal influenciador en su caso, ya que ante la nueva posibilidad de elección y observando la situación de las jubilaciones y los pasados de sus orígenes docentes, decide vincularse a una solución que considera más segura.

## Modelo de negocio

Con el objeto de ahondar más en el detalle del modelo de negocio, debajo se encuentra el uso de la herramienta del business canvas model.

### Business Canvas Model



*Detalle: Business Canvas*

De la utilización de la herramienta se puede determinar que el modelo de negocio posee factores que son de importancia suprema para el funcionamiento como lo son las alianzas y la posibilidad de ser una unidad de negocio de una institución de renombre. A su vez se denota que el negocio funcionara a través del cobro de comisiones las cuales serán de características variables en base a los resultados que surjan de los diferentes estudios, que funcionan como un polo atractor y de mantenimiento de clientes de importancia.

### **Insumos y actividades claves para el negocio - Key Partnerships**

Entendemos fundamentalmente que se deberá contar con el apoyo de una empresa de renombre de servicios bancarios en forma de alianza estratégica, ya que constituye un aspecto trascendental para poder conectar con la confianza del cliente y con alcance a lo largo y ancho del territorio nacional.

Asimismo, será de vital importancia contar dentro del negocio con la figura de un equipo de personas de alto nivel y expertise que sea el encargado de llevar adelante al gestión de los fondos de los clientes constituyendo la fuente principal de la rentabilidad del negocio (a partir de la satisfacción que se le otorgue al mismo en su estadía con el producto), como así también con un equipo de captación de clientes, propagación de la idea y administración, otorgando a la compañía una efectividad en los procesos y una estructura adecuada.

Lo mencionado anteriormente constituyen también actividades clave para el éxito de un negocio de tipo financiero; por lo que es fundamental realizarlas de forma correcta para desarrollar la propuesta de valor.

Otro recurso importante será contar con una infraestructura que de respaldo al negocio y sirva de puente para llegar a los clientes, para poder brindar una atención personalizada de calidad a fin de fortalecer la relación y confianza que aspira a ser de largo plazo.

## Go to Market Plan

### Mecanismo de entrada al mercado

Respecto al mecanismo de entrada en el mercado que se definió consideramos que las tres oportunidades o tandas deben llevar diferente tipo de estrategias, siendo estas en primer medida y para el primer esfuerzo de venta, publicidad apoyada en la estructura que ya posee hoy la compañía de la cual el negocio forma parte, así como una conjunción de promoción online y de marketing digital acompañado fuertemente por el ofrecimiento del producto a los clientes ya activos de la empresa; acompañando a lo anteriormente mencionado promoción en distintos medios definidos para medio/alto poder adquisitivo también serían requeridas. Estas deben captar la atención del cliente medio y llevarlo a revisar la posible información del producto, donde con una simple evolución se le puede mostrar el redito de la utilización del producto.

Posteriormente en todo lo referido a las entradas al mercado corporativo entiendo que la utilización de la información que se posea de grandes clientes y la utilización del networking existente con los altos mandos de las compañías puede ser un mecanismo interesante de captación y difusión de la idea; siempre centrado en los beneficios que esto puede otorgar a la empresa por la retención de los mejores valores.

Por último en una tercera e hipotética etapa en una situación de mucha mayor competencia, la existencia de distintas vías de publicidad será importante, pero siempre asociada a la diferenciación que debe marcarse mostrando las ventajas que ya fueron definidas previamente; y haciendo hincapié en la diferenciación.

## Análisis SIVA

Habiendo definido la necesidad del cliente y producto ahora a través del SIVA otorgaremos mayor información para avanzar al análisis del marketing mix.

- **Solución**

La solución buscada es el otorgamiento de una mayor seguridad financiera a las personas de perfiles conservadores, con un otorgamiento de previsibilidad respecto a los ingresos con los cuales podría contar en su futuro jubilatorio, no tenían directa dependencia de las constantes modificaciones y volatilidad del país. A su vez también solucionar el problema del manejo de fondos propios en contextos cambiantes de personas que no poseen los conocimientos, y el otorgamiento de planes controles de salud habituales.

Esta soluciones se ven identificada en la encuesta realizada donde se comprueba que en los segmentos estudiados más de un 40% de la población vinculada posee preferencia en el manejo de expertos del dinero, muestran preocupación por su futuro jubilatorio y desconfían del sistema actual, siendo una alternativa como esta una opción viable.

- **Información.**

Lo referido a información se asocia a brindar datos que sean actualizados de manera frecuente una validación de los fondos disponibles para cada persona con el objeto de que estos puedan cumplimentar y adoptar la solución de tener mayor certeza sobre su futuro. Así también brindar posibles estimaciones de fondos y de estadísticas asociados a disponibilidades con ciertos niveles de inversión una vez que sea utilizado el dinero post retiro (ejemplos indicadores como cantidad de sueldos actuales a recibir a futuro, fondos estipulados a obtener, beneficios ofrecidos, etc).

- **Valor.**

El otorgamiento de valor está vinculado principalmente a dos de las bases que se encontraban incluidas en el apartado solución mencionado anteriormente, que serían la certeza/seguridad y control médico.

Así pues se encasillaría el otorgamiento de valor centrado en la posibilidad de eliminar las incertidumbres del contexto actual a nivel individual pudiendo tener una planificación futura financiera. Decantando en que se otorgaría también la certeza de poder contar con un mecanismo de obtención de fondos futuros sin importar la situación que cada uno posea o del propio país.

Acompañando también se otorgaría valor por la existencia de un plan de revisión medicas habituales y de alto nivel de calidad, que otorgarían reportes recurrentes y posibles planes de acción para poder actuar de manera preventiva o reactiva ante posibles complicaciones en la salud,

- **Acceso**

El acceso sería a partir de cualquiera de los canales habituales de las entidades financieras que funcionarían como “contenedoras” del producto, pudiendo ser las mismas vías digitales, vías clásicas de relación con ejecutivo de cuentas o a través de vinculación con productos que sean complementarios.

## **Marketing mix**

Respecto al producto en cuestión considero importante mencionar el análisis de las 4 P, el cual se detalla de la siguiente manera.

## Marketing Mix - Programa de acompañamiento de retiro con “scoring”

Detalle: Las 4 P

	PRECIO	PLAZA	PROMOCION	PRODUCTO
Marketing Mix	El producto innova en este tema, otorgando un precio que se encuentra asociado a la performance de salud del cliente. La misma se basa en la tenencia en el tiempo del dinero, y evoluciona asociada a la misma	El producto debe ser publicitado en las paginas oficiales de la empresa, tener pagina propia vinculada, canales clasicos de segmentación medio alta.	La misma se va a basar en: -Marketing digital -Explotación de medios de promoción de la compañía activos y bases de empresa -Imagen de corporación -Medios clásicos segmentados	Producto financiero que innova por la unión de retribuciones financieras asociadas al estado de salud. El cliente obtiene seguridad financiera y controles medicos.

Adicionalmente incursionaremos en un detalle mayor en lo referido a las 3P aún no analizadas a profundidad:

- **Precio**

Como se mencionó en el SIVA el precio del producto en este negocio es la comisión a cobrar al cliente; la cual es variable según la permanencia y salud del cliente, planteando un monto menor en aquellos casos de salud buena y reduciéndose los mismos a partir del deterioro de la misma. Los análisis del negocio demuestran que considerando comisiones del 3% al 4% según los informes de salud, el negocio es redituable tanto para el cliente como para el emprendimiento.



- **Promoción**

También asociado al segmento al que estaremos direccionados creemos que los mejores mecanismos de promoción que se pueden tener para el negocio son:

- ✓ la estructura de marketing que posea la compañía sobre la cual se introduzca la idea,
- ✓ publicidad online en personas de perfil alineado al mercado objetivo (target alto)
- ✓ publicidad en revistas y medios de medio a alto poder adquisitivo (ejemplo polo, golf, revistas de viajeros frecuentes de negocio) y mercados clásicos de niveles de clase media y alta

Como primer respuesta a la promoción se buscará realizar un intento de comunicación en primer medida automatizado; y en caso de mayor interés un acercamiento de características más personales con el objeto de otorgarle un feeling más directo (tener en cuenta que en este negocio la confianza es un elemento clave).

Por su parte, a fin de profundizar la relación e interacción con los clientes, el negocio contará con un sitio web con el que cada cliente podrá acceder en forma segura a su perfil pudiendo visualizar la evolución de sus inversiones en el tiempo y la gestión de su patrimonio.

