



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Administración de Negocios

INUIT

Autora: Laura Marina Carranza

DNI: 26.448.484

Mentor de tesis: Mg. Juan Martín Segré

Buenos Aires, 18 de noviembre de 2024



MBA SALUD

Trabajo final de graduación

Plan de negocios de Inuit



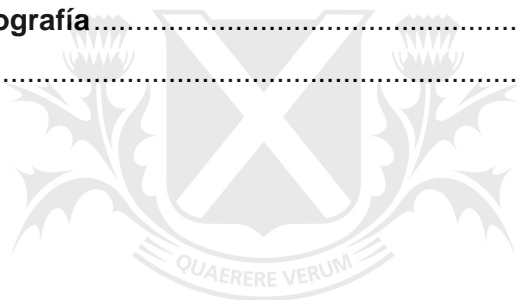
Laura Marina Carranza

D.N.I.: 26.448.484

Índice

Agradecimientos	4
Resumen Ejecutivo	5
Presentación del plan de negocio	8
1. Introducción y antecedentes del proyecto de negocio	8
2. Marcos Conceptuales y Herramientas Utilizadas	9
3. Metodología de Investigación.....	10
4. Testeo y Validación.....	10
5. Herramientas Utilizadas.....	10
I. El Cliente	11
1. Mapa de empatía y arquetipo de persona. Segmento 1.	11
a) Arquetipo de persona - Cliente potencial.....	12
b) Jobs to be Done.....	13
2. Mapa de empatía y arquetipo de persona. Segmento 2	13
a) Arquetipo de Persona - cliente potencial.....	14
b) Jobs to be Done.....	15
3. Proceso de validación	15
II. Propuesta de valor	19
Descripción de la propuesta de valor del servicio que ofrece INUIT.	19
Diferenciación y las ventajas competitivas.....	23
III. Product market fit	25
IV. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria ... 33	
Mercado Objetivo	36
Competencia.....	38
Contexto utilizando el Framework PESTLE	41
Análisis FODA.....	44
La Industria del Cuidado de Adultos Mayores en Argentina	46
V. El modelo de negocios	50
Detalles del modelo de ingresos:.....	54

Pricing propuesto	54
VI. Go to market plan	56
Justificación de la Estrategia	57
Funnel de Marketing.....	58
VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio	63
VIII. Implementación del negocio	65
IX. Equipo emprendedor	71
X. Resultados económicos – financieros y requerimientos de inversión	73
1. Contexto macro y microeconómico.....	73
1.1. Macroeconómico.....	73
1.2. Microeconómico.....	75
1.3. Modelo de generación de beneficios.....	80
XI. Impacto social	90
XII. Fuentes y Bibliografía	94
XIII. Anexos	96



Universidad de
San Andrés

Agradecimientos

Quiero agradecer a quienes me acompañaron y alentaron durante el MBA.

A mis padres y hermanos por su apoyo incondicional.

A mis dos queridos hijos, Ema y Manuel, por su comprensión y por darme el amor y la alegría que necesitaba en cada etapa de este proceso. Ustedes son mi mayor inspiración.

A mis compañeros de Filial La Plata, gracias por su comprensión y apoyo durante mis ausencias.

A la empresa, por creer en mí y brindarme la oportunidad de crecer profesionalmente a través de esta maestría.

A mis compañeros del Grupo 5 y a toda la cohorte 2022, porque en cada uno de ustedes encontré no solo compañeros, sino un grupo humano excepcional.

A Josefina, Hernán y Ezequiel, por los viajes compartidos que hicieron que esta experiencia sea aún más especial.

A Daniel Maceira y a los profesores de la maestría, por transmitir conocimientos con pasión, excelencia e inspiración.

A Juan Martín Segré, mi mentor, por sus valiosos aportes y por ser una guía fundamental en la etapa final de este proyecto.

A todos ustedes, gracias por formar parte de esta hermosa experiencia.

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo final de graduación (TFG) del MBA Salud de UdeSA es el plan de negocios de Inuit, una empresa que proporciona soluciones innovadoras para el cuidado de adultos mayores en Argentina. Este proyecto responde a la necesidad crítica de servicios de cuidado domiciliario adecuados y especializados para una población que se enfrenta a limitaciones de tiempo, recursos económicos y conocimiento especializado por parte de sus familias. Actualmente, el 30% de la población de adultos mayores requiere algún tipo de cuidado diario o supervisión médica (Ministerio de Salud de la Nación Argentina, 2018). En la actualidad se considera que, en lugar de marginar a las personas mayores, como muchas veces pasa, debemos integrarlas y valorarlas como una parte vital y dinámica de la sociedad.

Inuit ofrece una solución integral que conecta de forma simple y segura a clientes con cuidadores especializados mediante la implementación de un marketplace, con el objetivo de mejorar la accesibilidad, calidad y transparencia del servicio en pos de ofrecer mayor calidad de vida a los adultos mayores y proporcionar tranquilidad a sus familias. La propuesta de valor de Inuit incluye:

- Plataforma digital. Un marketplace que facilita la selección de cuidadores, asegurando una correspondencia adecuada de habilidades y necesidades. Genera transparencia y confianza, y aporta visibilidad, gestión simplificada y feedback constructivo para el cuidador.
- Servicio Adaptado a cada Individuo. Las familias pueden buscar cuidadores según varios filtros: ubicación, disponibilidad, habilidades, calificaciones y tarifas.
- Control y cuidado: Georeferenciación del cuidador para verificar la asistencia, horarios de atención y seguridad en el ingreso del cuidador a domicilio.

- Sistema de pago según la necesidad. El servicio se contrata por hora siendo Inuit un intermediario que recibe una comisión por transacción. Los clientes pueden comparar precios y servicios según la necesidad y los recursos que disponen.
- Comentarios y Calificaciones: Transparencia y confianza mediante opiniones verificables de otros clientes.
- Reclutamiento y Capacitación de Cuidadores: Estrategias de reclutamiento y programas de formación continua para garantizar un servicio de alta calidad. Se generan alianzas estratégicas con Instituciones prestigiosas que tienen experiencia en la formación de cuidadores de adultos mayores, como Fundación OSDE, AMIA y Cruz roja.

El modelo de negocio de Inuit se centra en dos módulos principales: el del paciente, donde se describe el perfil, los gustos, las necesidades y los requerimientos, además los cuidadores que los asisten actualizan la información del estado y necesidades del paciente; y la Gestión de Cuidadores, con información sobre la experiencia, formación verificada y datos relevantes de su personalidad. La plataforma no solo simplifica la gestión administrativa, sino que también asegura un registro digital del estado del paciente, proporcionando información completa y actualizada.

Las proyecciones de negocio indican un mercado potencial significativo en Argentina, con un TAM (Total Addressable Market) de 1.486 millones de clientes lo que representa importantes ganancias, un SAM (Serviceable Available Market) de 326 mil clientes y un SOM (Serviceable Obtainable Market) de 1.6 mil en el primer año y 10.3 mil en los primeros tres. Se espera que el mercado crezca alcanzando los 14.6 mil clientes en 5 años.

El equipo fundador de Inuit está compuesto por dos socios con amplia experiencia en gestión de servicios de salud (Franco Astore y la autora del presente TFG), y se han identificado como posiciones críticas para el éxito a los siguientes: CPO, CTO y CHRO. Cada miembro del equipo aporta una combinación única de competencias y está comprometido con la misión de

mejorar la calidad de vida de los adultos mayores a través de servicios innovadores y de alta calidad.

La inversión inicial requerida es de USD 24.920 para el primer año, destinada al desarrollo de la plataforma digital y los costos operativos. El valor presente neto (VPN) del proyecto es de 560.107 dólares, con un periodo de repago estimado en el mes 28 del año 2027.

El plan de negocios de Inuit está diseñado para ser implementado más allá del ámbito académico, con la visión de convertirse en una empresa líder en HealthTech en Argentina y con potencial de expansión internacional. La combinación de una plataforma eficiente, un equipo altamente capacitado y un servicio adaptado a las necesidades del cliente posiciona a Inuit como una solución innovadora y necesaria en el mercado de cuidado de adultos mayores, ofreciendo un impacto positivo y sostenible en la sociedad.



Presentación del plan de negocio

1. Introducción y antecedentes del proyecto de negocio

El envejecimiento de la población es una problemática mundial. Se estima que para el año 2050, una de cada cinco personas en las grandes ciudades será un adulto mayor. Esta realidad ha generado una gran preocupación por garantizar una mejor calidad de vida para estos individuos. En respuesta, la Organización Mundial de la Salud (OMS) ha declarado la década 2020-2030 como la "Década del Envejecimiento Saludable"¹, con el objetivo de fomentar acciones que promuevan el bienestar de la población mayor (Organización Mundial de la Salud, 2020)¹.

En Argentina, muchas familias enfrentan grandes desafíos al buscar cuidados domiciliarios para sus seres queridos mayores. Con un 30% de la población de adultos mayores requiriendo algún tipo de cuidado diario o supervisión médica, según el Ministerio de Salud de la Nación Argentina², las limitaciones de tiempo, recursos económicos y conocimiento especializado agravan esta situación. Inuit nace como respuesta a estas necesidades, ofreciendo un marketplace que conecta a las familias con cuidadores especializados, mejorando así la accesibilidad, calidad y transparencia en el cuidado.

En su libro "Revolución Senior"³, Sebastián Campanario, señala la importancia de adaptar las políticas públicas, los entornos laborales, y las estrategias económicas para aprovechar las oportunidades que ofrece una

¹ Organización Mundial de la Salud. OMS. (2020). Década del envejecimiento saludable 2021-2030. Ginebra.

² Ministerio de Salud de la Nación Argentina. 2018. Envejecimiento y Salud en Argentina.

³ Campanario, Sebastián. "Revolución Senior" 2021.

población envejecida. Destaca que el gasto en salud para las personas mayores es considerablemente más alto que para el resto de la población. En muchos países, los mayores de 65 años representan alrededor del 40-50% del gasto total en salud, a pesar de ser una minoría en términos de población (Campanario, 2020)^{II}.

Según ONU⁴, el cuidado domiciliario es una opción fundamental para permitir que las personas mayores vivan de manera independiente en sus propias comunidades. Este tipo de atención no solo incluye servicios médicos y de enfermería, sino también apoyo en actividades diarias, lo que ayuda a prevenir el aislamiento y promueve una mejor calidad de vida. Es esencial que los servicios de atención a domicilio estén equipados y cuenten con personal capacitado para satisfacer las necesidades específicas de los ancianos, limitando así la necesidad de hospitalización (Organización de las Naciones Unidas, 1982)^{III}.

2. Marcos Conceptuales y Herramientas Utilizadas

Para desarrollar el plan de negocios de Inuit, se emplearon diversas herramientas y marcos conceptuales:

- Análisis FODA: Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Inuit.
- Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter: Evaluar la competencia y dinámica del mercado.
- Mapa de Empatía y Customer Journey Map: Comprender las necesidades y experiencias de usuarios y cuidadores.
- Lean Startup y Canvas Model: Estructurar y validar la propuesta de valor de Inuit.

⁴ ONU (1982). Plan de Acción Internacional de Viena sobre el Envejecimiento.

3. Metodología de Investigación

El desarrollo y validación de la idea de negocio se realizaron mediante la siguiente metodología:

Investigación Cualitativa:

- Entrevistas y Grupos Focales: Recoger opiniones y experiencias de familias y cuidadores.
- Observación: Entender las dinámicas del cuidado domiciliario.

Investigación Cuantitativa:

- Análisis de Datos: Utilizar estudios previos sobre el envejecimiento y el mercado.

4. Testeo y Validación

- Prototipado y Pruebas Piloto: Desarrollar y probar un prototipo de la plataforma con usuarios reales.
- MVP (Producto Mínimo Viable): Lanzamiento inicial para validar la propuesta en el mercado.
- Análisis de Métricas: Evaluar la conversión, retención y satisfacción del cliente para ajustar la estrategia.

5. Herramientas Utilizadas

- Plataformas de Encuestas: Recolección y análisis de datos.
- Análisis de Datos: Uso de herramientas estadísticas para evaluar los datos.
- Diseño de Prototipos: Herramientas para el diseño y testeo de la plataforma.

Este enfoque integral asegura que Inuit se convierta en una solución confiable y eficiente para el cuidado domiciliario de adultos mayores en Argentina, mejorando significativamente la calidad de vida de los usuarios y sus familias.

I. El Cliente

En Argentina, las familias enfrentan dificultades para encontrar cuidadores domiciliarios confiables y calificados, lidiando con problemas de cobertura horaria insuficiente, organización agotadora, inseguridad por robos, riesgos legales por economía informal, y altos costos de geriátricos de calidad. Inuit responde a estas necesidades proporcionando un marketplace que conecta de manera segura a clientes con cuidadores especializados, ofreciendo transparencia, flexibilidad, tecnología y apoyo en el reclutamiento y capacitación, mejorando así la calidad de vida de los adultos mayores y la tranquilidad de sus familias.

Los segmentos de mercado de Inuit incluyen familias con adultos mayores que necesitan cuidados diarios o especializados debido a condiciones de salud crónicas, discapacidades físicas o deterioro cognitivo. Estas familias buscan cuidadores confiables que puedan proporcionar asistencia constante, mejorar la calidad de vida de sus seres queridos y aliviar la carga de cuidado sobre la familia. Además, Inuit también atiende a adultos mayores independientes que residen solos y desean mantener su autonomía e independencia, pero necesitan apoyo adicional para tareas específicas, seguridad y compañía. Estos adultos mayores buscan servicios que les permitan seguir viviendo de manera autónoma mientras reciben el apoyo necesario para su bienestar, incluyendo asistencia ocasional para tareas domésticas, compañía, apoyo en actividades cotidianas y supervisión ligera para garantizar su seguridad.

1. Mapa de empatía y arquetipo de persona. Segmento 1.

Segmento 1: Familias con adultos mayores



Fuente: elaboración propia

a) Arquetipo de persona - Cliente potencial

- Edad: 45 años. Contadora Pública. Vive en La Plata, Argentina.
- Situación Familiar: Vive con su esposo y tiene dos hijos adolescentes. Cuida de su madre de 80 años, quien tiene demencia leve.
- Demografía: tiene ingresos de clase media- alta.
- Educación: Universitaria.
- En sus valores se destaca la responsabilidad, familia, seguridad, cuidado.
- Estilo de Vida: Activa, con un trabajo demandante y responsabilidades familiares.

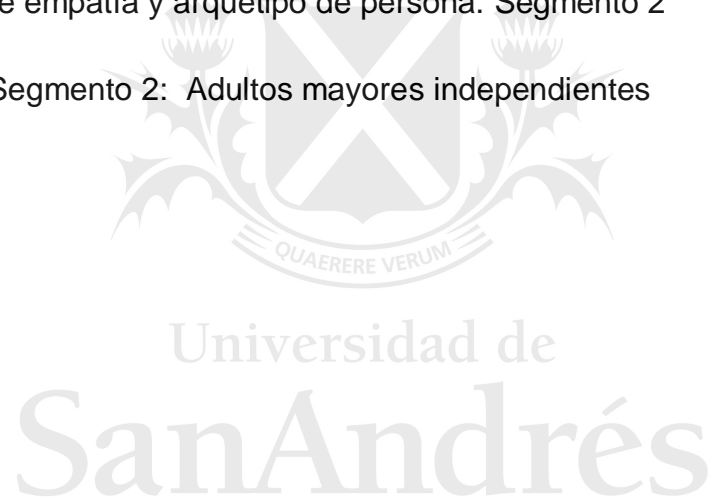
b) Jobs to be Done

- Proveer cuidado de calidad a su madre.
- Aliviar la carga de cuidado diario y especializado.
- Mantener un equilibrio entre su vida laboral y personal.

Es una persona que valora la calidad en el cuidado de su familia. Con un trabajo demandante, necesita una solución que le permita asegurar la mejor atención sin sacrificar su carrera ni su tiempo familiar. La plataforma de Inuit le ofrece la tranquilidad y confianza que busca, proporcionando cuidadores confiables y calificados, con la flexibilidad y transparencia que necesita para mantener el equilibrio en su vida.

2. Mapa de empatía y arquetipo de persona. Segmento 2

Segmento 2: Adultos mayores independientes





Fuente: elaboración propia

a) Arquetipo de Persona - cliente potencial

- Jubilado (ex-abogado). 70 años. Vive en Rosario, Argentina.
- Situación Familiar: Vive solo en un departamento en el centro de la ciudad. Sus hijos viven en otras ciudades y lo visitan ocasionalmente. Viudo.
- Demografía: Ingresos: Clase media
- Valora la autonomía, independencia, calidad de vida y dignidad.
- Estilo de Vida: Activo, participa en actividades comunitarias y sociales. Disfruta de la lectura, el cine y las caminatas en el parque.
- Personalidad: Orgulloso, independiente y sociable.
- Intereses: Salud y bienestar, tecnología, actividades culturales y sociales.

b) Jobs to be Done

- Mantener su independencia y autonomía.
- Recibir apoyo en tareas específicas y compañía para evitar la soledad.
- Sentirse seguro y cuidado sin perder su autosuficiencia.

Influenciadores Clave para la Existencia del Servicio:

- Médicos tratantes: Proveen recomendaciones sobre cuidados necesarios y supervisan la salud del adulto mayor.
- Familiares y amigos: Proveen recomendaciones y comparten experiencias sobre servicios de apoyo.
- Organizaciones de cuidado domiciliario: Colaboran proporcionando personal calificado y recursos para el cuidado.

Es una persona que valora su independencia y autonomía. Aunque vive solo y disfruta de su vida activa, reconoce la necesidad de apoyo ocasional para tareas específicas y situaciones de emergencia. La plataforma de Inuit le ofrece el apoyo necesario, asegurando su bienestar y calidad de vida.

