



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Negocios Digitales

Ma + Test

Más allá del lazo

Autor/es: María Camila de Paul

Legajo o DNI o Pas: 42933759

Mentor de Tesis: Dolores Gosende

Tutor de Tesis: Antonella Poncini

Lugar y fecha: Buenos Aires Argentina, Julio 2023



Universidad de
San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Negocios Digitales

Ma + Test

Más allá del lazo

Autor/es: María Camila de Paul

Legajo o DNI o Pas: 42933759

Mentor de Tesis: Dolores Gosende

Tutor de Tesis: Antonella Poncini

Lugar y fecha: Buenos Aires Argentina, Julio 2023

Consideraciones generales sobre el presente documento

El presente documento tiene como propósito servir de asistencia en la producción de un Plan de Negocios de Producto Digital. Teniendo en cuenta que puede ser encaminado a la creación de una nueva empresa, como a la generación de nuevas unidades de negocios en empresas que ya operen actualmente.

El Plan de Negocios de Producto Digital es el paso inicial para transformar la idea en un emprendimiento con sustento y fundamento académico. Compone un documento sobre el cual se reflexiona para enfrentar con más posibilidades todas las actividades y dificultades que el proyecto demanda. También es adecuado para poder "vender" la idea a posibles socios, inversionistas, etc.

Consideraciones sobre la Estructura del Plan de Negocios de Producto Digital

Para la elaboración de un plan de negocios no existe una estructura o formato estándar que se utilice para todos los planes por igual, sino que se debe adecuar la estructura de acuerdo con el tipo de negocio (bienes, servicios, etc.) y ámbito de desarrollo de este.

Universidad de
SanAndrés

Resumen Ejecutivo

El cáncer de mama se lleva alrededor de 650.000 vidas al año en nuestro país, posicionando así a la Argentina como el segundo país en todo latinoamérica con mayor cantidad de casos de dicha enfermedad. Considerando un contexto posterior a la pandemia, la realización de estudios preventivos mamarios presenciales disminuyó en un 70% resultando así en una suba de casos de cáncer de mama debido a una detección tardía. A su vez, se encuentra demostrado que la detección temprana de la enfermedad implica un índice de supervivencia de casi el 100%, otorgándole así a la mujer la posibilidad de seguir con su vida de la mejor manera posible. Teniendo en cuenta dichas afirmaciones, se encuentra en el mercado una oportunidad para satisfacer la necesidad identificada.

Ma + Test consiste en una plataforma que acerca la posibilidad a la mujer de realizarse un estudio mamario preventivo de manera fácil, rápida y validada; junto con el adicional de información educativa y material de concientización. Tiene por objetivo trabajar en las etapas tempranas del proceso de detección del cáncer de mama y no busca reemplazar estudios de rutina como la ecografía mamaria o mamografía. En esta instancia preventiva, se garantizará una vez paga la suscripción, la adquisición de parches mamarios para la realización del autotest y el servicio de conexión en línea entre el paciente y el médico ginecólogo. Posteriormente se evaluarán las condiciones de salud y registros del parche mamario, y se proseguirá por la elaboración de un diagnóstico preventivo. En caso de que se hayan detectado anomalías se proseguirá por sugerir a la paciente una derivación para continuar con chequeos más profundos y tratamiento determinado.

Además de contemplar una oportunidad de negocio, se reconoce que la propuesta puede tener un impacto positivo respecto a la salud de la mujer en nuestro país.

Se considera un alcance de 86.306 mujeres, inversión inicial de USD 110.179, y una tasa interna de retorno del 79%.



Universidad de
SanAndrés

Índice de contenidos

Resumen Ejecutivo	3
Agradecimientos	6
1 - Evaluación de la oportunidad. Negocio propuesto para capturar la oportunidad	8
2 - Análisis del Sector e Investigación de Mercado	24
3 - Análisis de factibilidad, riesgos e incertidumbre	35
4 - Solución Producto Digital	45
5 - Modelo de negocio (CANVAS)	58
6 - Plan de Marketing	66
7 - Operaciones del Negocio	74
8 - Equipo	82
9 - Costos, Finanzas e Inversión	85
10 - Aspectos Legales	88
11 - Plan de Implementación y Riesgos	92
12 - Conclusiones y Aprendizajes	95
Anexos	97
Bibliografía	114

Agradecimientos:

La realización de este trabajo no hubiera sido posible sin:

Dolores Gosende	Agustina Acha
Antonella Poncini	Fernanda González de Chazal
Federico Dappiano	Diego Tanziet
Silvina Varela	Pablo Antoniutti
Fabián de Paul	Felipe Velazquez
Josefina de Paul	Matías Campiani
Catalina de Paul	Ingrid Briggiler
Juan de Paul	Mathias Sielecki
Florencia Adler	Franco Lacrampette
Ernesto Mario San Gil	Sofía Lobenstein
Daniel Gonzalez Isolio	Josefina de la Torre
Pablo Sciola	Compañeros de licenciatura.

Agradezco la participación y contribución que cada uno ha tenido en el trabajo. Su confianza, consejo y visión me ayudó a confeccionar un proyecto con entusiasmo y dedicación.

En la primera semana como alumna de la licenciatura, Marzo 2019, escuché a un profesor darnos la bienvenida a la primera camada de Negocios Digitales. A lo largo de toda la carrera, llevé conmigo una frase que escuché en aquella bienvenida: *“Nunca se olviden, que todo lo que aprendan, todo lo que conozcan e incorporen, inclusive lo que hoy no existe (haciendo referencia a las herramientas digitales, que en su momento resultaban algo intimidantes) nace como instrumento para abarcar un problema humano, una necesidad real”*. Con esa misma intención nace Ma+ Test.



Universidad de
SanAndrés

1 – Evaluación de la oportunidad. Negocio propuesto para capturar la oportunidad

“El Cáncer de Mama se lleva más de 650.000 vidas por año. El año pasado, debido al contexto de pandemia, bajó un 70% la realización de los estudios preventivos, a excepción de las telemamografías, que sólo disminuyeron un 26%.” (Fundación Avon, 2023)

El cáncer de mama es una de las principales causas de mortalidad por cáncer en mujeres en todo el mundo, incluyendo Argentina. En nuestro país se estima un diagnóstico de aproximadamente 20.000 nuevos casos de cáncer de mama por año. La detección temprana mejora significativamente las posibilidades de curación y supervivencia. En la Argentina se presentan programas de detección temprana del cáncer de mama, como la mamografía y el autoexamen de mama, pero aún existen desafíos en términos de acceso a servicio de atención médica (particularmente en países de bajos y medianos recursos) y conciencia social sobre la importancia de la detección temprana (Organización Mundial de la Salud, 2021).

Para lograr una detección temprana en caso de que la enfermedad existiera, la mujer debe realizarse estudios de rutina mínimamente una vez al año, entre ellos, una ecografía mamaria o mamografía tal como lo es recomendado por la Organización Mundial de la Salud. A la vez, los médicos ginecólogos recomiendan fuertemente la realización del autotest, mínimamente una vez al mes (al mismo tiempo que el período menstrual), donde la mujer de manera individual debe palpar su pecho y detectar cualquier tipo de anomalía. De todas maneras, sin ningún tipo de certeza de que se está realizando el chequeo de manera correcta e incapaz de confirmar que todo lo que ha sentido durante la palpación implica un posible riesgo.

Para conocer más acerca de esta temática se realizó una primera encuesta. Actualmente, la misma obtuvo un alcance de 200 personas entre ellas 171 mujeres (ver anexo 1).

En primer lugar (Figura 1.1), se les consultó a las mujeres si solían realizarse autotests mamarios, obteniendo una respuesta afirmativa del 64%. Dentro de las mismas, el 54,5% considera que no lo sabe realizar de manera correcta y el 71,4% se siente más cómoda con la validación profesional que indique que dicho estudio ha detectado resultados correctos y no supuestos.

Figura 1.1

(fuente: elaboración propia)

¿Te haces chequeos con regularidad para prevenir un posible caso de Cáncer de Mama?

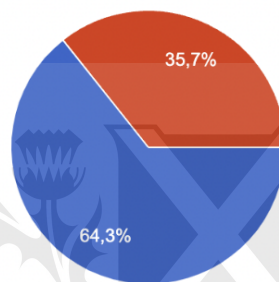
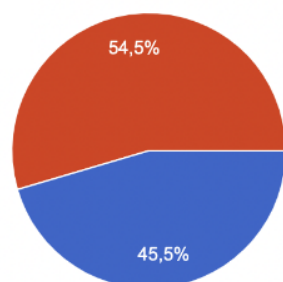


Figura 1.2

(fuente: elaboración propia)

En caso de haber contestado de manera afirmativa, considerarás que:

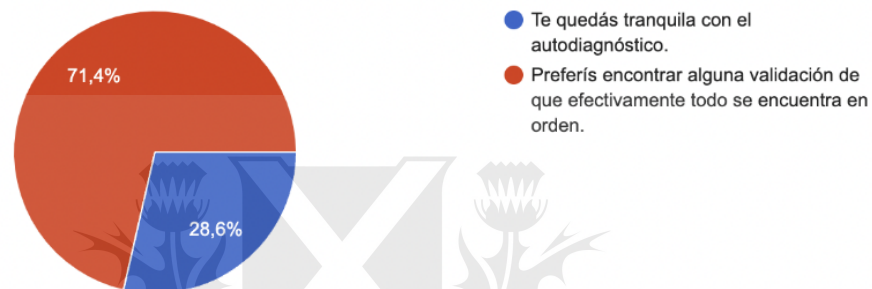


- Sabés realizarlo de manera correcta.
- No sabés realizarlo de manera correcta.

Figura 1.3

(fuente: elaboración propia)

Una vez hecho el autotest:



Adicionalmente, se realizó una entrevista a la Doctora Agustina Acha, médica especializada en imagenología mamaria, jefa de área mamaria en el instituto de diagnóstico TCBA, para conocer aún más acerca de esta temática. La profesional afirmó que el diagnóstico médico también presenta algunos inconvenientes: hoy en día la demanda por estudios mamarios es cada vez más alta, y la capacidad de los médicos es actualmente muy limitada, especialmente en nuestro país, no solo en términos de cantidad, sino también en su capacitación. Es así como actualmente cuentan con la problemática de que el error humano a la hora de la realización de la palpación mamaria es alta, al igual que los sub diagnósticos. De esta manera, se encuentran tumores que podrían haber sido detectados con anterioridad. También la alta demanda, implica que en la mayoría de los casos el sistema se encuentra saturado, por lo que los turnos médicos se programan para dentro de tres meses posteriores a la solicitud. Este tiempo es muy significativo y podría implicar la pérdida de la prevención.

La información, ayuda a comprender la problemática con mayor profundidad para así entender de qué manera se puede proponer una solución preventiva.

Teniendo en cuenta la información previamente presentada, se desprende que la solución a plantear debe:

- Permitir a las mujeres realizar una autoevaluación de su riesgo de cáncer de mama de manera fácil y accesible.

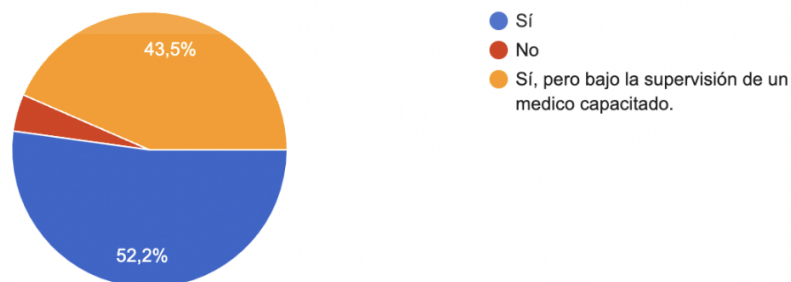
- Proporcionar información educativa sobre la prevención y detección temprana del cáncer de mama.
- Reducir el tiempo de espera, que será un factor clave en la instancia de prevención y resultados de datos concretos y no supuestos.
- Registro de evolución de los estudios y comunicación con un médico capacitado, que puede ser exclusivo miembro de nuestro equipo o puede ser el médico ginecólogo que el paciente elija.
- Mayor productividad y menor mano de obra.
- Mayor precisión, confianza y resultados rápidos a la instancia preventiva del autotest.
- Reducir el índice de error humano y sub diagnóstico.

Adicionalmente se les consultó a las mujeres encuestadas (Figura 2) si confiarían en un proceso de Inteligencia Artificial para el diagnóstico preventivo de alguna condición médica, obteniendo un resultado afirmativo del 95,7% dentro del cual el 43,5% afirmó que confiarían solo si se obtiene con una supervisión de un médico capacitado.

Figura 2.1

(fuente: elaboración propia)

¿Confiarías en un proceso de Inteligencia Artificial para el diagnóstico preventivo de alguna condición médica?

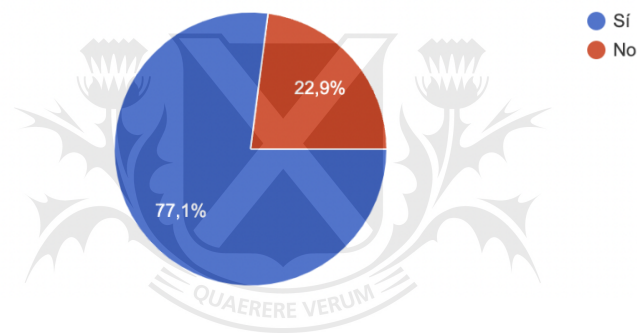


Por último, se les preguntó si pagarían por obtener un resultado válido, rápido y seguro del *autotest*, obteniendo una respuesta afirmativa del 77,1%.

Figura 2.2

(fuente: elaboración propia)

¿Pagarías por obtener un primer diagnóstico, validado, rápido y seguro de tu autotest?



1.1 - Procesos de ideación y diseño (Product Design)

Continuando con la evaluación de la oportunidad se elaboró una serie de entrevistas cuyos *insights* han sido plasmados en un empathy map canvas para conocer en profundidad a nuestro consumidor. En este caso, no se deberá considerar únicamente al consumidor final como cliente (es decir a las mujeres mayores de edad que deban realizarse estudios mamarios), sino que también debe tener en cuenta a otros afectados como el médico ginecológico y la obra social (ver anexo 2).

Comenzando por el análisis de la mujer como consumidora final, se empatiza con mujeres con un rango etario de 18 a 62 años inclusive. Por más de que se recomienda que cumplidos los 18 años las mujeres comiencen a realizarse chequeos preventivos, el foco se acentúa en aquellas mayores a los 35 años. Dentro de las mismas se encuentran mujeres

que únicamente deban hacerse estudios mamarios por rutina y con aquellas que deban realizarse estudios con mayor frecuencia por ser consideradas de alto riesgo (se incluyen las mujeres con antecedentes familiares, mutación genética (BRCA1, BRCA2), raza y otros factores de riesgo de enfermedad mamaria). Además estarán aquellas mujeres que no cuenten con indicación obligatoria para la realización de estudios mamarios frecuentes pero que estén preocupadas o ansiosas por la salud de sus mamas. En todos los casos mencionados la mujer necesita obtener una validación de su autotest mamario. También necesita no perder el tiempo en largos períodos de espera entre la realización del estudio y el diagnóstico. Por otra parte, se necesita acceso a información educativa sobre la prevención y detección temprana del cáncer de mama. Además se podría analizar la incorporación de beneficios con farmacias o pre-pagas específicas para poder tener un acceso al estudio fácil y alcanzable.

Acercándonos un poco más al consumidor, podemos entender que están familiarizadas con apps para el trackeo del ciclo menstrual, que escuchan hablar acerca del cáncer de mama entre amigas y mujeres, además de la visualización de campañas de concientización contra dicha enfermedad en redes, televisión y en la vía pública. Por otra parte, escuchan la recomendación de médicos ginecólogos a la hora de hacer chequeos rutinarios para la detección temprana del cáncer de mama. Adicionalmente cada día se escucha más en los diferentes canales, sobre todo redes sociales, historias de superación por parte de mujeres que han atravesado el cáncer de mama.

Escuchando qué es lo que dicen se distinguen frases como: *"No estoy segura de cómo hacerme el autotest de manera correcta, no confío"*; *"Saqué un turno para hacerme un chequeo pero me dieron recién dentro de 2 meses"*; *"Encontré una pelotita al hacerme el autotest y estoy preocupada"*; *"¿Conocés un ginecólogo que acepte obra social?"*; *"Tengo antecedentes familiares que han sufrido cáncer de mama"*; *"Tengo miedo de que me detecten cáncer de mama"*; *"Tengo que esperar a que me lleguen los estudios que me hice hace un mes"*; *"Tengo que ir al ginecólogo"*.

Adentrándonos en un análisis de comportamiento vemos como las mujeres de a poco son más conscientes acerca del cuidado mamario, para prevenir un posible caso de cáncer de mama. A la vez, buscan ser lo más saludables posibles y se hacen autotests mamarios bajo la recomendación de su ginecólogo. También manejan dispositivos celulares con facilidad. Considerando lo que escuchan en su entorno podemos destacar frases como: *"El Cáncer de Mama se lleva más de 650.000 vidas por año"*; *"Hay aplicaciones que ayudan a obtener más información respecto a la salud de la mujer y que te permiten trackear el ciclo menstrual"*; *"Es necesario que te hagas el autotest una vez al mes para lograr una detección temprana de cáncer de mama en caso de que lo haya"*; junto con charlas entre amigas que consisten en la importancia y recomendación de cuidado femenino y testimonios de mujeres que hayan

superado el cáncer de mama o que conozcan a otras mujeres que hayan vivido dicha enfermedad.

Por último al analizar qué es lo que piensan y sienten, logramos entender con mayor profundidad cuales son sus dolores y frustraciones, así como sus gustos, necesidades y deseos. En primer lugar dentro de los dolores, podemos detectar el miedo a padecer cáncer de mama o que algún ser querido sufra la misma enfermedad; que los largos tiempos de espera para recibir resultados y diagnósticos implique el desarrollo del cáncer; no encontrar personal capacitado para lograr capturar la enfermedad de manera temprana; un acceso limitado al sistema de salud particularmente respecto a los chequeos de cuidado mamario; y por último la detección tardía del cáncer de mama. En cuanto a los deseos, podemos considerar el logro de la prevención de la enfermedad a través de la detección temprana; la disminución del índice de mortalidad por cáncer de mama en nuestro país y por último la obtención de una mejor atención médica, de manera segura, fácil y accesible.

En segundo lugar, se analizó a las obras sociales y prepagas de nuestro país. Estas son las encargadas de otorgar a sus afiliados la mejor atención posible para cubrir y prevenir enfermedades no solo en términos de salud sino económicos. También se encuentran en constante búsqueda por ahorrar costos sin perder la calidad de sus servicios. Su deber es lograr la cobertura de la prevención y la cura de la enfermedad; buscar opciones para lograr el ahorro de costos y prevención de tratamientos costosos; ofrecer el mejor servicio posible a sus afiliados y por último garantizar un acceso a la atención médica, medicamentos y accesorios a sus afiliados.

Respecto a lo que ven y escuchan en el mercado y en nuestro contexto, podemos distinguir la cantidad de mujeres que mueren cada año tras no poder sobrellevar el cáncer de mama. Además el entendimiento del desarrollo de la telemedicina. Respecto a esta última cuestión, le realice unas preguntas a Juan Pérez¹, gerente comercial de OSDE, quien con una perspectiva adentrada en la compañía comentó que *"La telemedicina está teniendo un desarrollo y aceptación por parte de los usuarios que va creciendo significativamente. Esta propuesta presenta beneficios que son muy valorados por los usuarios y por ello las obras sociales están trabajando en ese mismo sentido."*

Continuando por entender que es lo que las obras sociales y prepagas dicen y hacen podemos enfocarnos en la consideración que tienen las mismas por la paga a los médicos que trabajan para y con ellos; la masividad de usuarios afiliados que hay que tener en

¹ Se utiliza el nombre ficticio *Juan Pérez* para garantizar el pedido de anonimato del entrevistado.

cuenta, y por último la búsqueda de ahorro de dinero en tratamientos que solo se llevan a cabo por haber detectado una enfermedad de manera tardía.

Por último adentrándonos en qué es lo que piensan y sienten, comenzando por los dolores podemos distinguir que los médicos dejan de atender a través de obras sociales por que se tarda mucho tiempo en recibir la paga, además de que las sumas de dinero son muy bajas. Por otra parte el desafío ético a la hora de monetizar y citando las palabras de Juan Pérez el desafío de desenvolver las actividades en un país con inestabilidad económica: *"El análisis económico de las acciones de prevención llevan mucho tiempo y nuestra realidad hace imposible atender estas cuestiones que sin duda generan beneficios para todos, pero que lo cotidiano y urgente obliga a los diferentes actores (entre ellos las obras sociales, prepagas, etc) a estar pendientes de otros factores mucho más determinantes"*. También destaca que *"Un punto importante a considerar es lo relacionado a la legislación sobre la información privada de las personas. En este sentido, considerando que se trata de información sensible, hay todavía mucha reserva para el desarrollo de herramientas que administren datos de salud que puedan ser manipulados por diferentes actores"*.

En tercer lugar nos adentramos en el mismo análisis poniendo nuestro foco en el estudio del médico ginecólogo. En este caso, el mismo le otorga la posibilidad a sus pacientes de realizar consultas de manera presencial o virtual a través de las nuevas propuestas relacionadas con la telemedicina. A la vez, el médico gana más plata cobrando las consultas de manera privada que a través de las obras sociales, por lo que también prefiere cobrar al momento que se llevan a cabo las mismas. Atiende casos ginecológicos en instancia de prevención y chequeo rutinario, antes de delegar al paciente a un seguimiento más específico en caso de que se detecte un caso de cáncer en el paciente. Lo que tiene que hacer es ofrecer un buen cuidado a sus pacientes, encontrar alternativas para hacer que su servicio sea lo más accesible posible y detectar de manera temprana y a tiempo el cáncer de mama en caso de que exista, tras tener un compromiso y responsabilidad como médico.

Además de la necesidad en el mercado que ve el médico, la misma que también logran detectar tanto la paciente como las obras sociales, el médico entiende que particularmente en Argentina hay pocos médicos no solamente en cantidad sino en cuanto a sus capacitaciones. En consecuencia, muchos casos de cáncer de mama han sido detectados de manera tardía por error humano y poca especificidad. Adicionalmente, se logran ver nuevas incorporaciones y tecnologías para justamente lograr disminuir el error humano. El parche mamario autoadhesivo Celbrea es una incorporación en nuestro país innovadora en el proceso de detección de cáncer de mama utilizado por médicos ginecólogos.

Algunas de las frases que podemos escuchar son: "*Hay mercado, por lo tanto hay oportunidad*" ; "*Hay que tomar conciencia*" ; "*Muchos casos de cáncer de mama que han sido detectados de manera tardía por error humano y poca especificidad*". También entienden que muchas veces el paciente no tiene tiempo suficiente ni ganas de acercarse a la consulta por chequeos rutinarios cuando particularmente después de la pandemia, comprende que puede aprovechar las tecnologías existentes y conectarse a la consulta desde su hogar.

En cuanto a dolores y deseos, podemos distinguir en primer lugar y como mayor frustración el error humano, la mala praxis y la detección tardía de la enfermedad. También entendemos que existen médicos reacios a confiar en nuevas alternativas, particularmente de inteligencia artificial para la detección de enfermedades. Los deseos se resumen en lograr la disminución de casos de cáncer de mama en nuestro país, el acercarse cada vez más a sus pacientes y lograr que el mismo sea consciente de la importancia del cuidado mamario y por último la obtención de mejores pagas.

Habiendo entendido cuales son los dolores y deseos, necesidades anhelos y preocupaciones de los actores involucrados, se pudo desarrollar el Value Proposition Canvas, nuevamente considerando los tres frentes de análisis anteriormente mencionados (ver anexo 3). En este caso la propuesta de valor no será tan diferente para los diversos clientes. Por más de que existan distintos intereses y teniendo en cuenta que serán tomados en cuenta, la necesidad en sí misma es muy parecida para todos los clientes considerados. Todas las exigencias detectadas podrán convivir y congeniar en una misma propuesta.

Poniendo foco en la mujer como consumidora final se construyó una propuesta de valor:

Producto y servicio:

- Plataforma en línea para realizar consultas una vez hecho el autotest con el parche mamario.
- Información clara y fácil de entender sobre el cáncer de mama y cómo prevenirlo. Acceso a material de concientización, tutoriales, seguimiento e información.
- Servicios de telemedicina para obtener diagnósticos tempranos y tratamientos efectivos si se detecta cáncer de mama.
- Comunidad de apoyo y recursos para pacientes y sus familias.
- Registro de la evolución de los estudios.

Aliviador de frustraciones:

- Servicios de telemedicina que permiten obtener diagnósticos tempranos y tratamientos efectivos desde la comodidad.
- Ambiente de apoyo y solidaridad a través de nuestra comunidad de pacientes y familias.
- Acceso a cabinas para quienes no opten por una suscripción trimestral o mensual y decidan realizar el estudio de manera menos frecuente.
- Se reducirá el tiempo de espera, que será un factor clave en la instancia de prevención y se proporcionarán datos concretos y no supuestos.

Creador de alegrías:

- Servicios de telemedicina que permiten obtener diagnósticos tempranos y tratamientos efectivos desde la comodidad.
- Brindamos información clara y fácil de entender sobre el cáncer de mama y cómo prevenirlo, lo que ayuda a reducir la ansiedad y el miedo de los pacientes.
- Dentro de la misma plataforma se podrá registrar la evolución de los estudios y se proporcionará la comunicación con un médico capacitado, que puede ser exclusivo miembro de nuestro equipo o puede ser el médico ginecólogo que el paciente elija.
- Mayor productividad y menor mano de obra; mayor precisión, confianza y resultados más rápidos a la instancia preventiva del autotest.

Poniendo foco en la obra social / prepaga construimos una propuesta de valor:

Producto y servicio:

- Plataforma en línea para programar consultas y una vez hechas las pruebas de detección temprana de cáncer de mama con el parche mamario.
- Registro de la evolución de los estudios.
- Comunidad de apoyo y recursos para afiliados.
- Red de médicos conectada con pacientes.

Aliviador de frustraciones:

- Ofrecemos la posibilidad de ahorrar muchísimo dinero tras lograr una detección temprana, que permita el ahorro de tratamientos costosos.
- Se reducirá el tiempo de espera, que será un factor clave en la instancia de prevención y ahorro de costos.

- Posición competitiva, más afiliados eligen a la obra social que les proporcione una solución para la detección temprana del cáncer de mama.
- Mayor volumen de trabajo / pacientes.

