



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA Salud

Plan de negocio: VeeVa Health Argentina

Autor: Valeria Pronzati

DNI: 33016944

Director del Trabajo Final de Graduación: Matías Corral

Victoria, Abril 2023



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA Salud



Plan de negocio: VeeVa Health Argentina

Autor: Valeria Pronzati
DNI: 33016944

Victoria, Abril 2023

Director del Trabajo Final de Graduación: Matías Corral

Índice

Resumen ejecutivo	3
Agradecimientos	4
Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas	5
Capítulo 1: Presentación de la necesidad y la idea	6
Introducción y antecedentes de la problemática	6
Evaluación de la Oportunidad de Negocio	9
Tendencias del mercado	13
Capítulo 2: El cliente y el mercado objetivo	14
Validación de la demanda	14
El cliente y el mercado objetivo	17
Estimación de la demanda	19
Capítulo 3: Competencia - Análisis de la industria	21
Análisis de las 5 fuerzas de mercado - Porter	21
Análisis FODA - Humphrey	25
Análisis PESTEL	28
Capítulo 4: Evaluación de la oportunidad de negocio	32
Análisis de la propuesta de valor - Osterwalder	32
Tareas de los clientes	32
Modelo de negocios, CANVAS - Osterwalder	34
Propuesta de valor	34
Segmento de clientes	36
Fuentes de ingresos	36
Actividades Clave	38
Recursos Clave	39
Relación con los clientes	40
Canales de comunicación y distribución	41
Estructura de costes	41
Capítulo 5: Plan Operativo	43
Go to market	43
Customer journey	47
Capítulo 6: Equipo emprendedor	50
Capítulo 7: Análisis Financiero	52
Variables Macroeconómicas	52

Estado de resultados	52
Ventas	52
Costos variables	54
Gastos de publicidad	55
Gastos de generales y de administración	56
Flujo de caja	57
Inversión inicial	58
Valuación	59
Capítulo 8: Condiciones para la viabilidad del negocio	60
Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas	60
Conclusión	61
Fuentes y bibliografía	62



Universidad de
SanAndrés

Resumen ejecutivo

Impulsadas por la preocupación que el exponencial crecimiento del síndrome de burnout está generando, es que surge VeeVa Health. Buscando mejorar y mantener el bienestar de los empleados previniendo el burnout y apoyándose en la gamificación como herramienta de engagement y entretenimiento. Y sobre la base de que empleados más saludables performan mejor, VeeVa Health propone no solo mejorar la salud de los empleados sino la salud económica de las compañías.

VeeVa Health se plantea como un modelo de negocios B2B2C, ofreciendo a las empresas una plataforma de bienestar que será utilizada por sus empleados, cobrando a estas un fee mensual de mantenimiento y actualización periódica del contenido. Contará además con otras funcionalidades como atención psicológica terciarizada e información médica certificada por nuestro equipo de profesionales.

En función del ranking de países con mayor burnout de la región, es que seleccionamos Argentina y México como puntapié de partida para avanzar sobre el mercado de LATAM. Argentina encabeza el ranking de la región ya que 9 de cada 10 empleados presenta síntomas crónicos compatibles con este padecimiento representando el 86% de los trabajadores. Esta situación afecta tanto el bienestar de los empleados como también la performance de las empresas por la gran pérdida económica dada por la disminución de la productividad de los empleados resultante del incremento de ausentismo, rotación del personal y pérdida de talento.

El mercado objetivo de VeeVa Health Argentina se conformó por las empresas medianas y grandes que están interesadas en el bienestar de las personas y son parte del ranking GPTW 2022.

La inversión necesaria para la puesta a punto de VeeVa Health es de \$522k dólares, que nos arrojará una TIR de 42%, VAN superior a \$585K y payback en el primer mes del cuarto año, con un revenue mensual promedio de \$290K.

Agradecimientos

Agradezco el soporte y apoyo de las personas e instituciones que menciono a continuación, ya que la realización del proyecto no hubiera sido posible sin ellas.

En primer lugar, a mis padres por siempre creer en mí y potenciarme a realizarme y ser mejor profesional y persona siempre. Mi familia y amigos han sido una pieza fundamental en este proceso de aprendizaje desde el inicio hasta el fin, acompañándome y apoyándome incondicionalmente cada día de cursada y tiempo empleado en estudio y realización de trabajos prácticos.

A mi amiga y socia fundadora de VeeVa Health, Veronica Tascht, por los momentos compartidos, el aprendizaje en conjunto y sobre todo el esfuerzo y el gran trabajo realizado en todo este tiempo para el éxito de este trabajo.

A mis compañeros de camada con quienes compartimos cada viernes y sábado a lo largo de estos 2 años, por sus aportes tanto profesionales como personales, lo que hizo que el esfuerzo sea mucho más ameno clase tras clase. Especial mención a mi queridísimo equipo 7, sin ellos nada hubiese sido posible ni hubiese sido lo mismo.

A la Universidad San Andrés por haber puesto a disposición sus recursos, conocimiento, staff y profesores para transmitir a todo el alumnado un conjunto de aprendizajes para que podamos tener las herramientas para desarrollar modelos de negocios sustentables.

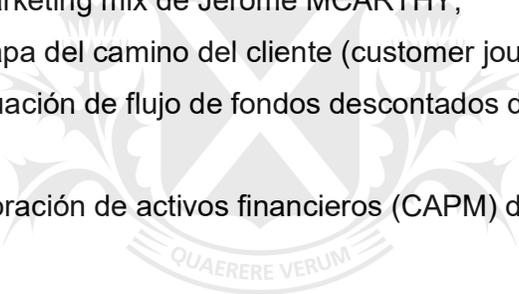
A Daniel Maceira y Alfredo Vidal, ambos Directores del programa, por su apoyo permanente y la recepción de feedback constante en busca de mejoras para los alumnos.

A Matías Corral, mentor y director de TFI, por su acompañamiento criterioso en el pensamiento, el intercambio de conocimiento, la dinámica generada para la colaboración y el seguimiento y sus consejos en la guía del trabajo. Especial agradecimiento por el clima ameno de trabajo en cada sesión.

Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas

Para la elaboración del presente plan de negocios fueron utilizados los siguientes marcos conceptuales:

- Mapa de empatía y Business Model CANVAS de Alexander OSTERWALDER;
- Análisis de las 5 fuerzas del mercado de Michael PORTER;
- Análisis FODA de Albert HUMPHREY;
- Análisis PESTEL de Liam FAHEY y V. K. NARAYANAN;
- Análisis de la cadena de valor de McKinsey y Michael Porter;
- Análisis del marketing mix de Jerome MCARTHY;
- Análisis del mapa del camino del cliente (customer journey);
- Modelo de valuación de flujo de fondos descontados de John Burr WILLIAMS;
- Modelo de valoración de activos financieros (CAPM) de William SHARPE.



Universidad de
San Andrés

Disclaimer: el presente trabajo final de graduación se basa en el proyecto (VeeVa Health) diseñado en conjunto por Valeria Pronzati y Veronica Tatsch. La necesidad, la idea, el proyecto y el producto son los mismos. A fin de cumplir con las normativas de la universidad, se realiza una diferenciación en el mercado objetivo y los elementos relativos a este.

Capítulo 1: Presentación de la necesidad y la idea

Introducción y antecedentes de la problemática

Síndrome del trabajador quemado, Síndrome de desgaste profesional, Síndrome de profesional exhausto o sobrecargado, varios nombres para una misma patología que refleja la situación de agotamiento de los empleados. Este síndrome es una adaptación realizada por varias disciplinas incluyendo la medicina de la expresión inglesa burnout, que significa quemarse, fundirse.

El psiquiatra Herbert Freudenberger¹, observó que ciertos empleados que prestaban servicios en una Clínica para toxicómanos de Nueva York tenían signos y síntomas como progresiva pérdida de energía, desmotivación por el trabajo, cambios en el trato de los pacientes y síntomas característicos de la ansiedad y la depresión. Freudenberger fue el primero en catalogar a este conjunto de signos y síntomas como "un conjunto de síntomas médicos-biológicos y psicosociales inespecíficos, que se desarrollan en la actividad laboral, como resultado de una demanda excesiva de energía cuando a un trabajador se lo somete a presiones que su psiquis no puede procesar". Más tarde la psicóloga Christina Maslach oficializó el término burnout públicamente en el congreso anual de la Asociación Americana de Psicología de 1976. Lo considerándolo un proceso de estrés crónico por contacto y lo definió en 1981 como "un síndrome tridimensional característico por agotamiento emocional, despersonalizado y baja realización personal, que puede ocurrir entre individuos que trabajan en contacto directo con clientes o pacientes, el contacto entre sujetos con disonante vinculación, actúa como impedimento para una fructífera relación entre las partes".

Como consecuencia del burnout los aspectos vitales se van modificando desde el inicio de sus primeras manifestaciones. El problema radica en la cronicidad de los síntomas debido a que esto lleva a un punto crítico a la persona en las tres dimensiones mencionadas.

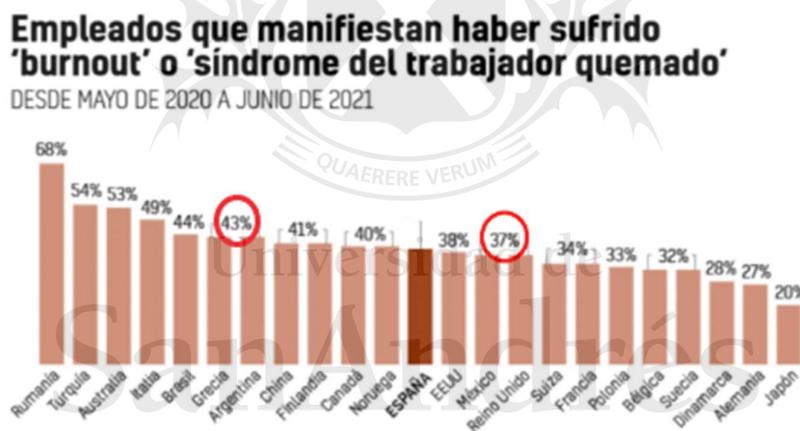
En enero 2022, tras la décima primera revisión de la CIE (clasificación Internacional

¹ Un poco de historia sobre el burnout, nuevo 2016

de Enfermedades), la OMS incluye al síndrome de burnout dentro de los factores que influyen en el estado de salud de los individuos en lo que respecta a los trastornos mentales y del comportamiento, sustentado en que el burnout está correlacionado con la ansiedad y la depresión, y en ocasiones puede derivar en problemas de salud mental más amplios así como en diversas adicciones.²

El síndrome de burnout afecta física y mentalmente a las personas que lo padecen repercutiendo en sus vidas tanto personales como profesionales, por lo que es prioritario su prevención, diagnóstico y tratamiento.

El burnout existe hace tiempo pero la pandemia de COVID de 2019 colocó en primer plano a este padecimiento de los trabajadores de la salud según asegura un estudio de la revista de medicina The Lancet.³⁴



Fuente: Adaccio

Nuestra propuesta es una plataforma de bienestar que a través de la gamificación de desafíos saludables incentivarán a los trabajadores a conservar el bienestar físico y emocional, y ayudará a restablecerlo en quienes presenten signos de estrés laboral. Como el bienestar y la performance están intrínsecamente relacionados, de esta forma lograremos incrementar la productividad y disminuir los costos secundarios para las empresas. Aplicaremos herramientas de juego a entornos que no son lúdicos con el objetivo principal de aumentar la participación y el compromiso

²Agotamiento: 2 de cada 10 empleados reportan síntomas de "burnout" a causa de un ambiente laboral tóxico

³Trabajadores agotados: cómo aliviar el 'burnout' en la pospandemia

⁴Physician burnout - The Lancet

de los usuarios en el proceso y el negocio. El uso cotidiano de gamificación es visible en aplicaciones de salud y bienestar ya que ayuda a prevenir enfermedades, incrementar el autocontrol, la salud de los pacientes centrándose en ellos y el objetivo es mejorar su compromiso haciendo que la experiencia sea más personalizada.

VeeVa Health busca con la gamificación incentivar a los empleados a participar en diferentes desafíos saludables y ser recompensados por ello. Existe evidencia y estudios que demuestran que al competir logrando objetivos específicos, se logra obtener mayor engagement de los empleados. El 90% de quienes utilizan la gamificación en su entorno laboral presentan mayor compromiso con sus responsabilidades laborales y el 72% de los que la utilizan habitualmente consideran que incrementa su productividad en el trabajo⁵⁶⁷⁸. Grandes empresas ya están empleando la gamificación para lograr diferentes objetivos en diferentes áreas. Los casos más resonantes son los de la cadena de hoteles Marriott y L’Oreal, quienes utilizaron procesos de gamificación para atraer trabajadores jóvenes⁹. BBVA utilizó la gamificación para reserva de salas de reuniones, entre otros tantos usos exitosos dentro de la marca. Actualmente la gamificación es utilizada por muchas empresas para atraer y fidelizar clientes.



Fuente: Medium.org

⁵ 19 Gamification Trends for 2023-2025: Top Stats, Facts & Examples

⁶ ¿Cómo la gamificación puede impactar en las empresas? | Gympass | Blog

⁷ ¿La productividad mejora gracias a la gamificación? | Blog MÁSMÓVIL Negocios

⁸ 54 Gamification Statistics You Must Know: 2023 Market Share Analysis & Data - Financesonline.com

⁹ #Gamificación 10 casos de éxito en la Empresa y los #RRHH

VeeVa Health ofrecerá a cada empleado diferentes desafíos y juegos en función del objetivo deseado y podrá visualizar en la plataforma su avance, ya que la misma contará con informes de progresión a través de diferentes barras y gráficos para medir el éxito. Además, podrán compartir el progreso y los logros con colegas, amigos y otros usuarios para crear sentido de competencia tanto grupal como personal. Como reconocimiento de los logros obtenidos, se le otorgarán insignias de progreso y beneficios que podrá canjear con cada desafío cumplido.

Validamos VeeVa Health no solo gracias a la creciente demanda y adopción de tecnología en todo el mundo sino también al interés mundial en wellbeing. El primer punto, provocando que el mercado de la gamificación en el cuidado de la salud crezca exponencialmente en los últimos años. Consideramos que será adoptado rápidamente, por lo mencionado anteriormente, y debido a que se espera que el mercado global de ludificación de la atención médica se acerque a los \$50B para 2026. Este incremento, va de la mano con el segundo punto, el creciente número de personas conscientes de la salud y el estado físico de la mano del uso de aplicaciones de atención médica.¹⁰

Evaluación de la Oportunidad de Negocio

En respuesta a los cambios profundos en todas las facetas de la vida provocados por la pandemia, se produjo un cambio rápido y amplio en el concepto de wellness centrado en el individuo pasando al de wellbeing, una visión más holística que engloba a diferentes personas y sectores de la sociedad. El mercado del wellbeing se encuentra en auge. En términos globales, tras crecer un 12,8% en los últimos dos años, la industria del bienestar representa ahora más del 5,3% de la economía mundial.

¹⁰ Gamification and the healthcare industry | Folio3 Digital Health



Fuente: Global Wellness Institute¹¹

El siguiente esquema muestra el crecimiento del mercado global desde 2017 a 2020 con el forecast esperado a 2025 (en billones de dólares).