- **Plaza**

El lugar donde se desarrolle el producto estará asociado a:

- ✓ Canales clásicos donde desarrolle sus productos la entidad
- ✓ Página web propia del producto, con acceso de manera individual y de manera inducida desde la página de la entidad
- ✓ Mecanismos tradicionales de productos bancarios en la actualidad como aplicaciones móviles

## Diseño de las operaciones desde el cliente: Customer Journey Map



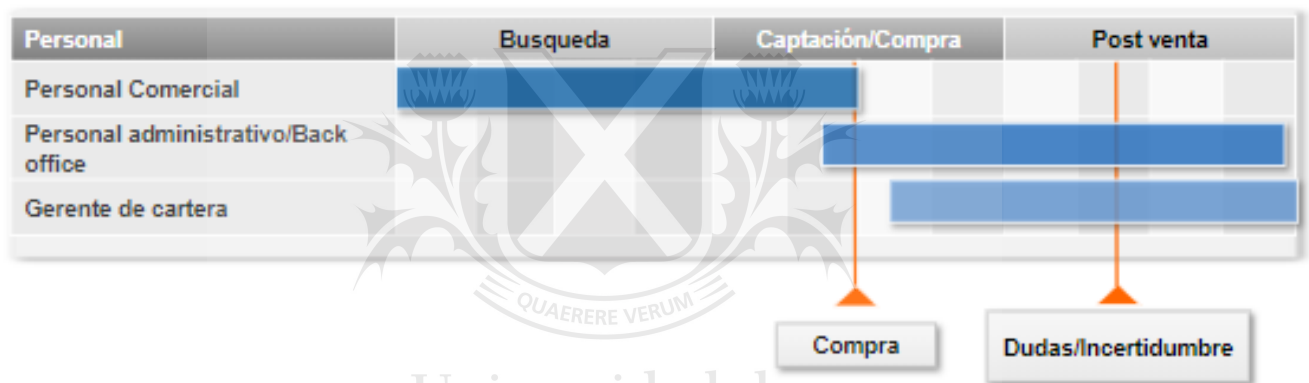
*Detalle: Customer journey (Confianza/tiempo)*

Para poder graficar el proceso de relación con el cliente esperado en el producto se identificara tres momentos de importancia en la misma (además de la compra), detallando la situación esperada.

- A) Proceso de búsqueda/prospección: Respecto a este punto lo que se realiza es una búsqueda dirigida con promoción con las herramientas que ya posee la empresa de los posibles interesados y las mencionadas previamente con el objeto de captar la atención del cliente. La utilización de mecanismos que se encuentran en discusión ahora, como lo referido a la jubilación y la volatilidad; y la vinculación con la idea de ser más saludable es vital en este momento.
- B) Ya obtenida la atención del cliente se le hace un tratamiento dirigido donde se le demuestra las grandes posibilidades de vincular su salud con sus

finanzas, y se muestra conjuntamente los beneficios finales futuros que puede obtener con un cierto nivel de seguridad y “aislándose” de la incertidumbre común que reina en el país; con el objeto final de que el mismo ingrese y se decida por la adquisición del producto.

- C) Una vez que el cliente ya compro el producto, y se entra en un proceso de post venta es el momento clave para demostrarle el servicio y para hace foco no solo en la parte financiera, sino en los resultados que se le brinda con la parte “de salud” del producto. De esta manera se demuestra el interés por parte de la compañía en el cliente y se le asocia y demuestra como un mayor bienestar de su salud, no solo lo beneficio por dicho motivo sino también con el producto contratado. A partir de esto se busca evitar la salida del cliente por cuestiones financieras, demostrando el valor agregado del producto



*Detalle: Blueprint base negocio plan healthy score*

## Retención cliente

Respecto a la retención al cliente considero como un punto fuerte para el negocio los altos costos que se poseería en caso de salida intempestiva por parte del cliente, a modo de compensación por la terminación de contrato y disminución de rentabilidades futuras para la compañía.

Así también los distintos servicios e incentivos que se le otorgan al cliente, como ser los estudios médicos rutinarios y la obtención/demostración de ganancias de manera habitual y recurrente, entiendo benefician para mantener al cliente cautivo y entusiasmado en la proyección a mediano/largo plazo del producto.

## El equipo emprendedor

El equipo asociado al funcionamiento del negocio estaría compuesto por tres personas las cuales se encargarían de todo lo relacionado al negocio. Las actividades y puntos a desarrollar por cada una serían:

- **1 back office** el cual se encargaría de todo lo referido a trámites administrativos, presentaciones, cumplimientos y actualizaciones de información de clientes, incluyendo demás requerimientos que surjan por parte del equipo directivo de la organización.
- **1 gerente de cartera** el cual estaría encargado de todo lo referido al manejo de los activos, y lo referido a recepciones de información asociada a los clientes. Con el objeto de determinar tasas y disponibilidad de fondos del negocio.
- **1 persona encargada de las relaciones** tanto con clientes como con los diferentes asociados claves. El mismo tendría en su cabeza la responsabilidad de la promoción y el contacto asiduo con los clientes. Este recurso debería ser revisado y ampliado con el crecimiento esperado del producto y su demanda.

Asociado al crecimiento del negocio se podría ir ampliando la estructura con el objeto de poder satisfacer una mayor cuantía de trabajo, pero en primera medida y con las primeras estimaciones entiendo que este equipo de trabajo conformado por profesionales es ideal para desarrollar las tareas.

Respecto al organismo directivo asociado, siendo que el negocio formaría parte de una unidad de negocio de una organización financiera o de seguros debería reportar al gerente/director de área correspondiente. De igual manera el mismo debería encontrarse registrado en los correspondientes organismos para poder operar, pudiendo funcionar como una empresa subsidiaria de la entidad madre. Corporativamente se deberían demostrar los avances y la evolución del negocio en base a lo previamente planificado además de demostrar la inyección de fondos para el cumplimiento de mayores negocios que se obtienen mediante el proyecto.

A su vez referido a las políticas de incentivos planteada la misma estaría conforme a lo incluido en los sindicatos asociados a estos tipos de trabajo, en los cuales se puede plantear como adicional algún tipo de beneficio extra en caso de superación de objetivos y de manera asociada capacitaciones o beneficios que sean relevantes para el tipo de negocio. A su vez la actualización sobre las necesidades de los clientes, legislaciones y las novedades financieras son muy importantes para cada posición.

Por otro lado al fin de validar la estructura operativa previamente mencionada se incluye debajo el mapa de procesos inicial planteado para la operatoria del negocio, y el organigrama modelo de inicio y ejecución del mismo.

## Mapa de proceso



*Detalle: Mapa de proceso inicial standard*

## Organigrama inicial unidad de negocio

*Detalle: Organigrama inicial*



## El Plan Financiero y Económico



*Detalle: Valuación de negocio  
cliente y escenario medio  
esperado*

Basado en los conceptos anteriormente expuestos, y en las medidas y parámetros definidos considero válido la realización de los cálculos de negocio en el 1° segmento de negocio mencionado que es aquel al cual entiendo se apuntaría en primer medida (es mi consideración que posteriormente con la obtención de conocimiento en el mercado se podría avanzar a obtener el mercado corporativo y luego ante posibles cambios en la legislación se podría llegar a obtener mayores beneficios asociados a ese cambio como se mencionó antes).

### Supuestos y parámetros

Igualmente en este cálculo sobre la rentabilidad del negocio base se hacen consideraciones para segmentar y cuantificar el mercado que son:

- Como se mencionó se considera **personas de ingresos medios y altos que se encuentren en blanco y de aproximadamente 35 años**. Los fundamentos están asociados a que para poder considerar en el futuro se debe poseer capacidad de ahorro (por eso se toma personas que ahorren en su nivel de vida por lo menos el 10% de su sueldo mensual – base de cálculo sueldo en mano de 40K lo cual se refiere al último decil según datos del INDEC –ver extracto 6 y apartado segmentación)
- Se considera que se le otorga al cliente un **rendimiento entre el risk free y lo que puede obtener el banco a partir de sus inversiones** (los números considerados en el modelo son medios entre un RF de 4% y una tasa promedio de obtención bancaria de 8% - recordar que en el modelo no se considera inflación y se plantea moneda constante).
- Se plantean **comisiones variables del 3% al 4%** según los avances en la salud del cliente con el objeto de focalizar el modelo de negocio mencionado (ver apartado precio)
- Se plantea un interés y captación del **mercado target del 15%** lo cual lo considero conservador y válido para ejemplificar

- Se plantea un periodo de **35 años de aporte para el cliente medio** (ingreso a los 35 años, salida a los 65. En caso de salida previa se incluye una multa compensatoria para el negocio.

