



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA

Trabajo final de graduación

NUME

NUEVO MÉTODO

Autor: Cecilia Boehler

DNI: 33.698.793

Tutor: Daniel Gonzalez Isolio

Marzo 2020, Victoria, Buenos Aires, Argentina



Universidad de San Andrés
Escuela de Administración y Negocios MBA

**Executive Master
Business & Administration**



Trabajo final de graduación

Autor: Cecilia Boehler

DNI: 33.698.793

Tutor: Daniel Gonzalez Isolio

Marzo 2020, Victoria, Buenos Aires, Argentina.



RESUMEN EJECUTIVO

Las mujeres en países en desarrollo que consumen anticonceptivos regularmente, se enfrentan a numerosas barreras. Este trabajo se focalizará principalmente en dos de ellas:

En primer lugar la accesibilidad. Las mujeres atraviesan grandes dificultades para conseguir sus pastillas anticonceptivas orales, dejando como resultado un enorme costo del tiempo que disponen fuera de sus lugares de trabajo.

En segundo lugar la información. Existe un alto grado de desconocimiento de los efectos colaterales reales del consumo de pastillas anticonceptivas orales, a su vez la carencia en la educación sexual de las pacientes y el bajo grado de acompañamiento ginecológico, hace que se encuentren desinformadas de los riesgos del no uso o mal uso de los anticonceptivos.

En términos de acceso se pueden identificar dos problemáticas: el tiempo que lleva conseguirlos y la distribución. En segundo lugar, se encuentra la problemática de la información. Si bien las herramientas disponibles en la actualidad hacen que haya una sobreexposición a la información, las mujeres carecen (por falta de tiempo) de un seguimiento apropiado en el consumo de sus medicamentos en sus hábitos diarios. Muchas mujeres se encuentran con problemáticas comunes, que les generan inseguridades e interrogantes sin respuesta.

La idea de NUME es facilitar el acceso a los anticonceptivos para democratizar el acceso a la salud de toda la población menstruante. Para que ello ocurra se crea una empresa liderada por mujeres especialistas en ginecología y tecnología, que acompañará la salud de la mujer en todo su ciclo de vida.

NUME otorgará un servicio relacional digitalizado de entrega de anticonceptivos orales a domicilio con gestión de la receta digital y disminución de intermediarios, entregando a su vez la mejor recomendación médica en línea. La misma, deberá contar con alianzas estratégicas tanto con las pharmas como con las empresas de distribución y plataformas de pago.

El objetivo es que la mujer lleve una vida sana y plena, de libertad sexual y planificación familiar manteniéndose activa y permitiéndole alcanzar su máximo potencial.

La visión es asistir a la mujer desde el comienzo de su ciclo como menarca hasta la menopausia ofreciéndole un servicio de excelencia profesional, buscando que éstas depositen en NUME su confianza para gestionar el cuidado de su salud. Inicialmente se focalizarán los esfuerzos en dos segmentos, acompañando a las mujeres desde los inicios de su actividad sexual, hasta su primer embarazo, un periodo que va desde los 15 a los 35 años de edad. Esto nos deja *dos mujeres completamente distintas a abordar*.

En primer lugar la mujer de *15 a 25 años*, la cual transita su ciclo desde la menarquia hasta convertirse en una mujer joven. Esta mujer transcurre su adolescencia, sus últimos años de colegio secundario y sus estudios en la universidad. Ella está muy acostumbrada a los trámites online y al uso de aplicaciones, es muy dependiente de las redes sociales y sus amigos son su principal influencia. Este segmento objetivo, será analizado por Matías Corral, MBA candidate y compañero de tesis.

En segundo lugar están aquellas mujeres desde los **26 hasta los 35 años de edad**. Atravesando la transformación de ser mujer joven, a la maternidad y camino a ser una mujer adulta. Esta mujer ya es profesional, trabaja, su vida es muy ocupada, en muchos de los casos está por ser mamá primeriza, incluso en algunos ya lo fue. Ella tiene poco tiempo para hacer trámites y no le gusta perder tiempo en salas de espera. Sabe que tiene que hacer su control ginecológico pero en muchas oportunidades no acude a su control anual por falta de tiempo. Usa aplicaciones para controlar su ciclo según recomendación de sus amigas o hermanas. Es en este segmento en el cual estará focalizado este trabajo. El segmento seleccionado corresponde a mujeres que ya consumen anticonceptivos, que pertenecen a un segmento socioeconómico medio y alto y que viven en las principales urbes de la Argentina.

ÍNDICE

<u>Resumen Ejecutivo</u>	3	-Canvas Business Model.....	52
<u>Agradecimientos</u>	6	<u>9- Go to market plan</u>	58
<u>Introducción y antecedentes</u>	7	-Estrategia competitiva.....	58
<u>Marcos conceptuales y herramientas de management</u>	7	-Marketing Plan.....	59
<u>1-Presentación de la necesidad y la idea</u> ... 8	8	-Buyer persona.....	62
-Embarazos no deseados.....	8	-Customer Journey.....	63
-Necesidad.....	9	-Embudo de ventas.....	64
-Problema.....	9	<u>10-Equipo emprendedor y estructura</u>	
-La idea.....	10	<u>directiva</u>	67
<u>2- Evaluación de la oportunidad del negocio</u>	13	-Equipo inicial.....	67
<u>3-Ciclo Ginecológico de la mujer</u>	15	-Estructura directiva.....	69
<u>4-El cliente y el mercado objetivo</u>	17	<u>11-Plan operativo</u>	71
-Estudio de Mercado.....	17	-Localización de la empresa.....	71
-Segmentación de mercado.....	21	-MVP.....	72
-Estimación de la demanda.....	23	-Proceso productivo y Estructura Operativa.....	73
-Mapa de empatía.....	25	-Plan de implementación.....	77
<u>5-Propuesta de valor</u>	29	<u>12-Requerimientos de inversión y resultados económicos-financieros</u>	80
-Value Proposition Canvas.....	29	-Contexto macro y microeconómico.....	80
-Impacto.....	31	-Modelo de generación de beneficios.....	83
-Plataforma.....	32	-Requerimiento de inversión y financiamiento.....	87
<u>6-Competencia y análisis de la industria</u>	34	-NOF y CAPEX.....	89
-Principales competidores a nivel mundial... 34	34	-Cash Flow.....	89
-Análisis de la industria.....	37	-TIR y VAN.....	89
-Mapa competitivo local.....	39	-Repago de inversión.....	90
-Análisis PESTEL.....	41	<u>13-Condiciones para la viabilidad del negocio</u>	91
-Cinco fuerzas de Porter.....	45	-Factores críticos.....	91
-FODA.....	47	-Variables críticas.....	91
<u>7-Posicionamiento y ventajas competitivas</u>	50	-Aspectos legales y regulatorios.....	92
-Posicionamiento.....	50	<u>14-Conclusiones</u>	94
-Ventajas Competitivas.....	50	<u>15-Fuentes y bibliografía</u>	95
<u>8-Modelo de negocios</u>	51	<u>16-Anexos</u>	99



AGRADECIMIENTOS

A Agustín Kluz, amigo y docente de la universidad, quien me empujó a tomar la decisión de hacer un MBA ayudándome a creer que podía, y me convenció que el lugar para hacerlo era UDESA.

A Ingrid Briggiler, médica y compañera del MBA, quien nos contó la idea para desarrollarla a mí y a Matías Corral y nos ofreció mucho de su conocimiento e investigación en el tema, quedando siempre a disposición para ayudarnos en lo que fuese necesario.

A Matías Corral compañero de tesis con quien desarrollé esta idea (NUME) en conjunto.

A Daniel Gonzalez Isolio, nuestro mentor de tesis, por presionarnos a buscar una idea disruptiva, empujarnos a hacer este trabajo, acompañarnos en el proceso y estar siempre disponible.

A Lina Zubiria, mi coach, por ayudarme a poner el foco en lo importante y nunca perder el norte.

Al equipo docente del MBA de la Universidad de San Andrés, por enseñarme y transmitirme su sabiduría, ayudándome así a achicar la brecha de conocimiento respecto del resto de mis compañeros.

A mis compañeros de grupo, el Grupo 2, por acompañarme en el proceso durante el año y medio de cursada, responder dudas, darnos una mano entre todos.

A Alejandro Galafassi, Matias Acuña y Dante Guelfi por ser mis amigos y compañeros de estudio, bancarse mis dudas, mis preguntas, ayudarme a cursar y rendir materia a materia y siempre estar ahí apoyándome para seguir adelante.

A mis compañeros de trabajo de Proyecto de Exteriores, por bancarse mis nervios, mi ansiedad, mi dispersión y mis días de estudio.

A mis padres, por ayudarme y apoyarme desde su lugar, por ser mi ejemplo.

A Martin Nasiff, mi amor y compañero en este desafío, por estar ahí siempre y ayudarme a creer en mí, siendo mi refugio y mi empuje.

INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

En los países más desarrollados como Estados Unidos o Alemania, únicamente el 15% de las mujeres fecundantes no tiene necesidades cubiertas respecto a la detención de su procreación. Aun así, la cobertura de estas necesidades no está directamente relacionada con la riqueza del país. Existen también países como Japón o Arabia Saudí, donde ese porcentaje supera el 30% de las mujeres, igualando o incluso superando a muchos países no desarrollados. En los países menos desarrollados, este porcentaje es aproximadamente de 21,4%, duplicando la mediana mundial de 11,5% según datos de 2017 de la ONU¹.

Se estima que en los países emergentes 214 millones desean posponer o detener la procreación pero no utilizan ningún método anticonceptivo moderno. Esto se debe a diferentes motivos: 1) Por la falta de variedad de métodos disponibles en el país en el que se encuentran; 2) Acceso limitado a la anticoncepción (en segmentos jóvenes, por carencia económica, o por la falta de una pareja estable); 3) Desconocimiento o desinformación de sus efectos colaterales (teniendo en cuenta efectos colaterales de anticonceptivos de tiempos anteriores, que se realizaban con otra carga hormonal); 4) Oposición por razones culturales o religiosas que van en contra de la ingesta del medicamento; 5) Servicios de mala calidad; 6) Errores de principios de usuarios y proveedores; 7) Barreras de género.

MARCOS CONCEPTUALES Y HERRAMIENTAS DE MANAGEMENT

A lo largo del siguiente trabajo, se desarrollará un plan de negocios realizando un análisis profundo utilizando numerosas herramientas de management tales como: 1) Segmentación de mercado; 2) Mapa de empatía; 3) Value proposition canvas; 4) Mapa competitivo; 5) Análisis de PESTEL; 6) Cinco fuerzas de Porter; 7) Analisis de FODA; 8) Canvas business model; 9) Estrategia competitiva (Porter); 10) Marketing Plan (4Ps); 11) Customer Journey; 12) Método de valuación CAPM; entre otras.

¹ ONU, 2017

1. PRESENTACIÓN DE LA NECESIDAD Y LA IDEA

Embarazos no deseados

En el 2012, el 40% de los embarazos totales de la población mundial (85 millones) no fueron buscados y muchos de ellos acabaron en abortos espontáneos o voluntarios². Se estima que en los países en desarrollo se realizan 25 millones de abortos inseguros por año³, exponiendo a muchísimas mujeres a altísimos riesgos y efectos colaterales como infecciones, pérdida de posibilidad de fecundar nuevamente y en muchos casos su propia muerte.

Mueren a diario 830 mujeres por diferentes causas en el parto o relacionadas al embarazo⁴, en su gran mayoría esto ocurre en países en desarrollo. La Organización Mundial de la Salud estima que en 2015, más de un tercio de estas muertes se produjeron en países como India o Nigeria. Las mujeres que nacen en países en desarrollo tienen una posibilidad entre 150 de morir en el parto o por motivos de embarazo, a diferencia de los países desarrollados que esa relación se amplía siendo una entre 4900 partos⁵.

En Argentina, la estimación del 2005 realizada por el Ministerio de Salud de La Nación, sentenció que se realizan entre 370.000 y 520.000 abortos por año, es decir más de 1 aborto cada 2 nacimientos. Entre 2014 y 2016 las muertes por abortos representaron el 17% del total de las muertes maternas⁶.

Entre 2014 y 2016, las muertes por abortos inseguros en Argentina representaron el **17%** del total de las muertes maternas



2 de cada 10 de las mujeres fallecidas por causas maternas murieron por abortos inseguros: **47 muertes al año.** (Esta es la principal causa de muerte materna desde 1980)

² NCBI, 2014

³ WHO, 2019

⁴ WHO, 2019

⁵ WHO, UNICEF, UNFPA, World Bank Group, United Nations Population Division, 2015

⁶ FEIM, 2018

Necesidad

Tal como se menciona anteriormente, las mujeres en países en desarrollo que consumen anticonceptivos regularmente, se enfrentan a numerosas barreras. Este trabajo se focalizará principalmente en dos de ellas:

En primer lugar la accesibilidad. Las mujeres atraviesan grandes dificultades para conseguir sus pastillas anticonceptivas orales, dejando como resultado un enorme costo del tiempo que disponen fuera de sus lugares de trabajo.

En segundo lugar la información. Existe un alto grado de desconocimiento de los efectos colaterales reales del consumo de anticonceptivos orales, teniendo en cuenta efectos colaterales de pastillas anticonceptivas de tiempos anteriores, que se realizaban con otra carga hormonal. A su vez, la carencia en la educación sexual de las pacientes y el bajo grado de acompañamiento ginecológico, hace que se encuentren desinformadas de los riesgos del no uso o mal uso de los anticonceptivos.

Problema

Este trabajo se enfocará en el mercado de un país en desarrollo en particular, Argentina. Habiendo identificado dos de las barreras principales que las mujeres deben atravesar en el consumo de anticonceptivos orales, se pueden establecer aquellos problemas concretos que se derivan de los mismos:

En primer lugar, en términos de **acceso** se pueden identificar dos problemáticas: el tiempo que lleva conseguirlos y la distribución. El consumidor final en Argentina, debe conseguir una receta médica para adquirir medicamentos y contar con el descuento de sus seguros médicos. En el caso de los anticonceptivos, las mujeres deben recurrir a médicos ginecólogos por una receta de hasta máximo 3 cajas, el equivalente al uso de anticonceptivos durante tres meses. Una vez transcurrido ese tiempo, deben volver a consultar a su médico por una nueva receta. A su vez, luego de obtener la receta, y antes de su vencimiento, deben concurrir a alguna farmacia para así finalmente obtener el medicamento. Este ciclo de consumo, hace que la

La visión es asistir a la mujer desde el comienzo de su ciclo como menarca hasta la menopausia ofreciéndole un servicio de excelencia profesional. Buscando que las mismas depositen en NUME su confianza para gestionar el cuidado de su salud.

El objetivo es que la mujer lleve una vida sana y plena, de libertad sexual y planificación familiar manteniéndose activa y permitiéndole alcanzar su máximo potencial.

NUME otorga un servicio relacional digitalizado de entrega de anticonceptivos orales a domicilio con gestión de la receta digital y disminución de intermediarios, entregando a su vez la mejor recomendación médica en línea.

Los usuarios de NUME deberán proporcionar por única vez su información personal y de esta manera NUME podrá obtener información del ciclo de la mujer, y hacer el envío de las pastillas de manera periódica sin que la misma deba preocuparse siquiera por ir a buscarlas. No solo quitaría la preocupación de ir a la farmacia por el medicamento, sino que también ahorraría tiempo de la mujer en la búsqueda de la receta por su médico de cabecera, haciendo de NUME una herramienta clave para empoderar a la mujer.



A su vez, NUME otorga un acceso a la información y a los doctores que pueden acompañarlas en la toma de anticonceptivos que ya están consumiendo, o ayudarles y aconsejarles en la elección, realizándoles una prescripción que tenga en cuenta sus intereses. De esta manera las mujeres van a verse validadas,

comprendidas y con mayor control sobre lo que toman habitualmente. Contarán con el asesoramiento y el acompañamiento profesional diario que carecen, pudiendo evacuar dudas a interrogantes, y accionar a seguir cuando surgen problemáticas comunes de la mujer.

Llevando solución a las problemáticas de **acceso** e **información** presentes en la Argentina, dejarán como resultado dos temáticas a tener en cuenta:

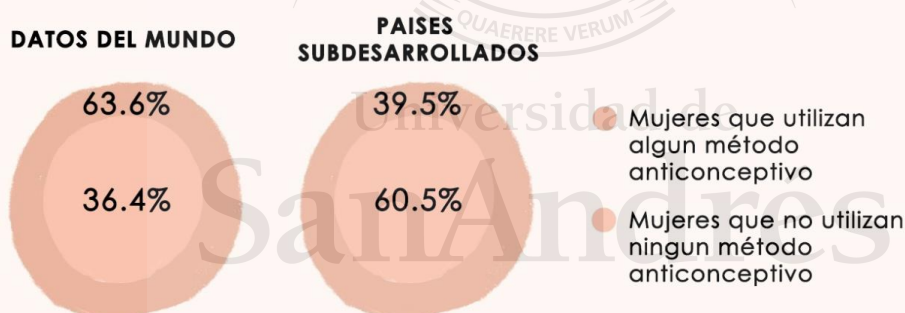
En primer lugar la posibilidad de exploración de otros segmentos de medicamentos. El acceso a la receta digital y la distribución del medicamento al domicilio del cliente final (última milla) permitirán que NUME resuelva hoy la preocupación de los anticonceptivos orales, pero a futuro podría resolver el acceso a cualquier otro medicamento contando con los profesionales idóneos.

En segundo lugar, la información generará comunidad. Si bien este trabajo apunta a resolver la problemática en anticonceptivos orales, a futuro es lo más valioso de la propuesta. Ello significa que NUME podrá ofrecer importantes oportunidades de venta de nuevos productos y servicios como puede ser cualquier enfermedad dentro de la infinidad de enfermedades crónicas de consumo de medicamentos diarios presentes tanto en hombres como en mujeres (Ej. hipertensión, hipotiroidismo, hipertiroidismo, diabetes, etc.)

2. EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

El consumo de medicamentos crónicos aumenta principalmente por dos motivos, por el aumento poblacional (aumento de la tasa de natalidad) y por el aumento de la expectativa de vida. Para entender el mercado se tomó como referencia los datos analizados por IQVIA en 2017 de Estados Unidos⁷. Éstos arrojaron que el mercado de prescripción médica está valuado en más de 500 mil millones de dólares⁸, aunque NUME inicialmente se focalizara en el mercado de consumo de pastillas anticonceptivas orales en Argentina (ya que consiste en la ‘enfermedad crónica’ de mayor consumo), por lo que debemos definir el porcentaje de uso de este método a nivel global.

Según un informe de Naciones Unidas⁹, existen 900 millones de mujeres en pareja de 15 a 49 años que utilizan diferentes métodos para la anticoncepción, (tomando 195 países de diferentes áreas geográficas para el estudio).



(Fuente: UN, 2015)

Aquellas personas que se encuentran utilizando algún método de anticoncepción que no fuesen las pastillas anticonceptivas orales, representan una oportunidad para NUME. En especial aquellas que utilizan métodos de alto riesgo como son las mujeres que se cuidan con el método calendario o la eyaculación fuera de la vagina. Por otra parte, aquellas que utilizan las pastillas como método, también representan una oportunidad, ya que no todas las toman con la regularidad que deberían.

⁷ IQVIA, 2018

⁸ CNBC, 2019

⁹ UN, 2015

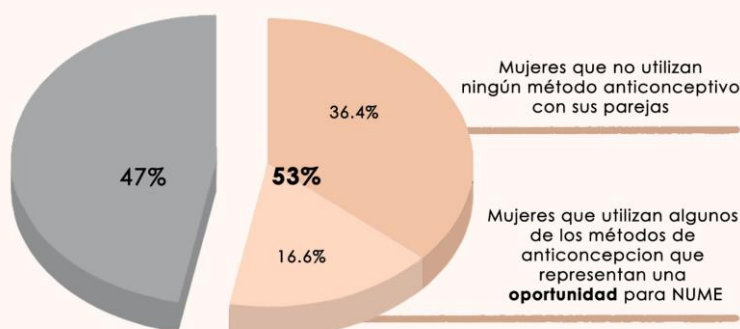
El siguiente cuadro muestra el porcentaje de uso por método de anticoncepción a nivel mundial para mujeres de 15 a 49 años de edad durante el año 2015:

Método	% del total	Oportunidad
Esterilización femenina	30.19%	
DIU	21.54%	
Píldora	13.84%	*
Condón masculino	12.11%	*
Inyectable	7.23%	
Eyaculación fuera de la vagina	4.87%	*
Método del calendario	4.09%	*
Esterilización masculina	3.77%	
Implante	1.10%	
Otros métodos tradicionales (3)	0.79%	*
Otros métodos modernos (2)	0.31%	*
Métodos de barrera vaginales (1)	0.16%	*

Como puede observarse en el último cuadro junto con el gráfico anterior, aquellos potenciales pacientes de NUME podrían ser quienes utilizan algún método de anticoncepción (píldora, condón masculino, eyaculación fuera de la vagina, método del calendario, métodos tradicionales, métodos modernos y métodos de barrera vaginales, representan un 16,6% del total de las mujeres, y quienes no utilizan ningún método aún, que constituyen un 36,4%, pudiendo llegar a un 53% de ellas. El 47% restante está constituido por aquellas mujeres que utilizan otros métodos que no resultan una oportunidad

Para especificar más el segmento, debemos focalizarnos en Argentina, y comprender el ciclo ginecológico de la mujer a lo largo de su vida.

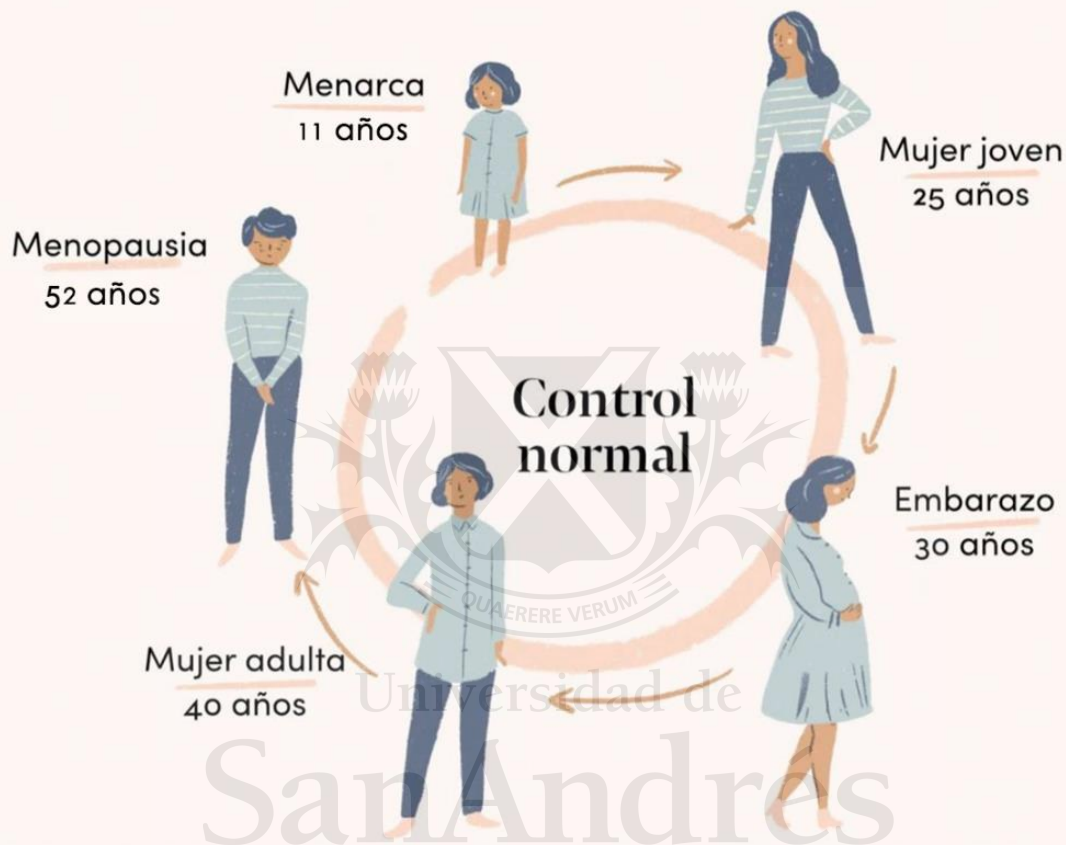
53% DE LAS MUJERES EN PAREJA SON POTENCIALES PACIENTES



(Fuente: Elaboración propia)

3. CICLO GINECOLÓGICO DE LA MUJER

A lo largo de su vida la mujer atraviesa 5 etapas. Estas representan los diferentes períodos del ciclo madurativo femenino, es decir el ciclo de vida ginecológico de la mujer:



1) Menarca: Es el término médico de la primera menstruación de una mujer. Aparece al finalizar el empuje de crecimiento y se presenta a los 2-3 años del comienzo del desarrollo puberal. Esta primera ovulación indica que su cuerpo se prepara para la gestación marcando el fin de la pubertad. La edad de aparición de la menarca es de 12.53 ± 1.22 años variando según cada mujer¹⁰. Esta variación está relacionada con factores genéticos, ecológicos, socio-económicos, emocionales y nutricionales (la menarquia suele retrasarse en mujeres provenientes de países poco desarrollados)¹¹.

¹⁰ SAGIJ, s.f.

¹¹ Salud180, s.f.

2) Mujer Joven: Desde la menarca hasta llegar a ser una mujer joven, la mujer sufre ciclos menstruales irregulares producto de la lenta maduración del mecanismo ovulatorio. Durante estos años el cuerpo continúa creciendo para alcanzar su completo potencial como Mujer Joven.

Para cuando alcanza su desarrollo como Mujer Joven, el periodo de la mujer suele regularizarse y su cuerpo está completamente preparado para la maternidad. Esta etapa suele ser alrededor de los 25 años de edad¹².

3) Embarazo: Este periodo no puede determinarse en términos de edad. Su variación está relacionada principalmente por factores socioeconómicos como pueden ser la educación y el acceso a la información, barreras religiosas y culturales, acceso a métodos de prevención, etc. Según un estudio realizado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, en 2017 en Argentina la edad media de madres primerizas es de 28,8 años¹³. Aunque otros estudios muestran que las mujeres de clase social alta, están priorizando sus desarrollos profesionales y deciden comenzar su maternidad pasados los 32 años.

4) Mujer adulta: Este es el periodo del ciclo donde el cuerpo de la mujer comienza a cambiar para dejar la procreación atrás. Comienza alrededor de los 40 años. En Argentina 68,9% de las mujeres procrean entre los 25 y los 39 años de edad. En este periodo inicia el término médico llamado climaterio, el cual comienza de 2 a 8 años antes de la menopausia¹⁴.

5) Menopausia: El proceso biológico natural que marca el final de los ciclos menstruales. En Argentina, la edad promedio de mujer que tiene su último período menstrual es a los 52 años. El periodo de climaterio anteriormente mencionado, comienza en Mujer Adulta pero continúa desde 2 hasta 6 años después de la última menstruación.

¹² unicef, 2018

¹³ infobae, 2017

¹⁴ infobae, 2019

4. EL CLIENTE Y EL MERCADO OBJETIVO

Estudio de Mercado

Se realizó un sondeo de mercado a través de numerosas entrevistas a mujeres de todas las edades (tomando como menor rango la menarquia) pertenecientes al rango socio-económico al que se quiere focalizar (ABC1, C2 y C3). Estas mujeres entrevistadas son residentes de las 5 urbes principales en las que se va a realizar el primer lanzamiento del servicio (Gran Buenos Aires, CABA, Córdoba, Rosario y Mendoza).

En estas encuestas pudimos corroborar algunas de las hipótesis que teníamos frente al mercado, y a su vez también pudimos obtener nuevas conclusiones.

(Ver Anexo I)

Uso de anticonceptivos por edad

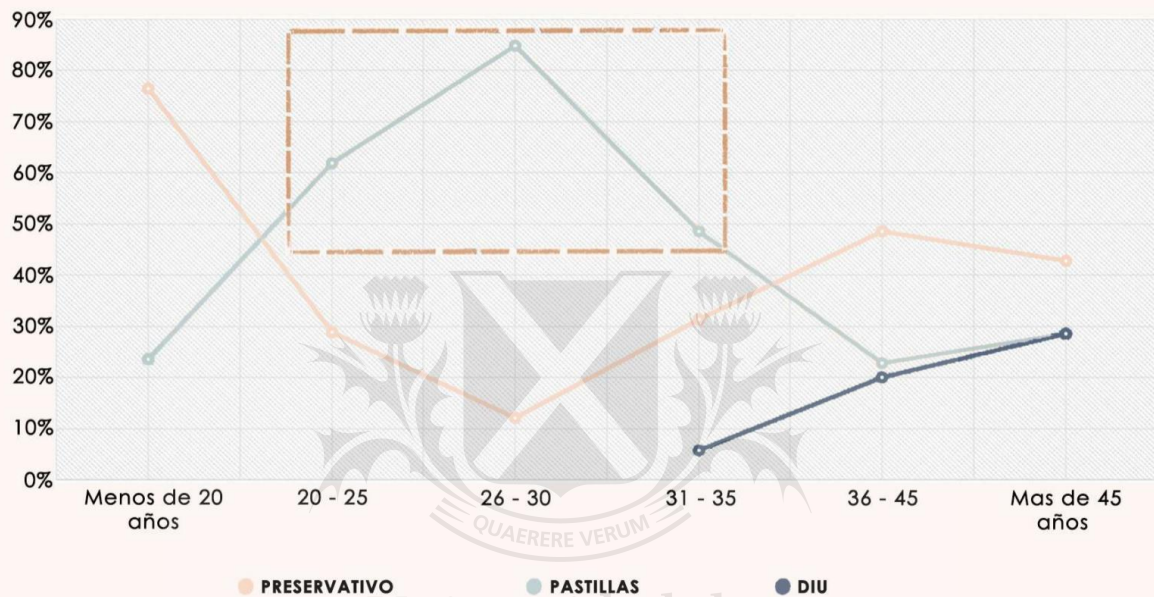
En Argentina son tres los métodos más utilizados por la población menstruante: las pastillas anticonceptivas, el preservativo y el DIU. Cada uno de ellos está directamente relacionado con la edad de la mujer y el momento de su vida respecto a parejas estables y a la maternidad.