Fuente: Global Wellness Institute

A raíz de la pandemia, se ha comenzado a tener mayor atención a las consecuencias que acarrea descuidar la salud tanto física como mental no solo en el ámbito personal sino también en el ámbito profesional. En este aspecto, la preocupación de la salud también recae sobre las empresas para mejorar o restituir el bienestar de sus trabajadores, pasando de ser una responsabilidad individual a algo que las empresas deben asumir¹². Asociando esto último al aspecto de que la salud y la performance van de la mano, se considera que invertir en el bienestar de los

¹¹ Geography of Wellness: Country Reports - Global Wellness Institute

¹² LA REVOLUCIÓN DEL BIENESTAR: DEL WELLNESS AL WELLBEING

empleados es rentable para las compañías, siendo la mejor forma de incentivar la productividad. Informes dejan evidencia que invirtiendo un dólar en bienestar se obtendrá un retorno de cuatro dólares debido al incremento de la performance del empleado, con su consecuente incremento de la productividad, disminución de los niveles de rotación laboral, mayor retención del personal, mejor ambiente de trabajo e incluso ahorros en las pólizas de gastos médicos¹³.

Globalmente el bienestar en el lugar de trabajo todavía no es un concepto generalizado y sólo beneficia a una pequeña parte de los trabajadores, que en su mayoría trabajan en corporaciones multinacionales y en industrias intensivas en conocimiento (por ejemplo: finanzas, inversiones, consultoría, TI, alta tecnología, educación superior, industrias creativas, etc.), y aquellos que viven en los países y ciudades más desarrolladas.¹⁴ En 2021 un estudio realizado por el Global Wellness Institute¹⁵ proporcionó un diagnóstico del estado actual de bienestar de la fuerza laboral global evidenciando que solo el 10,2% de los trabajadores del mundo tienen acceso a programas y servicios de bienestar en el lugar de trabajo, concentrados principalmente en América del Norte y Europa¹⁶. Podemos ver que en LATAM sólo el 6,2% de los empleados tiene acceso a programas de bienestar en el entorno laboral.

Universidad de
San Andrés

¹³ Trabajadores agotados: cómo aliviar el 'burnout' en la pospandemia

¹⁴ Work Place Wellness: The Global Wellness Economy: Looking Beyond COVID

¹⁵ Global Wellness Institute

¹⁶ Statistics & Facts - Global Wellness Institute.



Acceso al bienestar en el lugar de trabajo en los años 2017, 2019 y 2020¹⁷

	Percent of employed workers in each region who have access to workplace wellness programs/services		
	2017*	2019	2020
Europe	25.4%	27.3%	28.1%
North America	49.4%	47.7%	47.4%
Asia-Pacific	4.7%	4.9%	5.3%
Middle East-North Africa	8.9%	8.9%	9.1%
Latin America-Caribbean	5.9%	6.0%	6.2%
Sub-Saharan Africa	1.5%	1.5%	1.4%
WORLD	9.7%	9.9%	10.2%

¹⁷ Workplace Wellness

Hoy Argentina encabeza el ranking de países con mayor concentración de burnout en el mundo, es así que el 86% de los trabajadores argentinos padece síntomas compatibles con estrés laboral crónico¹⁸.

Como se mencionó anteriormente, esta situación no solo afecta la calidad de vida física y emocional de los empleados sino también la economía de las empresas producto de la disminución de la productividad de los empleados estresados y el aumento de los costos ocultos de esta problemática. Además de que impacta en los costos de salud provocando grandes pérdidas en el sistema de salud.

Tendencias del mercado

En los últimos cuatro años, empresas multinacionales han comenzado a entender que el bienestar de los empleados es fundamental para entregar valor, tanto a los clientes internos como a los externos. Sumado a la exigencia laboral, la disminución de la productividad de los empleados y el incremento de licencias por estrés, instalaron la necesidad de proporcionar un ambiente menos nocivo entorno a las extensas jornadas laborales instaladas durante el 2020. Esta necesidad marcó un precedente de modo tal que los empleados también comenzaron a buscar empleadores que dieran lugar a la salud física y emocional de sus colaboradores, convirtiéndose así en un diferencial a la hora de determinar un cambio laboral.

Hoy en día, muchas de las grandes compañías disputan un lugar en el ranking de empresas "Great place to work"¹⁹. Uno de los factores determinantes para rankear a las empresas es la importancia que se le otorga al bienestar de sus empleados. Razón por la cual esta necesidad está instalada, se muestra como una tendencia creciente del mercado laboral y lleva a que el ranking más importante hoy sea "Empresas que Cuidan".

Por último, cabe destacar, que el gaming en torno a la vida laboral y la salud también se presenta en auge, motivo por lo cual es lógico establecer que plataformas de

¹⁸ La realidad golpea a los trabajadores argentinos: el 86% asegura estar "quemado" | Perfil

¹⁹ Great Place To Work

bienestar que estén regidas por la gamificación, marcarán la diferencia en materia de bienestar laboral.

Capítulo 2: El cliente y el mercado objetivo

Validación de la demanda

Uno de cada cuatro empleados experimenta síntomas de burnout, haciendo seis veces más probable que abandonen sus trabajos. Sin embargo, sabemos que las experiencias laborales positivas se correlacionan con una buena salud, satisfacción personal y un buen desempeño laboral. Así surge la oportunidad, para las empresas, de mejorar la salud mental y el bienestar de sus trabajadores y generar impacto positivo sobre las empresas.²⁰²¹

El reporte de Eye Opening life Balance Statistics del año 2022 muestra que el 85% de las empresas que ofrecen programas de bienestar y logran conciliar un balance entre la vida familiar y la laboral, presentan un aumento de la productividad.

Asimismo, aquellas empresas que se interesan por el bienestar de sus empleados disminuyen un 50% los costos derivados de salud²².

Por todo esto, y con el propósito de mejorar el bienestar de las personas, existen varias start up que han podido capitalizar la necesidad de las empresas de prevenir que sus trabajadores manifieste burnout y que utilicen estas herramientas para generar cambios positivos a nivel de la salud de los empleados como también de la salud organizacional.

Un caso resonante que muestra el éxito de este tipo de plataformas es Betterfly, un start up de origen chileno que prevé desarrollarse en este mercado de bienestar.

Ofrecen una propuesta de "insurtech", brindando a empresas de cualquier tamaño, su plataforma de beneficios digital que recompensa los hábitos saludables de sus colaboradores con un seguro de vida cuya cobertura crece a medida que realizan acciones para mejorar el bienestar, como hacer deporte, meditar, llevar una alimentación saludable y realizar donaciones sociales a distintas causas. Betterfly logró recaudar 125 millones de dólares en el año 2018, esto deja en claro la avidez por parte de las empresas, los inversores y de la sociedad para prevenir los problemas de bienestar de los empleados²³.

²⁰ Ranking EMPRESAS QUE CUIDAN 2022

²¹ Employee Mental Health and Well-being | McKinsey & Company

²² Eye-Opening Work-Life Balance Statistics [2022] - Toner Buzz

²³ ¿Cuál es el negocio de Betterfly, el primer "unicornio" social de América Latina? - Noticias de Uruguay y el mundo actualizadas

Otra tendencia se ve en empresas como Globant, que desarrolló el programa "Be Kind to Yourself" impulsando el bienestar de los empleados ofreciendo propuestas no sólo para mejorar la salud física sino emocional. También ofrece herramientas prácticas que incentivan el trabajo en equipo y el desarrollo de las skills necesarias para los diferentes perfiles laborales.²⁴

Siguiendo esta misma línea, otro importante caso que pone en evidencia los beneficios del bienestar de las personas sobre el rendimiento de ellos mismos y de las compañías para las cuales trabajan. Una empresa de coaching para empresas e individuos, Hintsa, que ofrece mejorar el bienestar ayudando a las personas a vivir una vida mejor y, en consecuencia, a desempeñarse mejor²⁵. Su estrategia se basa en 3 aspectos: enfocarse en el alto desempeño humano tomando el bienestar como base, poniendo el énfasis en la motivación intrínseca de una persona para cambiar, y desde allí abarcar los diferentes elementos del bienestar (actividad física, nutrición, sueño y recuperación, biomecánica, energía mental y salud general).

Estudios realizados por Hintsa cuantifican el impacto de la falta de sueño, el ejercicio físico y la nutrición en el rendimiento cognitivo y en la consecuencia sobre la capacidad de las personas para pensar, ser creativo y trabajar en equipo. Para ellos el bienestar, que se traduce a menos fatiga, mejor resiliencia y una fuerza laboral próspera, puede ayudar a elevar toda la organización a nuevos niveles de rendimiento²⁶.

El mayor impacto de este tipo de herramientas lo podemos evidenciar en un caso de éxito del programa de bienestar de Hinata en la compañía Kuwait Finance House (KFH). Este programa propone mejorar la salud, reducir las bajas por enfermedad y aumentar el rendimiento de los empleados. Tras un tiempo de ejecución KFH obtuvo un retorno de su inversión del 88% en el primer año. Se evidenció un incremento de la capacidad de trabajo, representado por un aumento del 41% en la productividad y una ligera disminución en los costos de horas extras²⁷.

²⁴ Be Kind to Yourself | Globant

²⁵ How well-being improves performance: An interview with Annastiina Hintsa

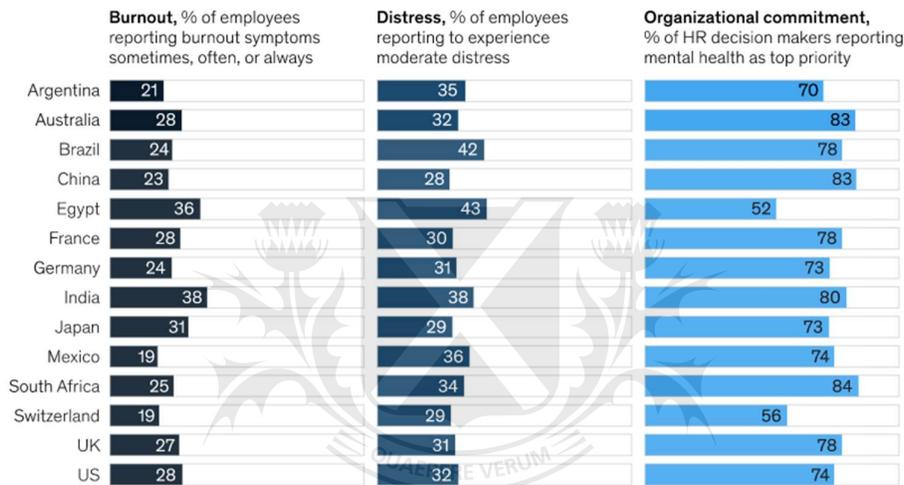
²⁶ Win With Wellbeing – Scalable Wellbeing & Performance Programmes for Organisations

²⁷ 88% ROI on Company-Wide Wellbeing Programme With Kuwait Finance House – Hintsa

Por otra parte, en diferentes artículos publicados por McKinsey²⁸²⁹ demuestran el interés real por parte de los empleadores en mejorar la salud de sus empleados con el objetivo de mejorar la productividad. El 74% de las empresas tienen como prioridad la preocupación por la salud mental de sus empleados y la necesidad de mejorarla.

Employees report high rates of burnout and distress symptoms, despite organizational commitment to mental health and well-being as a priority.

Workplace outcomes by country



Note: Employees and HR decision makers surveyed were not necessarily from the same organizations.
Source: McKinsey Health Institute Employee Mental Health and Wellbeing Survey 2022; employee, n = 14,509; HR decision maker, n = 1,389

Finalmente, el top 3 de las prioridades de comportamiento saludable para las empresas están enfocadas en las problemáticas mencionadas anteriormente³⁰:

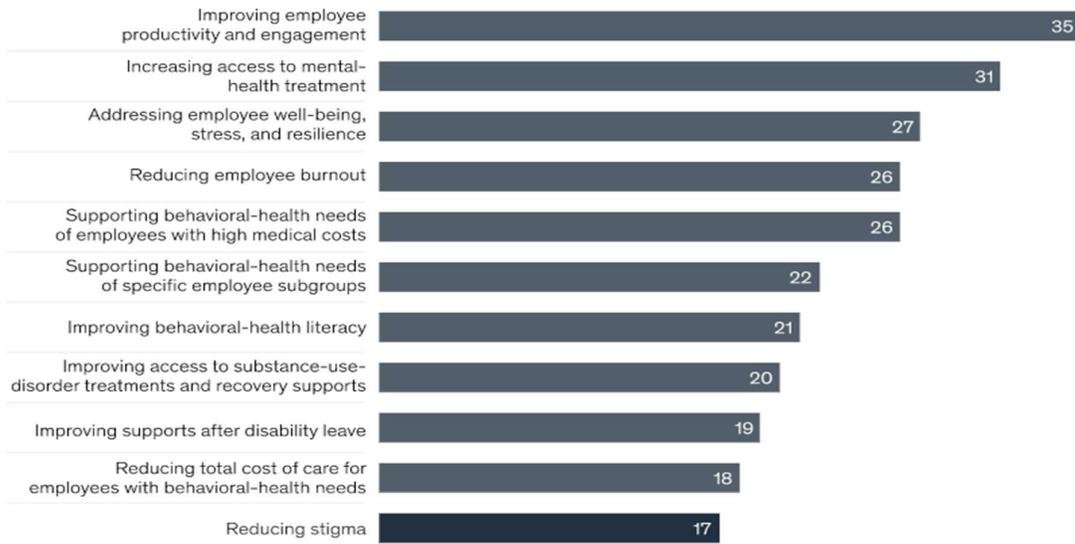
- Mejorar la productividad y el compromiso de los empleados
- Aumentar el acceso a tratamientos de salud mental
- Abordar el bienestar de los empleados, estrés y resiliencia

²⁸ Addressing employee burnout: Are you solving the right problem? | McKinsey

²⁹ The battle against mental-health stigma

³⁰ The battle against mental-health stigma | McKinsey

Top behavioral-health priorities,¹ % of respondents indicating as a top 3 priority (n = 289)



¹Question: Respondents selected their organization's top 3 behavioral-health priorities for 2021 from the list above.
Source: McKinsey Health Employer Survey, 2020

El cliente y el mercado objetivo



Para definir el cliente objetivo utilizamos el mapa de empatía que nos presenta los principales aspectos que sienten nuestros clientes, las empresas medianas y

grandes interesadas en el bienestar de sus empleados. El segmento al que nos orientamos podría estar interesado en disponer de herramientas para mejorar la salud de sus empleados con beneficios reflejados en su productividad. Especialmente aquellas empresas que tienen un elevado porcentaje de empleados con síntomas compatibles con el estrés laboral.

Es importante entender que, si no se genera un espacio propicio para el uso de estos programas, ya sea por falta de incentivo o por carencia de tiempo para utilizarlos, estas herramientas para mejorar el bienestar tengan baja tasa de uso.

Por otro lado, para los empleados, podría ser relevante contar con estos beneficios en las compañías y que las mismas muestran un interés real en mantener el bienestar de su dotación laboral, transformándose en un factor relevante a la hora de decidir por incorporarse o no a una nueva compañía. Es decir que, desde la óptica de los empleadores contar con un programa o plataforma de bienestar, podría ser un factor diferencial para la adquisición y retención de talento y a su vez, un factor determinante para los empleados a la hora de elegir su lugar de trabajo.