3. Proceso de validación

La validación de datos que se proveen en este trabajo se basó en:

1. Entrevistas en profundidad
2. Encuesta por Google forms

Luego de realizar las entrevistas, obtuvimos insights para ver de forma más clara los resultados obtenidos y a partir de ahí llegar a diferentes conclusiones y comprender mejor los pains y las necesidades de los clientes.

A continuación, se brinda información con el fin de conocer a las personas entrevistadas y comprender el perfil de los entrevistados:

El 90% de los entrevistados fueron mayores de 50 años, mientras que el otro 10% fueron menores de 50 años.

Perfil de entrevistados

Familiares de pacientes:

- 30 personas: 10 personas sin experiencia en cuidadores, 15 con experiencia en los servicios brindados por cuidadores y 5 con experiencia en el servicio de empresas de internación domiciliaria.

Cuidadores:

- 12 personas: 5 trabajan para una empresa de internación domiciliaria y 7 son independientes.

Pacientes:

- 20 personas: 11 personas pasaron por la experiencia de contar con un cuidador domiciliario y otras 9 personas que actualmente reciben el servicio de cuidador domiciliario.

Principales insights sobre el cuidado de adultos mayores:

- Todos los entrevistados resaltaron que las personas necesitan estar acompañadas ya que han perdido la autonomía por la edad o por una discapacidad física. Esto reduciría los riesgos y les permitiría afrontar el día con mayor plenitud. Al momento de elegir un cuidador se presentan varios desafíos:
 - Cuesta conseguir personal de confianza que cuente con la formación necesaria y con interés que coincidan con el adulto mayor.
 - Una sola persona no puede cubrir muchas veces el servicio y deben disponer de relevos o reemplazos.
 - Organizar un grupo de trabajo es difícil y agotador para la familia.
 - La recomendación de cuidadores es informal y subjetiva.
 - El trabajo por lo general es informal.
 - Cuesta tener valores de referencia, en general es una economía en negro que te expone a riesgo legal.
 - Los geriátricos no tienen buena aceptación en general y los que

brindan servicio adecuado son muy caros, etc.

- El 80% de los entrevistados están convencidos que es de vital importancia la escucha y compañía cuando viven solas, socializar y compartir con otros les genera bienestar.
- Gran parte de las personas exteriorizan que tienden a evitar que sus familiares con ocupaciones y responsabilidades se tengan que ocupar de su cuidado y acompañamiento. Le genera satisfacción saber que no son una carga para sus seres queridos.
- Como conclusión de las entrevistas sobre la importancia del cuidado de los adultos mayores los familiares buscan lo mejor para ellos y se preocupan para que estén resguardados de todo peligro. Valoran que se encuentren acompañados y cuidados por personas capacitadas para ello.

Principales insights sobre los desafíos de contratar el servicio de cuidadores a través de una plataforma:

- Contar con información sobre los perfiles de cuidadores que ofrecen sus servicios.
- La viabilidad técnica de ingresar en una plataforma que pueda generar una búsqueda fácil e intuitiva para conseguir el perfil profesional adecuado, sobre todo desde el punto de vista de la experiencia, personalidad y los valores humanos.
- A la hora de ofrecer o de tomar un servicio es valorada la transparencia en la fijación de precio y de las condiciones laborales.
- En todos los casos los pacientes y los familiares están de acuerdo con un servicio respaldado por la evaluación previa de la plataforma brindando confianza en la calidad.
- Los cuidadores consideran que la plataforma le daría más visibilidad a su trabajo y nuevas oportunidades de conocer pares y servicios de formación para especialización en su tarea.
- La compañía y la socialización en la última etapa de la vida es valorada por todos los stakeholders ya que consideran que es el momento donde más necesitan de la escucha y la comprensión de otras personas.
- En la mayoría de las entrevistas se mencionó la empatía como un valor indispensable para contratar un servicio de cuidador, para esto es necesario que en el perfil de los cuidadores y en la entrevista puedan

interactuar y así personalizar el cuidado según las necesidades únicas del paciente.

- Asegurar la continuidad del cuidado es fundamental para los pacientes y sus familias ya que pueden necesitar reemplazos para cubrir las ausencias o rotación de personal, con la plataforma se aseguran de que tendrán oferta prestacional.
- Una preocupación que se repite entre los entrevistados es la adaptación al hogar del cuidador, puede ser de vital importancia.
- En ambas partes se reconoce la necesidad de establecer condiciones claras, con respecto al horario, los días, las tareas y la tarifa. En la informalidad suelen ser temas de conflicto.

Principales insights sobre servicios que debería brindar la plataforma de cuidadores de adultos mayores:

- Los entrevistados valoran todo servicio que facilite la contratación de servicios adaptados a las necesidades de sus familiares y de ellos mismos. La plataforma puede ayudar a decidir brindando información completa de los perfiles disponibles.
- Tanto el cuidador como el paciente pueden ser calificados por los servicios brindados y recibidos, generando previsibilidad a la hora de decidir la contratación.
- Es de suma importancia contar con las recomendaciones de otros usuarios sobre cuidadores y servicios.
- Ofrecer otro tipo de servicios para el mercado objetivo como dispositivos de monitoreo, geriátricos, capacitación y charlas de prevención, así como materiales.

II. Propuesta de valor

Descripción de la propuesta de valor del servicio que ofrece INUIT.

Marketplace de cuidadores de adultos mayores con foco en Argentina.

Diseñado para conectar a cuidadores profesionales y confiables con adultos mayores y/o sus familiares a cargo, que necesitan asistencia y servicios de calidad. Permite buscar una persona responsable para que cuide del adulto mayor según las necesidades y las especificaciones del cliente. Además, la plataforma busca ofrecer cuidadores formados y se asegura de que solo ingresen una vez que se verifique su perfil por un equipo especializado y así pueda abordar las múltiples necesidades de este mercado objetivo en crecimiento. Esto permitirá a las familias de adultos mayores darles tranquilidad, seguridad y compañía en la atención y en el cuidado de su familia y a los cuidadores les otorgará mayor visibilidad en el mercado, transparencia, con acuerdo directo con el cliente de aranceles y formalizar su labor. El “value journey” del servicio entre el cliente y el cuidador es el siguiente:



Fuente: elaboración propia

- El familiar del paciente necesita un servicio de cuidador, investiga las distintas opciones y comienza la búsqueda hasta el cuidado efectivo y la fidelización, encontrando la satisfacción y recomendado el servicio.
- Tareas a realizar por el cuidador: acompañamiento y asesoramiento en todas las actividades de la vida diaria, administración de medicamentos por vía oral y de uso externo indicados y prescritos por profesionales, preparación de alimentos e ingesta asistida, higiene y arreglo personal y del hábitat, acciones preventivas de accidentes, actividades recreativas y ocupacionales acorde a sus posibilidades, colaboración en las prácticas indicadas por el profesional, difusión de acciones de promoción de la salud y reinserción social.
- Para asegurar el bienestar y la estabilidad laboral de nuestros cuidadores, Inuit ha implementado una serie de estrategias de apoyo. Mantenemos una demanda constante para que los cuidadores encuentren trabajo de manera regular, y diseñamos un sistema de asignación de turnos según las preferencias y disponibilidad para evitar la sobrecarga laboral. Además, realizamos capacitaciones mensuales, incluyendo módulos de autocuidado y manejo del estrés, y facilitamos el acceso a grupos de apoyo. También ofrecemos asesoría impositiva para que puedan gestionar sus ingresos en el régimen de monotributo. Finalmente, trabajamos en acuerdos de seguros básicos para cubrirlos mientras realizan sus actividades, mostrando así nuestro compromiso con su seguridad y bienestar.
- ¿Cómo conseguiremos cuidadores que reúnan las condiciones para ser prestadores de INUIT y cubrir la demanda? Para garantizar que INUIT cuente con cuidadores calificados y comprometidos, hemos desarrollado una estrategia basada en la colaboración con organizaciones sin fines de lucro que se dedican, entre otras cosas, a la formación de cuidadores domiciliarios. Entre estas, se destacan instituciones de reconocido prestigio como Fundación OSDE, Cruz Roja Argentina y AMIA. Fundación OSDE, por ejemplo, lleva 22 años formando cuidadores en todo el país, habiendo capacitado a más de 4.500 profesionales a través de sus 36

filiales en Argentina. De manera similar, Cruz Roja y AMIA también se encuentran profundamente comprometidas con la formación de cuidadores, ofreciendo programas teórico-prácticos gratuitos y de alta calidad. Actualmente, muchos egresados de estas instituciones ingresan al mercado laboral de manera informal, enfrentando riesgos asociados a la falta de respaldo y regulación. Desde INUIT, buscamos revertir esta situación ofreciéndoles una alternativa segura y formal, con todas las garantías y beneficios de pertenecer a una plataforma en red con otros profesionales y con INUIT. Nuestra propuesta incluye acercarnos a estas instituciones para invitar a sus egresados a sumarse a INUIT, ofreciéndoles un espacio en el que puedan desarrollar su labor de forma segura y estructurada. De esta manera, esperamos cubrir la demanda del servicio al incorporar a cuidadores ya capacitados, a la vez que mantenemos la puerta abierta para cualquier otro profesional interesado en unirse a nuestra red. Si consideramos los cuidadores formados en dichas instituciones lograremos cubrir la demanda.

“Cuidar, proteger y acompañar a cada paso del camino” es el slogan, ya que el objetivo final es brindar el cuidado y la compañía que las personas mayores necesitan en esta etapa de la vida y consideramos que la mejor manera de hacerlo es con un servicio que ofrezca distintos perfiles profesionales de cuidadores donde el cliente pueda elegir según sus necesidades y preferencias. Estas últimas pueden estar dadas por la formación del cuidador, por sus intereses y experiencias, varios pueden ser los requisitos que una persona quiera elegir para definir quién pasará una parte importante de su día con él. No solo las limitaciones de autonomía son las que viene a asistir el cuidador sino también la compañía y las conversaciones de interés que puedan intercambiar.

¿Cómo “plataforma de cuidadores” hace posible contratar al cuidador apropiado?

A través de un sistema de registro de cada uno de los cuidadores, donde especifica su formación, su experiencia laboral, sus habilidades, sus gustos, sus hobbies y su personalidad, permitiendo a los pacientes contratar a quién mejor pueda compatibilizar con el adulto mayor. Una vez que Inuit recibe una solicitud

de un cuidador comienza el proceso de selección solicitando la documentación necesaria para darlo de alta como prestador de servicios. La documentación consta de DNI, antecedentes penales, referencias laborales y certificado de formación como cuidador. Luego se coordina una entrevista donde se evalúa en profundidad el perfil del postulante, su personalidad, habilidades comunicacionales y físicas (para maniobrar personas), experiencia, grado de responsabilidad y ética y es importante que encuadre dentro de los valores organizacionales de Inuit. También es importante al momento de elegir al cuidador la calificación y comentarios de otros pacientes que contrataron su servicio, para que sea accesible dicha información; se crea un sistema de puntos tanto para el cuidador como para el paciente, cuyo objetivo será dar mayor seguridad y tranquilidad a quien se toma y quien da el servicio. Además, contaremos con asesores en gerontología que podrán asesorar a las familias que los deseen en la elección del cuidador.

Para formalizar el alta en la plataforma a un cuidador se genera una carta de intención que presenta el cuidador a Inuit, el modelo se presenta en el Anexo I, ofreciendo su servicio para trabajar a través de la plataforma con las condiciones y con la metodología utilizada por la empresa. Una vez recibida la carta intención Inuit lo incorpora a la plataforma y le responde poniendo los requisitos necesarios y asegurándose que existe un compromiso que debe cumplir por ser parte de Inuit.

Brinda valor, no solo a nuestro cliente, a los cuidadores, sino que también a distintos stakeholders involucrados en el proceso:

- Familias y usuarios de la plataforma: brinda cuidado y seguridad al familiar, disminución de cargas, resolución de problemas sobre el adulto mayor.
- Pacientes: encontrará de una manera simple y segura al cuidador que necesita.
- Cuidadores registrados en la plataforma: le brinda mayor publicidad de su servicio y de los comentarios respecto al mismo. Además, accederán a cursos y capacitaciones y aumentarán el networking.

El Ministerio de Desarrollo social de la Nación creó una base de datos donde podrán inscribirse los cuidadores domiciliarios, es el registro nacional de cuidadores domiciliarios⁵ para esto deben cumplir con los requisitos (Ministerio de Desarrollo Social de la Nación, n.d.)^{IV}. Personas que tengan un certificado de formación como cuidador/a domiciliario/a o título similar como auxiliar gerontológico, que correspondan a un perfil sociosanitario no terapéutico. Ser mayor de 18 años.

Diferenciación y las ventajas competitivas

El competidor más cercano es una compañía argentina, se centra en brindar a través de una aplicación digital la búsqueda de cuidadores para adultos mayores. Cualquier persona que quiera ofrecer su servicio puede hacerlo.

Además, existen otras empresas que ofrecen el servicio en forma directa y no como nexo entre el cliente y el profesional. Los cuidadores se encuentran en relación de dependencia y la oferta es mucho más acotada a un ámbito geográfico y con menos cantidad de oferta.

Nuestra propuesta se distingue por su enfoque en la calidad del cuidado y la seguridad. Nuestra oferta no solo se enfoca en ofrecer el servicio, sino que nos ocupamos en verificar cada cuidador, realizando una entrevista constatando su formación, solicitando referencias y verificando las mismas, además ofrecemos cursos de formación y en función del resultado de dicho proceso se ofrece el servicio con la seguridad de haber sido verificado por el equipo de Inuit. Esto permite asegurar la calidad y la veracidad de cada cuidador. Distintas instituciones de comprobada trayectoria realizan cursos de formación para cuidadores de adultos mayores, como Fundación OSDE, Cruz Roja y AMIA. Estaremos ofreciendo a cada graduado la posibilidad de ingresar a nuestra oferta prestacional. Dichas Organizaciones forman cuidadores desde hace muchos años en sus sedes de todo el país, ofreciendo oferta prestacional con sólida formación tanto en lo teórico como en lo práctico. Los convenios de colaboración generan una reciprocidad institucional, donde Inuit ofrece trabajo a los graduados recibiendo el respaldo de las instituciones en la formación profesional.

⁵ Ministerio de desarrollo social. Registro nacional de cuidadores domiciliarios.

Además, buscamos tener mayor participación de mercado y visibilidad en zonas menos pobladas además de ofrecer servicios de calidad.

El segmento de mercado en el cual nos centraremos será: las necesidades de cuidado de los adultos mayores. Siendo el nicho de mercado: las familias con adultos mayores dependientes con falta de autonomía, adultos mayores autónomos que necesiten ayuda ocasional para ciertas actividades, cuidadores que busquen brindar sus servicios de manera independiente, familiares cuidadores que necesitan cuidadores temporales o de relevo, personas con falta de autonomía que busquen de forma temporal o permanente cuidadores y personas que por su trabajo o lejanía con su familiar no pueda asistirlo.

El mercado del comercio online está evolucionando rápidamente y es muy competitivo. Esperamos que la competencia se intensifique en el futuro y al ser un nicho de mercado con baja oferta prestacional y con crecimiento exponencial de la demanda sea de gran atractivo comercial. Las barreras de entrada son relativamente bajas, y los competidores actuales y nuevos pueden lanzar nuevos sitios a un costo relativamente bajo utilizando software disponible en el mercado.

Pueden ser las empresas que ofrecen servicios de comercio electrónico en línea de empresa a consumidor u otros con un enfoque en categorías generales y se especialicen en categorías específicas.

No sólo a medida que los actores locales hacen crecer sus negocios de comercio electrónico, sino también por parte de los actores internacionales.

III. Product market fit

- a. Value Proposition Canvas (Segmento: familias de adultos mayores con falta de autonomía)

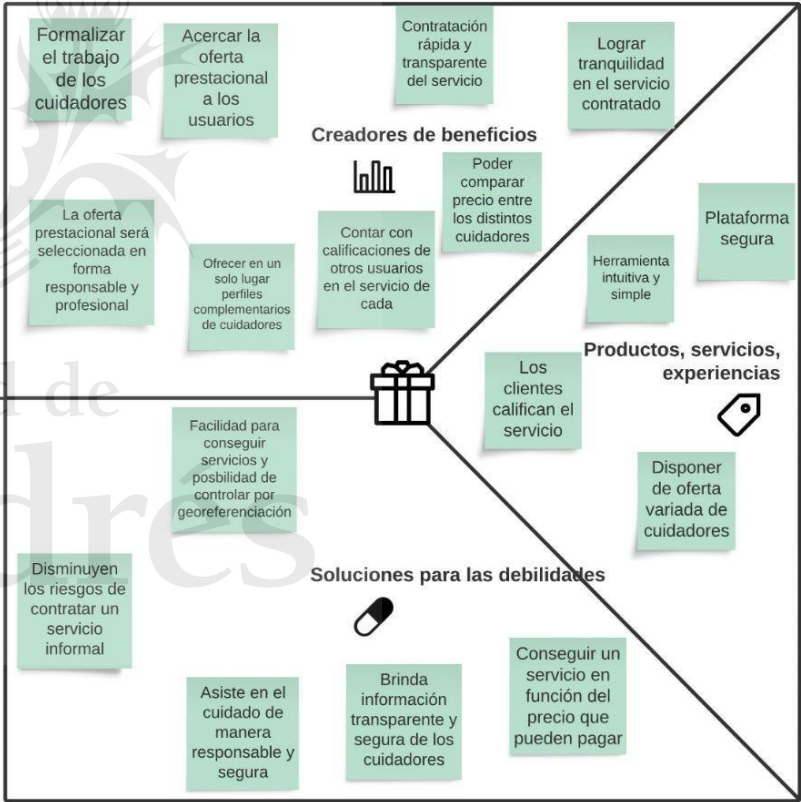
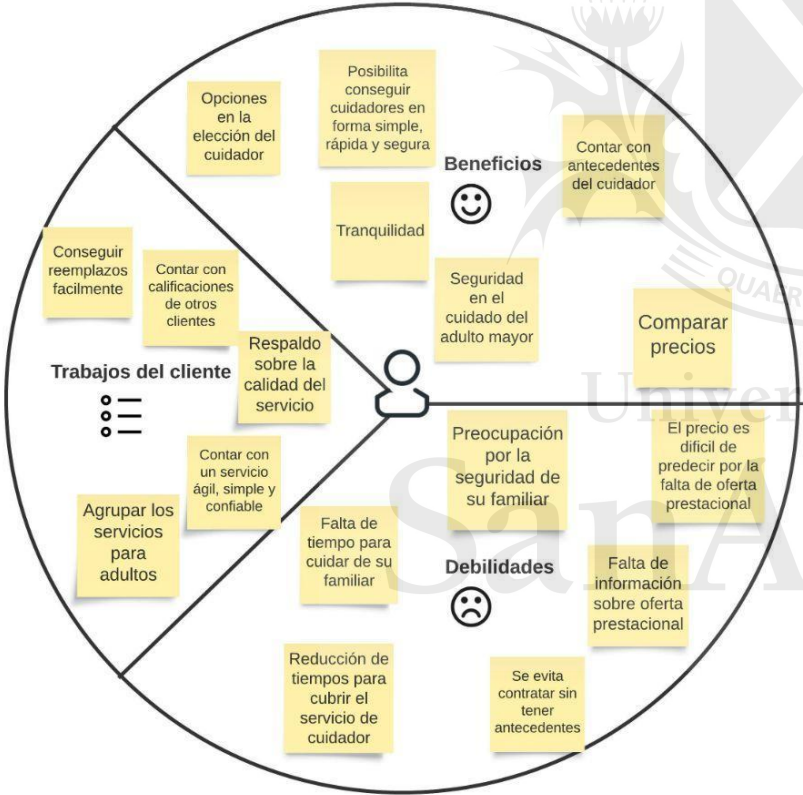


Universidad de
San Andrés

Propuesta de Valor: Marketplace que ofrece unir a quien necesita cuidado a domicilio y cuidadores calificados para hacerlo. Dando tranquilidad y seguridad en el cuidado y atención de los adultos mayores en la Argentina. Un servicio donde puedan encontrar cuidadores profesionales y experimentados, contando con antecedentes y calificación de otros usuarios. Creando una solución ágil, simple, segura y transparente para ambas partes, garantizando la mejor atención para los adultos mayores y la satisfacción de los cuidadores sin intermediarios.