Respecto a los niveles de inversión requeridos se toma como única inversión necesaria, ya que la infraestructura sería la del negocio, un alta en sistema de gestión y luego acompañados de gastos operativos obligatorios como ser auditoría, calificadores de riesgo, promoción, costos de CNV, y mantenimiento de sistemas acompañados del mencionado gasto de nómina y de partnerships.

Se considera para el análisis del modelo un periodo de captación de clientes de 5 años, basados en lo mencionado en el apartado Mercado)

## Resultados

Con todos estos considerandos informados se obtienen los siguientes ratios que considero satisfactorios para la presentación del negocio en este modelo de por sí conservador.

- El **Cliente** modelo obtiene un flujo final de ingresos utilizando la tasa mínima como corte que es la que se espera hubiese obtenido de manera aislada de más de **siete sueldos** al final de su carrera (20% de aumento de base) , conjuntamente con todo el dinero invertido. Esto en comparación a la jubilación actual es extremadamente beneficioso. Tener en cuenta el beneficio impositivo mencionado anteriormente respecto a esta inversión y otras.
- El **Negocio** obtiene un VAN positivo con una tasa de corte alta de 14% ( $K_e$ ) –verificar que está por arriba de la utilizada como mercado en un 6%- de casi 746 M.

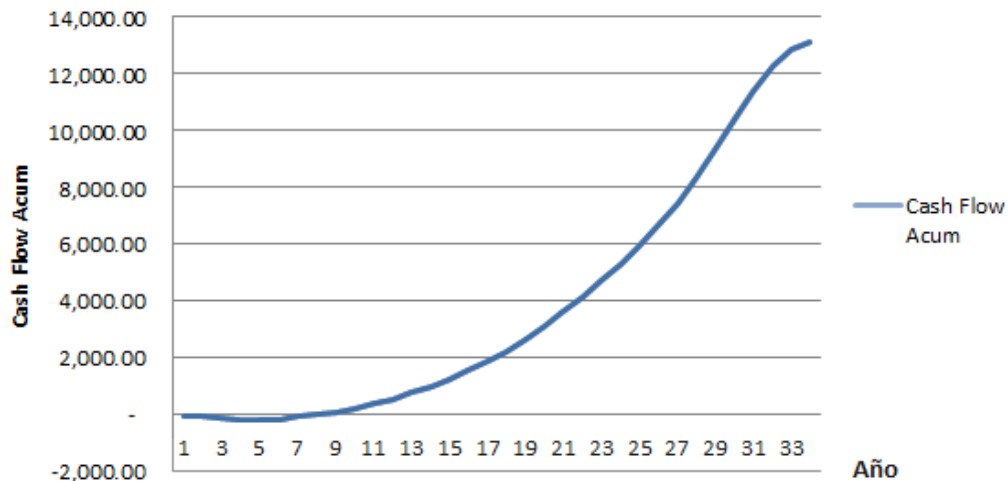
A su vez se espera del negocio obtener un EBITDA positivo en el año 5, tener en cuenta que en los primeros años se tienen mayores costos por los estudios genéticos, lo cual es válido para un negocio de este estilo.

A su vez se utiliza el impuesto diferido obtenido por el negocio para el no pago de impuestos, en los primeros años.

Por último el recupero de inversión del negocio se obtiene en el año 7 a valores nominales y en el año nueve teniendo en cuenta la tasa ambiciosa de corte del 14% sin considerar inflación ni devaluación.



## Evolución Cash Flow



## Escenarios alternativos

Respecto a la revisión de escenarios alternativos que se pueden considerar y considerando que la masa de empleo en blanco en la actualidad y registrado es de alrededor de 12M de personas (entre los cuales se consideran incluidos el 50% de la población que se encuentra bancarizada), y teniendo en cuenta a su vez que se va a tender a obtener clientes que estén asociados a la entidad de la que forme parte el negocio (a Dic 17 alrededor de 4.3M de personas depositaban su sueldo (cliente target) en bancos privados –ver extracto 7 y 8-; considero que el escenario trabajado como primera ola de clientes para medir la rentabilidad potencial de negocio de 20 K es de alguna manera conservadora. A su vez y para analizar la volatilidad y elasticidad del negocio considero prudente que se haga un análisis en un escenario negativo y en un potencialmente más beneficioso con el objeto de revisar el funcionamiento del modelo económico en ambos casos.

De esta manera consideramos que un escenario negativo es obtener un 25 % de los suscriptores planteados en el caso modelo.



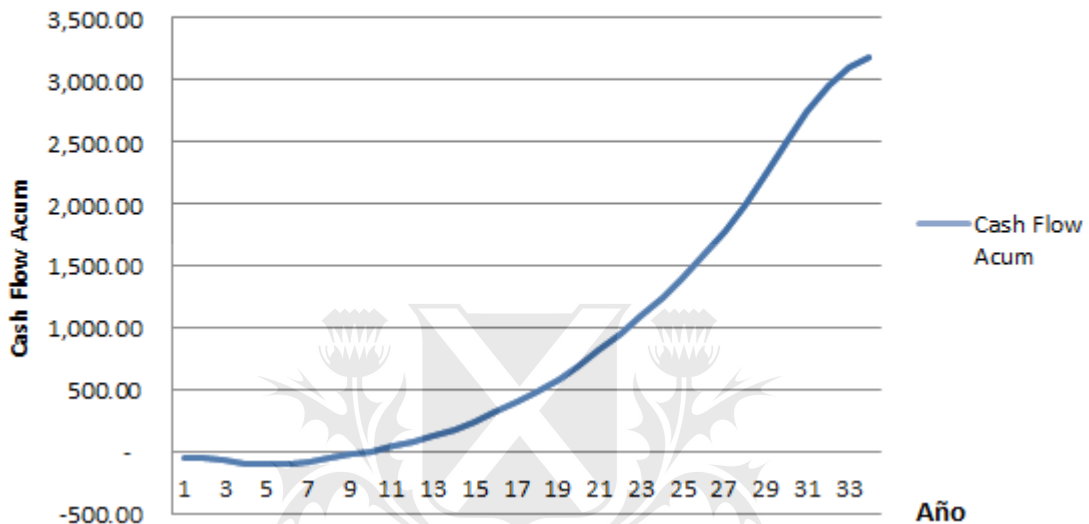
Cliente  
Modelo-Negocio - Esc

*Detalle: Valuación de negocio  
cliente y escenario negativo*

Ante este cambio en el escenario y manteniendo varios de los supuestos lógicos mencionados anteriormente mostramos que el negocio sigue siendo rentable, pero aumenta a 14 años su recupero de inversión. De igual manera la

inversión con un costo del capital de 14% sigue siendo buena otorgando un VAN positivo. Lo que sucede en este escenario es que hay que revisar la disponibilidad de los inversionistas en la obtención de recuperado de fondos en un plazo mayor a pesar de que numéricamente se demuestra un negocio valido y que pasa a poseer un EBIT positivo a partir del 6 año-

### Evolución Cash Flow



Por otro lado respecto al escenario positivo considero una cantidad del quíntuple de suscriptores. En este caso teniendo en cuenta la masa que se posee de clientes por banco es bastante optimista que sin modificaciones de normativas jubilatorias se genere, pero con algún cambio beneficioso entiendo puede ser posible.