Desde VeeVa Health somos conscientes que existen plataformas en la actualidad para mejorar o restablecer el bienestar de los empleados, pero por ello es que adicionamos un elemento diferencial para el éxito, la gamificación. A través de ella, es más factible que generemos mayor engagement por parte de los usuarios³¹. Fomentaremos el uso de la plataforma a través de beneficios obtenidos tras cumplir los objetivos de los retos y desafíos de bienestar.

Para la participación y visualización de los objetivos propuestos, el empleado accede a su perfil donde podrá visualizar los retos y desafíos diarios, semanales y mensuales a cumplir, tanto individuales como grupales. Al cumplir con dichos desafíos podrá acceder a una variedad de beneficios que podrá utilizar. Las recompensas funcionarán como un refuerzo positivo para que se genere un hábito saludable a lo largo del tiempo.

³¹ 19 Gamification Trends for 2023-2025: Top Stats, Facts & Examples

Estimación de la demanda

Comenzaremos apuntando al mercado argentino. En este apartado mencionaré los motivos por los cuales hemos decidido enfocarnos en aquellas empresas de mediano y gran tamaño que forman parte del ranking Great Place to Work basándonos en los siguientes argumentos:

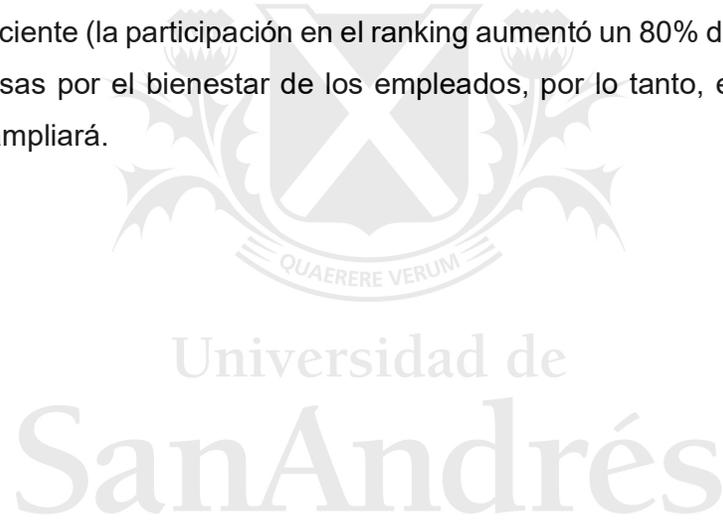
- Estas empresas son conscientes de la necesidad de mejorar el bienestar de sus empleados no solo para mejorar sus métricas de productividad, sino que también mejora su puntuación dentro de los rankings, convirtiéndolas en empresas más atractivas para atraer a los empleados más talentosos.
- Los grupos poblacionales de estas empresas, en general, son adultos jóvenes (centennials y millennials)³² que no solo valoran este tipo de beneficios, sino que los consideran un diferencial a la hora de seleccionar el lugar de trabajo. Además, son usuarios de múltiples aplicaciones y plataformas haciendo factible que la adopción sea más rápida en ellos.
- Nuestros clientes potenciales emplean a numerosos trabajadores por lo que entendemos que, a través de la experiencia de los usuarios podríamos continuar generando clientes en otros sectores empresariales y, tal vez en un futuro cuando la plataforma genera más rentabilidad podríamos ofrecer a compañías pequeñas que muestren interés.



³²Employee experience: essential to compete | McKinsey & Company

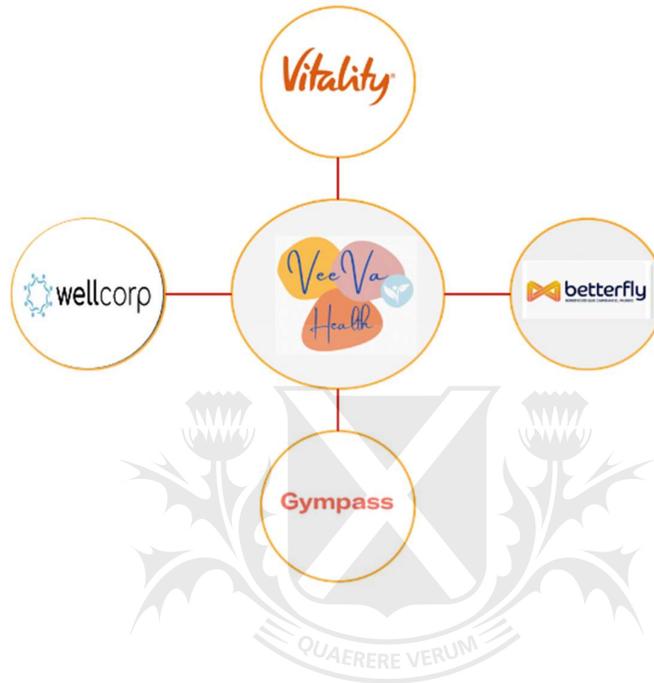
Conformamos el mercado tomando las empresas grandes y medianas del sector de servicio y manufactura de Argentina debido a que son quienes buscan este tipo de beneficios para los empleados para lograr destacarse y ser más atractivas a la hora de reclutar y retener talento.

Por lo tanto, el mercado fue conformado teniendo en cuenta aquellas empresas del sector de manufactura y servicios de Argentina, siendo un total de 164K empresas (TAM). Tomando aquellas medianas y grandes empresas, por lo mencionado anteriormente, tenemos un SAM de 28K empresas. Finalmente conformamos el SOM por las empresas que hoy son parte del ranking Great Place to Work de “empresas que cuidan”, sin dudas, las más conscientes e interesadas en ofrecer estos beneficios y tener empleados más felices. En los próximos 5 años, pretendemos llegar al 40% del SOM, que son unas 85 empresas. Sabemos que es tendencia creciente (la participación en el ranking aumentó un 80% del 2021 al 2022) de las empresas por el bienestar de los empleados, por lo tanto, esta porción del mercado se ampliará.



Capítulo 3: Competencia - Análisis de la industria

Análisis de las 5 fuerzas de mercado - Porter



El análisis de las fuerzas definidas por Michael Porter será detallado de la siguiente manera:

- **Rivalidad actual entre competidores**

MEDIO → En la actualidad existen empresas que brindan servicios similares al que ofrece VeeVa Health pero partiendo de una diferencia fundamental ya que los competidores existentes centran su negocio en bajar costos de salud (dado que sus clientes principales son aseguradoras y prestadoras de servicios de salud) o beneficiar a la empresa cliente. VeeVa Health enfoca sus esfuerzos en lograr poner en el centro al empleado y su bienestar, a través del gaming sabemos que mejorarán los indicadores de productividad y el engagement de los empleados, mientras que además mejorarán sus indicadores de salud³³. Si bien los competidores presentan mayor trayectoria, no implica que conozcan al usuario final, de hecho, podríamos afirmar que el

³³ 19 Gamification Trends for 2023-2025: Top Stats, Facts & Examples

usuario final es simplemente un instrumento para lograr bajar el costo per cápita de las aseguradoras de salud o mejorar la rentabilidad de la empresa.

En la actualidad nuestros competidores son los siguientes:

1. Vitality, cuya cobertura de mercado está en crecimiento en Argentina ya recién está comenzando como partner de seguros de salud (como Prudential y Medifé y Mall), con el foco está puesto en bajar los costos de salud derivados de una mala condición física o bien, de la carencia de hábitos saludables por parte de los asegurados. Vitality ofrece retos de bienestar convencionales sin utilizar gaming.
2. Wellcorp presenta similitudes con VeeVa Health, debido a que se trata de un programa orientado a las empresas. Sin embargo, Wellcorp comercializa el programa Vitality en el segmento corporativo para la Argentina, con lo cual terceriza el servicio con una plataforma ya conocida, pero con las diferencias mencionadas más arriba. Pero nuevamente el foco de Wellcorp es la empresa y no el empleado. "Tu empresa, nuestros productos"³⁴
3. Betterfly, es la plataforma de bienestar que más se asemeja a VeeVa Health, dadas sus características en los desafíos y los retos individuales o bien grupales. Betterfly incentiva a las personas a mejorar su bienestar físico y emocional para acceder a un seguro de vida directamente proporcional al bienestar. Dado que el cliente final es el usuario, Betterfly representa un competidor fuerte para VeeVa Health.

Poder de negociación con proveedores

BAJO / MEDIO → Inicialmente contamos con un bajo poder de negociación con nuestros proveedores. Entre los proveedores más relevantes para VeeVa Health se encuentran empresas de fitness, mercados saludables, centros de ejercicios y todos aquellos proveedores de premios que se ofrecerán por el cumplimiento de los desafíos de bienestar proporcionados por la plataforma.

³⁴ Wellcorp (wellcorplatam.com)

Algunos de ellos serán empresas de indumentaria deportiva, centros de wellness como los SPA y cadenas de comida saludable, entre otros.

Hay que tener en cuenta el dinamismo de esta dimensión, el poder de negociación con estos agentes se modificará a medida que el negocio de VeeVa Health se desarrolle y gane relevancia en el mundo de las plataformas de Well-being. Inicialmente VeeVa Health deberá pagar a los proveedores un precio elevado/ full price/ sin descuentos, en parte debido a que los proveedores no tendrían conocimiento de nuestro negocio ni reputación. Una vez que VeeVa se afiance en el mercado, es factible que los proveedores comiencen a ver en VeeVa un partner estratégico para dar mayor difusión a sus marcas, siendo el punto en que el poder de negociación será mediano. La estrategia de VeeVa Health es desarrollar vínculos estrechos con los proveedores liderando su desarrollo y crecimiento, fortaleciendo de este modo nuestra posición.

- **Poder de negociación con clientes**

BAJO → En principio, será VeeVa Health, una compañía de carácter B2B2C en un mercado en auge y con la presencia de ofertas similares a la brindada por VeeVa Health, quién se encontrará en inferioridad de condiciones debido a la poca maduración del proyecto y la baja competitividad, así también por la escasez de key partners iniciales que apuesten por el proyecto de VeeVa desde los orígenes. Es por ello que, en un comienzo, el poder de negociación de VeeVa respecto al que poseen los clientes será bajo. En este sentido, nuestra estrategia radica en generar sentido de pertenencia de los usuarios y las empresas para que, en un futuro próximo, este poder que presentan los proveedores hacia VeeVa Health se revierta.

- **Amenaza de productos/servicios sustitutos**

MEDIO → Un producto sustituto con el que podríamos competir y que ya se encuentra en el mercado es Gympass. Esta empresa representa una amenaza ya que ofrece a las empresas sus servicios, aunando diferentes centros de yoga o bienestar, para los empleados de las compañías. El

concepto y negocio que ofrece esta plataforma también se trata de un modelo de negocio B2B2C por lo que consideramos que es un claro producto sustituto al cual debemos mapear de cerca. Sin embargo, el uso y la adherencia a esta plataforma queda en la intención del usuario mientras que VeeVa Health incorpora elementos como la gamificación y las recompensas para incentivar el uso y asegurar tanto el engagement como los resultados.³⁵

- **Potenciales competidores**

Actualmente no contamos con competidores nuevos, sin embargo es posible que aparezcan en los próximos años por tratarse de una tecnología fácilmente replicable. Una de las principales preocupaciones que podrían desarrollarse en un futuro como posibles potenciales competidores, son las empresas que ofrecen seguros y medicina privada, que ya en su mayoría, ya cuentan con vínculos establecidos con los potenciales clientes de Veeva Health. Estas empresas, debido a su tamaño, cartera de clientes y poder de negociación con proveedores podrían incorporar un servicio similar o idéntico al que ofrecerá VeeVa Health. De todas maneras, y por la experiencia de los últimos años con telemedicina, son pocas las empresas de seguros y medicina prepaga que optaron por desarrollar internamente este tipo de servicios. En la gran mayoría de los casos, entienden que hacerlo internamente implicaría mayores costos y un servicio de menor calidad que consolidando alianzas con proveedores por ello consumen servicios de empresas que se especializan en ello. Es por ello que si bien son un potencial competidor, entendemos que es poco probable que se adentren en el desarrollo de una app de gaming para mejorar el bienestar de sus afiliados.

A partir de la identificación de la necesidad, posterior validación y habiendo analizado las fuerzas de Porter podemos concluir que la industria cuenta con las condiciones necesarias para continuar ofreciendo servicios de bienestar con foco a los empleados para mejorar parámetros de las compañías. La estrategia de VeeVa Health para capturar valor radica en dos pilares fundamentales por un lado,

³⁵ 19 Gamification Trends for 2023-2025: Top Stats, Facts & Examples

la creación y consolidación de una comunidad de usuarios fieles ofreciendo un servicio simple y lúdico que a su vez es funcional para restablecer y mejorar su salud emocional y física; y por otro lado el desarrollo de vínculos sólidos y sostenidos con nuestros partners estratégicos (centros de bienestar, proveedores de premios y plataformas de telemedicina) basados en el beneficio mutuo de difusión y penetración de mercado. A través de ellas VeeVa Health será un competidor que contará con barreras de entrada robustas que desalentarán a competidores que deseen poner al empleado en el centro.

Análisis FODA - Humphrey



Oportunidades:

Una de las principales fortalezas que evidenciamos es el momento del mercado en el cual queremos insertarnos, tanto el mercado del wellness como el uso de gamificación en entornos laborales para incrementar el engagement y la productividad de los empleados, están atravesando un importante auge y crecimiento.

También sabemos que esta problemática ha venido para quedarse y el impacto del estrés es cada vez mayor, sin embargo, el público objetivo no sólo se encuentra desatendido, sino que además presentan mayor concientización respecto a la calidad de vida y el bienestar general, con lo cual el ambiente es propicio para que VeeVa Health penetre en este mercado y asiente sus bases.

Amenazas:

Teniendo en cuenta las amenazas externas que puede presentar VeeVa Health, podemos plantear dos puntos: los competidores enfocados y la posibilidad de replicación de la tecnología.

Con relación al primer punto, hoy contamos con competidores que ofrecen servicios y productos para mejorar el bienestar en las empresas. Estas empresas buscan mejorar el bienestar de los individuos con el fin de disminuir los costos que devienen de la presencia de enfermedad de los asegurados o impactando en los resultados de las empresas únicamente. Sin embargo, el foco y cliente objetivo es diferente. Como mencionamos en el análisis de las 5 fuerzas de Porter, VeeVa Health pone el foco en la salud y el bienestar del empleado mejorando así su performance laboral y como resultado mejoras en los números de productividad y retención de talento de las empresas.

El segundo punto que considerar es la tecnología. Si bien la tecnología será fácil de replicar, entendemos que la creación de una comunidad activa de usuarios y de valor para las empresas (nuestros clientes) en lo que respecta al bienestar y, consecuentemente, la productividad de sus empleados, son el sustento de las barreras de entrada. De esta manera, nos apoyamos en nuestra ventaja competitiva para compensar la baja complejidad del desarrollo tecnológico a través de la percepción de valor agregado de parte de nuestros clientes sumado con la compilación de data de nuestros usuarios.

Fortalezas:

Dentro de las fortalezas podemos identificar dos principales, una de ellas íntimamente relacionada con las oportunidades y otra con el equipo fundador de esta iniciativa.