Luego del estudio de mercado propio pudimos concluir que:

1-*El preservativo* es el método más utilizado durante la juventud, es decir cuando la mujer está iniciándose en su actividad sexual. Comienza junto con la menarquia y se mantiene en altos niveles de uso hasta los 20 años. Entre los 20 y los 35 años, periodo donde la mujer inicia su transformación a mujer joven y caduca en su entrada a mujer adulta, el uso de preservativos decae fuertemente. Vuelve a tener relevancia a partir de los 36 años de edad.

2-*El DIU* por su parte, se presenta como una alternativa preponderante a partir de los 36 años edad. En esta etapa, la mujer ya pasó por su embarazo primerizo, y es luego de ello que la mayoría de las mujeres toma la decisión de cambiar de método de anticoncepción.

3-*Las pastillas anticonceptivas orales* es el método utilizado por más del 50% de las mujeres entre los 20 y 35 años de edad. En ese periodo, decae el consumo de preservativos justamente por el comienzo del uso de las pastillas anticonceptivas orales como método de prevención de embarazo. Esta es la etapa en que la mujer sostiene una actividad sexual mayor respecto a otros momentos de su vida. Es también aquí cuando la mujer se desarrolla profesionalmente, ingresa en el mundo laboral, e inicia su actividad como profesional.



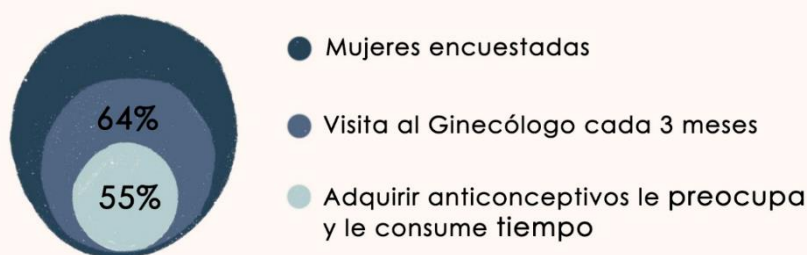
(Fuente: Elaboración propia)



Necesidad

-Del universo de mujeres encuestadas, 55% manifiesta que encargarse de adquirir los anticonceptivos orales es una responsabilidad que no solo le preocupa sino que la ocupa, demandándole parte de su tiempo.

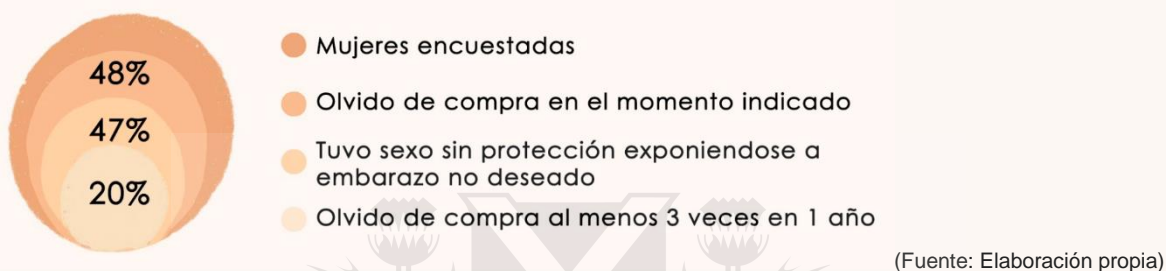
-Solo el 64% de ellas manifestó que visita al ginecólogo al menos una vez cada tres meses a fin de obtener la receta para sus pastillas anticonceptivas.



(Fuente: Elaboración propia)

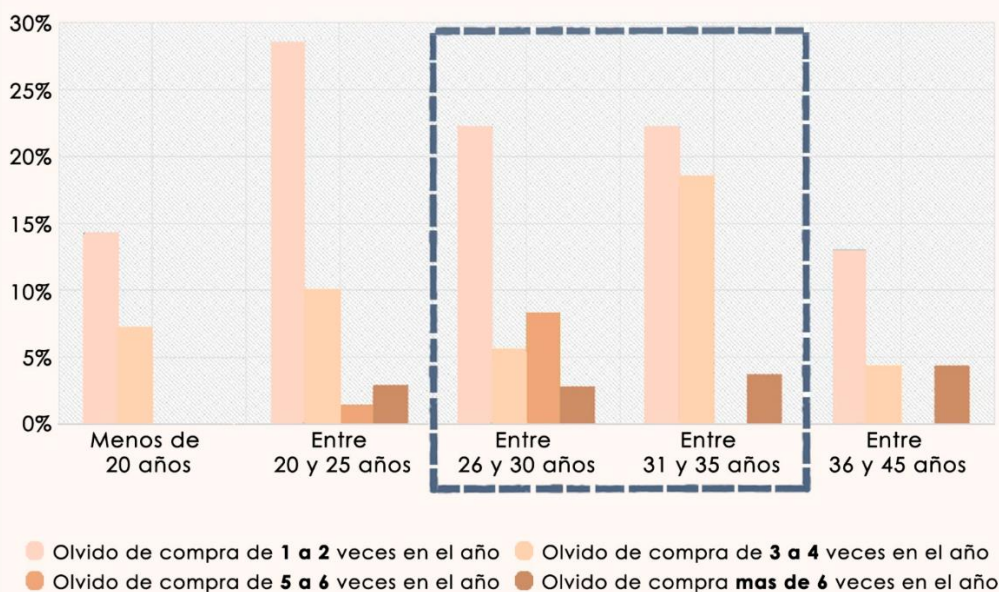
Tal como lo muestra la imagen anterior, con la encuesta se pudo validar que la necesidad femenina era real y no una mera hipótesis. Las mujeres pierden mucho tiempo de su vida en la búsqueda de la receta y más tarde las pastillas anticonceptivas y NUME se enfrenta a una gran oportunidad para resolver esa necesidad.

Olvido y exposición a embarazo no deseado



-48% de las encuestadas olvidó comprar pastillas en el momento indicado al menos una vez al año, y casi la totalidad de éstas (47% de las encuestadas) reveló haber tenido sexo sin protección exponiéndose a un embarazo no deseado.

-A su vez, 20% manifestó olvidar de comprarlas al menos 3 veces al año, siendo éstas en su mayoría mujeres entre 31 y 35 años de edad.



Fuente: Elaboración propia en base a información recabada en encuesta de fuente primaria

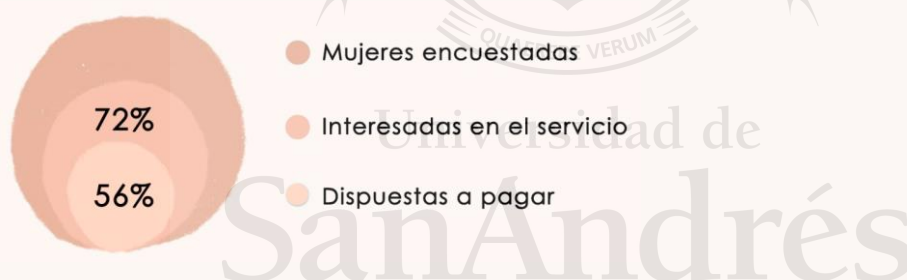
Las dos imágenes anteriores resumen la falta de tiempo de la mujer de 26 a 35 años de edad. Esto queda demostrado principalmente en la segunda imagen, donde puede verse el notorio crecimiento de olvido de 5 a 6 veces en el año en mujeres entre 26 y 30 años, y el abismal crecimiento de olvido de compra de pastillas de 3 a 4 veces en el año en mujeres de 31 a 36 años. Cabe recordar que la falta de compra de pastillas, viene acompañada de relaciones sexuales sin protección, y por ende, embarazos no deseados (ya que solo el 1% de las encuestadas declaró haber utilizado otro tipo de protección bajo esa circunstancia).

Servicio

Cuando consultamos a las encuestadas por un servicio que resolviera la búsqueda de la receta en el médico y más tarde la búsqueda del medicamento por la farmacia:

-El 72% de ellas se mostró interesada de hacer uso de una web o una PWA (Progressive Web App) que ofrezca tal servicio.

-El 56% de éstas últimas se manifestaron dispuestas a pagarlo.



(Fuente: Elaboración propia)

Si bien el servicio que NUME desea entregar está presente de manera similar (adaptado a cada país) en otras partes del mundo, estos resultados validan la hipótesis respecto al uso y funcionamiento de éste en la sociedad Argentina, ya que la misma no está demasiado expuesta aún a soluciones digitales que involucren su salud.

Voluntad de pago

En el sondeo de mercado realizado por medio de encuestas, descubrimos cuán grande era la voluntad de pago de las posibles pacientes del servicio:

-En el caso de las mujeres con seguro médico: 60% de ellas se mostró dispuesta a pagar un monto adicional por el servicio. 42% de éstas últimas, se mostraban dispuestas a pagar más de 50 pesos (la tendencia mostraba que a mayor rango etario, mayor cantidad de dinero estaban dispuestas a pagar. Esto es debido a que a medida que las personas van creciendo profesionalmente, mayor es su capacidad económica).

Del universo entrevistado, 20% declaró que siendo afiliada a un seguro médico, compraba las pastillas por su cuenta por no disponer del tiempo para hacer los trámites correspondientes.

-En el caso de las mujeres sin seguro médico: 40% se manifestó dispuesta a pagar por el servicio.

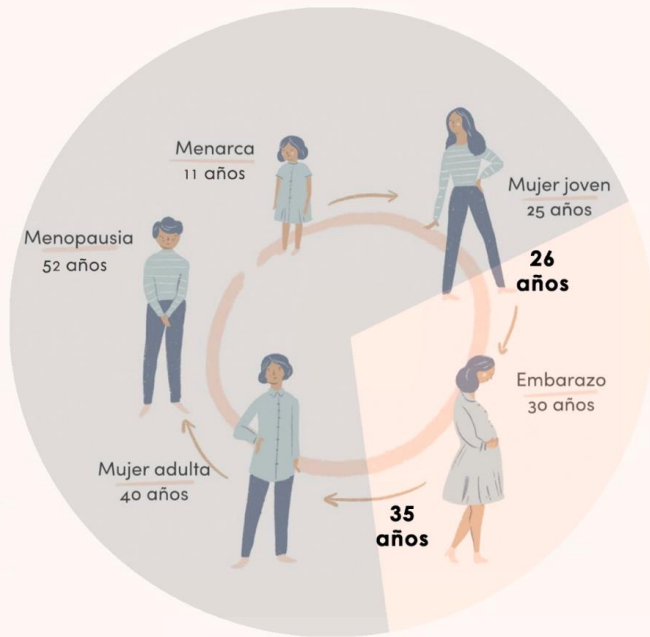
Como se comentó anteriormente, esto se debe a que las mujeres en este rango etario se encuentran en su pico máximo laboral (donde acceden a posiciones de mayor remuneración y poder), hacen deporte y tienen un vida social muy activa. Su tiempo es muy limitado y valoran disponer de la mayor cantidad de tiempo posible, ya que un pago semejante no tiene una influencia significativa sobre su economía.



La imagen anterior muestra la capacidad de poder adquisitivo del segmento de mujeres encuestadas, las cuales pertenecen a las clases medias y alta de la pirámide socioeconómica de Argentina. El nicho seleccionado puede acceder a servicios 'premium' como los que ofrece NUME ya que sus ingresos le permiten darse ciertos lujos para una mayor comodidad.

Segmentación de mercado

El siguiente trabajo será realizado enfocándose en el segmento de mujeres que están en su ciclo de 'mujer joven' hasta incluso pasar el momento del ciclo llamado 'embarazo'.



a) Género: El servicio está focalizado en la mujer, pero no es excluyente. La plataforma busca abordar a toda la población menstruante, es decir mujeres y chicos trans (personas gestantes y menstruantes).

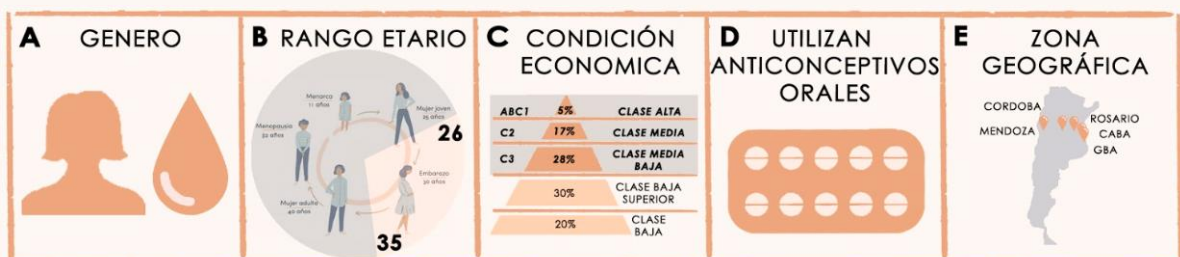
b) Rango etario: El rango a cubrir en este enfoque son mujeres entre 26 y 35 años de edad.

c) Condición económica: Se apunta a mujeres de clase alta y

clases media (ABC1, C2 Y C3). Las clases medias y alta son los consumidores con mayor poder adquisitivo, quienes tienen mayor acceso a la información, con lo cual no solo van a comprender los beneficios del servicio sino que van a poder darse el lujo de pagarlo. A su vez, éstas son las clases con acceso a seguros médicos, quienes pagan el producto. De no tener seguro médico, son éstas las clases con posibilidad de pago de los medicamentos ya que quienes cuentan con mayores fuentes de ingresos.

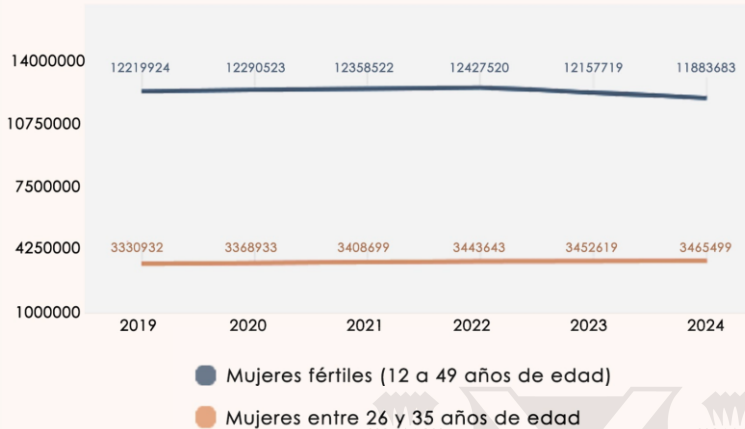
d) Utilizan pastillas Anticonceptivas orales: Son mujeres que ya utilizan el método, por lo tanto no hay que educarlas, ya saben usarlo y que marca usar. Comprenden el beneficio del servicio porque ya tienen la necesidad.

e) Zona Geográfica: En este primer lanzamiento, los esfuerzos serán focalizados en las 5 urbes más grandes del país, Gran Buenos Aires, C.A.B.A., Córdoba, Rosario y Mendoza.



Estimación de la demanda

La estimación de la demanda y la segmentación del mercado objetivo se realiza tomando información del censo INDEC 2010¹⁵.

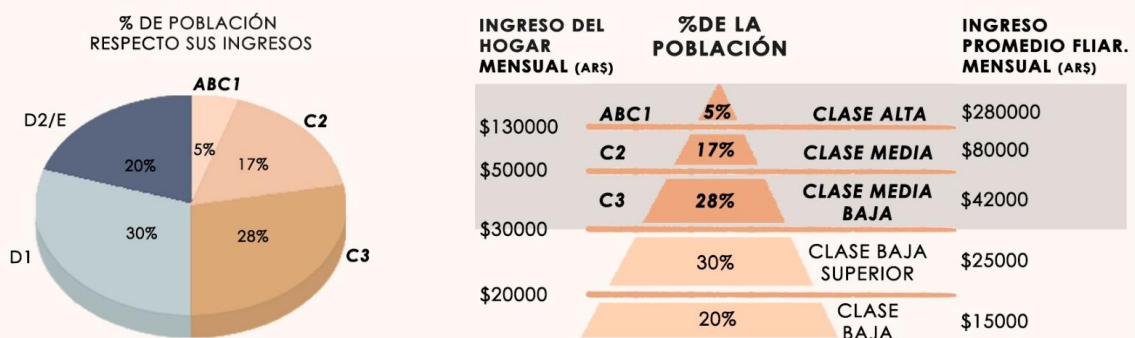


a) Género: Se considera el 100% de las mujeres fértiles en Argentina, un horizonte que va desde los 12 a los 49 años de edad.

b) Rango etario: El foco se hará en un segmento de mujeres desde los 26 a los 35 años de edad.

(Fuente: INDEC)

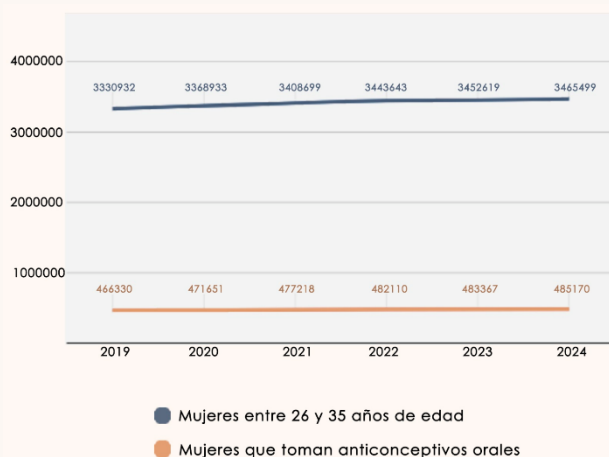
c) Condición económica: Se tendrán en cuenta la Clase Alta (ABC1), clase media (C2) y clase media baja (C3). El porcentaje de población del país en el segmento ABC1 es del 5%, el del segmento C2 es del 17% y el del segmento C3 el 30%. Los tres segmentos juntos constituyen el 50% de la población.



(Fuente: INDEC)

¹⁵ INDEC, s.f.

d) Utilizan pastillas Anticonceptivas orales: Según un estudio realizado por la ONU,



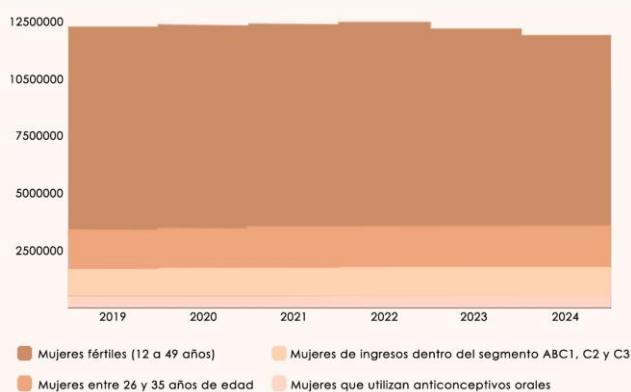
el 28% de la población femenina utiliza pastillas anticonceptivas orales¹⁶. En el siguiente gráfico se puede observar el incremento de mujeres entre 26 y 35 años de edad, y a su vez el incremento de consumidores en un horizonte de 5 años.

(Fuente: INDEC)

e) Zona Geográfica: Teniendo en cuenta los índices poblaciones del país se deduce que en CABA contamos con un 7% de la población femenina del segmento target, en Gran Buenos Aires con un 29%, en Córdoba con un 3.6%, en Rosario con un 3% y en Mendoza con un 2.9%.



La imagen de la derecha y el siguiente gráfico, muestran cual es el resultado gráfico y numérico de la estimación de la demanda proyectada para el plan de negocios.

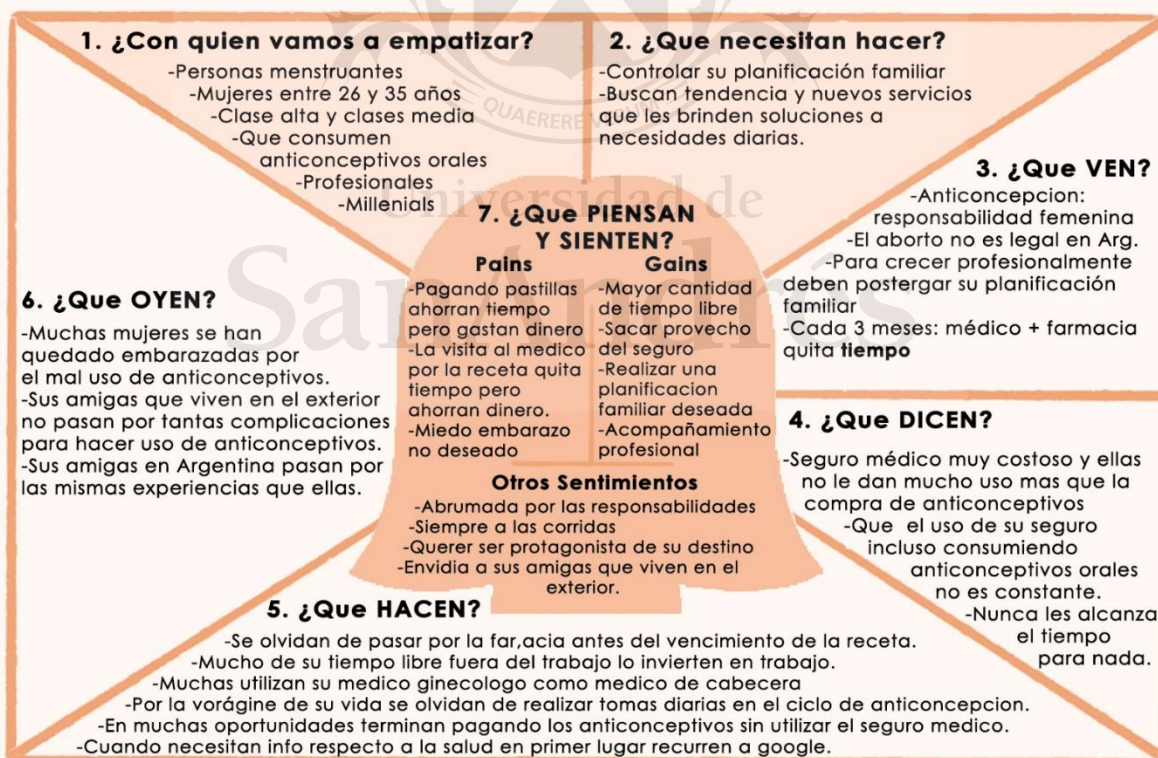


¹⁶ UN, 2015

	Año Base 2019	1 2020	2 2021	3 2022	4 2023	5 2024
Mujeres Fértiles (12- 49)	12,219,924	12,290,523	12,358,522	12,427,520	12,157,719	11,883,683
Segmento Target (26-35)	3,330,932	3,368,933	3,408,699	3,443,643	3,452,619	3,465,499
ABC1, C2, C3 (50%)	1,665,466	1,684,467	1,704,350	1,721,822	1,726,310	1,732,750
<i>fuelle: ONU</i>	28.0%	28.0%	28.0%	28.0%	28.0%	28.0%
Usuarías Pastillas	466,330	471,651	477,218	482,110	483,367	485,170
Cobertura Laboratorios		37.4%	48.6%	78.2%	78.0%	78.0%
CABA - 7%		4,322	8,523	14,548	15,276	16,100
Gran Bs As - 29%		10,231	20,178	37,720	41,494	45,813
Cordoba - 3.6%		1,270	2,505	4,682	5,151	5,687
Rosario - 3%		1,058	2,087	3,902	4,292	4,739
Mendoza - 2.9%		1,023	2,018	3,772	4,149	4,581
Demanda Estimada		17,904	35,311	64,624	70,362	76,921
		3.8%	7.4%	13.4%	14.6%	15.9%

(Ver Anexo I)

Mapa de empatía



-¿Con quién vamos a empatizar?

Con personas menstruantes entre 26 y 35 años de edad de clase alta y clases medias. Las mismas consumen anticonceptivos orales para cuidarse de no

quedarse embarazadas. Son millennials, profesionales, trabajadoras con una vida muy ocupada.

-¿Que necesitan hacer?

Quieren tener el control de su planificación familiar ya que tienen aspiraciones personales y profesionales para realizar antes de la maternidad.

Buscan tendencia y servicios nuevos, utilizan aplicaciones para controlar su ciclo según recomendación de sus amigas o hermanas.

-¿Que ven?

Ven que el cuidado de la concepción pasa principalmente por responsabilidad femenina y de quedarse embarazadas no existe una posibilidad legal de aborto en Argentina.

Ven que si quieren llegar a cierto puesto profesional deben seguir estudiando, continuar su formación con cursos, postgrados, maestrías y que deben trabajar a la par de los hombres y retrasar un poquito la maternidad para aspirar a puestos más altos en empresas o posiciones de poder.

Ven que el cuidado de su concepción (ir al médico por la receta y luego a la farmacia) les quita el tiempo valioso que tienen en su agitada vida donde el tiempo de ocio es escaso.

-¿Que dicen?

Dicen que su seguro médico es muy costoso en Argentina para el poco uso que realmente le dan, ya que son mujeres activas, que no se enferman frecuentemente.

Si bien es necesario tenerlo, el uso de anticonceptivos es el principal uso mensual que le dan, aunque incluso eso no es constante.

Dicen que no les alcanza el tiempo para hacer todo lo que tienen que hacer una vez finalizada su jornada laboral.

-¿Que hacen?

No siempre tienen tiempo para hacer el trámite (paso por el médico) para realizar la búsqueda de la receta cada tres meses, por lo tanto en muchas oportunidades terminan pagando el medicamento directamente en la farmacia sin la cobertura de la obra social.

Por su falta de tiempo, la mayoría de ellas utiliza su médico ginecólogo como médico de cabecera. Si bien saben que deberían ir a un clínico, a menos que los estudios de sangre les den mal, no lo hacen. Aun así, su asistencia al ginecólogo a veces no llega siquiera a una vez al año.

Cuando se encuentran con problemáticas comunes a todas las mujeres, antes de ir a su médico, recurren a google para saber cómo actuar. Lo mismo ocurre cuando necesitan información que respecta a la salud.

En muchas oportunidades, por la vorágine de su vida, se olvidan de realizar alguna o algunas tomas diarias en el ciclo de las pastillas. A su vez, se olvidan de pasar por la farmacia (con o sin receta) e inician la primera toma de manera tardía. Mucho de su tiempo libre (del cual no disponen en gran cantidad) lo invierten en trabajo, mandando algunos mails laborales, cerrando algunas cosas para el día siguiente (sea trabajando en una corporación o haciéndolo para su propia emprendimiento).

-¿Que oyen?

Oyen que muchas mujeres se han quedado embarazadas por el mal uso de las pastillas anticonceptivas.

Oyen que sus amigas que viven afuera (EEUU o Europa principalmente) no se complican tanto con la búsqueda de las pastillas, ya que la farmacia les avisa cuando pasar a buscar los productos cada tres meses y que la visita al médico ginecólogo es una vez al año.

Oyen que sus hermanas y amigas que viven en Argentina están en la misma situación en términos de controles médicos en general y de control de anticoncepción en particular: 'a todas les pasa lo mismo'.

-Pains

Saben que deben elegir entre gastar dinero extra y pagar las pastillas además del seguro médico para ahorrar tiempo de sus vidas, o gastar tiempo valioso en la búsqueda de la receta por el médico y luego la compra de las pastillas para ahorrar dinero y hacer valer el pago de su seguro médico.

Por la toma de manera incorrecta (olvido de toma diaria) temen a un embarazo no deseado.

-Gains

Mayor cantidad de tiempo libre ('Justo lo que necesita en este momento') para estar con amigos, familia o realizar actividades rutinarias como hacer las compras o hacer deporte, leer un libro o ir al cine.

Poder sacarle provecho al pago del seguro médico ya que prácticamente no lo usan y es un gasto importante.

Realizar una planificación familiar sintiéndose seguras, sin estrés o preocupaciones. Contar con el acompañamiento de un profesional al alcance de su mano.

