



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

***Plan de negocios : Ice Cap***

**Autor: Carrete Rossi, Julieta | Rodríguez Larreta, Jazmín**

**Legajo : 27036 | 27166**

**Director/Mentor de Tesis: Darmohraj, Adrián**

**Buenos Aires, Julio 2019**



Universidad de  
**San Andrés**

Escuela de Administración y Negocios

Trabajo de Graduación

Licenciatura en Administración de Empresas



Autores:

Julieta Carrete Rossi (27036)

Jazmín Rodríguez Larreta (27166)

Mentor: Adrián Darmohraj

Buenos Aires, Julio 2019

# Índice

<b>Resumen Ejecutivo</b> .....	3
<b>Capítulo 1: Introducción</b> .....	
Oportunidad de Negocio .....	4
Negocio Propuesto para Capturar la Oportunidad .....	5
<b>Capítulo 2: Análisis del Sector e Investigación de Mercado</b> .....	
5 Fuerzas de Porter .....	9
Análisis FODA .....	11
<b>Capítulo 3: Model de Negocio (CANVAS)</b> .....	
Segmento de Clientes .....	15
Propuesta de Valor .....	15
Canales .....	16
Relación con Clientes .....	18
Flujos de Ingresos .....	19
Recursos Clave .....	19
Alianzas Clave .....	20
Estructura de Costos .....	21
<b>Capítulo 4: Plan de Marketing</b> .....	
Mercado Objetivo .....	22
Descripción del Producto .....	23
Estrategia de Precios .....	24
Estrategia de Comunicación .....	25
Estrategia de Distribución .....	28
<b>Capítulo 5: Operaciones del Negocio</b> .....	30
<b>Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión</b> .....	
Inversión Inicial .....	32
Análisis de Costos .....	33
Proyecciones Anuales .....	35
Estado de Resultados .....	38
<b>Capítulo 7: Equipo</b> .....	39
<b>Capítulo 8: Aspectos Legales</b> .....	41
<b>Capítulo 9: Plan de Implementación y Riesgos</b> .....	43
<b>Capítulo 10: Conclusiones</b> .....	45
<b>Bibliografía</b> .....	47
<b>Anexos</b> .....	49

## **Resumen Ejecutivo**

El objetivo del presente trabajo de graduación es lograr una mejor experiencia en el tratamiento para pacientes de quimioterapia mediante un procedimiento paralelo. Este ayuda a prevenir la caída del cabello, luchando así con uno de los efectos secundarios más traumáticos de la enfermedad.

Así surge Ice Cap, que tiene como target a aquellas personas que estén por someterse al tratamiento, focalizándose en mujeres.

Esto se logra a través de un set de cascos hechos de gel de hielo, que mantienen temperaturas bajas antes, durante y después de la sesión de quimioterapia, previniendo así la llegada de las drogas al cuero cabelludo.

Este proyecto será liderado por las dos socias fundadoras de la empresa, apoyándose en referentes del campo como médicos oncológicos y asociaciones de lucha contra el cáncer. Paralelamente, es de suma importancia el rol de Body Care, quién es el principal proveedor de insumos.

El proyecto de 5 años requiere de una inversión inicial de \$240.000. Adicionalmente, se requiere un flujo de caja continuo para la compra de insumos. Estos representan la erogación más significativa del proyecto, siendo el primero \$739.200. El mismo ofrece una TIR de 74% en dólares y la inversión se recuperará en el tercer año operativo, teniendo en cuenta la baja inversión inicial.

# **Capítulo 1: Introducción**

## **Oportunidad de Negocio**

*“El cáncer es una enfermedad donde el paciente puede contribuir en gran medida para ayudarse a sí mismo si puede mantener su moral y sus esperanzas.” -*

George Carman

Si hablamos de cáncer, la tasa de incidencia en Argentina asciende a 217 casos por cada 100.000 habitantes según el INC (Instituto Nacional del Cáncer). Esto lo convierte en un país con incidencia media-alta, ubicándose en el séptimo lugar de América (IARC, 2012). Además, se estima que surgirán 115.000 nuevos casos cada año. Lamentablemente, esta enfermedad existe hace muchos años y parece continuar expandiéndose, y el principal tratamiento para combatirlo es la quimioterapia.

Según testimonios de diversos pacientes, la quimioterapia es un proceso desgastante tanto física como psicológicamente. Las personas enfermas deben permanecer conectados a agujas que inyectan fármacos que buscan destruir las células cancerígenas. Estos fármacos no distinguen entre células buenas y células afectadas por cáncer, por lo cual durante el tratamiento los pacientes suelen sentirse sin energías, con náuseas y pierden el cabello, entre otros efectos secundarios.

La pérdida del pelo como consecuencia de la quimioterapia es uno de los efectos secundarios más traumáticos y estresantes para los pacientes, sobre todo para las mujeres. Estas sienten que la pérdida del pelo genera una disminución en su calidad de vida, ya que no se sienten bien consigo mismas, perdiendo además parte de su privacidad. También, resulta un constante recordatorio de su enfermedad, y debido a esto entre 8% y 10% de los pacientes se niegan a recibir quimioterapia o incluso la abandonan.

La alopecia es el nombre que se le otorga a la pérdida del cabello de manera anormal, es decir como efecto colateral de la quimioterapia. Los fármacos dañan las células que ayudan al crecimiento del pelo, y este puede llegar a caerse por completo, lentamente o por partes, o simplemente afinarse, opacarse o resecarse. Generalmente, esta caída no es permanente ya que el cabello puede volver a crecer una vez finalizado el tratamiento. La cantidad de pelo que se pierde y el momento en que comienza a caerse dependen fuertemente de la droga y la dosis utilizada, que varía de acuerdo a cada caso particular, pero se estima que alrededor del 85% de los pacientes que se someten al tratamiento de quimioterapia terminan perdiendo todo el pelo en un periodo de seis meses.

## **1.2. Negocio propuesto para capturar la oportunidad**

El negocio propuesto plantea una solución o método de prevención para la pérdida de cabello a raíz de la quimioterapia, también conocido como alopecia. A través de unos cascos/gorros de silicona que se ajustan con una correa y que están rellenos de un gel congelado a una temperatura entre -9,4 y -4,4 grados celsius, se logra congelar el cuero cabelludo del paciente para así lograr que los fármacos no afecten las células del folículo piloso, es decir las que generan el crecimiento del pelo. Al reducir la circulación de la sangre en la zona del cuero cabelludo, se limita la exposición a la droga. Este casco deberá ser colocado treinta minutos antes de la sesión de quimioterapia, y mantenido durante el tratamiento y treinta minutos posteriores. (Ver anexo 1)

La propuesta en sí es proporcionar un canal de venta del producto y sobre todo lograr generar conciencia de la existencia del mismo, ya que aún es una solución que la gente no conoce. La venta se realizará, en un principio, únicamente a través de un canal propio que se gestionará tanto a través de las redes como a través de un mercado online (generado en *Mercado Shops*), además de un canal telefónico. Los cascos se venderán en packs de tres unidades, teniendo en cuenta que cada uno tiene una duración aproximada de treinta minutos de frío.

La producción de los cascos estará a cargo de Body Care, una reconocida empresa que se dedica a la comercialización de packs de geles y de accesorios

de ortopedia realizados en neoprene a través de farmacias (no cuentan con puntos de venta directos). A través de la tecnología y la maquinaria que utilizan actualmente para sus productos logramos generar un casco que logra los niveles de frío necesarios y que al mismo tiempo tiene una duración mayor gracias al uso del neoprene. La idea es generar una alianza de patrocinio, a través de la cual los cascos contarán con la marca “*Ice Cap by Body Care*”, teniendo en cuenta que es una marca reconocida y podría ayudar a la divulgación y confianza del cliente en la marca.

Actualmente en Argentina no existe ningún producto o servicio concreto que logre satisfacer la necesidad a la que responde el producto en cuestión, aunque sí se pueden encontrar productos similares en otros lugares del mundo como Estados Unidos o España. En el país, algunos pacientes optan por realizar este procedimiento de manera “casera”, aunque este no logra alcanzar temperaturas tan bajas, y la efectividad alcanzada es mucho menor. Otra solución que utilizan los pacientes que atraviesan el tratamiento de quimioterapia es el uso de medicamentos como la *espironolactona* o la *finasterida* para el crecimiento del cabello, aunque este tampoco resulta completamente efectivo ya que el pelo no logra crecer por completo y estos medicamentos no previenen la caída. Por último, otra opción elegida por los pacientes son las pelucas. Aunque éstas no son un competidor directo, tienen incidencia por sobre el producto presentado ya que implican una inversión menor y suelen ser populares. De todos modos, este método no evita ni previene la caída del cabello ni logra que el paciente mantenga su propio pelo. Es decir, resulta de ayuda psicológica frente a terceros, pero no frente a uno mismo.

Un factor importante a tener en consideración es la publicidad y difusión de la idea de prevenir la caída del cabello durante quimioterapia. No solo los pacientes no están informados sobre esta opción para no perder su cabello, sino que sus médicos tampoco lo están. Muchos pacientes leen y se informan en internet acerca de esta idea, pero al no tener la recomendación de su médico en quien confían, no están dispuestos a someterse a esta opción, teniendo en cuenta el esfuerzo económico que implicaría. De todos modos, en Argentina sí hay médicos que recomiendan el tratamiento, pero se enfrentan al problema de no

poder ofrecer ningún servicio o producto concreto a sus pacientes por la falta de oferta. Resulta un desafío comunicar la idea del negocio y que los médicos confíen en esta idea pero existen pacientes argentinos que se realizaron este tratamiento y fue efectivo en sus cabellos, y a través de ellos se podría respaldar la idea del negocio con resultados concretos y con experiencias personales y consejos hacia otros pacientes.

Para poder tener una mejor comprensión del negocio y su oportunidad realizamos encuestas a personas que ya hayan utilizado cascos realizados de manera casera (Ver anexo 2) Para esto, contamos con la ayuda de Paula Estrada, fuerte impulsora del uso de los cascos para la prevención de la alopecia e *influencer* que recomienda tratamientos y responde consultas. Ella nos ayudó a contactarnos con distintas mujeres, la mayoría entre 30 y 50 años, dispuestas a ayudarnos y contestar distintas preguntas. La mayoría de las personas encuestadas nos comentaron que les hubiera gustado tener la posibilidad de poder adquirir los cascos pre-hechos. Los distintos motivos por los cuales justificaron la oportunidad fue debido al tiempo que toma realizar los cascos de manera casera. Los encuestados nos explicaron que en la situación en la que se encontraban, tener que dedicarle tantas horas a realizar los cascos era un recordatorio constante de la enfermedad y, por más de que era por un bien para ellos, era desgastante la energía y el tiempo consumido en tener que realizar varios cascos por sesión. Gran parte de ellos justificó su disposición económica para comprar dichos cascos.