Como mencionamos anteriormente, el síndrome del burnout no sólo ha llegado para

quedarse, sino que fue fuertemente acentuado por la pandemia de COVID-19 y se presenta cada vez con más frecuencia. Además, las personas son cada vez más conscientes del impacto que el burnout tiene para su salud y esto los hace menos tolerantes a la ausencia de bienestar en los diferentes ámbitos de sus vidas y demandan beneficios y acciones correctivas por parte de los empleadores para mejorar esta situación que les concierne.

En cuanto al equipo fundador, contamos con vasta experiencia corporativa en el sector salud y además, en las necesidades de los empleados en relación a los programas de bienestar que se ofrecen hoy las empresas, tanto multinacionales como nacionales. Este conocimiento y entendimiento de la problemática, es un asset muy importante a la hora de la elección de un partner estratégico como VeeVa Health para tomar medidas que incrementen el bienestar de los empleados. Y no menos importante, también entendemos y sabemos cómo el impacto del bienestar puede mejorar también las métricas de las empresas.

Debilidades:

Las debilidades que presenta el proyecto están relacionadas con la inmadurez del mismo. Por un lado, estando en las etapas iniciales, aún debemos transitar la curva de aprendizaje que nos irá dando las herramientas para mejorar paso a paso de la mano del crecimiento de la empresa. Por otro lado, la creación de una comunidad con nuestros clientes y usuarios a fin de fortalecer las barreras de entrada ante eventuales competidores será una tarea que llevará tiempo. De todas formas, confiamos en que en cuanto los resultados obtenidos tanto para los empleados como para las empresas sean visibles, esta comunidad va a ir creciendo. Por ello nos encargaremos de mostrar constantemente la mejoría de los indicadores de salud (personal y empresarial).

Finalmente, también por la inmadurez del proyecto, es que, en las primeras etapas, el poder de negociación con los proveedores será bajo. Ellos serán capaces de obtener beneficios mayores que VeeVa Health. Sin embargo, a medida que el proyecto crezca y de la mano de la comunidad con nuestros clientes y usuarios, VeeVa Health será reconocida y podremos revertir la situación obteniendo mayores beneficios en la negociación con nuestros proveedores.

Como conclusión de este análisis FODA entendemos que, si bien hay aspectos del negocio por desarrollar y tener presentes en el momento de la ejecución, estos están relacionados a la inmadurez del mismo, sin embargo, se evidencia una clara oportunidad para llevarlo adelante, apalancándonos en las fortalezas del equipo de trabajo y el conocimiento generado en el tiempo de desarrollo de la plataforma.

Análisis PESTEL

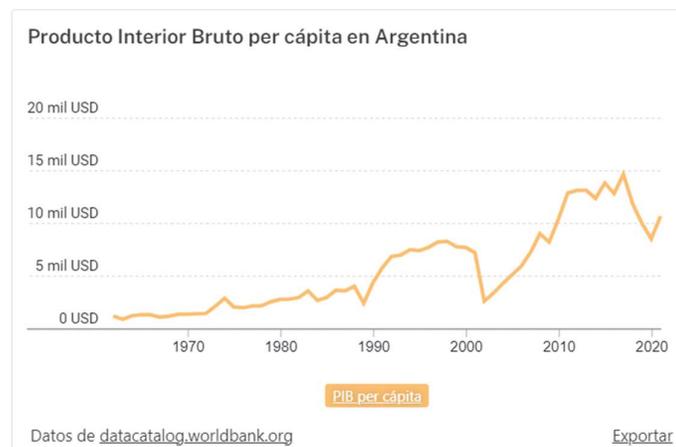
Factor político

Hoy América Latina tiene un factor común relacionado con este factor, un contexto político cambiante e inestable. Por ello es probable que existan cambios de políticas en el poder con frecuencia llevando consigo cambios en las reglas de juego. Aún así, en este aspecto VeeVa Health no se ve amenazada respecto de este contexto cambiante ya que es un proyecto que apunta a empresas privadas de un tamaño mediano a grande.

Factor económico

En lo que respecta a la economía, se esperan años de mucha incertidumbre tanto en el escenario local como el internacional. Desde una perspectiva local, la economía argentina enfrenta dos grandes desafíos interconectados, el estancamiento económico y la inflación.

La economía argentina enfrenta un período de no crecimiento que viene transitando desde el año 2011, tal como puede apreciarse en el siguiente gráfico.



La inflación es un problema instalado en Argentina. Desde 1980 a 2022, la tasa media de inflación fue del 206,2% anual. En conjunto, el aumento de los precios fue del 902,38 millones por ciento. Un artículo con un coste de 100 Pesos en 1980 se calculó en 902,38 millones Pesos a comienzos de 2023.³⁶

En febrero de 2023, la tasa de inflación interanual con respecto al mismo mes del año anterior fue del 102,5%. Las estimaciones para los años venideros no se presentan muy benévolas dado que la emisión monetaria será la única fuente de financiamiento con que contará el gobierno para hacer frente a los déficits fiscales recurrentes de las políticas populares que él mismo promueve.

A pesar de estos contratiempos económicos, o apalancado por ellos, es que las empresas buscan internamente la forma de mejorar su productividad, sus resultados y un mejor retorno. Por ello creemos que esto no es una amenaza para VeeVa Health sino una oportunidad.

Factor social

A datos de octubre de 2022, la tasa de desempleo en Argentina rondaba el 7%, lo que supone una recuperación parcial de la tasa de desempleo registrada en 2020 durante los inicios de la pandemia por COVID-19.³⁷ De esta forma se retoma la tendencia de crecimiento que se venía observando desde julio de 2021, y que solo se interrumpió en los meses de diciembre debido a la caída estacional del empleo en el sector de la Construcción y Enseñanza. En términos interanuales, se observa un aumento del empleo de 2,3%. El crecimiento del empleo en este mes se explica por el aumento significativo de las contrataciones de personal en relación al mes pasado, en paralelo a una leve reducción de las desvinculaciones. Por último, las expectativas netas de las empresas con relación a la contratación de personal para los próximos tres meses continúan siendo positivas (2,9%).³⁸

Gracias a este incremento en la ocupación, se ha incrementado la adopción por la tecnología favoreciendo, a su vez, la aceptación de programas de bienestar.

Factor Tecnológico

³⁶ Tasas inflacionarias en Argentina (datosmundial.com)

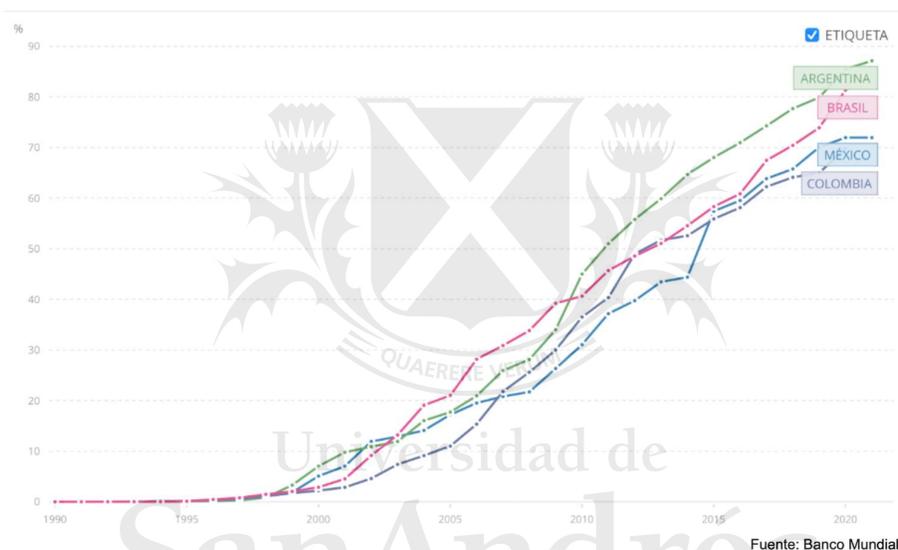
³⁷ Tasa de desempleo Argentina 2027 | Statista

³⁸ Encuesta de Indicadores Laborales

En este sentido, el desarrollo tecnológico y la innovación influyen directamente en los mercados y la industria. A nivel mundial, el avance, crecimiento y adopción de la tecnología facilitan la adopción de nuevos proyectos digitales.

VeeVa Health ofrece un servicio soportado por una plataforma digital. En el cuarto trimestre de 2021, se registró que el 64,2% de los hogares urbanos tiene acceso a computadora y el 90,4%, a internet. Además, los datos muestran que, en la Argentina, 88 de cada 100 personas usan teléfono celular y 87 de cada 100 utilizan internet.³⁹

Personas que utilizan internet en Argentina en comparación con países de la región



Como resultado de la cuarentena ocasionada por la pandemia de COVID 19, ofrecer entrenamientos online es lo más demandado seguido de los entrenamientos virtuales, de aquí la importancia de la digitalización de actividades de bienestar y por qué la infraestructura tecnológica influirá en la viabilidad del proyecto.

Factores Ecológicos

Desde una perspectiva ecológica, VeeVa Health es una empresa que contribuye a un entorno más sostenible. Como menciona la asociación World Wellbeing Movement, el bienestar y el planeta están íntimamente relacionados: *El desarrollo*

³⁹ INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina

sostenible está entrelazado con el bienestar de las generaciones actuales y futuras. Aplicar una lente de bienestar a las políticas ambientales ayuda a la transición necesaria hacia una economía más verde y feliz.⁴⁰

Contexto Legal

En relación al contexto legal, no encontramos restricciones jurídicas que impidan el asiento de proyectos digitales dentro de compañías privadas por lo que es factible la viabilidad del proyecto en términos jurídicos. De todas formas, es necesario, entender, considerar y adoptar medidas de protección de datos de los usuarios de VeeVa Health ya que, al usar, por ejemplo, el Symptom Checker, estarán compartiendo con VeeVa Health datos sensibles de salud.

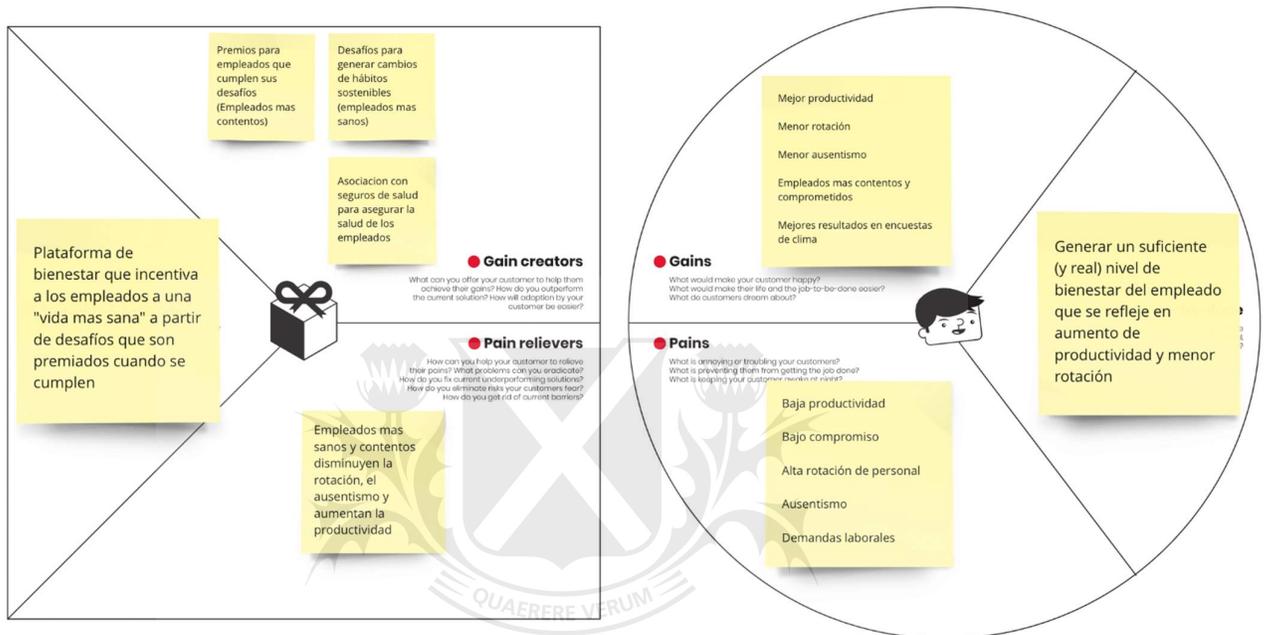


⁴⁰ For policy makers

Capítulo 4: Evaluación de la oportunidad de negocio

Análisis de la propuesta de valor - Osterwalder

A continuación, analizaremos el mapa de empatía de los clientes y la propuesta de valor de VeeVa Health.



Tareas de los clientes

Nuestro cliente inicial, las empresas, pueden observar el impacto del estrés y burnout tanto en la salud de sus empleados como en el rendimiento de sus empresas. Por ello reconocen que el bienestar de los colaboradores es un importante punto a atender y comenzaron a probar diversas estrategias para responder a ello. Aun así y pese a los intentos de nuestros clientes para restablecer el bienestar de sus colaboradores, existe un gap entre lo que debería suceder y lo que realmente sucede a la hora de proporcionar herramientas de bienestar. En este sentido, son los empleados quienes deben actuar sobre su salud física y emocional, mientras que las empresas son quienes deben facilitar las herramientas que incentiven a sus colaboradores a mejorar su bienestar y de esta forma poder impactar a nivel organizacional aumentando la productividad y mejoría económica de las empresas.

Por lo tanto, nuestro cliente inicial, las empresas, son quienes proporcionan programas de bienestar dentro de la organización o bien, suscripciones para gimnasios. Mientras que nuestro cliente final, el colaborador, es el responsable de mejorar su salud física y mental a voluntad o deseo de hacer uso de este beneficio.

Dolores

Los dolores que identificamos gracias al mapa de empatía, están relacionados a las consecuencias del síndrome de burnout que impactan sobre las empresas. Principalmente la pérdida de tiempo y dinero producto del ausentismo laboral secundario a licencias médicas relacionadas al estrés laboral. También se siente la pérdida de talento y la falta de motivación dentro del trabajo. Todo esto resulta en la baja de la productividad y compromiso de los empleados generando en el cliente la necesidad de abarcar la problemática desde otro foco.

Ganancias

Lo que nuestros clientes esperan ganar está enfocado en posicionarse en el top of mind de empresas que se ocupan del bienestar de sus empleados mejorando su conformidad con el trabajo por un buen estado de salud físico y mental. De esa forma no sólo retendrá, sino que además podrá atraer talento. Adicionalmente, al tener empleados saludables y conformes, su performance mejorará, aumentará la productividad y disminuirán los costos relacionados con el ausentismo laboral producto de las licencias médicas en torno al problema a resolver.

Productos y servicios

VeeVa Health ofrece una plataforma de bienestar a empresas para sus empleados que incentiva a los colaboradores a una "vida más sana" a partir de juego y desafíos saludables que son premiados cuando se cumplen. Complementándose con asistencia psicológica e información médica de consulta.