Segmento de clientes: familiar a cargo de adultos mayores

Propuesta de valor: plataforma de cuidadores



Fuente: elaboración propia

Jobs	Pains	Gains
Conseguir reemplazos fácilmente.	Preocupación por la seguridad de su familiar.	Opciones en la elección del cuidador.
Contar con calificaciones de otros clientes.	Falta de información sobre oferta prestacional.	Tranquilidad.
Respaldo sobre la calidad del servicio.	El precio es difícil de predecir por la falta de oferta prestacional.	Seguridad en el cuidado del adulto mayor.
Contar con un servicio ágil, simple y confiable.	Se evita contratar sin tener antecedentes.	Comparar precios.
Agrupar los servicios para adultos.	Falta de tiempo para cuidar de su familiar.	Contar con antecedentes del cuidador.
	Reducción de tiempos para cubrir el servicio del cuidador.	Permite conseguir cuidadores en forma simple, rápida y segura.

Tabla 1. Elaboración Propia (2024)

El producto es compatible con el mercado por varios motivos:

- Con una población envejecida en aumento, el 30% de los adultos mayores en Argentina requiere algún tipo de cuidado diario o supervisión médica. Esta tendencia incrementa la demanda de servicios de cuidado domiciliario especializados.
- Muchas familias enfrentan dificultades para encontrar cuidadores confiables y calificados. La plataforma de Inuit, que conecta a clientes con cuidadores verificados y capacitados, responde directamente a esta necesidad.
- Un número significativo de adultos mayores desea mantener su autonomía e independencia mientras reciben el apoyo necesario para su bienestar. Inuit ofrece servicios personalizados y flexibles que permiten a los adultos mayores vivir de manera independiente con el respaldo adecuado.
- La actual falta de transparencia en los costos y la calidad de los servicios de cuidado domiciliario es una barrera significativa. Inuit proporciona una plataforma que permite comparar precios, calificaciones y servicios, ofreciendo transparencia y flexibilidad.
- La integración de tecnología avanzada como la georeferenciación y herramientas de gestión en tiempo real proporciona una mayor eficiencia y seguridad en la prestación de servicios. Esta innovación es atractiva tanto para las familias como para los adultos mayores independientes.
- Las familias que cuidan de adultos mayores enfrentan estrés y agotamiento debido a la carga del cuidado. La plataforma de Inuit ayuda a aliviar esta carga proporcionando cuidadores confiables y simplificando la gestión del cuidado.
- Los servicios de cuidado domiciliario pueden ser costosos y a menudo carecen de modelos de pago flexibles. Inuit ofrece opciones de pago según la necesidad, lo que hace que los servicios sean más accesibles y manejables para las familias.

- La preocupación por la seguridad y el manejo adecuado de los datos personales es crucial. Inuit asegura el cumplimiento de las políticas de privacidad y protección de datos, generando confianza entre los usuarios.
- La plataforma de Inuit no solo está diseñada para el mercado argentino, sino que también tiene el potencial de expandirse a otros mercados con necesidades similares. Esto la convierte en una solución escalable y adaptable.
- Médicos, asociaciones de pacientes, familiares y organizaciones de cuidado domiciliario son influenciadores clave que apoyan la implementación de servicios de cuidado de calidad. La plataforma de Inuit cuenta con el respaldo y la colaboración de estos actores, lo que fortalece su posición en el mercado.

Estos motivos destacan la compatibilidad de Inuit con el mercado argentino, subrayando su capacidad para satisfacer las necesidades actuales y futuras de los adultos mayores y sus familias.

b. Experimento y otras actividades

- 1) Entrevistas — en profundidad a stakeholders, potenciales clientes y expertos en la temática.

Se realizaron entrevistas en profundidad. Los perfiles que se buscaron fueron potenciales clientes, perfiles con responsabilidades en el cuidado de un familiar adulto mayor. También se llevaron adelante entrevistas en profundidad con individuos que trabajan o trabajaron como cuidadores.

En las mismas se buscó trabajar sobre preguntas abiertas para identificar los desafíos de introducir el servicio de Inuit en Argentina, y también preguntas orientadas a cómo implementar la contratación directa supervisada y con el proceso de selección y reclutamiento de los cuidadores.

- 2) Encuestas a stakeholders, potenciales clientes y expertos en la temática (realizadas por Google forms).

Se envió a 80 personas una encuesta de ocho preguntas buscando identificar los puntos de dolor al presentarse la problemática del cuidado de un adulto mayor en una familia, conocer sobre mecanismos de selección, profundizar sobre el conocimiento de las soluciones ante la falta de oferta calificada, los desafíos que conlleva contratar un cuidador, servicios que debería brindar una compañía que facilite un servicio como el nuestro.

Los perfiles encuestados fueron: personas con experiencia en la contratación de cuidadores y de servicios para sus familiares, personas que se desarrollan o se desarrollaron como cuidadores, personas que administra un geriátrico, y personas adultas mayores independientes que residen solos y desean mantener su autonomía e independencia.

c. Aprendizajes en la construcción del MVP (Minimum Viable Product)

La idea del proyecto de Inuit pasó por varias fases de desarrollo y refinamiento hasta llegar a su versión final. Este proceso incluyó la identificación de necesidades claves, la iteración constante basada en feedback de usuarios y la adaptación a las realidades del mercado. Fue cambiado la idea del proyecto y los aprendizajes durante la construcción del Producto Mínimo Viable (MVP).

La idea original de Inuit era crear una plataforma para conectar a familias con cuidadores calificados y confiables para el cuidado domiciliario de adultos mayores. A lo largo del desarrollo y la construcción del MVP, se realizaron numerosas iteraciones basadas en el feedback de los usuarios, lo que llevó a incorporar funciones como la flexibilidad y personalización de servicios, transparencia en los costos, seguridad y privacidad de datos, y automatización de procesos administrativos. Los aprendizajes clave incluyeron la importancia del feedback continuo, la necesidad de iterar y adaptarse rápidamente, y el valor de la transparencia y la eficiencia en la prestación de servicios. Estos elementos fueron esenciales para crear una solución que realmente satisface las necesidades del mercado y mejora la calidad de vida de los usuarios.

d. MVP (Minimum Viable Product)

El MVP se describe en la sección de implementación.

- Branding

Para el branding se generó un conjunto de estrategias para construir y mantener la imagen de marca a fin de diferenciarse de competidores y fidelizar a nuestros clientes, y generar la identidad de la marca.

Elementos del branding: logotipo, isologo, isotipo, paleta de colores, tipografía, elementos gráficos. Los objetivos son transmitir la voz y tono, la personalidad de la marca, la identidad visual y la estética, para finalmente transmitir un mensaje.

Los Inuit son un grupo indígena que habita en las regiones árticas de Canadá, Alaska (Estados Unidos), Groenlandia y Siberia (Rusia).

En la cultura inuit, los ancianos son venerados como guardianes de la sabiduría y la tradición. Elegir "Inuit" como marca subraya la importancia de la comunidad, la sabiduría ancestral y el respeto por los adultos mayores (Sabiduría, n.d.)^v. La palabra "Inuit", que significa "la gente" en Inuktitut, refleja cómo los ancianos son fundamentales para la unión y la supervivencia de la comunidad, transmitiendo conocimientos vitales y valores. Este nombre evoca la resiliencia, la adaptación y el profundo respeto por la experiencia de vida de los mayores, destacando la necesidad de cuidarlos y valorarlos como pilares esenciales de nuestra sociedad.

El logo tiene una estrella, la estrella polar, que en la bandera de los Inuit significa la guía que ofrecen los ancianos de la comunidad Inuit. Además de la representación de la guía con la sabiduría de la experiencia se busca transmitir simpleza, solo una estrella nos identifica, demostrando que algo tan importante como el cuidado en la vejez puede resultar simple de resolver.



Bandera de Nunavut



Logo de Inuit - Fuente: elaboración propia

La paleta de colores es azul y blanco, expresando calma, seriedad, integridad, sinceridad, de acuerdo con la psicología de colores:

ROJO	AZUL	VERDE	AMARILLO	NARANJA	VIOLETA	ROSA	MARRÓN	GRIS	NEGRO
DINAMISMO	PROFESIONAL	NATURALEZA	CALIDEZ	INNOVACIÓN	LUJO	DIVERSIÓN	MASCULINO	AUTORIDAD	PODER
CALIDEZ	SERIEDAD	ÉTICA	AMABILIDAD	MODERNIDAD	REALEZA	PRESUMIDO	RURAL	OPACIDAD	SOFISTICADO
AGRESIVO	INTEGRIDAD	CRECIMIENTO	POSITIVIDAD	JUVENTUD	SABIDURÍA	INOCENCIA	NATURAL	SENCILLEZ	PRESTIGIO
PASIÓN	SINCERIDAD	FRESCURA	ESTIMULANTE	DIVERSIÓN	DIGNIDAD	FEMENINO	TIERRA	RESPECTO	VALOR
ENERGÍA	CALMA	SERENIDAD	ALEGRIA	ACCESIBILIDAD	MISTERIO	DELICADEZA	SIMPLICIDAD	NEUTRAL	ATEMPORAL
PELIGRO	INFINITO	ORGÁNICO	LUMINOSO	VITALIDAD	ESPIRITUAL	ROMÁNTICO	RÚSTICO	HUMILDAD	MUERTE

Fuente: extraído de <https://atractiva.com/psicologia-del-color-aplicada-logotipos/>

Además, el azul fue elegido por las zonas azules. Las zonas azules son lugares en el mundo donde se encuentran las personas más longevas que superan los 100 años. Estas regiones fueron identificadas por los científicos y demógrafos que han encontrado que las características específicas locales y las prácticas dan lugar a una alta incidencia de casos de longevidad. En Inuit queremos aportar para la construcción de zonas azules.

IV. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria

Tamaño de la oportunidad-Mercado objetivo

a. Dimensionamiento del Mercado Potencial:

Evaluación de la oportunidad de negocio

Mercado Objetivo

Para poder estimar el tamaño del mercado es necesario en primer lugar, considerar que, si bien nuestro cliente directo son los familiares de adultos mayores y los adultos independientes con necesidad de asistencia, el tamaño de mercado se verá definido por la cantidad de adultos mayores que tienen la necesidad de ser asistidos por un cuidador. Esto es así ya que se necesitará al menos un cuidador para cada cliente.

Teniendo en cuenta la proyección en el crecimiento poblacional mundial en el rango etario. Desde el año 2015 al año 2050 se duplica la cantidad de adultos mayores⁶. Si lo hacemos en proporción la población crece un 2,85% anual.

Para estimar cuántos pacientes podrían ser atendidos con cuidadores, se utilizó como base lo que establece la Organización Mundial de la Salud, según la OMS⁶, alrededor de un 20-50% de las personas mayores de 60 años pueden experimentar alguna forma de discapacidad que requiera asistencia diaria. Este porcentaje aumenta significativamente con la edad, y para los mayores de 80

⁶ Organización Mundial de la Salud. (2015). *Informe mundial sobre el envejecimiento y la salud*. OMS.

años, entre el 30% y el 50% necesitan ayuda para actividades diarias debido a la pérdida de autonomía.

Para dimensionar el mercado potencial, es importante hacer una proyección de los primeros años del proyecto. Para ello expongo a continuación la estimación y los criterios utilizados para el mercado total (TAM), el mercado disponible (SAM), y el mercado accesible (SOM).

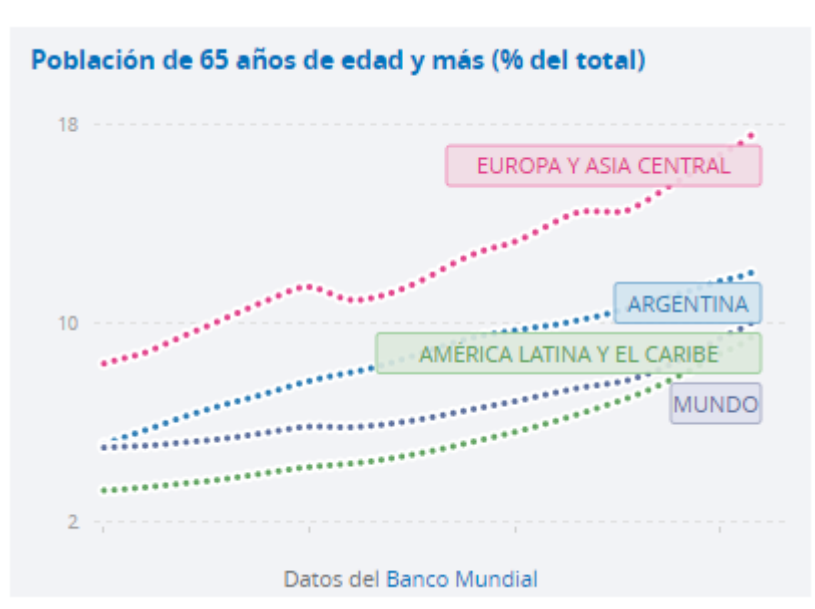
Como TAM vamos a definir la estimación de la población mayor a 70 años en Argentina que podrían necesitar contar con el cuidado o supervisión de un cuidador domiciliario en los próximos 5 años.

El crecimiento de la población se calculó según las estadísticas de la OMS.

- Población Total en Argentina: Aproximadamente 45.8 millones (INDEC, 2021)⁷.
- Población de Adultos Mayores (70+): 8,11% de la población total, equivalente a 3.7 millones de personas.
- Proyección del crecimiento poblacional: de acuerdo con datos del INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2021)^{VI} se proyecta que la proporción de adultos mayores en la población total aumentará al 25% para el año 2050⁸, duplicando la cifra actual.
- Tamaño del Mercado (TAM²): El mercado total se ha estimado considerando a los adultos mayores de 70 años en Argentina que requieren asistencia o supervisión domiciliaria. Según datos de la OMS, aproximadamente el 30% de la población mayor de 65 años necesita algún tipo de cuidado o asistencia, estimamos que para los mayores de 70 llega a un 40% con necesidades de asistencia, lo que se traduce en 1.4 millones de personas dentro de este grupo etario.

⁷ . INDEC (2021) Dossier estadístico. Día internacional de las personas de edad.

⁸ . INDEC (2021) Dossier estadístico. Día internacional de las personas de edad.



Para determinar el mercado alcanzable (SAM), se analizó el nivel socioeconómico de la población. Nuestro servicio se encuentra dirigido principalmente al segmento ABC1 y clase media alta. Debido a las características de nuestro negocio, para que los clientes adquieran el servicio es fundamental que puedan pagar un precio adicional al de una contratación directa, ya que nuestro valor agregado va más allá de los servicios convencionales.

Sin embargo, este alcance podría expandirse en el futuro a otros segmentos si se explora la posibilidad de ofrecer el servicio a través de las obras sociales, quienes podrían incluirlo como un beneficio para sus afiliados y aportar mayor volumen al negocio.