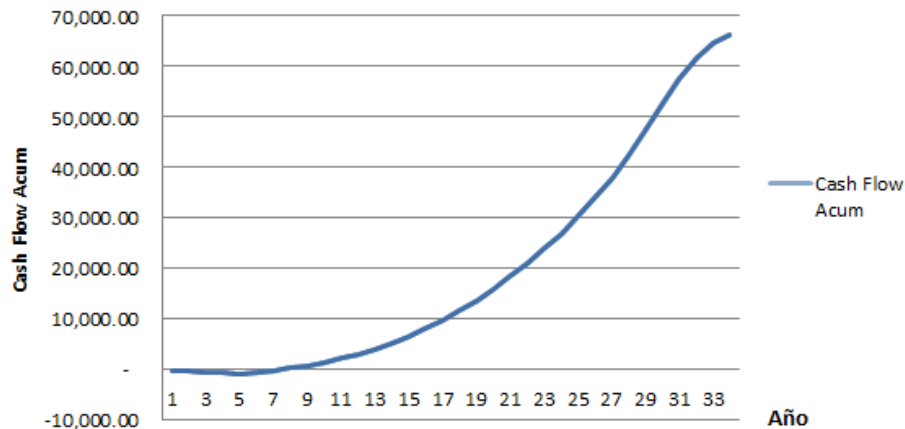


Cliente  
Modelo-Negocio - Esc

*Detalle: Valuación de negocio  
cliente y escenario optimista*

Ante esta demanda se genera un recuperado de la inversión al 8 año acompañado de un aumento del monto final del VAN del negocio de manera exponencial.

### Evolución Cash Flow



### Análisis de resultados/Comparaciones

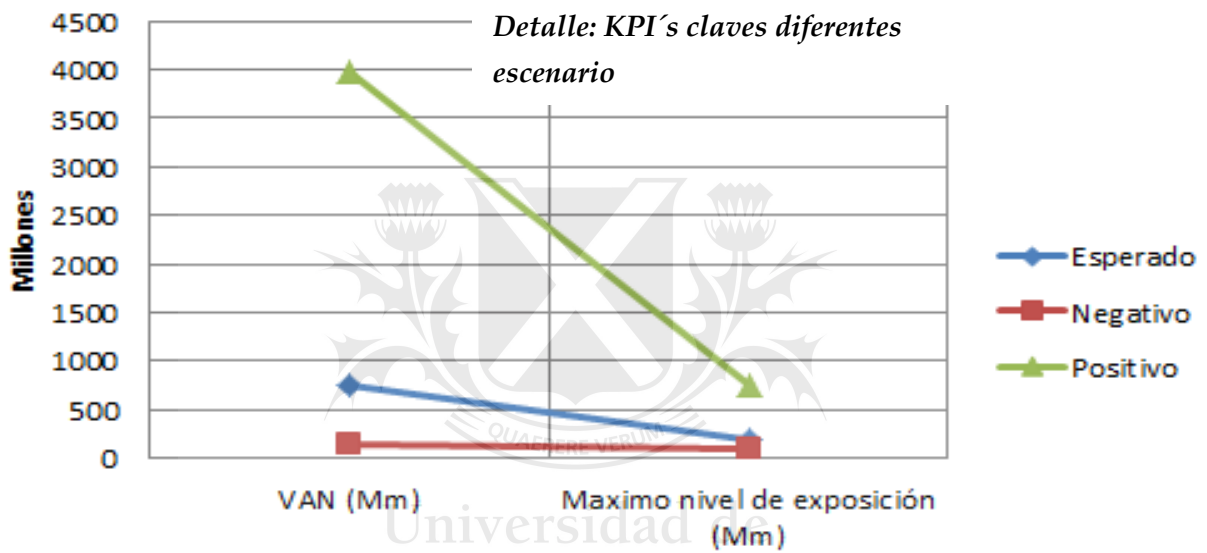
Finalmente a modo de resumen y conclusión en los diferentes escenarios se observa que en el mediano/ largo plazo el negocio es rentable otorgando un VAN positivo con una tasa del 14 % de descuento (normal-alta) junto con otros índices que lo sustentan en todos los escenarios, mostrando aún así una variabilidad amplia apalancada en la cantidad de clientes que puedes ser captados por el negocio.

Así, considero que la sustentabilidad y la lógica de desarrollo del negocio se encontrarían validados. Esto sustentado en diferentes comparaciones de KPIs y gráficos que se encuentran debajo, donde se puede remarcar:

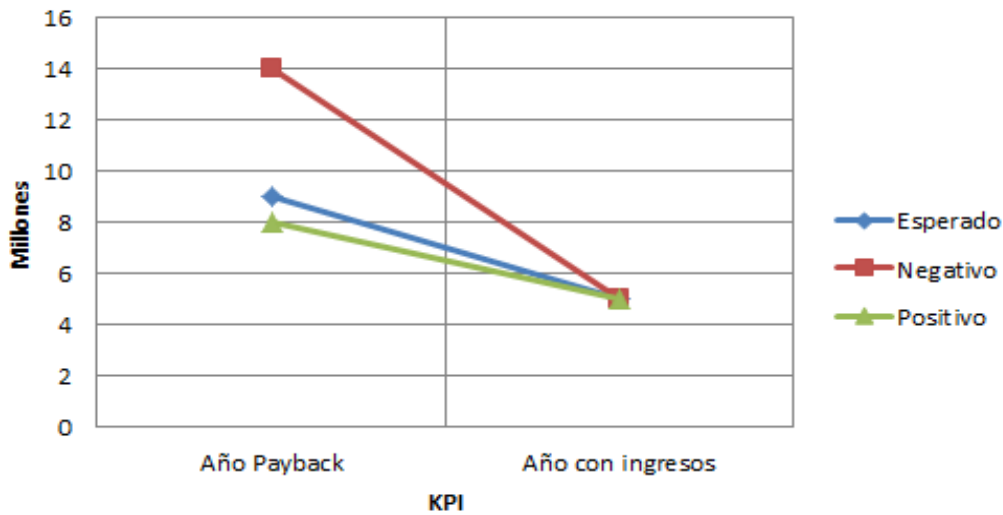
- A) El VAN en todos los casos se mantiene positivo en MM de pesos con la valuación realizada en base a los supuestos mencionados
- B) El valor de exposición máximo que se obtiene en los escenarios más positivos, durante los primeros años, no supera el 25% de la totalidad de los flujos que se obtendrían. Esto se modifica en el caso de que se posea inconvenientes en la captación de clientes, y se trabaje en un escenario negativo
- C) Por otro lado asociado al año de payback y recupero de ingresos, asociado a ser un negocio que obtiene fondos a partir de la recepción de los mismos por parte del cliente, los quiebres se generan para el resultado en el año 5; y a nivel financiero en el 7 y 8 año con escenarios positivos (aceptables para el tipo de operatoria y mecanismo de rentabilidad del negocio), mientras que en el 14 en el negativo (la encuesta demuestra que las probabilidades de este escenario son bajas).

KPI	Escenario		
	Esperado	Negativo	Positivo
VAN (Mm)	746	139	3984
Máximo nivel de exposición (Mm)	197	95	740
Año Payback	9	14	8
Año con ingresos	5	5	5

## VAN/Exposición



## Payback/Ingresos



## Condiciones para viabilidad del negocio

Los puntos que se consideran claves para el funcionamiento del negocio entiendo son para la primera etapa mencionada del negocio:

- Soporte y apoyo de una institución financiera o de seguros de jerarquía
- Generación de relaciones de preferencia con los diferentes partnerships, asegurando un nivel de atención de primera calidad
- Estabilidad financiera mundial a mediano/largo plazo, esto asociado al motivo por el cual las AFJP (símil negocio pero con varias diferencias) colapsaron en la crisis del 2008
- Apoyo legislativo y de mercado en la política del país otorgando soporte y brindando oportunidades para este tipo de negocio. En la actualidad las políticas son de características favorables para este tipo de negocio a mi entender

## Plan de inicio de negocio/Pasos a desarrollar

La clave de la implementación del negocio consiste en la creación de las alianzas estratégicas, por eso, desde esta perspectiva los primeros pasos estarán orientados en este sentido:

- Búsqueda de socio estratégico del sector financiero

Es de relevante importancia para el desarrollo del negocio y su explotación la aceptación de una entidad financiera de respaldo y reconocimiento para utilizar las bases de la misma como columna vertebral de la generación del negocio. La misma debe poseer una cantidad de clientes media lo cual permitiría validar los números incluidos en las segmentaciones mencionadas durante el desarrollo del trabajo).

- Búsqueda del socio estratégico del sector de la salud

Respecto a este punto la asociación con una entidad de salud de reconocimiento es de importancia significativa para el desarrollo del negocio producto que la generación de la misma es parte fundamental de la innovación del producto y definición del score asociado al plan.

A su vez la asociación con entidades de estudios genéticos también son necesarias para poder poseer la misma como servicio ofrecido al cliente (dentro de los anexos se demuestra interés de las mismas).