Ganancias de valor

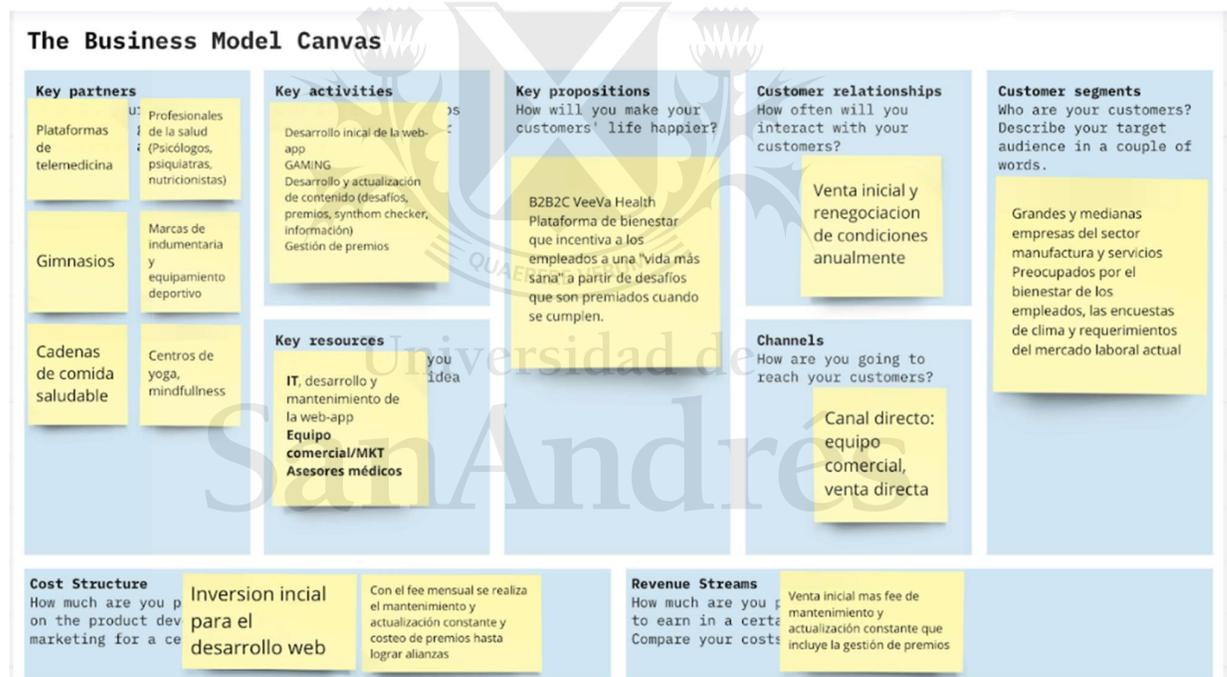
La propuesta de valor de VeeVa Health consiste, por un lado, en empoderar e incentivar a los empleados a tener un estilo de vida saludable y por otro, en que se sienta cuidado y valorado por su empresa. De esta forma, no sólo el empleado

obtiene el beneficio, sino que también las empresas lograrán mejorar la productividad y el compromiso de los empleados, así como también disminuir los costos devenidos por licencias médicas o bien por rotación del personal.

Aliviadores de dolor

VeeVa Health busca contrarrestar los principales puntos de dolor de los clientes generando empleados más saludables y comprometidos, no solo con su bienestar sino con la empresa.

Modelo de negocios, CANVAS - Osterwalder



Propuesta de valor

VeeVa Health ofrece una plataforma de bienestar a empresas para sus empleados que incentiva a los colaboradores a una "vida más sana" a partir de juego y desafíos saludables que son premiados cuando se cumplen. Complementándose con asistencia psicológica e información médica de consulta.

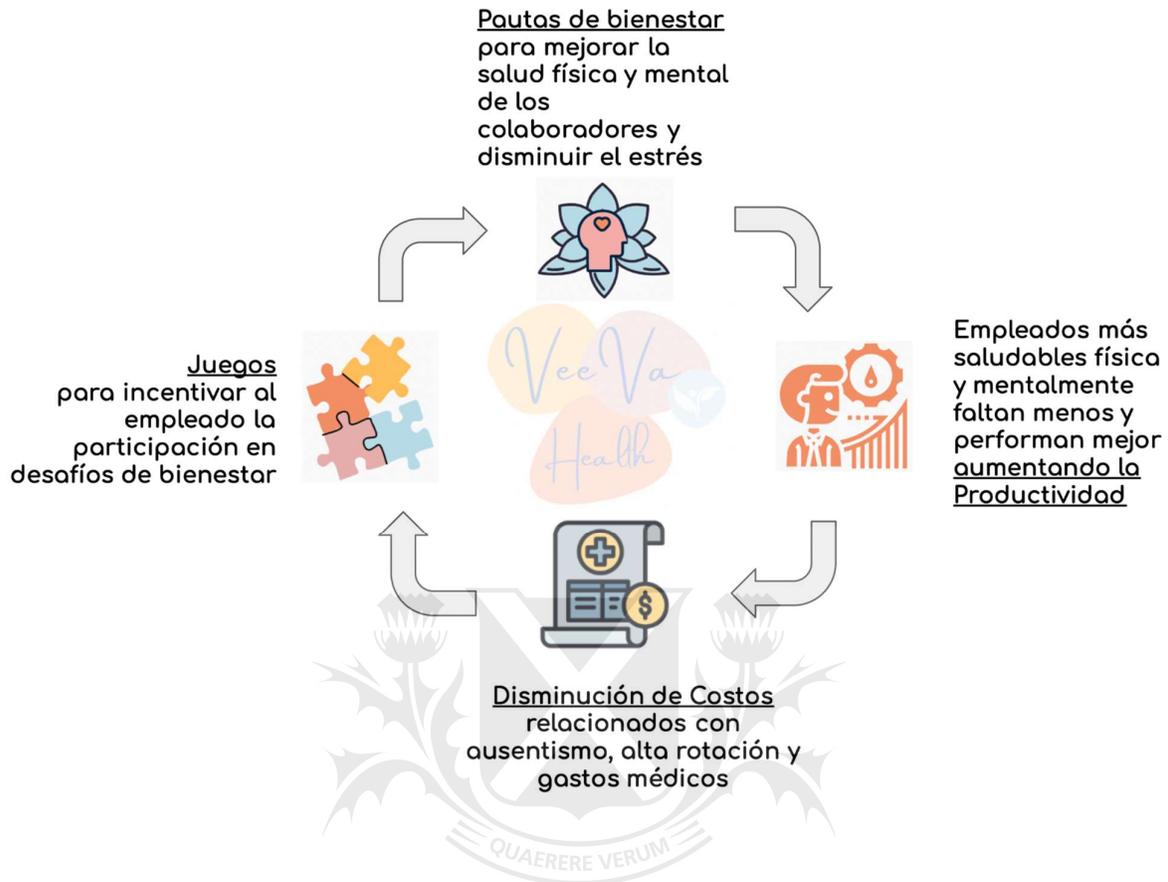
Nuestra misión es que las empresas cuenten con empleados más saludables y comprometidos. Consecuentemente, esto hará que se incremente su productividad y la de las empresas, disminuyendo, a su vez, los costos relacionados a licencias médicas y rotación de personal.

Nuestra función es incentivar a los empleados a adoptar hábitos saludables haciendo uso de la plataforma. Para ello diseñamos juegos, retos y desafíos de bienestar ya que, a través de la gamificación, generaremos mayor tasa de uso, asegurando el engagement de los colaboradores y así mejorar su productividad y la de las empresas.

Nos elegirán porque seremos la primera plataforma que pone el foco en el bienestar y el compromiso del usuario final con el fin de mejorar la productividad de las empresas.

El servicio se ofrecerá a través de una plataforma web responsive que permitirá el uso desde la computadora laboral o desde cualquier otro dispositivo que utilice Android, iOS, Windows, etc. La web contará con una plataforma de telemedicina integrada pero que funcionará independiente a fin de resguardar los datos del paciente. Además, ofrecemos información médica certificada por nuestro equipo de profesionales donde el empleado podrá consultar y chequear signos o síntomas relacionados a la salud (symptom checker).

El funcionamiento de VeeVa Health será de la siguiente forma:



Segmento de clientes

El segmento objetivo de VeeVa son las medianas y grandes empresas interesadas en desarrollar empleados más saludables y comprometidos, no solo con su bienestar sino con el de la empresa.

Fuentes de ingresos

La fuente principal de ingresos de VeeVa Health estará dada por el abono mensual (Fee mensual) que pagarán las empresas por el acceso y uso de la plataforma:

- **Fee mensual:** monto fijo mensual correspondiente al mantenimiento de la plataforma, actualización de los juegos y desafíos y actualización de la información de consulta. Incluyendo consultas con licenciados en psicología por usuario, los diferentes premios a los ganadores de desafíos y el acceso al espacio de consulta respecto a síntomas y signos relacionados con patologías médicas a través de nuestro Symptom Checker.

Asimismo, contaremos con otras dos fuentes de ingreso secundarias que serán por única vez por cada nuevo cliente y están relacionadas a la instalación (setup inicial) y a la personalización del paquete de contenidos en caso de optar por la opción customizada de la plataforma:

- **Setup inicial:** instalación inicial de la plataforma a las empresas interesadas en este servicio. Esto incluirá la integración de la plataforma al sistema de la compañía y en caso de solicitar una customización, el costo adicional del diseño y adaptación de esta.
- **Personalización de la plataforma y el paquete de contenidos en función del público objetivo:** como todas las empresas cuentan con empleados que presentan diferentes necesidades, pensamos una plataforma que ofrezca la posibilidad de customizar en función de ellas. Cada cliente podrá establecer los contenidos y la oferta de beneficios según las necesidades especiales de los grupos poblacionales empleados (por ejemplo, un paquete ampliado de atención psicológica, sesiones de coaching personal o profesional, actividades grupales offsite) y también, el tipo y la cantidad de desafíos, retos y recompensas.

Partners claves:

Los partners estratégicos de VeeVa Health, están relacionados en principio, con las recompensas hacia los empleados y también con uno de los beneficios ofrecidos. Así es como buscaremos partners que brinden elementos canjeables por recompensas y por otra parte, partenrs que nos brinden servicios de telemedicina para atender las consultas psicológicas.

- **Centros de bienestar:** queremos una oferta variada de centros de bienestar para ofrecer a los usuarios como ser gimnasios, centros de pilates, yoga y mindfulness.
- **Proveedores de premios:** queremos generar alianzas estratégicas con una amplia variedad de proveedores. Los principales que reconocemos para VeeVa Health son cadenas de comidas saludables, marcas de ropa deportiva, centros de terapias holísticas y medicinas alternativas.

- **Plataformas de telemedicina:** soporte para aquellos empleados que requieran asistencia psicológica o bien de otra índole, ya que podrán estar resguardados los datos de los pacientes y habrá confidencialidad entre los empleados y los empleadores.

Actividades Clave

Entre las funciones esenciales en las que la empresa debe contar con los más altos estándares de calidad, se encuentran:

- Brindar retos y desafíos atractivos para los empleados a través de juegos para que la adopción del producto sea efectiva. Tendremos desafíos saludables para adoptar buenos hábitos de bienestar y además desafíos relacionados con contenidos de la empresa, como políticas, misión, visión y valores, para aumentar el compromiso de los empleados. Para ello contaremos con desarrolladores especializados en gamificación quienes contarán con el know how necesario para crear desafíos acordes a las necesidades de los clientes sin sacar el foco del usuario de VeeVa Health y las necesidades que ellos presentan.
- Establecer impulsos diarios con el fin de mantener la atención y el compromiso de los empleados.
- Mostrar periódicamente los resultados tanto en la salud del empleado como en los indicadores de la empresa para enfatizar el refuerzo positivo.
- Formar alianzas estratégicas con proveedores de telemedicina para aquellos casos que sea necesario un acompañamiento integral de la patología.
- Personalización de la plataforma y del paquete de contenidos en función del público objetivo de cada empresa y las necesidades especiales de los grupos poblacionales empleados
- Actualización permanente el symptom checker (herramienta de selección múltiple de síntomas y padecimientos que arroja como resultado información de consulta certificada) que usarán los empleados para consultar información y aclarar dudas sobre temas relacionados a su padecimiento.

Recursos Clave

Entre los recursos esenciales para prestar un servicio de calidad, se encuentran:

- **Área de IT** para el desarrollo web y mantenimiento de VeeVa Health. Contar con esta infraestructura permitirá montar la estructura web del negocio, brindar soporte a la estrategia y recoger datos de los usuarios y nuestros clientes permitiendo iterar la plataforma en función de los resultados que se obtengan. De esta manera podremos brindar soluciones ágiles a nuestros clientes y mejorar el servicio en forma continua. A su vez, será el área que contenga el equipo de expertos en gaming encargados desarrollar los juegos que darán lugar a los retos y desafíos.
- **Expertos en gaming**, será el equipo especializado en el desarrollo e implementación exitosa de los juegos. Buscando que los mismos sean atractivos y de interés del público objetivo. Si bien serán parte de la estructura de IT, trabajarán de la mano de los asesores médicos para asegurar que los juegos estén alineados con los objetivos de bienestar.
- **Los asesores médicos** son quienes entienden la problemática de salud que nuestros usuarios padecen, es por ello que cuentan con un papel troncal dentro de VeeVa Health. Serán los encargados de trabajar en conjunto con todas las áreas (IT, comercial y Marketing) y sobre todo con los expertos en gaming para que la estrategia de la compañía sea coherente y se establezca en función de las necesidades de nuestros clientes.
- **El equipo de marketing** trabajará en la estrategia de marketing y la comunicación activa en redes sociales. Semestralmente, crearán los planes de marketing para ser presentados al CFO y CEO. Esta área investigará las nuevas tendencias del mercado de wellbeing, impulsando el posicionamiento de VeeVa Health trabajando en la promoción y posicionamiento de la marca en el mercado en el que compete.
- **El equipo comercial** será el encargado de crear y mantener las relaciones con los clientes. El principal punto de conexión entre la empresa y los clientes. Se encargará de la comunicación con los clientes establecidos y potenciales,

de la planificación de los objetivos de ventas y de asegurar el seguimiento de los leads. Por otro lado, tendrán la responsabilidad de hacer el acompañamiento de los clientes a lo largo de todo el proceso, desde el inicio de la negociación hasta la conversión de la venta y el posterior seguimiento y acompañamiento de los clientes. El objetivo principal de este equipo es atraer clientes para generar ingresos en VeeVa Health.

Relación con los clientes

Es importante reconocer los dos tipos de clientes con los que contaremos en VeeVa Health. Por un lado, nuestro cliente inicial, las empresas que pueden observar el impacto del estrés y burnout tanto en la salud de sus empleados como en el rendimiento de sus empresas. Por otro lado, los empleados, quienes deben actuar sobre su salud física y emocional. Por ello la relación con nuestros clientes deberá estar enfocada hacia las empresas que facilitadoras de las herramientas y hacia los empleados para incentivarlos a mejorar su bienestar y compromiso. Consideramos la necesidad de generar un vínculo personalizado tanto con los clientes como con los usuarios. Esto es de vital importancia para sembrar confianza y afinidad y, de este modo, construir una comunidad fiel al servicio que brinda VeeVa Health, lo que nos servirá de barrera de entrada ante los potenciales competidores que puedan presentarse en el futuro.

En VeeVa Health tenemos pensado relacionarnos con los clientes en momentos específicos:

1. El primer contacto del equipo comercial con los clientes para hacer la demo del producto y los servicios que ofrece.
2. Venta del servicio, donde el cliente obtiene la instalación inicial de la plataforma en su empresa y adquiere el acceso a todos sus servicios. Durante este momento puede darse lugar a la personalización de la plataforma y el paquete de contenidos, si es que la empresa opta por la opción customizada.

