



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Negocios Digitales

Trabajo Final de Graduación

Proyecto Kokua Argentina

ALUMNO: MARTÍN FUENTES

MENTOR: DAMIAN SZTARKMAN

OCTUBRE 2022



Universidad de
SanAndrés

**MAESTRÍA EN NEGOCIOS DIGITALES
TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN
PROYECTO KOKUA ARGENTINA**



**OCTUBRE 2022
ALUMNO: MARTÍN FUENTES
MENTOR: DAMIAN SZTARKMAN**

I. INDICE DE CONTENIDOS

I. INDICE DE CONTENIDOS	2
II. RESÚMEN EJECUTIVO	3
III. AGRADECIMIENTOS	5
IV. EL CLIENTE	6
V. PROPUESTA DE VALOR	14
VI. PRODUCT MARKET FIT	18
VII. TAMAÑO DE LA OPORTUNIDAD/MERCADO OBJETIVO	30
VIII. MODELO DE NEGOCIOS	38
IX. GO TO MARKET PLAN	46
X. RECURSOS, PROCESOS Y PLAN OPERATIVO	50
XI. IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO	55
XII. EQUIPO EMPRENDEDOR. ESTRUCTURA DIRECTIVA	61
XIII. RESULTADOS Y REQUERIMIENTOS DE INVERSION	64
XIV. CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO	73
XV. ANEXOS	76

II. RESÚMEN EJECUTIVO

Sólo quien en su vida ha tenido el desafío de tener un familiar querido, en una situación de vulnerabilidad por cuestiones de salud y ha querido garantizar que este pudiera atravesar este evento en el espacio de refugio que siempre lo ha albergado, su hogar, sabe lo difícil que es este proceso.

Al estado anímico, producto de ver vulnerable a quien tanto amor nos dio, se le suma el stress de una gestión que no estamos preparados para llevar adelante: médicos, cuidadores, medicamentos, estudios, y un sinfín de situaciones que no se sabe cómo manejar, y que implican esfuerzo y tiempo, elemento por demás escaso por estos días, aún con la mejor voluntad.

Luego de atravesar por este tipo de desafío no una, sino tres veces en mi vida, fue claro cuando hubo que identificar un problema a resolver con una solución tecnológica que apoyar a quienes atraviesan un proceso similar era el camino por seguir.

Más allá del negocio asociado, el hecho de ofrecer la ayuda con la que hubiera deseado contar en aquel entonces, se volvió el norte para la creación de **KOKUA**.

KOKUA, busca ser una solución que esté presente en todas las etapas que atraviesan los familiares de una persona con problemas de salud, presentándose en forma de un ecosistema que pueda cubrir tanto la necesidad de aquel con una incapacidad temporal, como del que por causa del destino, no tiene un pronóstico favorable de recuperación y requerirá por tanto cada vez más apoyo.

Existen más de 57 millones de adultos mayores de 65 años en Latinoamérica, de los cuales aproximadamente un 10% se encuentra en Argentina. Si bien esta muestra fue la que se consideró más representativa a efectos del análisis por estar asociada al periodo con mayores problemas de salud del ser humano, queda claro que la problemática se hace presente también en otros rangos etarios.

Poder brindar una solución que permita, desde un móvil, acceder a todo lo que se requiere en estos procesos, es sin duda un desafío enorme.

Lo que inicialmente se planteará como una plataforma, que actúe como herramienta de contacto entre partes para búsqueda de personal, se espera evolucione hasta convertirse en un completo ecosistema presente para toda necesidad.

Cumpliendo con el objetivo de ayudar a quienes lo necesiten, el sistema base se planteará como una alternativa Freemium. Aquellos que opten por una suscripción, contarán con mayores beneficios que simplificarán aún más el desafío.

En base a una inversión inicial de **190.000 USD**, se proyecta tener operativo este ecosistema, logrando al final del ejercicio de **36 meses**, un resultado positivo de **780.000 USD**, solo en la República Argentina.

Es importante considerar, que los ingresos antes mencionados sólo están asociados a suscripciones. Las fuentes de ingresos complementarias que podría generar el ecosistema (marketplace, alianzas, publicidad), se trabajaran como subproyectos individuales futuros, con el objetivo de identificar como colaboran en la mejora de este resultado.

Lo positivo del modelo de servicio planteado, es que una vez desarrollado será fácilmente replicable a nivel regional, con inversiones y ajustes mínimos. Este factor permitirá un crecimiento exponencial a Latinoamérica, y porque no, luego de eso al resto del mundo.

Consideramos que el factor humano es un componente fundamental para cualquier emprendimiento que busque ser exitoso, por lo que se conformará un pequeño equipo interdisciplinario, que irá creciendo conforme se obtengan resultados y los nuevos desafíos se presenten. El liderazgo estará a cargo de Martin Fuentes y Daniela Buxo, socios principales, que consolidaran las responsabilidades de gestión, hasta que sea posible delegar parte de las tareas.

Las proyecciones realizadas, aun considerando entornos conservadores de crecimiento, son alentadoras. Se espera poder contar con márgenes positivos a partir del mes 11, y un resultado acumulado positivo a partir del mes 22 de ejercicio, pudiendo recuperar el total de la inversión realizada en el 26.

III. AGRADECIMIENTOS

Este trabajo final es solo la parte visible del resultado de 2 años de dedicación, tiempo y esfuerzo invertidos en la Maestría que decidí realizar en esta prestigiosa casa de estudios.

Dos años, en donde el escaso tiempo que queda luego de una extenuante jornada laboral y que generalmente se comparte con **familia y amigos**, se dedicó en gran parte a este ambicioso objetivo.

A ellos, el primer agradecimiento, ya que su constante apoyo fue crítico para lograr llegar hasta el final, sobre todo en aquellos momentos en donde la voluntad flaqueaba.

Fue también algo fundamental durante este proceso, el apoyo permanente de los miembros de la UdeSA, que abogaron en todo momento para que esta primera camada de Early Adopters, se llevara lo mejor de la maestría: **Damian Sztarkman, Laura Martinez y Laura de Gregorio**, como caras visibles detrás de un excelente equipo profesional: gracias por escucharnos en todo momento y acompañarnos en este proceso.

Ya en este último tramo, fueron dos las personas que se volvieron fundamentales para alcanzar este objetivo: **Daniela Buxo**, a quien tengo la fortuna de haber conocido durante esta cursada, y que se convirtió en mi compañera de proyecto final, y **Martín Sciarrillo**, quien aceptó el desafío de transformarse en el principal advisor para esta tesis, y nos apoyó enormemente durante el proceso, aportándonos sus conocimientos, sugerencias, experiencias y sobre todo ánimos para llegar al final. A ambos, un cálido agradecimiento.

Por último, y no por eso menos importante, gracias a los compañeros de cursada que hicieron de estos años algo memorable. Al honor de haber podido compartir este espacio con ellos, se le suma la alegría de poder llamar a muchos, amigos.

IV. EL CLIENTE

NECESIDAD

Existe en la actualidad, un problema del que poco se habla pero que afecta a muchos: la dificultad asociada al cuidado de personas con internación domiciliaria o bien que, aun siendo autovalentes, requieren de algún apoyo especial para llevar adelante su día a día.

Y cuando analizamos a profundidad esta problemática, nos encontramos con las dos caras de una misma moneda:

Por un lado, quienes apoyan al paciente a transitar esta situación: los miembros de su familia, personas que generalmente tienen las responsabilidades propias de su vida y su trabajo y que ahora deben además enfrentar el desafío de resolver todo lo que implica el tener un ser querido en situación de vulnerabilidad.

Personas que no suelen tener ni experiencia ni conocimientos en el tema, por lo que el hecho de tener que acompañar al afectado, y organizar todo aquello que es requerido para su bienestar, les causa enormes frustraciones al no saber por dónde empezar ni si lo que hacen es lo correcto.

Como contracara, nos encontramos el ecosistema de los profesionales de la salud, ese enorme universo de individuos que dedican su vida al cuidado de terceros, ya sea que provengan de carreras profesionales (como es el caso de los enfermeros), o que hayan adquirido sus conocimientos por medio de la experiencia práctica (como es el caso de los cuidadores).

Este heterogéneo grupo, también enfrenta un gran dolor: la falta de orden en el mundo en el que se desenvuelven, situación que les termina generando una enorme dificultad para conseguir pacientes que aseguren su sustento, o el trato muchas veces abusivo de empresas de tercerización de personal que no reconocen adecuadamente sus necesidades.

Es precisamente ese espacio, esa brecha, la que **KOKUA** busca simplificar.

A través de una combinación de tecnología y servicios, se busca garantizar a ambos grupos que puedan encontrar lo que requieren: una solución rápida y eficiente que cubra sus problemáticas. Para unos la garantía de que la necesidad de cuidado está cubierta por un profesional idóneo y que, de forma simple, podrán acceder a todo lo requerido para atender a su familiar. Para los otros, la tranquilidad de eliminar intermediarios innecesarios, de forma que su labor profesional sea rentable y continua.

SEGMENTOS

Nuestra solución, apunta a necesidades concretas de dos segmentos bien definidos.

Por esto, se han definido dos arquetipos que intentan mostrar de la mejor manera a quienes serán nuestros clientes.

Mientras que uno de ellos, es la representación de quien llamaremos de ahora en más **USUARIOS** (personas con necesidad de cuidado o sus familiares), el otro identifica a los **CUIDADORES** (especialistas ofreciendo el servicio de cuidado y acompañamiento).

USUARIO: Profesional de 45 años, con empleo estable en una corporación y una carrera en desarrollo. Esposo y padre de 2 hijos en edad escolar. Su madre, viuda y de 80 años, requiere cuidados domiciliarios por haber sufrido recientemente un ACV. Si bien se espera una recuperación total, el médico ha indicado que es importante que se tengan los recaudos necesarios del caso, y que su madre esté acompañada y controlada mientras el proceso de recuperación se desarrolla.




Espera que la recuperación de su madre sea plena para que esta pueda volver a tener su total independencia, pero la suma de sus obligaciones laborales y familiares, no le permiten disponer de todo el tiempo requerido para estar presente.

Desde el momento del alta en la clínica, han surgido necesidades e imponderables que no sabe siempre cómo resolver. Esto lógicamente, le causa miedo y frustración por pensar que una mala decisión podría afectar la calidad de vida futura de su familiar. Entiende que es necesario buscar a la persona ideal para la tarea, pero no tiene bien en claro dónde hacerlo. Si bien ha recibido números de teléfono de cuidadores, no tiene

ninguna referencia formal de ellos, ni sabe si su madre, que siempre ha sido muy independiente, tendrá afinidad con quien él elija y se sentirá a gusto con ella.

Tiene la imagen mental de que las personas que se dedican al cuidado son bastante inestables laboralmente, por eso teme que aun cuando consiga una persona que cubra el horario que necesita, esta deje de venir sin preaviso, o falte por motivos injustificados, lo que implicaría que él tenga que modificar sus obligaciones a último momento para estar presente.

A estas cuestiones, lógicamente se le suma la preocupación por la seguridad de su madre y sus bienes: pretende tener la mayor certeza posible de que quien ingresará al domicilio de su mamá, será una persona honesta y confiable.

Arquetipo B2C - Pablo		
	Psicografía Disfruta de pasar tiempo co sus hijos, de ir al gimnasio y de ver cómo crece su carrera profesional en su trabajo. No cuenta con mucho tiempo libre y no la gustan los imprevistos de ningún tipo.	Jobs to be done Que el cuidador viva cerca, que tenga X estudio o X especialidad. Que el cuidador o algún grupo externo motive al paciente para realizar otras actividades. Facilidad para encontrar reemplazos de cuidadores en caso de urgencia.
	Nombre Pablo	Pains Le cuesta mucho encontrar un cuidador responsable, que viva cerca y que no los deje plantados. Necesitan encontrar a alguien de confianza. Si no hay feeling entre ambos, el paciente empieza a quejarse. El cuidador tiene que tener actividades si no el paciente empieza a quejarse porque "no hace nada". Dejar a alguien que no conoces en tu casa es un riesgo. Desconfianza en cuanto a robos. La dificultad de encontrar reemplazos urgentes.
	Demografía 45 años Masculino Empleado del sector tecnológico	Ocasiones de compra Ante la necesidad de resolver un problema que lo angustia y no le permite vivir su vida con tranquilidad
	Redes Sociales  	Drivers de compra La necesidad de cuidar a su ser querido
		Motivos para la compra Resolver quién cuidará de su ser querido.

CUIDADOR: Profesional de la salud (enfermera) de 30 años, soltera. Se desempeña por cuenta propia con clientes diversos, porque valora la flexibilidad horaria y el hecho de poder equilibrar su vida profesional y laboral.

Esta decisión hace que requiera garantizar cubrir una cierta cantidad de horas al mes con pacientes para poder asegurar sus ingresos, lo que le permitirá hacer frente a sus gastos.

Sabe que este rubro es inestable y no remunerado según debería, por lo que le resulta importante tener la tranquilidad de poder garantizar la existencia de pacientes recurrentes.

Ha trabajado tanto de forma directa por referidos, como para agencias.

En ambos casos se ha encontrado con una enorme informalidad y con una gran dificultad para acceder a pacientes alineados a su especialización, lo que hace que tenga que tomar cualquier paciente muchas veces a riesgo de su salud (por ejemplo, cuando debe manipular un paciente, y este la duplica en peso, requiriéndole un sobreesfuerzo).

Por este motivo, desea que la elección de sus pacientes no esté atada a la necesidad de completar las horas mensuales que requiere.

Siente que sus esfuerzos no son reconocidos y que realmente todo lo que hace, muchas veces no es evidenciado por quienes la contratan.

Arquetipo B2C - Carla

	Psicografía Le gusta salir a comer con sus amigas, leer, pasar tiempo con su familia. Es atenta, responsable y no le gusta dejar nada al azar.	Jobs to be done Conseguir clientes que mantengan un equilibrio adecuado entre ingresos y esfuerzo. Contar con herramientas que simplifiquen su labor con los pacientes y sus familiares, eliminando burocracia innecesaria cuando fuera posible. Poder ser reconocidos en base a sus conocimientos y aptitudes, logrando que las ofertas que reciban sean adecuadas a su formación y les resulten interesantes. Evitar el manoseo de las agencias y las formas de contratación indirecta, que no garantizan continuidad ni aseguran ingresos oportunos.
	Nombre Carla	Pains Trabajo en negro Trabajos que no representan desafíos pero deben aceptarse por necesidad Dificultad para llegar a los potenciales clientes. Necesidad de pasar por una agencia para lograr el objetivo Riesgo a la salud cuando deben aceptar un trabajo no adecuado para su físico por necesidad.
	Demografía 30 años Femenino Enfermera	Ocasiones de compra Cuando necesita más dinero para llegar a fin de mes.
	Redes Sociales   	Drivers de compra La necesidad de generar más ingresos económicos.
		Motivos para la compra Necesidad de generar ganar más clientes.
		Gains Conseguir trabajo. Que el trabajo sea en blanco y tengan las prestaciones adecuadas. Que el trabajo sea acorde a sus conocimientos y expectativas. Que el trabajo sea bien pago. Que cuente con más herramientas para simplificar su labor. Poder asegurar la continuidad laboral, sin tener que aceptar cualquier posición por necesidad.

Considera que la afinidad con el paciente es algo crítico para realizar un buen trabajo y una adecuada recuperación, pero el desconocimiento previo del paciente en la mayor parte de las situaciones, no le permite evaluar si será un match adecuado.

VALIDACIÓN DE LA NECESIDAD

El proceso de validación se dividió en dos etapas. Una primera exploratoria, buscó entender más a detalle la problemática de cada segmento.

Para esto, se realizaron una serie de entrevistas personales con enfermeros, cuidadores, dueños de geriátricos, niñeras y personas que tienen o tuvieron que atravesar la situación de tener un familiar enfermo o con necesidad de cuidados domiciliarios.

El objetivo fue generar una muestra lo más heterogénea posible dentro de los contactos disponibles, diversificando no solo en roles, sino también en edades y sexos de forma que las conclusiones a las que se pudiera llegar fueran concluyentes.

USUARIOS: Los usuarios constituyeron el 43% de la muestra, totalizando 12 entrevistados.

Nuestro interés principal durante el proceso fue, no solo comprender a cabalidad la situación que debieron atravesar, sino también poder captar lo que a nivel personal les resulto traumático, entendiendo sobre todo el estado anímico y emocional que toda esta situación les produjo.