Además de realizar encuestas con personas que ya hayan utilizado el producto, quisimos justificar la oportunidad que encontramos con potenciales clientes y sus familiares o amigos cercanos. Esta encuesta nos permitió ver el nivel de información que hay en el mercado sobre el negocio propuesto y la solución que propone, y la disposición de posibles clientes a utilizar el producto para poder prevenir la caída de su cabello. Para eso encuestamos a hombres y mujeres de distintos rangos de edades, tanto de 18/25 años como de 40-50 años que hayan padecido la enfermedad o tengan familiares cercanos que lo hayan hecho. Todos los encuestados respondieron que la persona que se realizó quimioterapia utilizó algún accesorio para disimular o esconder la caída de su cabello, ya sea alguna



peluca o pañuelo. Esto nos demuestra la importancia de la imagen de la persona para con los demás y la necesidad de lograr encontrarle una solución a la caída del pelo. Además, todos aseguraron haber perdido el cabello, ya sea completamente o en gran parte, también justificando el beneficio de poder prevenir esta caída. Aquello que sigue llamando nuestra atención es la falta de conocimiento de las alternativas, como la que proponemos, para evitar la alopecia. Gran parte de los encuestados no está al tanto de que utilizar cascos de gel congelados puede prevenir la caída de su cabello, es por esto que notamos que la oportunidad debe ser acompañada de una debida comunicación y alianza con médicos y asociaciones. Aquello que justificó positivamente el negocio propuesto fue el hecho de que más de un 90% de los encuestados hubiera probado utilizar cascos para prevenir la caída del cabello, aún sin tener mucho conocimiento sobre la idea expuesta. Esto se debe a, según explicaron, la constante búsqueda de alternativas que ayuden a seguir adelante a la persona realizándose el tratamiento. Teniendo la certeza de que se va a perder el cabello, los encuestados justifican lo propuesto diciendo que cualquier alternativa u opción era válida para ayudar al paciente, por más de que no se asegure en un 100% su eficacia, nos explicaron que hubieran preferido probarlo e intentarlo y que cualquier ayuda por más mínima que sea, valía la pena. Sin dudas todos recomendarían el producto y les hubiera gustado estar al tanto de la información y poder probarlo.

## **Capítulo 2: Análisis del sector e investigación de mercado**

### **2.1. Cinco Fuerzas de Porter**

El micro entorno de una organización se refiere a las fuerzas cercanas a la compañía que influyen y afectan el funcionamiento de la misma a la hora de satisfacer a los clientes. Ejemplos de estos factores o fuerzas incluyen: los competidores, el mercado en el cual se encuentra la organización y los empleados, entre otros.

El modelo de las 5 fuerzas de Porter (1991), que tiene en cuenta los componentes del microentorno de una compañía, es uno de los principales pilares para el entendimiento de un negocio. Este se trata de un modelo conceptual, teórico y estratégico que tiene como objetivo central el entendimiento de la rivalidad de los competidores para analizar la potencial rentabilidad dentro de una cierta industria. El análisis deriva del estudio de las primeras cuatro fuerzas: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de potenciales competidores y la amenaza de productos sustitutos, que traen como consecuencia el entendimiento de la quinta y más importante de las fuerzas: la rivalidad existente entre competidores. La hipótesis central que presenta Porter se basa en la idea de que a mayor rivalidad, menor rentabilidad. Como bien menciona el autor en su texto, “Las cinco fuerzas competitivas conjuntamente determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial, y la fuerza o fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia” (Porter, p. 26, 1991).

Ice Cap se puede analizar bajo los conceptos explicados por Porter para determinar su potencial rentabilidad. En primer lugar, profundizaremos el poder de negociación de los clientes. Las organizaciones que pertenecen a la industria de la medicina buscan satisfacer en los consumidores principalmente la necesidad de la salud. El producto propuesto, sin embargo, se trata de un

accesorio complementario a la medicina y los servicios exclusivamente para la salud, y busca satisfacer la necesidad de bienestar e imagen personal. En la actualidad en el país no existen productos similares al propuesto, pero sin embargo existe la posibilidad de que los clientes obtengan productos similares en el extranjero. Otro punto a tener en cuenta es la poca visibilidad y el bajo conocimiento que hay en el país acerca de la existencia del método propuesto, lo cual sugiere una ventaja para Ice Cap si se logra capturar al cliente ya que no hay conocimiento de alternativas. Es por esto que consideramos que los consumidores poseen un nivel de negociación moderado, ya que la alternativa en el país no existe y el conocimiento de otros métodos es bajo. Y la posibilidad de obtenerlo en otros países depende de las posibilidades de cada consumidor y representan un mayor esfuerzo. Otro punto a tener en cuenta es que al tratarse de un producto de nicho que busca satisfacer una necesidad que resulta de suma importancia para las personas, como ya fue demostrado en los capítulos iniciales, la voluntad de pago de las personas aumenta y su poder de negociación disminuye, ya que se encuentran en una posición vulnerable.

En segundo lugar, analizaremos el poder de negociación de los proveedores. El único y principal proveedor de Ice Cap es Body Care, una empresa dedicada a comerciar geles de packs fríos que produce y provee los cascos ya armados, uniendo los geles congelados junto con el neoprene especialmente diseñado según nuestros requerimientos. Las compras se realizan por pedido de acuerdo con la demanda. Debido a que es el proveedor principal, y que sin él el negocio no podría funcionar, su poder de negociación es alto.

El mercado en el cual se encuentra Ice Cap se encuentra situado en un contexto que podría atraer a potenciales competidores debido a las bajas barreras de entrada que posee el nicho al que corresponde el negocio. La industria presenta números concretos que demuestran la existencia de demanda potencial que se extiende en el tiempo, y clientes que demuestran voluntad de consumo por el producto debido a su preocupación por la pérdida del cabello. Esto podría generar una fuerte atracción para el ingreso de competidores. Adicionalmente, no hace falta una inversión inicial demasiado elevada para adentrarse en un

negocio como el propuesto, lo cual genera otro posible atractivo para potenciales competidores.

Según Porter, “La identificación de productos sustitutos es cosa de buscar otros productos que puedan desempeñar la misma función que el producto en el sector industrial” (Porter, p.43, 1991). La industria de la salud es una industria que se encuentra sumamente desarrollada tanto en el país como en el mundo, y que se encuentra en constante evolución. Además, cuenta con una amplia diversidad de productos y servicios complementarios dentro de los cuales se encontraría Ice Cap. A pesar de la gran diversidad que tiene la industria, no se encuentran productos similares al que buscamos ofrecer, lo cual representa una gran ventaja competitiva para Ice Cap, logrando diferenciarse frente a otros productos existente como las pelucas o los tratamientos capilares, y además logrando satisfacer una necesidad que aún no se encontraba satisfecha completamente. Si analizamos otros sustitutos cercanos que podrían reemplazar el uso de Ice Cap se podrían considerar las opciones mencionadas previamente (pelucas y tratamientos capilares), así también como métodos caseros. De todas maneras, estos no tienen la misma eficacia que Ice Cap, y no solucionan 100% el problema. Es por esto que consideramos que la amenaza de productos sustitutos es baja.

Luego de analizar las cuatro primeras fuerzas, se puede observar como resultado la rivalidad entre los competidores existentes que puede definir la rentabilidad de Ice Cap en dicho mercado. El número bajo de competidores directos existentes en la industria y la diferenciación en el producto posicionan a la empresa en un escenario favorable en el mercado. El producto diferenciado y único, al darse a conocer en la industria, buscará generar una clientela fiel y leal que continúe eligiendo el producto, creando una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo.

## **2.2. Análisis FODA**

La matriz FODA es una herramienta simple de planificación estratégica que plantea un análisis del contexto tanto interno como externo de la compañía. En ella se estudian las fortalezas y debilidades que presenta la organización en

cuestión, y por otro lado las oportunidades y amenazas que puede enfrentar en el mercado. De esta manera, se puede entender en profundidad la situación actual de la empresa para poder poner en acción planes de negocio adecuados para favorecer la rentabilidad y el crecimiento de la organización.

Ice Cap puede ser analizada bajo la mirada de la matriz FODA para analizar cuál sería el contexto tanto interno como externo e identificar variables críticas dentro del negocio. El aspecto más importante de este análisis se encuentra dentro de las fortalezas, ya que de ellas derivan las ventajas competitivas de la empresa en cuestión.

Comenzando con un análisis de las fortalezas de Ice Cap, observamos que la mayor fortaleza de la compañía se basa en su producto diferencial y único, que no existe en el mercado actualmente. Si bien existen diversos productos alternativos que buscan solucionar el problema de la caída del cabello, ninguno de ellos lo logra completamente y la situación no se ve solucionada al 100%. Al tratarse de un producto que busca satisfacer una necesidad de autosatisfacción, y sabiendo que la alopecia es un problema que trae graves consecuencias psicológicas como fue demostrado en diversos estudios publicados en el diario "Supportive Care in Cancer" (1997), consideramos que las personas, sobre todo las mujeres ubicarán como prioridad la posibilidad de no perder su pelo utilizando el producto propuesto, creando una fortaleza importante de destacar para el negocio. Otro punto significativo a tener en cuenta son las alianzas con médicos que Ice Cap poseerá, logrando una lealtad por parte de ellos para lograr recomendaciones a pacientes. Esto lograría generar un vínculo de mayor confianza en los consumidores, ya que el producto se ve respaldado por un médico. De esta manera además, se lograría también dar a conocer el producto a través de la recomendación de boca en boca. También, al tratarse de un emprendimiento que no precisa de un gran número de empleados, los costos fijos se ven reducidos únicamente a la producción y distribución de los cascos, lo cual es un factor positivo. El número pequeño de empleados permite además generar un clima laboral favorable y cálido para ellos.