Creador de alegrías:

- Mayor productividad y menor mano de obra; mayor precisión, confianza y resultados más rápidos a la instancia preventiva del autotest.
- La evolución de los estudios registrados en un solo lugar con fácil acceso para paciente/médico y obra social.
- Reducción del tiempo de espera, que será un factor clave en la instancia de prevención y ahorro de costos.
- Ahorro de costos del tratamiento.
- Ventaja competitiva por sobre la competencia.

Poniendo foco en el médico ginecólogo construimos una propuesta de valor:

Producto y servicio:

- Plataforma en línea para programar consultas y una vez hechas las pruebas de detección temprana de cáncer de mama con el parche mamario.
- Servicios de telemedicina para obtener diagnósticos tempranos y tratamientos efectivos si se detecta cáncer de mama.
- Registro de la evolución de los estudios.

Aliviador de frustraciones:

- Mayor volumen de trabajo / pacientes.
- Obtener mejores pagas y más rápidas.
- Se reducirá el tiempo de espera, que será un factor clave en la instancia de prevención y se proporcionarán datos concretos y no supuestos.

Creador de alegrías:

- Disminución de casos de Cáncer de mama dentro de sus pacientes.
- Mayor productividad y menor mano de obra; mayor precisión, confianza y resultados más rápidos a la instancia preventiva del autotest.
- Acercamiento a sus pacientes.

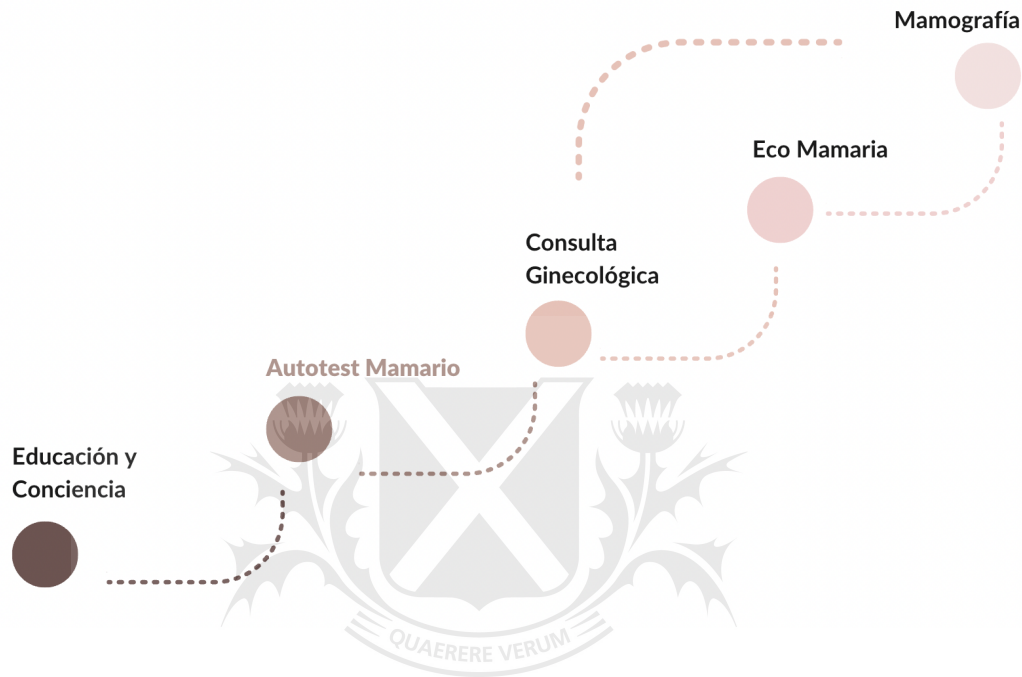
El objetivo es proponer una plataforma que se enfocará en el incentivo de la prevención y detección temprana del cáncer de mama. La propuesta no consistirá únicamente en el software, sino que contará con el uso de parches mamarios autoadhesivos (tecnología recientemente incorporada en el mercado argentino) que proporcionarán el resultado del autotest de manera instantánea. Estos resultados serán registrados para que sean evaluados por un médico capacitado que logre definir un diagnóstico. Los mismos se podrán adquirir de manera independiente en farmacias o se podrá acceder a una cabina itinerante para la realización del estudio con la tecnología anteriormente mencionada. De esta manera, el paciente podrá recibir un diagnóstico de su autotest de manera rápida y validada. Además podrá acceder a material de concientización, tutoriales, seguimiento e información.

El objetivo es brindarle a la mujer la posibilidad de realizar un autotest de manera segura, y con un resultado válido y no supuesto de su salud mamaria; para así reducir el índice de casos de cáncer de mama por falta de detección temprana. Se ofrecerá una plataforma digital con el fin de lograr la prevención y concientización de la enfermedad con el apoyo y diagnóstico de médicos profesionales. La propuesta busca no reemplazar estudios de rutina relacionados con el cuidado mamario, sino intervenir en el proceso de detección temprana.

A continuación se desarrolló un diagrama (Figura 3) para visualizar y lograr un mejor entendimiento del proceso de detección de cáncer de mama. Antes de llegar a una fase de estudios específicos como la ecografía mamaria y mamografías, se distinguen instancias preventivas y rutinarias; específicamente donde esta propuesta busca intervenir. Al lograr mayor especificidad en las etapas más tempranas del proceso, se logra un mayor índice de detección a tiempo de la enfermedad.

Figura 3

(fuente: elaboración propia)



1.2 - Necesidades y oportunidades en el mercado

Teniendo todas las consideraciones anteriormente mencionadas y profundizadas, se realizó el Design Criteria Canva y en consecuencia el Customer Journey Map (ver anexos 4 y 6).

Adentrándonos las funcionalidades esenciales de la plataforma, se logra destacar:

- Conexión entre el paciente y el médico ginecólogo.
- Registro de resultados (paciente).
- Parches autoadhesivos mamarios (ver anexo 5 para su descripción) para que la paciente pueda realizar el autotest de manera independiente y especializada.
- Información educativa, concientización, recordatorios y tutoriales de cómo realizar el autotest de manera correcta.
- Campaña de marketing relacionada con la concientización respecto al cáncer de mama.
- Cabinas interactivas para quienes busquen el servicio de manera menos frecuente y se dé a conocer la propuesta en espacios públicos.

Siguiendo por los *features* que corresponde considerar se identifica:

- Incorporación de un modelo de inteligencia artificial que permita escanear el parche, para que el resultado del estudio quede registrado en la plataforma de manera automática.
- Alianza con obras sociales y laboratorios de cuidado para la mujer para presentar mayores beneficios para nuestros consumidores.
- Logística para el envío de parches a domicilio en caso de que el usuario pague una suscripción.
- Parche adhesivo mamario que sea eco amigable.

Como funcionalidad adicional:

- Sistema de puntos y descuentos para acceder a beneficios así como la compra de otros productos relacionados con el cuidado de la mujer.

1.4 - Mapa de Viaje del Cliente (Customer Journey Map)

Al comenzar el customer journey (ver anexo 6), el paciente tendrá en mente diferentes necesidades y objetivos que buscará cumplir con el acceso a la plataforma.

Necesidad:

- Necesidad de realizar una autoevaluación de riesgo de cáncer de mama de manera fácil y accesible.
- Reducir el tiempo de espera que normalmente llevan y representan los estudios de rutina y respectivos diagnósticos, el cual será clave en la instancia de prevención.
- Tener todos sus estudios mamarios y evolución de los mismos en un solo lugar sabiendo.
 - el médico también cuenta con fácil acceso.
- Contar con información educativa respecto al cuidado mamario y la prevención del cáncer de mama.

Problemática (lo que más cuesta en esta instancia):

- Concientización y el compromiso real para la realización del autotest. Se conoce la problemática pero no son lo suficientemente conscientes de que su detección temprana implica en la mayoría de los casos la prevención o cura de la enfermedad, motivo por el cuál resulta difícil atacar una problemática antes de ser consciente de que la misma existe.
- Muchos de los usuarios, sobre todo las mujeres más grandes, no tienen tanta confianza en alternativas digitales como complementarias dentro de un diagnóstico médico.
- Desafío de la posible enfermedad.

En una instancia de autotest, la paciente buscará obtener los resultados más concretos y válidos posibles y la oportunidad de consultar los mismos con un ginecólogo que le de confianza. Además buscará entender sobre el proceso y educarse respecto a la temática en la cuál se está adentrando que es la detección temprana del cáncer de mama.

Descubrimiento:

- La búsqueda del paciente consiste en prevenir el posible desarrollo del cáncer y comienza a adentrarse en un camino de concientización de fácil acceso.
- Puede acceder tanto por la cabina como a través de la plataforma de manera directa tras haber pagado una suscripción.
- Si es afiliada de una obra social podrá tener un acceso aún más cómodo al contar con la cobertura por parte del servicio. El mismo elige confiar el proceso por que la tecnología incorporada es de alta calidad y aprobada por las organizaciones de salud tanto del país como internacionales (ver anexo 5) y también por recomendación de su médico o mismo al ser un servicio provisto por su cobertura médica que le otorga confianza. A su vez, entenderá que sus datos se encuentran resguardados y que no serán publicados cuidando su privacidad.

Registro:

- Navegación por la plataforma intuitiva y fluida para no perder a la paciente ni al médico en esta instancia.
- Segmento se encontrará dividido en dos, quienes opten por abonar una suscripción por recibir los parches mamarios en sus hogares y el acceso a la plataforma; y quienes opten por un chequeo menos frecuente y decidan acercarse una ocasionalmente a las cabinas interactivas (donde encontrarán el parche y un qr con acceso a la plataforma - este acceso también es pago).

Incorporación y primer uso:

- Se sentirán exitosos los consumidores al lograr un uso del parche y registro de resultados en la plataforma fácil y rápido.
- Obtención de un resultado rápido y validado del autotest mamario.

Intercambio y recomendación (por qué se recomienda):

- Facilidad que implica el estudio teniendo en cuenta que su consecuencia puede ser muy grande.
- La invitación a probar la propuesta irá de la mano con el éxito de la campaña.

Cambio en la vida y entorno del cliente (lo que son capaces de hacer ahora):

- Obtener un resultado válido y seguro de su autotest mamario.
- Prevención del desarrollo de la enfermedad o la detección temprana del cáncer de mama en caso de que lo hubiera.
- Evitar las largas esperas en el médico para una primera instancia de chequeo
- evitar el ir de manera presencial a realizar estudios preventivos de manera presencial (los que se pueden realizar tanto de manera remota como presencial).
- Evitar la pérdida del registro de los estudios mamarios.
- Evitar haber realizado el autotest sin la certeza de haberlo hecho de manera correcta.
- Reducir el índice del error humano en esta instancia de testeos, por lo que la detección temprana es más probable y en consecuencia la posibilidad de atacar la enfermedad y lograr una sobrevivencia.

Considerando el entorno específicamente, se va a haber logrado una mayor concientización y una disminución de casos de cáncer de mama en la Argentina.

2 - Análisis del Sector e Investigación de Mercado

2.1 - Investigaciones de mercado

2.1.2. Detalle las condiciones particulares del mercado en el cual la empresa operará

A la hora de adentrarnos en una investigación de mercado, y para comprender las condiciones particulares en la cual la empresa operará, se propuso el desarrollo de diferentes herramientas de análisis de mercado.

En primer lugar se tomó la herramienta de Porter como modelo estratégico para analizar las fuerzas competitivas del mercado (ver anexo 7). Al enfocarnos en el análisis del poder de negociación de los clientes o compradores, se debe tener en consideración a la mujer como consumidora final, y a la obra social como adquirente de nuestra propuesta. Primeramente, para el consumidor final, el poder de negociación no es alto porque actualmente no existen otras alternativas que reemplacen la posibilidad de realizar un autotest rápido y validado, desde la comodidad de tu hogar a través del uso de los parches y la plataforma. Siempre existirá la posibilidad de hacer el estudio tradicional pero no es un reemplazo a lo que buscamos ofrecer, sino que la plataforma consiste en un complemento necesario en la instancia de prevención o detección temprana. Por otra parte, el poder de negociación de la obra social si es más alto ya que la misma puede decidir lanzar el mismo producto de manera interna con la ventaja de ya contar con una red tanto de pacientes como de médicos.

Respecto al poder de negociación de proveedores o vendedores, y al entender que actualmente la propuesta cuenta con la certeza de que los parches mamarios Celbrea estarán a disposición, el poder de negociación de los proveedores, entendiendo así a, los fabricantes de los parches, Welmaze (Celbrea), es alto, ya que sin los parches la esencia de la propuesta no funciona, por más de que el valor agregado no se concentre únicamente en esta tecnología. Actualmente existe la posibilidad de negociar el precio de los parches mamarios con sus fabricantes, para obtener una alternativa mayorista y a más bajo precio. En este caso, al haber conversado con el fundador de Celbrea, se aproxima una disminución de precio del parche de 50 usd a 10 usd, considerando una producción mayorista.

Por otra parte, considerando el poder de negociación de médicos ginecólogos, se entiende que el mismo es mucho menor en comparación al de los fabricantes de los parches autoadhesivos, ya que el profesional puede ser reemplazado por otro que ejerza el mismo rol. Finalmente, el poder de negociación de obras sociales es alto pero no obstante, estas no son esenciales para la funcionalidad del negocio. En este caso podrá caracterizarse como un cliente o un aliado clave, pero el servicio (plataforma) podrá ser comercializado de manera privada.

Con respecto a la rivalidad entre competidores existentes, se puede identificar que actualmente los mismos no son muchos. En la Argentina no hay ninguna propuesta que ataque la problemática de la detección temprana de cáncer de mama y que además de ofrecer la interacción entre la paciente y el médico, ofrezca la posibilidad de que la mujer realice parte del proceso desde la comodidad y fácil acceso de su hogar. Tampoco ofrecen la posibilidad de un seguimiento instantáneo ni el beneficio de ubicar todos los estudios mamarios en un solo lugar con fácil acceso tanto para la paciente como para el médico. De todas maneras, si existe un aspecto muy competitivo respecto al precio ya que la mayoría de las alternativas existentes en el mercado que buscan soluciones contra el cáncer de mama, particularmente aquellas garantizadas por el estado y por algunos municipios, son gratuitas.

Definiendo como competidores a todos aquellos que prestan servicios relacionados al cuidado de la salud mamaria, se encuentran NUME, Mamotest, Fundación Avon, el Estado y también se podría tener en consideración las apps de trackeo de ciclo menstrual.

Nume es una empresa, actualmente acentuada en Argentina y en México, y su objetivo es “facilitar a las mujeres el acceso a la salud especializada a través de la telemedicina, ofreciendo un servicio de primera calidad con médicas feministas” (Nume, 2023). Además ofrece como servicio según el tipo de suscripción la posibilidad de envíos a domicilio (solo de anticonceptivos) y un blog de interacción donde se suelen intercambiar consultas y dudas respecto a la salud de la mujer. Actualmente, Nume cuenta con 3 opciones de suscripción. En primer lugar, el plan básico cuesta 198 pesos argentinos al mes solo por la oferta de una comunicación de teleconsulta. El siguiente plan ofrece también teleconsultas y envíos a domicilio por 600 pesos argentinos al mes; y por último el plan más completo parecido al mencionado recientemente pero con algunos beneficios más relacionados a la calidad de métodos anticonceptivos, con un valor de 800 pesos argentinos al mes. Adicionalmente se conversó con Ingrid Briggier, CEO y cofundadora de Nume quién fue

capaz de detallar algunas cuestiones respecto al mercado en el cuál se desempeña su proyecto. Ella comentó que su principal modelo de monetización, además de contar con suscripciones de diferente tipo, incluye la derivación de pacientes. En este caso, se establecen acuerdos con centros específicos y con la industria farmacológica para derivar pacientes, generar volumen y obtener comisiones respectivas. Actualmente, destacó que esta modalidad en México funciona sin ningún tipo de problema, pero que en Argentina suele estar peor visto debido a una cuestión ética.

Por otra parte nos encontramos con Mamotest, una empresa asentada en Argentina y en México focalizada en brindar diagnósticos a través de la realización de mamografías y soluciones tecnológicas de acompañamiento a la paciente (Mamotest, 2023). Su trabajo comienza con la concientización para que la mujer encuentre la motivación para luego acercarse a sus centros y se realice una mamografía para recibir un diagnóstico luego de 24 horas. Posteriormente comenzará un proceso de seguimiento hacia la mujer. En este caso el modelo de monetización se sostiene tras justificar una disminución de costos (tanto para el estado, obras sociales y laboratorios) y el aumento de los ingresos en los laboratorios.

Para comprender en profundidad la estrategia de monetización abarcada por Mamotest, conversé con Diego Tauziet, Chief Data Officer quién actualmente trabaja en la empresa estudiada. Comentó que su estrategia se basa en comprarle a la obra social mamógrafos y luego le ofrece a la paciente realizarse el estudio de manera gratuita. Posteriormente se trabaja con laboratorios o institutos farmacéuticos que necesiten volumen de clientes, se realizan convenios y se trabaja con derivación y comisiones. Por otro lado, existe la monetización de datos y estadísticas.

En tercer lugar nos encontramos con Fundación Avon, que además de ofrecer soluciones propias para la detección temprana del cáncer de mama, establecen una alianza con mamotest. En este caso, son ellos quienes le brindan a mamotest la posibilidad de realizar de manera gratuita una mamografía a sus clientas mayores de 40 años, y sin cobertura médica. Para realizar dichos estudios, la paciente deberá acercarse y realizarlo de manera presencial en los centros establecidos por la compañía aliada. De manera independiente, ofrecen campañas de recolección de fondos e información valiosa para el cuidado de la salud mamaria. Además, su propuesta más destacada consiste en la oferta de un mamógrafo móvil que recorre diferentes puntos del país para acercar el estudio a más mujeres (Fundación Avon, 2023).

Por último, las aplicaciones de seguimiento del período menstrual, también serán consideradas ya que por más de que no ofrezcan una propuesta directamente dirigida a la detección temprana del cáncer de mama, si ofrecen soluciones relacionadas con el cuidado de la mujer, como por ejemplo la funcionalidad que consiste en recordarle a la misma que debe realizarse chequeos mamarios. Sin embargo, al tener una base de usuarios consolidada, podrían optar por incorporar tecnología y funciones de control mamario, por lo que podrían ser potenciales competidores considerando el aspecto de cuidado mamario también.

En relación a la amenaza de nuevos competidores entrantes podemos considerar además a los anteriormente mencionados a DotPlot (Dyson Award, 2023), una propuesta extranjera, también focalizada en la detección temprana del cáncer de mama, que consiste en un ecógrafo mamario portátil (aún no desarrollado), mediante el cual la mujer podrá realizar su proceso de autotest y recibir un resultado validado y con mayor precisión al que podría deducir sin aplicar ningún tipo de tecnología y sin tener el conocimiento adecuado sobre cómo efectuar la palpación. Teniendo en cuenta que la propuesta cuenta con un alto nivel de innovación tecnológica, el competidor podría incorporar de manera sencilla una opción de telemedicina.

Teniendo en cuenta la importancia que representa la problemática y en consecuencia la dimensión de la oportunidad, muchas propuestas comienzan a surgir en el mercado. La tecnología que se busca proponer es sencilla y eventualmente, fácil de replicar por lo que mantener una posición fuerte en el mercado será un desafío. Actualmente podemos detectar que el océano en el cuál se maneja nuestro mercado no es azul, sino morado. Para mantener una posición competitiva se deberá innovar y mantener un diferencial respecto a la competencia.

Por último, al analizar la amenaza de productos sustitutos y habiendo analizado cómo se manejan en el mercado las propuestas relacionadas al cuidado mamario, se puede destacar que actualmente no hay sustitutos en el mercado que ofrezcan el mismo servicio de manera exacta, pero sí será muy fácil de replicar nuestra propuesta, por lo que los habrá. La competencia mencionada anteriormente ofrece soluciones a la misma problemática y podría innovar aplicando la tecnología que buscamos proponer.

Al comprender que las alternativas actuales no están dando los resultados esperados, nace una oportunidad para satisfacer dicha necesidad.

Para comprender de qué manera definir una dirección estratégica y en consecuencia el macro entorno en el cuál operará la empresa, se utilizó como herramienta de análisis, además del modelo de Porter, la estructura de PESTEL (ver anexo 8). En primer lugar, adentrándonos en el aspecto político y económico, podemos destacar tal como resaltaba Juan Pérez la importancia de tener un proyecto de país con políticas de estado que se respeten independientemente de los gobernantes de turno. Tanto el contexto político como económico puede significar complicaciones por lo que el análisis económico de las acciones de prevención llevará mucho tiempo. Por otra parte, la consideración respecto a políticas de importación teniendo en cuenta que también contará la participación de otros organismos como la Administración Nacional de Medicamentos, el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria, Alimentos y tecnología médica (ANMAT) entre otros.

Cada día en nuestro país hay mayor conciencia social respecto al cuidado preventivo de la salud mamaria y en consecuencia, el volumen de consumo mayor. Al haber mayor concientización los estudios comienzan a realizarse más temprano. Adicionalmente, existe una apertura a las alternativas virtuales y digitales de comunicación y telemedicina particularmente luego de la pandemia. Considerando el factor tecnológico, podemos destacar una evolución constante y un avance abrupto en el mercado de la telemedicina y las nuevas tecnologías en materia de detección. Según se destaca en el boletín oficial del gobierno argentino, luego de que la Organización Mundial de la Salud haya declarado el brote de coronavirus como una pandemia, la telemedicina pasó a cobrar una importancia trascendental tras lograr darle la posibilidad a la población de acceder a servicios de salud médica (Ministerio de Salud, 2023) sin la necesidad de salir de sus hogares. Luego de la pandemia, esta modalidad se instaló para consultas médicas e instancias preventivas ya que en las mismas no se requiere de la presencialidad como factor sustancial.

El contexto legal en este caso contempla la implementación de la ley 25.326 de *Protección de Datos Personales* que destaca los principios generales relacionados al cuidado de los mismos, los controles y sanciones respectivas así como las acciones de protección. Será relevante en este caso contemplar dicha ley considerando que se trabaja tanto con datos de registro como información médica del paciente. Por otra parte se contemplan leyes respectivas a la importación. Por otra parte, y en este caso resultante de una oportunidad para la empresa, es relevante destacar que tanto en la Argentina como a nivel mundial, la tecnología que se busca incorporar (Parches mamarios Celbrea) ha sido aprobada por organizaciones de salud y su uso se encuentra verificado y admitido. En la Argentina

actualmente no hay una institución que cuente con la representación oficial de los parches mamarios.

Por último el aspecto ambiental se enfocará en la conciencia por el cuidado del medio ambiente. En este caso, habrá que anticipar posibles críticas ya que la tecnología que se busca incorporar con el uso de la plataforma es descartable y desechable.

Teniendo en cuenta toda la información obtenida a partir del análisis realizado, se puede destacar que el entorno presenta oportunidades favorables para el desempeño de la propuesta. De todas maneras, existen a la vez, algunos desafíos tales como la inestable situación política y económica en el país, los cuales habrá que comprender y mitigar. En este caso, la tecnología incorporada (parches mamarios Celbrea) busca llegar a las manos del paciente mediante una alternativa accesible. Por más que el acceso a la plataforma implique el abono de una suscripción, no dejará de ser una propuesta asequible.

Continuando con el análisis del entorno del negocio, se realizó un análisis FODA (ver anexo 9) para analizar tanto las características internas como externas de la empresa. Dentro de las fortalezas, adentrándonos en un análisis interno, podemos destacar la oferta de una tecnología confiable aprobada por la FDA (Administración de Alimentos y Medicamentos de Estados Unidos) y la ANMAT, además de contar con médicos ginecólogos capacitados y la posibilidad de recibir resultados validados, rápidos y seguros del autotest mamario. Por otra parte, el entrar al mercado de manera temprana resultará como una fortaleza con respecto a la competencia, en cuanto se relacione la solución otorgada con nuestra identidad de marca independientemente de si en el futuro, la competencia desarrolle propuestas similares.

Prosiguiendo con un análisis interno, se pueden destacar dentro de las debilidades, la dependencia y el bajo poder de negociación con proveedores. La debilidad considerando este aspecto, se focaliza en que los parches no son desarrollados de manera interna, sino a través de un proveedor externo. Otros aspectos de alta fragilidad tendrán en consideración el cuidado de los datos recolectados.

Contemplando un análisis externo, se destaca como oportunidad la alta demanda por estudios mamarios y la poca mano de obra. En este caso, nace una necesidad y un mercado creciente, además al considerar a la Argentina como el segundo país en latinoamérica con mayor cantidad de casos de cáncer de mama . En segundo lugar, la

mayor concientización respecto a la importancia de la detección temprana de la enfermedad y ayuda a fundaciones, la virtualidad instalada luego de la pandemia y en consecuencia la disminución de consultas rutinarias de manera presencial. Por otra parte, también se tiene en consideración la evolución en la tecnología, el crecimiento de alternativas de telemedicina, la baja paga a los médicos por parte de obras sociales y la importancia que hoy tienen en el mercado los datos y las estadísticas (se puede considerar una monetización de los mismos, siempre que se cuide la confidencialidad del paciente). Teniendo en cuenta la presencia de los parches mamarios en nuestro país, cuenta como oportunidad el hecho de que se hayan aceptado a nivel nacional y no comercializado de ningún modo y al no contar con representaciones oficiales del mismo.

Por último, las amenazas para la empresa tras un estudio del entorno externo, son los sustitutos en busca de una mejor oferta al cliente y formas de innovar además de la dependencia de los parches mamarios considerando que su obtención respetará políticas vigentes de importación. Finalmente la inestabilidad en la política y economía de la Argentina que en consecuencia hace que para las instituciones relacionadas con la salud sea en muchos casos difícil focalizarse en la incorporación de nuevas alternativas sino que deben atender con bajos presupuestos factores aún más determinantes.

2.2 - Características del público objetivo, preferencias y necesidades

Una vez desarrollada la investigación de mercado, se puede conocer cuál será el público objetivo, y en consecuencia, sus características, dolores, beneficios, habilidades, intereses, preocupaciones, entre otros. En este caso se focalizó el análisis en tres distintos perfiles: la mujer como consumidora final (mismo dentro de este público encontraremos diferentes perfiles), la presencia del médico ginecólogo como rol esencial dentro de la alternativa de telemedicina y por último a la obra social como posible adquirente de nuestra propuesta.