-Otros sentimientos

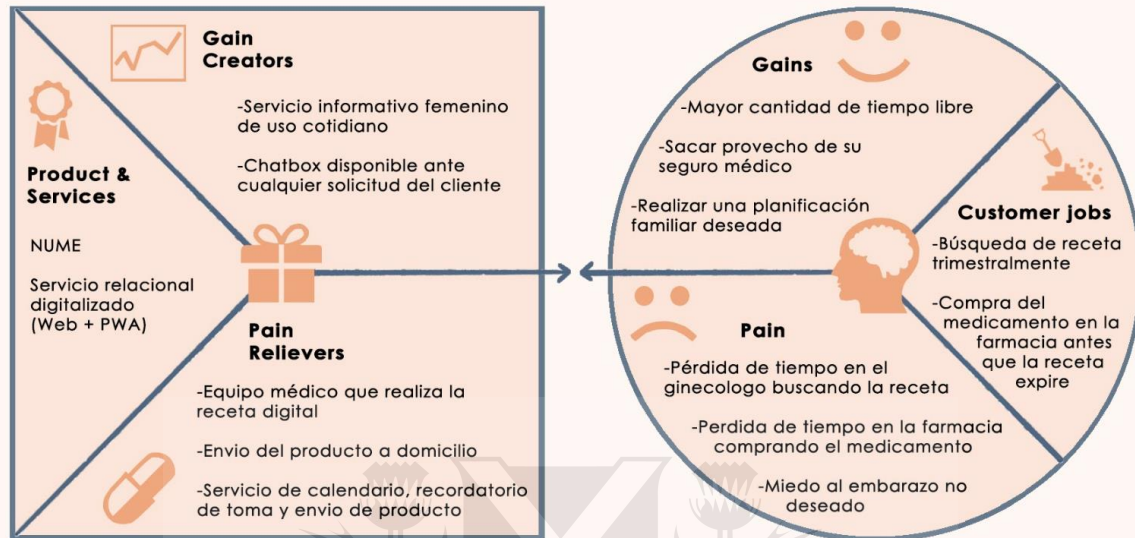
Sentirse abrumada por las responsabilidades y nunca llegar con todo. Siempre estar a las corridas.

Empoderada: querer ser protagonista y tener en sus manos las riendas de su destino laboral y familiar, sintiéndose capacitada para hacerlo.

Envidia a sus amigas que viven en el exterior que parece que lo tuvieran todo más fácil. Muchas de las cosas que en Argentina consumen tiempo, afuera parecen estar resueltas.

5. PROPUESTA DE VALOR

Value Proposition Canvas



-Customer Jobs

Las mujeres deben buscar las recetas de sus pastillas anticonceptivas mensualmente o cada 3 meses (como máximo) por su ginecólogo de cabecera, para así poder acceder a los medicamentos con la cobertura de su seguro médico. Luego de ir por la receta, deben pasar por una farmacia para la compra de las pastillas, previo a la expiración de la misma.

-Producto & Servicio

NUME ofrece un servicio relacional digitalizado a través de una página web y una PWA (Progressive Web App) para entrega a domicilio de anticonceptivos de manera rápida, confidencial, eficiente y económica facilitando el acceso a los mismos. Tanto la Web como la PWA, serán aptas para utilizar desde cualquier dispositivo (Android, iOS, Windows, etc.) la cual tendrá una plataforma de pagos y envíos integrada, costando 2U\$D para el segmento target.

-Pains

Por un lado las mujeres se ven obligadas a elegir entre gastar dinero extra para ahorrar su escaso tiempo libre evitando la visita trimestral a su médico, o perder tiempo en el médico ginecólogo y más tarde en la farmacia haciendo valer el gasto de su seguro médico.

Por otro lado, como demostraron las encuestas respecto del segmento objetivo, muchas de ellas se ven preocupadas por el hecho de tener un embarazo no deseado debido al consumo incorrecto de las pastillas anticonceptivas. En muchos de estos casos el consumo incorrecto se debe al retraso del inicio del ciclo de las pastillas por haberlas comprado tarde y en muchos otros, se debe a la falta de uso de anticonceptivos debido al olvido de la compra.

-Pain relievers

El servicio de NUME cuenta con un equipo médico que realizará la receta digital necesaria para la compra de las pastillas orales requeridas por la paciente. A su vez, NUME se hará cargo de hacer llegar esta receta a la farmacia más cercana, para luego enviarle los medicamentos a su domicilio haciéndole ahorrar a las mujeres, horas de su tiempo valioso.

Por otra parte, NUME contará con un servicio de calendario para recordar el inicio de cada ciclo menstrual y la toma diaria. De esta manera se evitarán olvidos en la toma y miedos a embarazos no deseados.

-Gains

Las mujeres dispondrán de mayor cantidad de tiempo libre fuera de su vida profesional (el cual es muy escaso) para poder disfrutar haciendo lo que más les gusta. NUME hará que las mujeres ahorren no solo el tiempo de sus visitas a su ginecólogo de cabecera sino también el paso por la farmacia para la compra de las pastillas.

Por otra parte hará que las mujeres ahorran dinero, ya que como se mencionó anteriormente, muchas de ellas terminan comprando el medicamento sin la cobertura de su seguro médico debido a la falta de tiempo de la búsqueda de la

receta. Con NUME ellas sacarán provecho de su seguro médico, ya que la compra de las pastillas anticonceptivas orales será solventada por el mismo.

Por último, las mujeres podrán realizar su planificación familiar deseada sin sobresaltos ni preocupaciones.

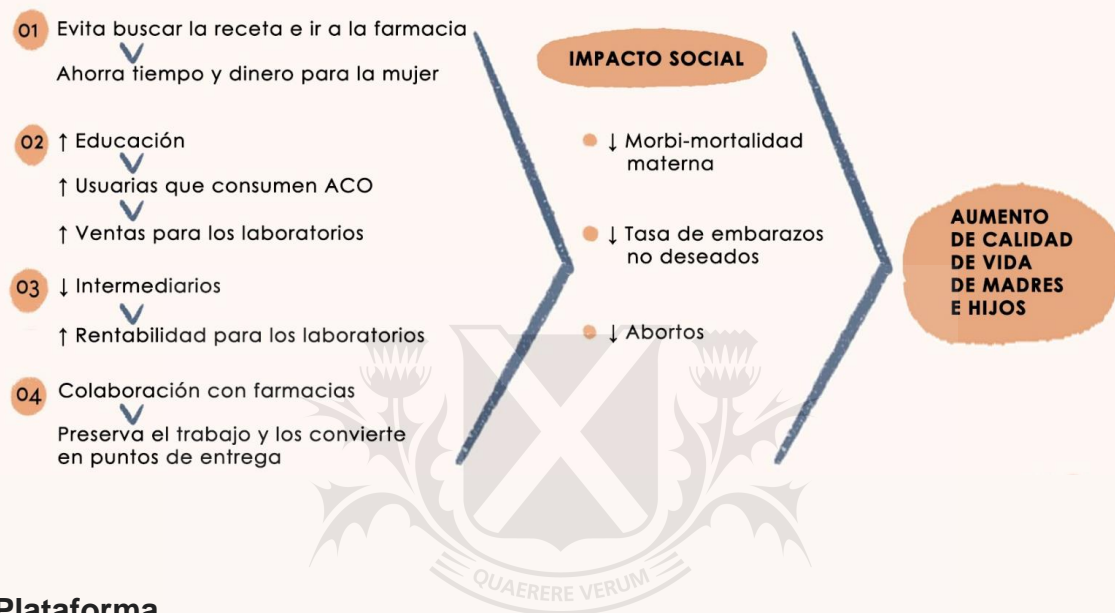
-Gain Creator

El equipo médico no solo realizará las recetas, sino además estará disponible vía CHAT BOX para las pacientes que deseen realizar preguntas y evacuar dudas. NUME brindará un servicio de ayuda cotidiana para los hábitos de la mujer brindando información femenina y respuesta a cualquier duda que pueda tener una mujer, y de ésta manera ocupará el lugar de gestor de la salud de sus pacientes.

Impacto

Esta propuesta tiene numerosos puntos que generan valor. En primer lugar ahoraría mucho tiempo para quienes utilizaran NUME, ya que las mismas evitarían no solo la búsqueda de la receta médica, sino la compra en la farmacia antes que ésta expire; En segundo lugar, habría un aumento en educación sexual del paciente por medio del servicio, no sólo informando de los riesgos (del no uso o mal uso de anticonceptivos), sino que también acompañando al paciente en su planificación familiar deseada. A su vez, aumentaría el número de usuarios que toman anticonceptivos, ya que el servicio al proporcionar un envío del medicamento de manera periódico y automático de acuerdo al ciclo de cada usuario, haría que éstas no olvidaran de comprarlo nunca. NUME lo estaría haciendo por ellas, lo cual llevaría a aumentar las ventas por parte de los laboratorios; En tercer lugar, reduce intermediarios ya que los laboratorios no deberán pagar a 'visitadores médicos' y de esta manera las pharmas tendrían mayor rentabilidad; Por último, al trabajar en colaboración con la red de farmacias, no solo los convierte en los puntos de entrega para los laboratorios sino que también preserva su trabajo, generando un mayor flujo de clientes y una mayor fuente de ingresos.

Los puntos mencionados anteriormente no solo modifican beneficiosamente a los usuarios, a los laboratorios y a las farmacéuticas, sino que también generan un beneficio de **impacto social**. Este impacto puede traducirse en 3 cambios principales, la reducción de la morbi-mortalidad materna; una reducción de la tasa de embarazos no deseados; y la reducción de abortos. Todos ellos hacen a un **aumento de calidad de vida** tanto en **madres** como en **hijos**.



Plataforma

A continuación se detalla la primera versión de la plataforma donde se dispensarán los anticonceptivos orales:

1-La paciente llega a nuestra web o app referida por los diferentes medios de publicidad utilizados como pueden ser Google Ads, redes sociales, o sus contactos (como familiares o amigas).

2-La usuaria se registra y crea una cuenta gratuita.

3-Rellena el cuestionario de preguntas médicas básicas. Dentro del mismo encontrará preguntas como las siguientes:

-¿Cuenta con alguna obra social? De tenerla, deberá llenar la información de la misma. (De ser requerido, intercambiará mensajes con un médico certificado).

-¿Sabe qué Anticonceptivo Oral tomar? De saber cuál tomar, debe indicarlo. De no saber cuál tomar, deberá seguir llenando un formulario, para poder hacer un

diagnóstico más asertivo en su recomendación. En este caso la paciente intercambiará mensajes con un médico certificado el cual interactuará con la misma y en base a su información definirán juntos el mejor anticonceptivo oral para ella (validado por el médico).

4-Una vez decidido qué anticonceptivo oral va adquirir, la paciente deberá asentar su FUM (Fecha de última menstruación) la cual NUME tendrá en cuenta para poder comprometerse a enviar los medicamentos con anterioridad al próximo período. A su vez permitirá a NUME contar con la información necesaria para más tarde hacerle avisos de toma diaria.

5-La usuaria deberá cargar sus datos para realizar el pago (asociación con plataforma de pago). Se le cobrará 1 U\$D hasta sus 25 años de edad, y desde los 26 años en adelante deberán abonar 2 U\$D.

6-Un médico de NUME realizará la receta pertinente a la paciente con los datos de su seguro médico correspondiente. La receta médica contará con la firma digital (Receta digital).

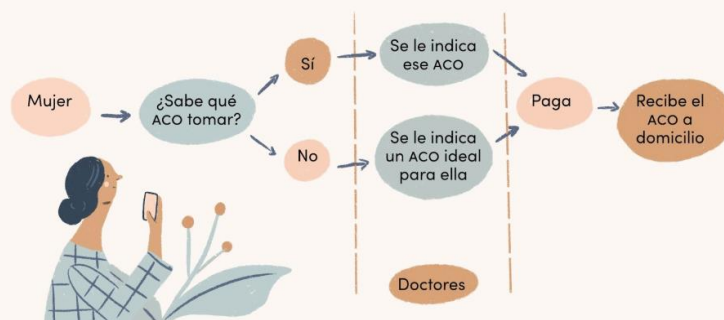
7-Se le enviará de manera electrónica un mail con la receta de la paciente a la farmacia más cercana a su domicilio que se encuentre registrado en la red de farmacias.

8-La paciente recibirá el paquete a domicilio con su marca de anticonceptivos orales escogida envuelto de manera tal que haya confidencialidad en lo que está recibiendo.

No existirán cargos por el envío, o por el producto, en caso que la paciente disponga de un seguro médico. Si la misma no dispone de ninguno, entonces se le hará un cobro únicamente por el producto.

NUME contará con convenios con seguros médicos para cubrir el costo del

medicamento y convenios con empresas de distribución (Rappi o Glovo) que serán las encargadas de realizar el envío en tiempo y forma. (Ver Anexo III)



6. COMPETENCIA Y ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Principales competidores a nivel mundial

Existen 5 empresas alrededor del mundo con fines similares a los de NUME. Si bien todas ellas presentan variaciones entre sí, ninguna se encuentra presente en el mercado Argentino y solo una de ellas en el mercado Latinoamericano. Todas proporcionan en mayor o menor medida solución a las necesidades en torno a la accesibilidad (tiempo y acceso) y/o a la información en lo que respecta a la salud sexual femenina. Al ser un mercado regulado y con diferentes restricciones culturales y religiosas, pueden tomarse como referentes para el desarrollo de un servicio similar el cual deberá ser adaptado para la Argentina, ya que las barreras que presenta cada país son distintas.

HERS

Fue fundada en el año 2018 por los creadores de HIMS, una marca de bienestar fundada en San Francisco con una financiación a la fecha de 197 millones de dólares, dedicada a ayudar a los hombres a acceder a productos para el cuidado de la piel, la disfunción eréctil y la caída del cabello.

HERS se crea simulando HIMS pero entendiendo y resolviendo las necesidades de las mujeres¹⁷. Manejada en Estados Unidos y funcionando únicamente allí, con alcance a todo los estados del país, proporciona un servicio para la salud y el cuidado personal de las mujeres ofreciendo soluciones médicas para el cuidado de la piel, el control de la natalidad y la salud sexual femenina.

Si bien el envío de los productos son gratuitos, la consulta médica tiene un costo de 5 U\$D y cada uno de sus productos tiene su precio para adquirirlos. Los anticonceptivos orales en particular cuestan 30 U\$D¹⁸.

¹⁷ A. Dudum, 2019

¹⁸ hers, s.f.

NURX

Se crea en septiembre del 2014 en San Francisco. En sus comienzos fue una página de Facebook para generar una comunidad de mujeres que estuvieran atravesando los mismos inconvenientes. A fines del 2015 NURX consigue una inversión de 5 millones de dólares de Union Square Ventures en New York y más tarde en 2018, recauda 36 millones de dólares de inversores en Silicon Valley. Actualmente lleva recaudada una inversión de 93,4 millones de dólares en total, y ofrece su servicio en 29 estados de Estados Unidos.

NURX intenta defender un aspecto de la salud de las mujeres con mejoras en la telemedicina con recetas de bajo riesgo. Ofrece un servicio beneficioso para mujeres que viven en 'desiertos' de cuidados médicos alejadas de farmacias o profesionales, siendo también muy útil para mujeres discapacitadas¹⁹.

NURX cubre todos los aspectos de control de natalidad, pruebas y tratamientos. En su oferta de productos contienen diferentes tipos de píldoras, anillos vaginales y contraceptivos de emergencia. De ser necesario, ofrecen una visita a un médico gratuita. El servicio no contiene costo de consulta ni de envío y si la usuaria dispone de un seguro médico es gratuito. De no disponer de un seguro debería abonar el costo del medicamento únicamente, 15 U\$D²⁰.

Lemonaid

Lemonaid Health fue creada en San Francisco en 2013 y consigue una inversión de 20,7 millones de dólares en el año 2015. Se presenta como una oficina médica online para hombres y mujeres de todo Estados Unidos. Aprovecha las pautas basadas en evidencia y los protocolos clínicos más actualizados para ofrecer un servicio directo al consumidor de bajo costo. Crea una experiencia para el paciente para mejorar y optimizar la atención clínica a través de su plataforma, ayudando a quienes no tienen acceso al pago de un seguro médico, haciendo de los servicios primarios accesibles a todos.

Su servicio de envío es gratuito, aunque la consulta médica anual cuesta 25 U\$D. Respecto a los anticonceptivos orales, éstos salen 15 U\$D la caja, y son enviados

¹⁹ MIT Technology Review, 2017

²⁰ NURX, s.f.

cada 3 meses (de a 3 cajas). Tiene un servicio adicional de visitas a médicos por el costo de 15 U\$D²¹.

EUROCLINIX

Es una clínica online que brinda tratamientos con receta a hombres y mujeres, utilizando servicios médicos calificados. Fue fundada en 2005 en el Reino Unido pero recién en 2008 alcanza a expandirse en todos los países de la unión europea asegurando un servicio de entrega en menos de 24 hs. En el año 2011 logra ser la principal clínica online en Europa y en 2017 se lanza al mercado latinoamericano, consiguiendo establecerse en Brasil.

Respecto a los anticonceptivos orales, la clínica ofrece dos tipos de tratamientos, haciendo un envío de pastillas anticonceptivas orales para ser tomadas en 3 o 6 meses. Las de 3 meses, recorren un valor entre 32 y 68 libras (mínimo 10,67 libras la caja) dependiendo de la marca del producto, mientras que las pastillas por 6 meses oscilan desde 48 a 110 libras (mínimo 8 libras por caja). Tanto el servicio de entrega como la receta médica están incluidas en pago del medicamento²².

TREATED.COM

Treated brinda un servicio de atención médica en línea para hombres y mujeres en el Reino Unido. Fundada en Londres a inicios del 2015 trabaja con farmacias registradas brindando tratamientos para infecciones, enfermedades crónicas, enfermedades agudas y salud masculina y femenina.

Los anticonceptivos orales son vendidos de a 3 cajas, el equivalente a 3 meses de tomas, y su precio varía entre 29 y 64 libras (mínimo 9,7 libras la caja) dependiendo de la marca. Su servicio de entrega es menor a 24 hs y está incluido en el precio del producto al igual que la consulta médica y las recetas²³.

²¹ LEMONAID, s.f.

²² euroClinix, s.f.

²³ treated.com, s.f.

COMPETIDORES	EUROCLINIX	TREATED	HERS	LEMONAID	NURX	NUME
Mejor precio						
Especializado en la mujer						
WEB + PWA						
Envío recurrente						
Presentes en Europa						
Presentes en USA						
Presentes en Lat. Am.						

El gráfico anterior muestra atributos de los competidores presentes en el mundo, y su comparativa con NUME. Si bien ninguna de las anteriores se encuentra presente en Argentina, no dejan de ser potenciales entrantes del mercado a futuro.

Análisis de la industria

En Estados Unidos y en Europa el sistema de salud se comporta de manera diferente al de Argentina. Por ello, las empresas existentes en el mercado no responden a todas las necesidades de los clientes locales. Un claro ejemplo de ello es la búsqueda de la receta, si bien los pacientes deben ir por la receta a su médico de cabecera, normalmente la misma se da en una sola oportunidad (anualmente). Los médicos, se contactan con la farmacia de cabecera del paciente vía mail, y envían la receta electrónica anual. El paciente únicamente pasa mensualmente o cada tres meses a retirar sus anticonceptivos orales por la farmacia. Éstas últimas se encargan de recordar a los pacientes pasados los tres meses que se encuentran disponibles los medicamentos para retirar (vía mensaje telefónico).

Como se menciona anteriormente, el único competidor presente en el mercado Latinoamericano es Euroclinx, con presencia en Brasil. En Argentina no hay competidores en el mercado aún por lo cual NUME sería first mover. En Europa por su parte, Euroclinx se distingue por sobre el resto de las plataformas existentes por su capital humano. Cuenta con equipo médico en todos los países, ya que para que

puedan prescribir una medicación al paciente, por una cuestión regulatoria, el doctor y el paciente deben residir en el mismo país. Para tener cubiertos todos los países, cuenta con un equipo de trabajo distribuido en todo el continente.

Empresas como NURX no solo realizan la receta anual para el paciente sino que los anticonceptivos orales no tienen ningún tipo de costo para las usuarias. El envío del medicamento es gratuito y el pago del producto corre a cuenta de los seguros médicos.

Su modelo de negocios tiene como protagonistas a las farmacias, con las que se asocian para enviar los medicamentos, y las aseguradoras, para poder ofrecer el descuento del costo del medicamento a sus clientes. Disponen a su vez de un equipo médico el cual brinda atención 24/7 a sus pacientes a través de un chat y les prescriben la medicación solicitada.

La manera de NURX de generar una ganancia es tomando una parte de lo que pagan las compañías de seguros y cobrando un fee a cada farmacia independiente que usa para realizar las prescripciones.

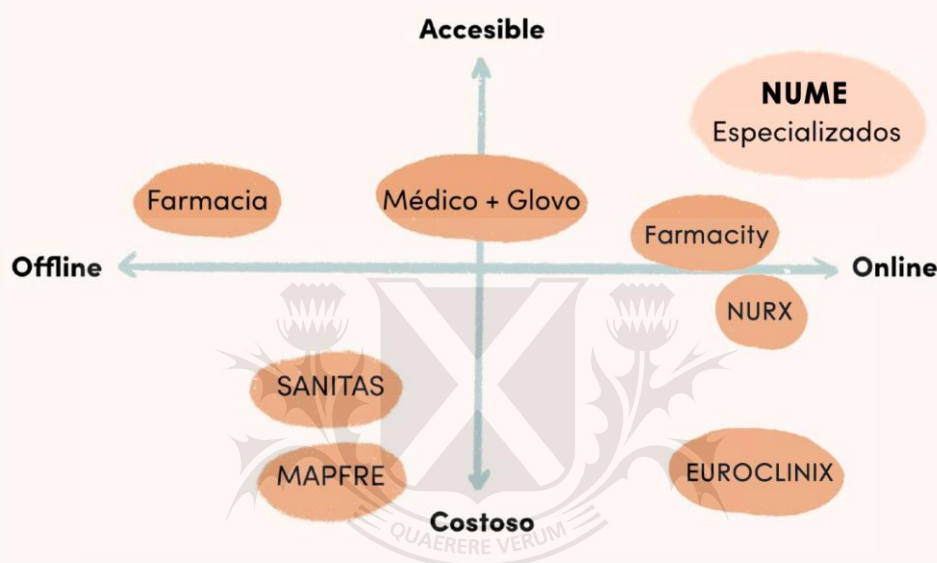
ANALISIS INDUSTRIA	EUROCLINIX	TREATED	HERS	LEMONAID	NURX	NUME
Aceptan seguro médico	X	X	X	X	✓	✓
Oferta de anticonceptivos (además de las pastillas)	✓	✓	X	X	✓	X
Anticonceptivos de emergencia	✓	✓	X	X	✓	X
Costo de envío o suscripción mensual	U\$D 0	U\$D 0	U\$D 0	U\$D 0	U\$D 0	U\$D 2
Precio sin seguro médico	U\$D 13	U\$D 14.3	U\$D 30	U\$D 15	U\$D 15	U\$D 12
Cobro por receta médica	U\$D 0	U\$D 0	U\$D 0	U\$D 25	U\$D 0	U\$D 0

Tal como puede verse en el cuadro anterior, NUME tiene un precio de pastillas sin seguro médico competitivo respecto de los jugadores del mercado actual. Aun así, no cuenta con otras ofertas de anticoncepción, ni con anticonceptivos de emergencia como muchos de los otros servicios. (Ver Anexo V para conocer los costos locales del sector)

La empresa NURX prestaría un modelo de servicio a seguir, ya que no solo permite el pago de las pastillas por parte de los seguros médicos, sino que además cuenta con otras prestaciones importantes para las pacientes.

Mapa competitivo local

Como puede verse con claridad en el mapa competitivo, y como se menciona anteriormente, actualmente en Argentina NUME sería un first mover (con todo lo que ello implica: posicionamiento, seteo de los estándares del mercado y los precios). Aun así analizando el mapa competitivo se puede observar cuatro posibles futuros competidores:



1-En primer lugar se encuentra el canal tradicional. La visita médica junto con el pedido a Glovo para llevar el medicamento hasta su domicilio sigue siendo un posible competidor. Especialmente para quienes no acostumbran a utilizar aplicaciones con servicios de uso diario relacionado a áreas diferentes a las usuales (Ej, médicos), y disponen del tiempo para ver a un profesional o no sienten ello como una molestia ya que gustan de ver a su médico de cabecera al menos trimestralmente (muchas mujeres utilizan a su ginecólogo como su médico de cabecera).

Por otra parte, si bien el uso de la tecnología está siendo incorporado en los hábitos diarios cada vez con mayor frecuencia, muchas de las clientas de NUME no son centennials, son millennials, es decir no nacieron en la era de telefonía celular y 4G sino que fueron aprendiendo a usarla a medida que se iba desarrollando. Por lo tanto, muchas de ellas aún no acostumbran a resolver o delegar algo tan importante como es el cuidado de su salud en alguien a quien no conocen personalmente.

2-En segundo lugar otro posible competidor son las cadenas de farmacias como Farmacity. Actualmente Farmacity cuenta con 206 sucursales dispersas en 13 provincias de Argentina²⁴. Esto hace de ellos una gran amenaza, podrían desarrollar una app o ampliar los servicios de su web, incorporando las recetas electrónicas para así poder hacer envíos a domicilio no solo de anticonceptivos sino de cualquier otro tipo de medicamento o producto que tengan en sus tiendas.

3-En tercer lugar se encuentra Euroclinix, expandiéndose por Sudamérica. Euroclinix cuenta con un sistema donde el costo del envío es gratuito al igual que la receta electrónica. El único costo que afrontan sus clientes es el costo del producto en sí. Esto deja a Euroclinix en una posición privilegiada respecto de NUME con aquellas pacientes que no tienen un seguro médico, ya que con Euroclinix conseguirían un servicio similar por menor costo.

4-Por último, se encuentra NURX. Si bien NURX actualmente está presente únicamente en EEUU, si decidiera ampliar su frontera por América Latina, sería una posible amenaza y competidor directo. Esto se debe a que NURX, al igual que NUME, es la única de todas las empresas que acepta seguros médicos como medios de pago, pero a diferencia de NUME, cuenta además con el beneficio de una suscripción sin costo.

Debido a la falta de competencia presente en el mercado actual, NUME se encuentra frente a una enorme oportunidad, pero bajo el supuesto de un futuro de comercialización de medicamentos y cuidado de la salud online, tiene la presión de actuar lo antes posible, ya que esta ventana de oportunidad podría no estar por mucho tiempo en las mismas condiciones. NUME debe aprovechar el momento estando a la altura de las circunstancias, y generar mecanismos de retención para que luego de aparecida la competencia, consiga atraer nuevos clientes y sostener a los existentes.

²⁴ Farmacity, s.f.

Análisis PESTEL

Factores políticos

Estabilidad económica

La situación política argentina es de un clima de recesión económica donde el foco del gobierno hoy es estabilidad económica, achicar la brecha de pobreza y mejorar indicadores sociales como tasa de desempleo y el IDH. Ese clima de recesión hace que haya una presión fiscal mayor y no sea un entorno propicio para invertir. Sí existe un factor positivo. Desde la estrategia política actual se encara el tema de la educación sexual integral, tanto desde el ministerio de educación como el ministerio de salud y de desarrollo social, lo que hace que genere una sociedad más atenta al cuidado sexual de la mujer y el uso de anticonceptivos y la exposición a embarazos no deseados. Claramente esta estrategia política, si bien genera una democratización del uso de anticonceptivos y una accesibilidad mayor a la sociedad, no afecta al segmento objetivo.

Factores económicos

Inflación y crecimiento proyectado

Diciembre del 2019, cerró en un contexto inflacionario del 4%. Dentro de las metas de presupuesto adelantadas por el nuevo gobierno, se proyecta un crecimiento optimista de 3,5% de la economía para el 2020; una inflación de 26,1% para finales del próximo año y de 19,1% para diciembre de 2021²⁵.

A su vez, se proyecta un crecimiento del PBI del orden del 3,5%, siendo una expansión liderada por la inversión y por el buen desempeño que continuarán mostrando las exportaciones, y la recuperación del consumo privado.

En base al marco descripto y teniendo presente el proceso de renegociación de deuda, se genera un estancamiento a las inversiones haciendo de este un momento no propicio para que los actores económicos inviertan en nuevos productos. Se entiende que si NUME fuese el primero en avanzar en este contexto de mercado, siempre y cuando se cumplan los supuestos desarrollados en los capítulos

²⁵ Ambito.com, 2019

anteriores y siguientes, podría ser beneficioso aprovechar esta ventana de oportunidad.

Factores sociales

Distribución de la riqueza

Si bien la coyuntura política, la ideología del gobierno electo y la Argentina de hoy hacen que una de las banderas primarias de la estrategia social de gobierno sea la distribución de la riqueza, esto puede entenderse como algo negativo pensando en el segmento objetivo ya que el ajuste impacta sobre las clases media.

Sin embargo, teniendo una mirada de largo plazo y pensando en la sostenibilidad del crecimiento de NUME, si la estrategia de gobierno genera resultados como la escalabilidad social (producto de la distribución de la riqueza), el nicho al cual se apunta tendrá un crecimiento orgánico. Esto generaría como resultado una masa crítica de personas más grande para la venta del servicio.