A pesar de las fortalezas que favorecerían el buen funcionamiento de la empresa, existen también una serie de debilidades que obstaculizan el trabajo y el crecimiento de la misma. En primer lugar, el hecho de ser una compañía nueva y que recién comienza a posicionarse en el mercado siempre es un punto crítico, ya que se requiere una inversión mayor tanto económica, por ejemplo en equipamiento y entrenamiento del personal, como de tiempo y dedicación para lograr dar a conocer la marca y que las personas confíen en ella y la usen. De todas maneras, al brindar un producto que aún no existe en el país y satisface una necesidad importante, se considera que los usuarios estarían dispuestos a utilizarlo aún sin conocer a fondo de que se trata. Otro punto crítico a tener en consideración es que al no contar con la maquinaria necesaria para la producción de los casos, y siendo ésta muy costosa debemos recurrir a una empresa que ya cuenta con la tecnología, en este caso Body Care, quienes podrían decidir desplazarnos y meterse ellos mismos en el negocio. De todas maneras, al tratarse de un nicho muy específico el cual no generaría un volumen significativo en comparación con los productos que ya comercializa la marca, y al haber logrado esta relación a través de una *influencer* reconocida, consideramos que la alianza se encuentra consolidada y los roles marcados correctamente.

Por otro lado, poniendo el foco en el contexto externo que influencia a la compañía, se pueden destacar una serie de oportunidades de las cuales Ice Cap podría sacar provecho. En primer lugar, resulta pertinente resaltar que la compañía surge a partir de la respuesta a una necesidad insatisfecha en el mercado, es decir a partir de la respuesta a una oportunidad. Además, la industria de la medicina se encuentra siempre en constante evolución y en busca de nuevos métodos y tratamientos, por lo cual la introducción de Ice Cap sería un avance favorable. Por otro lado, la incidencia del cáncer en Argentina es considerada media-alta, y se estiman 115.000 nuevos casos cada año, lo cual demuestra que existe un público al que apuntar y que, lamentablemente, se encuentra en constante expansión. Otro punto a tener en cuenta es la expansión del uso de las redes sociales y de la información a través de Internet. Ésta presenta una gran oportunidad para dar a conocer el producto y la marca, por ejemplo a través de Influencers, médicos y personas que tengan visibilidad frente al segmento al que se apunta. Ice Cap podría utilizar plataformas como

Facebook, Instagram y Twitter para generar campañas publicitarias y así lograr atraer al público.

Por último, existen también una serie de amenazas que pueden afectar al desempeño de la empresa. El contexto económico del país presenta una gran amenaza para este tipo de mercado, puesto que a una mayor inflación y a un menor ingreso los precios aumentan considerablemente y el poder de compra disminuye. Esto no solo presenta una barrera para los costos en los que debe incurrir Ice Cap, sino que también podrían ser una traba para los usuarios, quienes frente a un menor ingreso per cápita pueden decidir incurrir su dinero en otro tipo de productos, considerándolo como una segunda prioridad frente a la enfermedad. Asimismo, podemos considerar como una amenaza el aumento de potenciales entrantes a la industria. Como ya fue desarrollado en las 5 fuerzas de Porter, en el capítulo anterior, a pesar de que Ice Cap es un producto innovador y que aún no existen productos similares en el mercado, marcas que pertenecen al rubro de los geles congelados podrían buscar expandirse hacia nuevos negocios y considerar los cascotes como nueva opción de producto. Esto generaría una mayor competencia, y podría llegar a generar una baja en el share de mercado.

Universidad de  
San Andrés

## **Capítulo 3: Modelo de Negocio (CANVAS)**

### **3.1. Segmento de Clientes**

El modelo de negocios se enfoca en un nicho de mercado con segmentos específicos y especializados ya que apunta a personas con cáncer que deben someterse a quimioterapia. Los clientes a los que se apunta son pacientes directos, quienes por medios propios o a través de médicos o conocidos conozcan el producto y lo adquieran ellos mismos.

Se apunta a un segmento de clase media alta y alta, teniendo en cuenta que se trata de un costo adicional al procedimiento médico de la quimioterapia, que ya posee un costo elevado. Además, en un comienzo se apuntará únicamente a las zonas de CABA y GBA para su distribución. No hay un rango etario concretamente definido, pero de acuerdo con el Instituto Nacional del Cáncer, se estima que la edad promedio en que las mujeres padecen cáncer se encuentra alrededor de los 44 años. El producto se encuentra direccionado hacia aquellas personas, principalmente mujeres, que busquen evitar la caída del cabello para lograr sentirse bien con su imagen y no sufrir los efectos psicológicos que la alopecia trae consigo. Se busca que el gasto incurrido no sea un esfuerzo, sino una respuesta obvia frente a una situación que abruma a la mayoría de las mujeres cuando se enteran que deben someterse a quimioterapia.

### **3.2. Propuesta de valor**

El producto busca solucionar el problema de la pérdida de cabello para la gente enferma con cáncer. Esta pérdida no es únicamente una pérdida física, sino que implica un gran problema psicológico para las personas enfermas, ya que está demostrado que disminuye los niveles de autoestima, como así también la calidad de vida. A pesar de que algunas personas no consideran de primera necesidad el hecho de evitar la pérdida del cabello, es un aspecto que los pacientes entienden como una manera de reducir el poder de su enfermedad sobre ellos. Al preservar su pelo dejan de tener un recordatorio constante de que están enfermos al mirarse al espejo cada día.



El negocio busca responder a esta problemática con un producto novedoso e innovador, con la intención de proveer un producto que solucione un problema que actualmente se encuentra desatendido, o atendido pero no completamente (por pelucas por ejemplo).

El producto en sí es un casco de silicona ajustado con correa, relleno con un gel que se enfría a una temperatura de entre -9,4 a -4,4 grados centígrados, limitando así la circulación sanguínea del paciente en el cuero cabelludo, evitando que las drogas utilizadas en la quimioterapia lleguen a las folículos del cabello y que este se caiga.

### **3.3. Canales**

En cuanto a los canales de llegada a los clientes, además de contar con nuestro canal propio de distribución a los clientes, es importante contar con el apoyo de los médicos como principal aliado, sobre todo para garantizar volumen. Además, el médico es la cara más confiable para un paciente y quien le presenta el tratamiento y las distintas alternativas a considerar, como nuestra propuesta. Es de suma relevancia contar con su aval ya que los médicos son quienes más pueden comunicar nuestra idea y más pacientes derivar a nuestro producto. Oscar Mazza, médico especialista en cáncer del Hospital Italiano, nos mostró su apoyo para poder llegar a sus pacientes y comunicar nuestra propuesta de valor, no sólo con pacientes sino también entre colegas, para que haya una difusión masiva por parte de los médicos a sus pacientes.

Respecto a los canales de comunicación y publicidad, también los médicos, tanto oncológicos como no oncológicos, son un socio clave para poder expandir y compartir la idea de nuestro negocio. A quien consideramos relevante para este canal es a Paula Estrada, ya mencionada previamente, que cuenta con la página “Quimio con Pelo” a la que acuden cientos de personas en busca de alternativas y soluciones para la alopecia. Ella comparte distintos testimonios de personas que utilizaron los cascos, que pueden generar mayor confianza y cercanía entre los pacientes y así lograr un mayor alcance a posibles clientes. Entre sus

publicaciones hay distintos videos en donde los pacientes pueden ver el funcionamiento del producto y comprobar su efectividad a través de distintos pacientes y sus experiencias. Es importante también contar con el apoyo de Asociaciones de Lucha contra el Cáncer para que también nos ayuden a difundir nuestra propuesta, a ellos acuden distintos pacientes en busca de apoyo y contención, en donde se comparten distintos testimonios y experiencias donde se puede compartir nuestro producto como alternativa a la pérdida de cabello, tema frecuente en las Asociaciones. Más específicamente, contaremos con el apoyo de LALCEC, Liga Argentina de Lucha Contra el Cáncer, con quienes nos hemos reunido para poder explicarles nuestra propuesta y se interesaron en poder difundirla para poder prevenir la caída del cabello a los pacientes, aspecto que resaltaron como traumático, justificando la oportunidad y la gran ayuda del producto. Logramos establecer contacto con una representante de LALCEC, Claudia Pérez Brea, quien se comprometió y ya empezó a divulgar la idea de los cascos y nos contactó con distintas pacientes que consultaron dudas y pudieron ayudarnos a tener un mejor entendimiento para darles una mejor propuesta. Por último, tuvimos una reunión con la Asociación de Payamédicos (a través de Mariano Rodríguez Larreta, quien es un integrante de la asociación), organización de payasos de hospitales que realizan actividades y entretenimiento para pacientes. Su misión es la “desdramatización del medio hospitalario” que se asocia y complementa con la propuesta de valor del producto. Contamos con su apoyo para poder divulgar nuestra propuesta en sus visitas a los distintos hospitales, de esta manera tendríamos un rango amplio de pacientes de distintos hospitales de distintas zonas del país como la Ciudad de Buenos Aires, La Plata, Bahía Blanca, Neuquén, Salta, San Luis, Bariloche, Entre Ríos, Misiones, Puerto Madryn, Córdoba, Mendoza, Rosario y casi todas las provincias de Argentina.

Los canales de distribución incluirán a los canales mencionados previamente de llegada a los clientes y comunicación, además de nuestra página web y recomendaciones mediante el boca en boca entre pacientes. Las personas evalúan la efectividad frente a los doctores a los que nosotros otorgamos la información de nuestro producto. La compra podrá realizarse directamente a

través de nosotros. Las entregas para los pacientes que compren sus productos serán personalizadas del producto al domicilio deseado.

En cuanto a la página web propia de Ice Cap, se utilizará *Mercado Shops*, una plataforma que permite tener una tienda oficial de venta online dentro de Mercado Libre, abonando una suscripción mensual de \$200 y cierta comisión por venta de cada producto, que de todos modos es menor debido a los beneficios como empleado de la empresa con los que contamos. Decidimos que nuestra página se encuentre dentro de la plataforma de Mercado Libre debido al tráfico con el que cuenta, más de 16 MM de usuario únicos por mes con más de 4000 búsquedas y 9 compras por segundo. A través de la misma, se podrán realizar los pedidos de los cascos. Estos también pueden ser pedidos por vía telefónica, dependiendo del cliente.

Por último, el canal post venta es al que menos énfasis le damos, ya que el producto no requiere ningún tipo de mantenimiento ni servicio prolongado. Si hay algún desperfecto técnico, realizaremos el cambio y devolución del producto, pero no requerimos de ningún servicio en particular generalizado para la post venta. Lo que si consideramos post venta, es la recomendación de la asociación LALCEC para contar con el apoyo y testimonios de otros pacientes durante el tratamiento, pero ningún servicio dado por nuestra empresa.

### **3.4. Relación con el cliente**

La relación con el cliente, es decir los propios pacientes o sus familiares y amigos, debe ser una de las principales fortalezas de Ice Cap, ya que estos se encuentran en una posición muy vulnerable y buscando una ayuda para su propio bienestar tanto físico como psicológico. Es por eso que consideramos fundamental que el proceso de compra sea personal, asistido, y que en todo momento el cliente se sienta acompañado, logrando que se contesten todas sus preguntas, dudas e inquietudes, generando de esta manera la confianza del consumidor. La comunicación puede ser tanto personalmente, como virtual o por vía telefónica.