En primer lugar nos encontramos con Valentina Socin Casas (ver anexo 12), de 22 años, vive en Buenos Aires y ocupa su tiempo con el estudio y trabajo. En este caso, Valentina cuenta con antecedentes familiares de cáncer de mama, por lo que su médico ginecólogo le recomienda realizarse chequeos mamarios de manera más frecuentes que el resto de las pacientes que no cuentan con dicha preocupación. Tiene hábitos saludables y es consciente de que su cuidado mamario debe ser atendido. Además Valentina tiene un manejo de dispositivos digitales óptimo ya que parte de su trabajo se relaciona con los

mismos. Cuenta con la obra social otorgada por su familia dentro de un plan familiar, y además tiene buena remuneración económica a cambio de su trabajo.

Una de las necesidades insatisfechas para ella, o una de las incomodidades con las que se encuentra, es la falta de tiempo. Al tener una rutina muy estructurada y ocupada, le cuesta hacerse el tiempo para realizar estudios médicos por lo que una solución más rápida y accesible que gastar su tiempo en largas esperas médicas (tanto al sacar un turno, como al esperar la realización del mismo y posteriormente los resultados) podría beneficiarla. Esta solución no le brindará un diagnóstico de su salud mamaria profundo ni definitivo, sino que le dará una visualización más clara, específica y validada de su autotest. Obtendrá una valoración del mismo con un nivel de certeza que la simple palpación mamaria no llega a detectar. En este caso, al contar con una preocupación tras ser una posible portadora del gen BRCA1 o BRCA2, está dispuesta a pagar una suscripción por el uso de la plataforma y la posibilidad de consultar su diagnóstico tras el uso de los parches con un médico especializado. De manera rápida, se quedará tranquila con la realización de su autotest y con el hecho de realizar sus estudios de manera periódica y segura. Entiende a la vez que en caso de que los resultados den indicios de que debe ser estudiada con mayor profundidad será derivada para ahí sí realizarse estudios como por ejemplo una ecografía mamaria.

En segundo lugar, nos encontramos con Silvina Varela (ver anexo 12), de 60 años, madre y trabajadora quien al igual que Valentina, cuenta con antecedentes familiares que padecieron la enfermedad tratada. Dedicar su tiempo a su familia y a su trabajo en las escuelas como counselor. Al ser una adulta mayor, su preocupación por su salud es cada vez más alta y tiene un particular miedo relacionado con la posible detección del cáncer de mama. Aún así, realiza estudios frecuentes que no solo incluyen una mamografía anual, sino que también ecografías mamarias varias veces al año. Por otra parte ella desde su hogar realiza todos los meses una palpación para no dejar pasar ninguna posible complicación en caso de que apareciera. En el caso de Silvina, notamos que ella no tiene problema en ir de manera presencial a realizarse sus estudios, pero sí sufre la espera de los resultados. La ansiedad de no conocer los mismos la mantiene preocupada. A su vez, confía en las alternativas digitales relacionadas con la medicina, pero solo si estas son al mismo tiempo evaluadas por un médico especializado. Cuenta con obra social y con un poder adquisitivo que le permite vivir muy bien. La prioridad es su salud y la de su familia. Estaría dispuesta a pagar una suscripción que le permita acceder a los parches y a la plataforma una vez al mes.

En tercer lugar, está Delfina Louzao (ver anexo 12), una joven de 30 años, aventurera y deportista. Es sana y en su caso no hay ningún antecedente en la familia que haya padecido el cáncer de mama. Es independiente, y trabaja en una empresa multinacional. Generalmente tiene poco tiempo libre y trata de usar el mismo para estar con su familia y amigos. Su rutina laboral es muy exigente y cansadora. Cuenta con una buena remuneración y la empresa también le brinda cobertura médica. Al no contar con una preocupación particular, no está especialmente atenta a su salud. Una vez al año atiende a su médico clínico para realizarse un chequeo general y con el mismo ya se queda tranquila. Sin embargo, últimamente sus amigas hablan acerca del cuidado mamario y de a poco comienza a tomar conciencia respecto a la importancia del mismo. En su caso, no estaría dispuesta a pagar por una suscripción mensual que le brinde acceso a los parches y plataforma, pero sí estaría dispuesta a entrar a una cabina interactiva ubicada en su barrio para hacerse el chequeo de manera rápida. Además le gusta saber que parte del dinero que paga por el servicio será donado a fundaciones relacionadas con el cuidado de la mujer.

Tras detenernos en el análisis de Valentina, Silvina y Delfina podemos claramente detectar que la propuesta no se encuentra dirigida a la mujer con una edad en particular, sino que somos conscientes de que la enfermedad puede atacar a la mujer a lo largo de toda su vida y que en consecuencia hay que considerar un rango etario muy grande. En este caso, no todos los perfiles analizados cuentan con las mismas características y preocupaciones pero sí hay coincidencias respecto a la necesidad de realizarse un chequeo mamario (sin importar que en algunos casos sea más frecuente que en otros). La idea de la propuesta es que se contemplen dichas necesidades para ofrecer la mejor solución y alivio posible para cada mujer.

Posteriormente, el análisis se centró en Fernanda Gonzalez (ver anexo 12), mujer de 43 años que ejerce su profesión como médica ginecóloga. Atiende a través de diferentes obras sociales pero también acepta consultas de manera privada. En este caso, para ella resulta más beneficioso ya que es capaz de cobrar la misma en el momento. Por otra parte, además de su actividad en el consultorio, ocupa su tiempo viajando para asistir a conferencias internacionales y forma parte de campañas relacionadas con el cuidado mamario. A su vez maneja sus redes para concientizar respecto al cuidado femenino y para informar a sus pacientes, además de utilizar este mismo medio como canal para comunicarse con ellas. Muchas veces esta comunicación suele ser lenta e interrumpida ya

que no ingresa de manera tan seguida a su red social mientras concentra su atención en sus actividades dentro del consultorio.

Afortunadamente, Fernanda cuenta con mucho trabajo ya que tiene un volumen de pacientes muy alto. Es una reconocida profesional dentro del rubro de médicos ginecólogos y se preocupa constantemente por ofrecer la mejor atención a sus consultantes.

Por último nos encontramos con la obra social (ver anexo 12) y en este caso su estudio también será de alta importancia. En este caso, tomamos como referente a la compañía de cobertura médica OSDE, la primera red de servicios médicos asistenciales de la Argentina (OSDE, 2023). En este caso, su interés principal es ofrecer un buen servicio a sus afiliados, sobre todo posicionándose como líder dentro de la industria respecto a su competencia. De todas maneras, otra de sus prioridades es ser eficiente con sus costos, y priorizar los procesos que sean realmente necesarios, por ejemplo a la hora de implementar nuevas tecnologías o soluciones médicas, tanto para los pacientes como para los médicos.

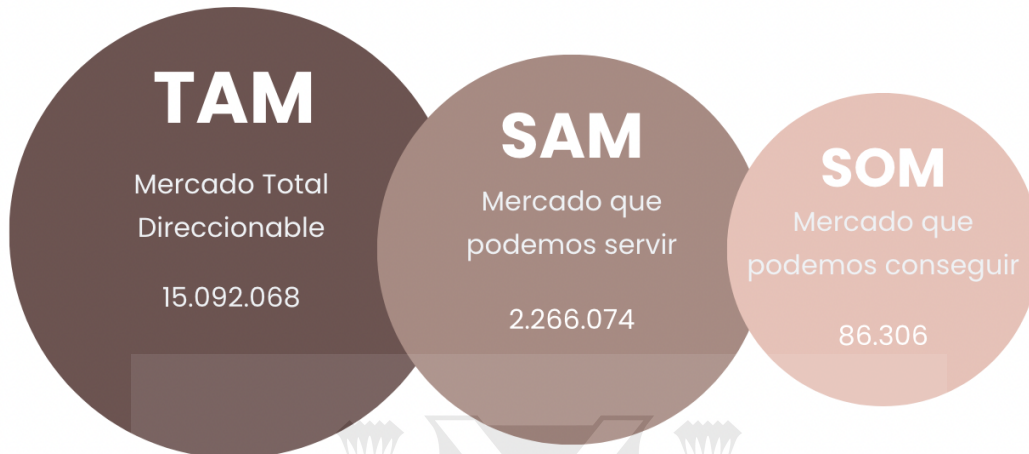
En este caso, será esencial convencer a la obra social y demostrar que una detección temprana implica el ahorro de costos de tratamiento, por lo que adquirir nuestra propuesta y pagar por la misma en largo plazo significarán un ahorro significativo de fondos que podrán ser destinados a otras propuestas que también sean consideradas como prioritarias.

La oferta de la propuesta a la obra social como fuente de ingreso, no será contemplada en un corto plazo.

2.3 - Segmentación del mercado

Figura 9

(fuente: elaboración propia)



Para abordar la determinación del segmento de mercado, se elaboró el TAM, SAM, SOM (figura 9) para definir el mercado que se puede conseguir. En primer lugar, considerando el TAM, podemos incluir a todas las mujeres en la Argentina dentro de un rango de edad de entre 20 y 62 años. Por más de que se recomienda que las mujeres se realicen chequeos mamarios al ser mayores de edad, dicho rango etario especifica el período en el que la mujer puede llegar a desarrollar una enfermedad mamaria. Por otra parte el SAM, se focaliza en las mujeres dentro de dicho rango etario que se encuentren en la Ciudad de Buenos Aires y que además estén dispuestas a pagar por la realización de un estudio preventivo. Por último, dentro del SOM, se consideran a aquellas mujeres, dentro de la Ciudad de Buenos Aires, de entre 20 y 62 años, que estén dispuestas a abonar por un estudio preventivo y que además cuenten con antecedentes mamarios en la familia. Se concluye que al contar con antecedentes genéticos, dichas mujeres contarán con una mayor preocupación por realizarse estudios mamarios con mayor frecuencia.

3 – Análisis de factibilidad, riesgos e incertidumbre

3.1 – Análisis de Riesgos del Plan de Negocios

Para el desarrollo de análisis de riesgos, se identificó dentro del entorno, tanto a las amenazas como oportunidades para el negocio. Las siguientes tablas especifican y describen cada una.

3.1.1. Identificación de Riesgos con Impacto Negativo (Amenazas)

#	Amenazas	Descripción
A.1	Dependencia de parche mamario Celebra.	Al no fabricar el producto complementario a la plataforma, la dependencia hacia el proveedor es muy alta. En caso de que exista alguna falla con la obtención de los parches, la plataforma que planteamos deja de funcionar de manera óptima.
A.2	Alianza con obras sociales.	El análisis económico de las acciones de prevención llevan mucho tiempo y la realidad Argentina hace difícil atender estas cuestiones que sin duda generan beneficios para todos, pero que lo cotidiano y urgente obliga a los diferentes actores (entre ellos las obras sociales, prepagas, etc) a estar pendientes de otros factores mucho más determinantes. También suelen pagar de manera tardía a los médicos, además de bajos montos.
A.3	Políticas Ambientales	Por más de que los parches no son fabricados con materiales altamente contaminantes, su uso es descartable, por lo que podría generar interrupciones respecto a políticas de cuidado ecológico.
A.4	Competidores Existentes	Actualmente no hay sustitutos en el mercado que ofrezcan el mismo servicio, pero sí será muy fácil de replicar por lo que los habrá. Los competidores existentes ofrecen soluciones a la misma problemática y podrían innovar aplicando la tecnología que buscamos proponer.

3.1.2 Identificación de Riesgos con Impacto Positivo (Oportunidades)

#	Oportunidades	Descripción
O.1	Necesidad y mercado creciente.	Argentina como el segundo país en latinoamérica con mayor cantidad de casos de cáncer de mama, llevándose más de 650.000 vidas por año. El año pasado, debido al contexto de pandemia, bajó un 70% la realización de los estudios preventivos presenciales, a excepción de las telemamografías, que sólo disminuyeron un 26%. (Fundación Avon 2023). Sin embargo al haber entrevistado a Agustina Acha, especialista en imagenología mamaria quien indicó que hay cada vez mayor concientización y en consecuencia mayor demanda por la realización de estudios, explicó que la mano de obra es baja, no solo en cantidad sino en cuanto a capacidad. El error humano a la hora de la detección temprana es muy probable, generando así que muchos casos sean detectados de manera tardía.
O.2	Crecimiento de la telemedicina.	De acuerdo con el punto anterior, después de la pandemia muchas mujeres dejaron de realizarse estudios de manera presencial y en muchos casos optan por consultas de rutina virtuales.
O.3	Prepagas pagan de manera tardía.	Para el médico es mejor monetizar de manera privada y no mediante la prepaga.

3.1.3 Definiciones de Impacto (Amenazas)

Una vez distinguidos los riesgos, tanto positivos como negativos, se evalúa en las siguientes tablas, el impacto respectivo de cada amenaza y oportunidad.

Objetivo de Proyecto	Muy bajo (0,05)	Bajo (0,10)	Moderado (0,20)	Alto (0,40)	Muy Alto (0,80)
----------------------	--------------------	----------------	--------------------	----------------	--------------------

Costo			Aumento del costo del 15%		
Tiempo	Aumento del tiempo insignificante				
Alcance		Áreas secundarias del alcance afectadas			
Calidad			La reducción de la calidad requiere la aprobación del patrocinador		

SanAndrés

3.1.3 Definiciones de Impacto (Oportunidades)

Objetivo de Proyecto	Muy bajo (0,05)	Bajo (0,10)	Moderado (0,20)	Alto (0,40)	Muy Alto (0,80)
Costo			Disminución del costo del 15%		
Tiempo					

Alcance	Disminución del tiempo insignificante				
				Alcance aceptado por el patrocinador	
Calidad				Calidad aceptada por el patrocinador	

3.1.4 Análisis de Impacto

#	Impacto	Justificación
A.1 Dependencia de parche mamario Celebra.	ALTO (4)	Al no tener la tecnología de los parches mamarios la propuesta inicial cae. Por más de que la plataforma tendrá otros features esenciales para la etapa de detección y prevención del cáncer de mama (motivo por el cuál el impacto no es extremo) el valor agregado cuenta con una tecnología específica. A largo plazo, se podría fabricar el parche de manera independiente pero no es el foco de este trabajo.
A.2 Alianza con obras sociales.	MODERADO (3)	En caso de no contar con una alianza fluida y constructiva con la obra social, el impacto dejará consecuencias pero no lo suficientemente graves como para que el producto deje de ser funcional. En este caso, se perdería la entrega del servicio a los afiliados por

		medio de la prepaga pero la plataforma sigue siendo una opción paga de manera privada.
A.3 Políticas Ambientales	BAJO (2)	Las medidas ambientales pueden cuestionar el uso del parche descartable.
A.4 Competidores Existentes	BAJO (2)	Los competidores existentes ofrecen soluciones a la misma problemática y podrían innovar aplicando la tecnología que buscamos proponer.
O.1 Necesidad y mercado creciente.	MUY ALTO (5)	Argentina como segundo país en latinoamérica con mayor cantidad de casos de cáncer de mama, llevándose más de 650.000 vidas por año (Fundación Avon 2023). Al haber entrevistado a Agustina Acha, especialista en imagenología mamaria quien indicó que hay cada vez mayor concientización y en consecuencia mayor demanda por la realización de estudios, explicó que la mano de obra es baja, no solo en cantidad sino en cuanto a capacidad. El error humano a la hora de la detección temprana es muy probable, generando así que muchos casos sean detectados de manera tardía. Teniendo dichas consideraciones en cuenta, el mercado presenta una gran oportunidad para cubrir una clara necesidad.
O.2 Crecimiento de la telemedicina.	MUY ALTO (5)	Después de la pandemia muchas mujeres dejaron de realizarse estudios de manera presencial y en muchos casos optan por consultas de rutina virtuales. Es una oportunidad cubrir este mercado.
O.3 Prepagas pagan de manera tardía.	MODERADO (3)	Para el médico es mejor monetizar de manera privada y no mediante la prepaga. Es una oportunidad brindarle al médico una mejor alternativa de cobro que la que tiene actualmente mediante la obra social.

3.1.5 Análisis de Probabilidad

#	Probabilidad	Justificación
A.1 Dependencia de parche mamario Celebra.	BAJA (2)	La probabilidad de no obtener parches es baja. Por el momento, los parches ya han ingresado al país y ha obtenido representaciones oficiales aprobadas por el productor en el exterior.
A.2 Alianza con obras sociales.	MEDIA (3)	La obra social encuentra valor en la propuesta y obtiene beneficios a través de la misma, sin embargo, dado el contexto argentino muchas veces se ven obligados a priorizar otras cuestiones.
A.3 Políticas Ambientales	MEDIA (3)	Cada vez hay mayor conciencia respecto al cuidado medio ambiental, sin embargo no es algo que debería llamar la atención de manera significativa.
A.4 Competidores Existentes	MUY ALTO (5)	El competidor está constantemente buscando la manera de tener valor agregado respecto al mercado para no quedarse atrás.
O.1 Necesidad y mercado creciente.	MUY ALTO (5)	Los números indican que la necesidad tiene que ser cubierta.
O.2 Crecimiento de la telemedicina.	MUY ALTO (5)	La virtualidad ha llegado para quedarse. Luego de la pandemia, se aprovechan los beneficios que nos enseñó la virtualidad, sobre todo cuando son funcionales para ahorrar procesos largos. Ahorro en tiempo y costos.
O.3 Prepagas pagan de manera tardía.	MEDIA (3)	Dado el contexto argentino muchas veces se ven obligados a priorizar otras cuestiones.

3.1.6 Matriz de Probabilidad e Impacto

Amenazas

		Impacto	Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
Probabilidad			(0,05)	(0,10)	(0,20)	(0,40)	(0,80)
Muy Baja	entre 1% a 10%						
Baja	entre 11% a 30%					A.1 Dependencia de parche mamario Celebra.	
Mediana	entre 31% a 50%		A.3 Políticas Ambientales		A.2 Alianza con obras sociales.		
Alta	entre 51% a 70%						
Muy Alta	>70%		A.4 Competidores Existentes				

Oportunidades

		Impacto	Muy Bajo	Bajo	Moderado	Alto	Muy Alto
Probabilidad			(0,05)	(0,10)	(0,20)	(0,40)	(0,80)
Muy Baja	entre 1% a 10%						

Baja	entre 11% a 30%					
Mediana	entre 31% a 50%			O.3 Prepagas pagan de manera tardía.		
Alta	entre 51% a 70%					
Muy Alta	>70%					O.1 Necesidad y mercado creciente. O.2 Crecimiento de la telemedicina.

Una vez identificados los riesgos y el impacto que los mismos podrían tener sobre el negocio, se establecen estrategias para hacer frente ante los posibles sucesos. En las siguientes tablas, se especifica un análisis respecto a las estrategias de acción, tanto para oportunidades como amenazas.

3.2 - Estrategias para Amenazas

#	Estrategias	Justificación
A.1 Dependencia de parche mamario Celebra.	Mitigar	Estar pendiente en tener una buena relación con el proveedor ya que su poder de negociación es muy alto. Teniendo en cuenta que los parches han ingresado al país, nuestra relación se vincula con el proveedor de los parches en la Argentina, motivo por el cual no nos vincularemos directamente con la importación.

A.2 Alianza con obras sociales.	Transferir	El poder de negociación del proveedor no es tan alto ya que hay varias obras sociales y prepagas que podrían asumir el rol en caso de que una no lo desee.
A.3 Políticas Ambientales	Aceptar	Actualmente la tecnología de los parches no se puede cambiar, el resto de la plataforma no cuenta con ningún factor dañino para el medio ambiente.
A.4 Competidores Existentes	Mitigar	Pensar constantemente en alternativas innovadoras para mantener una posición competitiva sobre el mercado y presentar un diferencial frente a los competidores.

3.3 - Estrategias para Oportunidades

#	Estrategias	Justificación
O.1 Necesidad y mercado creciente.	Explotar	Encontrar las mejores alternativas para abarcar la necesidad del consumidor. Entender en profundidad la necesidad y la mejor manera de otorgar una solución.
O.2 Crecimiento de la telemedicina.	Explotar	Aprovechar la confianza puesta por el consumidor en las alternativas digitales que proponen un acercamiento a la solución de su problema.
O.3 Prepagas pagan de manera tardía.	Aceptar	No podemos controlar las políticas de pago de la obra social.

3.4 - Conclusiones

Tras el desarrollo de un análisis de factibilidad, riesgos e incertidumbre se logró comprender las fuerzas del entorno que resultan tanto como amenazas y oportunidades para el negocio. En conclusión, se puede destacar un entorno favorable para el desempeño de la propuesta, entendiendo que a la vez, será esencial aceptar, mitigar y transferir la

posible aparición de amenazas. Entender el enfoque de cada una, permite anticiparse y lograr preparación para enfrentarse ante las mismas.

El factor principal para lograr una buena detección de riesgos comenzará con la aceptación y el entendimiento de los mismos. El análisis previamente realizado, nos ayuda a entender el impacto que cada uno podría tener sobre el negocio y concede la posibilidad de plantear estrategias para mitigar o evitar dichos obstáculos. En el caso de aquellos que resulten oportunos, se buscará explotarlos en beneficio de la propuesta.



4 – Solución Producto Digital

4.1 - Roadmap de Producto Digital

Para la realización del *product roadmap* (ver anexo 10), se tuvo en consideración una proyección de 3 años, es decir una hoja de ruta que tiene en cuenta los años 2023, 2024 y 2025. Para su construcción se tuvo en cuenta la relevancia de las funcionalidades que serán incorporadas en la plataforma y se caracterizó a cada una dentro de una categoría. Estas son: producto, desarrollo, marketing y negocio.

En primer lugar, comenzando por el primer trimestre del año 2023 (ver anexo 10.1), se presenta dentro del desarrollo, la construcción de una arquitectura (se contempla la misma en página 55), dentro de marketing el diseño e identidad de marca (se contempla el misma en página 55) y el comienzo del diseño del plan de negocios. Siguiendo con el segundo trimestre del año, se encuentra dentro de desarrollo la elaboración de la versión web y mobile de la plataforma. En este caso, se comenzará con la confección de prototipos para antes de adentrarnos en un desarrollo definitivo, poder hacer testeos, recibir feedback, comprender la manera en la que el usuario navega por la plataforma y permitir el espacio para mejorar su experiencia dentro de la interfaz. Además se iniciará la campaña de marketing y en consecuencia el análisis de desempeño de la misma (desarrollo de métricas y conclusiones del comportamiento del usuario). Posteriormente la campaña de marketing se reforzará con el lanzamiento de las cabinas interactivas ya que las mismas se encontrarán en espacios públicos e incentivarán a la mujer a realizarse dicho testeo. En la segunda parte del 2023, se presentará el mvp (producto viable mínimo) que contará con las siguientes *features* consideradas como prioritarias: información educativa respecto al cuidado mamario y salud de la mujer; la comunicación entre el médico y el paciente; el login y formulario de registro y por último la introducción de las cabinas interactivas. La mujer que opte por el abono de una suscripción, recibirá recordatorios para realizarse el autotest de manera mensual. Por último, en la segunda mitad del año y con el lanzamiento de la plataforma, también se considerará la adquisición de los parches mamarios Celbrea a través de la distribuidora de los mismos en el país.

En el año 2024, se llevarán a cabo relocalizaciones de las cabinas interactivas para de esta manera lograr un mayor alcance, incentivar la campaña de marketing y lograr mayor concientización. En cuanto al negocio, en este año se contemplará una alianza con obras sociales, para que quienes opten por adquirir nuestra propuesta puedan acceder a un plan de suscripción cubierto por su obra social. También dentro del desarrollo, se llevará a cabo la creación de un sistema de Inteligencia Artificial para que el usuario pueda a través del

mismo escanear de manera directa el parche mamario con los resultados del autotest y lograr que estos sean subidos de manera automática a la plataforma. En este caso, la mujer no tendrá que subir de manera manual completando el formulario los resultados de su autotest para que los mismos sean evaluados por un médico. Esta incorporación, en consecuencia significará una actualización de la versión mobile de la plataforma.

En el año 2025, en caso de que las cabinas interactivas hayan resultado exitosas, se llevarán a cabo nuevamente relocalizaciones. También se considerará la incorporación de una nueva tecnología y aún más precisa para el desarrollo del autotest que implica la incorporación de un ecógrafo portátil. Al igual que con el uso del parche, la mujer en este caso podrá hacer su autoevaluación y registrar sus resultados y la evolución de los mismos en la plataforma para que sean evaluados por un médico profesional. Esta incorporación implica una nueva actualización en la versión mobile ya que se considerará el desarrollo del lector de dicho ecógrafo. Por último, en este año se estimará una expansión geográfica. Luego de haber investigado a la competencia y de haber entrevistado a los fundadores de cada una, se entendió que un mercado potencial podría ser el de México. En este país el problema principal se presenta al identificar que los pacientes no cuentan con un fácil acceso a las obras sociales por lo que las alternativas que acercan y facilitan el cuidado médico son exitosas. A su vez, un modelo de negocios donde se considere la derivación como parte del modelo de monetización no será visto de manera negativa como si lo es en parte en la Argentina. Adicionalmente, la venta de los parches se encuentra habilitada en México ya que los mismos se encuentran respaldados y aceptados por organizaciones de salud a nivel local (además de que la importación de los mismos será más factible). Por último, el manejo del mismo idioma en ambos países hará que la tecnología asentada en la Argentina sea fácil de adaptar en México.

4.1.1 Definiciones de Roles

Usuario de plataforma:

- **Usuario 1:** Mujer en rango etario entre 35 y 62 años inclusive, que deba realizarse estudios mamarios con mayor frecuencia al ser considerada de alto riesgo (se incluyen las mujeres con antecedentes familiares, mutación genética *BRCA1*, *BRCA2* y otros factores de riesgo de enfermedad mamaria). Será comúnmente la mujer que acceda a abonar una suscripción para realizarse su chequeo mamario de manera seguida.

- **Usuario 2:** Mujer entre 20 y 62 años, sin indicación obligatoria para iniciar chequeos mamarios pero que se encuentra ansiosa o preocupada por su salud mamaria. También entiende la importancia acerca del cuidado mamario pero no se encuentra emocionalmente interpelada por el mismo. Será comúnmente la mujer que acceda a la plataforma mediante el ingreso a la cabina interactiva. Su estudio será realizado de manera ocasional.
- **Usuario 3:** Médico ginecólogo que accede a la plataforma para atender las consultas de los pacientes que han realizado su autotest mamario.
- **Usuario 4:** Obra Social que adquiere nuestra propuesta para ofrecer la misma a sus afiliados. Entiende que el costo de obtener la misma es menor que el costo de tratamiento por una detección tardía del cáncer de mama.