Demografía

Argentina tiene un bono demográfico positivo el cual si uno lo analiza debería ser beneficioso para el plan de negocios. Sin embargo, las series históricas de crecimiento demográfico argentino demuestran que el porcentaje superior de natalidad vs mortalidad termina impactando en los sectores más vulnerables de la pirámide socioeconómica, por lo que no afecta al nicho seleccionado.

El auge que los últimos años y las tendencias futuras tienen respecto al empoderamiento de la mujer y al acceso a los puestos de trabajo o posiciones de poder, dan como resultado mayores fuentes de ingresos. Esto resulta positivo a la hora de cubrir servicios 'premium', ya que se traduce en una mejor obra social y una búsqueda de soluciones integrales y eficientes como NUME, debido a la falta de tiempo que tienen fuera de su vida profesional.

Considerando lo expresado anteriormente, se podría pensar en un crecimiento exponencial del nicho objetivo, si se tiene en cuenta que la mujer sub-25 tendrá mayores posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional, dejando como resultado la postergación de la planificación familiar y la continuidad en el consumo de anticoncepción.

Factores tecnológicos

Poniendo el foco en el servicio que se quiere brindar, los avances en innovación y la tecnología respecto a plataformas y medios digitales, son beneficiosos si pensamos que el negocio logístico de NUME está nucleado con lo informático. A esto se le suma el continuo desarrollo de la experiencia del usuario (UX) en el campo de la salud.

En el campo de la logística hubieron grandes avances respecto de la robótica, automatizaciones de procesos, creación de software, uso de big data, data science y analytics, que permiten mejorar los circuitos, los procesos y tener mejor información para la toma de decisiones.

Este contexto de incentivo de desarrollo de startup tecnológicas, hacen que aparezcan en el mercado soluciones innovadoras en el mundo de la tecno-logística como pueden ser Rappi o Glovo, lo que hace posible futuras alianzas estratégicas. En un mundo de continuo desarrollo por democratizar la tecnología y su acceso, hace que el 100% del nicho al cual se apunta tenga acceso a un Smartphone (iOS, Windows, etc.) con conectividad.

A pesar de este contexto tecnológico, actualmente en Argentina no hay ninguna plataforma desarrollada B2C para resolver la necesidad de accesibilidad de anticoncepción (tiempo + distribución). Esto genera un enorme ventana de oportunidad para NUME, ya que la misma lo resuelve en una única plataforma la cual está desarrollada y pensada para el nicho objetivo, desde la experiencia del usuario, hasta la logística, la información y la accesibilidad (adaptada para cualquier teléfono).

Factores Ecológicos

Actualmente existe un entorno social en continua preocupación por la problemática medioambiental, lo cual hace una sociedad más consciente en lo que respecta al consumo de productos y servicios.

Sin lugar a duda esto afecta de manera directa e indirecta a la organización, no solo por el auge del tema en la sociedad, sino también por la iniciativa de organismos internacionales y la ODS de cumplir con metas de impacto en el corto y mediano plazo. Éstas hacen que NUME deba contemplar la temática de la economía circular,

fomentándola en sus consumidores como así también en sus procesos internos (Ej. junto con la información del envío del producto, vía mail o app. mandar consejos ecológicos sobre el reciclado del envoltorio y caja en que vino el producto).

El consumidor del futuro tendrá en cuenta antes de elegir una compañía u otra, factores ecológicos.

Factores Legales

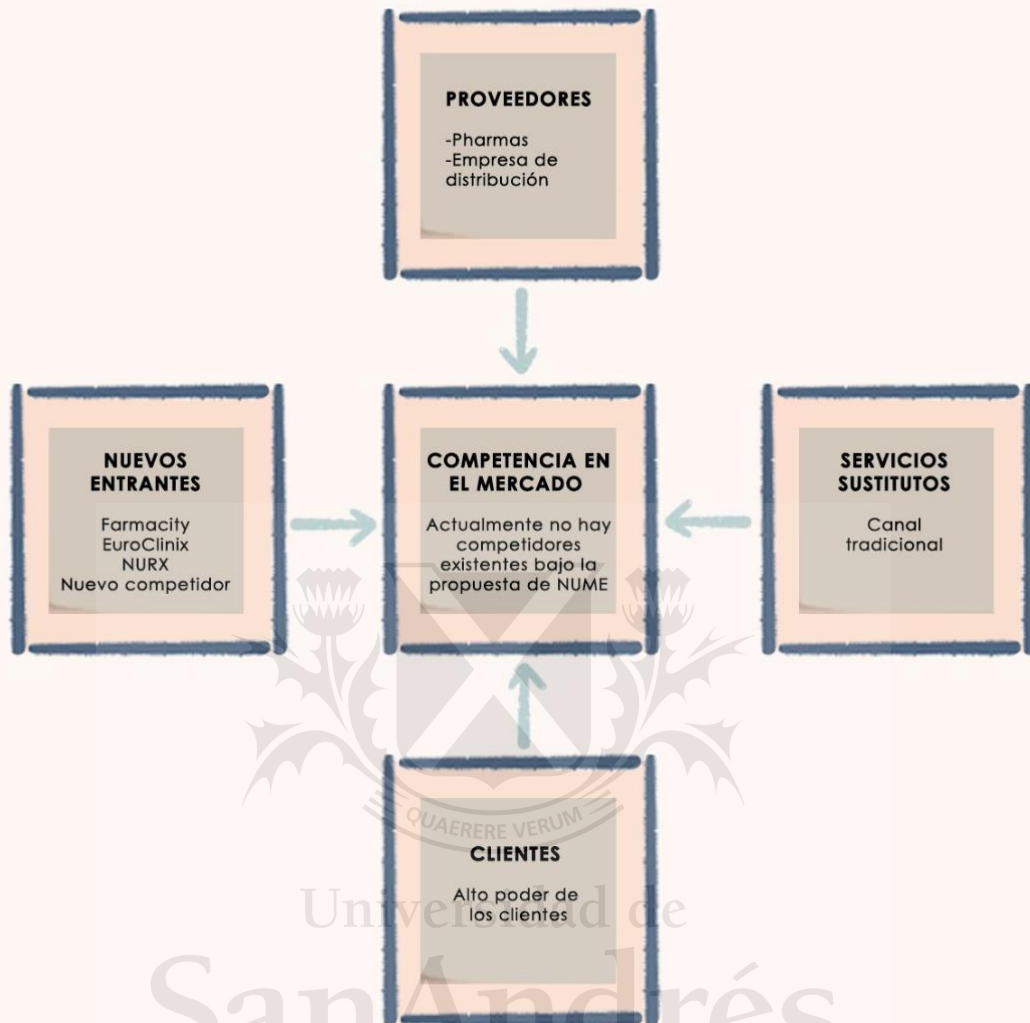
Este es el factor más preponderante del análisis de PESTEL debido a las complejas normativas y regulaciones tanto nacionales como internacionales en lo que respecta a la cadena de producción y comercialización de fármacos. La larga cadena desde el origen de la producción de un anticonceptivo oral hasta manos del consumidor final, hacen que los actores en medio de esa cadena (tales como distribuidora, droguería, farmacia), tengan sub-regulaciones propias que complejizan el sistema regulatorio general.

A través de la ley 25.673²⁶, se creó el Programa Nacional de Salud y Procreación Responsable, en el que el estado reconoce el derecho a la salud sexual y a la elección del método anticonceptivo que se quiera utilizar. A su vez, la ley 26.130²⁷ asegura la distribución de métodos anticonceptivos en forma gratuita en guardias de Hospitales Públicos y Centros de Salud de todo el país. Además, está incluida en las prestaciones gratuitas de obra sociales y prepagas como parte de Plan Médico Obligatorio (PMO). Por ello, se permite la venta libre de anticonceptivos orales, normativa a considerar para el desarrollo del servicio de NUME. Por otra parte, lo que respecta a la modernización y búsqueda de eficiencia del estado, como así también de organismos de la salud tales como el Colegio de Médicos Profesionales, hacen que leyes que antes eran impensadas (como la receta digital), hoy sean un hecho y abren una ventana de oportunidad para NUME.

²⁶ 25.673, 2002

²⁷ 26.130, 2006

Cinco fuerzas de Porter



Competencia en el mercado

Actualmente en el mercado Argentino no hay competidores existentes bajo la propuesta de valor de NUME.

Servicios sustitutos

En Argentina lo que sustituye nuestro servicio en la actualidad es el canal tradicional. Incluso con nuestro servicio en el mercado, van a seguir habiendo mujeres que continúen eligiendo ir al médico en búsqueda de la receta, para luego pasar por la farmacia por el medicamento.

Los motivos pueden ser porque éste es su médico de cabecera, o un médico familiar. Por sentirse más cómodas, acompañadas y seguras con un médico en persona con quien puedan evacuar sus dudas.

Proveedores

Se identifican 2 proveedores. En primer lugar lo proveedores de medicamentos, las pharmas que son quienes producen el producto que pasa por la cadena de la industria hasta llegar a la farmacia. Si bien no son proveedores directos van a verse beneficiados por el servicio no solo por la ampliación de su mercado, sino por la difusión de sus nuevas pastillas recomendadas por los ginecólogos de NUME.

En segundo lugar, los proveedores del servicio de distribución (empresas como Rappi o Glovo). Éstos últimos serían aliados claves de los que NUME precisa para desarrollar su servicio de la mejor manera posible.

Clientes

El poder de los clientes respecto de nuestro servicio es alto. Si bien, la falta de competidores en el mercado hace que los clientes no puedan elegir hacer uso del servicio de la competencia, las mujeres tiene muchas opciones posibles (pueden elegir ir a la farmacia y pagar por el medicamento sin importar el seguro médico, o buscar la receta y luego comprarlo).

Nuevos entrantes

Identificamos que de carecer de 'comunidad' y por ende de mecanismos de retención de clientes que hagan de NUME una aplicación imposible de copiar, las barreras de entrada son muy bajas. Tanto una aplicación para dispositivos móviles, como una web son sencillas de imitar.

Dentro de los posibles entrantes se encuentran los siguientes:

-Farmacity: Una red de farmacias que ya está presente en las ciudades más grandes de argentina y cuenta con numerosas sucursales en las mismas;

-Euroclinix: Una clínica online brindando un servicio similar (aunque a mayor costo), presente actualmente en América Latina (Brasil);

-NURX: Un servicio estadounidense que proporciona exactamente el mismo servicio que proporcionaría NUME pero consiguen hacerlo incluso de manera más económica.

-Nuevo competidor: como se dijo anteriormente, el servicio podría ser imitado por algún jugador que aún no existe en el mercado y que aparece para copiar y reproducir el modelo de negocios de NUME.

FODA



Fortalezas

-*Fácil acceso*: como se menciona anteriormente, el segmento objetivo son millennials, con lo cual el 100% del nicho al cual se apunta tiene acceso a un dispositivo móvil con internet y aplicaciones. Esto hace que el servicio esté al alcance de la mano de todas.

-*Precio accesible*: apuntando a un segmento socio-económico de clase alta y clases media, el precio de suscripción (2U\$D) es un precio accesible para cualquiera de las mujeres del segmento, teniendo en cuenta que son las clases de mayor poder adquisitivo de la sociedad Argentina (ABC1, C2 Y C3).

-*Asesoramiento y acompañamiento profesional*: NUME otorgará un servicio relacional digitalizado con profesionales disponibles para guiar a la mujer en sus elecciones y clarificar sus dudas. Se le entregará a la mujer acceso a la información

de manera diaria, no solo educándola en su sexualidad sino también brindando ayuda cotidiana y respuesta a cualquier inquietud femenina e interrogantes a problemáticas comunes de la mujer.

-Integración con la industria: el servicio colaborará con las farmacéuticas ampliándoles su mercado a través de la difusión y recomendación por parte de los médicos de NUME de los nuevos productos (las distintas pastillas disponibles en el mercado) provenientes de las pharmas. A su vez contribuirá con el aumento y la preservación del trabajo de las farmacias, convirtiéndolas en punto de entrega y aumentándoles su flujo de clientes.

Oportunidades

-Vinculable a otros productos femeninos: resolviendo la necesidad de acceso (tiempo + distribución) surgirá la posibilidad de explorar otros segmentos de productos. En un primer momento productos vinculados a la salud sexual de la mujer y más adelante productos femeninos en general, ya que a futuro se podría resolver el acceso a cualquier otro medicamento.

-Escalable a otros segmentos: como se dijo anteriormente, generar comunidad ofrecerá a NUME nuevas ventanas de oportunidad de venta de otros productos y servicios, llevando solución de mismas necesidades (de acceso e información) a segmentos diferentes como pueden ser hombres y mujeres con cualquier otra enfermedad de consumo crónico o de uso diario de todos los rubros de la medicina, e incluso cualquier producto del cuidado de la salud o belleza tanto femenino como masculino. NUME contará con la ventaja de la experiencia y el conocimiento para ampliar sus fronteras.

Debilidades

-Barreras de entrada a nuevos jugadores bajas: NUME se ve obligado a generar mecanismos de retención para que nuevos jugadores no absorban sus clientes. Por ejemplo, debe encargarse de generar comunidad, demostrando confianza en el manejo de la información (tanto en lo que concierne a la salud como en su plataforma de pago), credibilidad de envío del producto en tiempo y forma, y entrega de un servicio de excelencia profesional y calidad de información. Todo ello hará

que cuando llegue un nuevo entrante, NUME consiga sostener su posicionamiento en el mercado. De carecer de estos atributos y por ende de la falta de generación de comunidad, NUME se verá muy debilitado ante nuevos jugadores.

-Legal: Al prestar un servicio nuevo en el marco de salud digital, el país carece de regulaciones para tales servicios. Las regulaciones futuras podrían llegar a ser una barrera para NUME, que llegado el caso deberá aprender a sortear.

Amenazas

-Potenciales competidores: Si bien NUME se encuentra en una ventana de oportunidad, la aparición de nuevos jugadores ofreciendo el mismo servicio e incluso mayor oferta de productos representa una amenaza latente. El claro ejemplo de ello es la cadena de farmacias Farmacity, la cual no solo cuenta con sucursales en muchas localidades (presente en todas las ciudades que NUME buscará realizar su primer lanzamiento) sino que cuentan con infinidad de productos. A su vez la fuerza de su estructura y la potencia de su marca les serían favorables a la hora de lanzar un servicio similar.

1-Aumento de consumo de nuevos métodos de anticoncepción: las nuevas generaciones están en la búsqueda constante de nuevos productos. Las nuevas tendencias y modas puestas sobre nuevos métodos de anticoncepción que no fueran de consumo mensual, cambiarían por completo las necesidades de las clientas. Existen actualmente numerosos métodos de prevención de embarazo con estas características, uno de los más novedosos son los implantes hormonales, los

		GRADO DE AFECTO EN RENTABILIDAD		
VARIABLE		BAJO	MEDIO	ALTO
F	Facil acceso	X		
	Asesoramiento y acompañamiento profesional		X	
	Precio accesible			X
	Integración de la industria			X
O	Vinculable a otros productos femeninos		X	
	Escalable a otros segmentos		X	
D	Barreras de entrada bajas (sin generar comunidad)			X
	Legal			X
A	Potenciales competidores			X
	Aumento en el consumo de nuevos métodos		X	

cuales se renuevan cada 3 años. El consumo masivo de este producto por parte del nicho seleccionado haría de NUME un servicio obsoleto.

Como puede verse, el gráfico muestra el grado de afecto de cada variable FODA en la rentabilidad de NUME.

7. POSICIONAMIENTO y VENTAJAS COMPETITIVAS

Posicionamiento

El posicionamiento que buscará NUME tomar es *'La respuesta a cualquier duda femenina que pueda tener una mujer'*, es decir un servicio informático aplicado a la salud, serio, confiable, femenino y transparente.

Este servicio de ayuda cotidiana para los hábitos de la mujer será conocido por:

- 1-Fácil uso y fácil navegación. Moderno, práctico y sobretodo confiable;
- 2-Brindará información femenina de uso cotidiano;
- 3-Otorgará un servicio de calendario, recordatorio de toma y aviso mensual de envío de producto;
- 4-Entregará información de otros productos femeninos;
- 5-Prestará una selección de preguntas frecuentes con sus respuestas correspondientes.

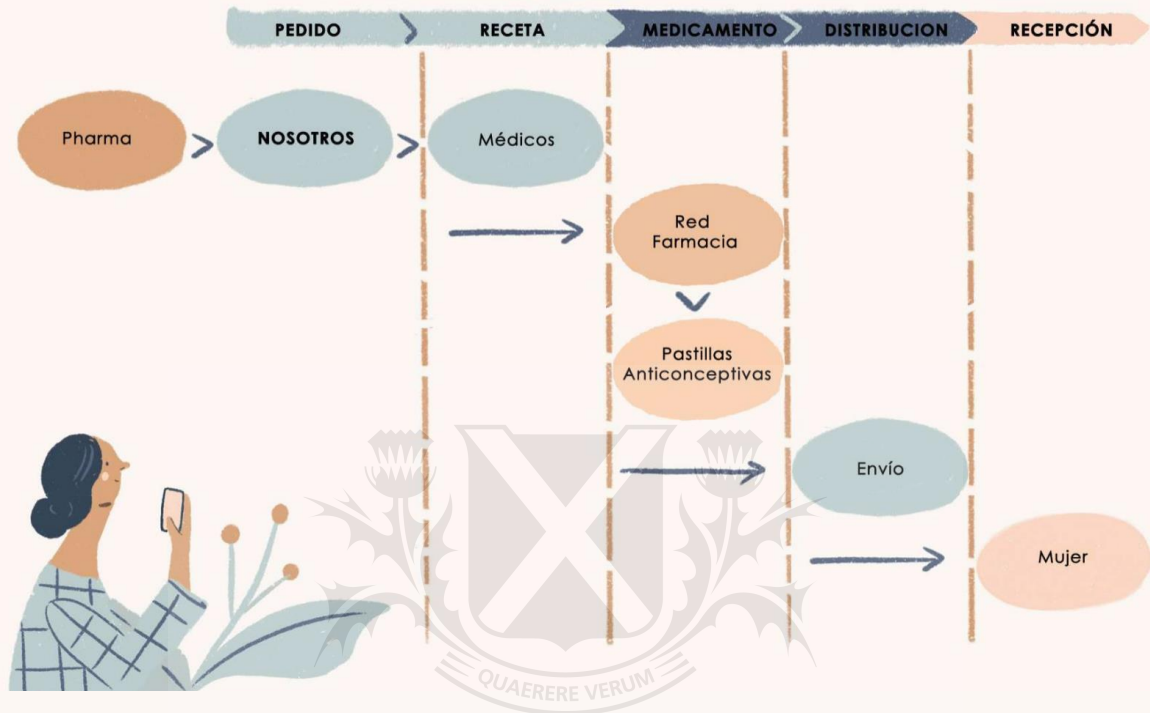
Ventajas competitivas

La principal ventaja competitiva de NUME se focaliza en la calidad del servicio que entrega. Diferenciándose de posibles competidores por la seguridad que sienten sus clientes y la confianza que genera el servicio. Confianza tanto en términos de manejo de información (historial clínico, pago, domicilio), como en términos de su calidad profesional (no solo en el acompañamiento diario sino en el secreto profesional) y en su calidad informativa (entregando información de excelencia profesional), haciendo diferencia en los hábitos diarios de la mujer respecto al cuidado de su salud sexual.

Este servicio relacional digitalizado generará comunidad, lo que será el principal mecanismo de retención de clientes, y a su vez permitirá importantes oportunidades de venta de nuevos productos y servicios.

8. MODELO DE NEGOCIO

El modelo de negocio utilizado será un modelo B2C. El mismo está compuesto de la siguiente manera:



A continuación las 5 **etapas** del modelo:

Pedido:

-Venta directa por suscripción

-Convenio directo con pharmas: Las mismas aportan un fee (0.5 U\$D) ya que son las interesadas en que NUME incluya dentro de su oferta sus productos (ahorrándoles el gasto de visitantes médicos).

Receta:

-Asociación con prepagas/aseguradoras para que las mismas realicen el pago del medicamento recetado por nuestros médicos.

Medicamento:

-Se utiliza la Red de Farmacias (red de mayor suscripción de farmacias del país) y de esta manera el envío del medicamento al domicilio del paciente recurre desde el lugar más cercano.

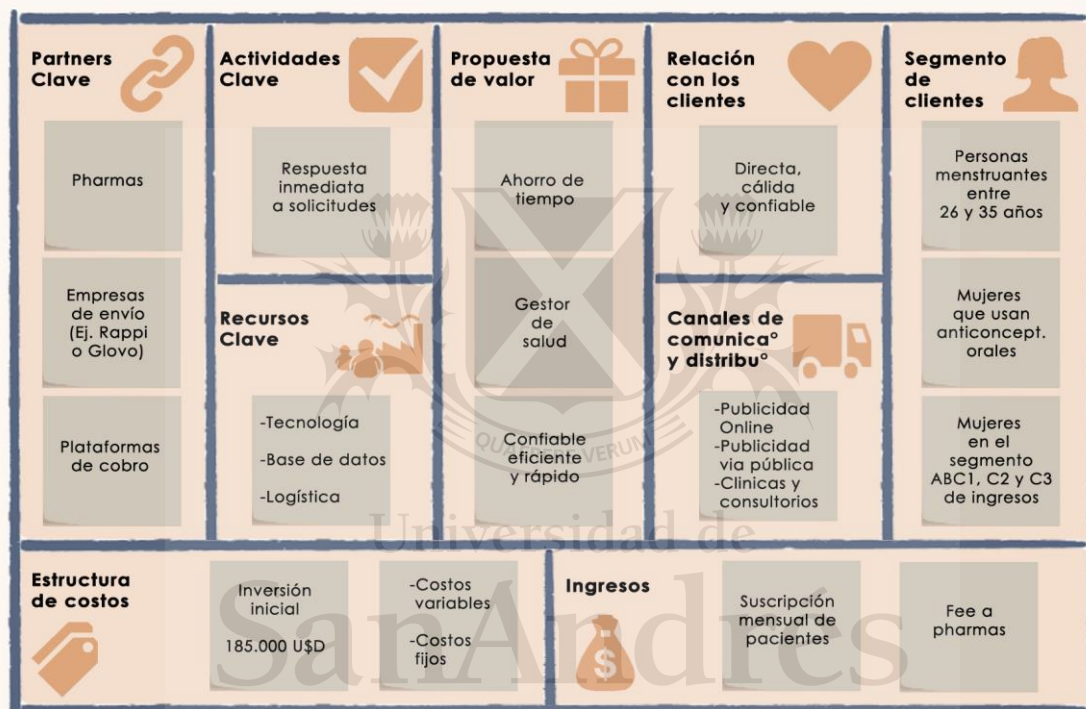
Distribución:

-Asociación con empresa de distribución como Glovo o Rappi para realizar los envíos.

Recepción:

-El usuario pagará adicionalmente todos aquellos productos que compre dentro de la plataforma que no estén cubiertos por una obra social, prepaga, o seguro médico.

Canvas Business Model



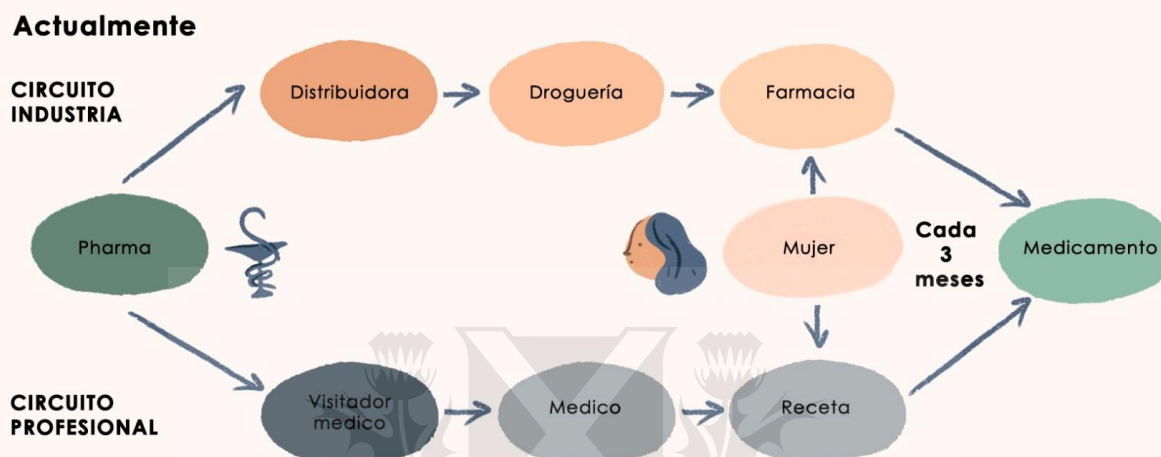
a) Socios clave: Dentro de esta categoría podemos identificar 3 socios clave:

-Las empresas de envíos a domicilio, como pueden ser Glovo o Rappi. Un socio distribuidor que será el encargado de llevar los medicamentos desde la farmacia al domicilio del paciente.

-Plataforma de cobro: todas las pacientes deberán abonar una suscripción mensual, así como también todos los productos que no estén cubiertos por el seguro médico.

-Las Pharmas, quienes producen los medicamentos y pagarán un fee para que NUME los tenga dentro de su oferta de productos. (Ver Anexo IV)

¿Por qué los laboratorios se verían beneficiados con la propuesta de NUME y estarían dispuestos a pagar un fee? la respuesta se puede ver claramente en las siguientes imágenes, las cuales muestran con claridad como es el circuito de la industria y como es el circuito profesional. Cabe destacar, que estas imágenes son complementarias a aquellas presentadas durante la presentación de la problemática y la idea.



Circuito industria:

En la actualidad en Argentina, para llegar al consumidor final, quienes producen los anticonceptivos (los laboratorios) se ven obligados a atravesar una cadena de abastecimiento con numerosos intermediarios.

Las farmacias, que son quienes tienen el acceso al consumidor final, deben conseguir todos los medicamentos a través de droguerías, las cuales obtienen sus medicamentos de distribuidoras y éstos últimos de los laboratorios.

Circuito profesional:

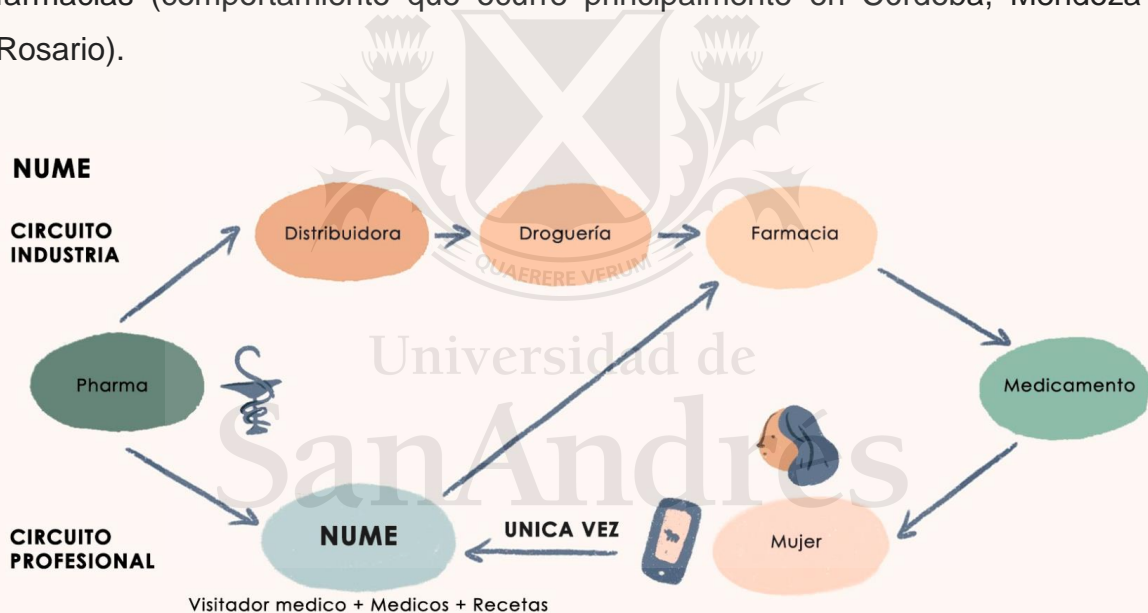
A su vez, para poder ganar mayor participación en el mercado, los laboratorios se ven obligados a contar con 'los visitantes médicos'. Estas personas publicitan y elevan la comercialización de productos, al entregarle a los diferentes médicos, muestras de los medicamentos que el laboratorio produce y que cada especialidad utiliza.

La finalidad de los laboratorios, es poder llegar de manera más directa al consumidor, y contar con la mayor fidelidad posible de su parte, pero debido al comportamiento actual del mercado no pueden hacerlo. De prescindir de los

visitadores médicos, los laboratorios no tienen manera que, tanto los consumidores como los médicos, conozcan sus productos nuevos.