Al tratarse de un negocio innovador, es necesario brindar un buen servicio de venta a través de los canales y medios, para así generar una buena imagen de la compañía y una reputación a partir de la cual se genere también una cadena de recomendación “boca a boca”. Se busca también que los clientes que hayan utilizado el producto generen contenido y recomendaciones a través de redes sociales, como comentarios en las páginas de Ice Cap, *reviews* del producto en Internet, etc.

### **3.5. Flujos de ingresos**

Los ingresos serán generados a través de las ventas de los cascos a los pacientes directamente.

Los pagos se podrán hacer tanto en efectivo como a través de tarjetas de crédito y débito, a través de un point de Mercado Pago. Se busca otorgarle al cliente un abanico de opciones para que cuenta con la comodidad y la despreocupación a la hora de elegir el medio de pago, sobre todo siendo un momento donde las prioridades están puestas en otras cosas.

En caso que las personas elijan abonar en efectivo, significaría una ventaja para Ice Cap ya que no se debería incurrir en el plazo de acreditación que las tarjetas implicarían (veintidós días hábiles), y al mismo tiempo se evitan los altos costos de comisiones que cobran tanto Visa como Mastercard. De todas maneras, el hecho de darle al cliente esta flexibilidad hace que los clientes no deban preocuparse por otro tema, y que el pago no sea un factor que genere complicaciones.

### **3.6. Recursos claves**

Como recurso clave más importante se encuentran los cascos físicos por sí solos, ya que responden a una necesidad insatisfecha y son un producto innovador. El hecho de que sea del material neoprene asegura que el frío se mantenga por más tiempo, generando de esta manera que se necesiten únicamente tres cascos para una sesión normal de quimioterapia.

Otro recurso clave importante para la comercialización del producto es la autorización médica y legal de la ANMAT, sin la cual no se podría llevar a cabo el proyecto.

### **3.7. Actividades claves**

Las actividades clave de Ice Cap se dividen en dos: por un lado la manufactura del producto por sí solo, es decir de los cascos. Esta actividad se encuentra a cargo de Body Care, por lo cual contamos con un producto de alto nivel ya que la empresa tiene varios años de experiencia en la manufactura tanto de geles congelados como de accesorios ortopédicos de neoprene. Con la combinación de estos dos y el uso de las máquinas y la tecnología con la que cuenta Body Care es que se logran los cascos que buscamos.

La segunda actividad fundamental es la difusión y comunicación del producto, tanto del casco en sí como de su uso y sus beneficios. Esto se logrará como ya fue mencionado a través de alianzas con médicos, fundaciones e influencers del rubro que ayudarán a dar a conocer el producto y lograr que los pacientes y sus personas cercanas confíen en él, logrando popularizar y generar volumen.

### **3.8. Alianzas claves**

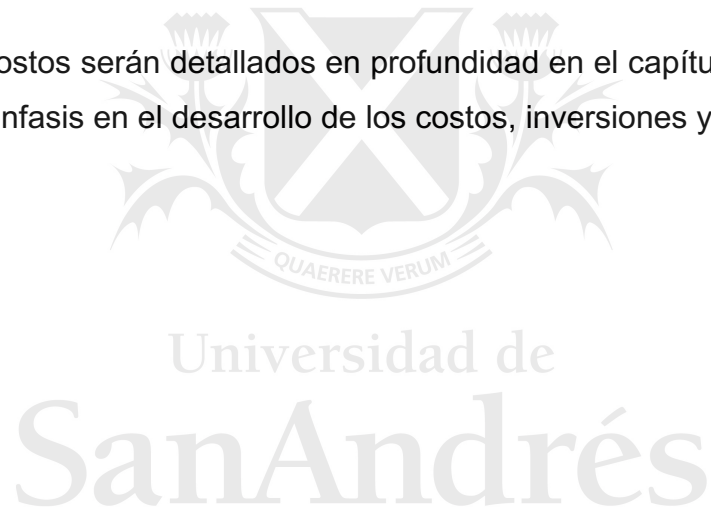
Los principales recursos claves son los canales tanto de distribución como de comunicación a través de los cuales se dará a conocer el producto, logrando llegar a los pacientes que hoy en día se encuentran realizando el tratamiento de quimioterapia. Por un lado, la alianza con Body Care resulta un nexo fundamental para dar a conocer el producto y lograr generar en el cliente la confianza necesaria desde un principio, ya que es una marca que se encuentra en el mercado desde 1991 y se encuentra consolidada. Por otro lado, los canales de comunicación y difusión mencionados previamente como la *influencer* Paula Estrada, la fundación de payamédicos, los médicos y la LALCEC (Liga Argentina de Lucha Contra el Cáncer) serán una llave clave para dar a conocer Ice Cap y lograr atracción.

### 3.9. Estructura de costos

Respecto a los costos inherentes del negocio, los principales serán especificados, de manera anual, estimados para el primer año:

- Manufactura del casco tercerizada: \$2.980 por unidad (set de cascos), es decir un total de \$715.200
- Transporte de los cascos/distribución: \$ 24.000
- Marketing y publicidad: \$134.400
- Impuestos: \$48.198
- Métodos de pago (Mercado Pago): acá consideramos el método de pago y su costo dentro de la comisión de Mercado Libre por utilizar la plataforma, que alcanza los \$29.400

Todos estos costos serán detallados en profundidad en el capítulo 6, dentro del cual se hace énfasis en el desarrollo de los costos, inversiones y finanzas.



## **Capítulo 4: Plan de Marketing**

### **4.1. Mercado Objetivo y Segmentación**

A partir de la investigación de mercado realizada y tomando en cuenta los datos obtenidos, podemos determinar un mercado objetivo al cual apuntar el producto propuesto. Conocer y comprender el comportamiento del consumidor permite a las empresas orientarse mejor hacia una estrategia de marketing. Hoy en día, las organizaciones no están más interesadas en el mercado en su totalidad ni pueden dirigirse completamente a él, sino que se interesan por distintos grupos que están compuestos a su vez, por una gran variedad de consumidores. Con la riesgosa dependencia del precio para lograr diferenciarse y la evolución de los consumidores en los productos a los que ahora aspiran, es que hoy se apunta a nuevas metodologías de múltiples segmentos a la vez.

Como bien define Dvoskin, “la segmentación es la identificación de un grupo de consumidores que presumiblemente se comporten de un modo similar ante determinado producto o servicio” (Dvoskin, p.93, 2004). Para poder caracterizar a este segmento es necesario poner la lupa en variables tales como las actitudes y prácticas de compra de los consumidores, sus deseos, localización geográfica, intereses y poder de compra, y así identificar consumidores y reunirlos para construir el segmento target al cual apunta y aspira la empresa en cuestión. Esta última construcción tiene como objetivo definir estrategias comerciales diferenciadas que estén orientadas hacia un único producto o servicio pero que no exista una única segmentación válida para estas propuestas.

En el caso de Ice Cap, podemos utilizar distintas bases de segmentación para así lograr determinar segmentos diferenciados de la competencia. En cuanto a las bases geográficas, Ice Cap apunta a familias o personas que habiten en Gran Buenos Aires y CABA con posibilidad de extender el área de venta con el tiempo. Estas localidades fueron elegidas debido a que son consideradas localidades de clase alta, y se encuentran próximas entre sí, teniendo en cuenta que para

comenzar las entregas las realizaremos nosotros mismos, sin contar con servicio de envío por correo aún.

Continuaremos con las bases geográficas como lo son la edad, generación, sexo, educación, estado civil, ingresos, entre otras. El segmento target del producto que ofrece Ice Cap apunta a gente de clase media y alta, de ambos sexos pero principalmente hacia mujeres, de distintas generaciones posiblemente con edades alrededor de los 44 años (considerando que la incidencia de cáncer es mayor a esa edad).

Las bases socioculturales constituyen otro de los criterios fundamentales para una segmentación efectiva, y se enfocan principalmente en el estilo de vida de los consumidores y cómo esta influye en las conductas de compra. Ice Cap busca responder a las necesidades de personas que se preocupen por su imagen personal, y al mismo tiempo busquen en cierta forma “ganarle” una pequeña lucha a su enfermedad, la de no perder el cabello. Esta base se puede relacionar además con las bases psicológicas o emocionales, fundamentales a tener en cuenta ya que está comprobado que la pérdida del cabello afecta en gran medida a la psiquis de las personas, disminuyendo su calidad de vida y su estado emocional. Es por esto que consideramos que estarían dispuestos a invertir en el producto que Ice Cap propone.

## **4.2. Descripción del Producto**

Según Kotler en su texto Dirección de Marketing, un producto se define como “todo aquello que se puede ofrecer en el mercado para su atención, adquisición, consumo, que satisface un deseo o una necesidad” (Kotler, p.402, 2001). Esta definición coincide con lo que ofrece Ice Cap a sus clientes, es decir, un casco que busca evitar la caída del cabello. Por otro lado, como explica el auto Mullins (2007), un producto también se trata de un conjunto de atributos tangibles e intangibles que satisfacen al consumidor. En el caso de Ice Cap, los atributos más importantes son los intangibles, es decir el efecto que tiene el casco, y no el casco por sí solo.



El producto ofrecido por Ice Cap entra dentro de la categoría de “Productos de especialidad” mencionada en el texto de Kotler. Esto significa que atiende a segmentos más pequeños y específicos dado las características distintivas y diferenciales respecto a otros productos. A diferencia de los productos masivos, en donde hay compras frecuentes e inmediatas, precios generalmente bajos, bajo involucramiento racional y emocional y muchos puntos de compra para aumentar la cobertura, los productos de especialidad presentan altos niveles de involucramiento, tanto emocionales como racionales, precios más elevados y compras poco frecuentes. Aquí se apuntan a nichos de mercado, no a las masas, y el foco no es la cobertura sino más bien llegar al cliente específico que se espera que consuma dicho bien.

### **4.3. Estrategia de Precios**

Para determinar los precios, resulta fundamental observar tanto los precios del mercado como los costos en los cuales se incurre. Esto es conocer sus montos y además determinados precios menos efectivos. No todos los costos resultan pertinentes para cualquier decisión en materia de precios, es por esto que es de suma importancia identificar cuáles son los relevantes.