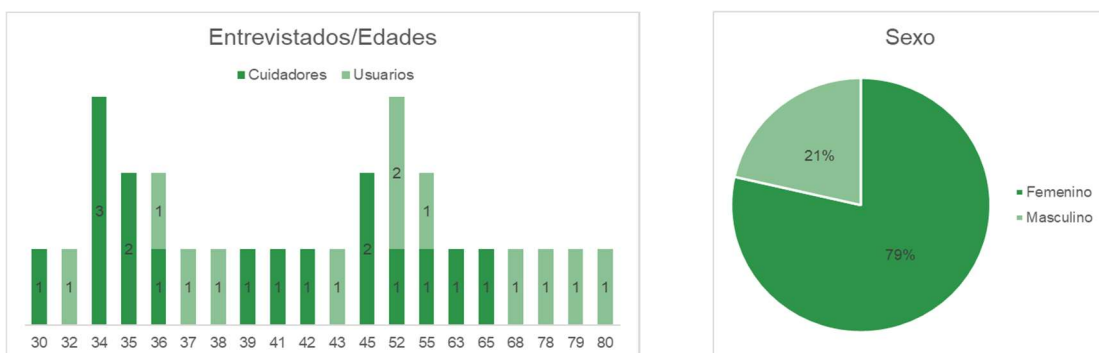


Ilustración 1 - distribución de los entrevistados (Edades/Sexos)

En base a experiencias personales, se infería que existía una gran carga emocional en este tipo de situaciones, que en algunos casos hasta superaría la preocupación por el

factor económico. Aun así, era importante obtener de primera mano la mayor cantidad de información disponible al respecto, para poder priorizar las preocupaciones de los entrevistados.

Si bien el objetivo era no guiar de ninguna forma sus respuestas y dejar que se expresen libremente de forma que el experimento fuera lo más enriquecedor posible, se definieron 4 preguntas de base, a modo de guía de las entrevistas:

- ¿Cuál fue la situación y que relación tenía con el paciente?
- ¿Qué elementos consideraba importante al momento de contratar a alguien?
- ¿Qué herramientas o información podría haber simplificado el proceso?
- ¿Qué problemas tuvo cuando debió contratar una ayuda?

CUIDADORES: Este grupo constituyó el 57% de la muestra, totalizando 16 entrevistados.

En el caso de los enfermeros/cuidadores la prioridad fue entender cómo desempeñan sus funciones, de qué forma se ponen en contacto con sus potenciales pacientes, que evalúan al momento de aceptar o no un trabajo, y cuáles son los principales desafíos y deseos que tienen para poder convertir su labor en algo más placentero y rentable.

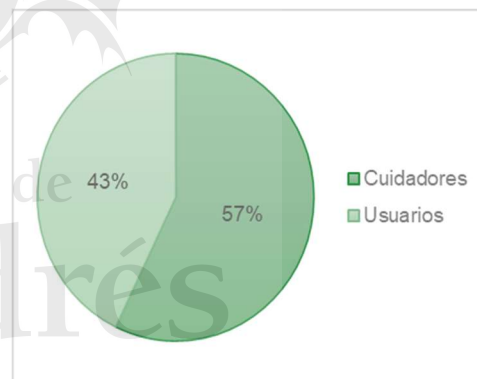


Ilustración 2 - Distribución grupos

De la misma forma que con el otro grupo, se buscó generar una línea de base para guiar la discusión, pero permitiendo que compartieran lo que fuera de su interés sin restricciones. La misma giraba en torno a 3 preguntas orientadas a detectar, más allá de cómo es el proceso que llevan adelante para ponerse en contacto con sus clientes, las principales falencias del rubro, y los elementos que según su punto de vista, harían más llevadera, simple y gratificante su tarea.

- ¿Cómo consiguen clientes actualmente?
- ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrentan en el rubro o al momento de seleccionar que trabajo tomar?

- ¿Qué situaciones/elementos/herramientas simplificarán su labor?

De forma complementaria y para tener información adicional que permitiera ampliar nuestra visión, se realizaron entrevistas a profesionales con tareas relacionadas de alguna forma al cuidado de terceros: **niñeras** (por poseer estas responsabilidades similares asociadas al cuidado pero con la problemática propia de una franja etaria totalmente diferente); **kinesiólogos** (buscando obtener información asociada a tareas relacionadas, no recurrentes pero necesarias) y hasta **dueños de geriátricos**, siendo esta una de las alternativas más comúnmente empleadas en Argentina por aquellas familias que no están en condiciones de brindar cuidados domiciliarios por motivos personales o económicos, y delegan esta tarea completamente.

CONCLUSIONES

De esta primera etapa, se obtuvieron una serie de observaciones que se plasman en el cuadro que sigue.

En base a los insights obtenidos de la primera ronda de entrevistas, se elaboró el MVP que fue compartido eventualmente con los mismos entrevistados buscando tener su visión respecto a si la solución podría colaborar en los dolores que manifestaron.

USUARIO	CUIDADOR
<ul style="list-style-type: none"> ▪ La confianza en la persona que se contrata es una preocupación común a los entrevistados. ▪ El costo del servicio es un elemento importante. ▪ Los enfermeros diplomados, muchas veces son muy caros y se tornan inaccesibles, incluso, para personas con poder adquisitivo alto, sobre todo cuando se contratan a través de agencias ▪ Las referencias resultan clave a la hora de contratar. ▪ Poder reemplazar a un cuidador en una situación de emergencia fue algo que se repitió 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El tomar un trabajo es una lotería. Las agencias no entregan información suficiente, y el enfermero descubre la situación cuando se hace presente. No se sienten valorados. ▪ La agencia como mediador, no aporta valor y se queda con una gran parte de lo cobrado. Su acción en muchos casos se limita al contacto entre y se quedan con una gran parte del dinero (con pago a más de 45 días). ▪ Las agencias toman a los cuidadores solo pidiéndoles un monotributo. No preguntan por su

en muchos casos como una necesidad importante a cubrir.	experiencia, sus skills domésticas, o si están certificados.
¿Qué Sienten y piensan?	¿Qué Sienten y piensan?
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sienten angustia y miedo por dejar a sus familiares con una persona que no conocen y a la cual no le tienen confianza. ▪ Sienten incertidumbre de si habrá un match entre el cuidador/enfermero y su familiar. ▪ El elemento económico no es menor. Requieren que la solución cuente con un precio razonable. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se sienten poco valorados y usados por las agencias intermediarias. ▪ Necesitan más información sobre los pacientes antes de saber si quieren/pueden tomar el trabajo, ya que un trabajo inadecuado puede ser un riesgo para su salud. ▪ Quisieran poder desarrollarse profesionalmente sin depender de un tercero.



Universidad de
San Andrés

V. PROPUESTA DE VALOR

La misión principal de **KOKUA** es la de intermediar entre las diferentes partes involucradas en el proceso de cuidado de una persona, creando valor para todas ellas.

Si bien el eje principal de la propuesta gira en torno una **Solución de Plataforma** donde se ponga la tecnología al servicio de los usuarios, no puede omitirse el valor agregado que será dado por **el equipo humano** que colabora en simplificar y garantizar la mejor experiencia de todos ellos.

Nuestra propuesta, es ambiciosa: Convertirnos en un ecosistema que esté presente en todos los momentos en donde se requiere algún apoyo para el cuidado de un ser querido.



Ilustración 3 - Ecosistema KOKUA

Este objetivo, iniciará con un sistema de contacto entre Cuidadores y Usuarios que se espera genere los siguientes beneficios:

USUARIOS: El valor principal para el usuario, será el de poder buscar profesionales validados y referidos por pacientes anteriores, según sus preferencias. En base al uso de filtros que se sumara a un sistema de reputación, se espera que el interesado pueda lograr un match adecuado entre las necesidades del paciente y expectativas del contratante, respecto a los cuidadores que se contactan.

Si bien la contratación y los acuerdos económicos se realizarán de forma directa entre las partes sin intervención de KOKUA, se espera que, durante todo el ciclo de vida de la relación entre las partes, KOKUA pueda ser el punto de contacto preferido a través del módulo de **Seguimiento**, cuando el mismo esté disponible

También, el hecho de disponibilizar un servicio de cobertura de guardias de emergencia ante imponderables, se espera que haga aún más atractiva la propuesta de valor en esta primera fase.

CUIDADORES: El cuidador también podrá emplear la herramienta para buscar potenciales pacientes y ofrecer sus servicios. Adicional a la creación de su perfil, que según el plan escogido será validado por el equipo de KOKUA para darle mayor reputación, podrá obtener además referencias a pacientes con patologías alineadas a sus preferencias.

Alianzas futuras de la empresa con terceras partes les permitirán además contar con beneficios exclusivos (gratuitos o con descuento), en elementos tales como materiales, uniformes, herramientas y cursos.

KOKUA colaborará en el tracking de sus tareas a fin de garantizar que ambas partes cumplen con lo convenido y que no reciben reclamos inválidos, gracias al sistema de **Seguimiento**.

Siendo que el pago del servicio será de forma directa entre las partes, el cuidador no sufrirá los descuentos abusivos que hoy día sufren al intentar trabajar con una agencia como intermediario, quedando para ellos la totalidad de lo acordado.

Los beneficios, así como las oportunidades serán incrementales dependiendo de la reputación obtenida en el sistema. Esta reputación será una suma entre el feedback enviado por los usuarios, y estadísticas que genere KOKUA en base al uso de la plataforma e investigaciones realizadas por el equipo.

EVOLUCION

Si bien se espera que sean los usuarios quienes en base a su feedback colaboren en definir la evolución de este ecosistema, una primera visión del equipo apunta a complementar este sistema de contacto entre las partes, con:

- **Seguimiento:** Porque la comunicación en estas situaciones es crítica. Los malentendidos y la inadecuada definición de expectativas entre las partes, termina

generando conflictos que debilitan la relación. Por este motivo, contar con un sistema que permita definir claramente las tareas de los cuidadores, y garantizar que las mismas se están cumpliendo, es fundamental. Elementos técnicos complementarios en este módulo buscarán dar a ambas partes, tranquilidad y control.

- **Marketplace:** Porque el cuidado en casa implica el consumo de una gran cantidad de insumos: pañales, sondas, alimentación líquida, y una infinidad de elementos que representan un gasto importante para la familia. El hecho de poder tener en un solo lugar a todos los proveedores y poder hacer una rápida comparativa de precios, permitirá escoger la mejor opción de la manera más eficiente, y recibirla en el domicilio sin complicaciones.
- **Red de Profesionales:** Porque el proceso de recuperación requiere mucho más que solo cuidadores. Poder contar con referencias de especialistas en diferentes disciplinas (kinesiólogos, podólogos, psicólogos, etc.) que realicen visitas a domicilio, será un valor agregado.
- **Esparcimiento:** Porque el ser humano, es un ser integral. El ámbito médico, es sin duda crítico, pero también lo es el mental y el anímico. Por eso, poder ofrecer alternativas de esparcimiento, acordes a cada patología, será una herramienta complementaria importante.

Aun cuando nadie lo desea, es sabido que estas situaciones pueden complicarse, por lo que también queremos estar presente en esos casos:

- **Geriátricos:** Porque el cuidado domiciliario, en caso de algunas patologías, se puede volver inviable. Para este tipo de situaciones, el contar con geriátricos referidos, que cuenten puedan garantizar no solo el cuidado médico, sino el bienestar general del paciente es fundamental
- **Sepelios:** Porque ante el fatídico desenlace, y luego de una batalla que muchas veces se extiende en el tiempo, nadie tiene la energía para organizar el saludo final asegurando que inescrupulosos no se abusen de la situación de vulnerabilidad.

KOKUA tiene el objetivo de estar presente en TODO momento, y esta situación, aunque triste y dolorosa, es habitual y requiere de apoyo.

Queda claro, que lo arriba indicado es solo una pequeña muestra del valor que será posible crear. Como puede observarse no existen restricciones para seguir sumando elementos que puedan colaborar al cumplimiento del objetivo propuesto.



Universidad de
San Andrés

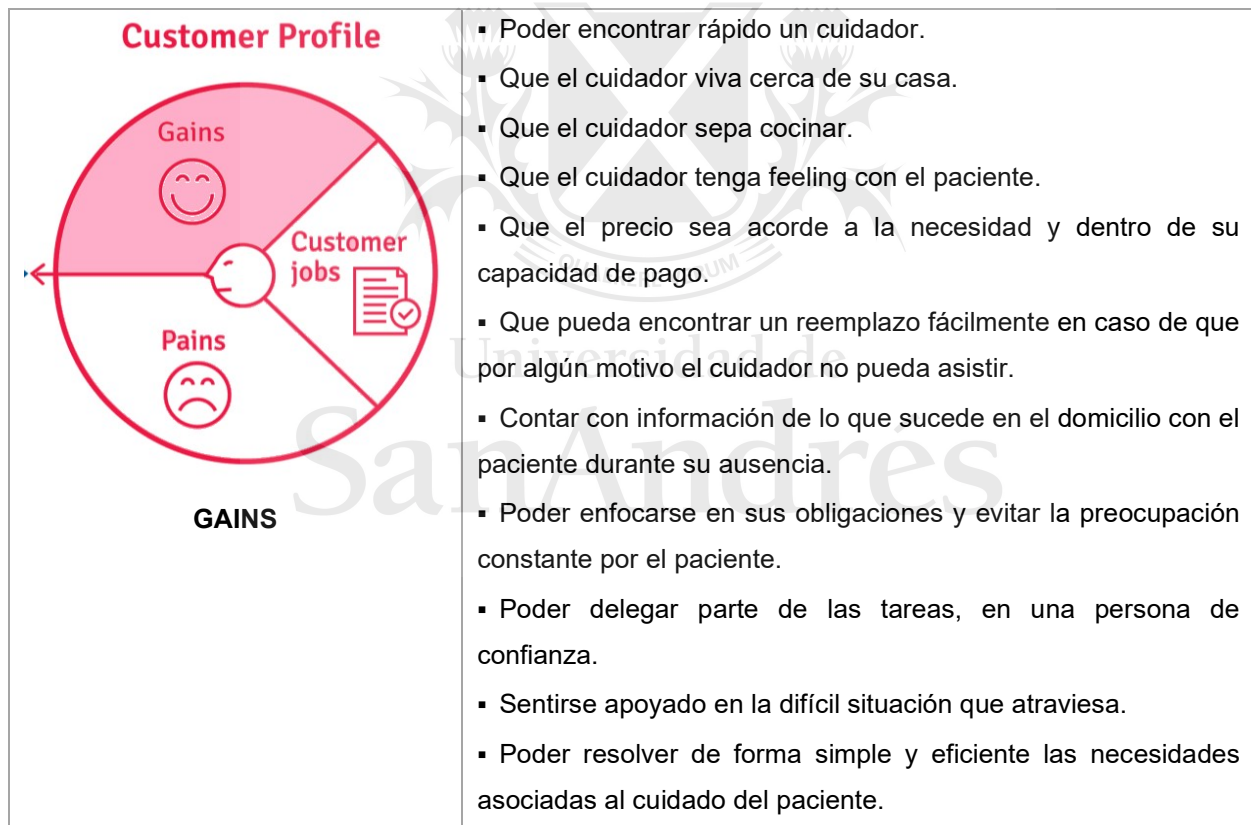
VI. PRODUCT MARKET FIT


Para explicar por qué existe FIT entre la oferta de KOKUA y el mercado se utiliza el Value Proposition Canvas (“VPC”).

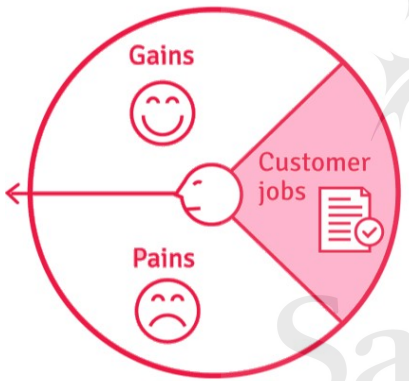
Teniendo en consideración que nuestra propuesta apunta a dos públicos bien diferenciados, se realizan los análisis por separado para garantizar que ambos segmentos target, poseen sus necesidades identificadas y cubiertas.


La información empleada para los puntos referidos a **Pains, Jobs y Gains**, se constituye en base a la información más relevante obtenida en las diversas entrevistas mantenidas durante el análisis de viabilidad inicial del proyecto.