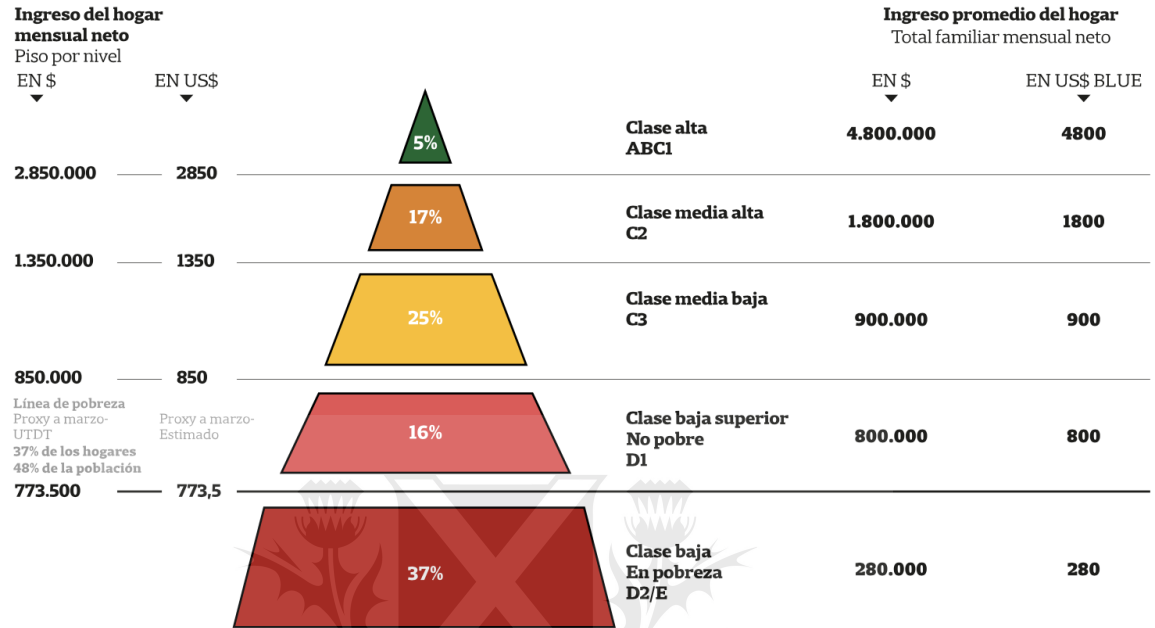
En Argentina el segmento ABC1 y clase media alta es un 22% de la población total del país, según la consultora W⁹; esto lo trasladamos a nuestro TAM, podemos calcular el SAM.

⁹ Consultora W. Pirámide social argentina.

PIRÁMIDE SOCIAL ARGENTINA 2024

Cierre 1er. trimestre 2024

Ingreso promedio hogares total país mensual neto: \$1.000.000



Fuente: Fuente: Consultora W - Análisis propio sobre la base de datos de EPH-Nivel Socio Económico de Saimo / CEIM-Martin Rozada UTDT

- Mercado alcanzable (SAM) se estima en 326 mil personas. Por lo tanto, el SAM incluye a adultos mayores de 70 años del segmento ABC1 y clase media alta Argentina con potenciales necesidades de asistencia o supervisión domiciliaria.

Mercado Objetivo

Nuestro mercado objetivo se centra en adultos mayores de Argentina que requieren servicios de cuidado domiciliario especializados y personalizados. Nos dirigimos en particular a familias en busca de opciones confiables y accesibles para el cuidado de la salud de sus seres queridos. Específicamente, apuntamos al segmento ABC1 y clase media alta, cuyos integrantes poseen la capacidad económica para afrontar los costos de un servicio coordinado y respaldado por nuestra plataforma y están dispuestos a emplear tecnología para acceder a servicios de salud de calidad.

Para el primer año, estimamos alcanzar a 1635 clientes, lo que representa el 0,5% del mercado alcanzable (SAM), considerando este grupo como nuestro mercado objetivo inicial.

Planeamos incorporar cuidadores a través de un riguroso proceso de selección, que incluye certificaciones de formación emitidas por instituciones reconocidas. Proyectamos que estos 1.635 clientes contraten en promedio 4 horas de servicio por día, lo que requerirá de un total de 818 cuidadores para cubrir la demanda. Estos profesionales trabajarán 8 horas diarias durante 5 días a la semana, sumando un total de 130.880 horas de servicio al mes. La capacitación y el proceso de admisión de los cuidadores se desarrollarán inculcando los valores y objetivos de Inuit.

Anticipamos un crecimiento inicial conservador, que se acelerará en los primeros años debido al creciente conocimiento y aceptación del servicio, para luego moderarse. El primer año se comercializará en CABA, el segundo año se lanzará en Rosario, Córdoba y en Mendoza y a partir del tercer año se comercializará en todo el país. Proyectamos que, en un lapso de 5 años, contaremos con 7.318 cuidadores en la plataforma, alcanzando aproximadamente a 14.635 clientes con el mismo promedio de 4 horas de servicio diario por cliente.

Estimación de Mercado					
Mercado	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Argentina*	3.715.607	3.821.502	3.930.415	4.042.431	4.157.641
evolución**		2,85%	2,85%	2,85%	2,85%
TAM	1.486.243	1.528.601	1.572.166	1.616.973	1.663.056
SAM	326.973	336.292	345.876	355.734	365.872
SOM	1.635	6.726	10.376	14.229	14.635

Tabla. Elaboración propia (2024)

*población de Argentina por la proporción de adultos mayores de 70 años. Para el primer año: 45.8M por 8,11%.

**Teniendo en cuenta que se duplicará la cantidad de adultos mayores en 35 años se sacó el crecimiento poblacional por año.

*** El TAM se calculó teniendo en cuenta la cantidad de adultos mayores con necesidad de asistencia, un 40% del total.

**** El SOM se calculó como el porcentaje de población en el segmento ABC1 y clase media alta Argentina, que es del 22%.

Competencia

En Argentina, no existen competidores directos que ofrezcan un servicio como el de INUIT, basado en la independencia, supervisión y respaldo integral de la prestación de cuidados domiciliarios para adultos mayores. Las empresas actuales del sector suelen actuar como empleadores de los cuidadores, limitando la diversidad de servicios y generando un precio uniforme que no se ajusta a las necesidades específicas de las familias. Además, esta modalidad tiende a reducir la objetividad y transparencia, lo que representa una oportunidad para INUIT de diferenciarse como una plataforma que conecta de forma directa a cuidadores con familias, ofreciendo mayor seguridad y flexibilidad.

Estrategia Competitiva de INUIT: propuesta de Valor Integral y Supervisada: INUIT ofrecerá un servicio que combina la independencia de la contratación con un sistema de supervisión y seguimiento continuo, algo que actualmente no existe en el mercado argentino. La integración de tecnología avanzada (Reporte de evolución, geolocalización y calificaciones) y el respaldo en cada etapa del servicio generan una experiencia confiable y de alta calidad para los clientes.

Diferenciación en Calidad y Transparencia: INUIT garantizará un proceso riguroso de selección y capacitación de cuidadores, asegurando altos estándares de profesionalismo y empatía. Además, los clientes tendrán acceso a evaluaciones constantes y podrán calificar el desempeño de los cuidadores, lo que fomentará la confianza y la mejora continua.

Segmentación y personalización: mientras que otros jugadores ofrecen servicios más generalizados, INUIT se enfocará en atender las necesidades específicas de segmentos como adultos mayores con alta dependencia o familias que valoran un servicio personalizado. Esto permitirá crear paquetes de

servicios ajustados a cada cliente, generando una ventaja competitiva diferencial.

Innovación Continua: la capacidad de INUIT para mantenerse competitivo estará basada en la mejora constante de su plataforma tecnológica. Esto incluye la incorporación de herramientas de inteligencia artificial para personalizar servicios, análisis predictivo para anticipar las necesidades de los usuarios y automatización de procesos para optimizar la experiencia del cliente.

Marketing y Posicionamiento: INUIT se posicionará como una solución innovadora y confiable mediante estrategias de marketing digital. Esto incluye campañas educativas en redes sociales, testimonios de clientes satisfechos y optimización en motores de búsqueda. Estas acciones reforzarán la percepción de la marca como líder en el cuidado domiciliario en Argentina.

Algunas de las plataformas más conocidas son:

- **Cuidame Mucho:** Es una plataforma argentina que conecta a familias con cuidadores profesionales. Funciona como una consultora de recursos humanos tanto en cuidadores como en niñeras y empleadas domésticas.
- **Nidmi:** Es una plataforma que conecta a cuidadores y familias en Argentina. Proporciona perfiles detallados de cuidadores, donde las familias pueden revisar la experiencia, habilidades y reseñas de otros usuarios. El personal se encuentra en relación de dependencia con Nidmi, por lo tanto, tiene límite de volumen, es una de las partes en la contratación por lo que no mantiene objetividad en el servicio.
- **Cuidadores Domiciliarios:** Es una plataforma que permite a las familias buscar cuidadores domiciliarios en Argentina. Los cuidadores se registran en la plataforma y pueden establecer su disponibilidad y tarifas.
- **Cuidadores Ya:** Es una plataforma que conecta a cuidadores con familias que necesitan servicios de cuidado en Argentina. Proporciona herramientas para la búsqueda y selección de cuidadores, y facilita la comunicación entre las partes.
- **Cuidarlos:** es una aplicación que permite a los usuarios buscar cuidadores a través de un sistema similar a un aviso clasificado. Los clientes publican

una solicitud de servicio y los cuidadores interesados pueden postularse. Cada cuidador cuenta con un perfil y reseñas de otros usuarios, lo que facilita la toma de decisiones. Una vez que el cliente elige un cuidador, pueden comunicarse mediante un chat interno en la aplicación para acordar los detalles del servicio, incluyendo el precio. La plataforma ofrece acceso a una amplia base de datos de cuidadores y permite solicitar cualquier tipo de cuidado. Sin embargo, a diferencia de los INUIT, no todos los cuidadores están capacitados formalmente. El proceso de contratación puede ser más lento y la empresa no ofrece ninguna garantía o respaldo sobre el servicio prestado, ya que se limita a ser una herramienta de gestión en la que los precios se acuerdan directamente entre el cliente y el cuidador.

Además, existen competidores indirectos como servicios de monitoreo. Que ofrecen dispositivos para supervisar a los adultos mayores.

Hoy nos encontramos con un mundo colaborativo y no tanto competitivo donde los que pueden ser nuestros competidores se transforman en un complemento importante del servicio tal es el caso que detallo en el siguiente párrafo.

Competencia y oportunidades de alianza estratégica con empresas tecnológicas del sector. Empresas como URG y Elite Care están experimentando un crecimiento significativo en el mercado de servicios para adultos mayores. URG ofrece conexión 24/7 a través de dispositivos electrónicos vinculados a un centro de coordinación operativa. Ante una emergencia, los dispositivos activan una alerta que permite a los operadores intervenir de inmediato, proporcionando asistencia, enviando ayuda y contactando a la red de apoyo del adulto mayor si es necesario. Los dispositivos que comercializan en la actualidad incluyen características avanzadas como:

- Colgantes con detección de caídas, micrófono bidireccional y botón S.O.S.
- Smartwatches que incorporan las mismas funcionalidades y añaden monitoreo de parámetros de salud.

Aunque este modelo de negocio podría considerarse una competencia indirecta para INUIT, nuestra estrategia se enfoca en establecer alianzas estratégicas con estas empresas para ofrecer un servicio complementario. La colaboración permitirá fortalecer el valor agregado de INUIT y, al mismo tiempo, atraer clientes a las empresas aliadas.

En este contexto, identificamos a URG como un socio potencial ideal, ya que no solo cuenta con una sólida red de contención ante emergencias médicas, sino que también está incorporando estos dispositivos a su oferta de servicios.

Nuestro objetivo no es incrementar la rentabilidad directa de INUIT mediante esta colaboración, sino ofrecer un servicio integral en el que las familias o los adultos mayores puedan contratar ambos servicios —INUIT y los dispositivos tecnológicos— desde una misma plataforma. De este modo, INUIT funcionaría como un facilitador, conectando a los clientes con estas soluciones complementarias, fortaleciendo así nuestra propuesta de valor y promoviendo un ecosistema de cuidado más completo.

Trabajaremos en la creación de alianzas corporativas sólidas con empresas como URG, logrando no solo diversificar nuestra oferta, sino también posicionarnos como un referente integral en el cuidado de adultos mayores.

Contexto utilizando el Framework PESTLE

Para evaluar el contexto en el que se desarrollará INUIT, se utilizó el análisis PESTLE (Político, Económico, Social, Tecnológico, Legal y Ambiental). Este análisis permitirá identificar las oportunidades y amenazas futuras, así como comprender mejor el entorno en el que operará Inuit.

- Político: En Argentina, el entorno político es volátil, con cambios frecuentes en políticas que pueden afectar al sector de servicios de la tercera edad. Políticas públicas en favor de los adultos mayores podrían beneficiar el proyecto. Un ejemplo de esto es que la OMS haya declarado la década 2020-2030 como la "Década del Envejecimiento Saludable".

También las prioridades políticas podrían generar regulaciones que impactan negativamente en la actividad.

- Económico: La economía argentina es incierta, caracterizada por alta inflación y fluctuaciones en el tipo de cambio. Esto afecta el poder adquisitivo de los consumidores y puede limitar el acceso a servicios como INUIT. Un modelo de negocio flexible, donde los costos están asociados a las horas contratadas, puede atraer a los consumidores que buscan ajustar su gasto según su posibilidad sin perder completamente el servicio. En cambio, una crisis económica profunda podría reducir significativamente la demanda de servicios considerados prescindibles.
- Social. Tendencias Demográficas: Argentina presenta un envejecimiento poblacional creciente, lo que aumenta la demanda de servicios para adultos mayores. Sin embargo, culturalmente, la aceptación de servicios de acompañamiento aún no está completamente establecida.

El envejecimiento no solo plantea desafíos, sino también oportunidades económicas. La llamada "silver economy"¹⁰ (o economía plateada) es el conjunto de productos, servicios y tecnologías destinados a satisfacer las necesidades de las personas mayores. Desde la atención médica hasta el turismo, las industrias están comenzando a adaptarse a este segmento en crecimiento (Sánchez, 2020)^{VII}.

O podría existir amenazas por la resistencia cultural y la falta de adaptación de la sociedad para aceptar estos servicios podría ralentizar el crecimiento del emprendimiento.

- Tecnológico. Adopción Tecnológica: Un estudio indica que el 90% de las personas mayores de 65 años en la región utilizan smartphones, lo que facilita la implementación de una plataforma digital para la contratación de servicios (Asociación Gerontológica Costarricense, 2022)^{VIII}.

¹⁰ Sánchez, M., Stampini, M., Ibararán, P., Vivanco, F., Castillo Martínez, P., Buenadicha Sánchez, C., Castillo, A., & Okumura, M. (2020). *La economía plateada en América Latina y el Caribe: El envejecimiento como oportunidad para la innovación, el emprendimiento y la inclusión*.

También podría ser una amenaza la necesidad de mantenerse al día con las últimas tecnologías y asegurar que la plataforma sea simple para usuarios mayores puede requerir inversiones continuas.

- Legal. Regulaciones Vigentes: INUIT deberá operar dentro del marco legal existente, incluyendo la necesidad de registrar a la empresa como Sociedad de Responsabilidad limitada, S.R.L., cumplir con normativas fiscales, y asegurar que los trabajadores operen bajo el régimen de monotributo.

Inuit se establecerá como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) debido a las ventajas que este tipo de estructura legal ofrece para emprendimientos como el nuestro. La SRL permite que la responsabilidad de los socios se limite al capital que aportan, protegiendo así su patrimonio personal, y se ajusta perfectamente a las necesidades de una empresa que busca fusionar innovación tecnológica con servicios personalizados en un mercado en crecimiento. Además, la flexibilidad en la gestión y la posibilidad de operar con un número reducido de socios hacen que esta forma jurídica sea ideal para un negocio en sus primeras etapas, con buenas perspectivas de crecimiento. Este modelo asegura tanto la transparencia como la formalidad necesaria para establecer relaciones con clientes, proveedores e inversores, al mismo tiempo que optimiza los recursos fiscales y administrativos para un desarrollo eficiente y sostenible.

Cumplir con las regulaciones puede dar confianza a los usuarios y evitar sanciones legales.

Aunque modificaciones en leyes laborales o fiscales podrían perjudicar al negocio elevando los costos o cambiando el modelo de negocio.

- Ambiental. Impacto Ambiental: Dado que INUIT es un emprendimiento basado en tecnología y servicios, no tiene prácticamente impacto ambiental.

La adopción de prácticas sostenibles, como el uso eficiente de recursos, evitando por ejemplo la internación de pacientes mejorando la calidad de vida con atención domiciliaria, puede mejorar la imagen de la marca.

Como amenazas las crecientes regulaciones ambientales podrían imponer nuevos requisitos, aunque el impacto directo sobre el negocio es mínimo.

Análisis FODA

Fortalezas:

- **Diversidad de Servicios:** la industria ofrece una amplia gama de servicios según las necesidades de los adultos mayores.
- **Enfoque en la Calidad de Vida:** existe cada vez más conciencia social sobre la importancia de mejorar la calidad de vida de los adultos mayores, lo que impulsa la demanda de servicios especializados y personalizados.
- **Cambio demográfico:** el envejecimiento de la población se puede ver desde una perspectiva positiva, resaltando el potencial y las oportunidades que surgen de esta transformación demográfica.

Debilidades:

- **Dependencia tecnológica:** es necesario el uso de dispositivos tecnológicos para contratar el servicio, puede ser un inconveniente para quienes no la utilicen, aunque hoy sea generalizado la adopción tecnológica.
- **Desigualdad en el Acceso:** existe una disparidad en el acceso a servicios de cuidado, especialmente entre diferentes clases socioeconómicas y regiones del país.

Oportunidades:

- **Demanda en Crecimiento:** la creciente población de adultos mayores, impulsada por un aumento en la esperanza de vida y un envejecimiento general de la población, conlleva una demanda sostenida de servicios de cuidado.

- Innovación Tecnológica: la creciente adopción de tecnología, como plataformas digitales, telemedicina y dispositivos de monitoreo, ofrece oportunidades para mejorar la eficiencia y calidad de los servicios.
- Formalización del Sector: iniciativas para la profesionalización y certificación de cuidadores pueden elevar los estándares de calidad y atraer mayor confianza del consumidor.
- Alianzas Público-Privadas: la colaboración entre el sector público y privado puede generar soluciones innovadoras y ampliar el acceso a servicios de cuidado de alta calidad.
- Iniciativas Gubernamentales: políticas públicas que apoyan el bienestar de los adultos mayores brindan un respaldo adicional al sector.