Administración del producto digital:



Se confeccionó un primer organigrama de la empresa donde se encuentra el CEO, en este caso el fundador quién en principio se encontrará presente en todos los aspectos de la

administración. Por otra parte, existirá un departamento de marketing, encargado del desarrollo del diseño, campañas en redes sociales y análisis de métricas; departamento de producto, destinado al desarrollo del mismo y gestión de cabinas; departamento de tecnología que se encargará principalmente de la analítica de datos y desarrollo de alternativas digitales como por ejemplo el sistema de inteligencia artificial. También se deberá considerar un departamento de logística para coordinar la entrega y adquisición de parches (por más de que las operaciones en específico se encuentren tercerizadas). Por otra parte, el equipo contará con un médico que tendrá un rol comercial, ya que será el encargado de gestionar la coordinación con proveedores de atención ginecológica (médicos ginecólogos) y que además estos recomienden el uso de la plataforma.

4.1.2 Historias de Usuario

En las siguientes tablas se especifican las diferentes historias de usuario, tanto de la perspectiva de la mujer como usuario final, la perspectiva del médico ginecólogo y la obra social.

ID	#01
Como	Mujer.
Quiero	Hacerme estudios mamarios.
Para	Chequear que todo se encuentre bien o para poder atacar una enfermedad mamaria en caso de que la hubiese.
Condiciones de aceptación	A la hora de sacar turnos, conseguir para dentro del mismo mes en que se busca, ya que las largas esperas pueden significar una detección tardía.

ID	#02
Como	Mujer.
Quiero	Aprender a realizar un autotest mamario.

Para	Chequear que todo se encuentre bien o para poder atacar una enfermedad mamaria en caso de detectar una anomalía.
Condiciones de aceptación	No estoy segura de cómo hacerlo de manera correcta por lo que quiero aprender de una fuente confiable que proporcione toda la información y contactos a los que pueda acceder en caso de tener preguntas o inquietudes.

ID	#03
Como	Mujer.
Quiero	Ver los resultados de mis estudios mamarios que me hice hace más de un mes.
Para	Para mostrárselos a un médico que elabore un diagnóstico y así quedarme tranquila de que todo se encuentra en orden. En caso de que no, recibirlo lo antes posible para accionar como el médico lo indique.
Condiciones de aceptación	Recibir los estudios de manera rápida y obtener el diagnóstico de un médico confiable.

ID	#05
Como	Médico ginecólogo.
Quiero	Evitar el error humano a la hora de diagnosticar a mis pacientes
Para	No caer en el no diagnóstico, detección tardía o mala praxis.
Condiciones de aceptación	Conocer la tecnología incorporada para generar buenos diagnósticos y recibir una paga a cambio.

ID	#06
-----------	-----

Como	Obra Social.
Quiero	Ofrecer el mejor servicio a mis afiliados.
Para	Obtener un diferencial respecto a mi competencia.
Condiciones de aceptación	Adquirir una propuesta que me garantice una ventaja competitiva respecto a la competencia y que a la vez me signifique un ahorro de costos a largo plazo.

ID	#07
Como	Obra Social.
Quiero	Conocer datos métricas de mis afiliados.
Para	Poder proporcionar un mejor servicio hacia el mismo y obtener una ventaja respecto a la competencia.
Condiciones de aceptación	Adquirir una propuesta que me garantice una ventaja competitiva respecto a la competencia, me proporcione datos de evolución de registros de mis pacientes y que a la vez me signifique un ahorro de costos a largo plazo.

4.1.3 Estimación del desarrollo

Para lograr una estimación de desarrollo del producto digital en una instancia MVP, se deberá tener en consideración una estructura clara y el ejercicio de un equipo acertado como lo está planteado en el organigrama. En primer lugar, para el desarrollo de la plataforma, se estimará como tiempo máximo un semestre, teniendo en cuenta todas las etapas esenciales para su composición, tales como diseño, testeos, pruebas y lanzamientos; considerando a la vez el desarrollo de front y back end de la plataforma tanto en versión web como mobile. Por otra parte, se deberá contemplar la integración con las bases de datos tanto para el guardado de datos de registro del paciente, como para el almacenamiento de informes y diagnósticos médicos.

En este proceso será de vital importancia la iteración constante y la incorporación de revisiones. Con el fin de garantizar el desarrollo de un buen producto (mínimo viable) se deberá trabajar estableciendo objetivos realistas y alcanzables en el período de tiempo anticipadamente pautado. Al comienzo, el equipo deberá trabajar de manera multidisciplinaria.

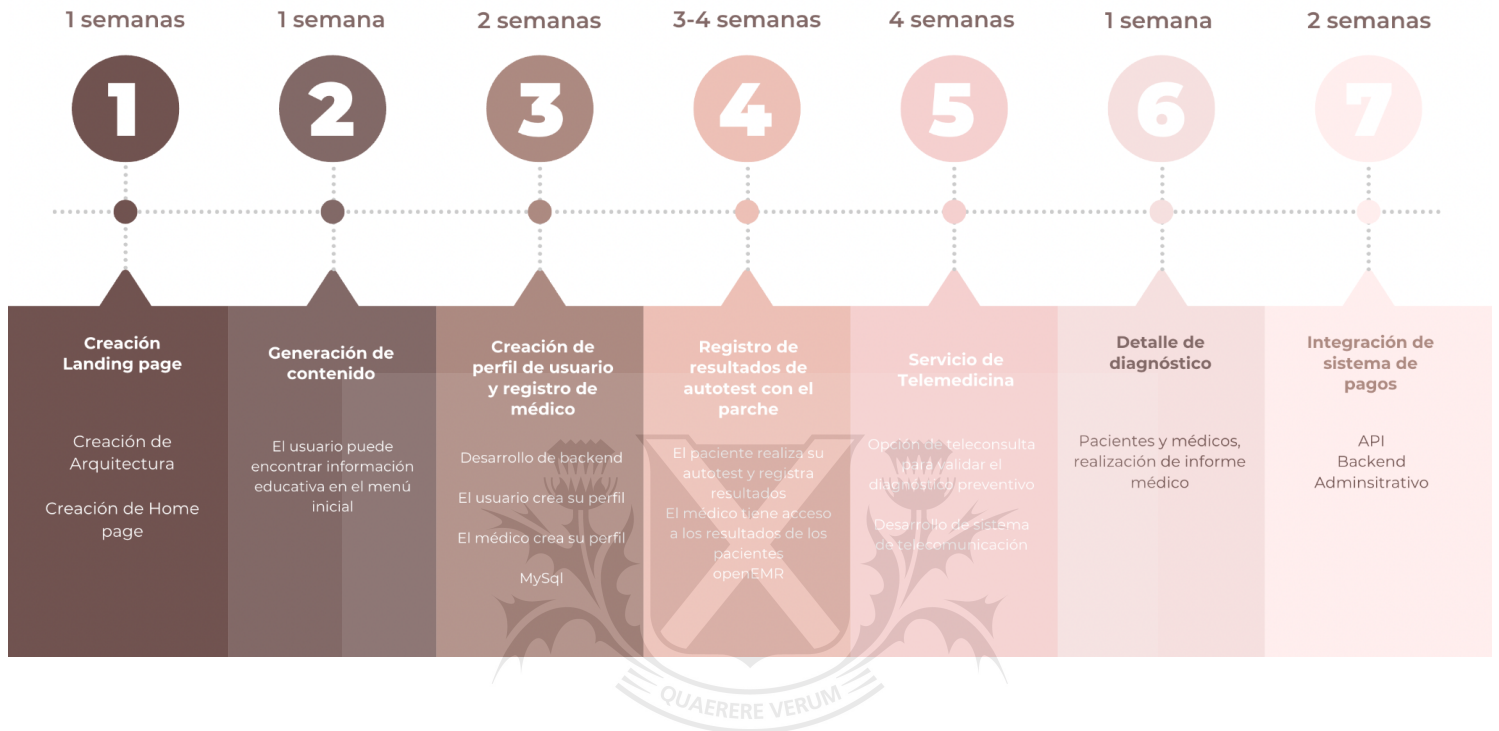
4.1.4 Sprints del MVP

Universidad de
SanAndrés



Figura 11

(fuente: elaboración propia)



4.1.5 Definición de Listo y Definición de Hecho

Para asegurar una entrega de un producto mínimo y viable exitoso, es necesario contemplar un *Definition of Done* y un *Definition of ready* para lograr un mayor entendimiento de estimaciones y prioridades a la hora de llevar a cabo el planeamiento de una Sprint y lanzamiento de funcionalidades.

Definition of Done:

- Se encuentra desarrollada la versión para paciente y versión para médico.
- Supera con éxito los criterios de aceptación de la historia de usuario.
- Supera los testeos sin errores significativos y que alteren el flujo del usuario.
- Se encuentra aprobado por el Product Owner.
- Documentación necesaria se encuentra lista.
- Afronta un proceso de peer reviewed.

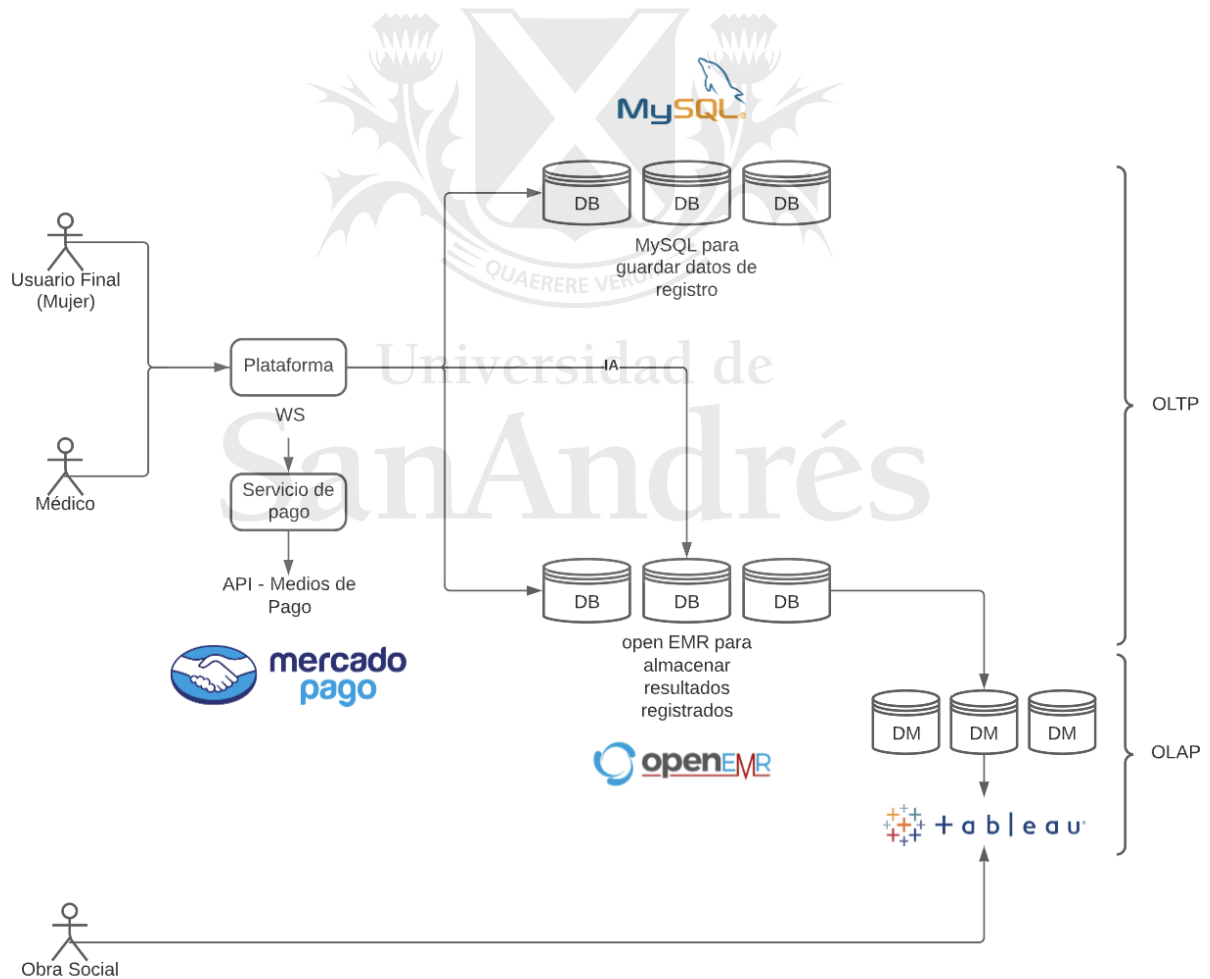
Definition of Ready:

- Aprobación y revisión por parte del equipo.
- Debe ser alcanzable en un sprint.
- Estimado.

4.2 - Diagrama de Arquitectura

Figura 12

(fuente: elaboración propia)



En este caso se representó un diagrama de arquitectura para relacionar componentes, entender sus interacciones y comportamientos dentro de una infraestructura específica. En primera instancia, se tiene en consideración el comportamiento y en consecuencia los datos del usuario final, es decir la mujer que accede a la realización del estudio. Comenzará por el acceso a la plataforma donde si opta por abonar una suscripción podrá pagarla dentro de la misma. Es por este motivo que en esta instancia se considera una API para medios de pago (en este caso, Mercado Pago). Una vez que el usuario se registra, sus datos se almacenarán en bases de datos. En este caso se optará por la incorporación de MySQL para el guardado de datos de registro y se considerarán réplicas en caso de que el sistema inicial se caiga. A su vez, a medida que el usuario realice su autoevaluación mamaria, apuntará los respectivos resultados en el formulario proporcionado en la plataforma (en una actualización posterior de la plataforma, este proceso se llevará a cabo mediante un sistema de Inteligencia Artificial). Estos datos, serán almacenados en otra base de datos, diferente a la cual se guardan los datos de registro. En este particular, se utilizará openEMR (también se consideran réplicas), que no servirá únicamente para almacenar los registros médicos del paciente, sino que funcionará como un sistema completo de registros médicos electrónicos que gestionará la información de los usuarios, evolución de estudios e historias clínicas y coordinación de consultas. El médico ginecólogo tendrá acceso a la plataforma para lograr la comunicación con los pacientes y el diagnóstico para los mismos.

Hasta esta instancia, nos enfocamos dentro de la arquitectura en el procesamiento de transacciones en tiempo real y de la dirección de datos operativos de alto nivel de detalle (OLTP).

Por último, tenemos a la obra social, que dentro de este diagrama es considerado como el principal interesado en los datos obtenidos de los estudios, para así poder trabajar en métricas y conclusiones para comprender mejor a sus afiliados que han realizado el estudio. El acceso a los datos se llevará a cabo mediante Tableau, una herramienta de visualización y análisis avanzado de los mismos. Estos llegarán a partir de los datamarts.

Esta última instancia de la arquitectura se enfoca en el análisis de datos consolidados y en las decisiones concluidas a partir de consultas analíticas.

4.3 - Indicadores Clave

4.3.1 - Establecer Indicadores

En las siguientes tablas se especifican los indicadores clave para el negocio.

ID	#01
Nombre	Tasa de conversión
Descripción Detallada	Nos dará información relevante respecto a la cantidad de usuarios que al acceder a la plataforma optan por abonar una suscripción de cualquier tipo.
Responsable	Marketing - Producto

ID	#02
Nombre	Número de clientes recurrentes o leales
Descripción Detallada	Nos dará información relevante para comprender la fidelidad por parte de los usuarios y a su vez nuestra capacidad de retención, es decir, su nivel de satisfacción. Permite analizar la cantidad de pacientes que vuelven a utilizar la plataforma o que continúan utilizando la misma en reiteradas ocasiones.
Responsable	Marketing - Análisis - Área de atención al cliente

ID	#03
Nombre	Nivel de calidad de producto
Descripción Detallada	Nos servirá para evaluar si los estándares establecidos respecto a la calidad de nuestro servicio son cumplidos o no.

Responsable	Producto
--------------------	----------

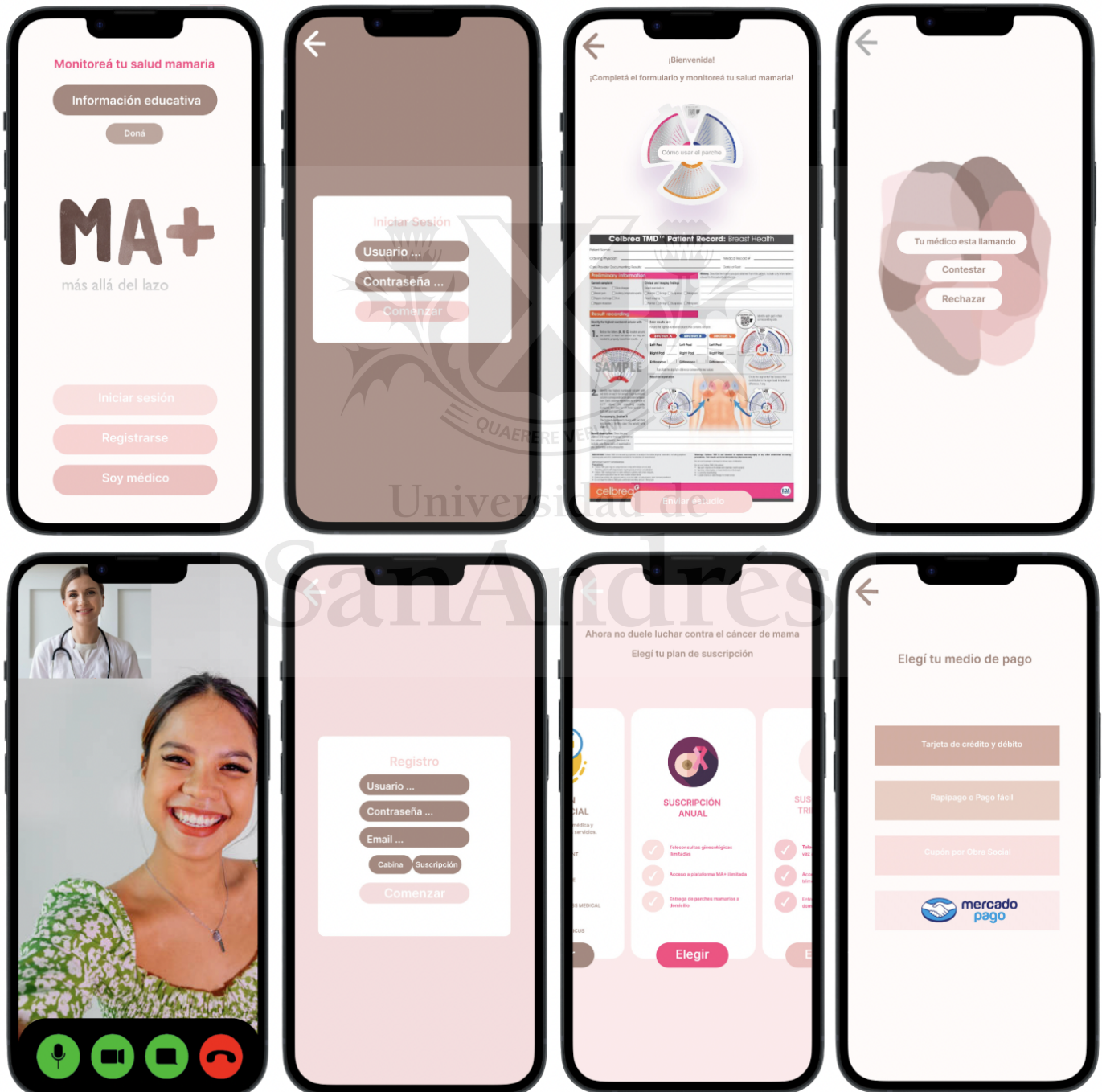
4.3.2 - Medición Indicadores

Indicadores	Medición
Tasa de Conversión	Google Analytics y Tableau
Número de clientes recurrentes o leales	Google Analytics y Tableau
Nivel de calidad de producto	Encuesta en la plataforma una vez terminado el proceso de autotest y diagnóstico preventivo del paciente.

4.4 - Aspectos específicos de UX/UI

Figura 13

(fuente: elaboración propia)



5 - Modelo de negocio

Para la confección del modelo de negocio (*ver anexo 11*), se exploraron los distintos aspectos que componen al Business Model Canvas teniendo en cuenta toda la información e investigación realizada.

Comenzando por el segmento de mercado, podemos identificar en primer lugar dentro del mismo, a las mujeres en un rango etario de 20 a 60 años inclusive que deban realizarse estudios mamarios con frecuencia al ser consideradas de alto riesgo (se incluyen las mujeres con antecedentes familiares, mutación genética (BRCA1, BRCA2), raza y otros factores de riesgo de enfermedad mamaria). Por otra parte, nos encontramos con mujeres dentro de dicho rango de edad que no cuenten con indicación obligatoria para iniciar el estudio y que no cuenten necesariamente con antecedentes familiares que hayan sufrido cáncer de mama, pero que están preocupadas o ansiosas por la salud de sus mamas. En este caso, la mujer será considerada como el usuario final de nuestra plataforma, por lo que nuestro modelo de negocio se destaca como B2C en esta instancia.

Continuando con el segmento de mercado, destacamos que no se identifica únicamente a la mujer con la necesidad de realizarse controles mamarios como usuario final, sino que también tenemos en consideración al médico ginecólogo y a la obra social como clientes. Como se ha mencionado anteriormente, para el médico, suele ser un inconveniente el hecho de que las obras sociales y prepagas paguen de manera tardía, por lo que las consultas privadas mediante la plataforma significarán para ellos una fuente de ingresos relevante; además de que les permitirá mantener registros y evolución de sus pacientes en un solo lugar. Por otra parte, se encuentra la obra social. En este caso, para la misma, el adquirir nuestra propuesta significará un ahorro de costos a largo plazo además de una ventaja competitiva respecto a la competencia. Dentro de este contexto, nos adentraríamos en un modelo B2B; sin embargo dicha alianza no será contemplada en un corto plazo.

La propuesta de valor en este caso consiste en una plataforma para la detección temprana del cáncer de mama que buscará la concientización y el incentivo hacia las mujeres para la realización del autotest mamario. Esta misma, será acompañada con el uso de parches mamarios autoadhesivos (tecnología recientemente incorporada en el mercado llamada Celbrea) para la ejecución del autotest. Posteriormente, se registrarán los resultados

obtenidos tras la realización del autotest mediante un sistema de Inteligencia Artificial y así evaluados por médicos ginecólogos en tiempo real.

Para el paciente:

- La plataforma permitirá a las mujeres realizar una autoevaluación de su riesgo de cáncer de mama de manera fácil y accesible.
- La app/web proporcionará información educativa sobre la prevención y detección temprana del cáncer de mama.
- Se reducirá el tiempo de espera, que será un factor clave en la instancia de prevención (mayor productividad y menor mano de obra) y se proporcionarán datos concretos y no supuestos.
- Dentro de la misma plataforma se podrá registrar la evolución de los estudios y se proporcionará la comunicación con un médico capacitado.

Para el médico:

- Mayor volumen de pacientes.
- Disminución de detección tardía y sub diagnóstico.
- Valor agregado respecto a su competencia.

Para la obra social:

- Disminución en costos de tratamiento.
- Valor agregado respecto a la competencia.
- Mayor incidencia en la supervivencia de la enfermedad.

Respecto a los canales, entendemos como el principal a la plataforma que logrará conectar al paciente y su respectivo estudio, con un médico profesional que pueda otorgar un primer diagnóstico. Adicionalmente, el estudio podría ser ejecutado mediante el uso del parche autoadhesivo mamario de manera independiente o a través de una cabina interactiva de diagnóstico que pueda encontrarse en farmacias, locales de ropa y centros comerciales. En este caso, el uso de las cabinas interactivas no sólo servirá para facilitar el acceso a nuestros clientes, sino también como medio principal de comunicación y de campaña de marketing para lograr concientizar a la mujer respecto al cuidado de su salud mamaria, y así incentivar a que pruebe nuestra propuesta.

La relación con clientes, como se ha mencionado, no será únicamente mediante la plataforma, sino a través de una cabina interactiva donde puedas encontrarte con una persona especializada que pueda guiarte en el proceso. Se espera mantener una relación de chequeo periódico, ya que la plataforma también contará con una campaña de concientización que le indique al usuario que es hora de realizarse su chequeo mamario. La frecuencia deberá ser establecida según la información que proporcione cada mujer (Ej. si tiene antecedentes familiares que hayan sufrido cáncer de mama o no).

Respecto a las fuentes de ingreso, se podrá considerar en primer lugar el cobro al usuario de una suscripción a la plataforma que le permitirá navegar en la misma, el servicio de telemedicina, obtener parches y el acceso a la cabina interactiva. Será bajo un modelo Freemium, donde los servicios básicos, como por ejemplo el acceso a videos tutoriales de autotest e información educativa sean gratuitos; pero si se quiere acceder al uso de parches autoadhesivos, cabina y a una consulta médica se deba abonar una suscripción. Adicionalmente nos encontraremos con aquellas personas que busquen realizarse el chequeo con mayor frecuencia y opten por comprar los parches de manera independiente, antes de acercarse a la cabina reiteradas veces. Mediante la compra del producto, obtendrán también el acceso a la plataforma - se proporcionará esta opción también a través de una suscripción.

Figura 14

(fuente: elaboración propia)



Universidad de
SanAndrés

Por otro lado el paciente/usuario, podría elegir acceder a una cabina interactiva, sin pagar una suscripción. En este caso deberá pagar por el acceso a la misma cada vez. Parte de ese dinero, será exclusivamente una fuente de ingreso, y otra parte, será donada a una fundación contra el cáncer de mama. Al pagar el acceso a la cabina, podrá tener acceso a la plataforma para completar el proceso de chequeo preventivo con un médico especializado.

También como fuente de ingreso, se considerará la alianza con obras sociales y laboratorios. La adquisición de la propuesta hará que puedan ofrecer la misma a sus afiliados. Este acuerdo puede ser definitivo o mediante licencias. Adicionalmente se considerará cobro de un porcentaje de la ganancia que nuestra propuesta representa para ellas y el cobro de comisión por derivación a los pacientes a los que se le hayan detectado anomalías en la instancia de autotest.

Las actividades clave serán:

- Posibilidad de realizar una autoevaluación mamaria de manera fácil, certera y accesible.
- Proporción de información educativa sobre la prevención y detección temprana del cáncer de mama.
- Reducción del tiempo de espera, que será un factor clave en la instancia de prevención y se proporcionarán datos concretos y no supuestos.
- Evaluación de los estudios y comunicación con un médico capacitado.
- Envío de parches mamarios al domicilio de la mujer que haya pagado una suscripción.