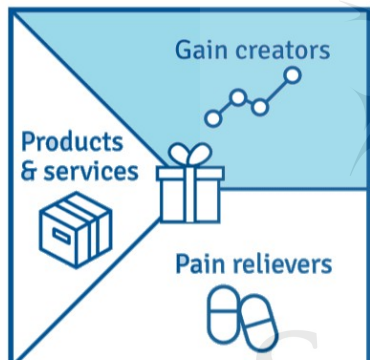
En primer lugar, se realiza el análisis detallado desde el punto de vista del **USUARIO**:




<p>Customer Profile</p>  <p>PAINS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es complejo encontrar gente confiable para el rol, que viva cerca y que no cancele la guardia a último momento. ▪ No les resulta fácil confiar en una persona que recién conocen para dejarlas en el domicilio. ▪ Debe existir una relación positiva entre cuidador y paciente. Si no hay feeling entre ambos, el paciente empieza a quejarse. ▪ El cuidador debe tener actividades si no el paciente empieza a quejarse porque “no hace nada”. ▪ Desconfianza en cuanto a robos. ▪ La dificultad de encontrar reemplazos urgentes. ▪ El tiempo requerido para la logística relacionada a la situación (insumos, víveres, etc.)
--	---


<p>Customer Profile</p>  <p>CUSTOMER JOBS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Una solución que te permita encontrar al cuidador, de confianza, IDEAL: que tenga las habilidades que se necesitan (ej.: cocinar), que viva cerca, que tenga X estudio o X especialidad. ▪ Una solución que permita ver en tiempo real qué sucede en la casa donde está el familiar. ▪ Que el cuidador o algún grupo externo motive al paciente para realizar otras actividades. ▪ Facilidad para encontrar reemplazos de cuidadores en caso de urgencia. ▪ Una ayuda para los temas propios de la situación que atraviesa.
---	---


<p>Value Proposition</p>  <p>PRODUCTOS Y SERVICIOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de búsquedas y referencias ▪ Apoyo para su día a día ▪ Facilidad para acceder a todo lo requerido para el cuidado del paciente ▪ Telepresencia. ▪ Trazabilidad del estado del paciente ▪ Facilidad para servicios complementarios (musicoterapia, caminatas, pintura) ▪ Ecosistema complementario a la situación. ▪ Reemplazos con urgencias.
---	--


<p>Value Proposition</p>  <p>GAIN CREATORS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tranquilidad, por poder delegar parte de las tareas ▪ Control, al tener visibilidad permanente de lo que ocurre ▪ Felicidad, por sentir que su familiar este cuidado. ▪ Confianza, por tener un sistema que apoye su decisión. ▪ Eficiencia, por poder contar con todo lo que puede requerir, al alcance de un click.
--	---

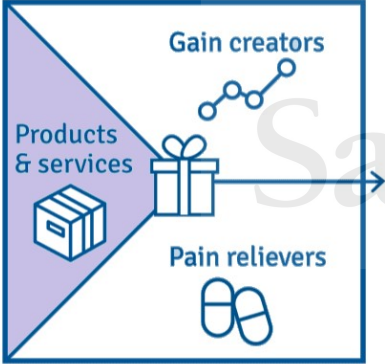
<p>Value Proposition</p>  <p>PAIN RELIEVERS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comodidad. ▪ Ahorro de tiempo. ▪ Paz mental.
--	--

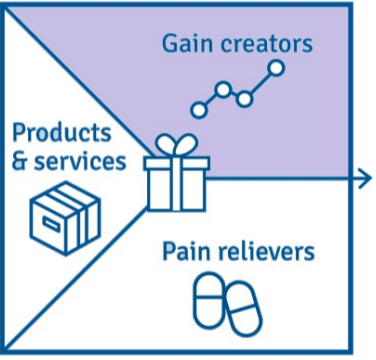
Como complemento al análisis realizado a los usuarios, y por ser la contracara necesaria para el funcionamiento de este sistema, se realiza una equivalente evaluación al segundo segmento: los cuidadores, enfermeros o profesionales que brindaran el cuidado y acompañamiento.

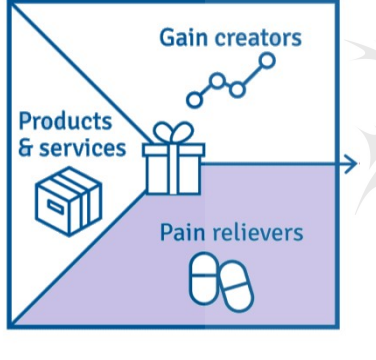
<p>Customer Profile</p>  <p>GAINS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conseguir trabajo de forma recurrente. ▪ Que el trabajo sea en blanco y tengan las prestaciones adecuadas. ▪ Que el trabajo sea acorde a sus conocimientos y expectativas. ▪ Que el trabajo sea bien pago. ▪ Que cuente con más herramientas para simplificar su labor. ▪ Poder asegurar la continuidad laboral, sin tener que aceptar cualquier posición por necesidad
--	--

<p>Customer Profile</p>  <p>PAINS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo en negro ▪ Trabajos que no representan desafíos, pero deben aceptarse por necesidad ▪ Dificultad para llegar a los potenciales clientes. ▪ Necesidad de pasar por una agencia para lograr el objetivo ▪ Riesgo a la salud cuando deben aceptar un trabajo no adecuado para su físico por necesidad.
--	---

<p>Customer Profile</p>  <p>CUSTOMER JOBS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Conseguir clientes que mantengan un equilibrio adecuado entre ingreso y esfuerzo ▪ Contar con herramientas que simplifiquen su labor con los pacientes y sus familiares, eliminando burocracia innecesaria cuando fuera posible. ▪ Poder ser reconocidos en base a sus conocimientos y aptitudes, logrando que las ofertas que reciban sean adecuadas a su formación y les resulten interesantes. ▪ Evitar el manoseo de las agencias y las formas de contratación indirecta, que no garantizan continuidad ni aseguran ingresos oportunos.
--	--

<p>Value Proposition</p>  <p>PRODUCTOS Y SERVICIOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Red social basada en reputación que permita poner en contacto a prestadores de servicio con potenciales clientes ▪ Herramientas de control que ayuden a los profesionales a simplificar su labor (Ejemplo: Pases de guardia, control de medicamentos, etc.) ▪ Opción para ofrecerse para guardias de emergencia, con un valor hora superior al típico. ▪ Comunicación entre paciente/grupo de profesionales para facilitar el intercambio de información ▪ Validación de reputación, a través de análisis específicos de los datos personales, a fin de avalar el perfil del enfermero, priorizándolo en las búsquedas. ▪ Lista de lo que ofrecemos al cliente (Todos los artículos) ▪ Varios tipos de productos y servicios: Físicos, intangibles, digitales o financieros
---	---

<p>Value Proposition</p>  <p>GAIN CREATORS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posibilidad de seleccionar los servicios a tomar, evitando la decisión por necesidad. ▪ Mayor posibilidad de trabajo en base a los conocimientos adquiridos. ▪ Datos de los pacientes para poder decidir si el servicio resulta o no interesante.
---	---

<p>Value Proposition</p>  <p>PAIN RELIEVERS</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oferta continua de posibilidades de trabajo. ▪ Geolocalización que permitirá ser contactado por pacientes dentro de las zonas deseadas. ▪ Llegada ampliada a potenciales clientes. ▪ Menor burocracia en papel (comunicación digital)
---	--

EL MINIMUM VIABLE PRODUCT (MVP)

Al momento de probar nuestra hipótesis inicial, se consideraron diferentes alternativas.

Si bien en un primer momento se consideró un MVP técnico, un análisis posterior demostró que la elaboración y ejecución de este sería compleja, costosa y no permitirá reflejar el espíritu real de KOKUA.

La parte fría de la herramienta hubiera estado lista, pero su mística y ecosistema, dos de las partes fundamentales, no hubieran estado presentes por lo que los resultados probablemente no hubieran sido los esperados.

Por este motivo, se decidió avanzar con una opción más simple: **un video comunicacional breve**, donde se plantea a la audiencia una historia que le permita imaginarse o recordar una situación similar que haya ocurrido en sus vidas, para luego plantear una potencial solución.

Al momento de la elaboración del contenido, se consideraron ciertas premisas que se garantizó estuvieran presente en el resultado final:

- **Introducción:** La introducción, debería generar en la audiencia, un recuerdo positivo de algún ser querido, alguna persona que haya estado presente en momentos importantes de sus vidas, de forma que indirectamente pudieran relacionar la problemática posterior con ellos.



Para esto, la locución debía estar acompañada de clips cortos de personas en situaciones que pudieran permitir a la audiencia generar identificación.



- **Situación:** Debe focalizarse en el mensaje de que, durante la vida, las situaciones difíciles ocurren y que cuando eso sucede ese ser querido que tantas veces estuviese para nosotros, es quien puede ahora necesitar nuestro apoyo.

En este fragmento, se definió fuera breve, buscando no generar emociones negativas. El objetivo fue dejar claro el mensaje, pero sin abusar, y pasar rápidamente a la complejidad para quien está asistiendo.



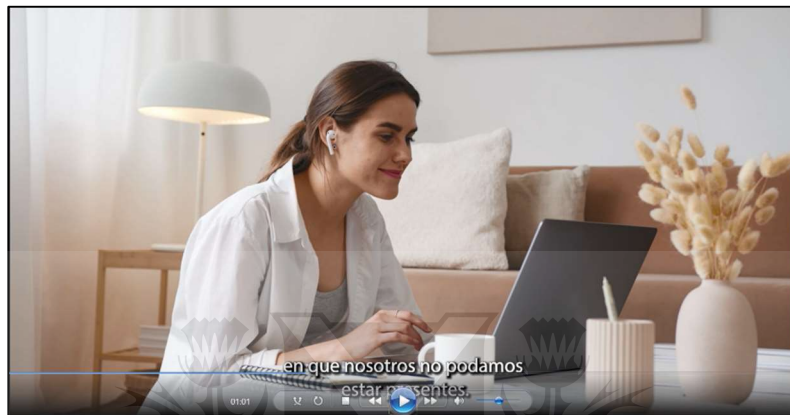
- **Problemática:** Hace foco en la problemática de quien contrata el servicio (el familiar), de forma de no poner demasiada atención en el paciente.

Se busca explicar con amabilidad, y sin apuntar a generar culpa, que aun la mejor de las intenciones, muchas veces no es suficiente, porque al desafío presente, se le suman los desafíos propios de la vida de cada uno.

La idea, como desde el comienzo, es mantener un mensaje positivo.

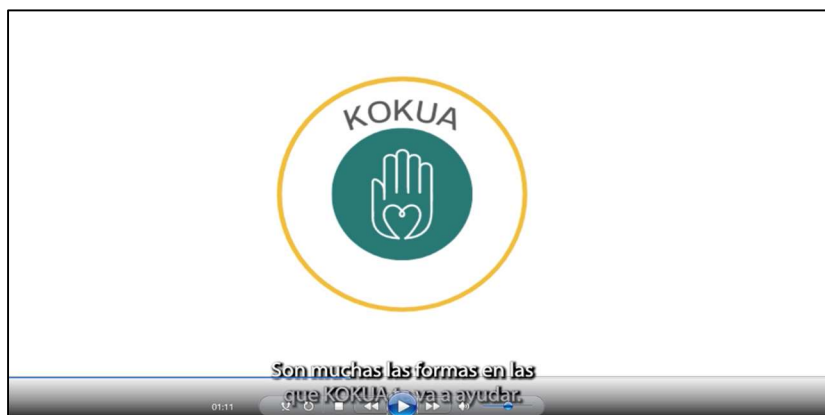


- **Solución:** En base a preguntas hipotéticas, plantear la existencia de una solución que pudiera ayudar a atravesar los principales desafíos que tienen estas personas. Para el detalle de estos, se emplearon los pain-points que más habitualmente fueron mencionados durante las entrevistas, de modo de poder crear mayor cercanía con quienes vieran el MVP.



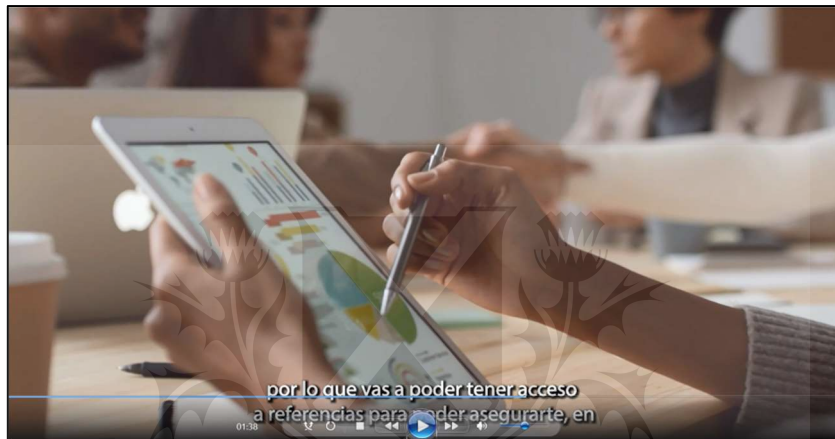
- **Propuesta:** Este es el apartado donde habla de los beneficios para las diferentes partes, haciendo foco en el mensaje de que “KOKUA llego para ayudarte” Luego de una breve introducción inicial a la marca, el video recorre las principales funcionalidades de la solución, acompañada esta locución de clips cortos representativos al mensaje que se entrega en cada instante.

Se busca mencionar las funcionalidades de la plataforma, sin profundizar demasiado en el aspecto técnico para no confundir al público. El objetivo es emplearlas exclusivamente como disparadores, haciendo foco principalmente en los beneficios para quien recibe el servicio.



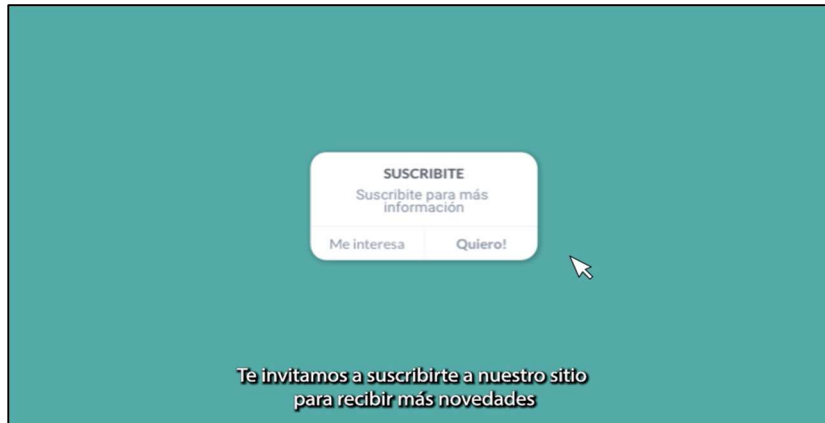
Para esto, se presenta al paciente como una unidad integral, en donde la atención de su dolencia médica no es lo único importante, sino también garantizar la afinidad con el cuidador, y su bienestar general (anímico, espiritual, etc.)

La propuesta claro está, deberá mencionar y dejar claro uno de los elementos que vuelven valiosa a la propuesta: La confianza entre las partes y la tranquilidad de saber que las decisiones que se toman están basadas en datos y que el cliente contará con apoyo de la empresa en toda su gestión.

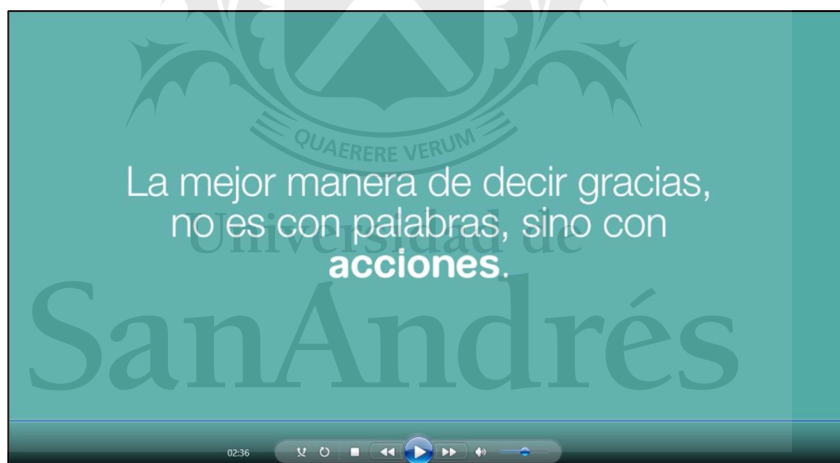


Por último, se menciona la solución a un dolor que también fue recurrente durante las entrevistas: El factor económico, y como la solución a través de sus beneficios, podrá ayudar en este aspecto.

- **Cierre:** El cierre, contiene un Call-to-Action, tanto para cuidadores como para pacientes: Se los invita a suscribirse mediante el uso de la Landing Page que se creará al momento de hacer público el video, a fin de que los interesados puedan estar al tanto de las novedades



Por último, y para cerrar formalmente, se buscó dejar un mensaje positivo que haga memorable el contenido, y esté de alguna forma relacionado con el motivo principal que generó esta iniciativa.



VALIDACION DE LA HIPÓTESIS

Este video, una vez finalizado en base a los lineamientos que se detallan más arriba, se compartió con el público previamente entrevistado, en sesiones individuales, a fin de obtener su devolución.

El 90% de los entrevistados (usuarios y cuidadores), coincidieron en que estarían más que dispuestos a emplear una herramienta/servicio como el que se describe y que sin duda querrían saber más de la propuesta cuando la misma se liberara.

En todos los casos hicieron foco en que el costo del servicio y el valor agregado que este brinde, son elementos fundamentales para la suscripción y continuidad en su uso.

Los cuidadores principalmente expresaron que, si la solución realmente se convierte en una fuente de ingresos valiosa, mantendrían su suscripción en el tiempo, siempre que los valores se encontraran dentro de montos que tuvieron la amabilidad de compartir proactivamente.