Los costos incrementales se relacionan con las modificaciones en la fijación de precios y las ventas. Los costos variables son los que devienen en desarrollar una actividad comercial y varían junto con la cantidad. Además, son siempre incrementales para la fijación de precios. Por lo contrario, los costos fijos son los costos de estar en la actividad y no varían con la cantidad. Estos son incrementales cuando se decide si un precio generará ingresos suficientes para justificar la realización de la actividad en sí.

En el caso de Ice Cap los costos fijos incluyen los costos de producción de los cascos que realizará Body Care que ascienden a \$2.980 y los gastos de marketing digital a cargo de Q10 que alcanzan los \$134,000 por año. Por otro lado, los costos variables incluyen los gastos de nafta que se utilizará para el transporte y entrega de los cascos en los vehículos personales de ambas socias, la cual se aproximó en un monto de \$24.000 por año en concepto de

combustible. En el capítulo correspondiente a los costos se podrán visualizar más en detalle los costos por cada año de funcionamiento.

Ice Cap se posiciona en el mercado de la salud donde ya hay variedad de productos existentes. De todos modos, como ya fue mencionado, el producto en sí que ofrece Ice Cap es único y aún no existe ningún proveedor en la industria dentro del país. Por lo tanto, en la determinación del precio no existirá una comparación con precios de compañías competidoras, ya que no las hay. El tipo de estrategia de precios que se utilizará será una de tipo Premium, ya que el nivel de la calidad es superior, y el precio se adecuará a las características exclusivas.

#### **4.4. Estrategia de Comunicación**

Con la tecnología, internet y otros factores que han cambiado el modo en que los consumidores interactúan y procesan la información, el ambiente comunicacional no es el mismo de antes. En un mercado donde las personas tienen un acceso creciente a información sobre las marcas, productos y compañías, el enfoque tradicional de los medios está perdiendo el control y parece ser cada vez más cuestionable. Las opciones de medios y entretenimiento se proliferaron, la audiencia se fragmentó y también lo hicieron los medios para alcanzarla. Los consumidores, por ende, poseen cada vez más control y poder de elección de la forma en que reciben este contenido. Por estas razones es que se considera que las marcas deberían poder construirse y manejarse en un entorno integrado de las comunicaciones de marketing.

Una empresa con una marca de calidad y valor será exitosa si sus potenciales clientes despiertan su conciencia, notan su existencia, la utilizan y la perciben como buena. Para fomentar esto, los medios de comunicación de marketing son ideales y para comunicar con éxito hay que ir a donde están los clientes. Hoy en día este encuentro se da cada vez más online, en websites, microsites, anuncios y videos de internet, email, display y búsquedas, etc. A pesar de que estos consumidores definen reglas (qué necesitan, qué les interesa, cuánto están dispuestos a pagar, etc), Internet les provee a ellos y a los vendedores

oportunidades con mayor interacción e individualización. Online, las empresas pueden enviar mensajes y anuncios altamente explicables y rastreables, que involucran a distintos segmentos de clientes al reflejar sus intereses y gustos.

La intención es que Ice Cap, a través de la comunicación, persiga objetivos tales como que el producto se dé a conocer, poder capturar clientes, generar fidelización con ellos, aumentar ventas y la noción de la marca. Sin embargo, el principal deseo al tratarse de un emprendimiento que recién comienza a funcionar, es la captura de clientes.

El target de personas al que apunta Ice Cap son individuos que estén realizando o deban realizarse en un futuro el tratamiento de quimioterapia, a raíz del cual sufrirán la pérdida de su cabello. Son personas que se preocupan por su imagen personal y que buscan darle lucha a su enfermedad también desde cómo se ven. Se aproximan edades alrededor de los 44 años como ya fue mencionado. Al target se lo comunica con el texto, y en este caso la idea es mostrar a través de redes sociales como las mencionadas previamente alguna imagen con texto escrito en lenguaje apropiado para los potenciales clientes a los que busca dirigirse. Al tratarse de un producto de salud, el lenguaje utilizado será más bien esperanzador, soñador y realista. Se busca que a través de él los interesados sepan cuál es el producto que se ofrece, apuntando a los clientes directos.

Considerando que hoy en día el capital con el que cuenta Ice Cap es limitado, y observando que Internet es una herramienta de gran magnitud en términos de alcance y además suele ser de bajo costo, en un principio se buscará enfocar principalmente la comunicación a través de redes sociales como Facebook, Instagram, y Newsletters vía email. Otra de las principales ventajas de estos medios es que los resultados son medibles (cuantos clicks recibió cada foto, cuántas visitas tuvo el sitio, etc). Esta comunicación se hará de dos formas: en primer lugar Ice Cap contará con su propia página en cada una de las redes donde se subirán fotos, información acerca de precios, direcciones y el funcionamiento del producto, y además se responderán consultas. Estas páginas son gratuitas y no requieren de demasiado tiempo, por lo que su manejo estará a cargo de Jazmín y Julieta. En segundo lugar, buscando aumentar la visibilidad

de la marca sobre todo al segmento target ya mencionado, se trabajará con Q10, una empresa de marketing digital que se dedica a gestionar campañas en las redes bajo una estrategia online enfocada en generar ventas y atraer clientes. Con una inversión mensual de \$11,200, la compañía proporciona una gestión de publicidad a través de Facebook Ads y Remarketing de \$8,000, obteniendo la diferencia como honorarios.

(Ver anexo 3)

La principal ventaja de Facebook Ads es que permite orientar los anuncios publicados hacia un segmento personalizado mediante ciertas características distintivas como la edad, los “me gusta” de cada usuario, el género, la localidad, entre otros datos que la herramienta conoce de los usuarios. De esta manera, la inversión es orientada 100% a personas que forman parte del segmento elegido. Las publicidades variarán entre: anuncios carousel que se tratan de una selección de varias fotos (serán tanto de los vehículos plateados como de las mascotas) junto con links que redirigirán a los usuarios a la sección del sitio web correspondiente, y por otro lado anuncios con clicks al sitio, que se tratan únicamente de una imagen del logo de la marca con un link al sitio (y donde la landing page es para tomar los datos del usuario y así formar una base de datos de los clientes para luego enviar los Newsletters).

Además de la fuerte inversión digital para obtener presencia en las redes, resulta importante también mencionar que Ice Cap busca también generar recomendaciones boca a boca, ya que son un medio que genera valor sobre todo para empresas que recién comienzan y no cuentan con muchos fondos, ya que no se debe incurrir en mucho esfuerzo para difundir las ideas. Se busca que los clientes voluntariamente recomienden el producto como algo innovador y que soluciona un problema existente y real.

Por último, se buscará tener presencia en cada uno de los elementos comunicacionales, para lograr completar de esta manera la estrategia. Algunos de estos elementos incluyen:

- Promoción de Ventas: se realizará a través de asociaciones oncológicas como LALCEC (Liga Argentina de Lucha Contra el Cáncer) y médicos oncólogos como Oscar Mazza con quien estuvimos en contacto
- Relaciones Públicas: se buscará participar de ferias, convenciones y reuniones destinadas a tratar temas relacionadas con el cáncer para publicitar el producto y también lograr generar una red de contactos de la industria
- Publicidad: como ya fue mencionado se realizará principalmente a través de Internet y las redes, bajo la gestión de Q10, buscando alcanzar una mayor cobertura y mayor capacidad de llegada al segmento target. También a través de recomendaciones de influencers como Paula Estrada (fundadora de la página Quimio con Pelo en Facebook), Solo Para Mi (un blog que habla sobre el tema) y celebridades que han utilizado el casco como Sofía Sarkany.

#### **4.5. Estrategia de Distribución**

Si entendemos el proceso de compra como una carrera de obstáculos, siendo el precio el más evidente, comprendemos que el objetivo de cada compañía es reducir los obstáculos para lograr efectivamente la compra. Algunos de estos métodos pueden implicar promociones, financiación, etc.

De acuerdo con Hoffman en Principios de Marketing y sus Mejores Prácticas, un canal de distribución es una red de organizaciones que crean utilidad de tiempo, lugar y de posesión para los consumidores y usuarios comerciales. Dentro de cada uno de ellos existen diferentes participantes como los fabricantes, los consumidores, los distribuidores. Los objetivos estratégicos de un canal de distribución deben establecerse a partir de las necesidades de servicio del consumidor final, cuáles son sus expectativas y sus necesidades, es decir que el foco siempre se encuentra en el cliente y su conveniencia.

Ice Cap es una compañía que ofrece un producto de salud, un casco que busca evitar la caída del cabello para los pacientes que se someten a quimioterapia. Para la etapa inicial de comercialización se decidió trabajar únicamente con un

canal de venta propio y directo. Al contar con un único canal de venta propio, la extensión del canal es de dos niveles (Ice Cap y consumidor). La principal razón por la cual la organización busca mantener la extensión de los canales lo más reducida posible es que se trata de una compañía pequeña, que recién comienza y recién sale al mercado, y busca crear y mantener un clima de confianza y cercanía tanto de los empleados como de los proveedores y clientes, y además poder mantener bajos los costos que tener muchos canales implicaría. Esta cercanía y bajos costos buscados serían difíciles de mantener cuanto más extensos los canales.

El canal único y propio se gestionaría de dos maneras diferentes: por un lado a través de una página web creada con Mercado Shops, en la cual se contará con una tienda online oficial de los cascos, y donde se podrán realizar los pedidos. Por otro lado, también se recibirán los pedidos por vía telefónica. Ambas opciones de pedidos serán gestionadas tanto por Julieta como por Jazmin y luego serán preparados para su envío.



## **Capítulo 5: Operaciones del Negocio**

Como indican Ritzman y Krajewski (2008), la administración de las operaciones controla los procesos de producción de bienes y servicios, y analiza cómo las organizaciones buscan técnicas y estrategias para mejorar y rediseñar nuevos procesos que generen cierta ventaja competitiva.

A continuación, analizaremos la cadena de operaciones con la que cuenta Ice Cap al momento de su lanzamiento, buscando ubicar en cada proceso posibles puntos de fallas y clasificando procesos críticos.

En primera instancia, Ice Cap debe tener en cuenta la manufactura del producto, que en este caso se encuentra tercerizada con la empresa Body Care. Esta decisión fue tomada luego de realizar un análisis de costos y de los métodos de producción de diversas compañías que ofrecen productos de packs de geles congelados como Permafrost y Pump Gel. Estas compañías producen únicamente los geles, por lo cual sería viable analizar la producción del casco pero implicaría la implementación de un nuevo material (el neoprene, o alguno similar) para lograr el casco buscado. Por otro lado, Body Care cuenta con experiencia tanto en la producción de packs de geles como en la producción de accesorios ortopédicos de neoprene, por lo cual consideramos que era una decisión estratégica aliarse con ellos, quienes ya cuentan tanto con la tecnología como también con el know how y la experiencia de trabajar con los materiales necesarios.