En el caso de los anticonceptivos orales, los médicos ginecólogos tienen visitas recurrentes de los visitadores médicos, que les otorgan cajas de pastillas anticonceptivas, para que éstos luego entreguen a sus pacientes. De esta manera consiguen nuevos clientes y amplían su participación en el mercado. Así mismo, cuando el paciente toma las pastillas y se acomoda a cierta marca con cierta dosis hormonal, se vuelve fiel a la misma.

Los laboratorios, en la búsqueda de fidelizar a los médicos a que entreguen sus medicamentos y no otros (de alguna competencia) los incentivan regalándoles entradas a congresos, u otorgándoles descuentos para sus clientes en algunas farmacias (comportamiento que ocurre principalmente en Córdoba, Mendoza y Rosario).



Con la presencia de NUME en el circuito profesional, las pharmas podrán prescindir de los visitadores médicos y al mismo tiempo ganar mayor participación en el mercado. Esto ocurrirá en todas las oportunidades en que se presente una clienta con ganas de iniciarse en el consumo de anticonceptivos orales o quiera por algún motivo, cambiar los que ya consume.

b) Actividades Clave: La actividad clave en NUME consiste en la respuesta inmediata a cualquier solicitud, no solo al envío de los medicamentos en tiempo y

forma, sino también a la pronta respuesta y disponibilidad de los médicos del staff de la plataforma cuando los pacientes los solicitan para realizarles consultas.

c) Propuesta de valor: Clínica online que interactúa con la mujer ahorrándole tiempo valioso de su vida, siendo confiables, eficientes y rápidos al hacerlo. NUME se expone como un gestor de su salud femenina, respondiendo a sus necesidades, encargándose de recomendarle la mejor medicación, y entregándosela a tiempo para continuar con su tratamiento sin que la misma deba preocuparse por hacerlo.

d) Relación con los clientes: Relación directa, rápida, cálida y confiable. Manejada por medio de chats, mails e incluso redes sociales.

e) Segmento de clientes: Los clientes son personas menstruantes desde la menarquia a la menopausia. Apuntado a quienes utilizan anticonceptivos orales de manera frecuente. El segmento target en este trabajo particularmente serán mujeres entre 26 y 35 años de edad de clase alta y clases media.

f) Recursos clave: Dentro de esta categoría se pueden identificar 3 recursos claves:

-Infraestructura y tecnología: ya que el servicio de NUME consiste en un servicio online. Debe haber tanto analistas efectivos como excelentes programadores. A su vez, tanto la web como la aplicación deben ser intuitivas y fáciles de usar, que aseguren una experiencia del usuario satisfactoria (UX).

-Base de datos robusta: donde almacenar la información de cada paciente (domicilio, seguro médico (de existir), historial clínico, medio de pago).

-Logística y distribución: Información de la red de farmacias y cruce con los domicilios de cada paciente (para saber cuál es la farmacia más cercana al domicilio de cada usuario) y la distribución a través de alguna empresa de distribución asociada.

g) Canales de comunicación y distribución: Estrategia masiva B2C utilizando:

-Publicidad online: en redes sociales (Instagram, YouTube), Google Ads, referidos influencers y en prensa online (Revistas Elle, Hola y OhLala).

-Publicidad en vía pública: cartelera.

-Publicidad en pantallas y banners en clínicas y salas de espera ginecológicas.

-Botón de compra desde la red.

h) Estructura de costes: La estructura de costes la dividimos en 3 categorías:

-Inversión inicial: de **185.000 U\$D**, que será el costo del desarrollo de la Web y App y cobertura de los gastos del primer año y medio.

-Costos variables: serán los costos de logística (distribución de medicamentos: Glovo, Rappi); los honorarios médicos de pago por receta y por CHATBOX.

Precio de distribución: Si bien NUME supone una asociación con distribuidoras como Rappi y Glovo, el precio del envío del producto puede llegar a tener variaciones en el largo plazo. Tomando un primer horizonte de 5 años, y teniendo en cuenta que la distancia de recorrido del producto desde la farmacia a destino son distancias cortas de recorrer (aproximadamente 2 km), se proyecta un pago de **1.5 U\$D** por viaje. A su vez, cada paciente contará con 4 viajes en el año, con 3 cajas por viaje (ya que es el máximo de entrega permitido).

Honorarios médicos: éstos se pagan por un lado por receta (principalmente por renovación) y por otro por cantidad de conversaciones online que mantiene el médico.

La receta se paga **1.1 U\$D** (y cada paciente precisará de 4 recetas en un año, ya que cada receta contiene el pedido de 3 cajas), mientras que cada conversación en chatbox se paga **2.5 U\$D**.

Teniendo en cuenta que el segmento objetivo ya consume el producto, no necesitará el asesoramiento médico para saber que medicamento consumir. Aun así, considerando que algunas mujeres querrán en evacuar sus dudas con los

médicos, se hará la estimación que un 30% de las clientas utilizan el chatbox y el uso del mismo no es mayor a 5 minutos.

-Costos fijos: serán los salarios de todo el personal de NUME; los costos de adquisición de clientes (publicidad y marketing); el pago de IT para tener a disposición programadores que realicen el mantenimiento de la app y web y para pagar el pago anual del Hosting de la web; pago de alquiler de espacio de trabajo (WeWork) y la compra de computadoras para el personal.

i) Ingreso:

-Suscripción mensual de las pacientes entre 26 y 35 años: **2 U\$D**.

Excepciones - Costos del sector: Cuando la paciente no cuenta con seguro médico, deberá abonar además el costo del medicamento. Teniendo en cuenta la participación en el mercado de cada laboratorio, y el costo de sus pastillas, el promedio ponderado de las pastillas anticonceptivas orales sin IVA es de **12 U\$D**. (Ver Anexo V)

Considerando los costos a nivel mundial de las pastillas en dólares, el promedio del mismo es de 17.5U\$D. Es decir, las pacientes en Argentina consiguen el producto a un 31.4% más accesible. Aun así, el costo del producto es una variable a considerar que influirá únicamente en el porcentaje de consumidoras sin cobertura. La inflación produce que el costo de los medicamentos aumente y haya variaciones en el índice de precios del consumidor. De todas formas, el nicho considerado obtendría a través de NUME sus pastillas anticonceptivas cubiertas por su seguro médico.

-Fee de farmacéuticas por incluir sus diferentes productos dentro de los medicamentos a elección y/o recomendación por parte médica: **0.5 U\$D**.

9. GO TO MARKET PLAN

Estrategia competitiva

		VENTAJA ESTRATÉGICA	
		COSTO BAJO	CARACTER UNICO
OBJETIVO ESTRATÉGICA	INDUSTRIA	Liderazgo en costos	Diferenciación
	SEGMENTO	Especialización en costos	Especialización en diferenciación NUME

Como se puede observar en la imagen, la estrategia competitiva de NUME se focaliza en la **diferenciación segmentada**. Es decir, NUME busca responder a las necesidades de un segmento del mercado, haciendo énfasis en la calidad del servicio que entrega. Diferenciándose de posibles competidores por la seguridad que sienten sus clientes y la confianza que genera el servicio. Confianza tanto en términos de

manejo de información (historial clínico, pago, domicilio), como en términos de su calidad profesional (no solo en el acompañamiento diario sino en el secreto profesional) y calidad informativa (entregando información de excelencia profesional), haciendo diferencia en los hábitos diarios de la mujer respecto al cuidado de su salud sexual.

Como parte de la estrategia NUME apunta al **posicionamiento** que tendrá en las mujeres. Ellas contarán con NUME para dar respuesta a cualquier duda femenina que les surgiera, siendo el lugar de asesoramiento e información (conociendo a la perfección las necesidades de las mujeres en el mercado de salud argentino). Así mismo, muchas mujeres que cuentan con su ginecólogo como su médico de cabecera, reemplazarán a este profesional con NUME. De esta manera, NUME (first mover) sorteará las barreras de entrada ante cualquier nuevo jugador en el mercado.

También será parte de la estrategia, su **economía colaborativa**, ya que NUME contará con la asociación con empresas distribuidoras como Rappi o Glovo para que realicen la entrega de los medicamentos trabajando en una economía de red donde cada uno aporta lo que mejor sabe hacer. A su vez, contará con socios estratégicos como son las farmacéuticas, apoyando el desarrollo de la industria.

Marketing plan

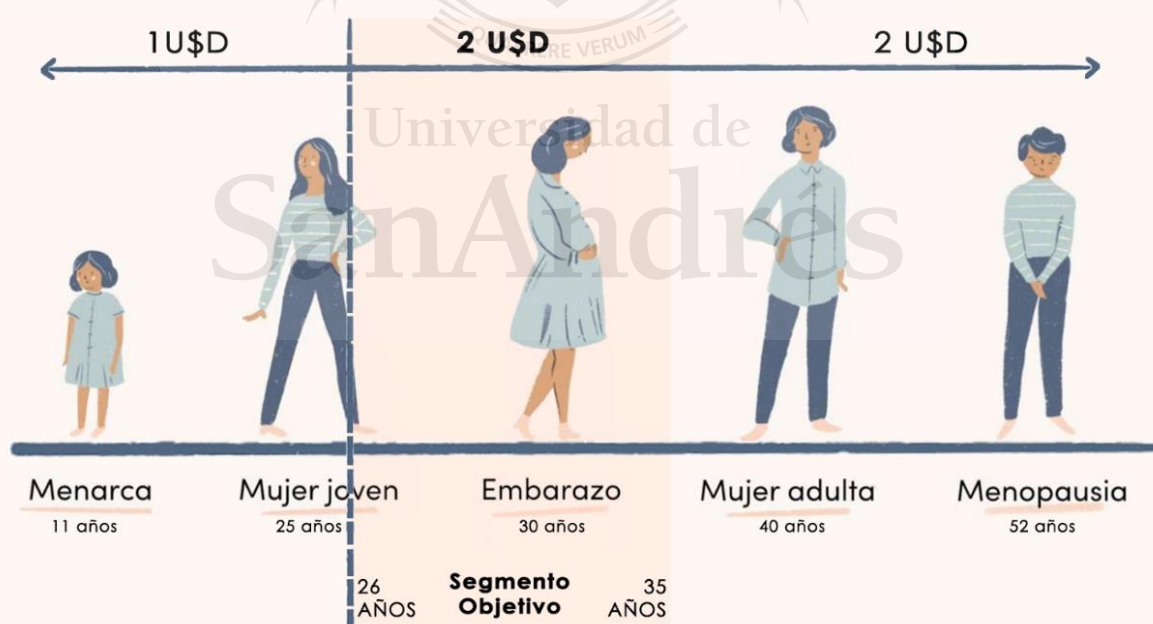
Producto

NUME (Nuevo Método), es un servicio relacional digitalizado para entrega de anticonceptivos orales a domicilio de manera rápida, confidencial, eficiente y económica, facilitando el acceso a los mismos.

Este servicio se ofrecerá a través de una suscripción en una página web o una PWA (Progressive Web App) apta para utilizar desde cualquier dispositivo (Android, iOS, Windows, etc.) el cual tendrá una plataforma de pagos y envíos integrada.

Precio

El precio para la suscripción mensual es de 1U\$D para mujeres jóvenes (hasta los 25 años), pero una vez que la mujer cumple sus 26 años de edad éste aumenta 1 U\$D más. Es decir para mujeres mayores a 25 años el precio del servicio es de 2 U\$D mensuales.



	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total anual
HASTA los 25 AÑOS	1 U\$D	1 U\$D	1 U\$D	1 U\$D	1 U\$D	1 U\$D	1 U\$D	1 U\$D	1 U\$D	1 U\$D	1 U\$D	1 U\$D	12 U\$D
DESDE los 26 AÑOS	2 U\$D	2 U\$D	2 U\$D	2 U\$D	2 U\$D	2 U\$D	2 U\$D	2 U\$D	2 U\$D	2 U\$D	2 U\$D	2 U\$D	24 U\$D

Existen diferentes motivos por los que se decide elevar el precio del servicio pasados los 25 años de edad:

Cientas con Seguro Médico

12U\$D es menor al precio promedio de una caja de anticonceptivos en Argentina. (Ver Anexo V)

En nuestro estudio de mercado, supimos que muchas mujeres en más de una oportunidad, (es decir mínimo dos veces al año), se olvidaban de hacer la búsqueda de la receta por su médico a tiempo. Esto obligaba a que tuvieran que ir por la farmacia y hacer el pago de sus pastillas anticonceptivas orales sin estar cubiertas por su seguro médico.

Para el segmento objetivo, mujeres entre los 26 y los 35 años de edad, el porcentaje de olvido de pastillas y compra sin cobertura del seguro es aún mayor. Esto indica que muchas mujeres, con el pago de 24 U\$D anuales, estarían pagando incluso menos que lo que pagan actualmente.

Voluntad de pago

Como se menciona anteriormente, en el sondeo de mercado realizado por medio de encuestas, descubrimos cuán grande era la voluntad de pago de las posibles pacientes del servicio, dejando en evidencia que no solo el 40% de las mujeres que no tienen seguro médico estaban dispuestas a pagar, sino también lo estaban un 42% de ellas que sí cuentan con un seguro. Esto se debía a que en su gran mayoría, las mujeres entre 26 y 35 años, eran quienes manifestaban mayor veces de olvido de compra y exposición a embarazos no deseados como consecuencia de su falta de tiempo.

Uso del servicio

A medida que la mujer avanza en su ciclo ginecológico, mayor es la necesidad de información, de su uso de los servicios médicos y de su capacidad de pago por los mismos. Es por estos motivos que los seguros médicos, a medida que las pacientes van creciendo, van aumentando el valor de su cuota.

En nuestro caso, sabemos que las pacientes más pequeñas, desde la menarquia hasta los 25 años, únicamente utilizarán nuestros servicios para el envío de anticonceptivos. A mayor edad, el uso del chat con un profesional se vuelve más demandado. Las pacientes comienzan a tener su planificación familiar y con ello llegan sus dudas.

A su vez, las pacientes a mediano plazo utilizarán otro tipo de servicios, por ejemplo, aquellas pacientes embarazadas necesitarán recetas y envío de ácido fólico o hierro para tomar durante el embarazo, o calmantes para dolores post parto como el ketorolac.

Promoción

La estrategia de promoción va a estar centrada en:

-Los beneficios del uso del servicio:

‘Esa sensación de alivio y tranquilidad que alguien más en quién confiás está haciéndose cargo de algo que usualmente consumía tiempo en tu vida y generaba una preocupación’.

-Los atributos del servicio:

De fácil uso, moderno, útil, práctico y eficiente.

-Los atributos de NUME como marca:

Informativa, seria, confiable, femenina.

Plaza

La estrategia de distribución de los productos es a través de alianzas estratégicas con compañías distribuidoras como son Rappi o Glovo, las cuales serían encargadas de hacer llegar el producto desde la farmacia al domicilio del paciente, al cliente final.

Buyer persona

La estrategia de marketing y comunicación estará enfocada en el segmento ABC1, C2 y C3 de la población, es decir en la clase alta y las clases media, para mujeres de entre 26 y 30 años. A continuación 3 ejemplos distintos de mujeres en diferentes etapas de su vida personal y profesional:

Pilar

Tiene 26 años, vive en Recoleta, es soltera y aún vive con sus padres. Ella se recibió de Administradora de Empresas en la UCA y trabaja en Accenture (siendo éste su primer trabajo formal). En su tiempo libre juega al hockey en C.U.B.A. y es una apasionada de la música, por lo que aprovecha a ir a cuánto recital puede con amigas. Spotify y Tik Tok son sin duda las aplicaciones que más usa. Ella se hizo vegetariana por convicción hace 3 años y estando muy en contra del maltrato animal, siempre busca nuevas tendencias y marcas de moda en ropa y cosmética cuidando que sean cruelty free. Le encanta salir con amigas a comer y tomar cerveza artesanal. En su Instagram comparte el minuto a minuto de todos los lugares a los que va, especialmente los que le parece que tienen #AltosTemaikenes (buena música) y #AmazinFoodWithoutAFace (haciendo referencia a la buena comida vegetariana).

Milagros

Tiene 30 años, vive en Chacras de Coria (Mendoza), donde convive con su pareja Lucas. Si bien quieren ser padres, todavía no está en los planes a corto plazo, por lo que Milagros planea congelar algunos óvulos.

Ella se recibió de Diseñadora Gráfica y junto con una amiga tienen una empresa de comunicación digital. Su empresa está en crecimiento desde su fundación con constante aumento de clientes, por lo que ella trabaja 12 horas por día, pero lo hace feliz porque le apasiona lo que hace. Junto a su socia tienen planificado hacer un curso de liderazgo para incorporar nuevos conocimientos y tener mejores herramientas para manejar su personal. Le gusta mucho la fotografía y el deporte, y combina sus dos pasiones los fines de semana, cuando junto a su pareja

aprovechan y se escapan a la montaña. Su Instagram, es su aplicación preferida y está colmada de fotos de la naturaleza.

Delfina

Tiene 35 años y vive en un country en la ciudad de Córdoba. Está casada y tiene un hijo de 2 años llamado Manuel. Estudió abogacía y luego de recibirse hizo las materias necesarias para llegar al título de escribana. Trabaja en las mañanas en la escribanía de su padre y al mediodía retira a su hijo del jardín (del colegio bilingüe del cual ella es Alumna) y ya se queda junto a él toda la tarde. Por el momento no quiere volver a ser mamá, quiere seguir disfrutando de su único hijo que todavía es muy chiquito y bastante dependiente.

En las tardes aprovecha para hacer el supermercado online porque ir al super con Manuel implica perder 1 hora más de lo previsto. Cuando Manuel duerme la siesta, aprovecha para leer las noticias en Twitter o buscar tendencias para el hogar en Pinterest, la aplicación que más usa.

Dos veces por semana va a cerámica, donde consigue desconectar de su rutina y otras tres va al gimnasio para mantener su figura. Consigue hacerse tiempo para ello dejando a Manuel a cuidado de una niñera.

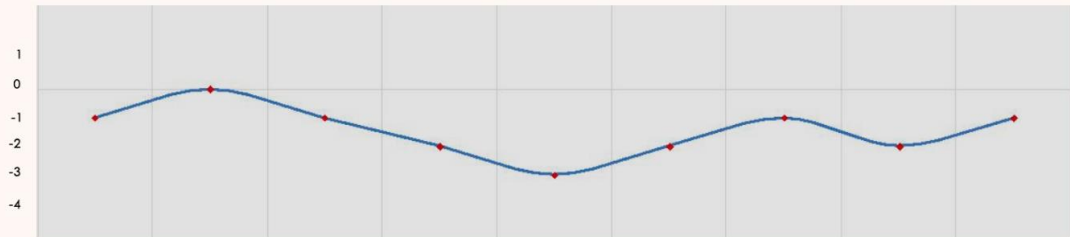
Customer journey

Situación actual

El siguiente gráfico muestra la situación actual de las mujeres en Argentina y el recorrido que deben transitar para conseguir sus pastillas anticonceptivas. En estos casos la paciente recurre a su médico ginecólogo para poder obtener la receta y con ella descuento de la compra con su seguro médico. Este recorrido ocurre por lo menos cada 3 meses.

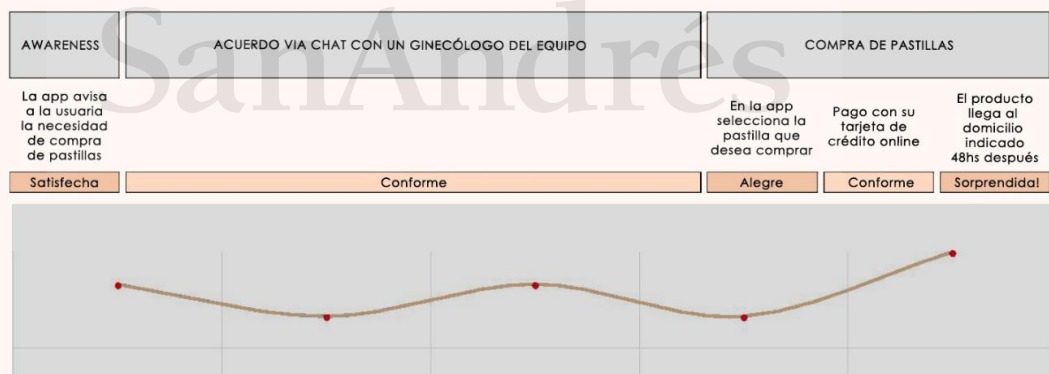
La mujer, durante todo el proceso transita por diferentes estadios de insatisfacción que repercuten en su estado emocional.

	AWARENESS	VISITA AL GINECÓLOGO				COMPRA DE PASTILLAS			
INTERACCIONES	Detección necesidad de compra a tiempo	Solicitar turno al Ginecólogo	Espera hasta la fecha de turno	Viaje al consultorio	Espera en el consultorio hasta ser atendida	Viaje de regreso desde el consultorio	Viaje a la farmacia	Espera a ser atendida	Viaje de regreso desde la farmacia
EXPECTATIVAS	Identificar la necesidad de compra a tiempo	Obtener un turno relativamente rápido que se logre ajustar a la agenda de la usuaria		Dedicar la menor cantidad de tiempo posible en la visita, espera y viaje al consultorio		Dedicar el menor tiempo posible en la farmacia. Que la farmacia tenga el medicamento en stock. Que la farmacia ofrezca distintas alternativas de pago que se ajusten a la necesidades de la mujer.			
AGENTES DE INSATISFACCIÓN	Olvidar la compra al finalizar las pastillas del mes anterior	No obtener una respuesta directa del consultorio. Tener que llamar reiteradas veces	Obtener turno alejado en el tiempo y/o que no se adecúe a la agenda de la usuaria	Dedicar tiempo a la visita que se podría dedicar a otra cosa		Dedicar tiempo a la compra del medicamento que se podría dedicar a otra cosa			
EMOCIONES	Importante	Engoroso	Disconforme	Muy Disconforme	Irritación	Muy Disconforme	Molestia	Muy Disconforme	Disconforme



Propuesta de NUME

El próximo gráfico muestra el recorrido que transita la mujer trimestralmente cuando utiliza NUME como gestor del cuidado de su salud sexual. El mismo deja en evidencia la diferencia de emociones que se generan en las usuarias al utilizar el servicio.



Embudo de ventas

Mantener el embudo de ventas siempre vigente, permite aumentar la base de clientes interesados en adquirir el servicio que NUME tiene para ofrecer.



1 Conciencia

En esta instancia el objetivo es generar tráfico tanto en el sitio web como en la PWA.

La estrategia para hacerlo será utilizando principalmente 2 herramientas. En primer lugar la publicidad paga, aquella que NUME debe abonar para tener como Google Ads, Instagram, YouTube, Referidos influencers y prensa (revistas como Hola, Elle y OhLaLa). En segundo lugar se utilizarán herramientas propias, las que NUME generará desde su Instagram, página Web y PWA.

Por otra parte, la acción estratégica que se realizará a fin de generar tráfico es la publicidad en la vía pública de las 5 ciudades en las que se realizará el primer lanzamiento (Gran Buenos Aires, CABA, Córdoba, Mendoza y Rosario).

2 Consideración

El objetivo de esta instancia es captar la mayor cantidad de interesados posibles y convertir ese interés en prospectos (personas dispuestas a suscribirse al servicio).

La estrategia que se utilizará para alcanzarlo será el uso de contenido. Por un lado el contenido de los fans, instagramers, youtubers, referidos orgánicos y el boca en boca. Por otro lado el contenido propio de NUME, enviando newsletters y teniendo participación en conferencias médicas.

Las acciones que se realizarán en pos de este objetivo será la incorporación de banner y videos en pantallas de salas de espera ubicados dentro de clínicas así como también dentro de consultorios ginecológicos.

3 Acción

La instancia de acción representa aquella instancia cuya finalidad es convertir los prospectos en clientes.

Para ello la estrategia estará centrada en 2 herramientas claves y 2 acciones principales. Una de las herramientas a utilizar será la publicidad paga, las cuales serán publicidades con testimoniales y casos de éxito en las redes sociales contando su experiencia con el uso del servicio. La otra herramienta, será utilizar el contenido propio de la empresa, siendo principalmente publicidades con testimoniales y casos de éxito utilizando el servicio a través de la web y la PWA de NUME.

Las acciones que se llevarán a cabo, estarán enfocadas en brindar beneficios extras a aquellas usuarias del servicio. A aquellas clientas con seguro médico, se les ofrecerá regalos de medicamentos complementarios en sus primeras compras, como pueden ser analgésicos para los dolores de ovario. Para las clientas sin seguro médico, se les ofrecerán créditos de uso en las primeras adquisiciones o porcentajes de descuento en sus próximas compras.

4 Fidelidad

Siendo ésta la última instancia del embudo de ventas, el objetivo será conseguir fidelizar a las clientas. A futuro (mediano y largo plazo) se buscará continuar cultivando clientes a través del cross selling y upselling de nuevos productos y servicios.

La estrategia de esta instancia será sostener todas las estrategias de instancias anteriores de manera tal que haya una vigencia continua del embudo de ventas y así conseguir aumentar constantemente el universo de clientes de NUME.

10. EQUIPO EMPRENDEDOR - ESTRUCTURA DIRECTIVA

Equipo inicial



Ingrid Briggiler: Médica especialista en Ginecología y obstetricia de la Universidad de Buenos Aires con un MBA de la Universidad de San Andrés. Fundadora y Ceo de Llamando al Doctor, una empresa de telemedicina creada hace más de tres años que comunica pacientes con médicos las 24 horas del día, desde cualquier lugar²⁸.

El gran valor que aporta en NUME no es solo su espíritu emprendedor, ya que no sería la primera empresa a la que aporta su participación desde sus cimientos, sino su conocimiento. Sus años habiendo realizado la selección y liderazgo de equipos médicos, técnicos y empleados; y su experiencia como médica ya que por su profesión conoce a la perfección las necesidades de las mujeres.

Ingrid tendrá el puesto de CEO en NUME. Entre sus principales funciones a desarrollar estarán las siguientes:

- Diseñar el Plan de Negocios y las directrices estratégicas;
- Establecer las alianzas con las pharmas y disponerse a la búsqueda de nueva alianzas;
- Establecer alianzas con la empresa distribuidora;
- Establecer relaciones con la red de farmacias y con las aseguradoras médicas de ser necesario;
- Aprobar presupuestos del departamento financiero; y
- Liderar el equipo de trabajo, definiendo necesidades y supervisando los resultados de cada departamento.

²⁸ LinkedIn, s.f.



Matías Gastón Corral: Administrador de empresas de la Universidad Nacional de Rosario y MBA Candidate de la Universidad de San Andrés. Trabajó durante 4 años en Johnson & Johnson como analista senior de planificación financiera y más tarde otros 4 años en Alcon, una empresa de servicios médicos oftalmológicos como representante de ventas²⁹. Desde su lugar aporta en NUME una visión estratégica sobre el mercado, las finanzas y conocimiento del mercado de la salud contando con una vasta experiencia en el rubro.

Matías tendrá el puesto de CFO en NUME. Entre sus principales funciones a desarrollar estarán las siguientes:

- Manejar asuntos financieros de NUME (planificación financiera, distribución de presupuestos, etc.);
- Analizar viabilidad de inversiones y tomar decisiones sobre endeudamiento;
- Máximo responsable del control de la tesorería;
- Desarrollar el esquema de pricing;
- Evaluar los costes de NUME intentando reducirlos; y
- Realizar el balance financiero y presentar el informe con resultados a inversores y accionistas.



Cecilia Boehler: Arquitecta de la Universidad de Buenos Aires y MBA Candidate de la Universidad de San Andrés. Con dos años de experiencia en diseño en uno de los 2 headquarters de Twitter (Irlanda) y 3 años de experiencia trabajando en el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en la urbanización de la villa 31, ella aporta creatividad y diseño a la empresa.

Desde su lugar entiende la importancia de una buena imagen y la reputación de una marca. A su vez cuenta con desempeño y eficacia para resolver problemáticas urgentes.

²⁹ LinkedIn, s.f.

Cecilia tendrá el puesto de CMO en NUME. Entre sus principales funciones a desarrollar estarán las siguientes:

- Diseñar la estrategia de marketing y aumentar las ventas a través de marketing y publicidad;
- Desempeñar junto con otros profesionales la mejor UX posible en telemedicina;
- Identificar nuevas oportunidades de negocio detectando target potenciales (ampliación del segmento objetivo involucrando a la 'mujer adulta' y a la mujer entrando en 'menopausia');
- Analizar el mercado y las nuevas perspectivas de venta (nuevos servicios y/o productos); y
- Potenciar la marca.