Estos datos, fueron fundamentales al momento de realizar el análisis económico, ya que permitieron ser realistas en los montos a considerar para el cobro del servicio Premium.

Estos resultados, permitieron validar la hipótesis asociada a que una solución de estas características podría tener aceptación en el mercado local.

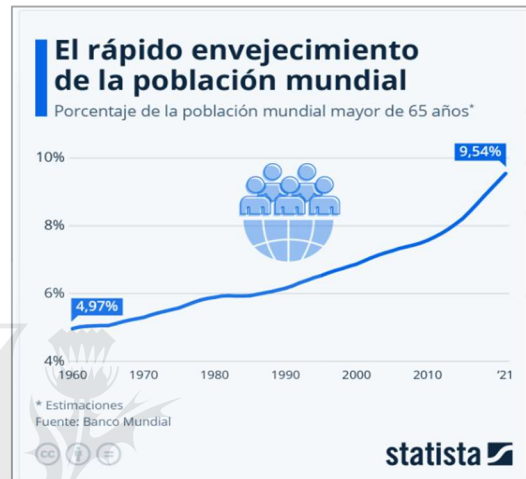
Al momento de dar inicio al emprendimiento, se espera que la publicación de este video permita recolectar desde el momento cero, contactos y referencias de personas fuera del grupo de muestra que estén interesados en la solución, de forma de poder convertirlos en los primeros usuarios de la plataforma.

Universidad de
San Andrés

VII. TAMAÑO DE LA OPORTUNIDAD/MERCADO OBJETIVO

A nivel mundial, la población está envejeciendo. Según el sitio **statista.com** el número de personas mayores de 65 años ha ido en aumento los últimos años.¹

Conforme a datos del Banco Mundial, en 2021, las personas de más de 65 años de edad, comprendían cerca del 9.5% de la población mundial. En cantidades absolutas, hablamos de 150 millones de adultos de más de 65 años en 1960 contra 747 millones en 2021 (6 veces más).² El hecho de que la esperanza de vida haya ido incrementándose continuamente en países tanto desarrollados como en vías de desarrollo, es evidencia de que esta tendencia continuara en aumento.



Según información publicada por Deloitte México³ referida al futuro de la longevidad en Latinoamérica se estima que la región alberga aproximadamente a 56.4 millones de adultos mayores de 65 años, pero estima además que para 2050, esta cifra se incrementa a 144.6 millones. Esto equivale a decir que 1 de cada 5 personas, será mayor de 65 años.

Adicionalmente a presentar el panorama, concluye que *“Ante este escenario, será relevante avanzar en el rediseño de la atención médica para los adultos mayores, a fin de que, en los próximos años, no solamente se extienda la esperanza de vida, sino que se brinden soluciones personalizadas y holísticas, garantizando a estas personas un bienestar físico, mental, social, emocional y financiero”*.

Es casualmente este nicho, al que pretende apuntar KOKUA.

¹ <https://es.statista.com/grafico/23071/poblacion-mayor-de-65-anos-como-porcentaje-de-la-poblacion-mundial-total/>

² <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.65UP.TO>

³ <https://www2.deloitte.com/mx/es/pages/dnoticias/articulos/longevidad-en-latinoamerica.html>

En esta región según estadísticas del Banco Mundial, existen más de 57 millones de personas mayores de 65 años, encontrándose un 9% de ellas en Argentina⁴

Es decir que, en una primera fase donde **KOKUA** estará haciendo foco exclusivamente al mercado local, estaremos considerando al seguir esta línea un TAM base de aproximadamente **5.175.000 personas**.

Es importante considerar que los problemas de salud no discriminan por edades pudiendo presentarse en cualquier momento de la vida. Aun así, se definió hacer foco inicialmente en este segmento, por considerar que es el periodo donde los incidentes se hacen más frecuentes.

Es posible que el mismo ecosistema acabe extendiendo la oferta y demanda a sectores más específicos y que excedan este target inicial.

A efectos de determinar el **Mercado Alcanzable (“SAM”)** se tuvieron en cuenta dos elementos: en primer lugar, las regiones dentro de la Argentina que se piensan desarrollar, y en segundo la situación socioeconómica general.

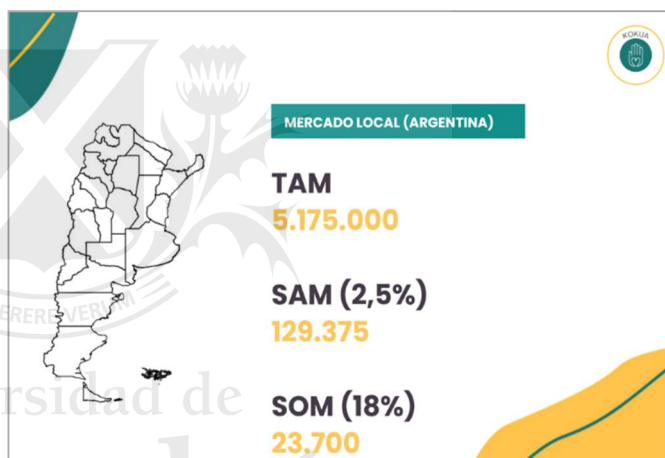


Ilustración 4 - TAM/SAM/SOM

Lamentablemente, no todas las familias atravesando una situación de esta naturaleza, pueden contar con ayudas de terceros para el cuidado, por causa del costo que esto les representa.

Es por este racional, que hemos considerado un **2.5% del TAM para Argentina**, como nuestro **SAM**. Con esta estimación, estaríamos abarcando un total de **129.375** individuos.

Finalmente, para llegar al mercado obtenible en los 36 meses iniciales del proyecto, (**“SOM”**), se ha estimado una penetración de mercado en el corto / mediano plazo,

⁴ <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.65UP.TO?locations=AR>

equivalente al 18% del SAM. **Esto arroja un SOM de 23.700 individuos de más de 65 años.**

Se considera que este mercado obtenible es conservador pero alcanzable y sostenible en el corto y mediano plazo. En el largo plazo, se cree que todos estos valores podrán expandirse significativamente en el país incorporando individuos fuera de la muestra original y en el exterior conforme la solución gane relevancia y notoriedad pública.

El otro lado del ecosistema, lo constituyen los individuos prestadores de servicios de cuidado y acompañamiento.

Si bien este rubro se caracteriza por la enorme informalidad (principalmente en lo que hace a cuidadores sin formación profesional), es posible utilizar a efectos del análisis, las estadísticas disponibles en el sitio argentina.gob.ar, asociadas a la cantidad de enfermeros registrados en el país.

En base a la información obtenida en el sitio argentina.gob.ar⁵ a abril de 2021 se registraba un total de 234.527 enfermeros en edad activa, cantidad que se estima al menos se ve duplicada en lo que hace a cuidadores.

Siguiendo esta línea, se podría hablar de un **TAM casi 234.257 cuidadores titulados**, de los cuales un **2.5% conformaría el SOM** para este segmento.



⁵ https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/20210-04-28-situacion-enfermeria-abril_2021.pdf

COMPETENCIA

Si bien existen algunas aplicaciones similares en los store de aplicaciones, solo uno de dichos emprendimientos tiene presencia en el país, y aun así posee baja difusión. El primer análisis superficial de referencias no arrojó resultado alguno, debiendo profundizarse para encontrar coincidencias. Tampoco ninguno de los entrevistados durante el proceso, declaro conocer dichas plataformas.

CUIDARLOS: Se trata de una aplicación generada por una empresa emergente de procedencia argentina que permite a usuarios encontrar cuidadores y gestionarlos de forma inteligente.



Su funcionalidad gira en torno a la búsqueda de cuidadores y su gestión posterior.

Al igual que **KOKUA** se basa en un modelo de monetización Freemium con funcionalidades premium pagas para quienes buscan cuidador.

Si bien indican que solamente los primeros 3 meses son gratis, a la fecha y luego de varios meses de operación, no han formalizado el costo del servicio.

Hoy la aplicación está disponible para ser descargada el país, para IOS y Android, con una muy buena puntuación basada en pocas reviews. La mayor debilidad que le encontramos a esta aplicación es la poca difusión que posee y que sólo apuntan al mercado argentino. Adicional a esto el hecho de que su propuesta de valor no parece ir mas allá que esta relación entre partes.

KOKUA se proyecta como líder en LATAM con una oferta complementaria completa, que vaya más allá de esta tarea de contacto y control.

CUIDA2: Aplicación de origen colombiano que conecta usuarios con enfermeros certificados y auxiliares de enfermería, disponible para IOS y Android.



El modelo de monetización es de suscripción con distintos tipos de planes que están asociados a una suerte de bolsa de turnos.

Este modelo, está más orientado a situaciones eventuales, y no busca en principio generar un nexo entre las partes.

El hecho de que las bolsas estén predefinidas y que Cuida2 se haga cargo de la contratación, quita libertad a las partes para negociar y genera el riesgo de que los usuarios intenten evitar usar el sistema para negociar la continuidad por fuera del mismo con el objetivo de ahorrar dinero.

No posee alternativas gratuitas, y de momento solo está disponible en su región de origen.

Desde el punto de vista de la iniciativa, el hecho de que actúen como mediadores en la contratación, podría colocarlos en una situación de “empleadores” dependiendo de las legislaciones locales, situación que impactaría enormemente en el modelo operativo y económico.

FAMILIADOS: Esta aplicación española que permite a los usuarios encontrar al cuidador ideal, según su descripción, se encuentra disponible para IOS y Android.

familiados

Se basa en un modelo freemium con acceso a funcionalidades extra mediante pago único por el periodo de tiempo que se desee mantener el servicio.

Esta aplicación tiene su foco en el problema de confianza a la hora de seleccionar un cuidador y por eso les permite a los usuarios chatear con ellos, encontrarlos por cercanía

y certificarse de que estén validados por la aplicación. Actúan como mediadores al momento del cobro/pago del servicio

La principal diferencia con KOKUA es el ecosistema. Si bien su oferta aparenta ser más amplia que la de los otros dos competidores, no llega a ser un ecosistema tan complejo y abarcativo como el que se plantea ofrecer con KOKUA conforme el proyecto se desarrolle. A esto se le suma el hecho de que su alcance geográfico es limitado.

INDUSTRIA

Teniendo en cuenta el marco de las **5 fuerzas de Porter** realizamos el siguiente análisis de la estructura de la industria:

- **El poder de negociación de los clientes:** Existe un mercado potencial, con una necesidad no cubierta de forma eficiente. Ante un problema de salud de un familiar, se prioriza la resolución al precio, siempre que este último esté dentro de valores coherentes.

El hecho de garantizar calidad y resolución de la problemática puntual, sumado a la limitada competencia, hace que, ante una buena oferta, el riesgo de negociación por parte del cliente sea mínimo.

- **El poder de los proveedores:** El gremio de los cuidadores y los enfermeros es un sector relegado, que tiende a ser informal y a no pagarse bien, con lo cual entendemos que al ofrecer algo beneficioso para ellos contaremos con el apoyo de muchos profesionales de la salud que quieran formar parte de KOKUA. Esto nos permitirá tener una gran base de proveedores. Adicionalmente, el hecho de que las condiciones económicas sean negociadas entre las partes, sin intervención de KOKUA, evita una situación potencial de conflicto entre KOKUA y los proveedores.

- **La amenaza de nuevos competidores:** Si bien la posibilidad de existencia de un nuevo competidor podría ser significativa, se apunta a que la barrera de entrada principal sea la confianza y la tranquilidad generada en los usuarios.

Siendo que a la fecha estamos hablando de un segmento sin un incumbente fuerte, y que los costos proyectados serían adecuados para el mercado, no debería existir un riesgo significativo para la continuidad del proyecto. Una vez posicionados, cualquier competidor que desee ingresar, debería pasar por ese proceso de fidelización y creación de reputación, además de tener un ecosistema aún más completo, lo que complicaría su tarea.

- **La amenaza de nuevos productos sustitutos:** La amenaza es baja ya que no estamos reemplazando algo existente, sino sumando valor.

El hecho de estar hablando de cuidados en sitio implica presencialidad, situación que no puede suplirse totalmente con tecnología o innovación.

Si es posible mejorar la forma en la que se produce el contacto y en el valor agregado vinculado al mismo, que es en lo que trabaja KOKUA. Por ese motivo, el proyecto inicia generando la comunidad base, necesaria para el crecimiento futuro e incorpora funcionalidades con el paso del tiempo, todas complementarias entre sí.

- **La rivalidad entre competidores:** No existen muchas empresas en la región que ofrezcan el mismo servicio ni ningún incumbente fuerte posicionado en el mercado objetivo a la fecha.

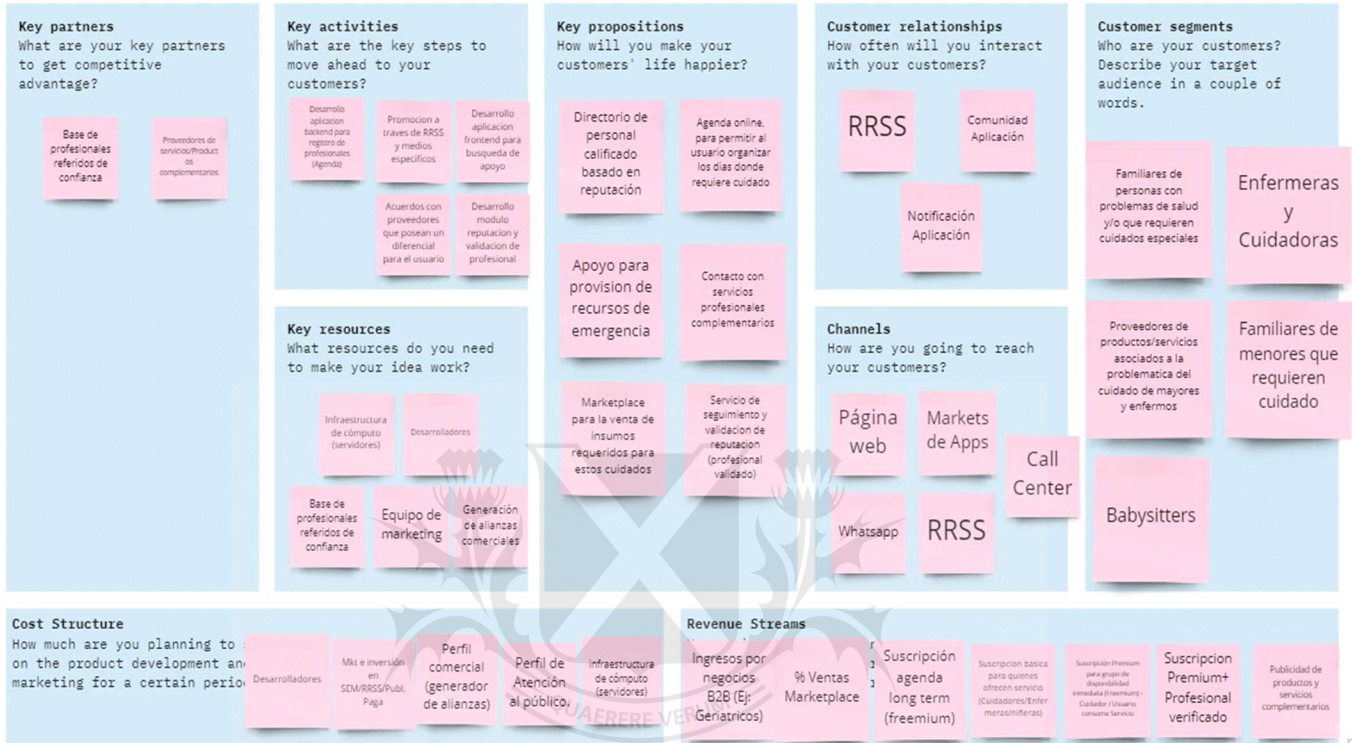
ANALISIS FODA

A continuación, una tabla que busca mostrar de forma resumida, las *Fortalezas*, *Oportunidades*, *Debilidades* y *Amenazas*, detectadas sobre la iniciativa.

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Producto orientado a la solución de un problema puntual existente, concreto. ▪ Ecosistema integral, que cubre todas las necesidades de los diferentes stakeholders ▪ Alianzas estratégicas con beneficios transmisibles a los usuarios ▪ Propuesta orientada a la intermediación y no a la gestión de recursos, lo que simplifica el proceso operativo ▪ Crecimiento modular, con alta orientación a las necesidades de los usuarios activos. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Falta de ofertas que resuelvan la problemática de manera eficiente. ▪ Ecosistema existente abusivo e ineficiente. ▪ Oportunidad de crear nuevos nichos de negocio, conforme el ecosistema se vuelva mayor. ▪ Posibilidad de expansión rápida y de bajo impacto, por no implicar cuestiones legales asociadas a la contratación y re-empleo de cuidadores
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Alta dependencia de los cuidadores principalmente en la etapa inicial del proyecto. ▪ Alta dependencia de los talentos orientados al desarrollo de software. ▪ Inicio gradual de la solución, lo que podría provocar que los usuarios no consideren la oferta atractiva en un primer momento 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aparición de un nuevo competidor o desarrollo intempestivo de los competidores existentes. ▪ Adopción lenta de la herramienta, lo que provocaría un crecimiento más paulatino a lo esperado. ▪ Nuevas regulaciones que pudieran poner en riesgo el modelo de negocio.