3. Durante el primer mes de uso para recoger feedback de los clientes, y de esta forma poder iterar el producto para brindar una solución ad-hoc en función de las necesidades del cliente.
4. De forma bimestral, haremos touch point con los clientes para mostrar la tasa de uso y evaluar en forma conjunta los puntos de dolor de los usuarios.
5. Trimestralmente mostraremos el progreso de los indicadores tanto de bienestar para los empleados como de performance para la empresa.
6. Por último, tendremos contacto en forma anual para negociar los términos y renovación del contrato.

Canales de comunicación y distribución

El equipo directivo junto con el de marketing y asesores médicos definirá una estrategia de comunicación integral, donde se considerarán aspectos relevantes correspondientes a las áreas involucradas: *medicina, legales y marketing*.

Será responsabilidad del equipo de Marketing la implementación de la estrategia definida con el principal objetivo de generar *awareness* de marca a través de una fuerte presencia en redes sociales empresariales, plataformas de búsqueda y newsletters específicos para empresas y áreas de recursos humanos. A continuación se detallan los principales canales de comunicación:

- Publicidad en redes sociales principalmente LinkedIn y Google Ads
- Participación en eventos y congresos de Recursos Humanos
- Artículos de interés en newsletters específicos para empresas y áreas de recursos humanos

Estructura de costes

En cuanto a la estructura de costes de VeeVa Health, a continuación, sigue un detalle de los principales gastos que componen cada categoría.

- Costos variables. Asociados a las recompensas y servicios prestados. Tenemos dos tipos de gastos:
 - Premios: se destinará un promedio inicial de USD 15 por unidad para la compra de diferentes productos que serán otorgados a los usuarios

finales a modo de premios para los ganadores de los desafíos. Luego se considera un aumento a USD 20 por unidad para realizar mejores premios a los empleados más comprometidos y con mejores estadísticas con el fin de mantener el engagement.

- Honorarios por consultas psicológicas: el precio de estas consultas será de USD 15.

- Costos Fijos. Asociados a publicidad y gastos generales. Tenemos también dos tipos de gastos:
 - Campañas de publicidad enfocada para generar awareness en los empleados sobre la importancia del autocuidado y en las empresas sobre el impacto del bienestar en la performance tanto de los empleados como de la empresa. Estos canales facilitan las herramientas necesarias para alcanzar los segmentos y áreas de empresas que presentan determinados intereses (ej: a través de Google Ads y LinkedIn y de la participación en eventos y congresos de recursos humanos);
 - Gastos generales y administrativos: Se encuentran compuestos principalmente por los gastos de personal que incluyen el equipo de IT con los expertos en gaming, el equipo de marketing y el área comercial. Sumado a los gastos legales, contables, de mantenimiento de servicios de tecnología (como ser Amazon Web Service, host, etc) y de infraestructura edilicia (el alquiler de las oficinas).

Capítulo 5: Plan Operativo

Go to market

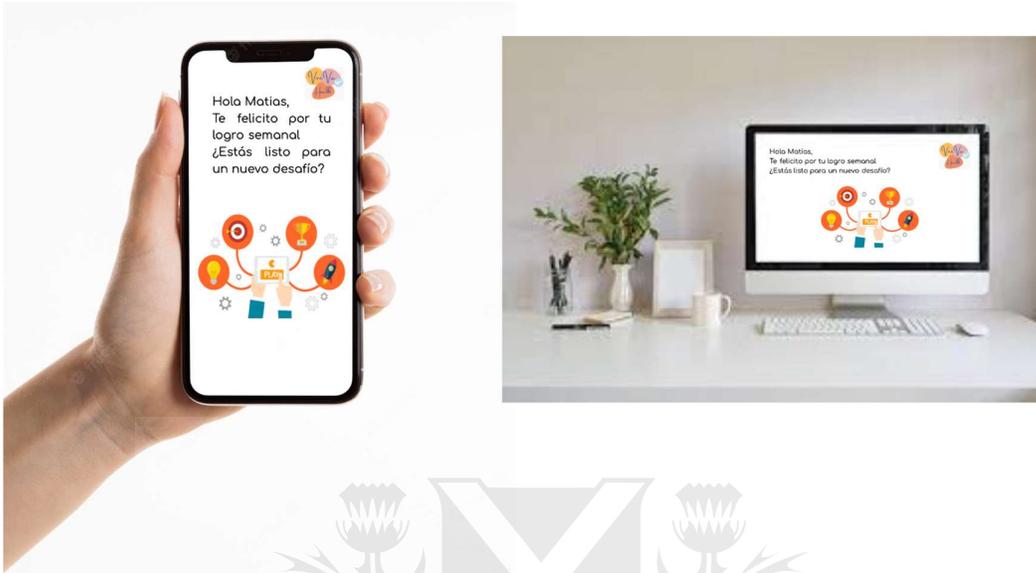
La estrategia de *go to market* puede ser definida a través de los elementos del marketing mix de McCarthy:



Producto

VeeVa Health ofrece una plataforma de bienestar a empresas para sus empleados que incentiva a los colaboradores a una "vida más sana" a partir de juego y desafíos saludables que son premiados cuando se cumplen. Complementándose con asistencia psicológica e información médica de consulta. El diferencial de VeeVa Health radica en la gamificación como pieza fundamental para generar la adopción temprana y mantener el engagement por parte de los empleados. Para ellos contaremos con un equipo especial, formado por expertos en gaming y asesores médicos para el desarrollo de productos digitales con foco en gamificación y wellness. La plataforma se integrará a la intranet de las empresas para un fácil y rápido acceso, con un diseño simple y sofisticado especialmente diseñado considerando el *look & feel* de las plataformas de bienestar.

A continuación, se puede apreciar el diseño de la web en su versión *desktop* (la misma será *responsive* a fin de adaptarse al dispositivo utilizado por cada usuario).



Look & feel de VeeVa Health en la intranet de la empresa y dispositivos móviles

Promoción

VeeVa Health contará con una web de diseño simple a través de la cual los clientes podrán acceder y solicitar asesoramiento sobre los servicios ofrecidos y mostrar resultados y casos de éxitos de las empresas que contraten nuestros servicios.

La promoción y comunicación será casi en su totalidad en forma digital, a través de múltiples canales online haciendo uso de las distintas redes sociales que nuclean a nuestro público objetivo: LinkedIn, Instagram y Google, entre otros. Las redes sociales nos permitirán establecer un vínculo focalizado y directo con nuestros clientes.

Precio

Las estrategias de *pricing* de VeeVa Health pueden ser definidas considerando las distintas fuentes de ingresos ya mencionadas en el CANVAS:

- **Setup inicial:** Las empresas abonarán una única vez la instalación de la plataforma de acuerdo con el tipo de plataforma solicitada, sea la plataforma básica (Base) o customizada (PRO) según preferencias de la empresa. Este abono incluirá los costos asociados a la personalización de la plataforma en caso de optar por la opción PRO.
 - **Plataforma Base:** las empresas abonarán por única vez, en pesos equivalente a **USD 1000 + IVA.**
 - **Plataforma PRO:** las empresas abonarán por única vez, en pesos equivalente a **USD 1800 + IVA.**
- **Suscripción mensual:** Las empresas abonarán una suscripción mensual de acuerdo al número de empleados en la nómina y de acuerdo al tipo de plataforma solicitada, sea la plataforma básica (Base) o customizada (PRO) según preferencias de la empresa.

El fee de la suscripción variará de acuerdo con el número de empleados en la nómina dando origen a cuatro categorías:

- **Plataforma Base, empresa con menos de 500 empleados:** las empresas cuya nómina tenga menos de 500 empleados y utilicen la plataforma base, abonarán una suscripción mensual en pesos equivalente a **USD 1000 + IVA.**
- **Plataforma Base, empresa con más de 500 empleados:** las empresas cuya nómina tenga más de 500 empleados y utilicen la plataforma base, abonarán una suscripción mensual en pesos equivalente a **USD 1300 + IVA.**
- **Plataforma PRO, empresa con menos de 500 empleados:** las empresas cuya nómina tenga menos de 500 empleados y utilicen la plataforma customizada, abonarán una suscripción mensual en pesos equivalente a **USD 1800 + IVA.**
- **Plataforma PRO, empresa con más de 500 empleados:** las empresas cuya nómina tenga más de 500 empleados y utilicen la plataforma customizada, abonarán una suscripción mensual en pesos equivalente a **USD 2000 + IVA.**

Este fee mensual incluye, por un lado, el acceso y uso de la plataforma por los empleados y además el servicio de mantenimiento de la plataforma, la actualización permanente de los desafíos y actividades de bienestar para mantener y asegurar el engagement de los empleados y mejorar su estado físico y mental, la actualización de la información certificada, los premios para los ganadores de los desafíos y sesiones de psicología para los empleados.

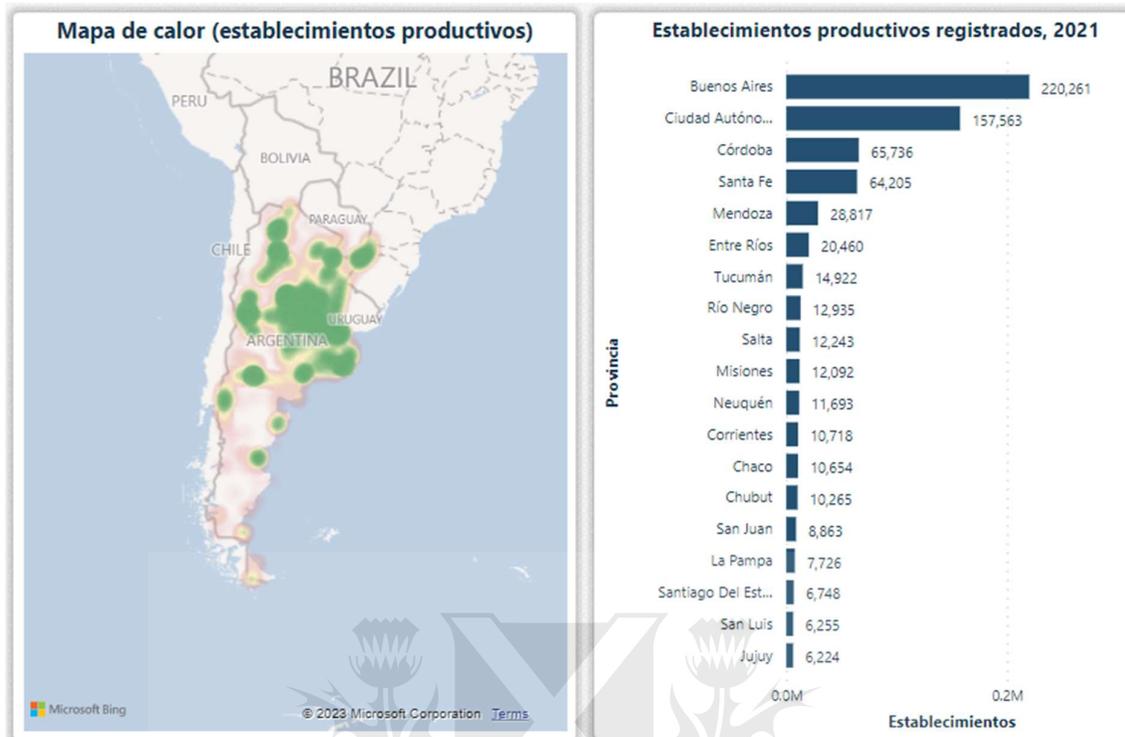
Todos los valores se encuentran expresados en USD, los mismos serán actualizados a partir del tercer año, con un aumento estimado del 15% ya que se optó por una estrategia de precios más competitivos al inicio con el fin de ingresar y ganar mercado y luego al tercer año, con la marca más consolidada se aumentan los mismo para todas las categorías.

Plaza

Respecto a este punto, VeeVa Health se ofrecerá en todo el territorio argentino, haciendo especial énfasis en Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y Mendoza, ya que en ella se asientan la mayor cantidad de las medianas y grandes empresas y se espera que esta región crezca aún más en los próximos años.⁴¹

Una vez consolidado el posicionamiento en las mencionadas ciudades, el objetivo es expandirnos hacia el total país, poniendo mayor énfasis en diversas provincias como Entre Ríos, Tucumán y Río Negro donde se espera que se asienten más empresas.

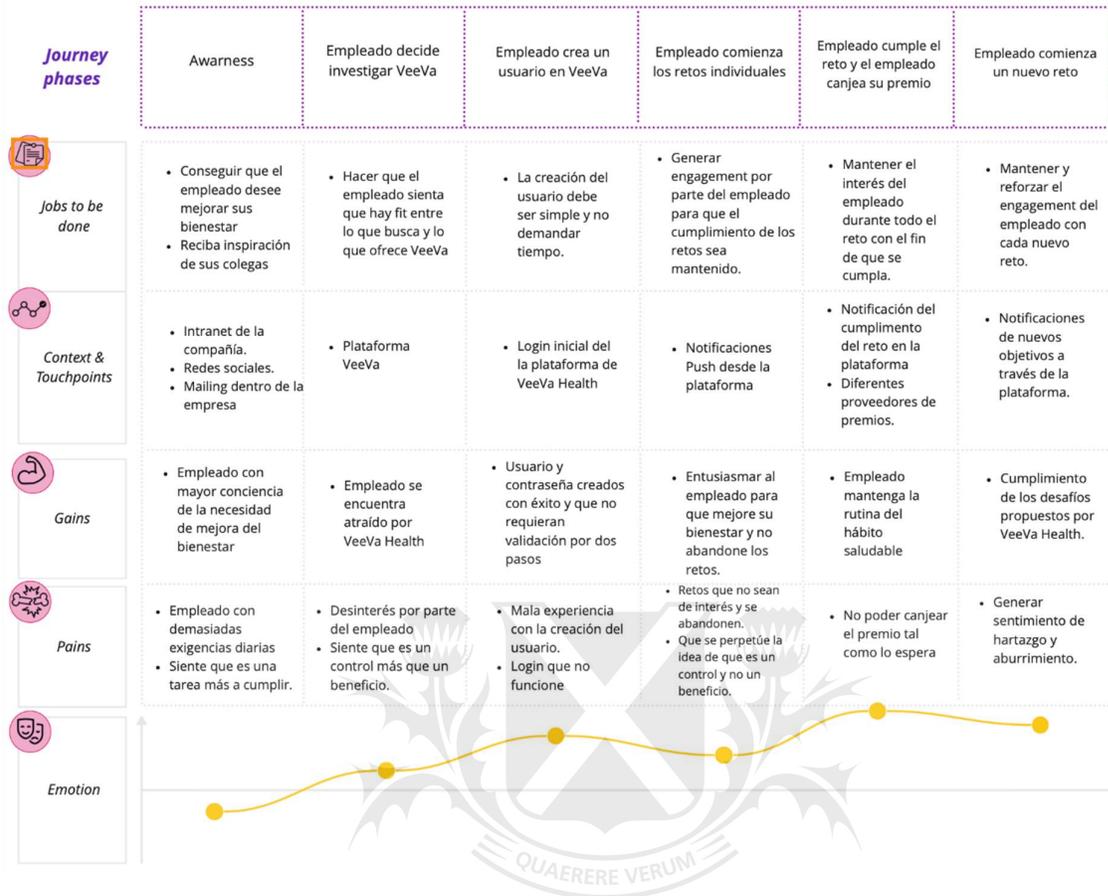
⁴¹ Mapa productivo-laboral argentino



Customer journey

El customer journey refleja los distintos puntos de contacto del usuario con la plataforma, y la emoción asociada a cada una de estas interacciones: los *momentos de la verdad*.