Una vez que ya establecidas las mismas se debe diseñar en detalle la propuesta de valor:

- Diseño de detalle del producto:

Se debe concertar conjuntamente con los partner vitales el mecanismo y definición de servicios/controles que se le prestarán a los clientes y la información que por los mismos se recibirá.

A su vez se debe definir el proceso de captación de clientes que se realizará y los ofrecimientos que deberán ser llevados a cabo a los mismos a niveles de servicios (ingresos online, publicación sobre su estado de salud, etc).

Se deberá definir la manera de formalización de la relación con el cliente mediante diferentes formularios y planes de aceptación conjuntamente con asesoramiento legal.

- Estructuración de instrumentos legales:

Como todo negocio que forme parte de una entidad financiera deberá cumplimentar con todos los pasos legales/compliance requeridos por parte del marco normativo del país. El mismo será soportado por la estructura del partnership financiero existente dando una agilidad mayor al mismo aprovechando el knowledge ya existente en desarrollo de este tipo de productos por la sociedad.

- Diseño de esquema societario:

Respecto a la estructura societaria la misma sería implementada como una unidad de negocio dependiente de estructuras jerárquicas ya existentes en la entidad, evitando así la necesidad de realizar un nuevo esquema societario que conllevaría trámites de características administrativas/burocráticos. El negocio de la misma se verá así circunscrito a la obtención de fondos y su cobro de comisiones, no incluyendo dentro de su análisis los posibles spread financieros que se obtengan con el dinero (sería gestión de otra BU de la entidad).

- Desarrollos a realizar:

Se deberán llevar adelante diferentes inscripciones como ser:

-Registro de marca del producto

-Registro de logo del producto

-Registro ante todos los organismos requeridos ejemplo CNV

-concertación de esquemas de confidencialidad para el manejo de la información de los clientes

-Desarrollo del sistema de infraestructura de sistema tecnológico para el manejo de la información conjuntamente con la customización de las herramientas ya existentes para la inclusión del producto

Una vez que todo se encuentre preparado, es posible poner en línea las operaciones para poder empezar a comercializar este producto:

- Comunicación intra-empresa de nuevo producto..

Se deberá informar a los empleados de la entidad financiera la existencia del producto, marcando los beneficios que se obtienen con el objeto de que los mismos puedan comercializar el mismo. El mismo se puede llevar a cabo a través de la entrega de manuales o en su defecto tutoriales instructivos.

A su vez ya registrada la marca se deberá poder avanzar en la inclusión de la misma en las distintas plataformas del negocio para poder utilizar las herramientas en post del mercadeo del negocio,

- Puesta a punto de oficinas

La unidad deberá contar con el espacio disponible y el acceso al sistema correspondiente en una sucursal en primer medida céntrica. A su vez deberá tener la posibilidad de reserva y disponibilidad de salas o similares en diferentes sucursales en caso de poder atender nuevos clientes.

- Contrataciones

Ya confirmado el mismo se avanzara con la contratación de la estructura inicial predefinida con el objeto de contar con los perfiles necesarios para el funcionamiento inicial del negocio.

- Diseño detallado de procesos

Se avanzará en la realización de manuales de procedimientos y de buenas prácticas con el objeto de que se pueda distribuir el mismos y asegurar un nivel de excelencia en el cumplimiento de las funciones

- Diseño/Ejecución detallado del plan de marketing

Ya cumplimentado lo anterior el proceso a llevar a cabo es el de la definición del ejecución del esquema de marketing adicional al ya incluido en la publicidad propia de la empresa. El mismo se puede retroalimentar del propio feedback interno que se reciba para poder aprovechar al maximo su utilización.

Una vez definido los esquemas y desarrollos a realizar el plan de ma

Resumen y apoyados en el soporte que otorgan la entidad financiera de la cual el negocio formará parte los pasos a desarrollar para el inicio así como las inversiones iniciales incluidas en el cash flow que serían requeridas se detallan debajo, junto con los tiempos que requerirá cada paso (se estiman 3 meses para entrar en funcionamiento):

- Contratación del personal inicial del negocio asociado a la unidad de negocio. El mismo puede o no formar parte previamente de la compañía.
- Inscripciones y documentación de la creación del negocio ante las entidades gubernamentales obligatorias (reguladores de entidades financieras, CNV, calificadoras de riesgo, etc)
- Desarrollo e implementación del sistema e implementación de plan de sustentabilidad de mismo  
Desarrollo y puesta en marcha de plan de marketing alineado con los mecanismos informados de la compañía

Etapa	Tarea	Mes 1				Mes 2				Mes 3				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Plan de inicio de negocio	Contratación de personal	█												
	Inscripciones y compliance					█								
	Desarrollo del sistema			█										
	Planificación/Ejecución Plan de Marketing								█					
	Expectativa de inicio de negocio													◆



## **Anexo- Encuesta realizada**

Con el objeto de comprobar la viabilidad del producto en cuestión se realizó la siguiente encuesta –ver extracto 13 .

### **Encuesta Plan Score Healthy**

**1- Indique por favor su segmento etario y genero**

Hombre/Mujer 20 a 30

Hombre/Mujer 30 a 45

Hombre/Mujer 45 a 60

**2- Indique su nivel maximo educativo**

Primario Completo

Secundario Completo

Terciario

Universitario

Maestria

Doctorado

**3- Qué nivel de conocimiento tiene sobre instrumentos financieros**

Alto

Medio

Bajo

**4- Al momento de jubilarse, considera que tendra algun ingreso adicional al esquema de jubilación tradicional**

Alto

Medio

Bajo

**5- Que nivel de conformidad posee usted con respecto al sistema de jubilación actual del país**

Alto

Medio

Bajo

**6- Cuantas veces visito al medico el ultimo año**

Menos de 3

Entre 3 y 5

Más de 6

Ninguna

**7- Con que frecuencia semanal realiza actividades deportivas**

- No realiza
- 1 vez por semana
- 2 a 3 veces por semana
- Más de 4 veces por semana

8- **Suponiendo que posee un monto de dinero disponible para ahorro, que opción elegiría**

- Ahorro en caja de seguridad
- Inversión en instrumentos de renta fija y bajo riesgo
- Inversión en instrumentos de renta variable y alto riesgo
- Recibir el consejo de un experto en la materia en base al perfil propio
- Otras



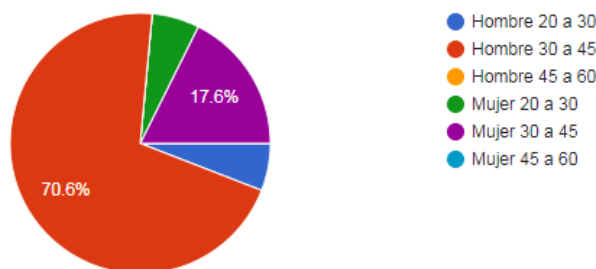
Encuesta.xls

*Detalle: Modelo de encuesta  
realizada, y link de google form  
asociado*

Basados en la encuesta realizada se procede a mostrar los resultados y análisis asociados a las respuestas obtenidas aclarando que la misma estuvo centrada en personas de las consideradas “target” del producto, siendo personas de 30 a 45 años, con algún tipo de estudio universitario completo y con acercamiento a instrumentos financieros pero sin un conocimiento alto de su funcionamiento.