VIII. MODELO DE NEGOCIOS

The Business Model Canvas



Source: [Strategyzer AG](#) | License: [CC BY-SA 3.0](#)

A fin de dar mayores detalles sobre cómo es el modelo para captar la oportunidad de negocio y generar dinero, se emplea el Business Model Canvas.

El segmento de clientes y la propuesta de valor ya han sido descritos en las secciones IV y V, respectivamente. Por los recursos clave y las actividades clave del proyecto, ver la explicación detallada en la sección X y por la estructura de costos la sección XIII donde se aborda este punto con mayor detalle. Los restantes cuatro bloques del modelo de Osterwalder se explican a continuación (Osterwalder, 2010).

- **Los Canales:** Son los medios por los que el emprendimiento se comunicará con sus clientes, realizará las transacciones y ofrecerá servicios.

La aplicación ha sido pensada para ser instalada desde cualquier store de aplicaciones, sea esta para plataformas Android o IOS. Existirá también la posibilidad de operar mediante la página Web, en caso de que, por algún motivo, no se tenga acceso al celular o éste no reúna las características necesarias para instalarla por obsolescencia.

Se mencionó que uno de los objetivos fundamentales de **KOKUA**, es estar cerca de los clientes. Para esto, se contará con un Callcenter y la posibilidad de realizar consultas por Whatsapp, donde un BOT asistirá ante las dudas más habituales, y podrá derivar a un agente en caso de ser necesario.

Por último, las tan difundidas redes sociales, serán un punto de contacto importante para hacer conocer la propuesta de valor, compartir experiencias e invitar a nuevos usuarios y proveedores a sumarse al ecosistema **KOKUA**. No solo las páginas institucionales, sino también la presencia en ADS, serán la forma de relacionarse con las redes. Lógicamente, el canal más poderoso para llegar a una mayor cantidad de individuos se espera sea la recomendación entre sus mismos usuarios.

- **Relación con los clientes:** La manera de relacionarse con los clientes de forma proactiva, se dará a través de 2 canales principales.

En primer lugar, las redes sociales, donde además de presentar a los cuidadores y mostrar ofertas y beneficios, se buscará interactuar con los usuarios creando una comunidad. Esta comunidad será empleada para obtener muestras de las diferentes necesidades y darles a los mismos usuarios la posibilidad de participar en el proceso de decisión de lo que es más prioritario en el sistema, a fin de asegurar su satisfacción y retención.

Por otro lado, la aplicación/sitio web, buscará brindar información constante sobre los beneficios y novedades que se vayan liberando, así como promociones que puedan resultarles de utilidad para hacer su vida más simple.

- **Modelo de ingresos:** El modelo de ingresos estará basado en un modelo “Freemium”. Esto implica que existirán una serie de servicios, que serán ofrecidos de forma gratuita y un modelo Premium, que contará con funcionalidades y beneficios adicionales. Aquellos que se suscriban a este modelo, recibirán un cobro mensual para poder emplear el sistema por los 30 días siguientes. Finalizado este periodo existirá una renovación automática, hasta tanto el cliente decida dar de baja los servicios.

Un punto importante es el respetar la misión de KOKUA: Ser un aliado en los momentos difíciles. Por esto las funcionalidades principales para este fin, se mantendrán gratuitas con algunas restricciones asociadas a simplicidad de uso.

Esto porque si bien al inicio el proyecto será “single stream” (es decir única fuente de ingreso asociada a suscripciones), conforme el ecosistema se desarrolle, se adicionarán otras fuentes de ingresos que ayuden al crecimiento exponencial de la empresa.

Solo a modo de ejemplo, podríamos citar:



- **Modelo de comisiones:** ventas realizadas por el Marketplace o por referencias a terceras partes (geriátricos, médicos, casas de sepelios).
- **Ingresos por publicidad:** Asociado a venta de espacios para que ciertos proveedores puedan destacar su producto o solución.
- **Ingresos por interconexión o consumo de datos:** El ecosistema estará preparado para interconectarse e integrar terceros. Estas interconexiones podrán emplearse para generar por ejemplo ingresos por consumo de API.

Como puede evidenciarse, las posibilidades son infinitas y dependerá del rumbo que adopte el ecosistema, conforme crezca.

- **Socios Clave:** Como se mencionó con anterioridad, KOKUA no podrá desarrollar el ecosistema completo por sí solo. Se requerirán alianzas con terceros que permitan aumentar el valor que nuestra solución genera.

De esta forma, los profesionales complementarios, y los proveedores de soluciones/servicios que atiendan la misma problemática serán fundamentales.

A fin de ampliar nuestra llegada, será necesario un trabajo importante con potenciales proveedores. Es por este motivo que nuestra responsable de operaciones tendrá como uno de sus focos principales, la creación de dichas relaciones.

PRICING

Con el objetivo de determinar el precio de la solución para los usuarios, se tuvo en referencia tres variables: en primer lugar el costo por hora promedio de la labor de un cuidador en contratación de forma directa, en segundo lugar, la información obtenida durante las entrevistas sobre los costos que serían aceptables para una solución de esta naturaleza y en tercer lugar, el costo de los servicios habitualmente consumidos por la clase media en el país (streaming video, suscripciones gaming, etc).

Con esta base, y considerando la situación cambiaria del mercado argentino, se consideró que un abono de 4 USD para cuidadores y 8 USD para usuarios sería un monto razonable pensando en los beneficios.

Conforme se desarrollen los diferentes módulos (Marketplace, publicidad, referidos, entre otros), se definirán esquemas de precio particular para cada uno, según el mercado de aplicación.

A efectos del presente análisis, se ha considerado exclusivamente los ingresos asociados a los módulos principales, aunque los costos de desarrollo contemplan ciertas expansiones.

CAC Y LTV

Para el cálculo del CAC y del LTV es necesario hacer una proyección de los clientes premium de ambos grupos con los que se espera contar.

A nivel usuarios, se proyecta un crecimiento sostenido desde la liberación, sobre todo considerando que hasta tanto el módulo de control avanzado de tareas no este listo, la solución será gratuita.

A fin de calcular el **CAC (Costo de adquisición de clientes)**, se consideran todos los gastos asociados al marketing y se realiza un análisis integral sumando todos los usuarios pagos y activos al final de los 36 meses.

De esta forma, el CAC para usuarios Premium al cabo de 36 meses, sería de 8.91 USD por usuario, considerando una inversión total de 132.000 USD, lo que equivale aproximadamente a un 15% de los gastos erogados en dicho periodo.

Un punto importante que considerar es que, durante los 6 primeros meses, se hará una inyección mayor en marketing, que luego disminuirá significativamente a partir del mes 7 y se sostendrá en el tiempo hasta completar los 36 meses, pudiendo variar los instrumentos donde se realizan las inversiones, en base a los resultados obtenidos en cada periodo.

	Pauta	RRSS	Publicidad	Total
Mes 1	(3000)	(2000)	(2000)	(7000)
Mes 2	(3000)	(2000)	(2000)	(7000)
Mes 3	(3000)	(2000)	(2000)	(7000)
Mes 4	(3000)	(2000)	(2000)	(7000)
Mes 5	(3000)	(2000)	(2000)	(7000)
Mes 6	(3000)	(2000)	(2000)	(7000)
Mes 7	(1000)	(1000)	(1000)	(3000)
Mes 8	(1000)	(1000)	(1000)	(3000)
Mes 9	(1000)	(1000)	(1000)	(3000)
Mes 10	(1000)	(1000)	(1000)	(3000)
Mes 11	(1000)	(1000)	(1000)	(3000)
Mes 12	(1000)	(1000)	(1000)	(3000)
Total	(24000)	(18000)	(18000)	(60000)

Existe un elemento importante a efectos de crecimiento que si bien no tiene un valor cuantificable económico ni es previsible en esta instancia, se espera que colabore en el

crecimiento orgánico: la transmisión oral entre usuarios del sistema que hayan tenido una buena experiencia con el mismo.

Si buscando ser mas exactos en el cálculo, deseáramos considerar la totalidad de los usuarios, y no solo los pagos, este valor disminuiría notablemente, ubicándose en 4.05 USD por usuario.

El **LTV (Life Time Value)**, es el monto de los ingresos que se espera obtener del usuario durante el ciclo de vida de este.

A efectos de nuestro análisis, se realiza un desglose por tipo de usuario, considerando que la realidad de cada uno difiere.

Cuidador: Se apunta a que el cuidador, considere la herramienta útil y beneficiosa para su labor diaria y que los beneficios que la misma ofrezcan, más allá de la búsqueda de pacientes, justifiquen el pago de la mensualidad sobre todo considerando que la misma posee un valor extremadamente conservador

Se estima bajo estos supuestos, un tiempo medio de permanencia que rondaría los 2.5 años, lo que implicaría un LTV de 120 USD.

Usuarios: En el caso del usuario, se han considerado tiempos más conservadores de permanencia por entender que muchos padecimientos son temporales. Si bien esta realidad puede variar enormemente según el tipo de patología y el tipo de acompañamiento que la familia requiere del profesional, a efectos del cálculo se consideró una permanencia de 12 meses (1 año). Siguiendo esta línea el LTV es de 96 USD.

Nuevamente, es importante considerar que a efectos del presente análisis, sólo se consideraron los ingresos primarios, asociados al módulo de contacto entre partes, y gestión de tareas. Existen elementos adicionales que podrán generar ingresos, modificando el LTV, como comisiones por Marketplace, ingresos por acuerdos de cobranding, y publicidad, que mejorarían esta relación sustancialmente.

VALOR POTENCIAL

Solo a efectos de profundizar brevemente en estos escenarios futuros posibles y mostrar el potencial de crecimiento del negocio, pero sin buscar realizar un análisis detallado, podemos considerar que:

Marketplace: Hoy en día, sin duda Mercadolibre.com se encuentra posicionado como uno de los principales sitios en Argentina para la venta de los productos más diversos. El costo de la comisión de una publicación clásica en Mercadolibre.com, oscila entre el 11% y el 16% del valor de venta dependiendo del tipo de producto, a lo que se le suman 120\$ por unidad en productos menores a 5500\$.

Un adulto con incontinencia y bien atendido utiliza, como mínimo, 4 pañales por día. Si consideramos que las bolsas poseen 16 pañales, una unidad durara 4 días. De esta forma, en un mes estarán consumiendo al menos 8 paquetes.

El costo aproximado de un paquete de pañales de adultos en Mercadolibre, es de 1800\$ lo que totaliza 14400\$ al mes en este concepto.

Si a diferencia del 11% (en el mejor escenario) que cobra esta plataforma como comisión, ofreciéramos funcionalidades similares orientadas al público cautivo de KOKUA por una comisión del 5%, estaríamos recibiendo de un ingreso de 864\$ en este concepto solo asociadas a este producto (lo que, convertido a dólar a la fecha, equivaldría a casi 5.5USD, un 68% del abono mensual al servicio)

Si consideramos la totalidad de los implementos que se requieren en situaciones de este estilo (productos de higiene personal, guantes, protectores para cama, entre otros), podemos ver que el potencial es más que significativo.

Publicidad: Si cada usuario activo gratuito visita la plataforma 4 veces al día, al cabo de un mes habrá realizado 120 visitas. Si consideramos que los ingresos intersticiales de

Android de Admob, son de 6,52USD por cada 1000 impresiones, estimamos la ganancia por impresión en 0.0062USD.

De esta forma, el agregado de una publicidad al pie de la aplicación de los usuarios FREE representaría en 1 mes, 0,78USD en este concepto. Si bien esta cantidad parece menor, corresponde a un 10% del ingreso generado por un usuario contratante, y un 20% del usuario cuidador.

Este modelo de publicidad puede extenderse también de otras formas: mailings con promociones orientadas a las necesidades del paciente, prioridad en la publicación de un producto en el market, y demás.

A fin de mantener la plataforma lo mas simple y limpia posible para los usuarios, no se considero este modelo de ingresos desde el inicio del proyecto, aunque el mismo podría incorporarse en caso de ser necesario.

Acuerdos de cobranding: Mediante acuerdos con terceras partes, podrán cubrirse necesidades que vienen de la mano al cuidado en sitio.

En caso de que, por ejemplo, fuera posible desarrollar un acuerdo con empresas como Uber/Cabify para el traslado de personas mayores que visiten algún profesional publicado desde KOKUA, podría obtenerse una comisión asociada al viaje.

Si bien estos tres ejemplos no buscan ser un análisis a detalle, sirven para ilustrar el potencial de la propuesta

IX. GO TO MARKET PLAN

Se espera que nuestra plataforma esté en constante crecimiento y esto derive en un incremento exponencial de su adopción.

Se plantean una serie de acciones de Marketing tendientes a optimizar los resultados de cada etapa del funnel.

GET: Esta etapa es sin duda la que permitirá garantizar un inicio exitoso del proyecto. Siendo que la base de la propuesta es el servicio dado por terceras partes y la interacción entre ellas a través del sistema, los usuarios registrados y activos se vuelven algo fundamental

Hacer popular la marca y por sobre todo la propuesta de valor, es crítico para evitar la situación que se ha evidenciado con el principal competidor en Argentina (Cuidarlos).

Con este objetivo, es imprescindible contar con acciones dirigidas a cada segmento particular.

- **Cuidadores:** Contar con una buena base de cuidadores, es el secreto para la adopción inicial del sistema. Por este motivo, se realizarán campañas de publicidad en Google y publicidad en redes sociales.

La existencia de una landing page aún previa al lanzamiento de la solución, con posibilidad de preregistro y con SEO optimizado en base a palabras claves generalmente utilizadas en la potencial búsqueda de agencias de personal médico, es fundamental para podernos plantear como una alternativa válida a las mismas, con mayores beneficios tanto personales como económicos.

Es sabido que muchos profesionales que realizan trabajos en hospitales y clínicas complementan dicha labor con turnos fuera de horario, por este motivo, la acción directa sobre dichos lugares es algo también importante.

- **Usuarios:** Se realizarán campañas de publicidad en Google, y redes sociales. De la misma forma que con los cuidadores, deberá existir un sitio de referencia a modo de landing page, donde se muestre el potencial de la herramienta, y se invite a los usuarios a suscribirse a una newsletter para estar al tanto de las novedades.

Al igual que con los cuidadores, considerando que una gran parte de los familiares que pueden tener que hacerse cargo del cuidado de un tercero, no son nativos digitales, se trabajará en acciones directas sobre clínicas y hospitales.

Como se menciona en el plan de implementación, la liberación de los módulos se realizará en dos etapas: cuidadores en una primera fase, y usuarios luego.

Esto considerando que para que la oferta sea interesante para los usuarios y consideren registrarse, debe existir una base inicial de cuidadores registrados, a fin de evitar que estos se encuentren con un sistema vacío.

KEEP: Esta etapa, que tiene como objetivo garantizar la continuidad de los clientes y su uso del sistema manteniendo una tasa baja de CHURN, requerirá para ser exitosa, que los usuarios perciban valor.

Para esto, es importante no solo avanzar en la liberación de funcionalidades conforme se ha definido en el plan de forma que el ecosistema sea cada vez más abarcativo, sino también en el mientras tanto, generar información de valor que supla estas falencias funcionales mientras se desarrollan.

Para esto, se aprovecharán tanto las redes sociales como el correo electrónico, para compartir información útil asociada a: descuentos, profesionales, recomendaciones y todo aquello que pueda ser percibido por los usuarios como información de valor que simplifique el proceso de investigación ante una necesidad.

A fin de que continúe aumentando el nivel de utilización de la solución, de forma que sea atractivo tanto para quienes buscan un cuidador, como para quienes desean aumentar

su base de pacientes, se continuarán con las acciones de marketing tendientes a aumentar la base.

Dentro de los reconocimientos que el sistema plantea utilizar, como parte del sistema de reputación, la antigüedad en el mismo será un elemento que destacar. Esto busca que los usuarios (sobre todo los cuidadores), opten por mantenerse activos aun cuando ya tengan parcialmente sus horas cubiertas, a fin de quedar mejor posicionados en las referencias futuras.

De la misma forma, serán importantes las campañas de retargeting, para impactar usuarios que eventualmente hayan interactuado por KOKUA y hayan dejado de usarla por algún tiempo.

GROW: Considerando que el intercambio de información boca a boca ha sido durante años la forma de referenciar profesionales en situaciones delicadas como estas, apuntamos que ese mismo elemento, sea el que nos permita un crecimiento orgánico.