Se analizó también la posibilidad de la producción propia, pero encontramos que para lograr la forma requerida del casco, tanto en el material de los packs de geles como con el neoprene, se necesitan unas máquinas moldeadoras importadas, las cuales implican una gran inversión de 5 millones de dolares. Es por eso que al ser un negocio que recién busca comenzar, decidimos realizar la producción con una empresa que ya cuenta con este equipamiento, aunque consideramos que en un futuro se podría evaluar la posibilidad de contar con

máquinas propias para lograr mayor independencia en la cadena de valor, si el negocio logra la escalabilidad y los ingresos suficientes.

En segunda instancia, tanto Julieta como Jazmín serán las encargadas de la búsqueda de la mercadería a Body Care, ya que al contar con bultos que no ocupan tanto espacio no se requiere un flete de gran capacidad. Los cascos serán almacenados en espacios de bauleras con los que ya cuentan las socias hasta el momento de su entrega.

Ice Cap contará con un servicio al cliente basado en la web y a través de vía telefónica, por lo cual no será necesario un espacio de trabajo específico para las tareas a realizar. Las llamadas y los pedidos online tanto vía la web o correo como a través de *Mercado Shops* serán atendidas por Julieta y Jazmín, quienes registrarán los datos necesarios para la transacción.

Una vez obtenida toda la información necesaria, se pautará una fecha y horario de entrega con el cliente y serán nuevamente tanto Julieta como Jazmín quienes se encargan personalmente de la entrega del producto.

En cuanto al servicio post venta, no requerirá de mucho tiempo de trabajo ya que el producto, como ya fue mencionado, no requiere de ningún tipo de mantenimiento ni servicio prolongado. Lo acordado con los clientes será que si ocurre algún desperfecto técnico o alguna falla en el casco, entonces se realizará el cambio del producto.



## Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión

A lo largo del correspondiente capítulo se detallarán los flujos de ingresos y gastos con sus análisis financieros correspondientes para determinar la rentabilidad y los retornos que generará el negocio propuesto en un plazo de cinco años.

A continuación desarrollaremos el esquema de costos y las herramientas financieras demostrando el planteo presentado a lo largo del trabajo de graduación.

### 6.1. Inversión Inicial

En primera instancia, para lograr comenzar a poner en funcionamiento el proyecto, se requiere contar con capital para financiar ciertos elementos necesarios del negocio como las computadoras y el teléfono bajo el cual se tomarán los pedidos y se gestionarán los pagos y el equipamiento de la oficina. Ésta inversión no resulta tan grande si comparamos los números finales, pero resultan un gasto importante para el funcionamiento del negocio.

A continuación se detallan entonces los gastos necesarios para el inicio del funcionamiento del proyecto:

<b>Inversión Inicial</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio Unitario</b>	<b>Total</b>
Computadora	2	\$ 40.000	\$ 80.000
Teléfono Celular	2	\$ 5.000	\$ 10.000
Muebles Oficina	1	\$ 150.000	\$ 150.000
<b>Total</b>			<b>\$ 240.000</b>

Esta inversión será financiada 100% por Jazmin Rodriguez Larreta y por Julieta Carrete, las socias fundadoras del proyecto, proveniente de ganancias personales. De esta manera, se evitará recurrir a entidades financieras e incurrir en los costos de intereses que estos generarían.

## 6.2. Análisis de Costos

El negocio cuenta principalmente con costos fijos que corresponden al alquiler de la oficina, inversión en marketing y el costo de la plataforma de Mercado Shops. Cuenta además con costos variables correspondientes a la compra de los cascos al proveedor, el combustible utilizado para la entrega del producto final y la comisión por compra de Mercado Libre.

Para un mejor análisis de los costos, estos serán divididos en tres categorías: gastos de venta, gastos de comercialización y gastos administrativos. Cada categoría será detallada en profundidad.

### Gastos de Venta

Los gastos de venta representan los principales gastos del negocio, por lo cual ahondaremos en mayor profundidad analizando cada año por separado.

El primer año, se estima que se tendrá una demanda aproximada de 20 clientes. Se deberán tener en cuenta las entregas de estos envíos y el costo de los propios cascos que proporcionará el proveedor. Teniendo en cuenta estos gastos, el costo de venta anual alcanzará los \$739.200.

2019				
Gastos Mensuales	#	Costo	Total Mensual	Total Anual
Sets	20	\$ 2.980,00	\$59.600,00	\$ 715.200,00
Nafta	1	\$ 2.000,00	\$2.000,00	\$ 24.000,00
<b>Total</b>				<b>\$ 739.200,00</b>

El segundo año, se espera que la demanda aumente un 75%, lo cual implica también un aumento en el costo debido a la compra de los cascos al proveedor. En total, los gastos de venta sumarán \$1.597.152. El siguiente cuadro especifica en detalle:

2020				
Gastos Mensuales	#	Costo	Total Mensual	Total Anual
Sets	35	\$ 3.730,17	\$130.556,00	\$ 1.566.672,00
Nafta	1	\$ 2.540,00	\$2.540,00	\$ 30.480,00
<b>Total</b>				<b>\$ 1.597.152,00</b>

El tercer año, se buscará alcanzar una demanda aproximada de 55 clientes. Los gastos de venta ascenderán a \$2.972.446,16. El detalle:

2021				
Gastos Mensuales	#	Costo	Total Mensual	Total Anual
Sets	55	\$ 4.448,24	\$244.653,31	\$ 2.936.839,70
Nafta	1	\$ 3.050,54	\$3.050,54	\$ 36.606,48
<b>Total</b>				<b>\$ 2.972.446,18</b>

El cuarto año, aproximamos que la demanda ascenderá a 85 clientes. En este caso los costos de venta suman un total de \$5.236.923,03. A continuación el detalle:

2022				
Gastos Mensuales	#	Costo	Total Mensual	Total Anual
Sets	85	\$ 5.092,97	\$432.902,13	\$ 5.194.825,58
Nafta	1	\$ 3.508,12	\$3.508,12	\$ 42.097,45
<b>Total</b>				<b>\$ 5.236.923,03</b>

Por último, el quinto año se alcanzará una demanda máxima de 125 clientes, generando un gasto final de \$8.274.675,17. El detalle:

2023				
Gastos Mensuales	#	Costo	Total Mensual	Total Anual
Sets	125	\$ 5.486,14	\$685.767,49	\$ 8.229.209,92
Nafta	1	\$ 3.788,77	\$3.788,77	\$ 45.465,25
<b>Total</b>				<b>\$ 8.274.675,17</b>

### Gastos Administrativos

Los gastos sociales y Fiscales serán los clásicos de cualquier negocio, sin estar relacionado 100% con la actividad que Ice Cap empeñará. El costo más alto estará en los Ingresos Brutos ya que significa un 30% del total de las ventas brutas de Ice Cap, y en segundo lugar estará en el precio del alquiler de la oficina que también será un precio significativo en la estructura de costos del negocio, la cual estará equipada con un sistema de alarma por seguridad. El uso de internet y las líneas telefónicas son fundamentales para el desarrollo del negocio.

El siguiente cuadro detallará los costos:

Concepto	2019	2020	2021	2022	2023
Alquileres	\$ 300.000	\$ 381.000	\$ 457.581	\$ 526.218	\$ 568.316
Alarma y cámaras	\$ 15.660	\$ 19.888	\$ 23.886	\$ 27.469	\$ 29.666
Internet y teléfono	\$ 48.000	\$ 60.960	\$ 73.213	\$ 84.195	\$ 90.930
Gastos Mantenimiento	\$ 10.000	\$ 12.700	\$ 15.253	\$ 17.541	\$ 18.944
IIBB	\$ 36.000	\$ 80.010	\$ 151.002	\$ 268.371	\$ 426.237
<b>Total</b>	<b>\$ 409.660</b>	<b>\$ 554.558</b>	<b>\$ 720.934</b>	<b>\$ 923.794</b>	<b>\$ 1.134.093</b>

### Gastos de Comercialización

Por último tendremos los gastos de comercialización. Como se mencionó en el capítulo del Plan de Marketing, se contratará una agencia digital que brindará servicio de difusión a través de los facebook ads sumado a una reinversión de los mismos.

Por otro lado, se contará con la comisión y el costo de utilización de Mercado Shops por el sitio online para la comercialización de los productos. Al ser una empresa chica con una demanda pequeña, no incurriremos en unos costos altos de marketing sumado a que las vías de difusión son de las más baratas. Es una industria donde no se suelen manejar elevados números para el marketing y el boca a boca corre un rol fundamental. A continuación, detallaremos los costos de comercialización:

Gastos Comercialización	2019	2020	2021	2022	2023
Facebook Ads	\$ 134.400	\$ 170.688	\$ 204.996	\$ 235.746	\$ 254.605
Mercado Shops	\$ 2.400	\$ 3.048	\$ 3.661	\$ 4.210	\$ 4.547
Comisión ML	\$ 27.000	\$ 60.008	\$ 113.251	\$ 201.278	\$ 319.678
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 163.800</b>	<b>\$ 233.744</b>	<b>\$ 321.908</b>	<b>\$ 441.234</b>	<b>\$ 578.829</b>

### 6.3. Proyecciones Anuales

A continuación, utilizaremos las herramientas financieras VAN (valor actual neto) y TIR (tasa interna de retorno) para poder medir el valor del dinero en el tiempo. Lo primero que haremos será definir el WACC:

<b>WACC</b>						
	2019	2020	2021	2022	2023	Promedio
Cost of Equity	14,00%	12,00%	11,00%	10,00%	9,50%	11,3%

Al no tener deuda financiera, se definió el WACC teniendo en cuenta solamente el Costo del Equity. Por lo tanto, uno debe medir el riesgo país más la inflación esperada en Argentina de los próximos años. Uno debe tomarlo en dólares por la volatilidad que tiene el peso. Según un gráfico expuesto por el Banco Supervielle (Ver anexo 4), si el riesgo país se encuentra alrededor de 750, el Cost of Equity debería estar en 14%. Suponiendo que el Gobierno de Cambiemos gane las elecciones del 2019, este riesgo país tenderá a bajar ya que es del gusto del mercado internacional. Es por eso que a partir del 2020 tendremos una baja en el riesgo país sumado que desencadena en una baja constante del WACC para Argentina, terminando en un riesgo país de 400 y un Cost of Equity del 9,50%. Tomando el promedio de los próximos 5 años y suponiendo que Mauricio Macri seguirá en el poder, nos dará un WACC de 11,30%.