Amenazas:

- Competencia Informal: la competencia de cuidadores informales no regulados puede mantener bajos los precios del mercado, afectando la sostenibilidad de los proveedores formales.
- Crisis Económicas: la crisis económica podría reducir el poder adquisitivo de las familias, afectando la demanda de servicios de cuidado.
- Resistencia Cultural: las barreras culturales y la preferencia por el cuidado familiar frente al cuidado profesional pueden limitar la aceptación de los servicios en ciertas regiones o segmentos de la población.
- Adaptación: falta adaptar las ciudades, los sistemas de salud, y las oportunidades sociales a las necesidades de una población envejecida, promoviendo un envejecimiento activo y saludable.

Un sector con un gran potencial de crecimiento, pero también enfrenta desafíos importantes. La clave para aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas radica en la profesionalización, la adopción tecnológica, y la capacidad de adaptación a un entorno económico y regulatorio en constante cambio. Con un enfoque estratégico y colaborativo, la industria del cuidado de adultos mayores en Argentina puede no solo prosperar, sino también desempeñar un papel crucial en la mejora del bienestar de la población mayor del país.

La Industria del Cuidado de Adultos Mayores en Argentina

La industria del cuidado de adultos mayores en Argentina se encuentra en un crecimiento sostenido, impulsado por cambios demográficos significativos, como el incremento en la proporción de personas mayores de 60 años. El envejecimiento de la población, junto con una esperanza de vida en constante aumento y la disminución de la tasa de fertilidad (promedio nacional 1,4 hijos por mujer) (INDEC, 2022)^{IX}, está generando una mayor demanda de servicios de cuidado especializados y de alta calidad. Este sector abarca una amplia gama de proveedores, desde cuidadores informales hasta empresas que ofrecen servicios de cuidado domiciliario (en relación de dependencia) y residencias geriátricas. La industria se compone tanto de actores públicos como privados, con distintos niveles de formalidad y profesionalización.

El crecimiento de este sector refleja no solo una necesidad creciente, sino también un desafío para garantizar que los servicios ofrecidos cumplan con estándares elevados y se adapten a las complejas necesidades de la población mayor. En este contexto, la innovación y la calidad en la prestación de servicios son clave para satisfacer la demanda y asegurar el bienestar de los adultos mayores en Argentina.

La industria del cuidado de adultos mayores en Argentina se encuentra en una encrucijada decisiva. Su éxito futuro dependerá de la capacidad de los actores involucrados para adoptar una visión estratégica que combine innovación, profesionalización y sostenibilidad. Al abordar de manera integral los desafíos actuales y anticipar las necesidades futuras, la industria no solo podrá satisfacer la creciente demanda, sino también desempeñar un rol fundamental en la mejora de la calidad de vida de la población mayor en el país. La clave para avanzar radica en la colaboración entre todos los sectores, el compromiso con la calidad y la capacidad para adaptarse a un entorno dinámico y en constante evolución. Con un enfoque estratégico adecuado, la industria del cuidado de adultos mayores no sólo podrá prosperar, sino también convertirse en un pilar esencial para el bienestar social y económico de Argentina en las próximas décadas.

La cadena de valor en la industria del cuidado de adultos mayores abarca diversas etapas: suministro de insumos y tecnología, diseño y planificación de servicios, prestación de atención, capacitación de recursos humanos, marketing, ventas y postventa. INUIT se enfoca principalmente en la prestación de servicios de atención y en la planificación de servicios, ofreciendo asistencia personalizada y domiciliaria. Además, incluye capacitación continua para sus cuidadores, asegurando que estén formados y actualizados, y utiliza tecnología para monitorear la salud de los pacientes. Al operar en estos eslabones, INUIT aporta valor directo a los beneficiarios, mejorando su calidad de vida. Explorar otros eslabones, como la implementación de nuevas tecnologías o la expansión de la capacitación, podría abrir oportunidades de innovación.

INUIT nace de la necesidad detectada en muchas familias argentinas de encontrar un servicio de cuidado seguro y de calidad para sus familiares mayores, ante la falta de alternativas confiables. Su misión es brindar tranquilidad a las familias a través de un servicio completo. Se asegura de que los cuidadores reciban una excelente formación y ofrezcan un acompañamiento continuo, además de capacitarse permanentemente. En la prestación del servicio, se coordinan las partes, se brinda soporte ante cualquier inconveniente, y se realiza un control post venta mediante encuestas, buscando que el servicio sea calificado positivamente por los usuarios.

Con el modelo de las 5 Fuerzas de Porter se analiza la estructura de una industria para evaluar su nivel de competencia y rentabilidad.

El poder de negociación de los proveedores en el mercado actual es considerable ya que existe escasa oferta de cuidadores formados y se encuentran en desarrollo, sin mucha competencia. En el mediano plazo se espera que exista una red de proveedores de servicios y productos mucho más sólida y numerosa. Además, la creación de alianzas estratégicas con proveedores de tecnología puede garantizar acceso a herramientas avanzadas de monitoreo y cuidado, reduciendo el poder de negociación de estos actores.

En la industria actual del cuidado de adultos mayores, los clientes tienen un poder de negociación moderado debido a la falta de opciones que cumplan

con sus necesidades de calidad y personalización. Sin embargo, con el envejecimiento poblacional, se espera que en el futuro los clientes adquieran más poder, exigiendo servicios más personalizados, transparentes y con mayor uso de tecnología. Para INUIT, esto representa una oportunidad si logra posicionarse como un servicio que responda a estas demandas, lo que le permitirá reducir el poder de negociación de los clientes y destacarse en el mercado.

Que nuevos competidores ingresen al mercado del cuidado de adultos mayores depende de varios factores. En general, las barreras de entrada en este sector son moderadas. Por un lado, no se requieren grandes inversiones iniciales en infraestructura física, lo que facilita el acceso. Sin embargo, establecer una reputación sólida y generar confianza en un mercado que demanda alta calidad y cuidado personalizado lleva tiempo y esfuerzo. Además, la falta de personal capacitado puede ser un desafío para nuevos entrantes. La tecnología y la innovación también juegan un papel importante: aquellos que no adopten soluciones tecnológicas avanzadas podrían quedar rezagados. Por lo tanto, aunque el mercado no está completamente cerrado a nuevos actores, para INUIT diferenciarse y ofrecer calidad consistente será crucial para competir de manera efectiva.

Productos alternativos como sustitutos es probable que surjan, aunque la red de relaciones de confianza en la prestación de servicios tanto con los clientes como con los cuidadores será una fortaleza difícil de sustituir.

La rivalidad entre competidores en la industria del cuidado de adultos mayores es actualmente moderada, pero se espera que aumente con la creciente demanda y la incorporación de tecnología en los servicios. Para enfrentar esta competencia, INUIT debe centrarse en la diferenciación mediante un servicio flexible y personalizado, respaldado por tecnología avanzada y monitoreo transparente, además de construir una marca sólida que inspire confianza y fidelice a los clientes. También debe aprovechar su escalabilidad para expandirse a nivel nacional y garantizar la calidad a través de la capacitación continua de los cuidadores, lo que le permitirá destacar frente a competidores tradicionales.



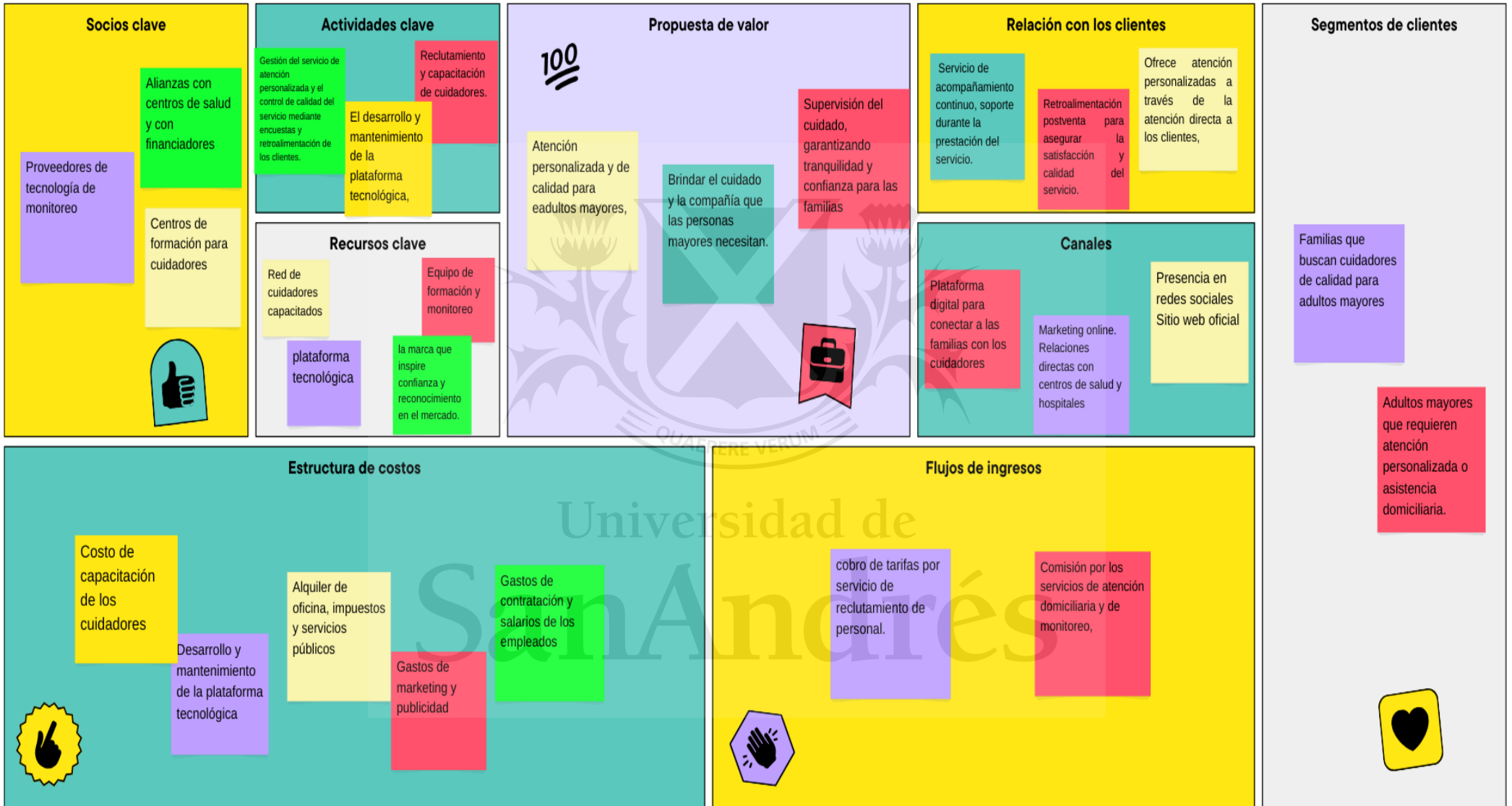
Universidad de
San Andrés

V. El modelo de negocios

Se utilizará el Business Model Canvas para analizar de qué manera articula la propuesta de valor con el resto de los pilares claves para poder desarrollar el proyecto.

Canvas Business Model





Fuente: elaboración propia

El Canvas Business Model de INUIT muestra cómo el emprendimiento puede crear valor al conectar a familias con cuidadores capacitados y supervisar el servicio a través de tecnología. Al mismo tiempo, genera ingresos mediante tarifas de servicios personalizados y mantiene una estructura operativa basada en la tecnología, el reclutamiento y la formación de recursos humanos. Esta herramienta permite visualizar todos los aspectos clave para desarrollar un modelo de negocio sólido y sostenible.

INUIT es un emprendimiento que propone, a través de una plataforma digital, la contratación de cuidadores capacitados para brindar atención domiciliaria a adultos mayores. INUIT no es un prestador directo de los servicios, sino que actúa como un canal seguro y eficiente que conecta a las familias con cuidadores cualificados. Los cuidadores que figuran en la plataforma de INUIT han atravesado un riguroso proceso de selección y capacitación, garantizando que solo aquellos que cumplan con los estándares de calidad permanezcan activos en la plataforma.

De esta manera, INUIT asegura un proceso de calidad en la contratación, brindando confianza a las familias que buscan cuidado profesional para sus seres queridos. Actualmente, las opciones en el mercado para contratar cuidadores son limitadas, y muchas veces dependen de empleo informal, lo que representa un riesgo y falta de eficiencia. INUIT promueve la formalización del empleo en el área de servicios de cuidado, elevando el estándar de calidad en la atención de adultos mayores.

El valor agregado que aporta INUIT e incentiva a las partes no generar una relación comercial directa y dejando de lado el servicio de INUIT pasa por la seguridad que genera para ambas partes por formar parte de una red prestacional con seguimiento del servicio ante cualquier eventualidad como puede ser reemplazos, monitoreo, seguimiento del estado del paciente, control de cumplimiento, asesoramiento ante inconvenientes en el servicio. Ofreciendo formación continua a los cuidadores y a los familiares. En el caso de que el servicio se discontinue el sistema genera una alerta y se contactará a las partes.

Quedando el cuidador disponible para otros clientes o verificado que no cumplió con lo convenido se discontinúa la relación con INUIT y afectará su calificación en la plataforma.

El plan de marketing será fundamental para dar a conocer la plataforma y captar nuevos usuarios, representando uno de los principales costos de la empresa. Los canales de comunicación más importantes serán la publicidad digital y la plataforma misma, además de asociaciones con instituciones dedicadas al envejecimiento y el bienestar de los adultos mayores.

Socios claves de INUIT:

- Agencia de marketing digital: Se encargará de implementar estrategias de marketing online para promover la plataforma y captar clientes y cuidadores.
- Empresa de desarrollo tecnológico: Desarrollará, mantendrá y mejorará la plataforma digital, asegurando una experiencia de usuario ágil y segura.
- Empresas que presten el servicio de monitoreo a través de dispositivos electrónicos como relojes inteligentes o botones de teleasistencia domiciliaria. Se generan alianzas estratégicas con URG para brindar el servicio a los clientes de INUIT que lo soliciten.
- Instituciones educativas y de salud: Proveerán cuidadores que han completado programas de formación y capacitación continua, asegurando que cumplan con los estándares de INUIT.

Modelo de ingresos de INUIT: la inversión inicial para el desarrollo y escalabilidad de INUIT provendrá de la inversión de sus fundadores, las cuales permitirán financiar tanto el desarrollo tecnológico como el plan de marketing para posicionar la plataforma en el mercado de cuidado de adultos mayores.

INUIT genera ingresos a través de un sistema de comisión sobre los servicios contratados a través de la plataforma. Es decir, cada vez que una familia contrata a un cuidador para brindar atención domiciliaria, INUIT recibe un porcentaje del valor total del servicio. Este modelo garantiza que los ingresos de INUIT crezcan de manera proporcional al volumen de contrataciones, lo que favorece su escalabilidad.

Detalles del modelo de ingresos:

- Comisión por servicio: INUIT aplicará una comisión del 20% sobre el valor total de cada servicio prestado a través de la plataforma. El costo por hora del servicio brindado por cuidador, y acordado por el cliente, cumplirá con el mínimo establecido por la Ley 26.844 (Ley de personal de casas particulares) en su cuarta categoría, correspondiente a tareas de asistencia y cuidado no terapéutico de personas (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, 2013)^X.
- Pago dividido (Split Payment) (Mercado Pago, s.f.)^{XI}: La plataforma gestionará los pagos mediante un sistema de pago dividido. Un 80% del pago irá directamente al cuidador, que será un trabajador independiente bajo el régimen de monotributo o como trabajador autónomo. El 20% restante será el ingreso de INUIT, cubriendo el uso de la plataforma, la gestión operativa y el valor agregado del servicio de intermediación.

Este modelo es sencillo de implementar y permite que INUIT escale sin necesidad de una infraestructura física extensa, ya que depende de la contratación digital y de una red creciente de cuidadores.

Pricing propuesto

Valor hora de la ley de empleada doméstica en la categoría cuidado de personas con retiro a septiembre 2024¹¹: \$ 2.826, USD 3 para el cuidador más el fee para el servicio que brinda INUIT US 3,6. En total el valor hora para el cliente es de un valor mínimo de USD 3,6. No podrá cobrarse menos que este monto, asimismo la recomendación será de USD 5/hora.

INUIT cobra un fee por servicio del 20%, que estimamos sea entre USD 1 por hora a USD 1,5/ hora. El fee dependerá del valor que acuerden entre el cuidador y el cliente.

El pricing fue decidido para que sea un producto accesible y a la vez le permita ser rentable a INUIT y al Cuidador. El precio se genera como un mínimo

¹¹ AFIP. (2024). *Contribuciones y aportes para personal de casas particulares*. Administración Federal de Ingresos Públicos.

sugerido para el cuidador, aunque puede ser mayor según el servicio que ofrezca teniendo en cuenta la tarea a realizar, la experiencia, la especialización y la complejidad del servicio. El pricing fue decidido realizando un análisis de precios promedios relacionados a la actividad: (se expresan con un tipo de cambio USD 900/1).

Valor/hora real empleada doméstica: USD 3/hora.

Valor/hora niñera: USD 3/hora

Valor/hora acompañante especializado: USD 5 -6 /hora.

La estrategia de precios se ajusta a los precios de mercado, con la posibilidad de personalizar planes según las necesidades del cliente, y siempre con una justificación de los costos por el valor agregado que ofrece INUIT.