Para esto, se plantea una estrategia de reconocimiento por referidos que permitirán al usuario que fomente la inscripción de terceros el contar con beneficios especiales, como meses gratis de servicio o descuentos particulares al liberar el módulo de Marketplace.

También, el sistema dará un status especial, visible para terceros, a aquellos que actúen como sponsors de la solución, y colaboren en la incorporación de nuevos usuarios.

ESCALABILIDAD

Como se evidencia en el plan de implementación, el lanzamiento inicial se realizará dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, para desde ahí expandirse a otras áreas, siendo el primer objetivo el Gran Buenos Aires.

Conforme se evidencie la adopción de la solución, se buscará integrar otras regiones dentro del país.

En un futuro, se planea la expansión a países limítrofes, y posteriormente a toda Latinoamérica. Para esto, será fundamental entender la situación particular de los cuidadores y pacientes en cada país, para poder ajustar la oferta a la necesidad.

Desde el punto de vista técnico, el ecosistema KOKUA, no tiene mayores limitaciones ni dificultades para su crecimiento, ya que el mismo requiere exclusivamente capacidad de procesamiento adicional.

Esto implica que, desde el punto de vista tecnológico, los costos de implementación de nuevas regiones no serán elevados.

Lo que sí será fundamental, ya que como se comentó es uno de los pilares de la iniciativa, es contar con un equipo que pueda generar el valor agregado y la cercanía con los usuarios. Esto implica equipos administrativos y de soporte nativos que puedan manejar de forma simple la cultura local.

Es importante considerar que este crecimiento potencial, no está analizado en el presente documento, que se limita exclusivamente a la implementación de KOKUA en el mercado local (Argentina).

Aun así, el gráfico a continuación es una evidencia que valida que la situación asociada al aumento en la cantidad de



Ilustración 5 - Adultos Mayores en ppales. economías LATAM

adultos mayores, se replica en los países que representan las principales economías de la región de habla hispana.

X. RECURSOS, PROCESOS Y PLAN OPERATIVO

Existen una serie de recursos y actividades que serán fundamentales para poder garantizar el éxito y el crecimiento del proyecto. Estos elementos, se agrupan en los siguientes cuatro pilares:

1) Tecnología

La tecnología es sin duda, uno de los pilares de la iniciativa.

La solución ofrecida debe estar en condiciones de brindar todos los recursos requeridos por las diferentes partes, de una manera simple pero eficiente, siendo en todos los casos extremadamente amigable para el usuario.

El desarrollo UX es fundamental, considerando que la aplicación deberá poder ser empleada por usuarios de diferentes rangos etarios, muchos de ellos no acostumbrados a emplear soluciones tecnológicas.

Todo desarrollo deberá considerar que la retrocompatibilidad con dispositivos móviles de generaciones anteriores es fundamental y que el uso eficiente de recursos es mandatorio. Esto considerando que una gran porción del segmento de cuidadores no posee teléfonos de alta gama.

Es necesario que el desarrollo sea modular y permita garantizar tanto el crecimiento como la incorporación de nuevas funcionalidades sin esfuerzo ni interrupciones al servicio.

Como en el largo plazo se busca que KOKUA se convierta en un ecosistema, el hecho de pensar desde su inicio en la posibilidad de interconexión con terceros que quieran formar parte del universo se vuelve fundamental.

Todo el servicio se montará sobre esquemas CLOUD, por su facilidad para escalar conforme crezca el negocio y por la factibilidad de utilizar herramientas ya disponibles en estos entornos para optimizar los procesos y disminuir los costos (Seguridad, Backup, etc.)

2) Equipo

Considerando que tanto del lado de los contratantes, como de los enfermeros puede haber personas con poca experiencia en temas informáticos, el soporte a usuarios es un elemento crítico de éxito.

Si aquellos que van a emplear la solución se encuentran con trabas o dificultades la posibilidad de éxito disminuye, por lo que es imprescindible contar con un equipo de soporte adecuado, con una gran orientación al cliente, y con capacidad de asesorar a usuarios de diferentes generaciones en el uso del sistema.

Este equipo debe servir también como punto de entrada para el feedback que será elevado al grupo de producto, para garantizar la mejora continua de la solución. Toda situación que genere un elevado número de reclamos o consultas deberá ser escalada para ser resuelta con prontitud, considerando que todo el emprendimiento debe tener una mentalidad customer-centric.

3) Confianza

La confianza es un elemento que no puede adquirirse, sino que debe ganarse a través de la provisión de buenas experiencias.

Para KOKUA, este elemento es crítico para el éxito del proyecto ya que, de la mano de la confianza, llega la tranquilidad.

Por eso, deben existir procesos de auditoría y control tanto automáticos como manuales, que permitan garantizar de la mejor forma la calidad del servicio y la idoneidad de los profesionales que se están ofreciendo.

De la misma manera, todo referido a través del ecosistema KOKUA, deberá ser evaluado para garantizar que se alinea a los estándares mínimos de calidad que se esperan para cualquier servicio que pueda ofrecerse a través de la plataforma.

4) Alianzas

Si consideramos que el objetivo final es poder cubrir desde KOKUA, todas las necesidades asociadas al cuidado de un paciente, por un lado, y los pains asociados a los prestadores por otro, queda claro que contar con un gran ecosistema es fundamental.

Es por este motivo, que la creación de alianzas será una parte importante del trabajo a realizar.

La tecnología apoya en el objetivo de volver realidad el sueño, pero las relaciones entre personas acabarán siendo las que generan la cadena de valor necesaria para satisfacer los requerimientos de todas las partes.

EVOLUCIÓN

Es importante considerar que estos 4 pilares se irán desarrollando paulatinamente conforme el proyecto evolucione.

En una primera fase se hará foco principalmente en el desarrollo del sistema de contacto entre las partes.

Las funcionalidades básicas, requeridas para que la plataforma gane relevancia, estarán disponibles de forma gratuita, tanto para cuidadores como para contratantes.

En este modelo, los cuidadores podrán registrar su perfil, y acceder a un set limitado de filtros para realizar búsqueda proactiva y postulaciones en potenciales pacientes.

Los usuarios, por su parte, tendrán acceso a las herramientas de búsqueda de profesionales, con filtros básicos, y la capacidad de realizar la planificación de tareas del cuidador, por un máximo de 15 días.

Además, ambos tendrán acceso ilimitado al sistema de comunicación propio de la herramienta, donde se busca que quede plasmado todo intercambio como evidencia.

Por otro lado, existirá un modelo PREMIUM, con funcionalidades avanzadas que solo se encontraran disponibles para aquellos que adquieran la suscripción paga.

Una vez finalizada la primera fase del proyecto, se considera incluir:

USUARIOS

- **Reemplazo ante ausencias:** Posibilidad de acceder a una lista de cuidadores identificados como capaces de cubrir emergencias. De esta forma, ante cualquier inconveniente del cuidador designado, podrán tener acceso a una alternativa temporal para salir del paso.
- **Planificación extendida:** Planificación extendida e ilimitada, con posibilidad de generar acciones recurrentes para simplificar la gestión.
- **Soporte preferencial:** Contacto para soporte telefónico u online, con prioridad de atención ante inconvenientes con el sistema, o necesidades de apoyo operativos.
- **Herramientas de Control:** Herramientas avanzadas de control, como tracking de horario de ingreso, posibilidad de integración con el sistema de presencia virtual, y demás herramientas que permitirán un mejor control de la situación, aun no estando presente.
- **Descuentos para insumos:** Descuentos para el Marketplace y red de socios, de forma que el abono mensual del servicio se pague por sí mismo gracias a los beneficios obtenidos.
- **Auditoria:** Auditoria periódica presencial de la labor del profesional, por parte del equipo de KOKUA, a fin de buscar oportunidades de mejora que optimicen la calidad de vida del paciente.

CUIDADORES:

- **Postulaciones Ilimitadas:** Los cuidadores que se suscriban podrán postularse proactivamente en pacientes que consideren interesantes según su especialización.
- **Filtros Avanzados:** Acceso a filtros más granulares, para poder identificar de la mejor manera, los potenciales pacientes que podrían atender.
- **Perfiles con validación Directa:** Los usuarios en esta modalidad, además de la información básica que KOKUA valida al momento del alta, contarán con un

seguimiento particular de la empresa. De esta forma, sus perfiles tendrán más controles y por tanto destacarán sobre el resto.

- **Beneficios KOKUA Plus:** Acceso a los beneficios de la red de alianzas que KOKUA busca desarrollar. Descuentos en insumos, capacitaciones y servicios adicionales que busquen simplificar su labor.

Estos elementos clave, permitirán comenzar a crear una base de usuarios robusta, que genere tráfico en el sistema y permita perfeccionarlo.

Durante las fases subsiguientes, se incorporarán diversas funcionalidades tendientes a mejorar la calidad de vida de los usuarios, que podrán convertirse eventualmente en fuentes de ingresos alternativas.

KOKUA apostará al desarrollo de un equipo In-house tanto a nivel técnico como de soporte a usuario final, para garantizar que todos los miembros estén alineados y motivados con el desafío.

Sin duda, generar un negocio rentable es importante, pero lo es más aún, el poder ser parte de la solución de un problema silencioso que afecta a muchos a lo largo y ancho del país y del mundo.

Este equipo, será una parte importante del proceso de creación de Confianza.

Poder llegar al estadio en donde los usuarios consideren la información en la plataforma como “Confiable” será un trabajo arduo que requerirá un gran acompañamiento. Se necesita tiempo para ganar la confianza del público, pero basta con un hecho negativo para perderla, por lo que evitar la manifestación de este riesgo, será uno de los objetivos principales del equipo operativo.

XI. IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO

La estrategia de implementación se dividirá en diferentes fases.

El objetivo, es que cada fase cuente con una serie de objetivos concretos, y que, mediante la evaluación de cumplimiento de estos, pueda definirse el inicio del desarrollo de la siguiente que la tomará como base.

Es importante que estas fases no se agotan en sí mismas, sino que las actividades que las componen se seguirán ejecutando a lo largo del tiempo, empleando un plan de mejora continua para optimizar su funcionamiento.

Un aspecto importante por considerar sobre esta descripción es que se busca que la misma se considere más como una guía que como un plan estático.

Esto implica que la estructura deberá estar en condiciones de aprender de la experiencia y la devolución de los usuarios y corregir el timón, tantas veces como sea necesario, teniendo siempre como norte nuestro objetivo último. Por este motivo, es que la estructura se desempeñará empleando metodologías ágiles, de forma que el aprendizaje y reevaluación continua, sea parte del ADN del equipo de desarrollo.



CAPA 1: AWARENESS

Durante esta primera etapa, se buscará generar concientización y expectativa entre los potenciales usuarios del servicio.

Para esto es fundamental comenzar a contar con presencia y publicidad en diferentes medios.

Las redes sociales, serán un aliado fundamental, por lo que se crearán los perfiles de Facebook y Twitter. Mediante el uso de ADS, se buscará alcanzar los públicos específicos que la propuesta intenta captar.

Como es sabido que no todos los usuarios de ambos grupos son necesariamente usuarios habituales de la tecnología, se realizarán acciones presenciales inicialmente en clínicas y Hospitales de la Capital Federal, haciéndolas extensivas al Gran Buenos Aires, una vez que la zona inicial haya sido cubierta.

De esta forma, se ampliará la llegada a cuidadores mientras en paralelo, se empieza a dar a conocer entre los familiares de aquellos con algún tipo de dolencia la propuesta.

Una Landing page diseñada previamente al lanzamiento, mostrará los beneficios y características de la solución, y permitirá realizar un pre-registro, con beneficios especiales.

Es importante considerar que las tareas asociadas a esta fase continuarán aun luego del inicio de la FASE 2 ya que el crecimiento del ecosistema es un factor crítico de éxito.

CAPA 2: RECLUTAMIENTO

Esta fase buscará generar la masa crítica de usuarios, necesaria para entrar en operación.

Para esto, se tiene previsto disponibilizar el módulo Cuidadores de la plataforma, al tercer mes contando desde el inicio del proyecto.

Durante esta etapa, el objetivo será reclutar la mayor parte de cuidadores que sea posible, y garantizar que estos realizan el alta de todos los datos requeridos para ser elegibles para trabajar mediante la plataforma.

El equipo de **KOKUA** colaborará en este proceso, validando y garantizando la información suministrada.

Todos los cuidadores que se registren durante los 2 primeros meses contarán con bonificaciones al momento de la liberación de las funcionalidades PREMIUM.

Se buscará también, que a través del entusiasmo se pueda fomentar el crecimiento orgánico. Para esto, se definirá un sistema de referidos con beneficios tangibles para aquellos promotores del sistema.

Lo que se busca, es poder fomentar la existencia de influencers especializados, que actualmente emplean los medios clásicos para compartir información del rubro (grupos de Whatsapp, listas de correo, etc.) y que puedan actuar como promotores del sistema, a cambio de beneficios particulares.

Por el lado de los usuarios, la versión móvil se liberará al mes 5, permitiendo que estos carguen los perfiles e inicien el proceso de publicación de ayuda requerida.

En esta primera instancia y hasta tanto el sistema de seguimiento de tareas se encuentre desarrollado, la solución funcionará como un sistema gratuito de match y comunicación entre las partes.

CAPA 3: AMPLIACIÓN DEL SCOPE

Conforme la base instalada aumente, se continuará trabajando en el análisis de potencial y consecuente liberación de funcionalidades que complementan la oferta.

El empleo de metodologías de desarrollo Ágiles permitirá la liberación periódica de features y módulos, sin tener que esperar grandes cambios de versión.

La primera funcionalidad complementaria para liberar será la de asignación de tareas y control de las labores del cuidador. De esta forma, el sistema empezará a volverse un aliado fundamental en la planificación y seguimiento de las actividades asociadas al cuidado del paciente.

El Marketplace, debería ser el segundo módulo para liberar por dos motivos: en primer lugar, porque habilita la creación inicial de alianzas y en segundo lugar porque podrá permitir algún tipo de ingreso asociado a comisiones y publicidad, aun cuando los usuarios no estén abonando por el servicio Premium de los módulos principales

Siendo que la centralidad en el usuario será un elemento crucial para el proyecto, en esta etapa el feedback recibido y el análisis de la información que se vaya recolectando, se volverá algo crítico para definir los próximos pasos y priorizaciones.

CAPA 4: INICIO DEL ECOSISTEMA Y EXPANSIÓN

En esta fase, ya se han seteado las bases del proyecto y se tiene operativo un sistema de búsqueda de personal y gestión de actividades, similar a lo que la competencia existente ofrece, aunque con sus propios matices.

Es en este punto en donde se proyectó el inicio del Ecosistema, que hará que KOKUA genere el aporte real que tiene como objetivo generar.

Las alianzas permitirán que nuevos elementos externos se sumen a la propuesta. En esta fase, todas las alianzas que nuestro equipo operativo haya realizado serán de alguna forma sistematizadas para estar disponibles al alcance de un click.

Las posibilidades en este punto se tornan ilimitadas.

RADICACIÓN DE LA COMPAÑÍA

Más allá de que la empresa en un principio se focalizará en el mercado Argentino, el objetivo final conforme el desarrollo evolucione es poder brindar servicios de manera regional.

Por este motivo, la compañía iniciará con un formato LLC, radicado en los Estados Unidos en el estado de Florida, por tratarse de un ecosistema propicio para este tipo de startups.

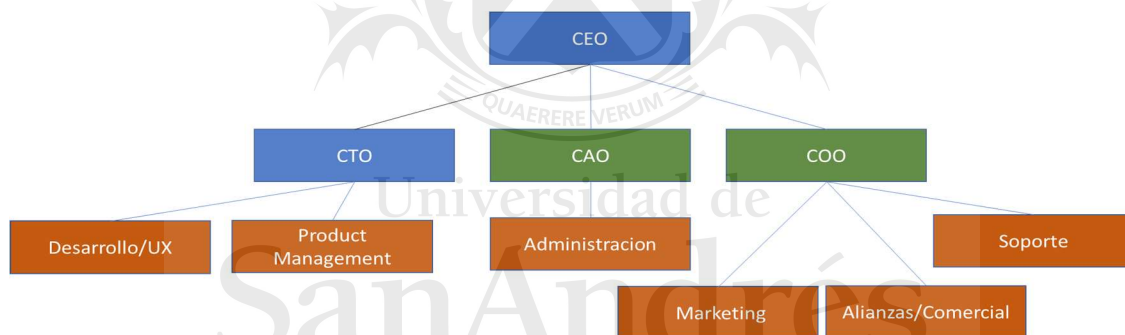
El bajo costo de creación y mantenimiento de esta figura legal, permitirá optimizar los costos de la estructura.

Esto también permitirá contratar recursos operativos y de desarrollo de cualquier parte del mundo, y abonarles en una moneda fuerte como es el dólar. Esta situación sin duda colaborará en la fidelización de los empleados y maximizará la posibilidad de su continuidad en la organización.