<b>Estructura de capital</b>	
Concepto	Porcentaje
Equity	100%
Deuda	0%

Por consiguiente, pasaremos a tomar el cash Flow de cada año (dolarizados) para poder calcular el VAN. Utilizando los valores del REM y The Economy Forecast Agency (Ver anexos 5 y 6), tendremos valores estimados del peso contra el dólar para poder valorizar el CF en dólares y utilizar el WACC.

La tabla será la siguiente:

<b>Precio Peso/Dólar</b>	
2019 - Julio	\$ 42,82
2019 - Dic	\$ 50,20
2020 - Dic	\$ 61,10
2021 - Dic	\$ 73,38
2022 - Dic	\$ 84,39
2023 - Dic	\$ 91,14

Con esta información, podemos decretar los siguientes montos:

Cash Flow	0	1	2	3	4	5
	2019	2019	2020	2021	2022	2023
En Pesos	-\$ 240.000,00	-\$ 112.660,00	\$ 281.546,30	\$ 1.018.102,47	\$ 2.343.758,10	\$ 4.220.292,72
En USD	-\$ 5.604,86	-\$ 2.244,22	\$ 4.607,96	\$ 13.874,18	\$ 27.773,51	\$ 46.305,95

Los -\$240.000 se trata de la inversión inicial que se tuvo que hacer para poder empezar a operar a finales del 2019. Se puede ver que en el primer año Ice Cap no producirá ganancias, ya que no estará alcanzando el nivel de demanda necesaria para cubrir los costos y estos corresponden a elevados costos fijos como el alquiler.

Recién a partir del segundo año, 2020, Ice Cap comenzará a generar un recupero de sus ventas que continuarán acentuándose en los siguientes años.

Considerando la demanda estimada y el precio de venta de los sets de cascos, los flujos de ingresos anuales serían:

Ventas Anuales	2019	2020	2021	2022	2023
Sets Vendidos	240	420	660	1.020	1.500
Precio de Venta Set	\$ 5.000,00	\$ 6.350,00	\$ 7.626,35	\$ 8.770,30	\$ 9.471,93
Total	\$ 1.200.000	\$ 2.667.000	\$ 5.033.391	\$ 8.945.709	\$ 14.207.890

Como mencionamos previamente, el VAN es una herramienta para poder tomar en cuenta el valor del dinero en el tiempo. Al hacer el análisis del Cash Flow esperando al tiempo cero, haciendo valor presente de cada período, el VAN en dólares se calcula en lo siguiente:

VP	-\$ 5.604,86	-\$ 2.016,37	\$ 3.719,79	\$ 10.062,87	\$ 18.098,81	\$ 27.111,96
----	--------------	--------------	-------------	--------------	--------------	--------------

**VAN \$ 51.372,20**

Al ser un valor positivo, se demuestra la rentabilidad del negocio propuesto. Luego, si uno hace el análisis de la tasa interna de retorno de todo el proyecto en dólares, se encuentra con el siguiente número:

**TIR 74,37%**



## Capítulo 7: Equipo

El cuerpo de los accionistas se verá conformado por dos integrantes que serían las creadoras y fundadoras del negocio, Jazmín Rodríguez Larreta y Julieta Carrete Rossi. Las acciones se dividirán en un 50% y 50% entre ambas co-fundadoras, siendo ambas las encargadas del control y la toma de decisiones de la empresa. Además, el equipo contará con la ayuda de Paula Estrada, creadora de la página “Quimio con Pelo” y gran difusora de este negocio. Ella trabajará ad honorem, de manera que ayudará a difundir las ideas y aconsejará con su know how y su experiencia en el ámbito.

El equipo es de un número reducido de integrantes pero, no obstante, cuenta con actividades tercerizadas por distintas empresas. Las mismas no son consideradas como parte del equipo ya que no inciden en las decisiones de la empresa ni tienen control sobre la misma. Sí aportan actividades relacionadas al negocio y cada una está encargada de cierta área del negocio. Este en el caso de la producción de los cascos, la cual se encontrará tercerizada con la empresa Body Care.

Respecto a las co-fundadoras, sus roles, además de toma de decisiones, están relacionadas a la logística de la empresa. Ellas serán las encargadas de entregar y recibir los pedidos, tanto aquellos realizados por vía telefónica como aquellos online. Esto indica también que ellas manejarán la venta telefónica y la página de venta online de los pedidos.

Las redes sociales propias de Ice Cap serán manejadas tanto por Jazmín y Julieta como también gestionadas mayormente por la empresa de marketing digital Q10 mencionada previamente en el proyecto, quien se especializa en el área y logrará generar un mayor aprovechamiento de las herramientas digitales.

Por último, la participación de Paula es fundamental para poder entender el comportamiento de la industria, ya que lleva 10 años difundiendo la utilidad del casco en las redes sociales, generando contactos como Body Care que



facilitarán las actividades del negocio. Aunque su participación no sea del día a día, ayudará a Ice Cap a poder tomar buenas decisiones en un ámbito donde ganó experiencia y generó contactos y nuestra empresa tiene mucho que recorrer. Paula será una gran ayuda para lograr fortalecer relaciones aliados estratégicos en cuanto a la difusión y trabajará de manera ad honorem sin pretender ninguna remuneración a cambio.



Universidad de  
**San Andrés**

## **Capítulo 8: Aspectos Legales**

Para poder comprender el ámbito legal donde se va a desempeñar Ice Cap, se deben considerar las distintas posibilidades y límites de acción de la sociedad. Para esto hay que considerar un marco regulatorio y legislativo donde va a accionar la empresa.

Es por esto, que respecto al elemento legal de la inscripción de la Sociedad, hemos decidido denominar Ice Cap como una SRL en la Inspección General de Justicia, en AFIP de acuerdo a la Ley N 19.550. Esto se debe a las distintas ventajas que nos trae la inscripción tal, como el mínimo capital necesario y el tipo de responsabilidad limitada al capital aportado, diferenciando el patrimonio personal de los socios. Al tener 2 socias, Jazmín y Julieta, se cumple el requerimiento de tener al menos 2 socios y no se ve afectado por el máximo de socios.

La SRL en cuestión estará alcanzada por el impuesto a las ganancias y también deberá pagar IVA, con alícuotas del 35% y 21%. La base imponible del impuesto a las ganancias serán aquellas expuestas en las declaraciones juradas al cierre de cada ejercicio y el IVA se deducirá de la diferencia entre el IVA crédito fiscal y el IVA débito fiscal, teniendo como base imponible las compras a Body Care y demás y las ventas del producto. La sociedad estará inscripta en el partido de San Isidro, sin un lugar específico de trabajo, sino el domicilio de las socias, con una alícuota de Ingresos Brutos 2,5%, de acuerdo al Artículo 19 A) 465350.

Ice Cap siendo una empresa, persona jurídica será registrada como responsable inscripto para así poder contar con facturas con el IVA discriminado y para pagar dicho impuesto todos los meses.

Respecto al servicio que le provee Body Care a Ice Cap, contaremos con un contrato que especifique el producto a aportar, los tiempos de entrega respaldados con un SLA (Service Level Agreement), acuerdo a nivel de servicio firmado con proveedores, en este caso sería Body Care, donde hay obligación

tanto de Body Care como de Ice Cap y se multa a la parte que no cumple con lo pactado, calculado según la real posibilidad de proveer el servicio, tiempos de entrega y producción siendo considerados. Además, el contrato contará con una cláusula de no competencia como de exclusividad, dejando claros los intereses de las partes, tanto de Ice Cap trabajando con Body Care, como el caso contrario.



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo 9: Plan de Implementación y Riesgos

### 9.1. Plan de Implementación

A continuación se puede observar un cuadro aproximado del plan de implementación de las acciones a llevar a cabo durante el primer año del proyecto:

Actividades	Meses					
	1.2	3.4	5.6	7.8	9.10	11.12
Inscripción						
Publicidad						
Diseño del Logo						
Autorización del Negocio						
Venta del Producto						
Armado del Shop Online						
Producción						

### 9.2. Riesgos

Como todo proyecto, Ice Cap podría llegar a afrontarse a distintos riesgos durante su desarrollo. Algunos de estos riesgos pueden ser exógenos, es decir que no se tiene influencia sobre ellos, y otros pueden ser endógenos, es decir internos y sobre los cuales el poder de influencia es mayor y se pueden tomar decisiones para evitarlos.

Considerando la gran influencia que tiene el contexto sobre el desarrollo del negocio, cabe resaltar que por ejemplo la situación socio-económica del país, que al momento se encuentra en un período de alta inflación, inestabilidad y desconfianza, afecta de manera directa en factores esenciales del desarrollo del negocio como precios, gastos, pago de impuestos, etc.

Posibles Riesgos:

- Demanda: Existe cierta probabilidad de que la demanda esperada no sea alcanzada, es decir que las predicciones sean erróneas y los resultados

esperados también. Este error se puede deber tanto a por haber sobre estimado la demanda, o mismo por la aparición de servicios sustitutos.

- Oferta: También existe la posibilidad de que del lado de la oferta, la alternativa haya sido subestimada y sea mayor al número esperado.
- Precio elevado de nicho específico al tratarse de un producto de especialidad apuntada a un segmento target específico, y que esto genere que el consumidor elija no comprar el producto



Universidad de  
**San Andrés**

## **Capítulo 10: Conclusiones**

Este trabajo funciona como evaluación integradora del proyecto Ica Cap, y tiene como finalidad articular los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria, con la realidad.

Situándose en una industria que presenta una oportunidad sin precedentes, al ser los primeros en el mercado local, encontramos una posibilidad de mejorar la experiencia de los pacientes, su calidad de vida y sus resultados finales, de la mano de resultados económicos muy favorables. El proyecto se sitúa en una oportunidad de industria muy rica, que no sigue modas ni tendencias volátiles. La medicina se mantiene en el largo plazo, siendo cada vez más grande, la gente vive cada vez más tiempo y esto da la posibilidad a que, a pesar de ser una industria cerrada, haya futuros acuerdos o negocios en el ámbito.

La baja inversión inicial puede denominar bajas barreras de entrada hacia el negocio. Este riesgo se responde con el contrato de exclusividad con Body Care que es quien cuenta con el *know how* y recursos clave. Además, la cláusula de no competencia firmada con ellos delimita los intereses y roles a cumplir por cada parte, tanto en el presente como en el futuro.