Los recursos clave serán:

- Médicos ginecólogos.
- Plataforma digital.
- Parches autoadhesivos mamarios.
- Cabina Interactiva.

Los socios clave serán:

- Referentes médicos de la industria. (FDA, ANMAT)
- Médicos ginecólogos.
- Fundaciones que busquen la concientización contra el cáncer de mama.
- Farmacias y laboratorios.
- Desarrolladores de telemedicina.
- Obras sociales.

Por último, la estructura de costos se encontrará determinada por el costo de adquisición de los parches mamarios Celbrea, el desarrollo y mantenimiento de la plataforma, el pago a médicos.

Modelo de Negocio - Corto plazo

Figura 15

(fuente: elaboración propia)

<p>Socios clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Referentes médicos de la industria. (FDA, ANMAT) Médicos ginecólogos. Fundaciones que busquen la concientización contra el cáncer de mama. Farmacias. Desarrolladores de telemedicina. Obras sociales. 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de realizar una autoevaluación de su riesgo de cáncer de mama de manera fácil y accesible. Proporción de información educativa sobre la prevención y detección temprana del cáncer de mama. Reducción de el tiempo de espera, que será un factor clave en la instancia de prevención y se proporcionaran datos concretos y no supuestos. Evaluación de los estudios y comunicación con un médico capacitado. 	<p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> Una plataforma para la detección temprana del cáncer de mama. Acompañada con el uso de parches mamarios autoadhesivos (Celbrea) para el desarrollo del autotest. Registro (proceso de IA) de patrones obtenidos en el parche autoadhesivo (resultado de su autotest) para que los mismos sean evaluados por un medico profesional del otro lado de la pantalla. Información educativa sobre la prevención y detección temprana del cáncer de mama y tutoriales. Registro de evolución de los estudios, trackeo de ciclo menstrual. <p>Mayor productividad y menor mano de obra; mayor precisión, confianza y resultados más rápidos a la instancia preventiva del autotest. Se reduce el error humano y el sub diagnóstico.</p>	<p>Relaciones con clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> Mediante plataforma. Mediante cabina interactiva donde puedas encontrarte con una persona especializada que pueda guiarte en el proceso. Se espera mantener una relación de chequeo periódico, ya que la plataforma también contará con una campaña de concientización que le indique al usuario que es hora de realizarse su chequeo mamario. 	<p>Segmentos de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> Mujeres con un rango etario de 20 a 62 años inclusive. Dirigido exclusivamente a la mujer dentro de dicho rango de edad, que deba realizarse estudios con mayor frecuencia, al ser considerada de alto riesgo (se incluyen las mujeres con antecedentes familiares, mutación genética (BRCA1, BRCA2), raza y otros factores de riesgo de enfermedad mamaria). Mujeres sin indicación obligatoria para iniciar el estudio, pero que están preocupadas o ansiosas por la salud de sus mamas.
<p>Estructura de costes</p> <ul style="list-style-type: none"> Costo del parche autoadhesivo mamario (ejemplo tecnología Celbrea) Desarrollo y mantenimiento de la app/web y construcción de cabinas Pago a médicos Costo de logística de envío de parches Campaña de Marketing Sueldo a empleados Licencias 	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Médicos ginecólogos. Plataforma digital. Parches autoadhesivos mamarios. Cabina Interactiva 	<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> Plataforma que logrará conectar al paciente y su respectivo estudio, con un médico profesional que pueda otorgar un primer diagnóstico. El estudio ejecutado mediante el uso del parche autoadhesivo mamario de manera independiente o a través de una cabina interactiva de diagnóstico que pueda encontrarse en farmacias, locales de ropa y centros comerciales. Difusión será alta tras contar con campaña de concientización. Las cabinas serán una manera de dar a conocer el negocio además de la recomendación a su uso por parte de médicos. 	<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> Cobro al usuario de una suscripción a la plataforma que le permitirá navegar en la misma y acceder a la cabina interactiva. Modelo Freemium, donde las funcionalidades básicas, serán gratuitos; pero si se quiere acceder al uso de parches autoadhesivos, cabina y a una consulta médica se deberá abonar. Paciente/usuario, podría elegir acceder a una cabina interactiva. En este caso deberá pagar por el acceso a la misma cada vez. Parte de ese dinero, será exclusivamente una fuente de ingreso, y otra parte, será donada a una fundación contra el cáncer de mama. Alianza con obras sociales. Cobro de comisiones por derivación. 	

Modelo de Negocio - Mediano plazo

Figura 16

(fuente: elaboración propia)

<p>Socios clave</p>	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lector de parche mamario - sistema de inteligencia artificial 	<p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mediante la plataforma se registraran (proceso de IA) los patrones obtenidos en el parche autoadhesivo (resultado de su autotest) para que los mismos sean evaluados por un medico profesional del otro lado de la pantalla. • Se gestionará el envío a domicilio de parches mamarios en caso de que se adquiera una suscripción que lo solicite. 	<p>Relaciones con clientes</p>	<p>Segmentos de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obra Social
	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Inteligencia Artificial 		<p>Canales</p>	
<p>Estructura de costes</p> <p>Principales Costos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costo de logistica de envió de parches 	<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianza con obras sociales. Venta de la propuesta para que pueden ofrecer la misma a sus afiliados. Puede ser definitiva o mediante licencias. Adicionalmente, cobro de un porcentaje de la ganancia que nuestra propuesta representa para ellas. • Cobro de comisiones por derivación. 			

(fuente: elaboración propia)

<p>Socios clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Referentes médicos de la industria en México Fundaciones que busquen la concientización contra el cáncer de mama en México Farmacias en México Obras sociales de México 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Adaptación de la propuesta a la cultura Mexicana. 	<p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> Expansión internacional a México. 	<p>Relaciones con clientes</p>	<p>Segmentos de clientes</p>
<p>Recursos clave</p>	<p>Canales</p>			
<p>Estructura de costos</p> <p>Principales Costos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Costo de apertura en México. Costos adaptados a nueva moneda. Marketing adaptado a la nueva región. 	<p>Fuentes de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> Cambio de moneda en fuente de ingreso. 			

6 – Plan de Marketing

6.1 – Segmentación y targeting

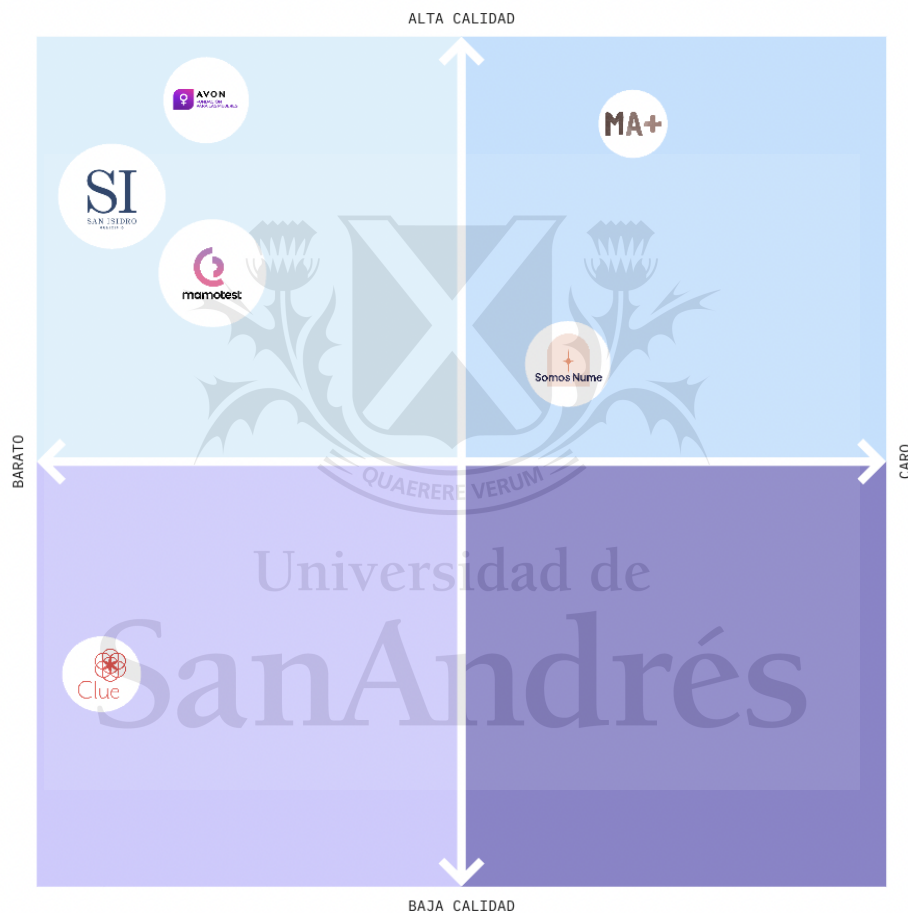
A la hora de establecer una estrategia de marketing será relevante delinear cuál será el mercado objetivo y sus motivos Dvoskin (2004). A nivel B2C, nuestro segmento de mercado se limitará únicamente a las mujeres dentro de un rango etario entre 20 y 62 años inclusive. Este será nuestro segmento principal ya que todas las mujeres dentro de dicho rango de edad deben por recomendación médica realizarse estudios mamarios mínimamente una vez al año para evitar, prevenir o capturar a tiempo un posible caso de cáncer de mama. Nuestro mercado objetivo considerará a todas aquellas mujeres dentro de dicho segmento que deban realizarse estudios con mayor frecuencia al ser consideradas de alto riesgo. En este caso, se incluyen mujeres con antecedentes familiares de cáncer de mama, mutación genética BRCA1, BRCA2, y otros factores de riesgo de enfermedad mamaria. Adicionalmente, se considerará a aquella mujer dentro de dicho rango de edad que no cuente necesariamente con antecedentes familiares o con la indicación obligatoria para realizarse estudios mamarios con frecuencia, pero que se encuentre ansiosa o preocupada por su salud y busque realizar un autotest certero. Entiende la importancia acerca del cuidado mamario pero no se encuentra emocionalmente interpelada por el mismo. Nuestro mercado objetivo, en este caso también deberá contemplar a aquellas mujeres que cumplan con las características previamente mencionadas y que a la vez tengan un alto poder adquisitivo para optar por gastar dinero en alguna de las suscripciones ofrecidas o que sean afiliadas de una obra social con la que Ma+ Test tenga alianza.

A nivel B2B, nos encontramos con médicos ginecólogos que busquen una alternativa para obtener un ingreso por fuera de la paga de las obras sociales ya que estas pagan de manera tardía y bajos honorarios. A su vez, dentro de dicho segmento, los médicos deben tener un fácil acceso a la tecnología y entender el funcionamiento de la misma, además de buscar acercarse y ofrecer el mejor servicio a sus pacientes. Por otra parte, nos encontramos con las obras sociales en la Argentina. En este caso, se contemplará una alianza con aquellas que busquen ofrecer un valor agregado a sus afiliados, una ventaja competitiva respecto a la competencia y la búsqueda de un ahorro de costos a largo plazo.

6.2 – Posicionamiento de Marketing

Figura 18

(fuente: elaboración propia)



Tras la realización de un mapa de posicionamiento a corto, mediano y largo plazo, se puede comprender con mayor entendimiento la manera en la que se percibe la oferta en el mercado y en consecuencia el posicionamiento de Ma+ test respecto la competencia

actualmente existente en el mercado. En este caso se establecieron dos ejes: calidad y precio; y un tercer atributo que se verá representado por el tamaño de los círculos que simbolizan a cada competidor. En este caso, el tamaño del círculo representará el nivel de alcance que tiene determinada empresa dentro del mercado.

Comenzando con un mapa de posicionamiento a corto plazo, se puede notar que Ma+ test, se encuentra en un área donde no cuenta con grandes competidores más que NUME. En este caso, el factor competitivo principal será el servicio de telemedicina para consultas ginecológicas, ya que NUME no ofrece otros beneficios como información educativa o tecnología para lograr la realización de un autotest mamario de manera fácil, accesible y certera. De todas las alternativas presentadas actualmente en el mercado, es la opción más cara para el consumidor y presenta una comunidad formada. Ma+ en este caso, resultará más caro considerando el valor de los parches y en consecuencia el precio de la suscripción, pero logrará ofrecer por sobre la competencia un producto de mayor calidad y especificidad respecto al impacto que tendrá sobre el cuidado mamario. De todas maneras, como podemos ver en el mapa de posicionamiento a mediano y largo plazo NUME va a ser capaz de incorporar tecnologías que sean más específicas y que puedan otorgar mejores resultados y experiencia para sus usuarios ya existentes. Esto hará que su alcance sea mayor y que su producto sea de mayor calidad. Para el largo plazo se espera que el alcance de Ma+ sea más grande y que su calidad no sea vea afectada. Será esencial mantener una posición competitiva en el mercado por lo que la innovación tecnológica y la incorporación de nuevas alternativas será necesaria.

Por otra parte, nos encontramos con Clue, una aplicación para el seguimiento del período menstrual que cuenta con información educativa y sistema de recordatorios. Sin embargo, la misma actualmente no presenta ninguna ventaja competitiva en el mercado por lo que su presencia en el mismo como competidor dejará de ser relevante a largo plazo; a su vez considerando que la solución proporcionada por Clue no abarca exclusivamente la necesidad que Ma+ identifica.

Adicionalmente, nos encontramos con otras tres figuras importantes en el mercado: Fundación Avon, Mamotest y municipios, en este caso en particular el municipio de San Isidro. El alcance de estas entidades es muy grande, por lo que su participación en el mercado también lo es. Además al ofrecer propuestas gratuitas, son capaces de llegar a grandes masas. En este caso, habrá que considerar que el mercado objetivo en nuestro caso, no será exactamente el mismo, ya que apuntamos a quien opte por abonar por nuestra solución. En este caso se proporcionará una solución donde la única condición de

acceso sea el abono por el servicio (a diferencia de Fundación Avon), y la falta de largas filas de espera y tiempo de espera luego de la realización del estudio para el recibimiento de un primer diagnóstico. A largo plazo, la calidad de estas alternativas incrementará por su capacidad de innovación tecnológica; sin embargo, no es posible afirmar si las nuevas variables incorporadas serán pagas o gratuitas para el consumidor.



6.3.1 Canales y Mensajes

Figura 19

(fuente: elaboración propia)



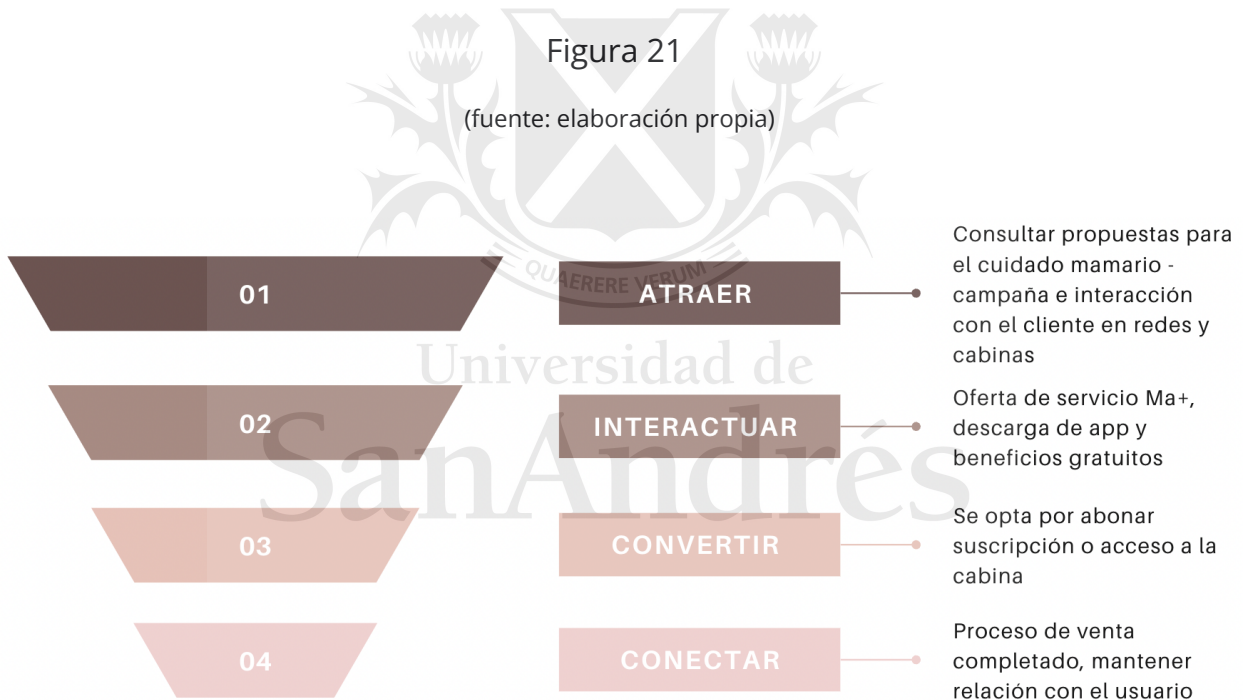


Universidad de
San Andrés
Figura 20
(fuente: elaboración propia)



A la hora de plantear el desarrollo de canales y mensajes, se contempló la identidad de marca previamente establecida con la elaboración del prototipo (pantallas). En este caso, al entender que nuestra plataforma y objetivo se encuentra en su totalidad ligado con la concientización respecto al cuidado mamario, la campaña de marketing se llevará a cabo como se puede ver en la figura 19, en la vía pública, en redes sociales (pago a influencers para promocionar el producto y la importancia del cuidado mamario) y también con la presencia de las cabinas interactivas, figura 20, que también se encontrarán situadas en espacios públicos.

6.3.2 Cono de Conversión



Los canales principales de comunicación: redes sociales, vía pública y cabinas interactivas serán sustanciales para atraer al consumidor. Posteriormente, el proceso de interacción y conversión contarán con la presencia de la plataforma y la cabina como medio establecido. Por último, la instancia de retención seguirá contando con la campaña de concientización y con un proceso de fidelización hacia el consumidor a través de la plataforma.

6.4 - Plan de Promoción

Teniendo en cuenta los canales y mensajes previamente establecidos, se desarrolló un plan de promoción contemplando a la vez el roadmap del producto. En este caso, la comunicación y el marketing será esencial a lo largo de todas las instancias. Particularmente, considerando que también se tiene como objetivo concientizar, ser fuertes con una buena comunicación, hará que logremos distinguirnos y de a poco lograr que la población asocie el nombre de *Ma+ test*, con la detección temprana del cáncer de mama. Las campañas de marketing se actualizarán cada semestre con el fin de recuperar métricas y resultados de cada una. A partir de los mismos, se lanzará la próxima campaña. Sin embargo, al principio contaremos con la presencia de las cabinas interactivas que también serán un canal esencial de promoción de la marca. En este caso, las cabinas no solo resultarán informativas, sino que también lograrán una interacción con el usuario, así obteniendo la capacidad de en algunos casos, lograr una conversión instantánea. De todas maneras, considerando que las mismas requieren una inversión en capex muy alta (teniendo en cuenta costos y personal contratado para gestionar las mismas), se contará con la presencia de las cabinas los primeros meses. Se elige este período ya que será sustancial contar con este canal al comienzo mientras logramos tener un posicionamiento en el mercado. Se evalúa que a largo plazo, no será necesaria la inversión en las mismas. Aún así, no descartará la posibilidad de dejarlas más tiempo en caso de que representen ingresos significativos o algún valor en la campaña que los otros canales no puedan alcanzar.

7 - Operaciones del Negocio

7.1 Procesos Principales

En las siguientes tablas se enumeran las operaciones principales del negocio y los respectivos procesos y descripciones de cada una, además de mencionar su objetivo y responsable.

No de actividad	1
Nombre	Campaña de Marketing
Objetivo	Lograr el primer alcance. Dar a conocer la propuesta para que el consumidor considere la propuesta. Analizar la campaña para obtener métricas.
Responsable	Encargado de Marketing
Entradas	Cantidad de personas que se interesan conocer más acerca de la propuesta o que optan por utilizar la misma.
Salidas	Al conocer al usuario, se proponen maneras de acercarse aún más al mismo.
Descripción	Lanzamiento de campaña de marketing con el objetivo de concientizar respecto al cuidado mamario y dar a conocer la propuesta a través de publicidad y cabinas interactivas. Análisis de campaña y desarrollo de métricas. Mayor conocimiento del usuario. Desarrollo de campañas más acertadas para lograr mayor acercamiento con el usuario.
Periodicidad de ejecución	La publicidad será relevante de manera constante mientras que el uso de la cabinas será limitado. El análisis de campaña se hará una vez por trimestre.

No de actividad	2
Nombre	Desarrollo y gestión de plataforma
Objetivo	Lograr una plataforma que proporcione información educativa además de la posibilidad de unir al médico y al paciente para proporcionar una consulta en línea.
Responsable	Producto y desarrollo
Entradas	Visitantes, suscritos y médicos.
Salidas	Información educativa y telemedicina.
Descripción	El desarrollo y gestión de la plataforma considerará información educativa y servicio de telemedicina. Deberá contemplar actualizaciones para lograr otorgar siempre el mejor servicio al consumidor.
Periodicidad de ejecución	Constante

No de actividad	3
Nombre	Gestión de Cabina interactiva
Objetivo	Publicidad y acercamiento a aquellos usuarios que no opten por abonar una suscripción.
Responsable	Producto, Marketing y Coordinación con atención médica

Entradas	Pacientes sin suscripción y nuevos entrantes.
Salidas	Información educativa, telemedicina y parche mamario.
Descripción	El consumidor se acerca a la cabina y puede optar por realizar el test o no. En caso de que lo decida de manera afirmativa, se le proporcionará el parche mamario y el acceso a la plataforma para el desarrollo del autotest mamario. Este proceso estará acompañado por un asistente que indique como realizar los pasos de manera correcta y que pueda despejar dudas en caso de que las hubiese. Al estar en espacios públicos, la cabina a la vez funcionará como canal principal de campaña de marketing por lo que también considerará a todos ellos que conozcan la propuesta aunque en el instante no opten por obtenerla.
Periodicidad de ejecución	Primeras instancias (1 y 2 años)

Universidad de

San Andrés

No de actividad	4
Nombre	Adquisición y gestión de entrega de parches
Objetivo	Enviar parches mamarios a quienes hayan optado por el abono de suscripción que incluya este servicio.
Responsable	Administración y Logística
Entradas	Suscripciones
Salidas	Envío de parches

Descripción	Se recibe la información de cada consumidor que haya optado por el plan de suscripción que incluye envío de parches. Se coordina el envío según región y período.
Periodicidad de ejecución	Mensual / Trimestral

No de actividad	5
Nombre	Coordinación con proveedores de atención ginecológica
Objetivo	Proporcionar telemedicina a través de la plataforma
Responsable	Administración y Producto
Entradas	Visitantes, suscritos y médicos.
Salidas	Consulta ginecológica
Descripción	Se proporciona una consulta con un médico ginecólogo al paciente. Una vez terminada la consulta se le envía al mismo un informe con el diagnóstico de su autotest mamario.
Periodicidad de ejecución	Constante

No de actividad	6
------------------------	---

Nombre	Desarrollo de programas de concientización e información educativa
Objetivo	Proporcionar información educativa y concientizar respecto a la importancia del cuidado mamario para prevenir un posible caso de cáncer de mama. Existe una alianza con fundaciones.
Responsable	Producto y Administración
Entradas	Visitantes, suscritos y fundaciones.
Salidas	Información educativa y concientización.
Descripción	Además del servicio de telemedicina y el parche para la gestión del autotest mamario, se proporcionará información educativa de manera gratuita a cualquier persona interesada, además de la posibilidad de realizar donaciones a fundaciones contra el cáncer de mama. El usuario realiza una donación mediante la plataforma y la misma será enviada por nosotros a la fundación aliada.
Periodicidad de ejecución	Constante

No de actividad	7
Nombre	Facturación
Objetivo	Cobro a usuarios y pago a proveedores
Responsable	Administración

Entradas	Visitantes, suscritos.
Salidas	Pago de sueldos, donaciones a fundaciones.
Descripción	Facturación, pago de sueldos y donaciones.
Periodicidad de ejecución	Mensual

No de actividad	8
Nombre	Procesamiento y registro de datos
Objetivo	Registro de datos de pacientes y analítica.
Responsable	Analítica y arquitectura de datos.
Entradas	Datos registrados por los pacientes.
Salidas	Diagnósticos y tendencias.
Descripción	Procesamiento y registro de datos.
Periodicidad de ejecución	Constante

7.2 - Operaciones Críticas

Coordinación con proveedores de atención ginecológica:

La coordinación con proveedores de atención ginecológica será considerada una operación crítica, ya que el acceso a la teleconsulta resulta un factor clave dentro de la propuesta de valor sustentada. En este caso, los médicos no formarán parte del equipo interno, sino que proveerán el servicio de la consulta online. En este caso, 1 solo médico formará parte del equipo, quien a su vez tendrá un rol comercial, para comunicarse con médicos ginecólogos y asegurar de que los mismos recomienden la propuesta a sus pacientes, y a la vez se encuentren a disposición para contestar las consultas. En este caso, se contempla un ahorro de gastos, ya que no se le deberá pagar al médico un sueldo, sino que cada consulta será cubierta por la obra social del paciente. En este caso, Ma+ test, le garantizará al médico ginecólogo volúmen de pacientes.

Adquisición y gestión de entrega de parches:

La adquisición y gestión de entrega de parches será considerada una operación crítica ya que sin los parches mamarios, la oferta de la propuesta no se encontrará completa. En este caso, no se deberá contemplar la importación de los parches, ya que la negociación con Celbrea, permite adquirir los parches mamarios directamente a través de la distribuidora ubicada en nuestro país a un precio mayorista (10 dólares el paquete de 2 parches). Por otra parte, no habrá que contemplar el transporte de los mismos que requiere refrigeración específica ya que el distribuidor se habrá encargado de aquello anteriormente. Por otra parte, para la entrega de los parches al domicilio de la paciente, se contratará a una empresa que se encargue de realizar los envíos. De todas maneras, por más que estas actividades se encuentren tercerizadas y que no haya que abordarlas de manera directa, sí será necesario el rol de logística dentro del equipo interno, ya que dicho empleado deberá encargarse de que las operaciones mencionadas se cumplan de manera efectiva, además de asegurar su coordinación.

7.3 - Recursos materiales

En la siguiente tabla se enlistan los recursos materiales necesarios para la operación del negocio. Particularmente en este caso se especifica el equipamiento necesario.