El hecho de estar ofreciendo una plataforma que no tiene vinculación directa con sus usuarios por actuar solo de nexo, pero no participar del proceso de contratación o pago, permite evitar el estar sujeto a las cambiantes reglas que puedan tener los países donde la solución se implemente.

ESTRUCTURA OPERATIVA

La estructura operativa será simple y crecerá conforme la iniciativa se desarrolle manteniendo la siguiente distribución:



Básicamente, estará conformada por 3 grandes grupos operativos:

- **CTO:** De la oficina del CTO dependen las áreas de desarrollo y producto, encargados de la evolución de la oferta y el componente técnico asociado a la misma, además del correspondiente soporte de la infraestructura.
- **CAO:** Las áreas administrativas, dependen del CAO. En este punto se consolidarán todos los recursos staff que sean requeridos conforme la iniciativa se desarrolle: Recursos Humanos, Legales, Administración, etc.
- **COO:** Este grupo tendrá a cargo las áreas asociadas al desarrollo y calidad del negocio: Marketing, Alianzas/Comercial (a cargo de los acuerdos y alianzas

comerciales con los futuros miembros del ecosistema KOKUA) y soporte (Soporte a usuarios finales)

En un principio, existirán roles consolidados que con el tiempo y en base a la necesidad tenderán a aislarse: CEO+CTO y COO+CAO.



Universidad de
San Andrés

XII. EQUIPO EMPRENDEDOR. ESTRUCTURA DIRECTIVA

KOKUA nace de su equipo emprendedor, el cual está formado por sus dos fundadores y socios. Ambos ocupan roles en la estructura, según el siguiente detalle:



MARTIN FUENTES (CEO/CTO): Es Ingeniero en Telecomunicaciones del Instituto Universitario de la Policía Federal Argentina y magíster en Negocios Digitales de la Universidad de San Andrés.

Ha focalizado toda su carrera en tareas relacionadas a la tecnología: Inició en áreas de desarrollo, y luego se especializó en infraestructura y seguridad.

En este último rubro, fue donde mayor desarrollo obtuvo, llegando a ocupar diferentes posiciones gerenciales en multinacionales, en áreas de Arquitectura, Preventa, Producto y Operaciones.

Su perfil de múltiples aristas, y su capacidad de gestión de Riesgo, obtenida en sus labores como responsable de seguridad, serán de gran uso durante la primera etapa del proyecto.

Por este motivo, estará enfocado en una primera instancia, en el diseño del producto, desde una visión no solamente técnica, sino también de negocio, aprovechando para esto su amplia experiencia en ambos rubros.

Eventualmente, conforme la estructura esté en condiciones de crecer, las responsabilidades de los roles se distribuirán según sea necesario.



DANIELA BUXO (COO/CAO): Es abogada de la Universidad de Buenos Aires, con una diplomatura en Propiedad Intelectual de la Universidad Austral y un máster en Negocios Digitales de la Universidad de San Andrés. Se desarrolló como abogada en grandes estudios jurídicos de la Argentina y en empresas como Mercado Libre.

Durante los inicios del proyecto su rol se focalizará en el desarrollo del equipo que llevará adelante la iniciativa, principalmente en lo que hace a soporte e investigación.

Adicionalmente, tendrá a su cargo el desarrollo del ecosistema de proveedores, partners y alianzas que permitan al emprendimiento crecer.

Para estas tareas, la experiencia de Daniela en el área legal y administrativa, serán fundamentales.

MOTIVACION

Solo quienes han tenido familiares en situaciones como las que se han descrito a lo largo del proyecto, saben lo triste y estresante que pueden ser. Lamentablemente, uno de sus fundadores debió vivirla no una sino tres veces durante su vida. Esto si bien fue un enorme desafío, dejó grandes enseñanzas.

El objetivo del equipo de KOKUA, es poder transformar esas situaciones dolorosas, en una solución para quienes deban transitar el mismo camino.

La soledad se hace presente muchas veces en ese tipo de situaciones: amigos y familiares abandonan la escena, y dejan a aquel que toma responsabilidad de la situación solo.

KOKUA busca ser ese espacio donde el usuario pueda apoyarse para seguir adelante.

Estamos convencidos de que nada se puede hacer para evitar las pruebas que la gente debe atravesar, pero que podemos con nuestro aporte, hacer ese trayecto un poco más simple.

ESTRUCTURA DE INCENTIVOS

FOUNDERS:

Ambos socios, contarán cada uno y al inicio del ejercicio con el 50% de las acciones de la compañía. De estas cantidades y de forma equivalente, se reducirá lo requerido tanto para el ingreso de inversores, como para la entrega de Stock Options a los empleados.

EMPLEADOS:

Los empleados que formen parte del equipo de KOKUA durante su estadio inicial, recibirán además de su salario, Stock Options (SoP). Esta distribución de Equity servirá como incentivo adicional al salario mensual, a fin de garantizar el poder conseguir el equipo técnico y administrativo idóneo y comprometido con la iniciativa que KOKUA posee.

El esquema de vesting de dichos Stock Options, será el que sigue: 50% al cabo del 2do año, y luego un 25% adicional por cada año extra hasta llegar al año 4.

En base al cumplimiento de objetivos, y a solo criterio de los fundadores, podrán entregarse nuevas opciones que en todos los casos mantendrán el mismo esquema de vesting.

XIII. RESULTADOS Y REQUERIMIENTOS DE INVERSION

EVOLUCIÓN EN LA BASE DE USUARIOS

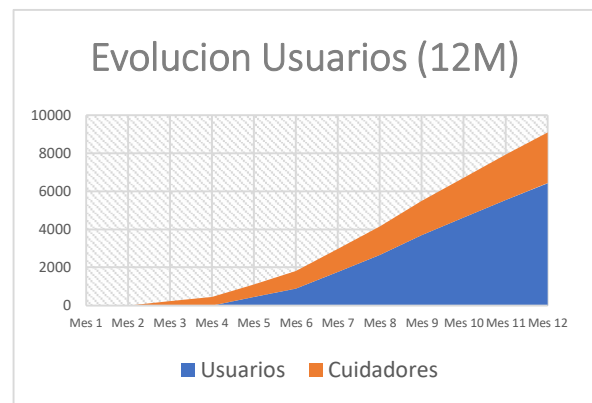
Se estima que existirá una relación relativamente lineal entre los usuarios gratuitos y los usuarios pagos. A efectos del cálculo, se consideró una relación de **1 a 1.2**, es decir que, por cada usuario con suscripción, existirán 1.2 usuarios Freemium que emplearán el sistema.

Es esperable que existan movimientos entre ambas categorías dependiendo principalmente de la situación del paciente. Mas allá de estos movimientos, se considera a partir del mes 10, un **CHURN** estimado del 5% mensual sobre los **USUARIOS** con suscripción durante los primeros 12 meses, tendiendo esta cantidad a disminuir conforme se incorporen funcionalidades y beneficios que entreguen mayor valor por el mismo precio.

A nivel cuidadores, se estima un CHURN menor, que ronde el 2% mensual ya que se apuesta al uso en el largo plazo por parte de este grupo.

A efectos del análisis, se considera un usuario **Suscripto**, a aquel que ha seleccionado el plan Premium y colocado su Tarjeta de crédito, aun cuando durante los primeros meses, su mensualidad este bonificada.

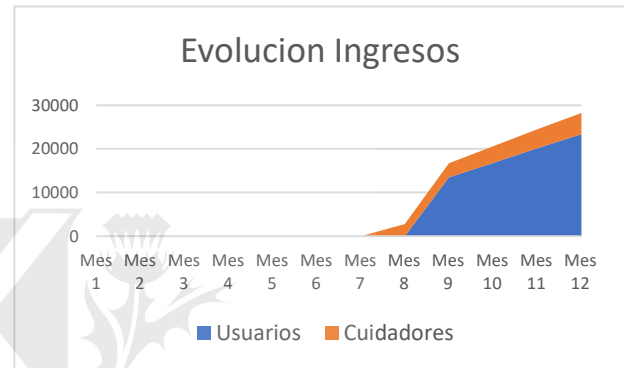
Mes	Usuarios			Cuidadores		
	Free	Pay	Total	Free	Pay	Total
Mes 1	0	0	0	0	0	0
Mes 2	0	0	0	0	0	0
Mes 3	0	0	0	120	100	220
Mes 4	0	0	0	240	200	440
Mes 5	240	200	440	360	300	660
Mes 6	480	400	880	504	420	924
Mes 7	960	800	1760	655	546	1201
Mes 8	1440	1200	2640	819	683	1502
Mes 9	2016	1680	3696	983	819	1802
Mes 10	2520	2100	4620	1140	950	2090
Mes 11	3024	2520	5544	1300	1083	2383
Mes 12	3508	2923	6431	1456	1213	2669



INGRESOS

Tomando como base la proyección de usuarios activos en modalidad PREMIUM durante los primeros 12 meses, se obtiene la siguiente tabla de ingresos. Es importante considerar que el cobro entre los suscriptos se hará efectivo recién a partir del mes 8.

Mes	Usuarios		Cuidadores		Totales	
	QTY	\$	QTY	\$	QTY	\$
Mes 1					0	\$0
Mes 2					0	\$0
Mes 3			120	\$0	120	\$0
Mes 4			240	\$0	240	\$0
Mes 5	240	\$0	360	\$0	600	\$0
Mes 6	480	\$0	504	\$0	984	\$0
Mes 7	960	\$0	655	\$0	1615	\$0
Mes 8	1440	\$0	819	\$2,730	2259	\$2,730
Mes 9	2016	\$13,440	983	\$3,276	2999	\$16,716
Mes 10	2520	\$16,800	1140	\$3,800	3660	\$20,600
Mes 11	3024	\$20,160	1300	\$4,332	4324	\$24,492
Mes 12	3508	\$23,386	1456	\$4,852	4963	\$28,238



UNIT ECONOMICS

Podemos calcularlo como el LTV del Cliente dividido por el Costo de Adquisición de este. Si bien las inversiones en marketing no discriminan por tipo de usuario y se han considerado de forma integral, se ha estimado una proporción de dicha inversión por segmento, para poder obtener el UE a 36 meses.

Segmento	CAC	LTV	UE
TOTAL	8.91	108	12.12
USUARIOS	5.57	96	17.23
CUIDADORES	3.34	120	35.92

COSTOS

Los costos asociados a la operación de KOKUA se dividen en 4 categorías principales bien diferenciadas:

APLICACIÓN:

Este punto concentra todos los elementos asociados al desarrollo e infraestructura necesaria para la prestación del servicio.

Dentro de este encontramos dos subgrupos:

- **Desarrollo:** Este punto contempla los salarios tanto de los programadores frontend/backend, como de los PM.

Al estar la LLC constituida en USA, será posible establecer un esquema de contratación tipo "Contractor permanente". En este modelo, si bien los empleados gozaran de todos los beneficios de una contratación directa, serán contratados a través de un modelo de prestación de servicio indefinido. Esta estructura, permite que independientemente de la ubicación geográfica del recurso, su salario pueda acreditarse de forma directa en una cuenta en USD de los Estados Unidos.

Si bien a nivel competitivo, existen organizaciones establecidas en USA que pagan mayores salarios, la mayor parte de ellas requieren manejo fluido del idioma inglés. En nuestro caso, como toda la organización será hispanohablante, se eliminará este requisito, situación que permitirá que expertos que por no manejar el idioma no podían acceder a sueldos del exterior, lo hagan, simplificando el proceso de contratación.

Se espera mantener el equipo en el tiempo, por lo que se ha considerado un incremento anual en sus salarios del 10%. Este valor es superior a la media de incrementos para contrataciones en el exterior que ronda entre el 6% y 8%.

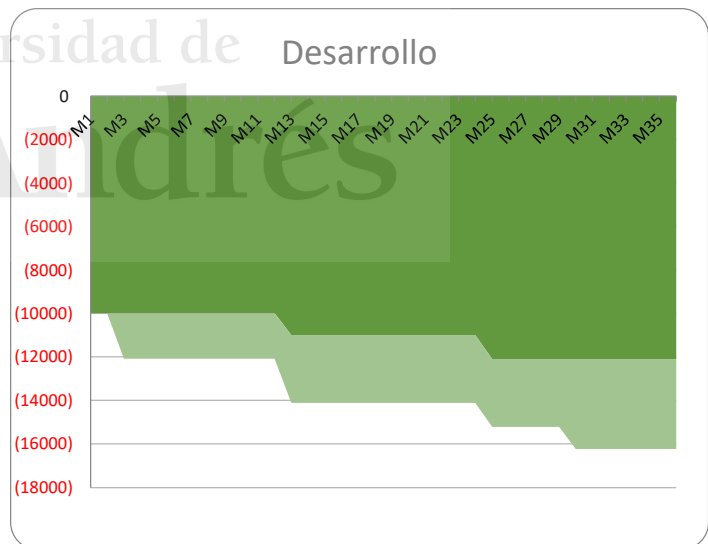
COSTOS DESARROLLO	Qty	Salary	Yearly Increase	Y1	Y2	Y3
Programador Senior	1	4000	10%	(48000)	(52800)	(58080)
Programador SemiSenior	2	2500	10%	(60000)	(66000)	(72600)
Project Manager	0.5	2000	10%	(12000)	(13200)	(14520)
Total		8500		-120000	-132000	-145200

- **Infraestructura:** Los costos de infraestructura se han planteado de forma creciente, incrementando la capacidad de cómputo según crezca la base de usuarios activos.

Si bien a efectos del cálculo, se han considerados equipos virtuales EC2 sobre AWS con utilización al 100%, el equipo definirá conforme el proyecto evolucione si es conveniente utilizar un modelo diferente (por ejemplo, On-Demand), lo que podría repercutir en una disminución de los costos asociados.

En base a las premisas arriba indicadas, a continuación se muestra la evolución del primer año, y el grafico de costos para los 36 meses analizados en el proyecto.

	Desarrollo	Cloud	Total
Mes 1	(10000)		(10000)
Mes 2	(10000)		(10000)
Mes 3	(10000)	(2079)	(12079)
Mes 4	(10000)	(2079)	(12079)
Mes 5	(10000)	(2079)	(12079)
Mes 6	(10000)	(2079)	(12079)
Mes 7	(10000)	(2079)	(12079)
Mes 8	(10000)	(2079)	(12079)
Mes 9	(10000)	(2079)	(12079)
Mes 10	(10000)	(2079)	(12079)
Mes 11	(10000)	(2079)	(12079)
Mes 12	(10000)	(2079)	(12079)
Total	(120000)	(20790)	(140790)



SALARIOS

El apartado de salarios contempla las labores no asociadas al departamento técnico. En este caso, existen dos conceptos.

Socios: Durante al menos el primer año del proyecto y hasta lograr cierta estabilidad económica y financiera, los recursos disponibles serán limitados y se enfocarán principalmente a cubrir los costos operativos y de desarrollo.

Esto hará que sea complejo garantizar a los fundadores un salario de mercado, comparable a un rol similar en otra organización.

Por este motivo y para minimizar la erogación de dinero asociado a salarios de los fundadores, se ha definido un esquema operativo en donde uno de ellos tendrá dedicación parcial y la otra dedicación full time.

De esta forma, Daniela Buxo, quien estará a cargo del área operativa y la gestión de alianzas, estará enfocada 100% a desarrollar estas críticas aristas del proyecto desde su inicio.

Su presencia en el día a día, garantizará que el camino que se recorra sea el que los fundadores han ideado para su emprendimiento.

Martin Fuentes, por su parte, se dedicará a tiempo parcial durante al menos los primeros 24 meses. Los 12 primeros meses, distribuirá sus ingresos como consultor con Daniela, para garantizarle un ingreso fijo, y de esta forma asegurar su dedicación total al proyecto sin que esto afecte las métricas de KOKUA.

A partir del mes 12, KOKUA se hará cargo del salario de Daniela. En este periodo comprendido entre el mes 12 al mes 24, Martin irá abandonando paulatinamente sus labores ajenas al proyecto, para aumentar la carga horaria dedicada al mismo hasta poderse dedicar en un 100%.

Estos 12 meses, se utilizarán también como contingencia en caso de que la evolución del crecimiento se viera demorado a fin de no penalizar la estructura de costos.

Se espera que en este punto (mes 24) la estructura sea lo suficientemente robusta como para poder cubrir ambos salarios sin afectar negativamente los resultados.

Atención al cliente: Al igual que con el equipo de desarrollo, la contratación de este equipo será en modalidad Contractor permanente.

Se iniciara con 2 recursos, los cuales crecerán paulatinamente hasta alcanzar los 5 en un periodo de 9 meses. Esto con el objetivo principal de poder contar con un esquema 7x24 para atención de los requerimientos de los usuarios.

En caso de ser necesario, esto podría reforzarse con servicios de Call Center externos, hasta que la carga operativa amerite un crecimiento en el staff.