Como mencionamos anteriormente, contamos con dos tipos de clientes, por un lado, las empresas como cliente inicial y por otro lado, el empleado, como cliente o usuario final. En el esquema que se encuentra a continuación se puede apreciar el camino que el usuario final de VeeVa Health atraviesa. Observaremos que existen seis momentos de interacciones los cuales son simples y satisfactorios asociados a un espectro de emociones, que en su mayoría son positivas.



Las seis etapas que atraviesa el usuario de VeeVa Health se pueden resumir de la siguiente forma:

1. Awareness, toma de conciencia de los usuarios sobre el bienestar y su impacto para comprometerse a mejorarlo. En esta etapa es importante que los usuarios reconozcan el servicio que ofrece la empresa como un beneficio y no como una obligación adicional dentro de la jornada laboral ni se genere la creencia de que VeeVa Health es punto de control adicional a los que ya cuentan dentro de la empresa.
2. Investigación de la plataforma, el empleado comienza a navegar la plataforma con el fin de conocer de qué se tratan los desafíos de bienestar que se proponen y cuál es el real objetivo de la misma. Aquí es importante que el empleado se encuentre atraído tanto por la plataforma como por el contenido.
3. Una vez despertado el interés, el usuario pasa a la fase de creación de usuario que debe ser simple y rápida. Es importante que no haya validación por dos

pasos y que el usuario no tenga impedimentos ni mala experiencia en la creación del usuario.

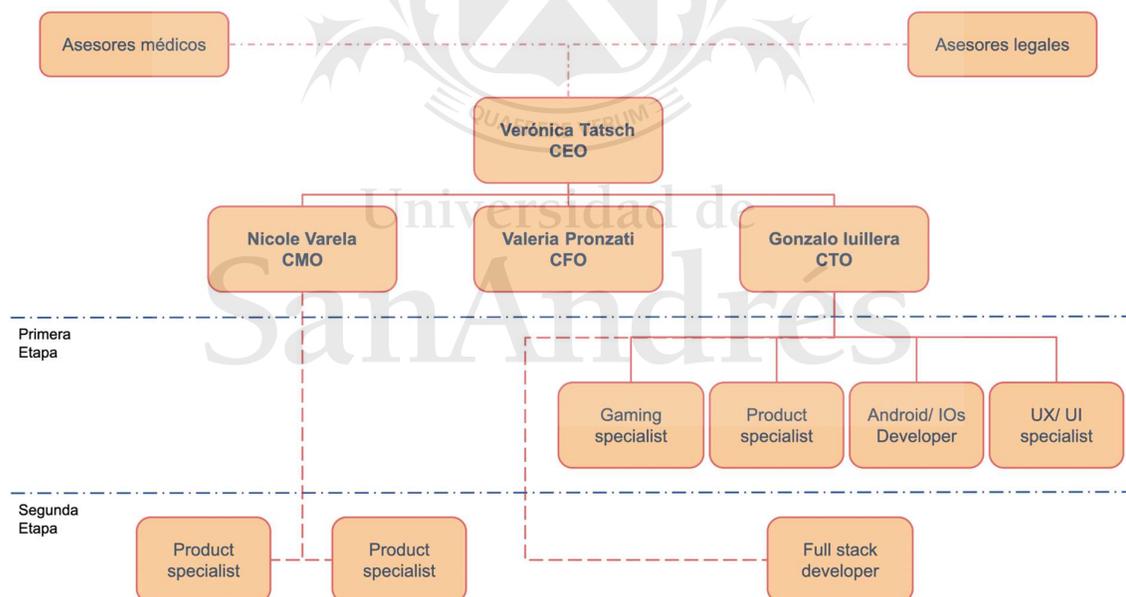
4. Inicio de la etapa de retos individuales. Los usuarios registrados comienzan a realizar los juegos y desafíos individuales. En este punto, es esencial que VeeVa Health logre incentivar y generar entusiasmo en los usuarios con el fin de construir engagement por parte de ellos y que no solo no se cesen el uso de la plataforma y abandonen los retos, sino que incentiven a sus pares a participar y realizar desafíos grupales en conjunto.
5. En la etapa de cumplimiento del reto de bienestar es importante recompensar los logros obtenidos para mantener el interés y el incentivo de los usuarios. Además, teniendo como objetivo la creación de la rutina e incorporación hábitos de bienestar. Luego podrá canjear su premio por beneficios que ofrecerá la plataforma en función de los puntos acumulados por el cumplimiento de los desafíos con anterioridad.
6. En la última etapa, el usuario comenzará un nuevo desafío de bienestar individual o grupal incentivado por los premios y los beneficios de bienestar que siente físicamente. El fin de este ciclo es mantener y reforzar el engagement de los usuarios por el uso de la plataforma y para mantener el bienestar.

Capítulo 6: Equipo emprendedor

El equipo emprendedor es el activo estratégico más importante del proyecto, compuesto por un equipo diverso con conocimiento del mundo corporativo, y además con conocimiento técnico para la implementación de la plataforma, la tecnología, el marketing.

El mismo se compone de Verónica Tatsch (CEO), Valeria Pronzati (CFO), Gonzalo luillera (CTO), Nicole Varela (CMO) y un equipo especializado conformado por un experto en gaming más un médico asesor encargados de desarrollar el entregable final que son los juegos y desafíos de bienestar. Adicionalmente, contamos con el asesoramiento legal de un estudio jurídico con vasta experiencia en emprendimientos digitales.

El equipo estará completo hacia finales del quinto año, momento en que se estima se alcanzará un nivel de demanda superior a las 85 empresas.



- **Verónica Tatsch (CEO)** médica especialista en dermatología, MBA candidate. Desarrolló su carrera profesional como medical manager en un laboratorio farmacéutico encargándose principalmente del lanzamiento de nuevos productos. Su rol en el proyecto es dirección ejecutiva y estratégica.
- **Valeria Pronzati (CFO)** farmacéutica, MBA candidate. Experta en calidad de

procesos con años dentro de la industria farmacéutica. Su amplia trayectoria en auditoría de proveedores le otorgan una visión integral de diferentes negocios. Se encargará de la dirección financiera y junto a Veronica, de la dirección estratégica.

- **Gonzalo Iuillera (CTO)** ingeniero en sistemas, Magister en transformación digital. Experto en desarrollo y dirección de productos digitales. Su trayectoria en programación y desarrollo de IT le proporcionaron el expertise en este ámbito. Su rol es la dirección tecnológica del producto como así también la optimización de la plataforma para buscar mayor conversión y tasa de uso.
- **Nicole Varela (CMO)** licenciada en relaciones públicas, publicidad y comunicación se desarrolla como directora de marketing digital focalizada en planeamiento y estrategia. Su principal rol en VeeVa Health es desarrollar el área de marketing para aumentar la penetración del mercado y atracción de clientes.



Capítulo 7: Análisis Financiero

El presente análisis se encuentra expresado en USD (dólares estadounidenses) considerando el impacto de las variables macroeconómicas que se detallan a continuación.

VARIABLES MACROECONÓMICAS

A fin de efectuar un correcto análisis financiero del proyecto, el primer paso consiste en proyectar las principales variables macroeconómicas para el horizonte temporal del mismo.

Debido al gran desafío de estimar las variables macroeconómicas de nuestro país, hemos optado por realizar el trabajo en dólares norteamericanos para evitar impactos de tipo local.

Estado de resultados

Ventas

Iniciando con el análisis de estimación de demanda, como mencionamos anteriormente, VeeVa Health apunta a las empresas grandes y medianas del sector de servicio y manufactura que están interesadas en el bienestar de sus empleados y que conforman el ranking Great Place to Work 2022. Este número creció un 80% entre 2021 y 2022. Desde VeeVa Health abordaremos una porción de este mercado que irá aumentando de acuerdo con la expansión geográfica y la consolidación de marca entre las empresas contratantes.

Es importante entender, que las ventas de VeeVa Health están apuntadas a las empresas contratantes y su volumen de uso dependerá del número de empleados de las empresas y la tasa de uso de estos. Para ello se estimó para las empresas categorizadas como "<500 empleados" un valor promedio de 300 empleados y para las categorizadas ">500 empleados", un valor promedio de 1000 empleados.

Estimamos incorporar al menos el 85 de las empresas “que cuidan”⁴² para finales del quinto año, alcanzando para ese entonces un 42% de cobertura del total de empresas del sector.

De este modo, se puede apreciar que para fines de 2027 se estará alcanzando a un total de 85 empresas que se traduce en 7450 empleados alcanzados (la tasa de utilización de VeeVa irá creciendo en el tiempo a medida que cada empleado vaya evidenciando los beneficios propios o en otros colaboradores). De este modo, se obtiene la proyección de ventas correspondiente para el horizonte temporal del proyecto.

	1 2023	2 2024	3 2025	4 2026	5 2027
Empresas de sectores de servicios y manufactura en Ar	164,000	164,000	164,000	164,000	164,000
Empresas grandes y medianas de sectores de servicios	28,000	28,000	28,000	28,000	28,000
Empresas grandes y medianas de sectores de servicios	1,400	1,400	1,400	1,400	1,400
Empresas usuarias - Target VeeVa	3	15	30	55	85
% de empresas **	0.2%	1.1%	2.1%	3.9%	6.1%
Tamaño Mercado en miles de USD***	\$64,800	\$324,000	\$648,000	\$1,188,000	\$1,836,000
300 Base <500 empleados	3	5	9	13	17
1000 Base >500 empleados		2	3	3	5
300 PRO <500 empleados		5	1	5	6
1000 PRO >500 empleados		-	3	3	3
Cantidad de empleados alcanzados en las empresas	900	5,000	9,000	11,400	14,900
Usuarios efectivos de VeeVa	225	1,250	3,150	4,902	7,450
% de utilización	25.0%	25.0%	35.0%	43.0%	50.0%

Las ventas vienen definidas por:

- **Ingresos por suscripciones:** corresponden a los abonos mensuales de las empresas por el uso, mantenimiento y actualización de la plataforma, monto que dependerá de la categoría según cantidad de empleados y el tipo de plataforma de preferencia.
- **Ingresos por Setup inicial:** Las empresas abonarán una única vez la instalación de la plataforma de acuerdo con el tipo solicitado, sea la básica

⁴² “Empresas que cuidan” son las interesadas en el bienestar de sus empleados y que conforman el ranking Great Place to Work

(Base) o customizada (PRO) según preferencias de la empresa.

Detalle de precios

Categoría	Precio 1 USD		Precio 2 USD		Participación
Precio Base <500 empleados	USD	1,000.0	USD	1,150.0	55.0%
Precio Base >500 empleados	USD	1,300.0	USD	1,495.0	15.0%
Precio PRO <500 empleados	USD	1,800.0	USD	2,070.0	20.0%
Precio PRO >500 empleados	USD	2,000.0	USD	2,300.0	10.0%
Precio Licencia Base	USD	1,000.0	USD	1,150.0	70.0%
Precio Licencia PRO	USD	1,800.0	USD	2,070.0	30.0%

* Valores sin IVA

En la tabla anterior se observan dos precios diferentes ya que se optó por una estrategia de precios más competitivos al inicio con el fin de ingresar y ganar mercado y luego al tercer año, con la marca más consolidada se aumentan los mismo un 15% para todas las categorías.

De este modo, mediante la sumatoria de las seis categorías se obtiene la facturación bruta (neta de IVA) a la cual se le deben deducir los impuestos correspondientes para alcanzar las **Ventas Netas**, Ingresos Brutos (tasa promedio de 3,5% sobre facturación bruta) y otros Impuestos.

	2023	2024	2025	2026	2027
Demanda (cantidad)	3	15	30	55	85
Base <500 empleados	18,000	66,000	172,500	324,300	531,300
Base >500 empleados	-	12,000	56,580	110,400	178,020
PRO <500 empleados	-	30,000	131,100	183,540	314,640
PRO >500 empleados	-	-	20,700	103,500	186,300
Licencia Base	3,000	7,000	13,800	18,400	25,300
Licencia PRO	-	7,000	4,600	9,200	12,650
Ventas Brutas	\$ 21,000.0	\$ 122,000.0	\$ 399,280.0	\$ 749,340.0	\$ 1,248,210.0
Ingresos Brutos	(735.0)	(4,270.0)	(13,974.8)	(26,226.9)	(43,687.4)
Otros Impuestos	(105.0)	(610.0)	(1,996.4)	(3,746.7)	(6,241.1)
Ventas Netas	20,160.0	117,120.0	383,308.8	719,366.4	1,198,281.6

Costos variables

Los costos variables se encuentran directamente relacionados con la tasa de uso de la plataforma por parte de los empleados y están conformados por los honorarios

por las consultas psicológicas y el costo de los productos utilizados como premios para los empleados que ganan los desafíos de salud.

Tanto la tasa de utilización de la plataforma, como el porcentaje de usuarios premiados, se espera que crezca año a año con la consolidación de la marca. A su vez, consideramos un aumento en el valor de los premios para dar mejores recompensas a los empleados más comprometidos y con mejores estadísticas con el fin de mantener el engagement. Esto no se considera los primeros años ya que todos los usuarios estarán al mismo nivel.

Costos Variables	Precio USD		Precio 2 USD	
	USD	15.0	USD	15.0
Sesiones de psicología	USD	15.0	USD	15.0
Premios y Obsequios	USD	15.0	USD	20.0

	2023	2024	2025	2026	2027
Base <500 empleados	3	5	9	13	17
Base >500 empleados		2	3	3	5
PRO <500 empleados		5	1	5	6
PRO >500 empleados		-	3	3	3
Cantidad de empleados alcanzados en las empresas	900	5,000	9,000	11,400	14,900
Usuarios efectivos de VeeVa	225	1,250	3,150	4,902	7,450
% de utilización	25.0%	25.0%	35.0%	43.0%	50.0%
Sesiones de psicología al año x usuario	450	2,500	6,300	9,804	14,900
% de usuarios premiados	30.0%	30.0%	35.0%	35.0%	40.0%
Cantidad de usuarios premiados	68	375	1,103	1,716	2,980
Premios x usuario x año	405	2,250	6,615	10,294	17,880
Contribución Marginal estimada en miles de USD	\$51,975	\$252,750	\$454,275	\$835,056	\$1,254,900
% sobre Ventas	80%	78%	70%	70%	68%

De esta manera, se logra obtener un margen del 68% sobre la Venta Neta.

Gastos de publicidad

Corresponde a los gastos incurridos en campañas de publicidad en redes sociales principalmente LinkedIn y Google Ads llevadas adelante por el equipo de marketing integrado en la compañía. Incluyendo también participación en eventos y congresos de Recursos Humanos.

Gastos de generales y de administración

Los gastos generales y de administración corresponden al gasto de sueldo y cargas sociales del equipo de colaboradores, conformado inicialmente por 6 empleados y totalizando 9 al inicio del cuarto año de operaciones. Luego se suman los gastos correspondientes a los estudios contable y jurídico por los servicios, el alquiler de oficinas y gastos relacionados a ello. Por último, los gastos de mantenimiento de host y otros gastos menores relacionados a IT.