#	EQUIPAMIENTO / MÁQUINAS	FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA	CANTIDAD	COSTO PREVISTO
1	Pantallas LED	Exposición del video que explique el proceso al cual el paciente se adentra.	10	10377 USD
2	Cabinas Interactivas (Incluye materiales, mano de obra e instalación eléctrica)	Otorga al paciente el acceso a los parches y plataforma además de funcionar como campaña de marketing	5	1043 USD
3	Pack (x2) parches mamarios Celbrea	Especificidad del autotest mamario.		10 USD (Unidad)
4	Licencia MySQL	Base de datos utilizada para el registro del usuario	2	5000 USD ANUAL
5	Licencia openEMR	Base de datos utilizada para almacenar registros médicos.	2	0
6	Computadoras	Para trabajo de empleados.	14	4910 USD
7	Teléfonos Celulares	Para trabajo de empleados.	10	845 USD

7.4 - Infraestructura física

La infraestructura con la que contará la propuesta, consiste únicamente en el desarrollo de las cabinas interactivas. La misma se considerará dentro una inversión de CAPEX con un costo de 25.000 pesos argentinos la construcción del metro cuadrado. Este precio, incluye el armado de una construcción sencilla y en seco, instalación eléctrica e iluminación. Para lograr la comodidad e intimidad de la paciente a la hora de realizarse el chequeo, se estima una cabina de seis metros cuadrados. Las mismas se encontrarán ubicadas en diferentes puntos estratégicos de la ciudad de Buenos Aires.

8 – Equipo

8.1 - Equipo funcional

8.1.1 Personal Directivo

En la siguiente tabla se enlista el personal directivo como partícipes del equipo interno con el cuál contará el negocio.

Puesto	Tareas / Responsabilidades	Habilidades Técnicas	Habilidades Directivas	Perfil Profesional	Costo	Momento de Contratación (corto / mediano /largo plazo)
CEO	Establecer objetivos de gestión, liderar mediante estrategias, creación de estructura administrativa	Perfil administrativo y financiero	Liderazgo y toma de decisiones	Negocios Digitales	1.050.000 pesos argentinos mensuales	Largo plazo
CMO	Manejar campañas con eficacia, desde su comienzo hasta el análisis de métricas.	Perfil creativo	Toma de decisiones y cuidado de identidad	Marketing /Marketing Digital	750000 pesos argentinos mensuales	Largo Plazo
CTO	Manejo de departamento tecnológico, analítica de datos desarrollo de IA a largo plazo, y bases de datos.	Perfil estratégico y operacional	Efectivo en la toma de decisiones estratégicas. Optimiza tiempo y recursos.	Ingeniero Informático / IA / Analista de datos	750000 pesos argentinos mensuales	Largo Plazo

CPO	Manejo de relación con desarrolladores- Gestión de adquisición de parches mamarios y cabinas interactivas.	Gestión de productos digitales y alianzas estratégicas.	Marco de trabajo de metodologías ágiles. Iteración y desarrollo de MVP.	Negocios Digitales (PM)	750000 pesos argentinos mensuales	Largo Plazo (Gestión de cabinas a mediano plazo)
-----	---	---	--	-------------------------	-----------------------------------	--

8.1.2 Personal Operativo

En la siguiente tabla se enlista el personal operativo como partícipes del equipo interno con el cuál contará el negocio.

Puesto de Trabajo	Tareas / Responsabilidades	Habilidades	Perfil Profesional	Costo	Momento de Contratación (corto / mediano / largo plazo)
Asistente de Logística	Logística de envío de parches mamarios celbrea	Optimización y eficiencia	Administración y logística	167000 pesos argentinos mensuales	Mediano Plazo
Asistente de Cabina (x5)	Guiar a la paciente en la cabina interactiva	Buena comunicación y gestión de cabina	Asistente con conocimientos de enfermería	150000 pesos argentinos (part-time)	Corto Plazo
Médico Ginecólogo	Coordinación de equipo ginecológico	Conocimientos ginecológicos, estudios completos.	Médico Ginecólogo	750000 pesos argentinos mensuales	Largo Plazo

	- rol comercial				
--	-----------------	--	--	--	--

8.1.4 Personal Técnico / Digital (Tecerizado)

En la siguiente tabla se enlista el personal técnico como partícipe digital, tercerizado.

Puesto de Trabajo	Tareas o Funciones	Habilidades Técnicas	Costo	Momento de Contratación (corto / mediano /largo plazo)
Desarrollador	Desarrollo de Front y Back end	Programador full stack	15000 USD + mantenimiento (500 USD mensuales)	Corto Plazo (desarrollo) Largo Plazo (mantenimiento)

9 - Costos, Finanzas e Inversión

(ver anexo 13)

Se considera dólar MEP: \$479

9.1 Modelo de Generación de Ingresos

El modelo de generación de ingresos se contempla principalmente a través del modelo de suscripción. Dentro del SOM, se busca segmentar por riesgo de padecer cáncer de mama, caracterizando dentro de quienes tienen alto riesgo, a aquellas mujeres que cuenten con antecedentes familiares que hayan padecido la enfermedad y que además sean portadoras del gen BRCA1 y BRCA2. En este caso se les proporcionará la recomendación de abonar la suscripción 1, que contempla la entrega de parches 4 veces al año (1 vez por trimestre). En el segundo caso, se contempla a las mujeres con un riesgo mediano, es decir que únicamente cuenten con antecedentes familiares que hayan padecido cáncer de mama. En este caso se les enviará un total de 2 parches al año. Por último se contempla una suscripción de bajo riesgo, que será para aquellas mujeres que no cuenten con determinación obligatoria para la realización de estudios preventivos al no tener riesgo, pero que quieran realizar el chequeo y se preocupen por su cuidado mamario.

Zona	SOM	SOM (Segmento)	Producto	Máximo Anual	
Ciudad de Buenos Aires	86.306	Alto riesgo	4.315	Suscripción 1 anual	\$151.036
		Mediano riesgo	81.991	Suscripción 2 anual	\$1.639.814
		Bajo riesgo		Suscripción 3 anual	
				Cabina Interactiva	
				Total	\$1.790.850

Producto	Precios USD
Suscripción 1 anual	35
Suscripción 2 anual	20
Suscripción 3 anual	10

9.2 Costos

En la siguiente tabla se establecen los costos de la propuesta.

CAPEX	Moneda USD									
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Tipo de cambio USD	479	479	479	479	479	479	479	479	479	479
Cantidad empleados	14	14	9	9	9	9	9	9	9	9
Insumos Tecnológicos	7.133,61									
Parches Mamarios	0,00	172612,00	345224,00	517836,00	690448,00	863060,00	906213,00	951523,65	999099,83	1049054,82
Desarollo plataforma	15000,00									
Cabina Interactiva	1.565,76									
Alquiler espacio cabina	2.500,00									
Estudio Juridico	1.043,84				0,00				0,00	
CAPEX	27.243,22	172.612,00	345.224,00	517.836,00	690.448,00	863.060,00	906.213,00	951.523,65	999.099,83	1.049.054,82

OPEX	Moneda USD									
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Tipo de cambio USD	479	479	479	479	479	479	479	479	479	479
Donación	5178,36	10356,72	15535,08	20713,44	25891,80	27186,39	28545,71	29972,99	31471,64	0,00
Mantenimiento y Actualización Plataforma	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00
Licencias	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00
Asesoramiento contable	751,57	751,57	751,57	751,57	751,57	751,57	751,57	751,57	751,57	751,57
Asesoramiento legal	104,38	104,38	104,38	104,38	104,38	104,38	104,38	104,38	104,38	104,38
Envíos	331,94	331,94	331,94	331,94	331,94	331,94	331,94	331,94	331,94	331,94
Marketing + Posicionamiento Digital	5219,21	5219,21	5219,21	5219,21	5219,21	5219,21	5219,21	5219,21	5219,21	5219,21
OPEX	22585,46	27763,82	32942,18	38120,54	43298,90	44593,49	45952,81	47380,09	48878,74	17407,10

9.3 Sueldos del equipo

En la siguiente tabla se establecen los sueldos del equipo interno.

Sueldos	Moneda USD									
	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Tipo de cambio USD	479	479	479	479	479	479	479	479	479	479
Sueldo CEO	26304,8	26304,8	26304,8	26304,8	26304,8	26304,8	26304,8	26304,8	26304,8	26304,8
Sueldo CMO	18789,1	18789,1	18789,1	18789,1	18789,1	18789,1	18789,1	18789,1	18789,1	18789,1
Sueldo CTO	18789,1	18789,1	18789,1	18789,1	18789,1	18789,1	18789,1	18789,1	18789,1	18789,1
Sueldo CPO	18789,1	18789,1	18789,1	18789,1	18789,1	18789,1	18789,1	18789,1	18789,1	18789,1
Sueldo Logística	4183,7	4183,7	4183,7	4183,7	4183,7	4183,7	4183,7	4183,7	4183,7	4183,7
Sueldo Médico	18789,1	18789,1	18789,1	18789,1	18789,1	18789,1	18789,1	18789,1	18789,1	18789,1
Equipo Rep Cabinas x 5 (Part-Time)	18789,1	18789,1								
Total Sueldos	105645,09	105645,09	86855,95	86855,95	86855,95	86855,95	86855,95	86855,95	86855,95	86855,95

TOTAL	155473,77	306020,91	465022,13	642812,49	820602,85	994509,44	1039021,76	1085759,69	1134834,53	1153317,87
Costos fijos	17253,52	22431,88	27610,24	32788,60	37966,96	39261,55	40620,87	42048,15	43546,80	12075,16
Costos Variables	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00	5000,00
OPEX	22253,52	27431,88	32610,24	37788,60	42966,96	44261,55	45620,87	47048,15	48546,80	17075,16

9.4 FFL

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Ventas	0,00	358.169,90	716.339,80	1.074.509,70	1.432.679,60	1.790.849,50	1.880.391,98	1.974.411,57	2.073.132,15	2.176.788,76
Crecimiento Ventas			100,00%	50,00%	33,33%	25,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
Costos Operativos Erogables	128.230,55	133.408,91	119.798,13	124.976,49	130.154,85	131.449,44	132.808,76	134.236,04	135.734,69	104.263,05
OPEX	22.585,46	27.763,82	32.942,18	38.120,54	43.298,90	44.593,49	45.952,81	47.380,09	48.878,74	17.407,10
Salarios y honorarios	105.645,09	105.645,09	86.855,95	86.855,95	86.855,95	86.855,95	86.855,95	86.855,95	86.855,95	86.855,95
Utilidad bruta (Ventas-OPEX)	-22.585,46	330.406,08	683.397,62	1.036.389,16	1.389.380,70	1.746.256,01	1.834.439,17	1.927.031,48	2.024.253,41	2.159.381,66
Margen bruto (Utilidad bruta/ventas netas)*100		9225%	9540%	9645%	9698%	9751%	9756%	9760%	9764%	9920%

EBITDA	-128.231	224.761	596.542	949.533	1.302.525	1.659.400	1.747.583	1.840.176	1.937.397	2.072.526
Margen EBITDA		63%	83%	88%	91%	93%	93%	93%	93%	95%
Depreciaciones y Amortizaciones	6.810,80	6.810,80	6.810,80	6.810,80	172.612,00	172.612,00	172.612,00	172.612,00	172.612,00	172.612,00
EBIT	-135.041,36	217.950,18	589.730,87	942.722,41	1.129.912,75	1.486.788,06	1.574.971,22	1.667.563,53	1.764.785,46	1.899.913,71
Impuesto a las Ganancias	47.264,47	-76.282,56	-206.405,80	-329.952,84	-395.469,46	-520.375,82	-551.239,93	-583.647,24	-617.674,91	-664.969,80
Resultado Neto (NOPAT)	-87.776,88	148.478,42	390.135,87	619.580,37	907.055,29	1.139.024,24	1.196.343,29	1.256.528,29	1.319.722,55	1.407.555,91
Crecimiento NOPAT		269,15%	-162,76%	-58,81%	46,40%	25,57%	5,03%	5,03%	5,03%	6,66%
Margen NOPAT		41%	54%	58%	63%	64%	64%	64%	64%	65%
NOF (Capital de Trabajo Operativo)	0,00	17.908,50	35.816,99	53.725,49	71.633,98	89.542,48	94.019,60	98.720,58	103.656,61	108.839,44
Incremento en las NOF	0,00	17.908,50	17.908,50	17.908,50	17.908,50	17.908,50	4.477,12	4.700,98	4.936,03	5.182,83
Inversión en Activos Fijos (CAPEX)	27.243,22	172.612,00	345.224,00	517.836,00	690.448,00	863.060,00	906.213,00	951.523,65	999.099,83	1.049.054,82
Depreciaciones y Amortizaciones	6.810,80	6.810,80	6.810,80	6.810,80	172.612,00	172.612,00	172.612,00	172.612,00	172.612,00	172.612,00
FFL	-108.209,29	-35.231,27	33.814,18	90.646,68	371.310,79	430.667,75	458.265,17	472.915,67	488.298,69	525.930,26
VR										2.906.456,69
FFL+VR	-108.209,29	-35.231,27	33.814,18	90.646,68	371.310,79	430.667,75	458.265,17	472.915,67	488.298,69	3.432.386,95

9.5 Inversión y Valuación

Teniendo en consideración el estudio de empresas que abarcan el mismo mercado, se utiliza como referencia una beta de 1.5 para la deducción de la WACC (k). Se estima una inversión inicial de (110.179) dólares.

Inversión	-110.179
k	24,00%
Valor presente de los flujos	1.158.641
VAN	1.048.462
TIR	79,80%
Valor presente de los flujos sin perpetuidad	739.298
VAN sin perpetuidad	629.120
TIR sin perpetuidad	74,93%

10 - Aspectos Legales

10.1 – Creación de sociedad jurídica

En este caso, se establecerá una Sociedad Anónima en la Argentina. Considerando una expansión internacional a largo plazo, se deberá trabajar con asistencia legal e impositiva para lograr establecer el negocio en el exterior, en este caso por ejemplo, en México.

10.2 – Marco legal donde operará el negocio

Leyes las cuales han sido oportunamente evaluadas y contempladas en el actual proyecto:

- Ley de Protección al Consumidor.
- Ley de Datos Personales.
- Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y de Comercio Electrónico.
- Ley de Propiedad Intelectual.
- Ley de los derechos del Paciente en su Relación con Profesionales e Instituciones de Salud.
- Consentimiento Informado para el Uso de Telemedicina.

10.3 - Habilitaciones, registro de marcas y patentamiento

Habilitaciones:

Al tratarse de un negocio relacionado con la salud y considerando que se utiliza tecnología para la detección tales como lo son los parches mamarios Celbrea, es importante contar con las habilitaciones, certificaciones y aprobaciones de las entidades de salud. En este caso, el producto cuenta con la aprobación de la ANMAT a nivel nacional y de la OMS a nivel mundial.

Registro de marca:

En la Argentina se deberá registrar la marca, Ma+ Test en el Instituto Nacional de Protección Intelectual. Sin embargo, es importante destacar que la misma garantizará un registro a nivel nacional, por lo que al considerar una expansión internacional, se deberá registrar nuevamente (por ejemplo el Instituto Mexicano de Propiedad Intelectual).

Dominio: Ma+test.com

Una vez registrada la marca, se registra el dominio en La Dirección Nacional de Dominios de Internet. En este caso, resultará esencial para el posicionamiento de nuestra plataforma en internet, poder tener uso comercial. A diferencia del registro de la marca, en este caso sí existirá exclusividad del mismo a nivel mundial.

10.4 - Términos y condiciones del Producto Digital

El servicio:

La Plataforma Ma+ Test consiste en un servicio que acerca la posibilidad a la mujer de realizarse un estudio mamario preventivo de manera fácil, rápida y validada. Por otra parte se garantizará una vez paga la suscripción el servicio de conexión en línea entre el paciente y el médico ginecólogo. Posteriormente se evaluarán las condiciones de salud y se proseguirá por la elaboración de un diagnóstico preventivo. En caso de que se hayan detectado anomalías se proseguirá por sugerir a la paciente una derivación para continuar con chequeos más profundos y tratamiento determinado. Ma+ Test no cuenta con garantías que indiquen que la información proporcionada por el paciente en la instancia de registro y determinación de nivel de riesgo sea verídica. No se asume responsabilidad en caso de que una desinformación determinada por el paciente resulte en un diagnóstico erróneo del autotest mamario.

Registro:

- Para acceder a los beneficios de telemedicina y proporcionamiento del parche que ofrece Ma+ Test, el usuario deberá aceptar los Términos y Condiciones y proseguir por completar sus datos de registro.
- El usuario deberá contar con un dispositivo móvil con conexión a internet, (aún si accedió mediante la cabina interactiva).
- El usuario debe ser mayor de edad.
- En caso de que el usuario opte por recibir una consulta por parte de un médico de Ma+Test, le garantiza al mismo el acceso a la realización del diagnóstico preventivo.

- Ma+ Test no asume la responsabilidad en caso de que la paciente no siga las instrucciones de uso y cuidado del parche mamario de manera correcta, lo que podrá resultar en un resultado erróneo del estudio.

Precio:

- La información educativa y la posibilidad de registrar el ciclo menstrual, serán funcionalidades gratuitas.
- El usuario podrá seleccionar el plan de suscripción que resulte más acorde con sus necesidades y expectativas, por más de que Ma+Test sugiera recomendaciones según el nivel de riesgo que se registra en el paciente (según la información otorgada por el mismo).
- Se deberán ingresar los datos de pago en tiempo y forma para acceder a los beneficios que la suscripción proporciona.
- Ma+ Test se reserva el derecho de modificar los precios de suscripción en el futuro.
- Ma+ Test dona un 30% del abono de la suscripción del paciente a la Fundación que él mismo elija dentro de las proporcionadas en la plataforma.
- Ma+ Test obtendrá el 5% del costo de atención mamaria cuando se realice una derivación.

Propiedad Intelectual:

- El usuario no podrá copiar, replicar ni transmitir la propiedad industrial e intelectual de Ma+ Test, como propia.

Confidencialidad:

- La información proporcionada por el paciente y sus respectivos estudios será considerada información confidencial.

- Ma+Test se compromete a cuidar la información confidencial del paciente y se abstiene a modificar de cualquier manera dicha información.
- Ma+ Test se reserva el derecho a compartir resultados, tendencias y estadísticas de estudios mamarios a fines de investigación médica y oncológica, con la condición irrevocable de no presentar nombre y apellido del paciente.

Comunicaciones:

- Ma+ test envía notificaciones y recordatorios y el paciente reconoce su validez.

Ley aplicable:

- Ley aplicable será la Argentina.

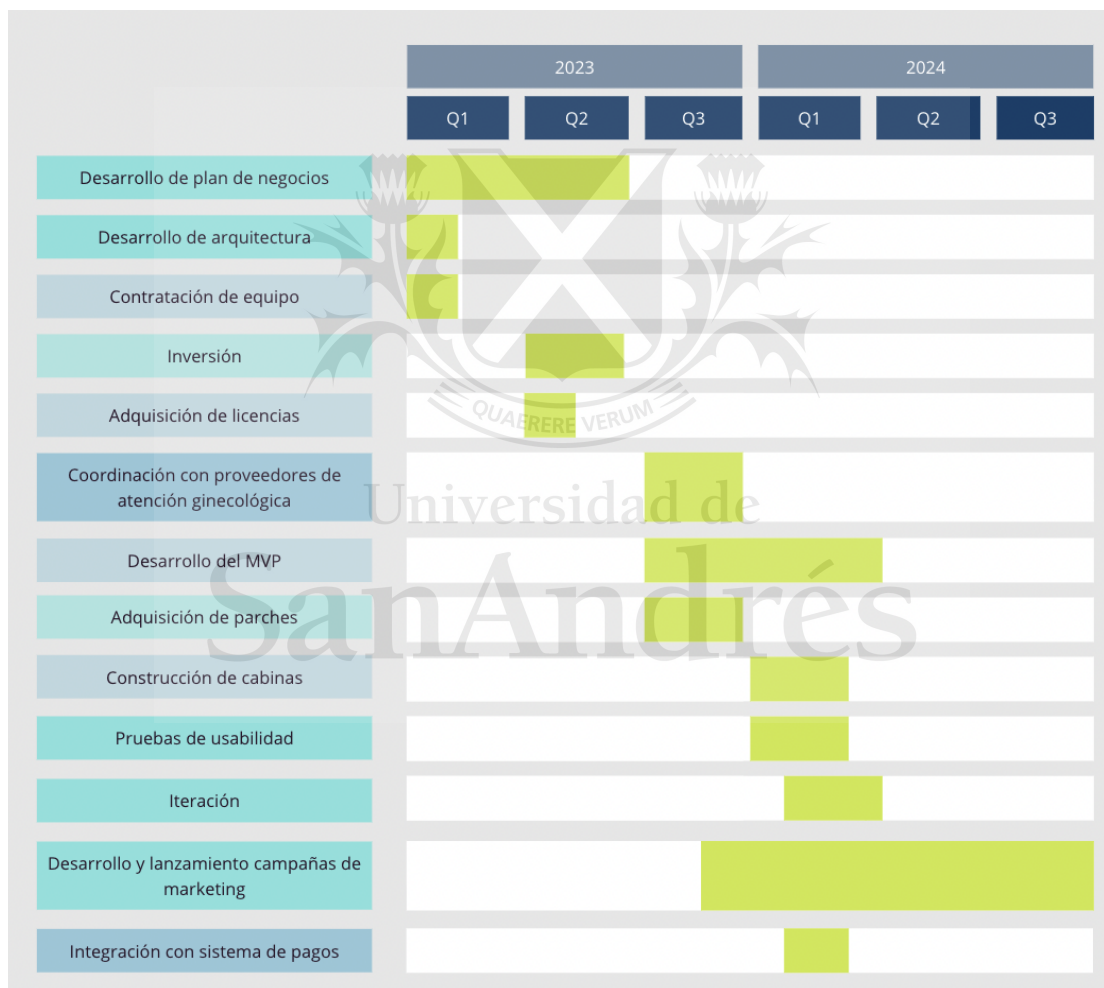


11 - Plan de Implementación y Riesgos

11.1 - Plan de Implementación

Figura 22

(fuente: elaboración propia)



El plan elaborado contempla distintas etapas de implementación hasta el desarrollo del MVP y las primeras instancias de iteración. En primer lugar se considera el desarrollo del plan de negocios. A su vez, el desarrollo de una arquitectura de datos y adquisición de licencias necesarias para el desarrollo de la plataforma. Adentrándonos en el desarrollo del MVP, se contemplará la adquisición de los parches mamarios Celbrea, teniendo en cuenta que los mismos ya se encuentran en el país y aprobados para su utilización. Una vez adquiridos los parches, se comenzará con la construcción de las cabinas interactivas, que se encontrarán ubicadas en espacios públicos como en centros comerciales o fuera de farmacias. En este caso las cabinas resultarán como canales de comunicación por lo que también se deberá tener en cuenta el desarrollo e implementación de campañas de marketing; esenciales a lo largo de toda la implementación ya que la propuesta implica un alto grado de concientización respecto a la importancia de los cuidados mamarios para la detección temprana del cáncer de mama. Por otra parte, se considerará la coordinación con proveedores de salud ginecológica, es decir, los médicos ginecólogos que atenderán las consultas del paciente. En este caso no se contemplará un gasto ya que las mismas serán cubiertas por las obras sociales. Una vez logrado el desarrollo del mvp, se realizarán pruebas de usabilidad e iteraciones para lograr el mejor resultado final para el usuario.

11.2 - Riesgos

Riesgo	Respuesta al Riesgo
Dificultad para obtener el parche mamario Celebra por problemas de importación.	Estar pendiente en tener una buena relación con el proveedor ya que su poder de negociación es muy alto. Teniendo en cuenta que los parches han ingresado al país, nuestra relación se vincula con el proveedor y distribuidor de los parches en la Argentina, motivo por el cual no nos vincularemos directamente con la importación. En este caso se disminuye el riesgo, ya que no se deberán contemplar problemáticas relacionadas con la adquisición de los parches en el exterior. Por otra parte, los parches cuentan con la certificación necesaria para ser utilizados en el país y se encuentran exentos de impuestos. Además se podrá incorporar la Vigilancia Tecnológica que también sirvan para este fin.

Competidores	Teniendo en cuenta que las barreras de entrada son bajas, y que existen varias alternativas en el mercado respecto al cuidado mamario, será esencial para el negocio pensar constantemente en alternativas innovadoras para mantener una posición competitiva sobre el mercado y presentar un diferencial frente a los competidores. A largo plazo, se deberá considerar la incorporación de nuevas tecnologías y beneficios para que el usuario no deje de elegirnos por sobre la competencia.
--------------	---



12 - Conclusiones y aprendizajes

Con la realización del trabajo final, se han podido explorar las diferentes disciplinas aprendidas a lo largo de toda la carrera; es así como Ma+ test nace al entender que todas las herramientas adquiridas particularmente dentro de un contexto digital, pueden ser utilizadas para proporcionar una solución ante una problemática real en el mercado.

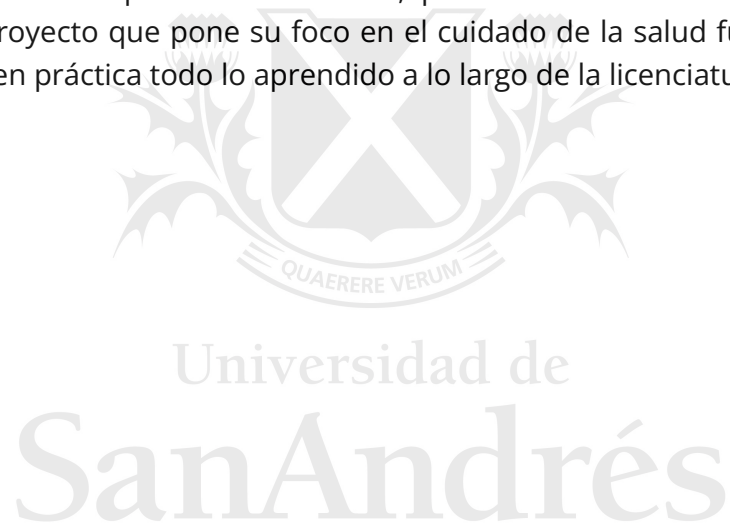
Teniendo en cuenta que la concientización respecto al cuidado mamario es cada vez más alta y el efecto positivo (disminución) en la incidencia del desarrollo del cáncer de mama a partir de la detección temprana, se evalúa en el mercado una necesidad y una oportunidad. A su vez, al considerar el crecimiento de la telemedicina y la reducción de realización de estudios preventivos presenciales, es posible visualizar una oportunidad en el mercado para ofrecer a las mujeres la posibilidad de realizar un autotest mamario de manera rápida, segura y validada, desde la comodidad de sus hogares. En este caso, a su vez, la propuesta resultará como una oportunidad para concientizar respecto al cuidado mamario lo que en un escenario optimista, resultará en el aumento de chequeos preventivos, aumento en detección temprana, y en consecuencia aumento de índice de supervivencia de la enfermedad.