Salarios	Y1	Y2	Y3
Socios	0	(24000)	(48000)
atención al cliente	(38000)	(60000)	(60000)
Total	(38000)	(84000)	(108000)



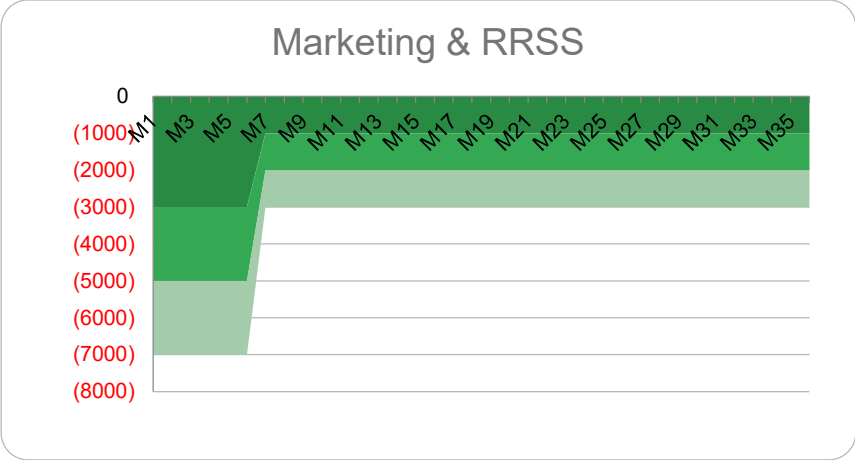
MARKETING Y RRSS:

Debido a la necesidad de awareness, será importante realizar una inversión significativa y sostenida a lo largo del proyecto. Se prevé una inyección mayor durante los primeros 6 meses, que luego se reducirá a un 42% y se mantendrá de forma sostenida durante los 36 meses analizados.

Son básicamente 3 los apartados donde se focalizará la inversión:

- **Pauta:** Dinero invertido en campañas SEM sobre las diferentes herramientas disponibles.
- **CM RRSS:** Community manager, e inversión sobre gestión de redes sociales
- **MKT Publicidad Tradicional:** Publicidad “analógica” (vía publica, hospitales, etc.), todo esto considerando la variedad en el publico objetivo.

	Y1	Y2	Y3
Inversión en Marketing	(57000)	(36000)	(36000)

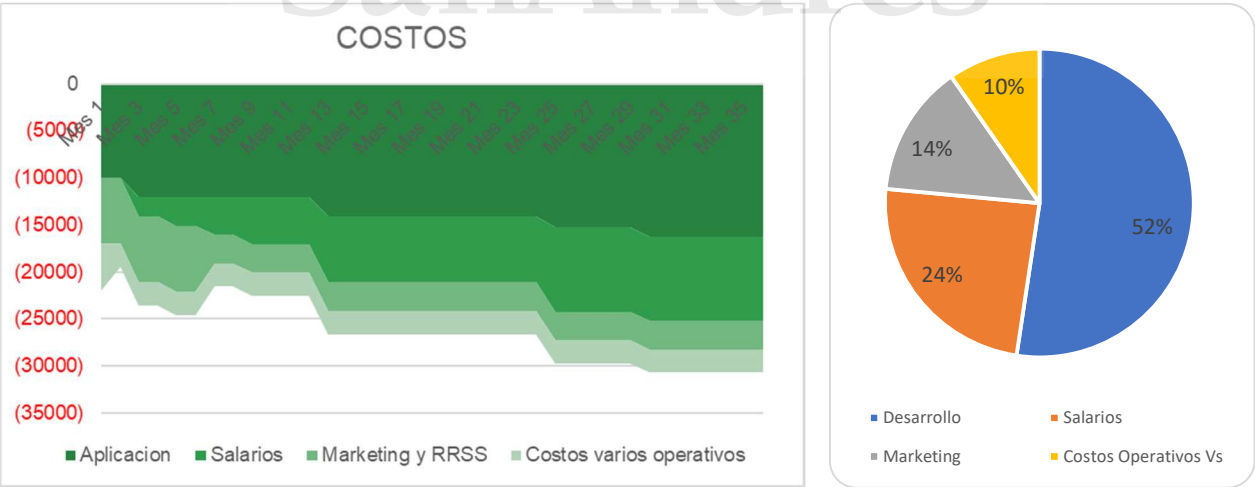


COSTOS VARIOS OPERATIVOS:

En este apartado, se agrupan los costos no incluidos en las otras 3 categorías pero que se hacen necesarios para la operación.

Mas allá de la capacidad de reforzar de forma estacional el soporte, se incluyen elementos como costo de la formación de la LLC, los costos anuales del estudio encargado de hacer las presentaciones al IRS, gastos de representación de los socios, y demás.

Los gráficos a continuación, muestran la evolución de los costos a lo largo de los 36 meses, y el impacto de cada concepto, sobre el total de los costos considerados.



CASH FLOW

Mes	Ingresos	Costos	Margen Operativo	Resultado Acumulado
Mes 1	0	(22000)	(22000)	(22000)
Mes 2	0	(19500)	(19500)	(41500)
Mes 3	0	(23579)	(23579)	(65079)
Mes 4	0	(23579)	(23579)	(88658)
Mes 5	0	(24579)	(24579)	(113237)
Mes 6	0	(24579)	(24579)	(137816)
Mes 7	0	(21579)	(21579)	(159395)
Mes 8	2730	(21579)	(18849)	(178244)
Mes 9	16716	(22579)	(5863)	(184107)
Mes 10	20600	(22579)	(1979)	(186086)
Mes 11	24492	(22579)	1913	(184173)
Mes 12	28238	(22579)	5659	(178514)
Mes 13	32045	(26619)	5426	(173088)
Mes 14	35783	(26619)	9164	(163924)
Mes 15	39302	(26619)	12683	(151240)
Mes 16	42775	(26619)	16156	(135085)
Mes 17	46197	(26619)	19578	(115507)
Mes 18	49431	(26619)	22812	(92695)
Mes 19	52396	(26619)	25777	(66918)
Mes 20	55540	(26619)	28921	(37997)
Mes 21	58362	(26619)	31743	(6254)
Mes 22	60840	(26619)	34221	27968
Mes 23	63375	(26619)	36756	64723
Mes 24	66701	(26619)	40082	104806
Mes 25	70205	(29719)	40486	145292
Mes 26	73601	(29719)	43882	189173
Mes 27	76545	(29719)	46826	235999
Mes 28	79483	(29719)	49764	285763
Mes 29	82535	(29719)	52816	338579
Mes 30	85705	(30718)	54987	393565
Mes 31	88276	(30718)	57558	451123
Mes 32	90924	(30718)	60206	511329
Mes 33	93652	(30718)	62934	574263
Mes 34	96461	(30718)	65743	640006
Mes 35	99355	(30718)	68637	708643
Mes 36	102336	(30718)	71618	780261

La tabla encima muestra el CASHFLOW de los 36 meses del proyecto, considerando los ingresos y costos mencionados anteriormente.

Siguiendo dicha línea, pueden observarse en la tabla anterior la evolución de los márgenes operativos y los resultados acumulados.

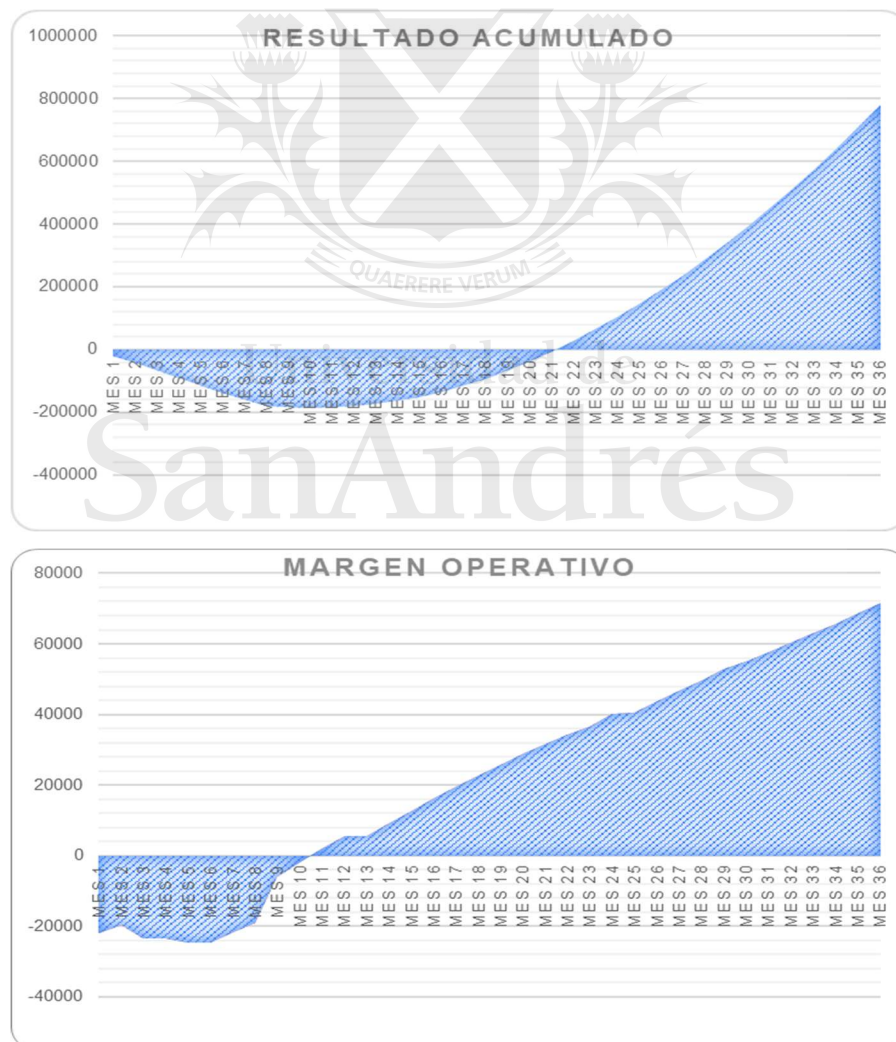
Puede destacarse de la misma, que a partir del mes 11, se podría contar con un **Margen Operativo positivo** que, de mantener su tendencia, permitirá contar con un resultado positivo a partir del mes 22.

El salto en el margen operativo en el mes 10, se debe principalmente al hecho de que desde el mes 8 se estarían percibiendo ingresos asociados a suscripciones.

Siguiendo esta línea, se requeriría una inversión para el proyecto de **190.000 USD**.

Nuevamente, es importante tener en cuenta que este análisis solo considera los ingresos producto de la suscripción de usuarios. Los ingresos eventualmente se verán reforzados por negocios complementarios (como Marketplace, referidos y publicidad) que no han sido adicionados a este análisis por tratarse de proyectos complementarios en este esquema modular.

Los datos vertidos en la tabla se encuentran detallados en forma visual, en los gráficos a continuación.



XIV. CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO

ASPECTOS LEGALES Y REGULATORIOS

Un aspecto importante que constituye la base del emprendimiento es que KOKUA no actuará en ningún caso como mediador en el proceso de formalización de la contratación del cuidador.

Es decir, que la plataforma se enfocará exclusivamente en poner en contacto las partes, compartir la información disponible sobre cada uno de ellos, y darle un marco formal y auditable a los intercambios que realicen.

El proceso de contratación como tal, así como los acuerdos asociados a jornadas de trabajo y honorarios vinculados, serán un acuerdo privado entre el contratante y el contratado, no gestionándose dicho intercambio por la solución.

Esto, para evitar situaciones como las que han sufrido otros negocios de plataformas de otros rubros (Rappi, Pedidos Ya, etc), en donde el hecho de mediar en el intercambio económico crea un marco poco claro que podría dar a asumir que una de las partes, debe ser considerado “empleado” de dicha organización.

KOKUA en todos los casos, y manteniéndose fiel a su misión de simplificar la labor de las partes, brindara toda la información a su disposición para que sus usuarios están informados sobre el proceso formal que se debería seguir para estar de acuerdo con la legislación del país de aplicación en lo que hace a contratación de personal.

En cualquier caso, la responsabilidad final, recaerá sobre el contratante, de la misma forma que si hubiera accedido al cuidador por un referido de terceros

VIABILIDAD

Sin duda en toda iniciativa, existen factores críticos que no pueden ser omitidos. Dichos factores se pueden agrupar en corto plazo (necesarios para el inicio del negocio), y mediano plazo (necesarios para el crecimiento).

CORTO PLAZO

Jurídico: El primer paso crítico, es la creación de la sociedad en los Estados Unidos, garantizando el cumplimiento de todos los requisitos legales del Estado seleccionado, a fin de poder contar con la base para soportar la operación.

Difusión: Durante los primeros meses de la plataforma, la difusión será crítica. El hecho de lograr con velocidad una masa crítica de cuidadores, y posteriormente poder empezar a hacer llegar a dichos cuidadores ofertas, es algo fundamental para que la máquina comience a funcionar. La demora en este proceso de suscripción puede causar atraso en la evolución del proyecto. Es por esto, que monitorear este crecimiento y generar valor es crítico.

Financieras: Se hará necesario contar con el respaldo económico para poder sostener los costos operativos del startup. De acuerdo con las estimaciones presentadas anteriormente, se hace necesario un capital de **190.000 USD** para poder sostener el proyecto hasta que el mismo se auto sustente.

La inversión requerida, provendrá inicialmente de sus socios fundadores.

Una vez con una oferta robusta y con resultados concretos, podrán buscarse rondas de inversión para continuar creciendo a mayor velocidad.

MEDIANO PLAZO

Alianzas: La gestión de alianzas, será un elemento crítico para el éxito, y una ayuda, en caso de que la velocidad de suscripción no sea la esperada. Las alianzas, más allá de permitir una mayor difusión, permitirán generar un modelo de ingreso alternativo, que acelerara el crecimiento de la iniciativa.

Técnico: A fin de permitir el crecimiento, la plataforma debe ser modular y fácilmente integrable. Siendo un servicio crítico, los cambios no deben producir afectaciones en el sistema, por lo que garantizar estos aspectos, es fundamental a fin de no erosionar la confianza de los usuarios.

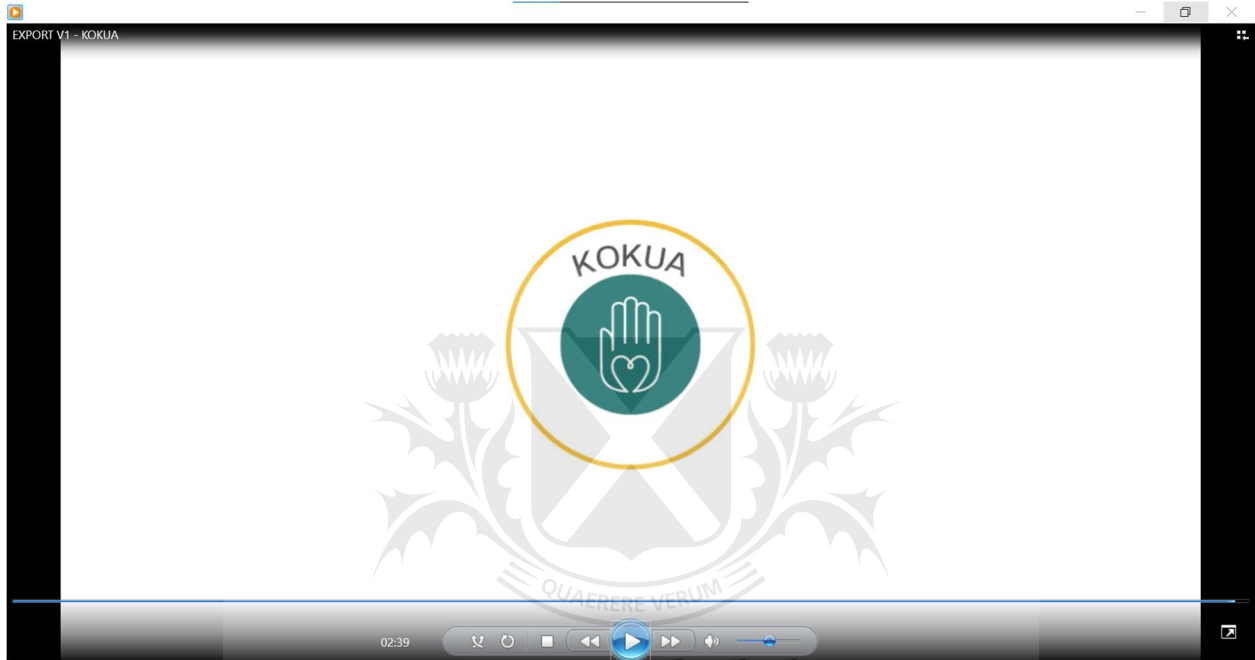


Universidad de
SanAndrés

XV. ANEXOS

VIDEO MVP

Mediante el siguiente LINK es posible acceder al contenido elaborado para el MVP.



<https://drive.google.com/file/d/1JvUNmwYR1SJJRhxB0yC-Kb8W-CLThi/view?usp=sharing>

Universidad de
San Andrés