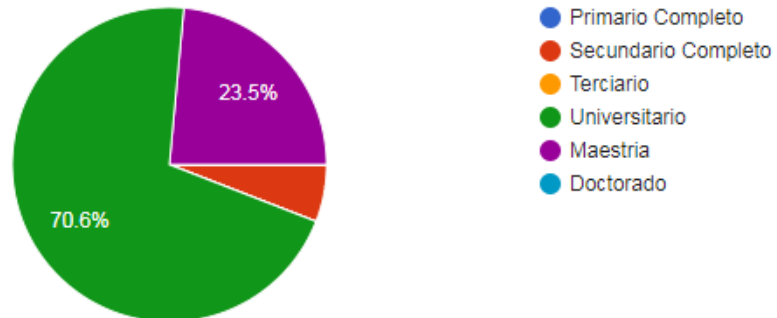
Indique por favor su segmento etario y genero

17 respuestas



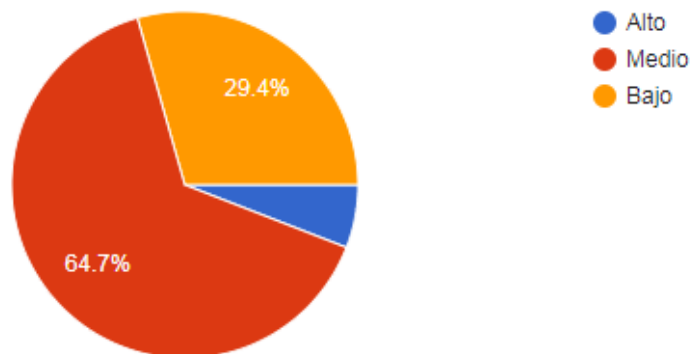
### Indique su nivel máximo educativo

17 respuestas



### Que nivel de conocimiento tiene sobre instrumentos financieros

17 respuestas

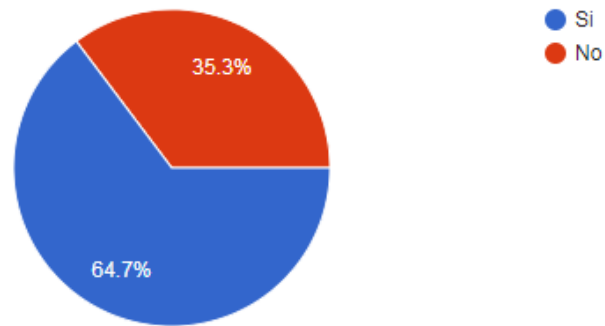


De la misma se ratificó que el sistema jubilatorio actual del país es una preocupación real y de importancia para la sociedad encuestada; y que la

mayoría de las personas consideran que van a tener que buscar un medio complementario de ingreso para el desarrollo de su vejez.

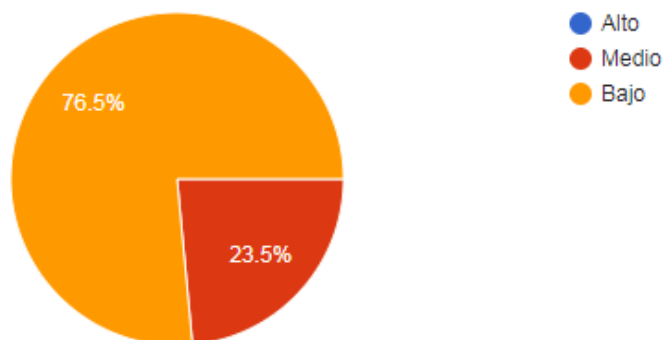
Al momento de jubilarse, considera que tendrá algún ingreso adicional al esquema de jubilación tradicional

17 respuestas



Que nivel de conformidad posee usted con respecto al sistema de jubilación actual del país

17 respuestas

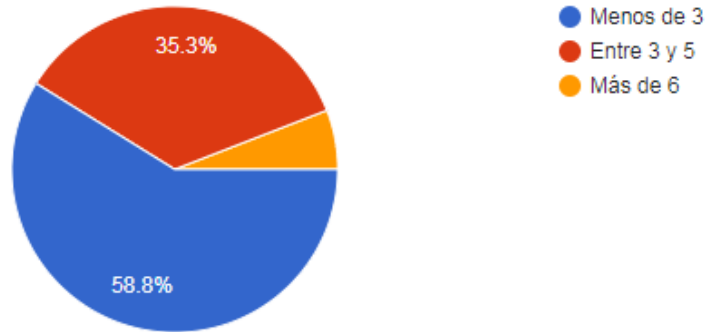


A su vez también se ratificó mediante la utilización de la encuesta la creciente importancia que le da este rango etario a todo lo referido con la salud y el deporte, validando las visitas a los médicos (ninguna respuesta

negativa fue recibida) y la realización de deportes (solamente el 18,8% de los encuestados menciona no hacer deportes).

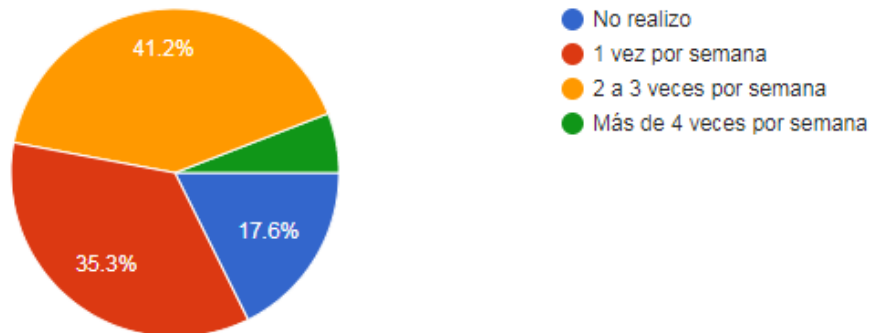
### Cuántas veces visito al médico el último año

17 respuestas



### Con qué frecuencia semanal realiza actividades deportivas

17 respuestas



Por último la herramienta nos permite validar también que a pesar de tener una población encuestada que posee en su mayoría algún tipo de conocimiento a niveles financieros y estudios universitarios culminados, la incertidumbre y la

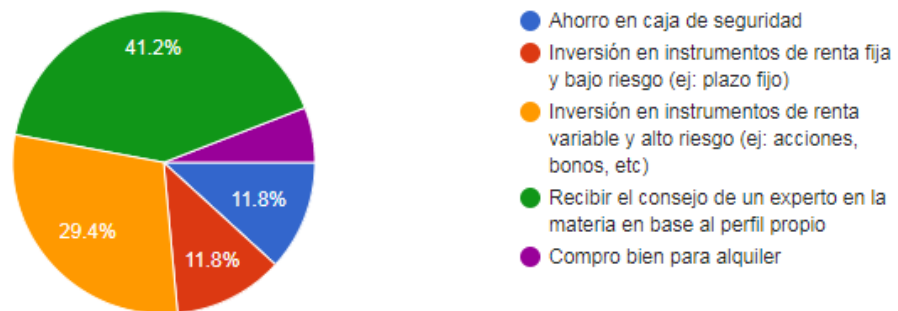
Nicolas Cappellotto

variabilidad a la cual está expuesta el país, producen que la obtención de una asesoría a niveles financieros sea valorada.

Surge de esto la posibilidad de extrapolarlo y considerar que tanto la demanda previamente estipulada como la posibilidad de una aceptación del cambio de esquema jubilatorio, son hipótesis fundamentadas para la realización y desarrollo del negocio.

Suponiendo que posee un monto de dinero disponible para ahorro, que opción elegiría

17 respuestas



### Anexo comparativo Healthy Score vs productos mercados

Tipo de Producto	Healthy Score	Plan de Retiro Mercado	Fondo de Inversión
<b>Objetivo para cliente</b>	Mecanismo de ahorro conservador a futuro con servicios adicionales de salud y estudios genéticos	Mecanismo de ahorro conservador a futuro sin servicios agregados.	Mecanismo de obtención de beneficios en corto plazo
<b>Plazo de inversión</b>	Largo	Largo	Corto
<b>Fuente rentabilidad</b>	Comisión Variable vinculada a salud	Comisión Fija.	Comisión variable. Rentabilidad
<b>Servicios adicionales</b>	Si (Salud y genética)	No	No
<b>Tipo de aporte</b>	Voluntario	Voluntario	Voluntario
<b>Capacidad de salida rápida</b>	Barreras	Barreras	Si
<b>Tipo de cliente</b>	Averso al riesgo	Averso al riesgo	Medio nivel de aversión al riesgo
<b>Nivel de instrucción financiera medio</b>	Bajo	Bajo	Medio
<b>Capacidad de influir en la rentabilidad del producto del cliente</b>	Si, mediante cuidados de salud	No	No
<b>Posibilidad de beneficio corporativo</b>	Si	Si	No

## Anexo modelo de plan financiero adjunto

A modo de ejemplo adjunto un extracto del plan financiero realizado para los diferentes escenarios y adjuntos en el desarrollo del trabajo en formato Excel.