Por más que en la Argentina existan distintas alternativas para la proporción del cuidado mamario, la incorporación de nuevas tecnologías como el parche Celbrea acompañado por un diagnóstico por parte de un médico, resulta innovador y esencial para el cuidado de la mujer. Teniendo en cuenta que nuestro país se posiciona como el segundo en todo latinoamérica en constituir la mayor cantidad de casos de cáncer de mama, se entiende que es una problemática que debe abordarse para así disminuir el índice de pérdidas por dicha enfermedad.

Luego de haber encuestado a aproximadamente 200 mujeres y de haber realizado una profunda investigación de mercado, se ha logrado validar la problemática y comprender un poco más acerca de los intereses y preocupaciones de la mujer. A su vez, se ha podido afirmar que las mismas estarían dispuestas a pagar por un diagnóstico válido y preventivo, por lo que se ha podido considerar el modelo de suscripción como fuente de ingreso. Por otra parte, la realización de entrevistas con especialistas en imagenología mamaria, médicos ginecólogos, especialistas en startups de telemedicina y fundadores de Celbrea, ha validado la importancia de contar con aliados clave, como por ejemplo la presencia de la obra social o la consideración de trabajar con fundaciones respecto al cuidado de la mujer.

Adicionalmente el análisis de costos e ingresos, ha demostrado la rentabilidad de la propuesta con resultados positivos a partir del segundo año, lo que resulta alentador a la hora de plantear un plan de negocios.

La realización del trabajo y la creación de Ma + test, ha significado para mí un gran desafío. A lo largo del camino, se han presentado dificultades donde se ha revaluado múltiples veces la dirección de la propuesta. Ha sido enriquecedor conversar con los diferentes profesionales quienes desempeñan su trabajo buscando alternativas para apoyar el cuidado mamario. He aprendido muchísimo respecto al cuidado de la mujer y logré entender la importancia que el mismo tiene, particularmente en nuestro país. Haber trabajado en un proyecto que pone su foco en el cuidado de la salud fue para mí la mejor manera de poner en práctica todo lo aprendido a lo largo de la licenciatura.

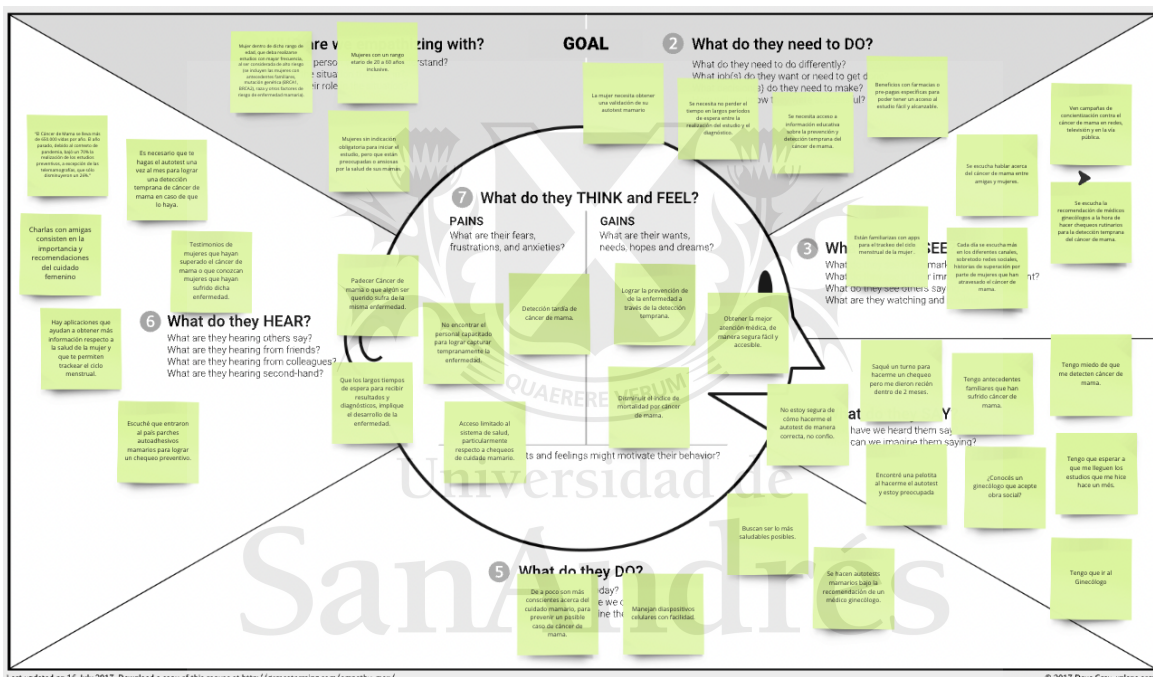


Anexos

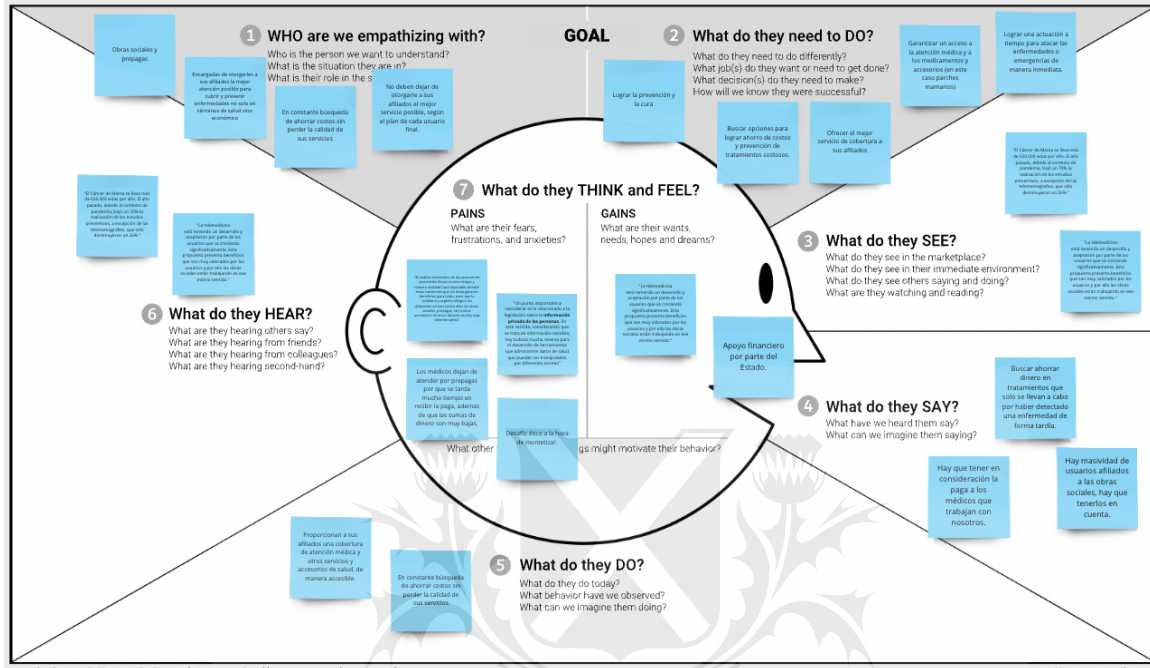
Anexo 1: Primera encuesta - evaluación de oportunidad

Anexo 2: Empathy Map Canvas

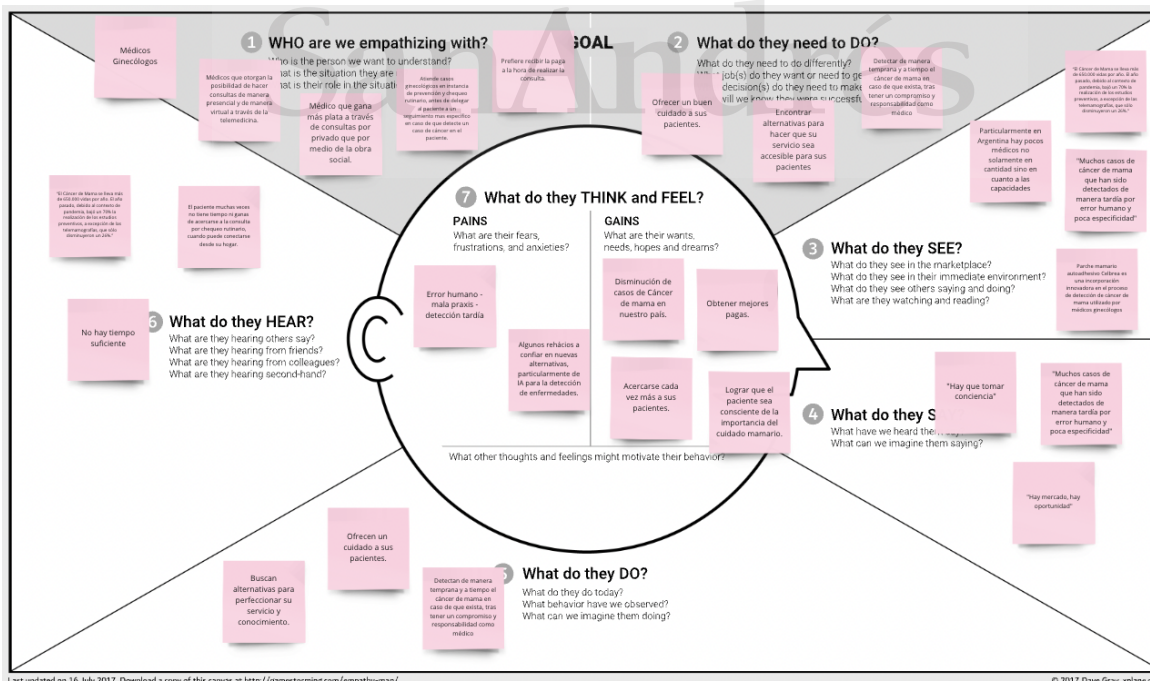
a) Focalizado en la mujer como consumidora final de la plataforma:



b) Focalizado en la obra social

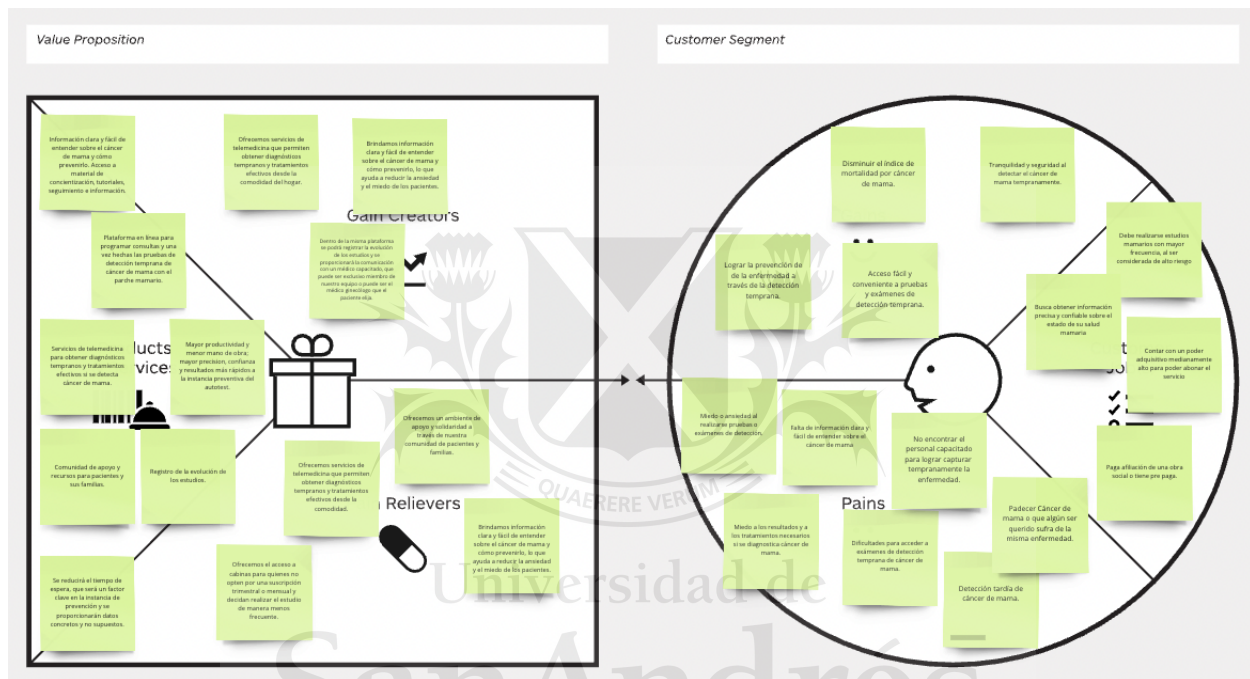


c) Focalizado en el médico ginecólogo.

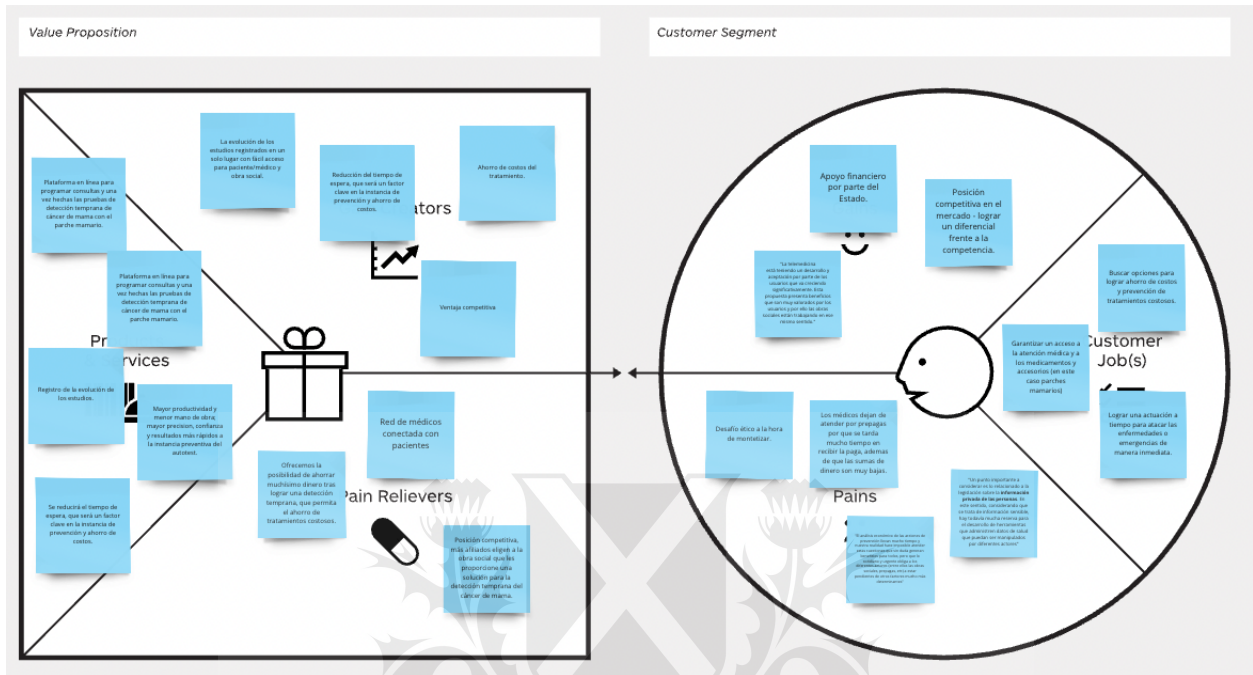


Anexo 3: Value Proposition Canvas.

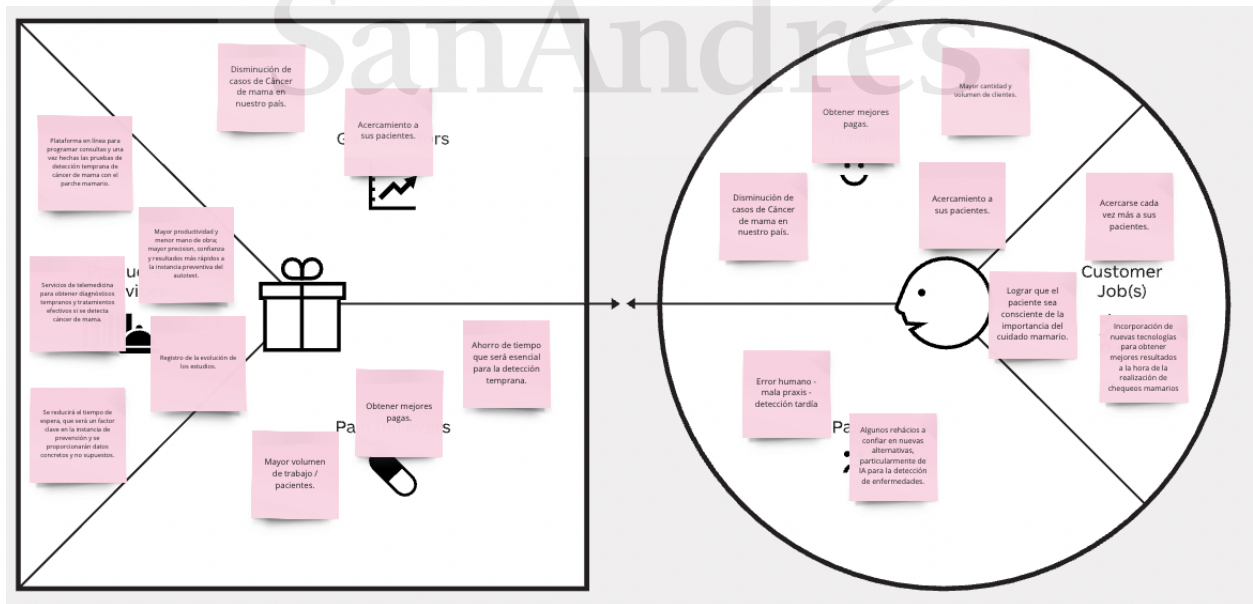
a) Focalizado en la mujer como consumidora final de la plataforma:



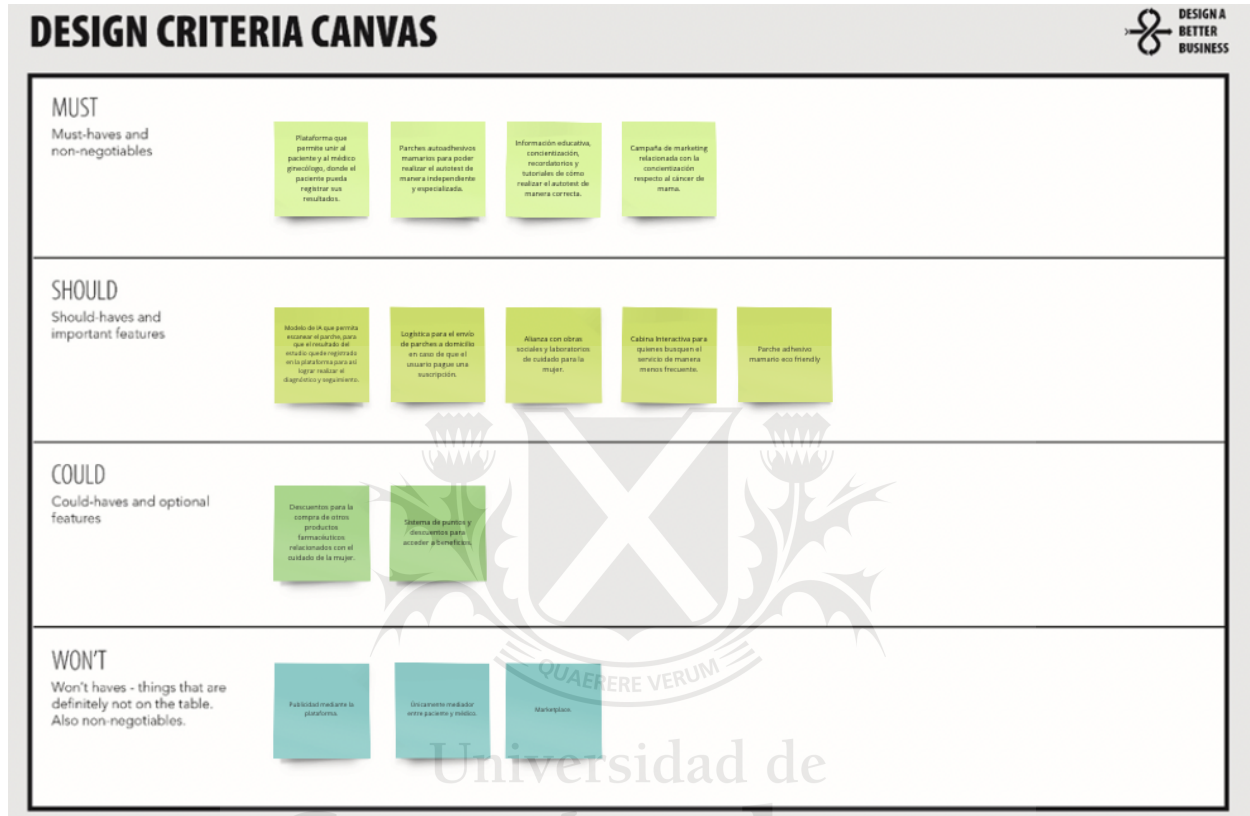
b) Focalizado en la obra social



c) Focalizado en el médico ginecólogo.



Anexo 4: Design Criteria Canvas

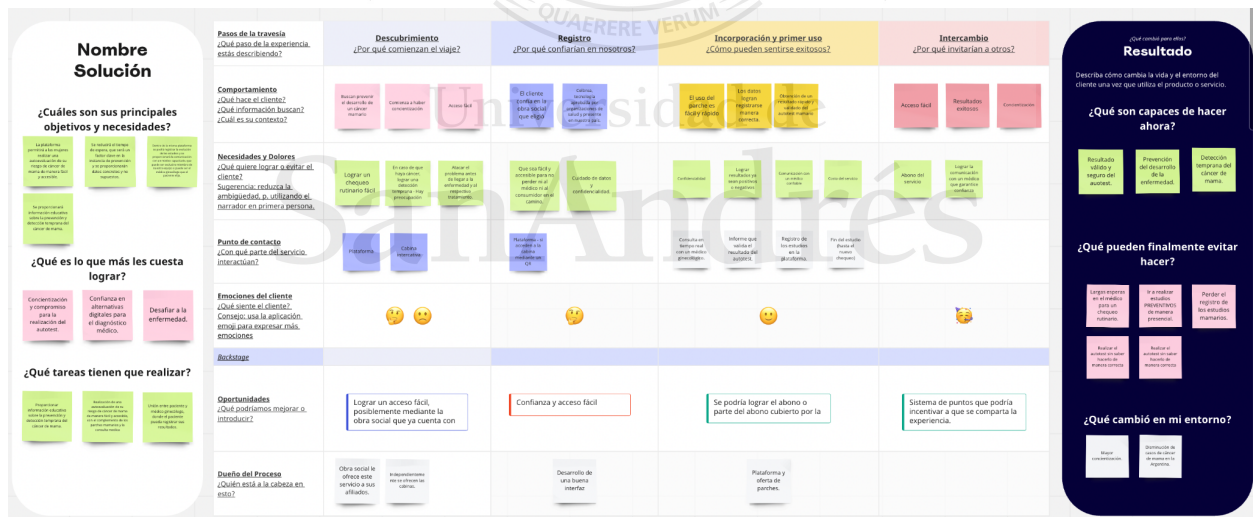


Anexo 5: Parches Mamarios Celbrea

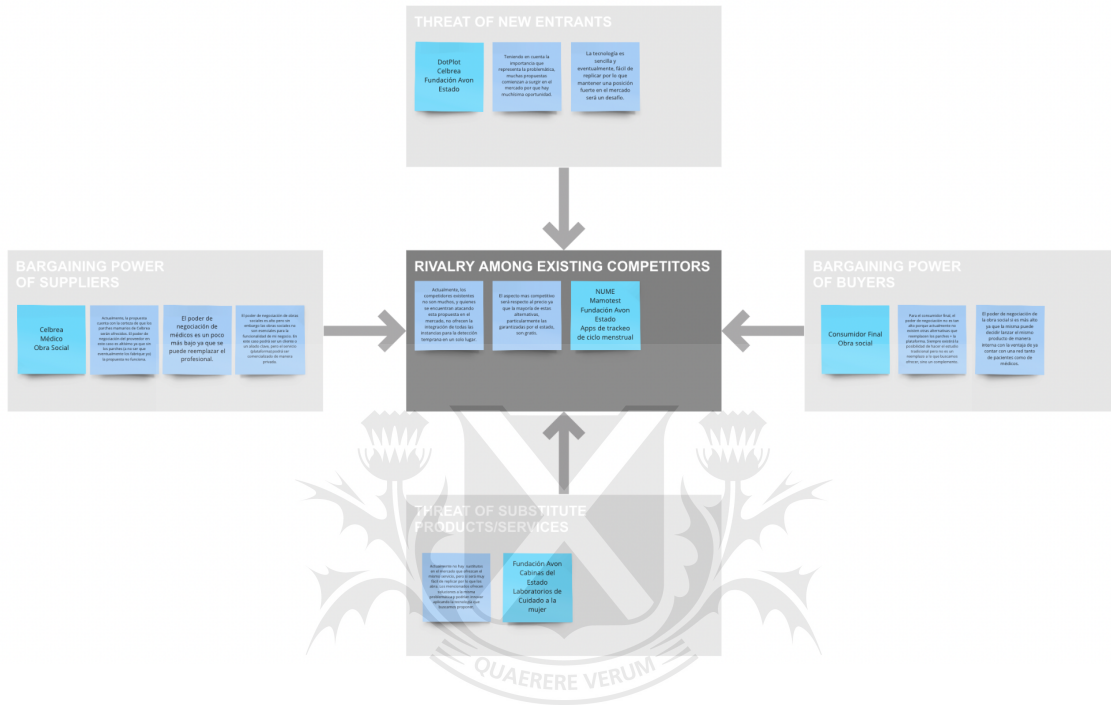
Celbrea® es un indicador de actividad térmica mamaria capaz de detectar temperaturas elevadas a modo de biomarcador para la posible detección temprana de patologías mamarias. (Celbrea, 2023)