Universidad de
San Andrés

VI. Go to market plan

INUIT buscará implementar varias estrategias de marketing que resulten innovadoras con respecto a lo que existe actualmente en el mercado de servicios de cuidado domiciliario. Algunas de ellas son:

- **Plataforma digital intuitiva:** a diferencia de los servicios tradicionales que dependen en gran medida de la contratación informal de cuidadores, INUIT utilizará una plataforma digital que incorporará un sistema de evaluación y monitoreo en tiempo real. Los usuarios (familiares) podrán acceder a un panel de control donde podrán verificar el estado del cuidador, recibir actualizaciones sobre las tareas realizadas y monitorear la salud de los pacientes a través de dispositivos de seguimiento.
- **Uso de inteligencia artificial para personalización:** INUIT integrará un algoritmo de coincidencia inteligente que recomendará cuidadores específicos basados en las necesidades particulares del adulto mayor (nivel de dependencia, enfermedades crónicas, etc.). Este enfoque personalizado ofrecerá una experiencia superior, adaptada a cada cliente, diferenciándose de los competidores que ofrecen soluciones más generales y menos personalizadas.
- **Marketing basado en la transparencia y la seguridad:** Una de las principales barreras en el mercado actual es la falta de confianza en los cuidadores contratados en el mercado informal. INUIT capitaliza esta preocupación mediante campañas de marketing centradas en la transparencia, mostrando a los clientes que los cuidadores en la plataforma han sido rigurosamente seleccionados, capacitados y monitoreados. Se utilizarán testimonios en vídeo de clientes y cuidadores para reforzar esta sensación de seguridad y confianza en el servicio.
- **Marketing de recomendaciones y referidos:** Se implementará un programa de referidos que incentive a las familias y cuidadores a recomendar los

servicios de INUIT a otros, con beneficios como descuentos en servicios futuros o recompensas por recomendación exitosa. Dado que el boca a boca es poderoso especialmente en el sector de cuidados de adultos mayores, este programa será clave para aumentar la base de clientes de manera orgánica.

- Marketing de contenidos educativos y sociales: INUIT también apostará por una estrategia de marketing de contenidos mediante la creación de un blog y canales en redes sociales que ofrecerán contenido educativo sobre el envejecimiento, el cuidado de adultos mayores, la importancia de la atención profesional y los beneficios de la formalización del empleo en este sector. La educación del mercado es clave para posicionar a INUIT como un referente en la industria del cuidado domiciliario y construir una relación de confianza con los clientes.
- App para familiares: Una innovación clave será el desarrollo de una aplicación móvil donde los familiares podrán hacer seguimiento de la atención recibida por el adulto mayor. La aplicación ofrecerá un resumen diario de las actividades, el estado de salud y la evolución del cuidado, aumentando así la transparencia y confianza en el servicio.

Justificación de la Estrategia

La estrategia de entrada al mercado y las innovaciones propuestas en marketing se justifican por varias razones:

- Segmento desatendido: Existe una clara demanda no satisfecha de servicios formales y confiables para el cuidado de adultos mayores. INUIT busca capitalizar este vacío en el mercado ofreciendo calidad y seguridad mediante tecnología y formalización, diferenciándose de los modelos tradicionales e informales.
- Tecnología como motor de escalabilidad: Al ser una plataforma digital, INUIT tiene la capacidad de escalar rápidamente y expandirse geográficamente sin necesidad de inversiones significativas en infraestructura física.

- Innovación en el servicio: la personalización mediante algoritmos mejorará significativamente la experiencia del cliente, generando una ventaja competitiva frente a otros proveedores de servicios de cuidado.
- Confianza y seguridad: Al centrar las campañas de marketing en la transparencia y la confianza, INUIT puede abordar uno de los principales puntos débiles del mercado: la falta de seguridad en la contratación informal de cuidadores.

En resumen, INUIT ingresará al mercado con una estrategia sólida que aprovecha la tecnología y las alianzas estratégicas, combinada con una propuesta de marketing innovadora centrada en la transparencia, personalización y formalización del empleo, lo que permitirá posicionarse como un referente en el sector.

Funnel de Marketing

La estrategia de gestión del embudo de marketing para INUIT está estructurada en tres fases clave: obtener, mantener y crecer. Cada una de estas etapas tiene como objetivo captar, retener y hacer crecer la relación con los clientes, aprovechando tanto las herramientas tecnológicas como la personalización del servicio. A continuación, se explica en detalle la estrategia en cada una de estas fases:

A. GET (Adquirir Clientes)

Esta etapa se enfoca en atraer nuevos clientes hacia la plataforma de INUIT, es decir, las familias que buscan servicios de cuidado para adultos mayores.

Estrategias de adquisición:

- Marketing digital segmentado: INUIT utilizará campañas de marketing digital altamente segmentadas en Google ADS, Facebook Ads, e Instagram Ads para llegar a los tomadores de decisiones (familias que requieren servicios de cuidado y adultos mayores). La segmentación se basará en criterios demográficos como edad, ubicación y

comportamiento, asegurando que los anuncios lleguen a aquellos que buscan soluciones para el cuidado de adultos mayores. Alineándose con lo que *Chaffey y Ellis-Chadwick* describen como el uso de herramientas digitales para llegar a audiencias específicas y optimizar la adquisición (Chaffey, 2019)^{xii}.

- SEO y Marketing de Contenidos: El sitio web de INUIT será optimizado para SEO (Search Engine Optimization) con el fin de atraer tráfico orgánico a través de búsquedas relacionadas con el cuidado de adultos mayores, tales como “cuidados domiciliarios para adultos mayores” o “servicios de calidad de atención”. Además, INUIT creará un blog con contenido educativo sobre el envejecimiento, la importancia de un cuidado profesional y cómo elegir a un cuidador, lo que mejorará su visibilidad en los motores de búsqueda y ayudará a construir posición en el sector.
- Marketing de influencers: INUIT colaborará con influencers y figuras públicas del ámbito de la salud y el envejecimiento, que puedan promocionar los beneficios del servicio. Estos embajadores de marca ayudarán a generar confianza en la plataforma y a darla a conocer entre un público más amplio.
- Alianzas estratégicas: Se establecerán asociaciones con instituciones de salud, hospitales y clínicas geriátricas que puedan derivar a familias a la plataforma de INUIT. Estas alianzas no solo aumentarán la visibilidad, sino que posicionarán a INUIT como una solución confiable y formal en el mercado.

Para evaluar los gastos en marketing y ventas es importante desarrollar el siguiente análisis:

Valor de vida del cliente

LTV = ticket promedio x cantidad media de compras por año x cantidad media de vida del cliente

LTV = (4 hs x 20 días x 1 USD) x 12 compras año x 2 años promedio vida cliente

LTV = USD 1.920

En el proceso de captar nuevos clientes se calcula el valor de vida del cliente y nos da un LTV para Inuit de USD 1.920.

4 horas diarias de lunes a viernes durante 2 años. Valor hora del servicio es de 5 dólares, de los cuales Inuit cobra el 20%.

Para conocer la relación entre lo que ingresa por cada cliente y el costo de adquisición de un cliente se calcula CAC y se analiza el resultado.

Costo de adquisición por cliente

$CAC = \text{costo de marketing y ventas} / \text{cantidad de nuevos clientes}$

$CAC = 83.050 / 1.635$

$CAC = \text{USD } 49$

$LTV/CAC = 39$

El costo de adquisición por cliente es de USD 49.

Obteniendo la siguiente ratio, LTV/CAC es de 39, indicando que el beneficio que se obtiene de un cliente a lo largo de la relación comercial es mayor al costo de adquisición de este.

B. KEEP (Retener Clientes)

Una vez adquiridos, el objetivo es mantener y fidelizar a los clientes a través de un buen servicio, asegurando que las familias continúen utilizando INUIT para el cuidado de sus seres queridos. Kotler y Keller afirman que mantener a un cliente es mucho más rentable que adquirir uno nuevo, ya que los clientes satisfechos no solo generan ingresos recurrentes, sino que también actúan como embajadores de la marca (Kotler, 2016)^{XIII}.

Estrategias de retención:

- Servicio personalizado y de alta calidad: INUIT se asegurará de que los clientes reciban un servicio de alta calidad, a través de cuidadores capacitados y un monitoreo continuo del estado de los adultos mayores.

La plataforma brindará informes regulares a las familias sobre la atención prestada, lo que reforzará la confianza en el servicio.

- Feedback y encuestas de satisfacción: Tras cada servicio, INUIT enviará encuestas de satisfacción a las familias para recopilar retroalimentación y garantizar que se cumplan sus expectativas. Además de mejorar la calidad del servicio, esto permitirá a INUIT ajustar las ofertas a las necesidades de cada cliente.
- Programas de lealtad: Se implementará un programa de fidelización donde los clientes puedan acumular puntos por la contratación de servicios que luego se traducen en descuentos en futuros servicios o en servicios adicionales gratuitos. Esto incentivará a las familias a seguir utilizando la plataforma de forma recurrente.

C. GROW (Hacer crecer la relación con los clientes)

El objetivo en esta etapa es ampliar la relación con los clientes existentes, ya sea a través de un mayor uso de los servicios o mediante la recomendación del servicio a nuevos clientes.

Estrategias de crecimiento:

- Upselling y Cross Selling: Según Kotler y Keller (Kotler, 2016)^{XIII} el cross-selling y upselling como estrategias efectivas para aumentar el valor del cliente. INUIT puede ofrecer servicios complementarios o de mayor valor a las familias que ya utilizan la plataforma. Por ejemplo, si una familia está contratando servicios, se les podría ofrecer servicios adicionales. De esta manera, se aumenta el ticket promedio de cada cliente.
- Programa de referidos: Se implementará un programa de referidos que incentivará a los clientes a recomendarlo a otros posibles clientes y obtendrán a cambio un beneficio que podrá ser un descuento o un servicio adicional. Los programas de recomendación son una estrategia poderosa para hacer crecer la base de clientes, ya que los clientes actuales pueden actuar como promotores naturales, ayudando a adquirir nuevos usuarios con menor costo de adquisición.
- Expansión geográfica: Expansión geográfica a otras áreas del país. Los clientes actuales que tengan familiares en otras regiones podrán seguir

recomendando el servicio y mantener su relación con la plataforma, independientemente de la ubicación.

Los canales por los que se hará llegar el producto al cliente serán a través de la plataforma digital de INUIT que permitirá a las familias buscar, contratar y monitorear en tiempo real a los cuidadores. Complementando esto, a medida que la empresa crezca, se adicionará una aplicación móvil que facilitará el acceso rápido y control directo desde cualquier dispositivo. La página web y el blog ayudarán a captar clientes a través de contenido educativo optimizado para SEO, mientras que las redes sociales se utilizarán para interactuar con el público y promocionar el servicio. Además, alianzas estratégicas con instituciones de salud actuarán como un canal de derivación confiable, conectando a las familias con INUIT.

Para fomentar la fidelización y el crecimiento orgánico, INUIT implementará un programa de referidos que incentivará a los clientes a recomendar la plataforma a otros usuarios. También se brindará atención a la cliente directa a través de teléfono y chat en línea, brindando soporte personalizado y resolviendo inquietudes en tiempo real. Finalmente, las campañas de publicidad digital y marketing de contenidos atraerán nuevos usuarios, maximizando la visibilidad de la marca y facilitando la adquisición de clientes mediante estrategias de marketing online dirigidas.

VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio

La cadena de suministro de *INUIT* se basa en la prestación de servicios de cuidado de adultos mayores mediante la integración de tecnología y atención personalizada. La cadena incluye:

- Proveedores de tecnología

La tecnología ofrece soluciones para ayudar a los adultos mayores a mantener su independencia mientras viven solos, brindándoles seguridad y tranquilidad tanto para ellos como para sus familias. A través de la incorporación de tecnología se diseña la plataforma que responda a las necesidades de los clientes. Luego proyectamos incorporar dispositivos que puedan adicionarse generando servicios que acompañen en el proceso del cuidado y supervisión de los parámetros de los usuarios.

Algunos dispositivos son:

- Localizadores GPS: en la primera etapa se utiliza un sistema que se instala en los celulares tanto de los cuidadores como de los clientes. A través de la georeferenciación se puede obtener información de la localización de los cuidadores durante el servicio.

En una segunda etapa del proyecto incorporaremos más tecnología adaptada como:

- Dispositivos como pulseras, collares o relojes con GPS que ayudan a ubicar a adultos mayores desorientados y cuentan con botones SOS para emergencias.
- Cámaras de vigilancia: Las cámaras 360 con visión nocturna y audio bidireccional permiten a los familiares monitorear a los adultos mayores

desde cualquier lugar, emitiendo alertas ante movimientos extraños. Son útiles para detectar caídas u otros problemas.

- Pastilleros con alarmas: Estos dispositivos conectados recuerdan la toma de medicamentos, emiten alertas y pueden generar informes sobre el cumplimiento del tratamiento.
- Altavoces inteligentes: Controlados por voz, permiten hacer llamadas, recordar citas y realizar búsquedas sin la necesidad de un teléfono en mano.

Estas tecnologías ayudan a reducir riesgos y mejorar la calidad de vida de los adultos mayores, facilitando su monitoreo y comunicación con familiares.

- Logística para la entrega de insumos médicos y atención a domicilio.

Tanto para proveer dichos dispositivos o para traslado del cuidador a domicilio se debe realizar una logística eficiente donde el cuidador pueda llevar a cabo el servicio con el apoyo del dispositivo que contrata el cliente.

- Cuidadores domiciliarios que prestarán el servicio.

El proceso productivo incluye la búsqueda inicial del paciente, la instalación de dispositivos, el monitoreo continuo y las visitas domiciliarias. Los recursos clave son los dispositivos de monitoreo, cuidador domiciliario, la plataforma digital y una estructura logística eficiente.

Los cuellos de botella principales son la disponibilidad de personal especializado y la coordinación logística para garantizar la atención oportuna.

VIII. Implementación del negocio

La implementación seguirá una estrategia escalonada que se enfoca en el crecimiento geográfico, metas a mediano y largo plazo, localización, y una estructura operativa adaptable al crecimiento.

Planes de Crecimiento Geográfico en los Primeros 3 Años

El plan de crecimiento geográfico estará inicialmente en regiones específicas dentro de Argentina, y luego expandiéndose a nivel nacional. Las primeras regiones seleccionadas serán aquellas con alta densidad de población de adultos mayores y buena infraestructura tecnológica, como la Ciudad autónoma de Buenos Aires.

Se elige la implementación nacional debido a la creciente demanda de servicios especializados para adultos mayores en Argentina y la posibilidad de adaptar a las particularidades del sistema de salud local. El enfoque inicial en áreas clave con alta concentración de población objetivo permitirá una validación más rápida del modelo de negocio y una mayor penetración de mercado.

Estrategia para conseguirlo:

- Año 1: Implementación en CABA con pruebas piloto y ajustes al servicio según la demanda y retroalimentación de los usuarios.
- Año 2: Expansión a las principales ciudades del interior del país, como Córdoba, Rosario y Mendoza.
- Año 3: Cobertura nacional, estableciendo soporte en todas las regiones para garantizar la calidad y eficiencia del servicio.

Metas a 2 y 5 años

Metas a 2 años:

- Volumen de ventas: Lograr una base de 6.600 usuarios activos utilizando el servicio de asistencia domiciliaria.

- Market Share: Capturar el 2% del mercado de servicios de tecnología para adultos mayores en Argentina.
- Utilidades: Obtener una rentabilidad operativa del 50-70%, basada en una estructura de costos eficiente y contratos estratégicos con proveedores de tecnología.
- Expansión de productos: Introducir dispositivos adicionales como pastilleros inteligentes y cámaras 360.

Metas a 5 años:

- Volumen de ventas: Aumentar la base a 14.600 usuarios activos.
- Market Share: Ampliar la participación de mercado al 4% en Argentina, con potencial para expandirse dentro del mercado.
- Utilidades: Elevar las utilidades operativas a un 74% a través de la optimización de la cadena de suministro y mejoras en la tecnología.
- Alianzas estratégicas: Establecer alianzas con grandes obras sociales y prepagas, integrando el servicio como parte de sus paquetes de salud.
- Innovación tecnológica: Introducir nuevas tecnologías de telemedicina y monitoreo predictivo que anticipan problemas de salud.

Localización de la Empresa

La localización inicial de la empresa se establecerá en CABA, capital del país, donde se encuentra el mayor mercado objetivo y las principales instituciones de salud. CABA además ofrece acceso a un ecosistema emprendedor y tecnológico robusto, facilitando la colaboración con proveedores y socios tecnológicos.

Justificación: CABA es la región con la infraestructura tecnológica más avanzada y la mayor concentración de adultos mayores en Argentina, lo que permitirá una implementación más eficiente del modelo de negocio.

Estructura Operativa del Emprendimiento

La estructura operativa inicial incluye:

- Centro de Operaciones: Ubicado en CABA, con equipo coordinación de atención al cliente y soporte técnico.
- Equipo de Cuidadores: Personal para atención domiciliaria y monitoreo remoto, con posibilidad de tercerizar algunos servicios a empresas especializadas.
- Equipo Tecnológico: Desarrollo y mantenimiento de la plataforma digital y el monitoreo de los dispositivos conectados, con trabajo remoto.
- Equipo Comercial: Enfocado en la captación de nuevos usuarios y la expansión de alianzas con instituciones de salud y del sector de adultos mayores.

Evolución de la estructura:

- Año 1-2: Se mantendrá un equipo centralizado con foco en la expansión de servicios en CABA, Córdoba, Mendoza y Rosario.
- Año 3: Se establecerán referentes de soporte regionales en las principales provincias del país para asegurar una operación más descentralizada y eficiente. Además, el equipo de desarrollo tecnológico crecerá para incorporar nuevos productos y funcionalidades a la plataforma.
- Año 5: Con la expansión geográfica consolidada en las principales ciudades del país, la estructura operativa podría adaptarse para incorporar servicios en zonas menos pobladas.

El modelo de negocio propuesto se complementa con los recursos tecnológicos y logísticos existentes en la empresa. Se aprovechará la experiencia previa en la gestión de operaciones a gran escala, relaciones con proveedores de tecnología, y alianzas estratégicas con entidades de salud para facilitar el crecimiento y la introducción de los nuevos servicios.