Información en MILLONES													
Ingreso/Egreso/Inversión													
*Se considera el caso más conservador 20K de suscriptores 20.000,00													
INGRESOS	TOTAL	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Cliente1* ola	10%	-17	-1	3	6	10	13	17	21	25	29	34	38
Cliente2* ola	15%		-25	-1	4	9	14	20	26	32	38	44	50
Cliente3* ola	25%			-42	-2	7	15	24	33	43	53	63	73
Cliente4* ola	25%				-42	-2	7	15	24	33	43	53	63
Cliente5* ola	25%					-42	-2	7	15	24	33	43	53
<b>INGRESOS TOTAL</b>	<b>20.620</b>	<b>-16,78</b>	<b>-25,8</b>	<b>-40</b>	<b>-33</b>	<b>-18</b>	<b>48</b>	<b>83</b>	<b>120</b>	<b>157</b>	<b>196</b>	<b>235</b>	<b>277</b>
Egresos	TOTAL	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Inversión software		-30											
<b>INVERSION TOTAL</b>	<b>-30</b>												
Auditoria		-0,30	-0,30	-0,30	-0,30	-0,30	-0,30	-0,30	-0,30	-0,30	-0,30	-0,30	-0,30
Calificadoras de riesgo		-0,12	-0,12	-0,12	-0,12	-0,12	-0,12	-0,12	-0,12	-0,12	-0,12	-0,12	-0,12
Recursos (1 back office, 1 Asset Management, 1 RRPP)		-3,00	-3,02	-3,03	-3,05	-3,06	-3,08	-3,09	-3,11	-3,12	-3,14	-3,15	-3,17
Publicidad		-1,00	-1,00	-2,00	-4,00								
CNV (0,025%)		-0,03	-0,09	-0,22	-0,43	-0,70	-0,98	-1,28	-1,58	-1,89	-2,21	-2,55	-2,89
Mantenimiento Sistemas		-1,50	-1,50	-1,50	-1,50	-1,50	-1,50	-1,50	-1,50	-1,50	-1,50	-1,50	-1,50
<b>EGRESOS TOTAL</b>	<b>-34,45</b>	<b>-6,03</b>	<b>-7,17</b>	<b>-9,39</b>	<b>-5,68</b>	<b>-5,98</b>	<b>-6,29</b>	<b>-6,61</b>	<b>-6,93</b>	<b>-7,27</b>	<b>-7,62</b>	<b>-7,98</b>	
Cash Flow													
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
		2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
EBITDA		-21,23	-31,85	-47,44	-42,86	-23,75	42,18	76,97	112,90	150,00	188,31	227,86	268,68
Working Capital		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
CAPEX		-30,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IIGG REAL		-	-	-	-	-	-	-22,72	-52,50	-65,91	-79,75	-94,04	
<b>TOTAL CASH FLOW</b>		<b>-51,23</b>	<b>-31,85</b>	<b>-47,44</b>	<b>-42,86</b>	<b>-23,75</b>	<b>42,18</b>	<b>76,97</b>	<b>90,18</b>	<b>97,50</b>	<b>122,40</b>	<b>148,11</b>	<b>174,64</b>
<b>TOTAL CASH FLOW DESCONTADO</b>		<b>-51,23</b>	<b>-27,94</b>	<b>-36,50</b>	<b>-28,93</b>	<b>-14,06</b>	<b>21,91</b>	<b>35,07</b>	<b>36,04</b>	<b>34,18</b>	<b>37,64</b>	<b>39,95</b>	<b>41,32</b>
													*Break even
KE	14%												
<b>VAN</b>	<b>746,01</b>												

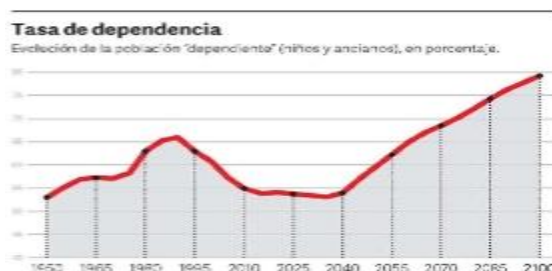
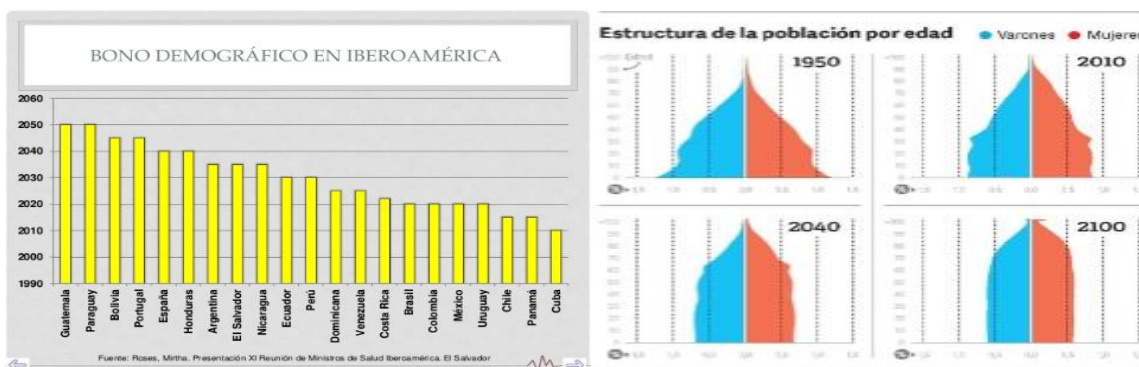


## Apartado de aumento de demanda por modificación de esquema jubilatorio

Siendo un factor que puede ser vital en la generación de un cambio en lo anteriormente mencionado sobre mercado, entiendo es clave agregar un apartado asociado a la posibilidad de un cambio en el esquema jubilatorio asociado al bono demográfico.

Así como se mencionó previamente, la Argentina (y gran parte de América latina) se encuentra en un momento de bono demográfico (*ver extracto 9 -Autor JM Fanelli y extracto 10 - reporte UBA*), lo cual significa que hasta aproximadamente el año 2035 se va a mantener la relación de la población económicamente activa superior a la que no lo es.

Este fenómeno iniciado desde el año 1990, posee fecha de vencimiento en un plazo relativamente corto. En la actualidad, esta situación no ha sido aprovechada a fin de generar riqueza y ahorro como también un posicionamiento estratégico a nivel país con una solidez que permita un sistema jubilatorio a nivel nacional sustentable y que se mantenga en el futuro como una herramienta viable de una población cada vez más dependiente (*ver artículo 10 estadísticas - diario Clarín*).



Ante esta realidad, la idea de un sistema previsional 100% financiado por la población activa como sucede actualmente sería inviable, basados en que no habrá la suficiente cantidad de aportes para poder solventar una población de edad avanzada en aumento.

Esto obliga a buscar algún tipo de alternativa (estas situaciones fueron revisadas en otros países; *ver artículo 11 extracto del Cronista*) que consideramos podría estar atada a un sistema de jubilación mixto similar al que existe en países como Suecia (en proceso de envejecimiento) donde la jubilación se compone de una parte obligatoria y pública basado en un sistema de reparto y un porcentaje basado en aportes privados a diferentes entidades de ahorro seleccionadas por cada individuo, otorgando de esta manera una seguridad de cobertura mínima a los individuos de menores recursos; y la posibilidad de libre selección y control a cada individuo de mayores recursos.

Considero que lo arriba expuesto es una importante oportunidad que estaríamos atacando, ya que la necesidad de en un corto plazo poseer la apertura de los fondos jubilatorios será inevitable; generando desde la propuesta mencionada una manera eficaz, segura y sustentable de manejo del negocio, contando previamente con la experiencia y confianza del mercado.

Por otra parte, creemos que el segmento objetivo es proclive a un cuidado personal y de salud en aumento, por lo que el otorgamiento de servicios de control de salud y de estudios genéticos es a nuestro entender un elemento atractivo (sobre todo demostrando que ese cuidado puede estar acompañado de un beneficio financiero). Hoy en día se da relevancia a todo lo referido a una vida más “healthy” o “green” (esto se ve plasmado en mayor oferta de comidas saludables, apertura de cadenas de gimnasios y demás actitudes/actos que no solo mejoren sino que alarguen la vida de las personas) -*ver extracto 3 y4*-. Esta segmentación consideramos que será la inicial, pero vislumbrando una clara oportunidad de crecimiento ante una modificación obligatoria en el sistema de pensión nacional, lo cual podría derivar en una multiplicación de los segmentos apuntados y la posibilidad de captación de mayores clientes, ya no solo enfocados a los sectores de mayores recursos de la sociedad sino también a clases medias o de menor capital.