Como todo proyecto de inversión, este presenta ciertos riesgos y factores, principalmente externos, que hay que considerar. La dependencia de Body Care a la hora de considerar plazos de entrega de los insumos, la situación económica y política volátil del país por lo que las reglas de juego cambian constantemente, son los factores principales que pueden repercutir en nuestro plan de negocios que pueden repercutir a la hora de pensar en un proyecto a largo plazo.

A pesar de estos, se puede estimar resultados económicos pertinentes para evaluar la viabilidad del proyecto. Así, estimamos en un escenario probable, obtener una Tasa Interna de Retorno del 74% en dólares, recuperando la inversión en el tercer año operativo, teniendo en cuenta la baja inversión inicial. A partir de dicha fecha, y por dos años más, se generarían flujos positivos y ganancias para la compañía.



Universidad de  
**San Andrés**

## **Bibliografía**

### **Fuentes Bibliograficas**

- Bulow J, Friberg L, Gaardsting O, Hansen M. (1985). Frontal subcutaneous blood flow, and epi and subcutaneous temperatures during scalp cooling in normal man. Noruega: Scand J Clin Lam Invest.
- Gregory RP, Cooke T, Middleton J, Buchanan RB, Williams CJ. (1674). Prevention of doxorubicin-induced alopecia by scalp hypothermia; relation to degree of cooling. Inglaterra: British Medical Journal.
- Brealey, R., & Myers, S., & Allen, F. (2016). Principles of Corporate Finance. Nueva York: McGraw-Hill.
- Dvoskin, R. (2004). Fundamentos de Marketing. Buenos Aires: Granica.
- Krajewski, L., Ritzman, L. y Malhotra, M. (2008). Administración de operaciones. México: Pearson Educación.
- Levitt, T. (1995). El éxito en el marketing a través de la diferenciación. Buenos Aires: Ed. Norma.
- Osterwalder, A. (2010). Business Model Generation. Chichister: John Wiley and Sons.
- Porter, M. (1991). Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Buenos Aires: REI.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Boston: Harvard Business Review.

### **Fuentes de Informacion**

- Hunt, Nigel. *The psychological impact of alopecia*. 22 de Octubre de 2005. Fecha de acceso: [11/03/2019]. Recuperado de: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1261195/>
- Lemieux, Julie. *Psycho-Oncology*. 2008. Fecha de acceso: [21/02/2019]. Recuperado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/pon.1245>
- Petersen, Barry. *Studies reveal effectiveness of cooling cap in fighting chemo-induced hair loss*. 14 de febrero de 2017. Fecha de acceso: [21/02/2019]. Recuperado de: <https://www.cbsnews.com/news/cooling-cap-fighting-chemo-induced-hair-loss-new-studies-effectiveness/>



- Peachman, Rachel Rabkin. *Scalp-Cooling cap help prevent hair loss in Chemo*. 14 de febrero de 2017. Fecha de acceso: [21/02/2019]. Recuperado de: <https://www.nytimes.com/2017/02/14/well/live/scalp-cooling-helps-prevent-hair-loss-in-chemo.html>
- 

### Otras Referencias

- Sitio Web de Paxman. Fecha de acceso [21/02/2019]. Recuperado de: <http://www.paxman.se/wp-content/uploads/2017/05/PAXMAN-INVESTOR-MEETINGS.pdf>
- Sitio Web de “Her War on Cancer”. Fecha de acceso: [21/02/2019]. Recuperado de: <http://herwaroncancer.com/taxotere/side-effects/hair-loss-psych-social-effects/>
- Sitio Web del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Fecha de acceso: [07/04/2019]. Recuperado de: <http://www.buenosaires.gob.ar/salud/programasdesalud/plan-integral-de-enfermedades-cronicas-no-transmisibles/red-de-oncologia>
- Sitio Web del Ministerio de Salud y Desarrollo Social de la Republica Argentina. Fecha de acceso: [07/04/2019]. Recuperado de: <http://www.msal.gov.ar/inc/acerca-del-cancer/incidencia/>
- Sitio Web de The Oncology Nurse. Fecha de acceso: [07/04/2019]. Recuperado de: <http://www.theoncologynurse.com/top-issues/2014-issues/october-2014-vol-7-no-4/16225-the-psychosocial-effects-of-chemotherapy-induced-alopecia>
- Sitio Web de Dignicap. Fecha de acceso: [07/04/2019]. Recuperado de: <https://dignicap.com/how-it-works/>
- Sitio Web de la American Cancer Society. Fecha de acceso: [11/03/2019]. Recuperado de: <https://www.cancer.org/treatment/treatments-and-side-effects/physical-side-effects/hair-loss/cold-cap.html>

## Anexos

### **Anexo 1**

Casco de gel de hielo cubierto de neoprene



### **Anexo 2**

Encuestas a potenciales clientes

#### Encuesta potenciales clientes

1. ¿Padeciste la enfermedad de cáncer o tuviste algún familiar/amigo cercano que lo haya pasado?

Si / No

2. Genero:

Femenino / Masculino

3. ¿Sufrió de alopecia (caída del cabello)?

Si / No

4. ¿Utilizó algún accesorio (ej: pelucas, pañuelos, etc.) para no mostrarse sin cabello?

Si / No

5. Del 1 al 10, ¿qué relevancia sentís que le diste/le dan a la caída del cabello en estas situaciones?

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. ¿Estás al tanto de que la gente que se realiza quimioterapia puede no perder su cabello?

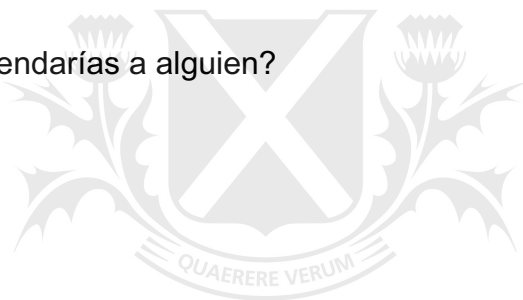
Si / No

7. ¿Utilizarías los siguientes cascos (foto) que previenen la caída del cabello aunque no te asegure una eficacia del 100%?

Si / No

8. ¿Se lo recomendarías a alguien?

Si / No



Encuesta a personas que hayan utilizados cascos durante su tratamiento (difundida por Paula Estrada – Quimio con Pelo)

1. ¿Utilizaste tu casco durante todas las sesiones de quimioterapia?

Si/No

2. ¿Te pareció efectivo? ¿Lo recomendarías?

Si/No

3. ¿Cuanto tiempo tardaste en realizar cada casco?

2 horas

Más de 2 horas

Más de 4 horas

4. ¿Te hubiera gustado poder comprar los cascos ya hechos en vez de tener que realizarlos?

Si/No

5. ¿Cuanto estarías dispuesto a pagar por un set de cascos?

Menos de \$4.000

Entre \$4.000 y \$6.000

Más de \$6.000

### Anexo 3

Propuesta Comercial – Q10 Marketing

#### .Propuesta Comercial I

##### Q10 Marketing:

Honorario mensual por desarrollo, implementación y gestión estratégica de campañas

\$3.200.- (40% de la inversión)

Inversión publicitaria mensual: \$8.000

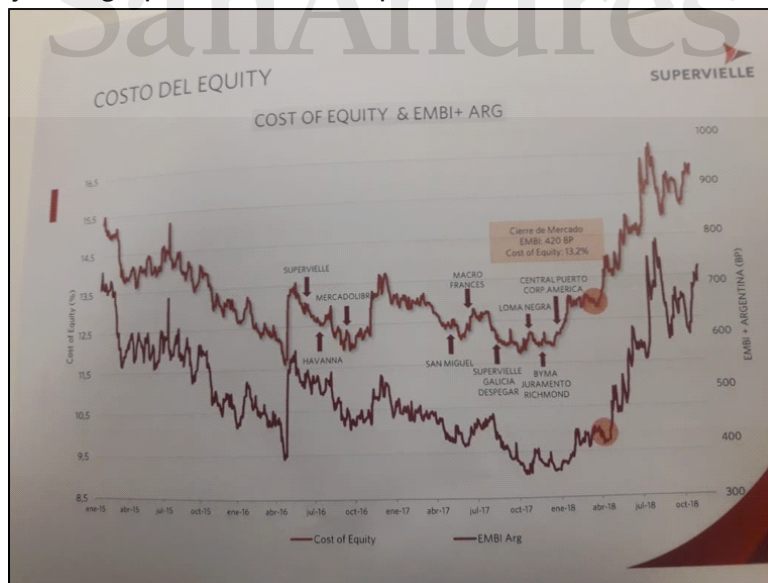
+ Q10 MKT: \$3.200.

Inversión total mensual: \$11.200\*



### Anexo 4

Cost of Equity/Riesgo país – Banco Supervielle



### Anexo 5

**Cuadro 3.1 | Expectativas de tipo de cambio nominal**

Tipo de cambio nominal						
Período	Referencia	Mediana (REM jun-19)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM jun-19)	Dif. con REM anterior*	
jul-19	\$/US\$	44,1	-2,8 (1)	44,3	-2,7 (2)	
ago-19	\$/US\$	46,0	-2,0 (1)	46,0	-2,5 (2)	
sep-19	\$/US\$	47,5	-1,5 (1)	47,6	-1,9 (2)	
oct-19	\$/US\$	48,8	-1,2 (2)	48,9	-1,7 (2)	
nov-19	\$/US\$	49,7	-0,8 (1)	50,0	-1,3 (0)	
dic-19	\$/US\$	50,2	-	50,4	-	
Próx. 12 meses	\$/US\$	55,0	-0,5 (1)	55,2	-0,5 (1)	
2019	\$/US\$; dic-19	50,2	-0,8 (2)	50,4	-1,1 (2)	
2020	\$/US\$; dic-20	61,1	-0,9 (1)	61,5	-1,5 (1)	

\*Comparación en relación al relevamiento previo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (jun-19)

## Anexo 6

### Expectativas de inflación anual

**Cuadro 1.4 | Expectativas de inflación anual – IPC Núcleo**

Precios minoristas (IPC núcleo)						
Período	Referencia	Mediana (REM jun-19)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM jun-19)	Dif. con REM anterior*	
2019	var. % i.a.; dic-19	41,5	+1,0 (7)	41,5	+0,3 (7)	
Próx. 12 meses	var. % i.a.	30,6	0,0 (1)	30,8	-0,5 (2)	
2020	var. % i.a.; dic-20	26,0	+1,2 (7)	26,4	+0,7 (7)	
Próx. 24 meses	var. % i.a.	22,0	-0,2 (1)	22,4	-0,4 (1)	
2021	var. % i.a.; dic-21	18,9	+0,8 (5)	19,9	+1,0 (5)	

\*Comparación en relación al relevamiento previo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (jun-19)