Esta estrategia está diseñada para asegurar un crecimiento sostenido, una penetración efectiva en el mercado objetivo, y una optimización de los recursos, tanto humanos como tecnológicos, a lo largo del tiempo.

Desarrollo de la Plataforma de Software

El desarrollo de la plataforma tecnológica es el eje central de INUIT, ya que conecta a clientes y cuidadores y permite la operación fluida del servicio. Este proceso comienza con una fase de diseño y planificación, donde se definen las funcionalidades clave, como el registro de usuarios, un sistema de búsqueda y selección de cuidadores, gestión de pagos, geolocalización y calificación. Este diseño debe centrarse en la experiencia del usuario (UX), priorizando la simplicidad y la accesibilidad. Posteriormente, se inicia el desarrollo técnico en etapas, comenzando con un Producto Mínimo Viable (MVP) que permitirá realizar pruebas tempranas con usuarios finales. Estas pruebas iterativas son esenciales para ajustar y optimizar la experiencia, corregir errores y asegurar un funcionamiento estable antes del lanzamiento oficial. Una vez en funcionamiento, la plataforma probará mantenimiento continuo, actualizaciones y mejoras basadas en la retroalimentación de los usuarios.

El desarrollo de esta plataforma exige recursos específicos, como un equipo técnico compuesto por desarrolladores, diseñadores UX/UI y expertos en ciberseguridad, además de un presupuesto para infraestructura tecnológica y servicios de hosting. Las integraciones tecnológicas también son esenciales, incluyendo sistemas de pago seguros como Mercado Pago o Stripe, servicios de geolocalización para rastrear cuidadores, y módulos de manejo de datos sensibles para garantizar la protección de la información del cliente y el cuidador. Estas asegurarán que la plataforma sea eficiente, confiable y esté alineada con las medidas normativas legales vigentes.

Diseño de los Procesos de Operación

Los procesos operativos de INUIT deben garantizar la calidad y la continuidad del servicio, asegurando que las interacciones entre clientes y cuidadores sean fluidas y confiables. Entre los flujos operativos clave se encuentra el registro y selección de cuidadores, un paso inicial que debe incluir un riguroso sistema de validación de credenciales, antecedentes y habilidades técnicas. Esto se complementa con evaluaciones prácticas que aseguran la capacidad del cuidador para abordar situaciones típicas en el cuidado domiciliario. Asimismo, la gestión de solicitudes de servicio debe basarse en algoritmos que asignan

cuidadores según criterios como disponibilidad, calificaciones previas y proximidad geográfica, optimizando la experiencia tanto para el cliente.

Un aspecto crítico del diseño operativo es la resolución de incidentes y el soporte al cliente. INUIT deberá contar con un equipo de atención disponible 24 horas al día, 7 días a la semana para gestionar dudas, reclamos y problemas que puedan surgir durante la prestación del servicio. Protocolos estandarizados y manuales operativos garantizarán respuestas rápidas y efectivas a situaciones críticas. Además, la implementación de herramientas tecnológicas como sistemas de geolocalización y validación de horas trabajadas permitirá supervisar la calidad del servicio y resolver controversias calculando en datos objetivos, fortaleciendo la transparencia y la confianza en la plataforma.

Reclutamiento de Cuidadores

El reclutamiento de cuidadores es un proceso clave para garantizar la calidad del servicio y la confianza de los clientes en INUIT. Este proceso se apoyará en alianzas estratégicas con instituciones como Fundación OSDE, Cruz Roja y AMIA, que cuentan con una trayectoria sólida en la formación de cuidadores. Además, se complementará con estrategias de reclutamiento en bolsas de empleo y redes sociales especializadas en el ámbito de la salud. El proceso de selección estructura deberse en tres fases principales: preselección, evaluación técnica e inducción. En la preselección se verificarán documentos como certificaciones y antecedentes penales, mientras que en la evaluación técnica se realizarán pruebas prácticas para simular escenarios reales, además de entrevistas para evaluar habilidades blandas como la empatía y la comunicación.

Una vez seleccionados, los cuidadores recibirán una inducción que incluirá capacitación en el uso de la plataforma INUIT, así como formación complementaria en temas de seguridad, ética y atención al cliente. Para retener a estos profesionales y fomentar su compromiso, INUIT ofrecerá incentivos como acceso a programas de formación continua. Además, se establecerá un canal de comunicación constante con los cuidadores para brindar apoyo y resolver sus inquietudes, creando un ambiente laboral atractivo y motivador. Estos esfuerzos

asegurarán que INUIT cuente con un equipo de cuidadores altamente capacitado, confiable y comprometido con la misión de la plataforma.

Cronograma de Desarrollo y Proyección del MVP de INUIT

El desarrollo del MVP de INUIT comenzó en marzo de 2024, con un enfoque inicial en entender las necesidades y expectativas de los usuarios a través de investigaciones cualitativas y cuantitativas. Estas investigaciones han permitido recopilar datos clave para crear perfiles de usuarios que reflejen sus comportamientos, objetivos y desafíos. Los perfiles se compartieron con todo el equipo para garantizar una línea coherente en el desarrollo del producto. Durante este período, también se realizaron a cabo pruebas de usabilidad iniciales, lo que permitió ajustar conceptos preliminares y definir las funcionalidades esenciales del MVP.

Actualmente, el equipo está con pruebas continuas para validar el diseño y la usabilidad del producto. Estas evaluaciones regulares permiten identificar áreas de mejora en la experiencia del usuario y optimizar el flujo de trabajo interno. Además, se han logrado avances significativos en el diseño UX/UI y en la definición de tecnologías clave para el desarrollo técnico.

A partir de marzo de 2025, el proceso comenzará con la construcción técnica del MVP, incluyendo funcionalidades básicas como el registro de usuarios, sistema de búsqueda y selección de cuidadores, integración de pagos y calificación de servicios. Esta etapa culminará en septiembre de 2025, seguida de un período de pruebas beta y ajustes durante octubre y noviembre de 2025. Finalmente, el lanzamiento del MVP se programará para diciembre de 2025 en una región piloto, acompañado de estrategias de marketing para captar clientes y cuidadores.

La proyección a futuro incluye el escalamiento progresivo del MVP, incorporando funcionalidades avanzadas, ampliando la cobertura geográfica y fortaleciendo la infraestructura tecnológica a partir de enero de 2026. Este enfoque iterativo garantizará que la plataforma evolucione de manera eficiente, alineándose con las necesidades del mercado y manteniendo la calidad del servicio como prioridad.

IX. Equipo emprendedor

1. Equipo emprendedor

El equipo emprendedor se compone de dos personas, compañeros del MBA Salud de la Universidad de San Andrés, Franco Astore y mi persona.

Ambos nos desarrollamos en el sector de salud, contamos con años de experiencia en la prestación de servicios al paciente, y entendemos los desafíos que conllevan el mercado de los adultos mayores en la Argentina y el impacto que generarán en el futuro cercano. Inuit tendrá el foco en el mercado argentino y será administrado por mi persona y Franco Astore llevará adelante un proyecto similar en el mercado de Uruguay y Paraguay.

La estructura en recursos humanos es significativa, con la particularidad que no se incrementa en proporción al crecimiento en ventas.

El equipo de trabajo está compuesto por profesionales con experiencia complementaria en áreas clave:

- Marina Carranza (CEO): Contadora Pública con MBA en Salud, más de 20 años de experiencia en la gestión de servicios de salud en Argentina. Aporta liderazgo, visión estratégica y administración eficiente del proyecto.
- Eugenia Nyari (CPO): Ingeniera Industrial con experiencia en operaciones y logística en sectores regulados. Su función es optimizar los procesos y asegurar la eficiencia operativa de la plataforma.
- Javier Martínez (CTO): Ingeniero en Sistemas, experto en desarrollo de software y plataformas tecnológicas. Lidera el diseño y funcionamiento de la plataforma de Inuit.

- Mariana López (CMO): Licenciada en Comunicación con un MBA en Marketing. Responsable de las estrategias de marketing y la creación de marca, con foco en posicionar a Inuit como referente en el mercado.
- Valeria Toledo (CHRO): Licenciada en recursos humanos. Se encarga del reclutamiento y formación de los cuidadores.

Capacitación y Experiencia: el equipo cuenta con amplia experiencia en tecnología, servicios de salud, marketing y finanzas, lo que los capacita para desarrollar Inuit de manera exitosa. Están motivados por su compromiso con mejorar la calidad de vida de los adultos mayores.

Red de Asesoramiento: el equipo se vincula con instituciones como Fundación OSDE, AMIA y Cruz Roja para la formación de cuidadores, y contará con asesores externos en tecnología y servicios de salud, además de participar en redes de emprendedores del sector HealthTech para compartir aprendizajes y experiencias.



X. Resultados económicos – financieros y requerimientos de inversión

1. Contexto macro y microeconómico

1.1. Macroeconómico

Las proyecciones macroeconómicas para Argentina presentan un escenario desafiante para Inuit. Con un crecimiento moderado del PBI y la inflación aún elevada, el negocio deberá ser resiliente en la gestión de costos y eficiente en la administración de precios y tarifas. La devaluación del peso argentino también influirá en los costos operativos, mientras que las tasas de riesgo y la prima de riesgo país afectarán las fuentes de financiamiento y las tasas de retorno esperadas.

Estas proyecciones permitirán realizar un análisis financiero ajustado a las realidades del país, ajustando el precio del servicio y las estrategias de financiamiento para asegurar la viabilidad de Inuit en este entorno macroeconómico volátil.

a) Crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI)

La proyección del crecimiento del PBI en Argentina para los próximos años está marcada por la recuperación postpandemia y los desafíos económicos estructurales. Se espera un crecimiento moderado del PBI. El Fondo Monetario Internacional (FMI) proyecta que el crecimiento del PBI argentino para 2024 será del 1,5% a 2%, y se mantendrá en torno a ese rango en los siguientes años, con potenciales mejoras si se implementan reformas económicas (Fondo Monetario Internacional, 2023)^{XIV}.

b) Inflación

La inflación en Argentina es una variable crucial, dada su influencia en el poder adquisitivo y la sostenibilidad del modelo de precios de los inuit. La inflación ha sido elevada en los últimos años y se espera que siga siendo un desafío a corto plazo, aunque podría desacelerarse si se adoptan políticas monetarias y fiscales más rigurosas.

c) Tipo de cambio

El tipo de cambio es una variable importante para fijar precios competitivos. Se espera una depreciación gradual del peso argentino frente al dólar, con una devaluación continua pero moderada a medida que el gobierno intenta estabilizar la economía¹². 09/2024: \$900 ARS/USD

d) Tasa libre de riesgo

La tasa libre de riesgo es un indicador importante para la evaluación de proyectos de inversión, ya que representa el costo de oportunidad de invertir en activos sin riesgo. En Argentina, esta tasa está determinada por los bonos del gobierno y refleja la confianza en la economía local.

- Proyección 2024-2026¹³: La tasa libre de riesgo, representada por los bonos del Tesoro de Estados Unidos (como referencia internacional), se proyecta en torno al 3,5% anual, una estimación promedio a largo plazo.

e) Prima de riesgo del país

La prima de riesgo país refleja el riesgo adicional que los inversionistas exigen para invertir en Argentina¹⁴ frente a países más estables. Este indicador es crucial para determinar el costo de financiamiento y las expectativas de inversión.

¹² Bloomberg. (2023). Pronóstico del peso argentino 2024-2026. <https://www.bloomberg.com>

¹³ Fondo Monetario Internacional. (2023). *Perspectivas de la economía mundial: informe de proyecciones globales*.

¹⁴ JP Morgan. (2023). *Índice de bonos de mercados emergentes: Argentina*.

Proyección: La prima de riesgo país de Argentina sigue siendo alta debido a la inestabilidad política y económica. Actualmente se sitúa alrededor de los 955 puntos básicos (9,55%), y aunque podría reducirse si se estabiliza la economía, seguirá siendo elevada en el corto y mediano plazo.

1.2. Microeconómico

a) Evolución de la actividad del sector

La actividad de cuidado domiciliario de adultos mayores en Argentina está en sostenido crecimiento debido al envejecimiento de la población y a la necesidad de soluciones de cuidado especializadas y accesibles. A medida que la población de personas mayores aumenta, también lo hace la demanda de cuidadores domiciliarios capacitados. Según el INDEC, la población de personas mayores en Argentina representa aproximadamente el 12% del total, con proyecciones de que esta cifra se duplique para 2050¹⁵.

b) Proyección de la actividad 2024-2026:

Crecimiento anual promedio: Se estima que el sector de servicios de cuidado domiciliario para adultos mayores crece entre un 5% y 7% anual, impulsado por el envejecimiento de la población y el aumento de la concientización sobre la importancia del cuidado especializado (Fundación OSDE, 2022)^{IX}. Se proyecta que la demanda de cuidadores aumentará, con un enfoque en personal calificado para atender las necesidades diarias y emocionales de los adultos mayores.

c) Precios en el sector

El costo de los servicios de cuidado domiciliario en Argentina está directamente influenciado por los salarios del personal, la inflación general y la oferta y demanda en este mercado. Debido a la elevada inflación y la informalidad del sector, los precios han mostrado fluctuaciones significativas.

¹⁵ Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2023). Proyecciones demográficas de la población mayor de 65 años en Argentina. <https://www.indec.gob.ar>

- Proyección de precios 2024-2026:

Ajuste por inflación: Se espera que los precios de los servicios de cuidado domiciliario se ajusten anualmente en línea con la inflación proyectada (alrededor del 70% en 2025 y 60% en 2026). Esto implica aumentos de precios considerables, con un valor promedio de USD 5-6 por hora para servicios básicos, y tarifas más altas para cuidados especializados.

Competencia y servicios especializados: El incremento de competidores y la oferta de servicios especializados podrían mantener los precios dentro de un rango competitivo, especialmente en áreas urbanas con mayor demanda.

d) Costos del sector

Los costos en el sector de cuidado domiciliario están vinculados a los salarios del personal, la capacitación y la tecnología para la gestión y control de los servicios. Las empresas del sector también enfrentan costos derivados de la contratación y la retención de personal, además de los insumos tecnológicos utilizados para monitoreo.

- Proyección de costos 2024-2026:

Salarios del personal: Los salarios del personal administrativo y profesional representan un importante componente de costos en este sector. Se espera que los salarios se ajusten por la inflación¹⁶, como la proyección se realiza en dólares no se ajusta. Solo se tiene en cuenta que en la medida que la empresa crezca se reconocerá un incremento de sueldos en dólares si se cumple con lo planificado.

¹⁶ Fondo Monetario Internacional. (2023). *Perspectivas económicas mundiales: Impacto de la inflación en el mercado laboral*. FMI

Contrataciones	
CEO	3000
CPO	2000
CTO	3.611
CFO	2.708
Desarrollador	3.069
Atención al cliente	1.806
Dev-ops	3.250
Director comercial	3.431
CHRO	2.708

El personal será contratado en distintas etapas del proyecto, iniciaremos con 6 personas y luego se irán incorporando a medida que el volumen de ventas crezca y surjan necesidades de contar con más personas.

Los salarios en dólares son los detallados en el cuadro anterior.

Costos tecnológicos: El desarrollo de la plataforma digital, el diseño del producto y de la experiencia del cliente se realizarán con especialistas contratados especialmente en esta etapa como servicio independiente. Serán costos significativos al inicio del proyecto, sin embargo, estos costos se amortizan en el tiempo.

Las inversiones serán las siguientes:

	Unidad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversiones total		24.920	153.059	65.340	22.083	14.157	13.794
Inversiones desarrollo plataforma	USD	10.400	145.799	65.340	22.083	14.157	13.794
Inversiones hardware	USD	10.285	7.260	0	0	0	0
Otras inversiones	USD	4.235	0	0	0	0	0
Contrato del local para operación	USD						

Tabla. Elaboración propia

Desarrollo de producto

Desarrollo de software	4 desarrolladores
desarrollo del producto	2 desarrolladores
Diseño UX	2 personas
Licencias software	
Creación de contenido marca	

Hardware

Computadoras
Dispositivos móviles

Otros

Registro marca
Registro dominios
Constitución empresa
Consultoría legal y contratos

En los primeros 8 meses se contratará los servicios de 4 desarrolladores de software, a partir del mes 9 se contratarán a 2 desarrolladores de producto, el valor de la hora es de USD 15, con una dedicación de 160 horas mensuales.

También se contrata dos personas independientes para el diseño UX con el mismo valor hora que los desarrolladores.

Además, se invierte en hardware y se adquieren 6 computadoras y 5 celulares para la operatoria del negocio.

En otras inversiones se encuentran los costos de los registros de marca, dominio, de la constitución de la SRL y de la consultoría legal.

e) Proyección del tamaño y market share

El informe *La economía plateada en América Latina y el Caribe* (Sánchez & Stampini, 2020)¹⁷ (Sánchez, 2020)^{XV} destaca que el envejecimiento de la población en la región abre importantes oportunidades económicas. Aunque actualmente los adultos mayores representan un porcentaje menor del consumo total comparado con economías desarrolladas, donde este segmento abarca

¹⁷ Sánchez, M., Stampini, M., Ibararán, P., Vivanco, F., Castillo Martínez, P., Buenadicha Sánchez, C., Castillo, A., & Okumura, M. (2020). *La economía plateada en América Latina y el Caribe: El envejecimiento como oportunidad para la innovación, el emprendimiento y la inclusión*.

entre el 20% y el 30%, se espera que en América Latina y el Caribe esta cifra aumente en las próximas décadas. Esto impulsará sectores como el cuidado de la salud y servicios especializados, promoviendo la innovación y el emprendimiento en respuesta a las necesidades.

La proyección del tamaño de mercado y la participación de mercado refleja un importante potencial de crecimiento para los inuit en un mercado en expansión debido al envejecimiento poblacional.

Región/ País	Población mayor de 65 años (actual)	Proyección
Mundo	9,30%	16%
Sudamérica	11%	23%
Argentina	13%	20%
Europa	20%	30%
Asia	13%	25%
América del Norte	16%	23%

Esta ofrece una visión conservadora pero alcanzable, basada en el contexto económico y social actual del país, y refleja el potencial de escalabilidad.