## **Extracto. Fuentes consultadas. Vía Web.**

- 1- <https://www.cronista.com/finanzasmercados/Reduciran-el-impuesto-a-las-Ganancias-a-quienes-ahorren-en-fondos-de-retiro-20171215-0020.html>
- 2- <https://www.idealista.com/news/finanzas/emprendedores/2014/10/14/731991-economia-de-plata-empresas-y-productos-al-servicio-de-la-tercera-edad>
- 3- <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/video/estilo-vida-saludable-tendencia-consumo/>
- 4- <http://www.telam.com.ar/notas/201711/227397-argentina-vida-saludable-salud-ejercicio-fisico-relevamiento-tendencias.html>
- 5- <https://infonegocios.info/enfoque/cual-deberia-ser-tu-alimentacion-segun-tu-adn-genomit-te-lo-cuenta-en-40-dias>
- 6- [https://www.indec.gob.ar/nivel4\\_default.asp?id\\_tema\\_1=4&id\\_tema\\_2=31&id\\_tema\\_3=60](https://www.indec.gob.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=4&id_tema_2=31&id_tema_3=60)  
Población total según escala de ingreso individual. Total de aglomerados urbanos. Segundo trimestre 2016 a primer trimestre 2018
- 7- [http://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades\\_financieras\\_informacion\\_estructura.asp?bco=AAA50&tipo=4&Tit=4](http://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras_informacion_estructura.asp?bco=AAA50&tipo=4&Tit=4)
- 8- <http://misionesonline.net/2016/11/13/el-60-de-la-poblacion-economicamente-activa-de-la-argentina-tiene-problemas-de-empleo/>
- 9- [https://www.udes.edu.ar/Revista/Detalle/10\\_67\\_Jose-Maria-Fanelli-EI-bono-demografico-de-la-Argentina-se-acaba-en-2035-y-tenemos-que-aprovechar-este-tiempo](https://www.udes.edu.ar/Revista/Detalle/10_67_Jose-Maria-Fanelli-EI-bono-demografico-de-la-Argentina-se-acaba-en-2035-y-tenemos-que-aprovechar-este-tiempo)
- 10- <http://www.uba.ar/noticiasuba/nota.php?id=15629>
- 11- <https://www.cronista.com/3dias/La-crisis-del-sistema-previsional-un-debate-que-excede-a-la-Argentina-20180126-0002.html>



Gmail - Zoigen -  
Trabajo en Conjunto. **12-** Mail de contacto estudio genético/negociación

**13-** [https://docs.google.com/forms/d/1Kp\\_SsacTTpQ1zaoOE3ZCYTD-shgnWmUfpW5W9zLCKbc/edit#responses](https://docs.google.com/forms/d/1Kp_SsacTTpQ1zaoOE3ZCYTD-shgnWmUfpW5W9zLCKbc/edit#responses)

## **Bibliografía consultada**

-PORTER, Michael. 1985. Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance. New York. The Free Press. Analisis de 5 fuerzas Porter.

-DAMODARAN, A. 1999. Applied Corporate Finance: A User's Manual, Wiley Series in Finance. Estructura y calculos financieros.

-ALEXANDER OSTERWALDER e YVES PIGNEUR. 2011. Generación de modelo de negocios. Canvas Model.

-MERCHANT, KENNETH A. WIM VAN DER STEDE Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives (4th Edition)- Prentice Hall 2017 . Mecanismo de evaluación.

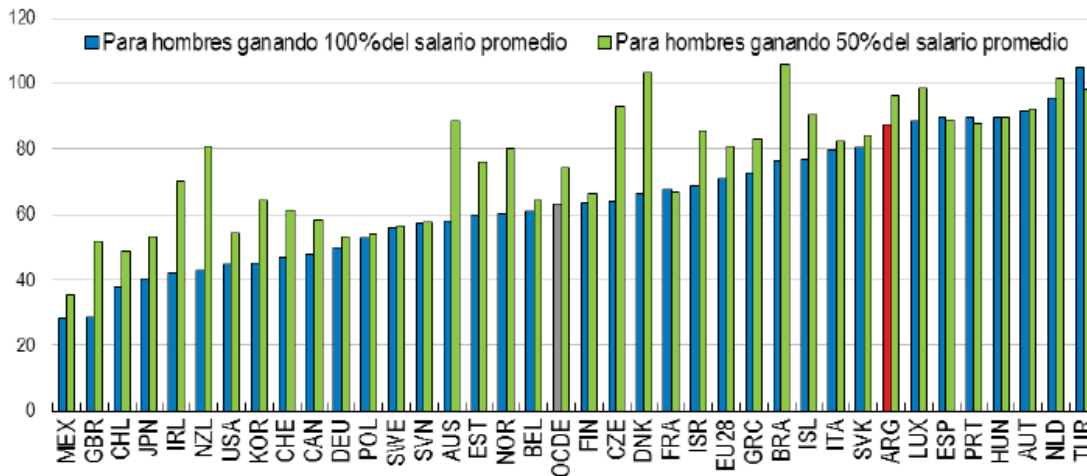
-DVOSKIN, ROBERTO– Fundamentos de Marketing (Ed . Granica), 2004. Plan de Marketing y segmentación.

-OECD 2017 ESTUDIO ECONOMICO MULTIDIMENSIONAL DE ARGENTINA

## ANEXO – Informe OECD \_ Status actual

### La sostenibilidad del sistema de pensiones está en riesgo

Las pensiones son elevadas en comparación con los salarios



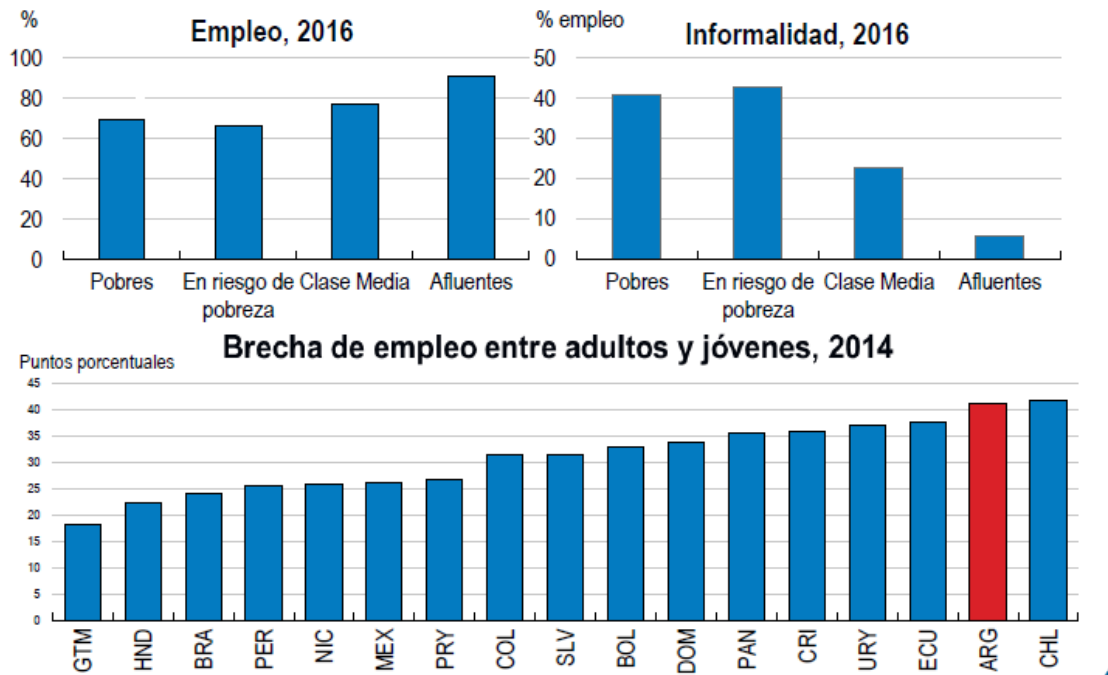
Fuente: OECD Pensions at a glance, 2016.

ayer

26

En el grafico incluido arriba se demuestra como en el informe económico del 2017 de la OECD, se menciona el problema que se incluye y desarrolla durante la tesis.

## Crear empleos de calidad es clave para eliminar la pobreza de forma sostenida



Fuente: Encuesta Permanente de Hogares (EPH) 2016 and CEDLAC (2016).

En el gráfico incluido arriba se demuestra como en el informe económico del 2017 de la OECD, se menciona el problema como las nuevas generaciones de empleados en el país poseen menores cuantías de trabajo generando de esta manera una afirmación a la imposibilidad de cumplimiento a futuro del sistema previsional actual.