	2023	2024	2025	2026	2027
Gross Profit	8,175.0	50,750.0	205,555.0	396,396.0	667,110.0
<i>as % of Sales</i>	<i>38.9%</i>	<i>41.6%</i>	<i>51.5%</i>	<i>52.9%</i>	<i>53.4%</i>
Brand & Marketing Expenses	(48,000.0)	(48,000.0)	(32,400.0)	(32,400.0)	(20,400.0)
Advertising	(30,000.0)	(30,000.0)	(20,400.0)	(20,400.0)	(14,400.0)
Congresos	(18,000.0)	(18,000.0)	(12,000.0)	(12,000.0)	(6,000.0)
Eventos Promocionales	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
S&M	(63,714.3)	(65,484.4)	(67,254.5)	(69,024.6)	(71,146.7)
Sueldos	(51,382.5)	(71,042.6)	(74,051.0)	(76,272.5)	(78,560.7)
CCSS	(12,331.8)	(17,050.2)	(17,772.2)	(18,305.4)	(18,854.6)
Others	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
G&A	(81,810.0)	(82,065.0)	(82,320.0)	(82,575.0)	(83,087.5)
Sueldos	(60,450.0)	(60,600.0)	(60,750.0)	(60,900.0)	(61,307.5)
CCSS	(14,508.0)	(14,544.0)	(14,580.0)	(14,616.0)	(14,713.8)
T&E	(7,560.0)	(7,665.0)	(7,770.0)	(7,875.0)	(7,980.0)
Gastos Estudio Contable	(3,600.0)	(3,600.0)	(3,600.0)	(3,600.0)	(3,600.0)
Legal & Compliance	(1,200.0)	(1,200.0)	(1,200.0)	(1,200.0)	(1,200.0)
Alquiler de oficinas	(9,600.0)	(9,600.0)	(9,600.0)	(9,600.0)	(9,600.0)
Gastos varios	(9,000.0)	(9,000.0)	(9,000.0)	(9,000.0)	(9,000.0)
IT	(67,423.2)	(67,497.6)	(67,572.0)	(67,646.4)	(67,848.5)
Sueldos	(24,180.0)	(24,240.0)	(24,300.0)	(24,360.0)	(24,523.0)
CCSS	(5,803.2)	(5,817.6)	(5,832.0)	(5,846.4)	(5,885.5)
Mantenimiento de host	(2,400.0)	(2,400.0)	(2,400.0)	(2,400.0)	(2,400.0)
Google	(720.0)	(720.0)	(720.0)	(720.0)	(720.0)
Asana	(720.0)	(720.0)	(720.0)	(720.0)	(720.0)
Hubspot	(3,600.0)	(3,600.0)	(3,600.0)	(3,600.0)	(3,600.0)
Others	(30,000.0)	(30,000.0)	(30,000.0)	(30,000.0)	(30,000.0)
EBITDA	(252,772.5)	(212,297.0)	(43,991.5)	144,750.0	424,627.3
<i>as % of Sales</i>	<i>-1203.7%</i>	<i>-174.0%</i>	<i>-11.0%</i>	<i>19.3%</i>	<i>34.0%</i>

De este modo, deduciendo estos gastos a la Contribución Marginal se obtiene el Resultado Bruto, el cual comienza con un saldo negativo en 2023 alcanzando un valor de \$425.000 en 2027, representando un 34% sobre la venta neta de dicho período.

Otros ingresos y egresos

Otros ingresos y egresos están conformado por las amortizaciones de los activos de la compañía (los cuales se detallan en el apartado de inversión inicial) e intereses bancarios que al momento no representan un valor de interés ya que se cuenta con una política de no endeudamiento.

Impuesto a las ganancias

El impuesto a las ganancias se calcula como el 35% sobre el Resultado Bruto antes de impuestos, llegando de este modo a obtener el Resultado Neto correspondiente a cada ejercicio.

	2023	2024	2025	2026	2027
Ventas Brutas	\$ 21,000.0	\$ 122,000.0	\$ 399,280.0	\$ 749,340.0	\$ 1,248,210.0
Costos Variables	(12,825.0)	(71,250.0)	(193,725.0)	(352,944.0)	(581,100.0)
Gross Profit	8,175.0	50,750.0	205,555.0	396,396.0	667,110.0
<i>as % of Sales</i>	38.9%	41.6%	51.5%	52.9%	53.4%
Brand & Marketing Expenses	(48,000.0)	(48,000.0)	(32,400.0)	(32,400.0)	(20,400.0)
S&M	(63,714.3)	(65,484.4)	(67,254.5)	(69,024.6)	(71,146.7)
G&A	(81,810.0)	(82,065.0)	(82,320.0)	(82,575.0)	(83,087.5)
IT	(67,423.2)	(67,497.6)	(67,572.0)	(67,646.4)	(67,848.5)
EBITDA	(252,772.5)	(212,297.0)	(43,991.5)	144,750.0	424,627.3
<i>as % of Sales</i>	-1203.7%	-174.0%	-11.0%	19.3%	34.0%
Other Income / (Expenses)	(17,373.3)	(21,457.8)	(32,593.4)	(46,640.3)	(66,639.5)
EBT	(270,145.8)	(233,754.8)	(76,584.9)	98,109.7	357,987.8
<i>as % of Sales</i>	-1286.4%	-191.6%	-19.2%	13.1%	28.7%
Income Taxes - 35%	0.0	0.0	0.0	(23,345.3)	(66,335.5)
Management Net Income	(270,145.8)	(233,754.8)	(76,584.9)	74,764.5	291,652.2
<i>as % of Sales</i>	-1286.4%	-191.6%	-19.2%	10.0%	23.4%

Flujo de caja

El flujo de caja se encuentra determinado por días de cobro promedio de 30 días y una política de pago a proveedores también de 30 días. Esto impacta sobre todos los gastos a excepción de los salarios y gastos diarios los cuales se abonan en el mismo período en que se incurren.

Mismo tratamiento se les dará a los impuestos, los cuales deben ser abonados en el mes en curso salvo el caso del impuesto a las ganancias, el cual se abona siguiendo un régimen de adelantos en base al impuesto liquidado en el período inmediato anterior, compensando la diferencia al momento de su liquidación anual durante el

mes de Mayo.

	HOY	2023	2024	2025	2026	2027		
Ventas netas	\$	21,000.0	\$ 122,000.0	\$ 399,280.0	\$ 749,340.0	\$ 1,248,210.0		
EBITDA	\$	(252,772.5)	\$ (212,297.0)	\$ (43,991.5)	\$ 144,750.0	\$ 424,627.3		
(-) Intereses		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
(-) Impuesto a las Ganancias		0.0	0.0	0.0	(23,345.3)	(66,335.5)		
(-) Var NOF		0.0	(21,199.2)	(62,441.5)	(77,015.2)	(110,540.6)		
(-) Inversión NOF	(4,473.4)							
(-) Inversión Total	(58,373.4)	0.0	0.0	0.0	(44.0)	0.0		
(+) Escudo Fiscal - 35%		0.0	0.0	0.0	0.0	0.0 FFS		
Flujo de Fondos Libres	\$	(62,846.8)	\$ (252,772.5)	\$ (233,496.2)	\$ (106,433.0)	\$ 44,345.5	\$ 247,751.1	\$ 252,706.2
								1,943,893.5
FFL +VR		(62,846.8)	(252,772.5)	(233,496.2)	(106,433.0)	44,345.5	247,751.1	2,191,644.7
VAN	\$	585,802.4		G		2.0%		
TIR		41.7%						
Valla		15.0%						
Cálculo NOF								
(+) Caja	\$	10.0	\$ 10.0	\$ 10.0	\$ 10.0	\$ 10.0	\$ 10.0	\$ 10.0
(+) Créditos por Ventas	8.3%	1,749.3	10,162.6	33,260.0	62,420.0	103,975.9		
(+) Inventarios	0.0%	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0		
(+) Impuestos		4,524.6	22,173.6	70,416.5	131,530.9	218,496.3		
(-) Salarios	8.3%	\$ 5,035.5	\$ 5,048.0	\$ 5,060.5	\$ 5,073.0	\$ 5,106.9		
(-) Proveedores	8.3%	(6,846.0)	(11,721.6)	(20,633.0)	(33,904.7)	(51,919.2)		
NOF	\$	4,473.4	\$ 25,672.6	\$ 88,114.0	\$ 165,129.3	\$ 275,669.9		
Var NOF	\$	-	\$ 21,199.2	\$ 62,441.5	\$ 77,015.2	\$ 110,540.6		
Política de Endeudamiento a partir 2021		0,0 / EBITDA						
DSO		30 días						
DPO		30 días						

Inversión inicial

La inversión inicial, que abarca principalmente los elementos necesarios para comenzar las operaciones, como ser la creación de marca, el desarrollo de la plataforma, 7 laptops para el equipo operativo y gastos correspondientes para cubrir las necesidades operativas de fondos de modo de garantizar el correcto desenvolvimiento de la operatoria comercial, llega a USD 520K. En los años 2024, 2025 y 2026 será necesario agregar cinco nuevas laptops.

Adicionalmente contamos con la asesoría legal y técnica de un estudio jurídico de renombre con una importante trayectoria en el mundo de las *start ups*. Ellos se

encargarán de redactar los *términos y condiciones* relativos al uso del servicio donde se definen y deslindan las responsabilidades de cada uno de los actores intervinientes.

Valuación

considerando una tasa de rendimiento requerida del 15%, el **VAN** del proyecto asciende a **USD 585K** con una **TIR** de **42%** como puede apreciarse en el correspondiente apartado de Cash Flow



Capítulo 8: Condiciones para la viabilidad del negocio

Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

Entre los factores críticos para el éxito del proyecto se pueden mencionar:

- Concientización del autocuidado

Un desafío importante al que nos enfrentamos es el engagement de los empleados ante las actividades de bienestar. Si bien es un interés en auge, asegurar la participación de los empleados es un factor crítico para el éxito de este proyecto. Por eso será importante sustentarlo con campañas de concientización del propio cuidado y bienestar tanto por parte de las empresas como de la propia plataforma.

- Sostenibilidad de la importancia del bienestar de los empleados por parte de las empresas.

Si bien no podemos asegurar la sostenibilidad de la importancia del bienestar de los empleados por parte de las empresas, hemos visto en la sección “Evaluación de la Oportunidad de Negocio” que es un mercado en crecimiento y que no es “una moda del momento” sino que ha llegado para quedarse.

Luego de la pandemia de COVID 2019 se ha instaurado fuertemente el concepto de “Future of Work”⁴³ en las grandes corporaciones ya que se evidenció que el bienestar de las personas es una pieza clave para su performance y por ende la performance de las empresas. Hoy existen organizaciones internacionales como World Wellbeing Movement⁴⁴ creadas con el propósito de fomentar y sostener este aspecto. Como mencionan en su página *“Las organizaciones dirigidas por un propósito tienen un impacto positivo en las comunidades a las que sirven, desde la satisfacción del cliente hasta el bienestar de los empleados y más allá. Esta es la piedra angular para un rendimiento superior a largo plazo”*.

Por lo aquí expresado, vemos muy bajo riesgo de que el interés de las empresas por continuar dando beneficios que incentiven el bienestar de sus empleados no sea sostenible en el tiempo.

⁴³ The future of work: Balancing three symbiotic elements | McKinsey & Company

⁴⁴ WWM – World Wellbeing Movement

Conclusión

A modo de síntesis, ante todo se destaca la condición de VeeVa Health como primer jugador en desarrollar una plataforma para empresas que se focaliza en el bienestar del empleado como motor para mejorar la productividad y rendimiento de las mismas. Este privilegiado posicionamiento sentará las bases para la construcción de una ventaja competitiva sostenible sobre la cual se establecerán unas sólidas barreras de entrada.

Hemos identificado el auge del bienestar en varias esferas y el ámbito laboral no es ajeno a ello. No solo las empresas se interesan cada vez más en el bienestar de sus empleados tanto físico como mental, sino que se ha convertido en un diferencial para el empleado a la hora de elegir su lugar de trabajo.

En términos financieros, el proyecto expone sólidos indicadores de rentabilidad, obteniendo una rentabilidad antes de impuestos del 29%. En cuanto a su valuación, exhibe un VAN de USD 585K con una tasa de retorno del 42% y un período de repago de 36 meses.

Finalmente, el proyecto cuenta con un equipo emprendedor muy profesional con vasto conocimiento en el mundo corporativo y en las necesidades tanto del empleado como de la empresa. El equipo está integrado por Verónica Tatsch y Valeria Pronzati, quienes aportan el perfil corporativo y el know how financiero.

Fuentes y bibliografía

1. [Un poco de historia sobre el burnout, nuevo 2016](#)
2. [Agotamiento: 2 de cada 10 empleados reportan síntomas de "burnout" a causa de un ambiente laboral tóxico](#)
3. [Trabajadores agotados: cómo aliviar el 'burnout' en la pospandemia](#)
4. [Physician burnout - The Lancet](#)
5. [19 Gamification Trends for 2023-2025: Top Stats, Facts & Examples](#)
6. [¿Cómo la gamificación puede impactar en las empresas? | Gympass | Blog](#)
7. [¿La productividad mejora gracias a la gamificación? | Blog MÁSMÓVIL Negocios](#)
8. [54 Gamification Statistics You Must Know: 2023 Market Share Analysis & Data - Financesonline.com](#)
9. [#Gamificación 10 casos de éxito en la Empresa y los #RRHH](#)
10. [Gamification and the healthcare industry | Folio3 Digital Health](#)
11. [LA REVOLUCIÓN DEL BIENESTAR: DEL WELLNESS AL WELLBEING](#)
12. [La realidad golpea a los trabajadores argentinos: el 86% asegura estar "quemado" | Perfil](#)
13. [Eye-Opening Work-Life Balance Statistics \[2022\] - Toner Buzz](#)
14. [¿Cuál es el negocio de Betterfly, el primer "unicornio" social de América Latina? - Noticias de Uruguay y el mundo actualizadas](#)
15. [Tasa de desempleo Argentina 2027 | Statista](#)
16. [Encuesta de Indicadores Laborales](#)
17. [Mapa productivo-laboral argentino](#)
18. [Argentina and the IMF](#)
19. [Tasa de inflación mundial 2015-2027 | Statista](#)
20. [Employee Mental Health and Well-being | McKinsey & Company](#)
21. [How well-being improves performance: An interview with Annastiina Hintsu](#)
22. [The battle against mental-health stigma | McKinsey](#)
23. [Addressing employee burnout: Are you solving the right problem? | McKinsey](#)
24. [The future of work: Balancing three symbiotic elements | McKinsey & Company](#)

25. [Global Wellness Institute](#)
26. [WWM – World Wellbeing Movement](#)
27. [Workplace Wellness](#)
28. [Inicio | Great Place To Work](#)
29. [Be Kind to Yourself | Globant](#)
30. [Win With Wellbeing – Scalable Wellbeing & Performance Programmes for Organisations](#)
31. [88% ROI on Company-Wide Wellbeing Programme With Kuwait Finance House – Hintsa](#)
32. [Wellcorp \(wellcorplatam.com\)](#)