Estructura directiva

Los tres integrantes mencionados anteriormente son quienes conformarán el comité de dirección de la compañía. A su vez NUME deberá contar con personal para desempeñar sus actividades. Ellos son:

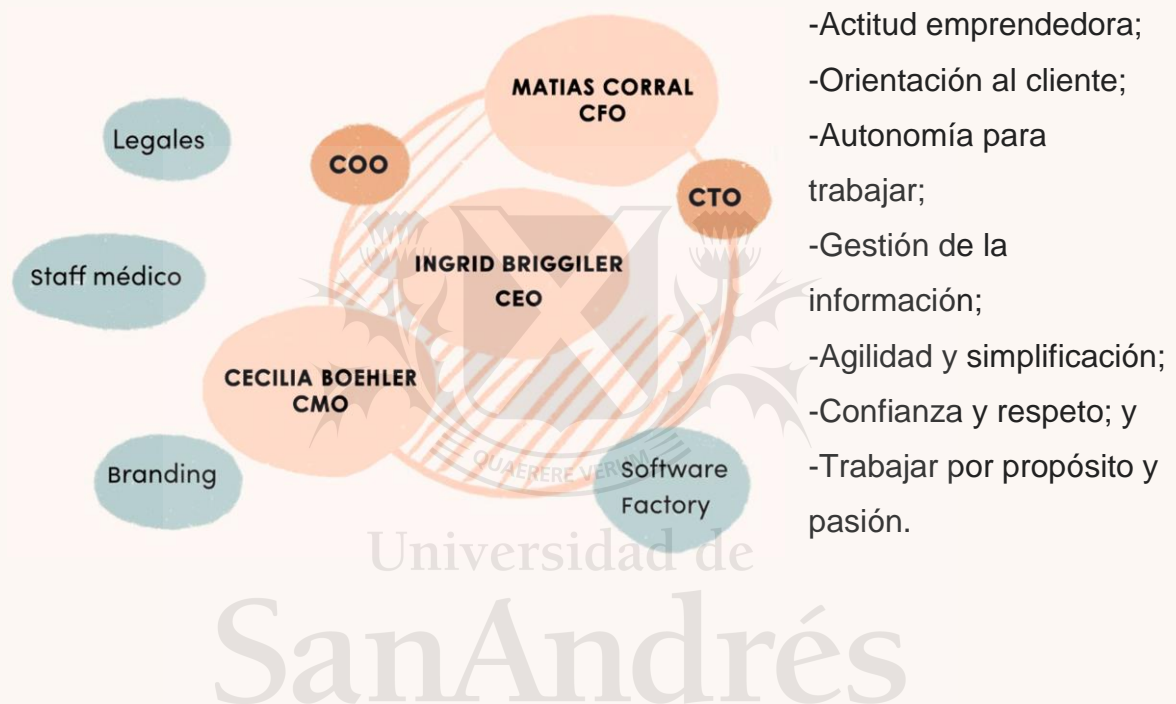
- Año 2020: 2 *Analistas*
- Año 2021: 4 *Analistas*
- Año 2022: 6 *Analistas*
- Año 2023: 7 *Analistas*
- Año 2024: 7 *Analistas* + COO + CTO.

El COO será el encargado de gestionar la comunicación para asegurar que la imagen corporativa sea buena y genere confianza. El CTO será el responsable técnico del desarrollo de los sistemas de información, se centrará en la estrategia tecnológica orientada a mejorar el servicio. Ambos profesionales serán incorporados a la compañía en vistas a futuro crecimiento exponencial de la empresa con incorporación de una nueva oferta de productos y servicios.

Así mismo, la compañía deberá contar con profesionales de soporte técnico desde el primer momento como es el servicio de *logística*, el servicio de *IT*, y el equipo de

médicos de NUME que prescribirán las recetas y tendrán contacto directo con las pacientes vía chat. A su vez, NUME deberá contratar servicios de *publicidad y marketing* quienes serán encargados de realizar el branding y posicionamiento de la marca.

Todo personal trabajando en NUME deberá contar con algunas competencias que se consideran básicas en el ambiente de trabajo de una startup de estas características:



11. PLAN OPERATIVO

Localización de la empresa

La empresa NUME estará localizada en las oficinas de WeWork de Libertador al 1000³⁰.

Se realiza una comparativa con los gastos del alquiler de una oficina en una localización similar, y los gastos alquilando los puestos de trabajo para el personal de NUME de WeWork. Esta comparativa da un resultado beneficioso alquilando WeWork en un horizonte temporal de 5 años. Esto se debe a que, NUME tiene una composición pequeña en sus inicios. Por otra parte, la comparativa muestra que pasados los 5 años, no será beneficioso seguir utilizando los servicios de WeWork por mucho más tiempo.

(Ver Anexo VIII)

Los motivos por los que se elige esta ubicación son los siguientes:



1) Mayor porcentaje del segmento objetivo: En primer lugar se encuentra en Buenos Aires, donde están ubicados dos de los 5 destinos en donde se realizará el primer lanzamiento (CABA; Gran Buenos Aires; Córdoba; Rosario y Mendoza). A su vez está ubicada puntualmente en el Gran Buenos Aires, el destino con mayor participación del segmento objetivo (63,7%).

³⁰ WeWork, s.f.

2) Proximidad: En segundo lugar, el destino fue pensado teniendo en cuenta la ubicación de los socios estratégicos. Dos de los cinco laboratorios con mayor participación en el mercado se encuentran ubicados en las proximidades de esta ubicación (Bayer y Raffo), y una de las empresas distribuidoras con quien se supone una asociación (Glovo).

3) Accesibilidad: En tercer lugar el destino es adecuado para los integrantes del equipo de NUME ya que el acceso a las oficinas en horario laboral es muy conveniente. El tráfico de la capital corre en el sentido opuesto. A su vez, se encuentra dentro de las proximidades de dos de los servicios de transporte público más importantes de Buenos Aires, el tren Mitre (La estación de Vicente López está a 130 m de las oficinas - Fuente: Google Maps) y numerosas paradas de colectivos.

4) Amenidades: En cuarto lugar la infraestructura y servicios que presta WeWork por sobre otros espacios colaborativos de trabajo son muy superiores. Cuenta con estacionamiento disponible para todos los puestos de trabajo; espacio de almacenamiento para bicicletas; juegos recreativos; espacios de trabajo al aire libre; salas de reuniones; cabinas telefónicas; y a su vez incluye wifi, limpieza, insumos de oficina, impresoras y refrigerios gratuitos.

MVP

El producto mínimo viable llevará 6 meses, que es el tiempo que se requiere para realizar la PWA. Durante ese mismo tiempo, se realizará el desarrollo de la Web, la activación de la receta digital y las alianzas con los socios estratégicos (laboratorios, empresas de distribución, plataformas de pago).

Luego de ello, se estiman 2 meses de adquisición de clientes (enero y febrero 2019) y puesta en marcha, para comenzar a trabajar con el servicio en el mes número 3 (marzo 2019).

(Ver Anexo III)

Proceso productivo y estructura operativa

La siguiente imagen muestra los pasos del proceso productivo:



- 1) La mujer entra en la página Web o PWA de NUME.
- 2) La mujer se da de alta como cliente ingresando la información necesaria que se requiere para el registro.
- 3) Solo un 30% de las mujeres chatearán con un médico para decidir qué tipo de pastilla anticonceptiva tomar (esto se debe a que la mayor parte del segmento objetivo ya utiliza el método).
- 4) La paciente pagará la suscripción mensual la cual será realizada a través de una plataforma de pago y más tarde debitada de su cuenta mensualmente.
- 5) El médico de NUME realizará la receta digital y dejará esa receta en bandeja de salida del sistema donde queda vinculado a la paciente correspondiente.

6) El sistema de NUME envía 2 mails:

-Farmacia: Se enviará a la farmacia más cercana al domicilio de la paciente, dando aviso del pedido a preparar. Se espera confirmación por parte de la farmacia para el envío del segundo mail.

-Distribuidora: Una vez confirmado la tenencia del medicamento por parte de la farmacia, se enviará un mail a la empresa de distribución para dar aviso de búsqueda del medicamento.

7) Se hará acuso de recibo de notificación:

-Farmacia: Recibirá el mail y responderá dando aviso que preparará el pedido correspondiente. (De no contar con el medicamento, elevarán la alerta a NUME y se enviará un nuevo mail a la segunda farmacia más cercana al domicilio del paciente, repitiendo el paso 5 hasta conseguir una farmacia que confirme que cuenta con el medicamento).

-Distribuidora: desde la empresa de distribución harán contacto con la farmacia para coordinar entrega.

8) La empresa de distribución enviará a alguien para que retire el pedido por la farmacia.

9) Se realizará la distribución del medicamento dentro de las 48 hs de haber sido realizado el pedido.

10) A los tres meses, la paciente recibirá nuevamente el medicamento en su domicilio, repitiéndose los pasos 6, 7, 8 y 9.

Necesidad de Mano de Obra Directa

NUME contará con un equipo de profesionales médicos los cuales no trabajarán en relación de dependencia, sino que cobrarán honorarios por los servicios realizados. Éstos podrán atender desde cualquier lugar y en cualquier momento. Tanto la aplicación para dispositivos móviles como la web contarán con un sistema de puntuación, donde cada cliente podrá puntuar de manera satisfactoria o insatisfactoria al médico luego de haber mantenido una conversación con el mismo.

NUME utilizará estos indicadores operativos tecnológicos para contar con el mejor equipo profesional posible.

Para realizar un cálculo mensual de estos costos honorarios de mano de obra directa, se trabaja en base a algunos supuestos.

Capacidad Operativa Hs/Médico - Supuestos:

- La **jornada laboral diaria** es de **8 hs**;
- La **jornada semanal** es de **5 días**;
- La **jornada mensual** es de **22 días**;
- Se calculará la capacidad máxima, es decir, coinciden todos los clientes al mismo tiempo;
- Capacidad horaria/médico** es de **6 min por paciente que chatea** (que únicamente es el 30% de los pacientes), es decir el médico demora 5 min en chatear y 1 min más en terminar de completar la receta; y **2 min por renovación de receta**, es decir, se repiten los pasos 6, 7, 8 y 9 descritos anteriormente;
- Cantidad de pacientes/médico/día: 192 pacientes**;
- Cantidad de pacientes/médico/mes: 4224.**

El siguiente cuadro muestra cómo se llega a la cantidad de paciente por médico por día, y a la cantidad de pacientes por médico por mes:

	MINUTOS		PACIENTES
30% receta + chat	18	<i>6 minutos por paciente</i>	3
70% renovación receta	42	<i>2 minutos por paciente</i>	21
Total minutos en una hora	60	Total pacientes hora	24
		Pacientes día	192
		Pacientes mes	4224

Para calcular la necesidad de Mano de Obra Directa se toma el inicio y el final de cada año ya que hay una variación mensual de clientes dentro de cada mes. Si los médicos fueran parte del equipo de NUME trabajando full time, y en el final algún año hubo un aumento de necesidad de mano de obra, es decir, se necesita un médico más, se deberá identificar a partir de qué mes ocurrirá eso.

NECESIDAD DE MANO DE OBRA DIRECTA				
Etapa	Q Clientes	Q Médicos	Capacidad Ociosa Mensual	% Capacidad Ociosa
Feb- 2020	3,581	1	643	15.23%
Dic - 2020	17,904	5	3,216	15.23%
Ene - 2021	19,645	5	1,475	6.98%
Dic - 2021	35,311	9	2,705	7.12%
Ene - 2022	38,242	10	3,998	9.46%
Dic - 2022	64,624	16	2,960	4.38%
Ene - 2023	65,198	16	2,386	3.53%
Dic - 2023	70,362	17	1,446	2.01%
Ene - 2024	71,018	17	790	1.10%
Dic - 2024	76,921	19	3,335	4.16%

Capacidad Operativa de Distribución

Se realizará una alianza estratégica con una empresa de distribución la cual será encargada de recoger el pedido por la farmacia y llevarlo al domicilio del paciente. La misma, una vez recibida la orden del pedido, se comunicará con su cliente (en este caso la farmacia) para realizar un acuerdo de entrega del pedido.

Para realizar el cálculo de la capacidad operativa de distribución se trabajó bajo los siguientes supuestos:

- Cada **máximo 2 km** hay una farmacia de la red de farmacias disponible;
- La **distribución mensual** de pacientes en días es **equitativa**;
- Una persona en moto o bicicleta (medios de movilidad que tiene empresas de distribución como Glovo o Rappi) tarda un **máximo de 10 min** en realizar 2 km;
- Cada persona que distribuye trabaja una **jornada de 8 horas** diarias;
- Capacidad máxima**: es decir, coinciden todos los clientes al mismo tiempo.

Alianza estratégica con la Empresa de Distribución CAPACIDAD OPERATIVA DE DISTRIBUCIÓN			
Etapa	Q Clientes día	Q clientes hora	Número de Personas distribuyendo por día
Feb- 2020	162.77	20.35	3.4 (4)
Dic - 2020	813.83	101.73	17.0
Ene - 2021	892.95	111.62	18.6 (19)
Dic - 2021	1605.05	200.63	33.4 (34)
Ene - 2022	1738.29	217.29	36.2 (37)
Dic - 2022	2937.47	367.18	61.2 (62)
Ene - 2023	2963.55	370.44	61.7 (62)
Dic - 2023	3198.28	399.79	66.6 (67)
Ene - 2024	3228.09	403.51	67.3 (68)
Dic - 2024	3496.39	437.05	72.8 (73)

Plan de implementación



El road map para el lanzamiento del servicio está pensado de la siguiente manera:

-2019: Se contará con el monto requerido del inversor Ángel para dar inicio de Julio a Diciembre (6 meses) al desarrollo de la aplicación (PWA) y la Web, la cuales serán pagadas en el año 2020, una vez finalizados su desarrollo. A su vez se realizarán durante esos 6 meses alianzas con empresas de distribución, pharmas y plataformas de pago.

-2020: Durante enero y febrero se realizará la adquisición de nuevos clientes y armado de equipo de trabajo para iniciar a dar actividad del servicio en marzo.

A principios de enero se activará la plataforma de pago así como la receta digital. Durante todo el 2020, se realizará la venta del servicio planteado a lo largo del trabajo.

-2021-2022-2023-2024: De acuerdo al crecimiento empresarial se considerará la incorporación paulatina de nuevos productos y servicios femeninos relacionados y complementarios al servicio lanzado:

Servicios que podrán ser incluidos en el corto plazo:

- Consejo por parte del staff del equipo médico para cambiar la fecha de la menstruación siendo éste una buena herramienta de comunicación.
- Acompañamiento en la eliminación de la menstruación, apuntado a personas trans.

- Compra de anticonceptivos de emergencia con un periodo máximo de envío de 4 horas.
- Notas con entrevistas a médicos desarrollando más los temas que representan una duda con mayor frecuencia.

Productos que podrán ser incluidos en el corto plazo:

- Anillos vaginales (son anticonceptivos vaginales mensuales con una frecuencia de aplicación y retiro distinta a la toma de pastillas)
- Parches anticonceptivos (también son de uso mensual)
- Analgésicos para el dolor menstrual

- Test de embarazos de orina
- Protectores femeninos para uso diario
- Protectores femeninos para uso durante el periodo (Diurnos y nocturnos)
- Tampones
- Copas menstruales
- Jabones líquidos vaginales para el cuidado diario
- Estuche perdurable de pastilla

-2025: Se buscará cubrir todos los productos y servicios que puedan cubrir las necesidades de la mujer abarcado desde la menarquia a la menopausia (Esto posibilitará a NUME tanto el cross-selling como el upselling)

Servicios que podrán ser incluidos en el largo plazo:

- Óvulos para hongos vaginales
- Medicamentos para la clamidia
- Medicamentos para HPV
- Cremas para irritaciones
- Ácido fólico
- Complementos dietarios como Supradyn (polivitamínico con minerales)
- Hierro
- Complejos vitamínicos
- Keterolac (Calmantes para el dolor postparto)

Productos que podrán ser incluidos en el largo plazo:

- Cremas para aumentar la libido
- Geles íntimos y Lubricantes
- Cremas depilatorias
- Pads de lactancia
- Amapolas (casquillos/protectores/aireadores) de pezones para periodo de lactancia
- Pañales para adultos
- Bombachas descartables (de gran uso postparto)
- Apósitos postparto
- Fajas postparto
- Crema de caléndula para pezones postparto
- Cremas para la piel estirada y estrías postparto

-2030: Se apunta a que luego de 10 años del servicio en funcionamiento, se puedan incorporar productos y servicios para todos los segmentos de la población, cubriendo necesidades de múltiples rubros dentro de la medina.



Universidad de
San Andrés

12. REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN Y RESULTADOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS

Contexto macro y microeconómico

Proyección de variables claves del escenario **macroeconómico**:

Considerando que el desarrollo del negocio está proyectado en dólares, muchas de estas variables no tienen impacto en el ejercicio de la actividad en sí. Aun así, son variables a tener en cuenta ya que podrían llegar a modificar principalmente los costos variables y la curva de demanda.

Si bien el consumo de anticonceptivos orales es inelástico, ya que las personas que desean cuidarse para prevenir el embarazo lo van a seguir haciendo, puede ser que el contexto macroeconómico del país influya en aquellas mujeres que consumen las pastillas sin estar cubiertas por la obra social, porque influye en su poder adquisitivo. Puede ocurrir que los incrementos salariales no lleguen a cubrir la inflación, haciendo que el consumo decaiga y se decida optar por otros métodos más económicos. No obstante, el segmento objetivo, corresponde a la clase social alta y clases media, si bien puede haber una incidencia, no será representativa.

PBI: Tomando como fuente estimaciones del Fondo Monetario Internacional de Octubre del 2019, el crecimiento real del producto bruto interno se da de manera ascendente para los próximos 5 años³¹.

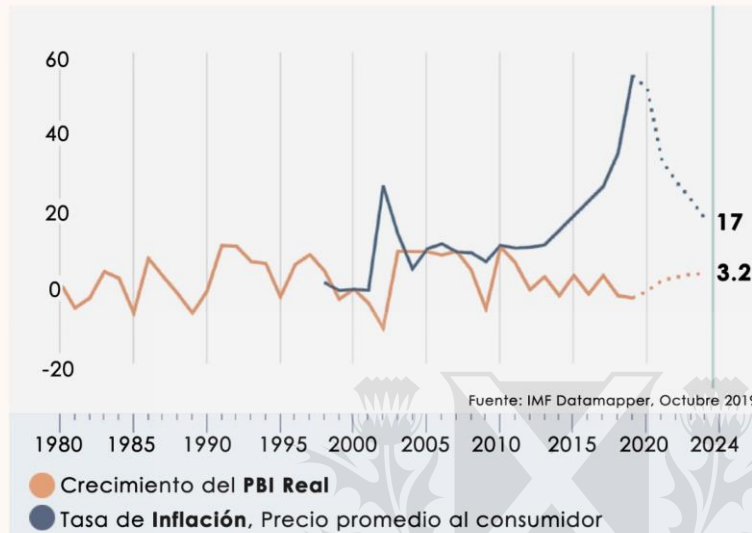
Inflación: Utilizando la misma fuentes, la estimación según FMI es de una baja de inflación en los próximos años. Si bien esta estimación fue realizada en Octubre del 2019, el panorama es esperanzador proyectando una baja en los porcentajes de inflación año a año, y habiendo marcado ya su pico inflacionario en ese año, 54.4% (Según otras fuentes como el INDEC la inflación de diciembre fue de 3,7% cerrando el año 2019 en un 53,8%).

³¹ IMF, 2019

%	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Crecimiento Real del PBI	-3.1	-1.3	1.4	2.3	3.1	3.2
Tasa de Inflación	54.4	51	32,3	26,9	22,2	17

(Fuente: Fondo Monetario Internacional, 2019)

PBI + INFLACIÓN



Inflación moneda extranjera: Cuando un país está en crecimiento o expansión, tiene una inflación por nivel de actividad. En el caso de Estados Unidos se estima que en el 2019 fue del 2.3%³².

Tipo de cambio: Esta variable impacta directamente en las potenciales pacientes. La evolución histórica del tipo de cambio, muestra un crecimiento en el alza del dólar.

En el plan de negocios, no se estima ningún tipo de cambio, ya que está realizado en dólares. Se aplica un incremento interanual para los gastos de G&A del 10% (medido en dólares). Aun



así, en función del tipo de cambio los costos cambian, ya que al ser una empresa radicada en Argentina tiene sus costos en la moneda local (principalmente sus

³² World Economic Forum, 2019

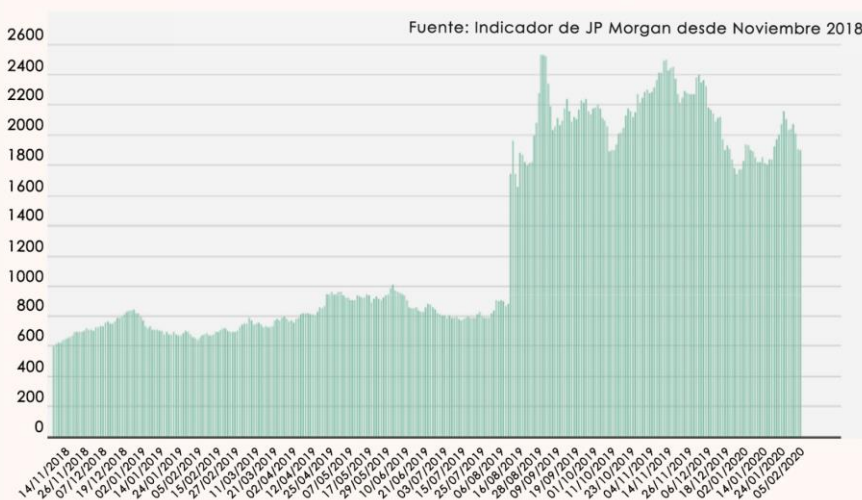
costos variables), y ello hace que su margen se modifique. Cabe destacar que actualmente se parte de un escenario con un TCR devaluado, pero cuando el TCR se aprecia los resultados de la empresa se modifican.

Prima de riesgo país: El riesgo país se calcula como el diferencial de tasas de interés entre bonos de deuda de un país y bonos del tesoro de EEUU (considerados libre de riesgo). Argentina, que tiene necesidades de financiamiento, pone presión a la cuenta de capital para conseguir divisas con sus recurrentes desequilibrios generando un alza en la PRP (muestran inestabilidad frente a inversores extranjeros). En los últimos 10 años, el pico máximo de PRP se dio en Agosto del 2019 (PRP= 2357) dejando en evidencia la baja credibilidad del país respecto al mundo (derivada de instituciones débiles y programas económicos inconsistentes). Actualmente (05/02/2020), la prima de riesgo mejoró siendo 1894³³.

En el plan de negocios, realizado en dólares, se toma una prima de riesgo país del 6,5% y una Tasa libre de riesgo (rendimiento de los bonos del tesoro americano) del 1,65% (05/02/2020) tomando los valores de EEUU³⁴.

Si bien la prima de riesgo país actualmente se encuentra en el 20%, se considera este proyecto como un negocio de largo plazo. Un lanzamiento del mismo estará sujeto a que estén dadas todas las condiciones de viabilidad, imposibilitando su implementación en un escenario de default como el corriente.

Evolución del índice de Riesgo País



³³ JP Morgan, 2020

³⁴ Datosmacro.com, 2020

Proyección de variables claves del escenario **microeconómico**:

Evolución de la actividad: Entendiendo a NUME como una solución innovadora que vendrá al mercado argentino para revolucionar la logística del pedido y entrega de pastillas, en el primer año se considera un pico incremental en ventas del 153,47%. Luego de ello, el incremento en ventas proyectado disminuye ya que se entiende que habrá aparición de nuevos competidores en el mercado.

AÑO BASE	1	2	3	4	5	PERPETUIDAD
2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025...
Ventas	U\$D331,230	U\$D839,571	U\$D1,608,953	U\$D2,046,315	U\$D2,233,836	
Incremento en ventas (%)		153.47%	91.64%	27.18%	9.16%	crecimiento: 5%

Modelo de generación de beneficios

Ingresos por unidad de producto

-Se cobra a las pacientes un precio de suscripción **mensual** de **2 U\$D** (a mujeres mayores a 25 años).

-Los laboratorios pagan un fee de **0.5 U\$D** por cada caja de pastillas vendidas.

Precio unitario USD	USD 2.0
Fee Laboratorio	USD 0.5
Total	USD 2.5

La siguiente tabla muestra los ingresos **mensuales** por paciente durante un año:

AÑO MENSTRUAL DE UNA MUJER	Ingresos por paciente	100% de las clientes
3 MESES	Suscripción mensual del servicio (2 U\$D)	U\$D 6.0
	Fee a la pharma por caja (0.5 U\$D)	U\$D 1.5
	<i>Se entregan 3 cajas por receta</i>	
6 MESES	Suscripción mensual del servicio (2 U\$D)	U\$D 6.0
	Fee a la pharma por caja (0.5 U\$D)	U\$D 1.5
	<i>Se entregan 3 cajas por receta</i>	
9 MESES	Suscripción mensual del servicio (2 U\$D)	U\$D 6.0
	Fee a la pharma por caja (0.5 U\$D)	U\$D 1.5
	<i>Se entregan 3 cajas por receta</i>	
12 MESES	Suscripción mensual del servicio (2 U\$D)	U\$D 6.0
	Fee a la pharma por caja (0.5 U\$D)	U\$D 1.5
	<i>Se entregan 3 cajas por receta</i>	
Ingresos totales en un año por paciente		U\$D 30.0

Costos fijos por unidad de producto vendida

Como se explica anteriormente, tanto el envío como los honorarios médicos se realizan **cada tres meses**, ya que una receta puede contener el máximo de tres cajas (el equivalente a 3 meses de medicamentos). En los casos que se hace uso del servicio completo (receta + chat) el costo por unidad vendida **trimestralmente** es el siguiente:

Honorarios Médicos	1.10 USD
Chat	2.50 USD
Transporte	1.50 USD
Total	5.10 USD

Se considera que únicamente el 30% de las mujeres usarán el servicio de chat. El siguiente cuadro muestra los costos **mensuales** por paciente durante un año:

AÑO MENSTRUAL DE UNA MUJER	Costos Variables por paciente	70% de las clientes	30% de las clientes
3 MESES	Honorario médico por emisión de receta	1.10 USD	1.10 USD
	Honorario médico por chat con paciente		2.50 USD
	Costo de distribución	1.50 USD	1.50 USD
6 MESES	Honorario médico por emisión de receta	1.10 USD	1.10 USD
	Honorario médico por chat con paciente		2.50 USD
	Costo de distribución	1.50 USD	1.50 USD
9 MESES	Honorario médico por emisión de receta	1.10 USD	1.10 USD
	Honorario médico por chat con paciente		2.50 USD
	Costo de distribución	1.50 USD	1.50 USD
12 MESES	Honorario médico por emisión de receta	1.10 USD	1.10 USD
	Honorario médico por chat con paciente		2.50 USD
	Costo de distribución	1.50 USD	1.50 USD
Costos totales en un año por paciente		10.40 USD	20.40 USD

La siguiente tabla muestra cómo a medida que el crecimiento del negocio aumenta, los costos por unidad decrecen:

COSTOS POR UNIDAD	DIC 2020	DIC 2021	DIC 2022	DIC 2023	DIC 2024
Costos Fijos por unidad (U\$D)	U\$D 3.13	U\$D 1.55	U\$D 0.97	U\$D 0.90	U\$D 0.94
% Costos fijos por unidad	64.8%	47.8%	36.4%	34.6%	35.7%
Costos Variables por unidad (U\$D)	U\$D 1.70	U\$D 1.70	U\$D 1.70	U\$D 1.70	U\$D 1.70
% Costos variables por unidad	35.2%	52.2%	63.6%	65.4%	64.3%
Total de costos por unidad (U\$D)	U\$D 4.83	U\$D 3.25	U\$D 2.67	U\$D 2.60	U\$D 2.64

Costos de la actividad

% COSTOS ANUAL	2020	2021	2022	2023	2024
Honorarios Médicos	2.72%	1.51%	1.87%	0.37%	0.31%
Chat	2.93%	31.38%	41.65%	45.11%	43.94%
Servicio Logística	3.71%	2.06%	2.55%	0.51%	0.43%
Advertising	35.37%	18.69%	17.26%	14.70%	13.11%
Sueldos	31.58%	23.36%	19.87%	19.49%	24.65%
IT	15.94%	18.07%	12.51%	15.94%	14.23%
Others	7.73%	4.93%	4.29%	3.88%	3.33%
TOTAL	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

En el inicio de la actividad de NUME, los costos más representativos son los salarios de los empleados y el gasto en publicidad. Una vez establecidos en el mercado, si bien el personal de la empresa es mayor, éstos comienzan a perder protagonismo en la estructura de costos y vuelven a tomar importancia en el último año con la incorporación del CTO y el COO.

Como puede observarse en el último año, los costos predominantes son los costos del CHATBOX producto de las conversaciones con las clientas. Esto se da porque si bien la estructura empresarial crece, el crecimiento de la misma no acompaña en mismas proporciones el de las usuarias.

La tabla siguiente muestra la distribución de costos fijos y variables en el año. A medida que el porcentaje de costos variables aumenta, el porcentaje de costos fijos disminuye. Por otra parte, el incremento de los costos totales se da de manera orgánica a medida que la actividad empresarial va en aumento.