Anexo 6: Customer Journey Map

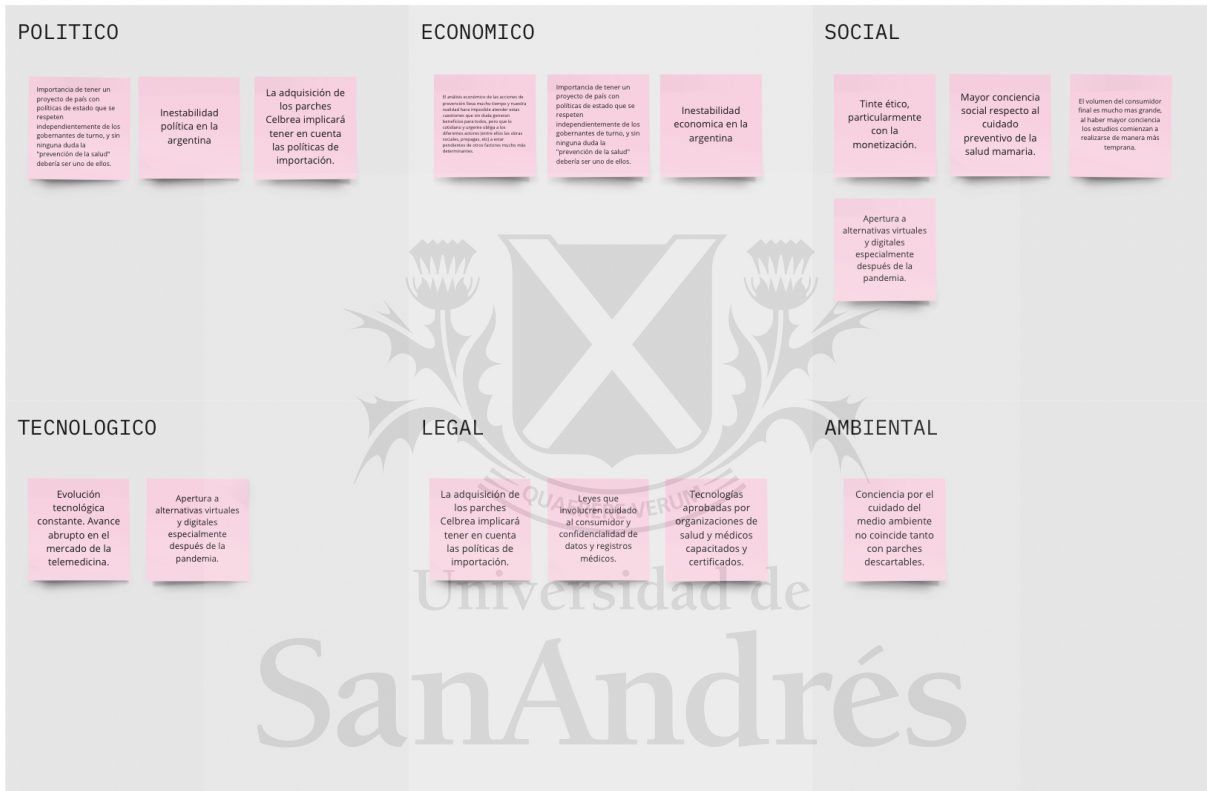


Anexo 7: Investigación de Mercado - 5 fuerzas competitivas de Porter

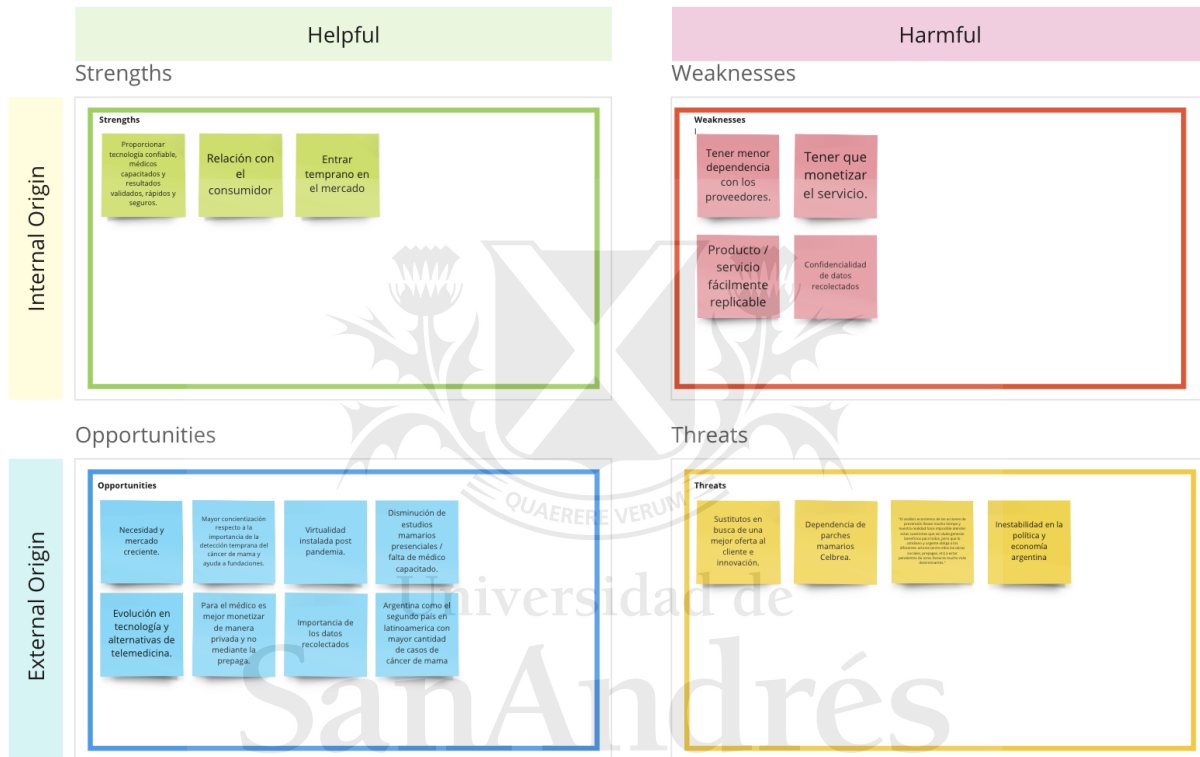


Anexo 8: Investigación de Mercado - Análisis PESTEL

Pestel (Pestle)



Anexo 9: Investigación de Mercado - Análisis FODA



Anexo 10: Roadmap de producto

	2023	2024	2025
Producto	<ul style="list-style-type: none"> Información educativa + tutoriales Comunicación Médico - Paciente Log In y formulario de registro Puesta de cabinas interactivas 	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento y desarrollo de la app Primeras aplicaciones de IA Seguimiento de la app 	<ul style="list-style-type: none"> Seguimiento de la app Seguimiento de la app
Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de arquitectura Web Mobile 	<ul style="list-style-type: none"> Actualización de la app 	<ul style="list-style-type: none"> Actualización de la app
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> Campaña de Marketing Análisis de desempeño de campaña 	<ul style="list-style-type: none"> Campaña de Marketing Análisis de desempeño de campaña 	<ul style="list-style-type: none"> Campaña de Marketing Análisis de desempeño de campaña
Negocio	<ul style="list-style-type: none"> Diseño del plan de negocios 	<ul style="list-style-type: none"> Adquisición de parches - importación 	<ul style="list-style-type: none"> Adquisición de parches - importación

Anexo 10.1: Año 2023

2023	
	<ul style="list-style-type: none"> Plataforma mvp Información educativa + tutoriales Comunicación Médico - Paciente Log In y formulario de registro Puesta de cabinas interactivas
Desarrollo de arquitectura	
	<ul style="list-style-type: none"> Web Mobile
	<ul style="list-style-type: none"> Campaña de Marketing Análisis de desempeño de campaña
Diseño e identidad de marca	<ul style="list-style-type: none"> Recordatorios
Diseño del plan de negocios	<ul style="list-style-type: none"> Adquisición de parches - importación

Anexo 10.2: Año 2024

		2024	
			Iteración - mejoras respecto a
Puesta de cabinas interactivas		Primera aplicación de IA	
	Relocalización de cabinas interactivas		Relocalización de cabinas interactivas
Modelo de IA para registro de resultados			
	Actualización - Mobile		
Campaña de Marketing			
	Análisis desempeño de campaña		
Recordatorios		Recordatorios	

Universidad de
SanAndrés

Anexo 10.3: Año 2025

	2025	
		Lanzamiento ecógrafo y lector via plataforma
Segunda aplicación de IA		
	Desarrollo de ecógrafo y sistema de lectura en plataforma	
Campaña de Marketing		
	Análisis desempeño de campaña	
Recordatorios		Recordatorios
		Expansión geográfica - méxico



Anexo 11: Modelo de Negocio

<p>Socios clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Referentes médicos de la industria. (FDA, ANMAT) Médicos ginecólogos. Fundaciones que busquen la concientización contra el cáncer de mama. Farmacias. Desarrolladores de telemedicina. Obras sociales. 	<p>Actividades clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de realizar una autoevaluación de su riesgo de cáncer de mama de manera fácil y accesible. Proporción de información educativa sobre la prevención y detección temprana del cáncer de mama. Reducción de el tiempo de espera, que será un factor clave en la instancia de prevención y se proporcionaran datos concretos y no supuestos. Evaluación de los estudios y comunicación con un médico capacitado. 	<p>Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> Una plataforma para la detección temprana del cáncer de mama que buscará la concientización y el incentivo hacia las mujeres para la realización del autotest mamario. Plataforma digital acompañada con el uso de parches mamarios autoadhesivos (tecnología recientemente incorporada en el mercado llamada Celbrea) para el desarrollo del autotest. Mediante la plataforma se registrarán (proceso de IA) los patrones obtenidos en el parche autoadhesivo (resultado de su autotest) para que los mismos sean evaluados por un médico profesional del otro lado de la pantalla. Implica mayor productividad y menor mano de obra: mayor precisión, confianza y resultados más rápidos a la instancia preventiva del autotest. Actualmente la demanda de chequeos es muy alta, los médicos son pocos y poco entrenados. Se reduce el error humano y el sub diagnóstico. La plataforma permitirá a las mujeres realizar una autoevaluación de su riesgo de cáncer de mama de manera fácil y accesible. La app/web proporcionará información educativa sobre la prevención y detección temprana del cáncer de mama y tutoriales. Se reducirá el tiempo de espera, que será un factor clave en la instancia de prevención (mayor productividad y menor mano de obra) y se proporcionarán datos concretos y no supuestos. Dentro de la misma plataforma se podrá registrar la evolución de los estudios y se proporcionará la comunicación con un médico capacitado. 	<p>Relaciones con clientes</p> <p>No será únicamente mediante la plataforma, sino a través de una cabina interactiva donde puedas encontrarte con una persona especializada que pueda guiarte en el proceso. Se espera mantener una relación de chequeo periódico, ya que la plataforma también contará con una campaña de concientización que le indique al usuario que es hora de realizarse su chequeo mamario. La frecuencia deberá ser establecida según la información que proporcione cada mujer (Ej. si tiene antecedentes familiares que hayan sufrido cáncer de mama o no).</p>	<p>Segmentos de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> Mujeres con un rango etario de 20 a 60 años inclusive. Dirigido exclusivamente a la mujer dentro de dicho rango de edad, que deba realizarse estudios con mayor frecuencia, al ser considerada de alto riesgo (se incluyen las mujeres con antecedentes familiares, mutación genética (BRCA1, BRCA2), raza y otros factores de riesgo de enfermedad mamaria). Mujeres sin indicación obligatoria para iniciar el estudio, pero que están preocupadas o ansiosas por la salud de sus mamas. Médico Ginecólogo Obra social
	<p>Recursos clave</p> <ul style="list-style-type: none"> Médicos ginecólogos. Plataforma digital. Parches autoadhesivos mamarios. Cabina Interactiva 		<p>Canales</p> <ul style="list-style-type: none"> Plataforma que logrará conectar al paciente y su respectivo estudio, con un médico profesional que pueda otorgar un primer diagnóstico. El estudio podría ser ejecutado mediante el uso del parche autoadhesivo mamario de manera independiente o a través de una cabina interactiva de diagnóstico que pueda encontrarse en farmacias, locales de ropa y centros comerciales. Este producto irá de la mano de la concientización por lo tanto su difusión será alta. Las cabinas serán una manera de dar a conocer el negocio además de la recomendación a su uso por parte de médicos. 	

Estructura de costes

Principales Costos:

- Costo del parche autoadhesivo mamario (ejemplo tecnología Celbrea): 50 usd la caja
- Desarrollo y mantenimiento de la app/web: 7000 usd + 500usd aproximadamente.
- Pago a médicos: \$8000 pesos argentinos la consulta aproximadamente.
- Costo de logística de envío de parches
- Campaña de Marketing

Fuentes de ingresos

- En primer lugar podemos considerar el cobro al usuario de una suscripción a la plataforma que le permitirá navegar en la misma y acceder a la cabina interactiva. Será bajo un modelo Freemium, donde los servicios básicos, como por ejemplo el acceso a videos tutoriales de autotest y el acceso a información educativa sean gratuitos; pero si se quiere acceder al uso de parches autoadhesivos, cabina y a una consulta médica se deba abonar (5000 pesos argentinos por año / 1 usd el mes).
- Por otro lado el paciente/usuario, podría elegir acceder a una cabina interactiva, sin pagar una suscripción. En este caso deberá pagar por el acceso a la misma cada vez. Parte de ese dinero, será exclusivamente una fuente de ingreso, y otra parte, será donada a una fundación contra el cáncer de mama. Al pagar el acceso a la cabina, podrá tener acceso a la plataforma para completar el proceso de chequeo preventivo con un médico especializado.
- Adicionalmente nos encontraremos con aquellas personas que busquen realizarse el chequeo con mayor frecuencia y opten por comprar los parches de manera independiente, antes de acercarse a la cabina reiteradas veces. Mediante la compra del producto, obtendrán también el acceso a la plataforma.
- Alianza con obras sociales. Venta de la propuesta para que pueden ofrecer la misma a sus afiliados. Puede ser definitiva o mediante licencias. Adicionalmente, cobro de un porcentaje de la ganancia que nuestra propuesta representa para ellas.
- Cobro de comisiones por derivación.

Anexo 12 - Protopersonas

Valentina Socin Casas



Breve Descripción

Valentina tiene 22 años, es estudiante de Negocios Digitales y trabaja como community manager fuera de la facultad. Realiza chequeos médicos como lo es solicitado por su clínico. Es sana, y tiene antecedentes familiares de cáncer de mama. Particularmente su ginecóloga le recomienda realizarse un autotest mama frecuentemente.

Habilidades

Maneja las redes con facilidad. Le gusta la comedia musical y cualquier actividad relacionada con el arte.

Trabajo principal (Objetivos principales)

Actualmente su foco esta puesto en los estudios. Asiste a una universidad muy exigente y su tiempo se encuentra dividido entre el estudio, su trabajo medio turno y sus actividades extra- curriculares.

Personalidad

Es sensible y cariñosa. Le interesa mucho su bienestar y el bienestar de quienes la rodean. Busca hábitos de vida que incentiven su tranquilidad y alegría para el día a día. Es consistente y tiene carácter para abordar problemáticas o dificultades.

Interests

Le interesa el impacto decisivo que el mundo digital tiene en el mundo actual, motivo por el cual decidió estudiar Negocios Digitales. Busca soluciones y trabaja mucho en organizaciones con impacto social.

Conocimiento tecnológico

Alto - uso de dispositivo móvil cotidiano.

Beneficios

Es atenta y responsable en todos los aspectos de su vida. Trabaja por conseguir sus objetivos e incentiva buenos hábitos. Tiene una familia presente y de la cual disfruta mucho.

Dolores

Odia ver sufrir a quienes la rodean. Está dispuesta a asumir responsabilidades para que el otro se encuentre mejor, lo cual muchas veces le puede pesar.

Silvina Varela



Breve Descripción

Silvina tiene 60 años, esta casada y tiene 4 hijos. Ella es sana y muy responsable con su salud. Cuenta con antecedentes familiares que sufrieron cáncer de mama y es considerada paciente de riesgo por lo que se hace chequeos mamarios con mayor frecuencia. Trabaja como counselor en un colegio.

Habilidades

Buena para relacionarse con las personas. Busca el encuentro con el otro y se profesionaliza en trabajar los vínculos individuales y colectivos de las personas.

Trabajo principal (Objetivos principales)

Es madre de 4 hijos, mayores de edad. Le gusta viajar y trabajar. Dedicó su tiempo a su oficio. Ejerce su rol como counselor en un colegio en Pilar donde atiende dificultades escolares tanto de niños como adolescentes.

Personalidad

Es muy familiar y cuidadosa. No le gusta tomar riesgos ni sentir demasiada adrenalina. Le gustan los cambios y busca adaptarse a su contexto. Le gusta viajar y pasar tiempo con sus hijos y amigas.

Interests

Educación integral y bienestar del alumno.

Conocimiento tecnológico

Maneja las bases pero suele pedirle ayuda a su familia. Usa su dispositivo móvil constantemente para trabajar, comunicarse y para entretenerse en momentos de descanso.

Beneficios

Es dedicada y muy persistente. Cuando quiere algo no frena hasta lograrlo. Tiene una familia presente que comparte tiempo con ella. Disfruta de su trabajo y se encuentra sana. Acceso económico.

Dolores

Miedo a encontrar algo mal respecto a su salud.

Delfina Louzao



Breve Descripción

Tiene 30 años, es economista y le encanta el deporte. Lleva un estilo de vida sano y de alimentación saludable. Le gusta muchísimo viajar y conocer nuevos lugares. Suele hacer viajes largos, especialmente con amigas. En su familia no hay nadie que haya sufrido cáncer de mama.

Habilidades

Buena en deportes y actividades de alto riesgo. Se encuentra en constante movimiento.

Trabajo principal (Objetivos principales)

Trabaja dentro del área de finanzas en una empresa multinacional y es muy ambiciosa. Tiene un buen puesto de trabajo y una buena remuneración. Trabaja algunos días de la semana de manera presencial y el resto de forma virtual.

Personalidad

Muy presente y vocera dentro de su entorno. Le gusta liderar y proponer cambios cuando es necesario. Es de mente abierta y le entusiasma abordar nuevos desafíos.

Interests

Nuevas culturas, recorrer el mundo. No suele instalarse de manera permanente en un solo sitio.

Conocimiento tecnológico

Alto.

Beneficios

Su trabajo le brinda la obra social y tiene buena remuneración.

Dolores

Al no estar mucho tiempo en un solo sitio, a veces le cuesta organizarse para hacer todo lo que ocupa su agenda.

Universidad de

SanAndrés

Fernanda Gonzalez



Breve Descripción

Fernanda tiene 43 años, es médica ginecóloga y ejerce su profesión a través de la realización de consultas ginecológicas. Le gusta el deporte y lleva una vida muy sana.

Habilidades

Es buena comunicadora y utiliza sus redes sociales para concientizar y para compartir información útil para sus pacientes.

Trabajo principal (Objetivos principales)

Médica ginecóloga, atiende pacientes de todas las edades. Atiende de manera presencial y a través de consultas virtuales. Forma parte de investigaciones relacionadas con el cuidado de la mujer y detección temprana del cáncer de mama y útero. Viaja y atiende conferencias médicas por todo el mundo. Atiende mediante obra social y también realiza consultas privadas.

Personalidad

Una persona muy abierta y con ganas de aprender siempre nuevas cosas.

Interests

La salud y el cuidado de la mujer. Le interesa mucho formar y educar una comunidad en sus redes sociales.

Conocimiento tecnológico

Alto.

Beneficios

Tiene muchos pacientes y es buena profesional.

Dolores

A veces le cuesta por que la remuneración que recibe no es tan alta como ella quisiera, muchas veces recibe la paga de manera tardía.

OSDE



Breve Descripción

OSDE, la primera red de servicios médicos asistenciales de Argentina, brinda a cada uno de sus socios la posibilidad de elegir libremente la mejor atención médica. OSDE significa Organización de Servicios Directos Empresarios (OSDE, 2023).

Habilidades

Con el objetivo de generar un vínculo ideal, OSDE cuenta con un programa de planes abiertos que brinda acceso directo al **mejor servicio de salud** con sólo presentar la credencial y el DNI. Vos decidís dónde y con quién atenderte, en el momento que lo necesites (OSDE, 2023).

Trabajo principal (Objetivos principales)

En OSDE nos caracterizamos por proceder siempre ajustándonos a las normas legales, gestionando nuestra actividad con respeto, lealtad, cordialidad, cercanía y compromiso social solidario. Así ha sido siempre nuestra conducta y de tal manera nos hemos relacionado con nuestro entorno. En OSDE seleccionamos y contratamos bienes y servicios de terceros en base a criterios técnicos, profesionales y económicos objetivos, atendiendo a las necesidades e intereses de OSDE y de sus asociados. (OSDE, 2023)

Interests

La respuesta eficiente y la permanente búsqueda de satisfacer las necesidades de cada socio.(OSDE, 2023)

Conocimiento tecnológico

Tercerizado

Beneficios

Amplia red de afiliados.
Líder en el mercado argentino.

	Total PAIS (en miles)	Cantidad de afiliados OSDE
OSDE	2.210	1.348.100

Dolores

Costosa en comparación a otras alternativas.
Dependencia en políticas económicas y legales del país.

Universidad de
San Andrés

Anexo 13: Costos Finanzas e inversión

La elaboración del siguiente capítulo se realizó en el [siguiente enlace](#).

Bibliografía

- "Boletín Oficial de la República Argentina. (2019, 6 de mayo). Decreto N° 206/2019. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/206856/20190506>"
- Boletín Oficial de la República Argentina. (2022, 21 de marzo). Resolución N° 259/2022. Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/259481/20220321>"
- "Gobierno de México. (s.f.). Solicitud de registro de marca ante el IMPI. Recuperado de <https://www.gob.mx/tramites/ficha/solicitud-de-registro-de-marca-ante-el-imp/IMPI88>"
- "InfoLEG. (s.f.). Ley N° 64.790. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/norma.htm>"
- Celebra. (2022, 23 junio). *Monitor Your Breast Health*. Celbrea®. Recuperado 14 de marzo de 2023, de <https://celbrea.com/product/>
- *Dotplot*. (s. f.). James Dyson Award. Recuperado 1 de marzo de 2023 de <https://www.jamesdysonaward.org/2022/project/dotplot/>
- Entrevista a Dr. Agustina Acha, Especialista en imagenología mamaria. Entrevistada el 19 de marzo de 2023 <https://www.linkedin.com/in/agustina-acha-20b95ba4/>
- Entrevista a Fernanda González de Chazal
- Entrevista a Diego Tanziet, Mamotest
- Entrevista a Pablo Antoniutti, Gerente OSDE
- Entrevista a Felipe Velazquez, expansión Internacional, Celbrea.
- Entrevista a Matías Campiani, founder Welmaze y Celbrea
- Entrevista a Ingrid Briggiler, founder NUME
- Entrevista a Mathias Sielecki, EVA
- Entrevista a Franco Lacrampette, CHOIZ
- Evacenter. (2020, 1 septiembre) [Vídeo]. *Cabinas inteligentes para la detección temprana del cáncer de mama*. Facebook. <https://fb.watch/jrA1XhHkri/>
- Fundación Avon *Nueva campaña: cuidados toda la vida. Vuelve el Mamógrafo Móvil Avon Lalcec.* – Fundación Avon. (2021, 28 mayo). Recuperado 3 de marzo de 2023, de <https://fundacionavon.org.ar/vuelve-el-mamografo-movil-avon-lalcec/>
- Fundación Avon. (s.f.). *Vuelve el Mamógrafo Móvil Avon-LALCEC*. Recuperado de <https://fundacionavon.org.ar/vuelve-el-mamografo-movil-avon-lalcec/>"
- Imágen radio. (2020, 31 octubre) *Cabinas inteligentes para la detección temprana del cáncer de*

- Infobae. (2022, 14 octubre). *Cómo funciona el innovador dispositivo que ayuda a James Dyson Award*. (2022). Dotplot. Recuperado de <https://www.jamesdysonaward.org/2022/project/dotplot/>
- *la detección rápida del cáncer de mama*. Infobae. Recuperado 12 de marzo de 2023, de <https://www.infobae.com/salud/2022/10/14/como-funciona-el-innovador-dispositivo-que-ayuda-a-la-deteccion-rapida-del-cancer-de-mama/>
- Macma. *La detección temprana salva vidas*.m(s. f.). Macma. Recuperado 9 de marzo de 2023, de <https://macma.org.ar/#!/que-hacemos/>
- *mama* [Video]. Facebook. <https://www.facebook.com/watch/?v=349385473174327>
- Mamotest. *¿Qué es Mamotest? – Mamotest*. (s. f.). Recuperado 3 de marzo de 2023, de <https://mamotest.com/que-es-mamotest/>
- Mamotest. (s.f.). *¿Qué es Mamotest?* Recuperado de <https://mamotest.com/que-es-mamotest/>
- Nuevometodo. (s.f.). *Acerca de Nume*. Recuperado el 1 de mayo de 2023, de <https://nuevometodo.com.mx/about-nume>
- OSDE. (s.f.). *Conocé OSDE*. Recuperado el 1 de mayo de 2023, de <https://www.osde.com.ar/conoce-osde>
- Página 12. (2022, 6 septiembre). *San Juan: cómo son los parches autoadhesivos que se utilizarán para la detección temprana del cáncer de mama*. PAGINA12. Recuperado 8 de marzo de 2023, de <https://www.pagina12.com.ar/479759-san-juan-como-son-los-parches-autoadhesivos-que-se-utiliza>
- Schulkin, J. (2018, 8 diciembre). *Cómo son los parches conectados para auto detectar anomalías y cáncer de mama en etapa temprana*. Infobae. Recuperado 6 de marzo de 2023, de <https://www.infobae.com/america/tecno/2018/12/08/como-son-los-parches-conectados-para-autodetectar-anomalias-y-cancer-de-mama-en-etapa-temprana/#5YF5R7RIFBEPDGWAD7F4WRFCC4/>
- Suizo Argentina. (2022, 31 octubre). *ADQUIRIMOS LA REPRESENTACIÓN EXCLUSIVA DE LOS PARCHES MAMARIOS DE CELBREA* [Video]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=jKzneVCdhW0>
- World Health Organization: WHO. (2021). *Cáncer de mama*. *www.who.int*. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/breast-cancer>
- Zippin. (s.f.). *Precios*. Recuperado de <https://www.zippin.com.ar/precios>