COSTOS ANUALES	2020	2021	2022	2023	2024
Costos Fijos Anuales	USD 415,048	USD 522,075	USD 624,989	USD 735,097	USD 843,751
<i>% Costos fijos Anuales</i>	<i>90.6%</i>	<i>65.0%</i>	<i>53.9%</i>	<i>54.0%</i>	<i>55.3%</i>
Costos Variables Anuales	USD 42,911	USD 280,577	USD 533,972	USD 625,883	USD 681,447
<i>% Costos variables Anuales</i>	<i>9.4%</i>	<i>35.0%</i>	<i>46.1%</i>	<i>46.0%</i>	<i>44.7%</i>
Total costos Anuales	USD 457,958	USD 802,653	USD 1,158,962	USD 1,360,980	USD 1,525,199

Punto de equilibrio económico-financiero

El punto de equilibrio es el punto en que las ganancias igualan a los costos. En este caso, donde se logra recuperar la pérdida del lanzamiento y donde el negocio comienza a generar rentabilidad económica ocurre en junio del año 2021, luego de 1 años y 5 meses de ejercicio.

	2020	jan	feb	mar	apr	may	jun
Ventas	USD 331,230.1	USD 49,112.5	USD 53,464.2	USD 57,815.8	USD 62,167.5	USD 64,343.3	USD 66,519.2
Costos Variables	USD 128,851	USD 17,794	USD 17,548	USD 18,853	USD 21,667	USD 21,566	USD 22,219
Gross Profit	USD 202,379	USD 31,318	USD 35,916	USD 38,963	USD 40,500	USD 42,777	USD 44,301
<i>as % of Sales</i>	61.1%	63.8%	67.2%	67.4%	65.1%	66.5%	66.6%
Brand & Marketing Expenses	USD 162,000	USD 12,500	USD 12,500	USD 12,500	USD 12,500	USD 12,500	USD 12,500
<i>as % of Sales</i>	48.9%	25.5%	23.4%	21.6%	20.1%	19.4%	18.8%
SG&A	USD 253,048	USD 34,590	USD 30,590	USD 30,590	USD 30,590	USD 30,590	USD 30,590
<i>as % of Sales</i>	76.4%	70.4%	57.2%	52.9%	49.2%	47.5%	46.0%
Total M&S and SG&A	USD 415,048	USD 47,090	USD 43,090	USD 43,090	USD 43,090	USD 43,090	USD 43,090
EBITDA	USD (212,669)	USD (15,771)	USD (7,173)	USD (4,127)	USD (2,590)	USD (312)	USD 1,211
<i>as % of Sales</i>	-64.2%	-32.1%	-13.4%	-7.1%	-4.2%	-0.5%	1.8%
Depreciación	USD 2,000						
EBIT	USD (214,669)						
Impuesto a la Gcias (30%)	USD 64,401						
Management Net Income	USD (150,268)	USD (15,771)	USD (7,173)	USD (4,127)	USD (2,590)	USD (312)	USD 1,211
<i>as % of Sales</i>	-45.4%	-32.1%	-13.4%	-7.1%	-4.2%	-0.5%	1.8%

Estado de resultados

	2020	2021	2022	2023	2024
Ventas	USD 331,230.1	USD 839,571.1	USD 1,608,953.3	USD 2,046,314.6	USD 2,233,835.6
Costos Variables	USD 128,851	USD 280,577	USD 533,972	USD 625,883	USD 681,447
Gross Profit	USD 202,379	USD 558,994	USD 1,074,981	USD 1,420,431	USD 1,552,388
<i>as % of Sales</i>	61.1%	66.6%	66.8%	69.4%	69.5%
Brand & Marketing Expenses	USD 162,000	USD 150,000	USD 200,000	USD 200,000	USD 200,000
<i>as % of Sales</i>	48.9%	17.9%	12.4%	9.8%	9.0%
SG&A	USD 253,048	USD 372,075	USD 424,989	USD 535,097	USD 643,751
<i>as % of Sales</i>	76.4%	44.3%	26.4%	26.1%	28.8%
Total M&S and SG&A	USD 415,048	USD 522,075	USD 624,989	USD 735,097	USD 843,751
EBITDA	USD (212,669)	USD 36,918	USD 449,992	USD 685,335	USD 708,637
<i>as % of Sales</i>	-64.2%	4.4%	28.0%	33.5%	31.7%
Depreciación	USD 2,000	USD 2,800	USD 5,600	USD 10,800	USD 21,200
EBIT	USD (214,669)	USD 34,118	USD 444,392	USD 674,535	USD 687,437
Impuesto a la Gcias (30%)	USD 64,401	USD (10,236)	USD (133,318)	USD (202,360)	USD (206,231)
Management Net Income	USD (150,268)	USD 23,883	USD 311,074	USD 472,174	USD 481,206
<i>as % of Sales</i>	-45.4%	2.8%	19.3%	23.1%	21.5%

El incremental de cada uno de los costos puede verse más en detalle en el Anexo VI. En el Anexo VII se puede ver el estado de resultado detallado mes a mes de cada año.

(Ver Anexos VI y VII)

Requerimiento de inversión y financiamiento

Monto y destino de la inversión inicial

Se requiere de un inversor ángel para realizar el negocio. El monto de la inversión inicial deberá ser de **U\$D 185.000** y se utilizará para destinarlos de la siguiente manera:

-Inversión en publicidad va a estar destinada al posicionamiento de la marca en el consumidor. Será la principal inversión mensual. Entendemos inversión en publicidad online como la inversión tanto en redes sociales (YouTube, Instagram), redes sociales; como también la inversión en prensa (revistas Elle, OhLalá, Hola) y Google Ads. Estará dada de la siguiente manera:

	1 2020	2 2021	3 2022	4 2023	5 2024
Desarrollo de Web	U\$D 2,000				
Desarrollo de App	U\$D 60,000				
Publicidad en Clínicas y Salas de esperas ginecológicas (30%)	U\$D 30,000	U\$D 45,000	U\$D 60,000	U\$D 60,000	U\$D 60,000
Publicidad Online (30%)	U\$D 30,000	U\$D 45,000	U\$D 60,000	U\$D 60,000	U\$D 60,000
Publicidad en la vía pública (40%)	U\$D 40,000	U\$D 60,000	U\$D 80,000	U\$D 80,000	U\$D 80,000
Total	U\$D 162,000	U\$D 150,000	U\$D 200,000	U\$D 200,000	U\$D 200,000

Durante el primer año, se realizará la inversión necesaria para el desarrollo de Web y App.

-La inversión en IT tiene en cuenta el costo de Hosting de la web para mantenerla en línea (Ej. Amazon Web Service) y un incremento de programadores considerando el incremento de usuarios para el mantenimiento tanto de la página como de la aplicación.

	1 2020	2 2021	3 2022	4 2023	5 2024
Hosting de la web	U\$D 1.000	U\$D 1.000	U\$D 1.000	U\$D 1.000	U\$D 1.000
2 Programadores	U\$D 72.000	U\$D 72.000	U\$D 72.000	U\$D 72.000	U\$D 72.000
2 Programadores		U\$D 72.000	U\$D 72.000	U\$D 72.000	U\$D 72.000
2 Programadores				U\$D 72.000	U\$D 72.000
Total Anual	U\$D 73.000	U\$D 145.000	U\$D 145.000	U\$D 217.000	U\$D 217.000

-Los gastos e incrementos salariales incorporan un crecimiento del 10%. Estos valores refieren al costo total de la compañía, es decir incluyen cargas sociales, impuestos al trabajo, aguinaldo y vacaciones. Se estiman de la siguiente manera considerando incorporaciones de personal anualmente:

SUELDOS	2020	2021	2022	2023	2024
CEO	USD 46,475	USD 51,123	USD 56,235	USD 61,858	USD 68,044
CFO	USD 42,250	USD 46,475	USD 51,123	USD 56,235	USD 61,858
CMO	USD 35,913	USD 39,504	USD 43,454	USD 47,800	USD 52,579
CTO / COO					USD 42,064
Analista 1 / Analista 2	USD 10,000	USD 13,200	USD 14,520	USD 15,972	USD 17,569
Analista 3 / Analista 4		USD 12,000	USD 13,200	USD 14,520	USD 15,972
Analista 5 / Analista 6			USD 12,000	USD 13,200	USD 14,520
Analista 7				USD 12,000	USD 13,200
TOTAL ANUAL	USD 144,638	USD 187,501	USD 230,251	USD 265,277	USD 375,931

-Los gastos considerados como Otros se refieren al alquiler de los puestos de trabajo en WeWork y a la compra de computadoras para que el personal de la compañía pueda trabajar. El alquiler de los puestos incluye mobiliario, mantenimiento, limpieza, luz, internet e insumos de oficina.

OTROS GASTOS - WEWORK	2020	2021	2022	2023	2024
Computadoras para personal <i>(USD 2,000 por computadora)</i>	USD 10,000	USD 4,000	USD 4,000	USD 2,000	
Puesto de trabajo WeWork Anual <i>(USD 350 + IVA = USD 423.5 x mes)</i>	USD 25,410	USD 35,574	USD 45,738	USD 50,820	USD 50,820
Total Anual	USD 35,410	USD 39,574	USD 49,738	USD 52,820	USD 50,820
Total Anual Acumulado	USD 35,410	USD 74,984	USD 124,722	USD 177,542	USD 228,362

En el Anexo VIII se muestra la comparativa de costos de alquilar oficina independiente vs. WeWork para el personal de NUME. (Ver Anexo VIII)

Teniendo en cuenta todos los costos mencionados anteriormente, en el Anexo IX se puede observar el promedio de los costos a cubrir mensuales. (Ver Anexo IX)

NOF y CAPEX

La siguiente tabla muestra la necesidad operativa de fondo y la necesidad de inversión en bienes de capital. Cabe destacar que el CAPEX está compuesto únicamente por equipos tecnológicos los cuales tendrán un régimen asignado de depreciación de 5 años.

VARIACIONES (U\$D)	2020	2021	2022	2023	2024
Costos Anuales	U\$D 457,958.21	U\$D 802,652.73	U\$D 1,158,961.63	U\$D 1,360,979.97	U\$D 1,525,198.68
<i>Variación NOF</i>		<i>U\$D 344,694.52</i>	<i>U\$D 356,308.89</i>	<i>U\$D 202,018.34</i>	<i>U\$D 164,218.72</i>
Costo de computadoras para personal	U\$D 10,000	U\$D 4,000	U\$D 4,000	U\$D 2,000	
<i>CAPEX</i>	<i>U\$D 10,000.00</i>	<i>U\$D 4,000.00</i>	<i>U\$D 4,000.00</i>	<i>U\$D 2,000.00</i>	

Cash Flow

La siguiente tabla muestra el Flujo de Fondos libre, con su perpetuidad considerando que el crecimiento sostenido es del 5%:

CASH FLOW (U\$D)	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025...
Inversión inicial	-185,000						
Ventas		331,230	839,571	1,608,953	2,046,315	2,233,836	
Incremento en ventas (%)			153.47%	91.64%	27.18%	9.16%	
EBITDA		-212,669	36,918	449,992	685,335	708,637	
Impuesto a las ganancias		64,401	-10,236	-133,318	-202,360	-206,231	
Variación NOF			344,695	356,309	202,018	164,219	
CAPEX		10,000	4,000	4,000	2,000		
Flujo de Fondos Libre	-185,000	-148,268	26,683	316,674	482,974	708,637	6,380,432 crecimiento: 5%
Valor Actual		711,844					
Valor Actual Neto		896,844					
TIR		88.7%					
Payback		2.69					

TIR - VAN

Para sacar la tasa de descuento, se utiliza el método CAPM ($R_f + \beta^*(R_m - R_f) + PRP$). Se toma una tasa libre de riesgo de 1,65%, una prima de mercado del 8,2% y una

prima de riesgo país del 6.5%. A su vez, se estima una Beta Average teniendo en cuenta betas de productos para la salud, servicios e información médica y Software.

CAPM	Rf + β *(Rm-Rf) + PRP	
Kwacc		15.6%
Rf		1.7%
Rm		8.2%
Rm - Rf		6.5%
PRP		7%
Beta average		1.13
Healthcare Products	1.01	
Healthcare Info & Servs	1.14	
Software	1.25	

Fuente: Damodaran

Con esta tasa de descuento del **15.6%** así como se vio en el cash Flow anterior, se realiza la estimación del VAN (tomando en cuenta el valor presente del flujo de fondos los flujos y la inversión inicial). Con esta información contamos con una TIR del **88.7%**.

Kwacc	15.6%
Valor Actual	USD 3,392,340.7
Inversión	USD (185,000)
Valor Actual Netos	USD 3,207,340.7
TIR	88.7%

Repago de inversión

La siguiente tabla muestra los cálculos de payback. De acuerdo con lo estimado, se le devolverá al inversor ángel la totalidad de la inversión 2.7 años después de iniciada la actividad. Es decir, pasada la mitad del tercer año.

REPAGO	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Flujo de Fondos libre	-U\$D 185,000	-U\$D 148,268	U\$D 26,683	U\$D 316,674	U\$D 482,974	U\$D 708,637
Factor de descuento		0.77	0.60	0.46	0.36	0.28
Valor actualizado		-U\$D 114,849	U\$D 16,010	U\$D 147,190	U\$D 173,871	U\$D 197,426
Caja acumulada	-U\$D 185,000	-U\$D 299,849	-U\$D 283,839	-U\$D 136,649	U\$D 37,222	U\$D 234,648
Pay Back				2.69		

13. CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DE NEGOCIO

Factores críticos

Los factores críticos que se identifican para el éxito del emprendimiento son:

- 1-En primer lugar conseguir los fondos necesarios para realizar el negocio;
- 2-Posibilidad de alianza estratégica con las farmacéuticas;
- 3-Posibilidad de envío vía mail a las farmacias la receta electrónica y que las mismas la acepten como válida (si bien hoy ya es una ley, es posible que la sociedad aún no esté acostumbrada a implementarla);
- 4-Posibilidad de alianza estratégica con alguna empresa de logística y distribución;
- 5-Efectividad de la estrategia de marketing y publicidad de crear la demanda.

VARIABLES CRÍTICAS

En base a los supuestos anteriores y con los análisis realizados de VAN, TIR, payback y punto de equilibrio, el proyecto es viable económica y financieramente. Sin embargo esta viabilidad puede ser alterada (inválida) por cambios en las siguientes variables críticas:

- 1-Precio de venta del servicio: si el precio de venta del servicio se modifica por variables del mercado, como ingreso de competencia, sin posibilidad de ajuste de costos, el límite es la perforación de la banda de 1.7 U\$D (Valor de costo mensual).
- 2-Costos: Si las variables macro y microeconómicas llevan un incremento en los costos (1.7 U\$D mensuales) tales que se ven aumentados superando el 47% (mayor a 0.80 U\$D) resultaría inviable el proyecto. La curva de costos superaría la curva de ingresos, teniendo como supuesto que no se puede aumentar el precio de venta.
- 3-VAN: El proyecto sería inviable si por desajustes de la macroeconomía se alteran los montos considerados en la inversión inicial (Ej. el precio de desarrollo de

aplicación) de manera tal que modifiquen el valor actual neto convirtiéndolo en negativo.

4-Default: Este plan de negocio, proyectado a largo plazo, está realizado bajo el supuesto de un país con estabilidad económica. Sin embargo si la situación actual de Argentina macroeconómica concluyera en un proceso de default, el proyecto resultaría inviable.

Aspectos legales y regulatorios

Así como se menciona en el análisis de PESTEL, actualmente la Argentina se encuentra en un contexto de incentivo de desarrollo de startup tecnológicos.

También se menciona que regulaciones legales como la receta electrónica son avances sobre el campo el de la telemedicina muy recientes. Este proyecto tiene como uno de sus sustentos normativos esta ley (Ley 25506 de firma digital. Resolución 1162/DE/2019 implementación de receta electrónica con firma digital en INSSJP³⁵), la cual permite a través de la digitalización de las recetas médicas eficientizar el proceso de adquisición de anticonceptivos orales a través de plataformas y e-commerce.

Si bien el marco pareciera ser favorable (Ley 17132 ejercicio de la medicina y actividades de colaboración³⁶), no existe regulación aún sobre la prohibición de venta de medicamentos de venta libre de manera online (medicamentos que no necesitan receta para ser vendidos). Jurídicamente, aquello que la ley no prohíbe, se entiende como permitido, hasta tanto y en cuanto alguna regulación lo prohíba, por lo tanto se entiende que la regulación permite la venta online de productos como anticonceptivos orales.

Páginas de venta online como MercadoLibre, contienen venta de pastillas anticonceptivas orales, pero únicamente publicadas por individuos independientes, no empresas o cadenas de farmacia.

Por otra parte, el contexto normativo respecto al delivery de productos farmacéuticos de venta libre hacia el consumidor, dictamina que está legalmente

³⁵ 25.506, 2001

³⁶ 17.132, s.f.

permitido, no es el caso para la venta de productos bajo receta. Este punto es una debilidad para NUME en su proyección de venta de nuevos productos y servicios (con receta). Aun así esta debilidad también puede ser vista como una oportunidad teniendo en cuenta lo antes dicho sobre a los avances normativos de la receta digital. Esta ley en particular, allana el camino para futuros proyectos de ley que den continuidad a la venta de medicamentos bajo receta, como es el proyecto de ley 3979-D-2019 de prescripción y venta de medicamentos utilizando recetas electrónicas³⁷.

El marco regulatorio está en período de desarrollo, y si bien está demostrado por los competidores a nivel mundial que el camino futuro de la venta de los medicamentos es online, hoy NUME se encuentra proyectando sobre un vacío legal, que puede ser llenado por regulaciones que vayan en contra del servicio de la empresa.



Universidad de
San Andrés

³⁷ 3979-D-2019, 2019

14. CONCLUSIÓN

Actualmente Latinoamérica y Argentina en particular se encuentran en déficit de nuevos productos y servicios a comparación de los países desarrollados. Está demostrado por los competidores a nivel mundial que el camino futuro de la venta de los medicamentos es online.

Países emergentes como éste carecen de aplicaciones que resuelvan necesidades de las personas rompiendo paradigmas ya obsoletos. Este contexto resulta muy beneficioso para empresas como NUME, que buscan traer soluciones creativas, integrales y eficientes llenando vacíos de necesidades insatisfechas al momento. Junto con el acompañamiento de las instituciones, las regulaciones, y una estabilidad económica, planes de negocio como el anteriormente propuesto pueden resultar muy atractivos para que los actores económicos inviertan (siempre y cuando se cumplan los supuestos desarrollados en capítulos anteriores).

Debido a la falta de competencia presente en el mercado actual, NUME se encuentra frente a una enorme oportunidad, pero bajo el supuesto de un futuro de comercialización de medicamentos y cuidado de la salud online, tiene la presión de actuar lo antes posible, ya que esta ventana de oportunidad podría no estar por mucho tiempo en las mismas condiciones. NUME debe aprovechar el momento estando a la altura de las circunstancias, y generar mecanismos de retención para que luego de aparecida la competencia, consiga atraer nuevos clientes y sostener a los existentes.

15. FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

1. (ONU, 2017).
2. (NCBI, 2014). Título: Intended and Unintended Pregnancies Worldwide in 2012 and Recent Trends. Recuperado de:
<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC4727534/>
3. (WHO, 2019). Título: Preventing Unsafe Abortion. Recuperado de:
<https://www.who.int/en/news-room/fact-sheets/detail/preventing-unsafe-abortion>
4. (WHO, 2019). Título: Maternal mortality. Recuperado de:
<https://www.who.int/en/news-room/fact-sheets/detail/maternal-mortality>
5. (WHO, UNICEF, UNFPA, World Bank Group, United Nations Population Division, 2015). Título: Trends in Maternal Mortality: 1990 to 2015. Recuperado de:
<https://www.who.int/reproductivehealth/publications/monitoring/maternal-mortality-2015/en/>
6. (FEIM, 2018). Título: El aborto en cifras. Recuperado de:
<http://feim.org.ar/2018/03/16/el-aborto-en-cifras/>
7. (IQVIA, 2018). Título: Medicine Use and Spending in the U.S. Recuperado de:
<https://www.iqvia.com/insights/the-iqvia-institute/reports/medicine-use-and-spending-in-the-us-review-of-2017-outlook-to-2022>
8. (CNBC, 2019). Autor: Christina Farr (2019). Título: The inside story of why Amazon bought PillPack in its effort to crack the \$500 billion prescription market. Recuperado de:
<https://www.cnbc.com/2019/05/10/why-amazon-bought-pillpack-for-753-million-and-what-happens-next.html>
9. (UN, 2015). Título: Trends in Contraceptive Use Worldwide 2015. Recuperado de:
<https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/family/trendsContraceptiveUse2015Report.pdf>
10. (SAGIJ, s.f.). Autor: Carlota V. López Kaufman. Título: La Primera Menstruación y el Ciclo Menstrual. Recuperado de:
<http://www.sagij.org.ar/index.php/crecimiento/531-la-primera-menstruacion-y-el-ciclo-menstrual>
11. (Salud180, s.f.). Autor: Mariana Peña. Título: Menarca es la Primera

menstruación. Recuperado de: <https://www.salud180.com/maternidad-e-infancia/menarca-es-la-primera-menstruacion>

12. (unicef, 2018). Título: Estadísticas de los hechos vitales de la población adolescente en la Argentina. Recuperado de:

https://www.unicef.org/argentina/sites/unicef.org.argentina/files/2018-11/Salud_PoblacionAdolescenteDEIS_0.pdf

13. (infobae, 2017). Título: Ciudad: la edad promedio de las mamás primerizas se acerca a los 30 años. Recuperado de:

<https://www.infobae.com/sociedad/2017/01/14/ciudad-la-edad-promedio-de-las-mamas-primerizas-se-acerca-a-los-30-anos/>

14. (infobae, 2019). Autor: Víctor Ingrassia. Título: Hoy la menopausia llega casi a la mitad de la vida de las mujeres. Recuperado de:

<https://www.infobae.com/salud/2019/10/18/hoy-la-menopausia-llega-casi-a-la-mitad-de-la-vida-de-las-mujeres/>

15. (INDEC, s.f.). Proyecciones nacionales de población utilizando fuentes 2010. Recuperadas de:

<https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-84>

16. (UN, 2015). Título: Trends in Contraceptive Use Worldwide 2015. Recuperado de:

<https://www.un.org/en/development/desa/population/publications/pdf/family/trends/ContraceptiveUse2015Report.pdf>

17. (A. Dudum, 2019). Información competencia. Recuperado de:

<https://www.producthunt.com/posts/hers>

18. (hers, s.f.) Información competencia. Recuperado de:

<https://www.forhers.com/>

19. (MIT Technology Review, 2017) Autor: Opinno. Título: Sencillo, útil y maravilloso: así es el servicio de entrega de anticonceptivos de NURX.

Recuperado de:

http://www2.technologyreview.es/printer_friendly_article.aspx?id=53019

20. (NURX, s.f.) Información competencia. Recuperado de:

<https://www.nurx.com/state-availability/>

21. (LEMONAID, s.f.) Información competencia. Recuperado de:

<https://www.lemonaidhealth.com/>

22. (euroClinix, s.f.) Información competencia. Recuperado de:

<https://www.euroclinix.net/en/about>

23. (treated.com, s.f.) Información competencia. Recuperado de:

<https://www.treated.com/contraception/combined-pills>

24. (Farmacity, s.f.) Información posible competidor. Recuperado de:

https://www.farmacity.com/?gclid=Cj0KCQiAtOjyBRC0ARIsAlpJyGOU3gck16_Tz5Q5YEFXHqcGtup4oGtAJv753SBQ6tBFNArFggcFn38aAqb_EALw_wcB

25. (Ambito.com, 2019) Metas de inflación. Recuperado de:

<https://www.ambito.com/economia/presupuesto/gobierno-adelanto-metas-del-presupuesto-2020-crecimiento-35-e-inflacion-26-n5040978>

26. (25.673, 2002) Ley 25. 673 Salud Pública. Recuperado de:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79831/norma.htm>

27. (26.130, 2006) Ley 26.130 Régimen para las intervenciones de contracepción quirúrgica. Recuperado de:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/115000-119999/119260/norma.htm>

28. (LinkedIn, s.f.) Ingrid Briggiler. Recuperado de:

<https://www.linkedin.com/in/ingrid-briggiler-7945b719/>

29. (LinkedIn, s.f.) Matias Corral. Recuperado de:

<https://www.linkedin.com/in/matiascorral/>

30. (WeWork, s.f.) Oficinas Libertador al 1000. Recuperado de:

https://www.wework.com/es-ES/buildings/libertador-1000--buenos-aires?utm_campaign=1507224176&utm_term=57244033159&utm_content=287891642842&utm_source=ads-google&utm_medium=cpc&gclid=Cj0KCQiAtOjyBRC0ARIsAlpJyGMox9N5J_R7XqAq8QGaqWQQ_mGj9h8Fxbks7BR1fK63o7g_8v9zt6gaAqB7EALw_wcB

31. (IMF, 2019) Inflación y Producto Bruto Interno. Recuperado de:

<https://www.imf.org/en/Countries/ARG>

32. (World Economic Forum, 2019). Autor: Klaus Schwab. Título: The Global Competitiveness Report 2019. Recuperado de:

http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf

33. (JP Morgan, 2020). Prima de riesgo país. Recuperado de:

<https://www.infobae.com/economia/2019/08/13/el-ranking-mundial-de-riesgo-pais/>

34. (Datosmacro.com, 2020). Bono de Estados Unidos. Recuperado de:
<https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>
35. (25.506, 2001). Ley 25.506 Firma Digital. Recuperado de:
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/70000-74999/70749/texact.htm>
36. (17.132, s.f.). Ley 17.132 Arte de curar. Recuperado de:
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/19429/norma.htm>
37. (3979-D-2019, 2019). Proyecto de Ley: Prescripción y venta de medicamentos utilizando recetas electrónicas. Recuperado de:
<https://www.diputados.gov.ar/proyectos/proyecto.jsp?exp=3979-D-2019>



Universidad de
San Andrés

16. ANEXOS

Anexo I: Encuesta validación

Hola, gracias por contestar a esta encuesta que está destinada a mujeres de cualquier edad. Te pedimos que nos dejes todos los comentarios que creas conveniente. ¡Gracias por tu tiempo y colaboración!

Pregunta 1

¿Cuántos años tenés?

Pregunta 2

¿Estuviste embarazada alguna vez?

Si / No

Pregunta 3

¿Alguna vez tuviste sexo sin protección y te expusiste al embarazo no deseado?

-Si

-No

Pregunta 4

¿Qué método anticonceptivo usas?

- Preservativo
- Pastillas anticonceptivas
- Esterilización femenina (ligadura tubaria)
- DIU
- Inyectable
- Eyaculación fuera de la vagina
- Método del calendario
- Esterilización masculina
- Implante
- Anillo vaginal
- Otro: detallar

Pregunta 5

¿Tomas actualmente pastillas anticonceptivas?

- Si - cual?
- No ahora, pero antes sí tomaba
- No, nunca tomé.

Pregunta 6

Para las que dijeron que NO...

¿Nunca tomaste o dejaste de tomarlas porque..

- No son buenos para la salud (provocan enfermedades o me pueden dejar esteril)
- Me hacen engordar, me bajan la libido
- Son muy caras
- No me dan ganas de ir al médico a buscar la receta
- Prefiero los métodos de barrera
- A mi pareja no le gusta que tome anticonceptivos
- Mi religión no me lo permite
- No conozco mucho del tema / Nunca me ofrecieron ese método anticonceptivo
- Otra (para que la paciente escriba)

Pregunta 7

Para las que dijeron que SI

Cada cuánto tiempo vas al médico a buscar la receta de las mismas?

- 1 vez al mes
- 1 vez cada 3 meses
- 1 vez al año

Pregunta 8

¿Cuántas veces al año te olvidaste de comprar las pastillas para comenzar con una nueva caja a tiempo?

- De 1 a 2 veces en el año
- De 3 a 4 veces en el año

- De 5 a 6 veces en el año
- Más de 6 veces
- Nunca me olvido de comprar las pastillas

Pregunta 9

¿En caso de haberte olvidado fue por...

- Falta de receta médica para ir a comprar el producto
- Falta de tiempo para realizar la compra
- Olvido de realizar la compra y/o buscar la receta
- Otra (para que escriba la paciente)

Pregunta 10

¿Encargarte de los adquirir los métodos anticonceptivos es una responsabilidad que requiere tiempo y es algo que te preocupa frecuentemente?

- Si, ¿Porque?
- No. ¿Porque?

Pregunta 11

¿En caso de existir un servicio que te entregue regularmente en tu casa las pastillas que evite que vayas al médico a buscar la receta y a la farmacia a comprar el medicamento, harías uso del mismo?

- Si, ¿Porque?
- No. ¿Porque?

Pregunta 12

¿Cuánto pagarías, adicional al costo de las pastillas, por ese servicio?

Pagaría adicionalmente: menos de \$50

Pagaría adicionalmente: entre \$50 y \$100

Pagaría adicionalmente: entre \$100 y \$200

Pagaría adicionalmente: más de \$200

No quisiera pagar nada adicional a lo que me cuestan las pastillas regularmente

¡Muchas gracias por tu tiempo!

Anexo II: Demanda

Para el cálculo de la demanda, se estima un porcentaje de ese market share por ciudad y por año, dejando como resultado, un crecimiento orgánico en la demanda estimada:

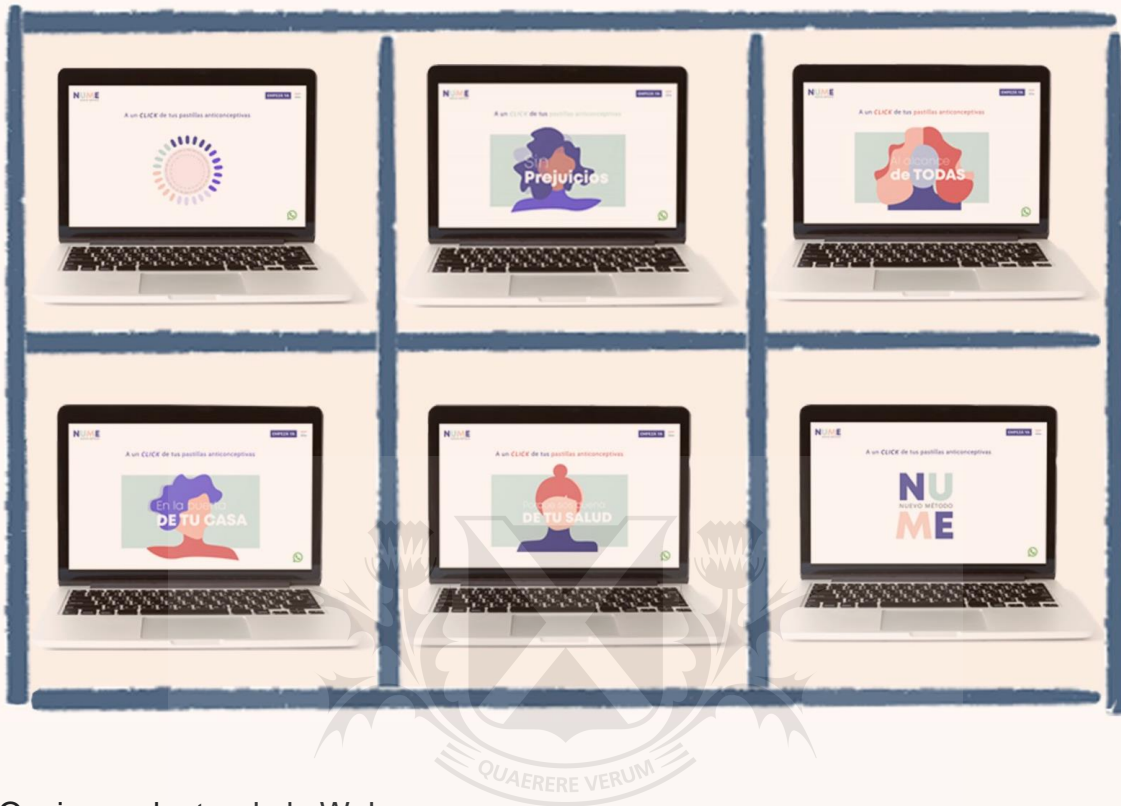
Cobertura Laboratorios	37.4%	48.6%	78.2%	78.0%	78.0%
CABA - 7%	4,322	8,523	14,548	15,276	16,100
Gran Bs As - 29%	10,231	20,178	37,720	41,494	45,813
Cordoba - 3.6%	1,270	2,505	4,682	5,151	5,687
Rosario - 3%	1,058	2,087	3,902	4,292	4,739
Mendoza - 2.9%	1,023	2,018	3,772	4,149	4,581
CABA	35.0%	52.5%	55.1%	57.9%	60.8%
Gran Bs As	20.0%	30.0%	34.5%	38.0%	41.7%
Cordoba	20.0%	30.0%	34.5%	38.0%	41.7%
Rosario	20.0%	30.0%	34.5%	38.0%	41.7%
Mendoza	20.0%	30.0%	34.5%	38.0%	41.7%
Demanda Estimada	17,904	35,311	64,624	70,362	76,921
	3.8%	7.4%	13.4%	14.6%	15.9%

Cobertura laboratorios: De acuerdo al lugar que tiene en el mercado cada laboratorio y de la alianza estratégica por parte de la industria que NUME supone se irá dando progresivamente:

Cobertura Laboratorios	37.4%	48.6%	78.2%	78.2%	78.2%
Laboratorio 1 (ELEA)	24.0%	24.0%	24.0%	24.0%	24.0%
Laboratorio 2 (GADOR)	13.4%	13.4%	13.4%	13.4%	13.4%
Laboratorio 3 (BERNABO)		11.2%	11.2%	11.2%	11.2%
Laboratorio 4 (BAYER)			22.4%	22.4%	22.4%
Laboratorio 5 (RAFFO)			7.2%	7.2%	7.2%

Anexo III: Ejemplo de sitio Web de NUME

Video Inicial:



Opciones dentro de la Web:

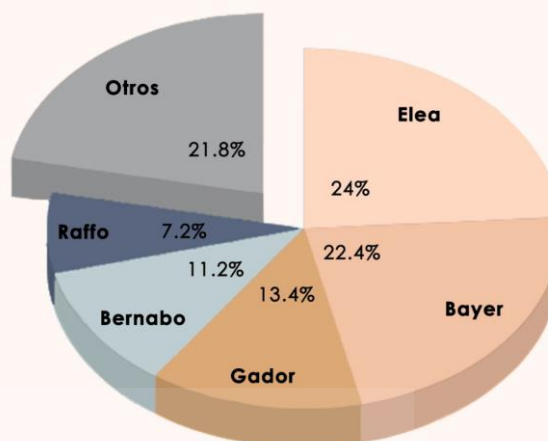


Anexo IV: Participación en el mercado Argentino por laboratorio

Market Share by LAB

ELEA	24.0%
Bayer	22.4%
Gador	13.4%
Bernabo	11.2%
Raffo	7.2%
Otros	21.8%
TOTAL	100.0%

PARTICIPACIÓN DE MERCADO POR LABORATORIO



Anexo V: Costos del sector en USD

Laboratorio	Producto	Precio Consumidor ARS con IVA*	Precio Consumidor or USD con IVA**	Precio Consumidor or USD sin IVA	Precio Promedio Laboratorio ***	Market Share Laboratorio ****	Market Share Laboratorio (base = 100)****	Precio Promedio Ponderado sin IVA
ELEA	DIVA	\$ 1,012.0	USD 16.1	USD 13.3				USD 12.0
ELEA	DIVA Total	\$ 1,175.1	USD 18.7	USD 15.4	USD 13.6	24.0%	30.7%	
ELEA	Divina	\$ 922.3	USD 14.6	USD 12.1				
Bayer	Yasmin	\$ 779.4	USD 12.4	USD 10.2				
Bayer	Yasminelle	\$ 892.0	USD 14.2	USD 11.7	USD 11.6	22.4%	28.6%	
Bayer	YAZ	\$ 991.9	USD 15.7	USD 13.0				
Gador	Damsel	\$ 779.3	USD 12.4	USD 10.2	USD 11.0	13.4%	17.1%	
Gador	Damsella	\$ 904.6	USD 14.4	USD 11.9				
Bernabo	Kala	\$ 739.6	USD 11.7	USD 9.7				
Bernabo	Kala MD	\$ 829.0	USD 13.2	USD 10.9	USD 10.8	11.2%	14.3%	
Bernabo	Kala MD24	\$ 899.3	USD 14.3	USD 11.8				
Raffo	Kir 28	\$ 998.0	USD 15.8	USD 13.1				
Raffo	Kirum	\$ 783.5	USD 12.4	USD 10.3	USD 11.6	7.2%	9.2%	
Raffo	Kirumelle	\$ 861.4	USD 13.7	USD 11.3				

Fuente: Elaboración propia. TC: 63.

Anexo VI: Porcentajes incrementales de los diferentes costos anuales

COSTOS ANUALES	2020	2021	2022	2023	2024
Honorarios Medicos	USD 12,473	USD 12,145	USD 21,698	USD 5,072	USD 4,779
<i>% Incremental Honorarios</i>		97.4%	178.7%	23.4%	94.2%
ChatBox	USD 13,428	USD 251,871	USD 482,686	USD 613,894	USD 670,151
<i>% Incremental ChatBox</i>		1875.7%	191.6%	127.2%	109.2%
Servicio Logistica	USD 17,009	USD 16,561	USD 29,588	USD 6,917	USD 6,517
<i>% Incremental Logistica</i>		97.4%	178.7%	23.4%	94.2%
Advertising	USD 162,000	USD 150,000	USD 200,000	USD 200,000	USD 200,000
<i>% Incremental Advertising</i>		92.6%	133.3%	100.0%	100.0%
Sueldos	USD 144,638	USD 187,501	USD 230,251	USD 265,277	USD 375,931
<i>% Incremental Sueldos</i>		129.6%	122.8%	115.2%	141.7%
IT	USD 73,000	USD 145,000	USD 145,000	USD 217,000	USD 217,000
<i>% Incremental IT</i>		198.6%	100.0%	149.7%	100.0%
Others	USD 35,410	USD 39,574	USD 49,738	USD 52,820	USD 50,820
<i>% Incremental Others</i>		111.8%	125.7%	106.2%	96.2%
TOTAL	USD 457,958	USD 802,653	USD 1,158,962	USD 1,360,980	USD 1,525,199

Anexo VII: Detalle de estado de resultado por año

Estado de Resultado año 2020

	jan	feb	mar	apr	may	jun	jul	aug	sep	oct	nov	dec	2020
Ventas	USD -	USD 8,952.2	USD 13,428.2	USD 17,004.3	USD 22,380.4	USD 26,856.5	USD 31,332.6	USD 35,808.7	USD 40,284.7	USD 44,760.8	USD 44,760.8	USD 44,760.8	USD 331,230.1
Costos Variables	USD -	USD 5,789	USD 5,580	USD 6,923	USD 11,369	USD 11,160	USD 12,503	USD 13,846	USD 15,189	USD 16,532	USD 14,980	USD 14,980	USD 128,851
Gross Profit	USD -	USD 3,163	USD 7,848	USD 10,081	USD 11,011	USD 15,696	USD 18,829	USD 21,963	USD 25,096	USD 28,229	USD 29,781	USD 29,781	USD 202,379
<i>as % of Sales</i>	#DIV/0!	35.3%	58.4%	61.3%	49.2%	58.4%	60.1%	61.3%	62.3%	63.1%	66.5%	66.5%	61.1%
Brand & Marketing Expenses	USD 13,500	USD 13,500	USD 13,500	USD 13,500	USD 13,500	USD 13,500	USD 13,500	USD 13,500	USD 13,500	USD 13,500	USD 13,500	USD 13,500	USD 162,000
<i>as % of Sales</i>	#DIV/0!	150.8%	100.5%	75.4%	60.3%	50.3%	43.1%	37.7%	33.5%	30.2%	30.2%	30.2%	48.9%
SG&A	USD 28,504	USD 18,504	USD 20,504	USD 20,504	USD 20,504	USD 20,504	USD 20,504	USD 20,504	USD 20,504	USD 20,504	USD 20,504	USD 21,504	USD 253,048
<i>as % of Sales</i>	#DIV/0!	205.7%	152.7%	119.8%	91.6%	76.3%	65.4%	57.3%	50.9%	45.8%	45.8%	48.0%	76.4%
Total M&S and SG&A	USD 42,004	USD 32,004	USD 34,004	USD 34,004	USD 34,004	USD 34,004	USD 34,004	USD 34,004	USD 34,004	USD 34,004	USD 34,004	USD 35,004	USD 415,048
EBITDA	USD (42,004)	USD (28,841)	USD (26,156)	USD (23,023)	USD (22,993)	USD (18,308)	USD (15,175)	USD (12,041)	USD (8,908)	USD (5,775)	USD (4,223)	USD (5,223)	USD (150,269)
<i>as % of Sales</i>	#DIV/0!	-322.2%	-194.8%	-128.6%	-102.7%	-68.2%	-48.4%	-33.6%	-22.1%	-12.9%	-9.4%	-11.7%	-45.4%
Depreciación													USD 2,000
EBIT													USD (14,669)
Impuesto a la Gclias (30%)													USD 64,401
Management Net Income	USD (42,004)	USD (28,841)	USD (26,156)	USD (23,023)	USD (22,993)	USD (18,308)	USD (15,175)	USD (12,041)	USD (8,908)	USD (5,775)	USD (4,223)	USD (5,223)	USD (150,269)
<i>as % of Sales</i>	#DIV/0!	-322.2%	-194.8%	-128.6%	-102.7%	-68.2%	-48.4%	-33.6%	-22.1%	-12.9%	-9.4%	-11.7%	-45.4%

Estado de Resultado año 2021

	jan	feb	mar	apr	may	jun	jul	aug	sep	oct	nov	dec	2021
Ventas	USD 49,112.5	USD 53,464.2	USD 57,815.8	USD 62,167.5	USD 64,343.3	USD 66,819.2	USD 70,870.9	USD 75,222.5	USD 79,574.2	USD 83,925.9	USD 88,277.5	USD 88,277.5	USD 839,571.1
Costos Variables	USD 17,794	USD 17,548	USD 18,853	USD 21,667	USD 21,566	USD 22,219	USD 24,278	USD 24,830	USD 26,135	USD 28,195	USD 29,500	USD 29,500	USD 280,577
Gross Profit	USD 31,318	USD 35,916	USD 38,963	USD 40,500	USD 42,777	USD 44,301	USD 46,592	USD 50,393	USD 53,439	USD 55,731	USD 58,777	USD 60,286	USD 558,994
<i>as % of Sales</i>	63.8%	67.2%	67.4%	65.1%	66.5%	66.6%	65.7%	67.0%	67.2%	66.4%	66.6%	68.3%	66.6%
Brand & Marketing Expenses	USD 12,500	USD 12,500	USD 12,500	USD 12,500	USD 12,500	USD 12,500	USD 12,500	USD 12,500	USD 12,500	USD 12,500	USD 12,500	USD 12,500	USD 150,000
<i>as % of Sales</i>	25.5%	23.4%	21.6%	20.1%	19.4%	18.8%	17.6%	16.6%	15.7%	14.9%	14.2%	14.2%	17.9%
SG&A	USD 34,590	USD 30,590	USD 30,590	USD 30,590	USD 30,590	USD 30,590	USD 30,590	USD 30,590	USD 30,590	USD 30,590	USD 31,590	USD 31,590	USD 372,075
<i>as % of Sales</i>	70.4%	57.2%	52.9%	49.2%	47.5%	46.0%	43.2%	40.7%	38.4%	36.4%	34.7%	35.8%	44.3%
Total M&S and SG&A	USD 47,090	USD 43,090	USD 43,090	USD 43,090	USD 43,090	USD 43,090	USD 43,090	USD 43,090	USD 43,090	USD 43,090	USD 44,090	USD 44,090	USD 522,075
EBITDA	USD (15,771)	USD (7,173)	USD (4,127)	USD (2,590)	USD (312)	USD 1,211	USD 3,503	USD 7,303	USD 10,349	USD 12,641	USD 15,688	USD 16,196	USD 36,918
<i>as % of Sales</i>	-32.1%	-13.4%	-7.1%	-4.2%	-0.5%	1.8%	4.9%	9.7%	13.0%	15.1%	17.8%	18.3%	4.4%
Depreciación													USD 2,000
EBIT													USD 34,118
Impuesto a la Gclias (30%)													USD (10,236)
Management Net Income	USD (15,771)	USD (7,173)	USD (4,127)	USD (2,590)	USD (312)	USD 1,211	USD 3,503	USD 7,303	USD 10,349	USD 12,641	USD 15,688	USD 16,196	USD 23,883
<i>as % of Sales</i>	-32.1%	-13.4%	-7.1%	-4.2%	-0.5%	1.8%	4.9%	9.7%	13.0%	15.1%	17.8%	18.3%	2.8%

Estado de Resultado año 2022

	jan	feb	mar	apr	may	jun	jul	aug	sep	oct	nov	dec	2022
Ventas	USD 95,605.9	USD 102,934.2	USD 110,262.5	USD 117,590.8	USD 124,919.1	USD 132,247.4	USD 139,575.7	USD 146,904.0	USD 154,232.3	USD 161,560.6	USD 161,560.6	USD 161,560.6	USD 1,608,953.3
Costos Variables	USD 32,731	USD 34,929	USD 35,619	USD 40,358	USD 42,557	USD 44,755	USD 46,954	USD 49,152	USD 51,351	USD 53,549	USD 51,009	USD 51,009	USD 533,972
Gross Profit	USD 62,875	USD 68,005	USD 74,643	USD 77,233	USD 82,362	USD 87,492	USD 92,622	USD 97,752	USD 102,882	USD 108,011	USD 110,552	USD 110,552	USD 1,074,981
as % of Sales	65.8%	66.1%	67.7%	65.7%	65.9%	66.2%	66.4%	66.5%	66.7%	66.9%	68.4%	68.4%	66.8%
Brand & Marketing Expenses	USD 16,667	USD 16,667	USD 16,667	USD 16,667	USD 16,667	USD 16,667	USD 16,667	USD 16,667	USD 16,667	USD 16,667	USD 16,667	USD 16,667	USD 200,000
as % of Sales	17.4%	16.2%	15.1%	14.2%	13.3%	12.6%	11.9%	11.3%	10.8%	10.3%	10.3%	10.3%	12.4%
SG&A	USD 38,999	USD 34,999	USD 34,999	USD 34,999	USD 34,999	USD 34,999	USD 34,999	USD 34,999	USD 34,999	USD 34,999	USD 34,999	USD 34,999	USD 424,989
as % of Sales	40.8%	34.0%	31.7%	29.8%	28.0%	26.5%	25.1%	23.8%	22.7%	21.7%	21.7%	22.3%	26.4%
Total M&S and SG&A	USD 55,666	USD 51,666	USD 51,666	USD 51,666	USD 51,666	USD 51,666	USD 51,666	USD 51,666	USD 51,666	USD 51,666	USD 51,666	USD 51,666	USD 624,989
EBITDA	USD 7,209	USD 16,339	USD 22,977	USD 25,567	USD 30,697	USD 35,826	USD 40,956	USD 46,086	USD 51,216	USD 56,346	USD 58,886	USD 57,886	USD 449,992
as % of Sales	7.5%	15.9%	20.8%	21.7%	24.6%	27.1%	29.3%	31.4%	33.2%	34.9%	36.4%	35.8%	28.0%
Depreciación													USD 5,600
EBIT													USD 444,392
Impuesto a la Gcías (30%)													USD (133,318)
Management Net Income	USD 7,209	USD 16,339	USD 22,977	USD 25,567	USD 30,697	USD 35,826	USD 40,956	USD 46,086	USD 51,216	USD 56,346	USD 58,886	USD 57,886	USD 311,074
as % of Sales	7.5%	15.9%	20.8%	21.7%	24.6%	27.1%	29.3%	31.4%	33.2%	34.9%	36.4%	35.8%	19.3%

Estado de Resultado año 2023

	jan	feb	mar	apr	may	jun	jul	aug	sep	oct	nov	dec	2023
Ventas	USD 162,995.1	USD 164,429.6	USD 165,864.1	USD 167,298.6	USD 168,733.1	USD 170,167.6	USD 171,602.1	USD 173,036.6	USD 174,471.1	USD 175,905.6	USD 175,905.6	USD 175,905.6	USD 2,046,314.6
Costos Variables	USD 51,936	USD 49,826	USD 50,257	USD 51,184	USD 51,615	USD 52,045	USD 52,475	USD 52,906	USD 53,336	USD 53,766	USD 53,269	USD 53,269	USD 625,883
Gross Profit	USD 111,059	USD 114,603	USD 115,608	USD 116,114	USD 117,119	USD 118,123	USD 119,127	USD 120,131	USD 121,135	USD 122,139	USD 122,637	USD 122,637	USD 1,420,431.6
as % of Sales	68.1%	69.7%	69.7%	69.4%	69.4%	69.4%	69.4%	69.4%	69.4%	69.4%	69.7%	69.7%	69.4%
Brand & Marketing Expenses	USD 16,667	USD 16,667	USD 16,667	USD 16,667	USD 16,667	USD 16,667	USD 16,667	USD 16,667	USD 16,667	USD 16,667	USD 16,667	USD 16,667	USD 200,000
as % of Sales	10.2%	10.1%	10.0%	10.0%	9.9%	9.8%	9.7%	9.6%	9.6%	9.6%	9.5%	9.5%	9.8%
SG&A	USD 46,341	USD 44,341	USD 44,341	USD 44,341	USD 44,341	USD 44,341	USD 44,341	USD 44,341	USD 44,341	USD 44,341	USD 44,341	USD 44,341	USD 535,097
as % of Sales	28.4%	27.0%	26.7%	26.5%	26.3%	26.1%	25.8%	25.6%	25.4%	25.2%	25.2%	25.2%	28.1%
Total M&S and SG&A	USD 63,008	USD 61,008	USD 61,008	USD 61,008	USD 61,008	USD 61,008	USD 61,008	USD 61,008	USD 61,008	USD 61,008	USD 61,008	USD 61,008	USD 735,097
EBITDA	USD 48,051	USD 53,595	USD 54,600	USD 55,106	USD 56,111	USD 57,115	USD 58,119	USD 59,123	USD 60,127	USD 61,131	USD 61,629	USD 60,629	USD 685,335
as % of Sales	29.5%	32.6%	32.9%	32.9%	33.3%	33.6%	33.9%	34.2%	34.5%	34.8%	35.0%	34.5%	33.5%
Depreciación													USD 10,800
EBIT													USD 674,535
Impuesto a la Gcías (30%)													USD (202,360)
Management Net Income	USD 48,051	USD 53,595	USD 54,600	USD 55,106	USD 56,111	USD 57,115	USD 58,119	USD 59,123	USD 60,127	USD 61,131	USD 61,629	USD 60,629	USD 472,174
as % of Sales	29.5%	32.6%	32.9%	32.9%	33.3%	33.6%	33.9%	34.2%	34.5%	34.8%	35.0%	34.5%	23.1%

Estado de Resultado año 2024

	jan	feb	mar	apr	may	jun	jul	aug	sep	oct	nov	dec	2024
Ventas	USD 177,545.2	USD 179,184.8	USD 180,824.3	USD 182,463.9	USD 184,103.5	USD 185,743.1	USD 187,382.7	USD 189,022.2	USD 190,661.8	USD 192,301.4	USD 192,301.4	USD 192,301.4	USD 2,233,835.6
Costos Variables	USD 54,329	USD 54,324	USD 54,816	USD 55,876	USD 56,368	USD 56,860	USD 57,352	USD 57,843	USD 58,335	USD 58,827	USD 58,259	USD 58,259	USD 681,447
Gross Profit	USD 123,216	USD 124,861	USD 126,009	USD 126,588	USD 127,736	USD 128,883	USD 130,031	USD 131,179	USD 132,326	USD 133,474	USD 134,043	USD 134,043	USD 1,552,388
as % of Sales	69.4%	69.7%	69.7%	69.4%	69.4%	69.4%	69.4%	69.4%	69.4%	69.4%	69.7%	69.7%	69.5%
Brand & Marketing Expenses	USD 16,667	USD 16,667	USD 16,667	USD 16,667	USD 16,667	USD 16,667	USD 16,667	USD 16,667	USD 16,667	USD 16,667	USD 16,667	USD 16,667	USD 200,000
as % of Sales	9.4%	9.3%	9.2%	9.1%	9.1%	9.0%	8.9%	8.8%	8.7%	8.7%	8.7%	8.7%	9.0%
SG&A	USD 53,563	USD 53,563	USD 53,563	USD 53,563	USD 53,563	USD 53,563	USD 53,563	USD 53,563	USD 53,563	USD 53,563	USD 53,563	USD 53,563	USD 643,751
as % of Sales	30.2%	29.9%	29.6%	29.4%	29.1%	28.8%	28.6%	28.3%	28.1%	27.9%	27.9%	27.9%	28.6%
Total M&S and SG&A	USD 70,229	USD 70,229	USD 70,229	USD 70,229	USD 70,229	USD 70,229	USD 70,229	USD 70,229	USD 70,229	USD 70,229	USD 70,229	USD 70,229	USD 843,751
EBITDA	USD 52,987	USD 54,632	USD 55,779	USD 56,359	USD 57,506	USD 58,654	USD 59,802	USD 60,950	USD 62,097	USD 63,245	USD 63,813	USD 62,813	USD 708,637
as % of Sales	29.8%	30.5%	30.8%	30.9%	31.2%	31.6%	31.9%	32.2%	32.6%	32.9%	33.2%	32.7%	31.7%
Depreciación													USD 21,200
EBIT													USD 687,437
Impuesto a la Gcías (30%)													USD (206,231)
Management Net Income	USD 52,987	USD 54,632	USD 55,779	USD 56,359	USD 57,506	USD 58,654	USD 59,802	USD 60,950	USD 62,097	USD 63,245	USD 63,813	USD 62,813	USD 481,206
as % of Sales	29.8%	30.5%	30.8%	30.9%	31.2%	31.6%	31.9%	32.2%	32.6%	32.9%	33.2%	32.7%	21.5%

Anexo VIII: Comparativa de costos de una oficina independiente vs. WeWork

Si bien en un período de 5 años el total acumulado muestra un ahorro pequeño entre una opción y la otra (aprox. 20 mil dólares), WeWork resulta significativamente más accesible durante los primeros tres años. Es allí justamente, en el inicio de la compañía, cuando no se generan ganancias, por lo tanto un gasto fijo de menor valor hace incidencia en los costos a cubrir.

OTROS - OFICINA INDEPENDIENTE	2020	2021	2022	2023	2024
Oficina (U\$D 3000 x mes)	U\$D 36,000	U\$D 36,000	U\$D 36,000	U\$D 36,000	U\$D 36,000
Wifi (U\$D 50 x mes)	U\$D 600	U\$D 600	U\$D 600	U\$D 600	U\$D 600
Equipamiento (mobiliario + tech)	U\$D 20,000	U\$D 0	U\$D 0	U\$D 0	U\$D 0
Mantenimiento (U\$D 200 x mes)	U\$D 2,400	U\$D 2,400	U\$D 2,400	U\$D 2,400	U\$D 2,400
Limpieza (U\$D 200 x mes)	U\$D 2,400	U\$D 2,400	U\$D 2,400	U\$D 2,400	U\$D 2,400
Luz ((U\$D 200 x mes)	U\$D 2,400	U\$D 2,400	U\$D 2,400	U\$D 2,400	U\$D 2,400
Telefono (U\$D 100 x mes)	U\$D 1,200	U\$D 1,200	U\$D 1,200	U\$D 1,200	U\$D 1,200
Insumos de oficina (U\$D 50 x mes)	U\$D 600	U\$D 600	U\$D 600	U\$D 600	U\$D 600
Total Anual	U\$D 65,600	U\$D 45,600	U\$D 45,600	U\$D 45,600	U\$D 45,600
Total Anual Acumulado	U\$D 65,600	U\$D 111,200	U\$D 156,800	U\$D 202,400	U\$D 248,000

OTROS GASTOS - WEWORK	2020	2021	2022	2023	2024
Computadoras para personal <i>(U\$D 2,000 por computadora)</i>	U\$D 10,000	U\$D 4,000	U\$D 4,000	U\$D 2,000	
Puesto de trabajo WeWork Anual <i>(U\$D 350 + IVA = U\$D 423.5 x mes)</i>	U\$D 25,410	U\$D 35,574	U\$D 45,738	U\$D 50,820	U\$D 50,820
Total Anual	U\$D 35,410	U\$D 39,574	U\$D 49,738	U\$D 52,820	U\$D 50,820
Total Anual Acumulado	U\$D 35,410	U\$D 74,984	U\$D 124,722	U\$D 177,542	U\$D 228,362

Anexo IX: Promedio de costos a cubrir mensuales

COSTOS MENSUALES	U\$D 2,020	U\$D 2,021	U\$D 2,022	U\$D 2,023	U\$D 2,024
Honorarios Medicos	U\$D 1,039	U\$D 1,012	U\$D 1,808	U\$D 423	U\$D 398
Chat	U\$D 1,119	U\$D 20,989	U\$D 40,224	U\$D 51,158	U\$D 55,846
Servicio Logistica	U\$D 1,417	U\$D 1,380	U\$D 2,466	U\$D 576	U\$D 543
Advertising	U\$D 13,500	U\$D 12,500	U\$D 16,667	U\$D 16,667	U\$D 16,667
Sueldos	U\$D 12,053	U\$D 15,625	U\$D 19,188	U\$D 22,106	U\$D 31,328
IT	U\$D 6,083	U\$D 12,083	U\$D 12,083	U\$D 18,083	U\$D 18,083
Others	U\$D 2,951	U\$D 3,298	U\$D 4,145	U\$D 4,402	U\$D 4,235
TOTAL MENSUAL	U\$D 38,163	U\$D 66,888	U\$D 96,580	U\$D 113,415	U\$D 127,100
Gastos de desarrollo de app	U\$D 60,000				
Gastos de desarrollo de web	U\$D 2,000				
TOTAL ANUAL	U\$D 62,000	U\$D 457,958	U\$D 802,653	U\$D 1,158,962	U\$D 1,360,980
				U\$D 1,360,980	U\$D 1,525,199



Universidad de
San Andrés