Tamaño de mercado (SAM): Aproximadamente el 40% de la población mayor de 70 años en Argentina necesita algún tipo de asistencia diaria (aproximadamente 1,4 millones de personas) (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020)^{XVI}. Dentro del segmento de ingresos ABC1 y clase media alta, que representa el 22% de la población total, se estima que unas 326.000 personas en este segmento en Argentina requerirían servicios de cuidado.

Cuota de mercado: Se proyecta que Inuit podría captar el 0,5% en el primer año y 2% en los primeros dos años, alcanzando aproximadamente 1.635 clientes en su primer año.

Precios promedio: Los servicios de cuidado domiciliario en este segmento tienen un costo promedio de USD 5 a 6 por hora, con un servicio de 4 horas

diarias por familia. Esto representa un gasto mensual aproximado de USD 400 a 480 por familia.

1.3. Modelo de generación de beneficios

Modelo de ingresos

El modelo de generación de beneficios de Inuit se apoya en una estructura escalable, basada en comisiones por servicios y alianzas estratégicas.

Los ingresos se generan a través de la tarifa por servicio (modelo de intermediación): Inuit cobra una comisión por cada servicio de cuidado contratado a través de la plataforma. Esta comisión será un porcentaje del valor total del servicio (aproximadamente 20%). Por ejemplo, si el costo promedio por hora es de USD 5, Inuit captaría USD 1 por cada hora de cuidado domiciliario prestada.

Este modelo de ingresos es adecuado y sostenible para el negocio de Inuit debido a varios factores:

- Escalabilidad: Al basarse en un modelo de intermediación, la plataforma puede expandirse fácilmente sin necesidad de incrementar significativamente sus costos operativos. A medida que más cuidadores y usuarios se sumen a la plataforma, los ingresos aumentarán proporcionalmente.
- Demanda creciente: El envejecimiento de la población argentina y la falta de opciones accesibles y confiables para el cuidado domiciliario aseguran una demanda creciente de estos servicios.
- Diversificación de ingresos: La posibilidad de obtener a futuro ingresos adicionales a través de publicidad de servicios y productos de empresas del mismo sector, venta de productos que se puedan adicionar al servicio y alianzas estratégicas permite a Inuit diversificar sus fuentes de ingresos y reducir la dependencia exclusiva del servicio de cuidado domiciliario.
- Las ventas, la cantidad de clientes y el precio promedio para los primeros 5 años son los siguientes:

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Evolución de ventas			292%	56%	38%	3%
Ventas	USD	134.808	528.908	823.060	1.137.749	1.176.105
	USD	134.808	528.908	823.060	1.137.749	1.176.105
Cantidad de clientes		1.685	6.611	10.288	14.222	14.701
Pricing prom cliente mes	80 USD					

Tabla. Evolución de ventas

En el primer año se proyecta obtener 1.685 pacientes con un precio promedio mensual por paciente de 80 dólares obteniendo ingresos anuales totales de U\$D 134.800, en el Anexo II se detallan las ventas del primer año discriminadas por mes. Para el segundo y tercer año de Inuit se espera un crecimiento significativo de las ventas ya que se amplía la comercialización a las principales ciudades del país, por lo que se proyecta un crecimiento en las ventas del 292% y 56% respectivamente.

Estimación detallada de ingresos por unidad de negocio

La rentabilidad bruta anual proyectada de Inuit para el primer año es de USD 45.392, con un margen bruto del 34%, y del 69% y 74% para el segundo y tercer año respectivamente.

- Descripción: Servicio dirigido a adultos mayores que requieren asistencia diaria en tareas básicas como alimentación, higiene, y supervisión. Contratado por familiares y por adultos mayores.
- Precio promedio: USD 5 por hora, 20% de comisión.
- Horas promedio de servicio por cliente: 4 horas diarias.
- Clientes proyectados: 1.685 clientes en el primer año.
- Ingresos anuales por cliente: $USD 5 \times 4 \text{ horas} \times 20 \text{ días} \times 20\% = USD 80$ por cliente al mes.

Estado de resultados proyectado

EERR		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Unidad					
Ventas		134.808	528.908	823.060	1.137.749	1.176.105
Cuidadores a domicilio	USD	134.808	528.908	823.060	1.137.749	1.176.105
Costos servicios provistos		89.416	164.387	215.111	276.069	307.966
IIBB	USD	4.044	15.867	24.692	34.132	35.283
IDC	USD	1.957	7.680	11.951	16.520	17.077
Marketing y ventas- Redes. Influencers	USD	70.000	105.750	124.800	154.440	182.520
Mantenimiento tercerizado plataforma	USD	6.000	6.000	8.400	8.400	8.400
Comisiones medios de pago	USD	4.044	15.867	24.692	34.132	35.283
Comisión por venta	USD	3.370	13.223	20.577	28.444	29.403
Margen bruto	USD	45.392	364.521	607.949	861.681	868.139
	%	34%	69%	74%	76%	74%
Costos estructura		171.403	242.167	295.831	412.986	413.045
Management	USD	54.000	61.049	80.063	174.996	174.996
Staff	USD	97.139	127.833	149.319	164.667	164.667
Costos comerciales + MKT	USD	13.050	24.300	29.040	30.768	30.768
Servicios	USD	2.400	1.988	1.412	2.059	2.118
Viajes	USD	0	12.000	18.000	22.500	22.500
Gastos generales	USD	4.814	14.996	17.996	17.996	17.996
EBITDA	USD	-126.011	122.354	312.119	448.694	455.094
	%	-93%	23%	38%	39%	39%
36 Amortización inversión inicial	USD	9.167	9.167	9.167	0	0
12 Amortización Software	USD	80.442	49.800	8.675	13.050	11.400
24 Amortización hardware posterior	USD	1.375	1.625	0	0	0
12 Amortización Otras inversiones	USD	0	0	0	0	0
EBIT	USD	-216.994	61.763	294.277	435.644	443.694
		-161%	12%	36%	38%	38%
Determinación Ganancias		-54.249	11.628	47.026	101.125	121.608
Acumulado		-54.249	-42.621	4.405	105.530	227.138
Impuesto a pagar		0	0	4.405	101.125	121.608
Resultado neto		-162.746	50.135	247.251	334.520	322.086
		-121%	9%	30%	29%	27%

Tabla. Estado de resultados proyectado.

Se puede visualizar en el EERR proyectado que a partir del segundo año se obtiene EBT (resultados netos antes de impuestos) positivo de manera sostenida. Debido al resultado negativo inicial recién a partir del tercer año se debe pagar impuesto a las ganancias, ya que es el periodo en el cual se compensa la pérdida inicial y comienza a generar ganancias.

Graficando la evolución de la rentabilidad neta para los primeros 5 años de Inuit podemos observar que al comenzar el proyecto se genera el “valle de la muerte” con egresos superiores a los ingresos, debido a la inversión inicial y a medida que se conoce el servicio y se posiciona en el mercado va mejorando el resultado. Anticipar que es un proceso lógico y habitual, y estimar el tiempo necesario para comenzar a obtener ganancias, es fundamental para sostener los esfuerzos y la motivación.

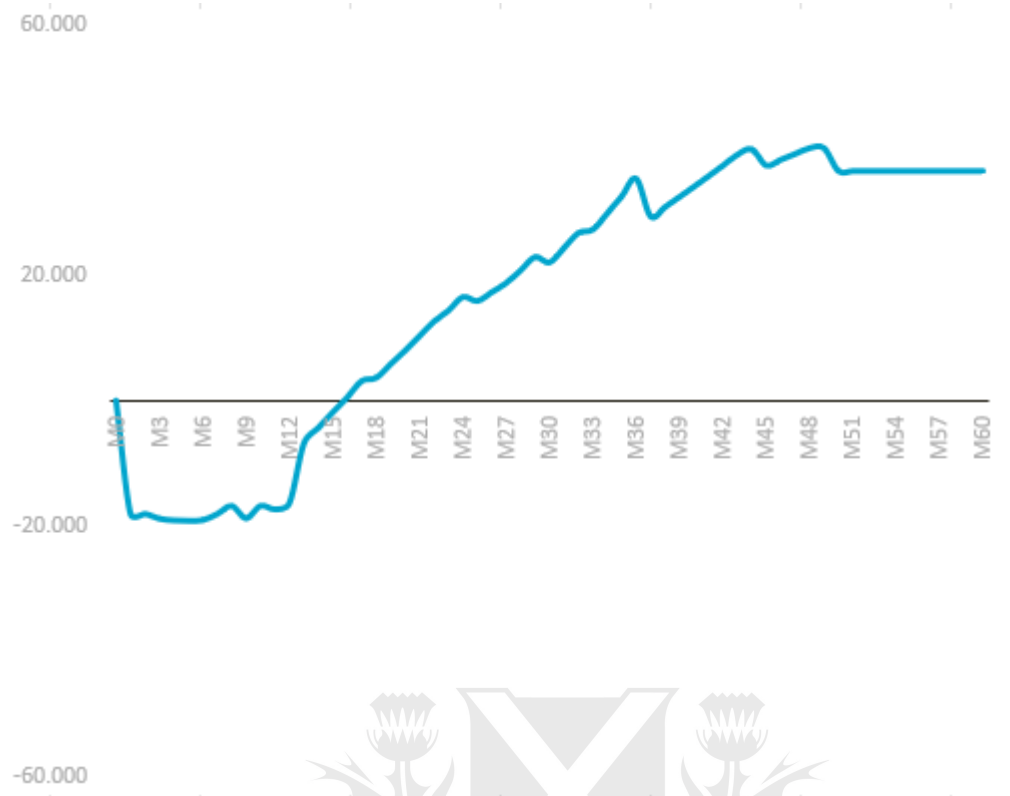


Tabla. Evolución del EBIT

Para evaluar el proyecto, se determinará primero el costo del capital calculando la tasa de descuento. Es relevante destacar que la financiación provendrá exclusivamente del aporte de los fundadores, sin recurrir a financiamiento externo.

Tasa de descuento. El cálculo se realizó con las siguientes bases de datos:

$$K_e = R_f + \beta * PRM + R_p$$

Siendo:

R_f = Tasa libre de riesgo (FED 2024).

$$R_f = 4,39\%^{18}$$

¹⁸ <https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>

β = Riesgos sistemático inversión / riesgo sistemático porfolio (medida del riesgo de una inversión que no se puede diversificar)

$$\beta = 1,065^{19}$$

La beta se calculó con el promedio de dos sectores relacionados con la actividad de Inuit y con la siguiente fuente de datos (Damodaran, Enero 2024)^{XVII}:



Betas por sector (EE.UU.)

Datos utilizados : Múltiples servicios de datos

Fecha de análisis : Los datos utilizados corresponden a enero de 2024.

https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Nombre de la industria	Número de empresas	Beta	Relación D/E	Tasa impositiva efectiva	Beta sin apalancamiento	Efectivo/valor firme	Beta sin apalancamiento corregida por efectivo
Servicios de apoyo a la atención sanitaria	119	1.03	26,86%	8,08%	0,86	8,60%	0,94
Información y tecnología sanitaria	128	1,27	16,07%	3,11%	1,14	4,20%	1,19

Tabla. Betas de los sectores relacionados con Inuit.

PRM = Prima de riesgo de mercado

Rentabilidad promedio de los últimos 5 años S&P = 17,20%²⁰

Rp = riesgo país en Argentina. Actualmente es de 955 bp²¹

Riesgo País = 9,55%

$$\text{PRM} = (17,20\% - 4,39\%) = 12,81\%$$

$$k_e = 0,0439 + (1,065 \cdot (0,1720 - 0,0439)) + 0,0955$$

$$K_e = 0,2758265 = 27,58\%$$

Los flujos se descuentan a una tasa (k_e) del 27,58%.

Se proyecta a 5 años el flujo de fondo teniendo en cuenta los plazos de pago y los plazos de cobranzas, siendo ambos a 30 días. Además, se calculó en el

¹⁹ https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html.

²⁰ Yahoo - <https://es.finance.yahoo.com/quote/SPY/performance>

²¹ P Morgan EMBI+ - <https://www.rava.com>. Al 01/11/2024

flujo proyectado el costo del IVA tanto para las ventas como para los pagos. Obteniendo el importe a pagar de IVA.

Flujo de Fondos proyectado

Cash Flow	Unidad	Inv inic	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
Saldo inicial		0	0	-18.440	51.868	344.573	801.358	
Ingresos		0	135.418	602.110	959.503	1.355.541	1.428.011	
ventas	USD	0	135.418	602.110	959.503	1.355.541	1.428.011	
Egresos operación		0	249.510	466.462	644.716	880.194	937.354	
IIBB	USD	0	3.357	14.928	23.789	33.608	35.405	
IDC	USD	0	1.625	7.225	11.514	16.266	17.136	
Marketing y ventas	USD	0	75.625	125.235	148.649	182.625	220.849	
Mantenimiento tercerizado platafor	USD	0	6.655	7.260	9.922	10.164	10.164	
Comisiones medios de pago	USD	0	4.063	18.063	28.785	40.666	42.840	
IVA a pagar	USD	0	0	45.038	117.329	177.009	182.504	
Management	USD	0	49.500	59.731	79.128	167.166	174.996	
Staff	USD	0	86.486	127.833	146.250	164.667	164.667	
Costos comerciales + MKT	USD	0	14.197	28.213	34.993	37.055	37.229	
Oficina + Servicios	USD	0	2.662	2.505	1.708	2.420	2.562	
Viajes	USD	0	0	13.310	21.175	26.771	27.225	
Gastos generales	USD	0	5.340	17.119	21.473	21.775	21.775	
Ingreso operación (EBIT)	USD	0	-114.092	117.208	366.656	819.920	1.292.015	
Egresos inversión (CAPEX)		24.920	153.059	65.340	22.083	14.157	13.794	
Egresos impuesto ganancias		0	0	0	0	4.405	101.125	
Ingreso negocio	USD	-24.920	-267.151	51.868	344.573	801.358	1.177.097	
Aportes financieros		24.920	248.711	0	0	0	0	
Flujo de fondos acumulado		0	-18.440	51.868	344.573	801.358	1.177.097	
Flujo de fondos libre del periodo		-24.920	-267.151	70.308	292.705	456.785	375.738	1.284.182

Tabla. Flujo de fondos proyectado. Elaboración propia

Obtenida la tasa de descuento podemos evaluar la viabilidad del proyecto actualizando los flujos de fondos esperados con la tasa de descuento (ke) obtenida y restando la inversión inicial. Así obtenemos el valor actual neto (VAN).

$$\text{VAN} = \text{FF actualizados} - \text{Inversión inicial}$$

Los flujos descontados son los siguientes:

Cash Flow

	Unidad	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Perpetuidad
Flujo descontado		-24.920	-209.394	43.194	140.947	172.403	111.155	379.899
VAN	613.283							
TIR	80%							

Tabla. Cálculo del flujo de fondos descontado, VAN y TIR.

El proyecto es viable financieramente ya que su VAN es mayor a cero, siendo de USD 613.283. Si se analiza desde la tasa interna de retorno (TIR) se observa que es mayor al costo de capital. Siendo la TIR del proyecto 80% y el Ke de 27,58%.

De acuerdo con la proyección estimada se recupera la inversión inicial en el mes 31 y se alcanza el punto de equilibrio en el mes 14. Creciendo lentamente en los meses siguientes y a partir del tercer año logrando incrementar considerablemente el resultado.

A continuación, se presentan las principales ratios financieros del proyecto que nos permite visualizar la viabilidad del negocio. Como lo vimos anteriormente el proyecto presenta una oportunidad con bajo riesgo y alta escalabilidad

Ratios financieros

Ratio	Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen bruto	(Venta - CMV) / Venta	33,7%	68,9%	73,9%	75,7%	73,8%
EBITDA	USD	-126.011	122.354	312.119	448.694	455.094
EBITDA	%	-93,5%	23,1%	37,9%	39,4%	38,7%
EBIT	USD	-216.994	61.763	294.277	435.644	443.694
EBIT	%	-161,0%	11,7%	35,8%	38,3%	37,7%
EBIAT	USD	-162.746	50.135	247.251	334.520	322.086
EBIAT	%	-120,7%	9,5%	30,0%	29,4%	27,4%
Periodo de repago	31 Meses					
Punto de equilibrio	14 MESES					

Para poder llevar adelante el proyecto se ha estimado un requerimiento de fondeo de USD 298.820, que no se requieren todos juntos, sino en un plazo de 13 meses. Comenzando con una inversión inicial de USD 25.000 y el resto en los siguientes meses. Cabe mencionar que el fondeo es aportado por los fundadores.

Evaluación de Riesgos

En este modelo de negocio existen riesgos, tales como atrasos en la gestión de cobranza por parte de los clientes. Haremos una previsión por deudores incobrables para registrar dicha contingencia. Una de las ventajas competitivas es que en el caso de que el pago no se realice se discontinúa el servicio.

Otro riesgo asociado a este modelo de negocio es el entorno regulatorio. Deberá existir un control exhaustivo en los temas relacionados con las normas de permisos y licencias, el cambio de normas que generen la necesidad de revisar el modelo de negocio. También las normas referidas a la calidad de atención, ya que, de existir mala atención, puede generar una mala calificación del servicio con las consecuencias que esto genera. De las posibles situaciones de crisis que puedan afectar el mercado, el equipo de trabajo deberá ser capaz de enfrentarlas y evitarlas, constituyéndose en un modelo de contención y soporte institucional para familiares y usuarios.

Otro riesgo importante para INUIT es que, una vez que los clientes y cuidadores generan una relación de confianza, puedan optar por acordar servicios directamente y evitar la plataforma para ahorrar comisiones. Esto podría generar una pérdida significativa de ingresos, especialmente considerando los altos costos de captar clientes y seleccionar cuidadores. Aunque la plataforma digital de INUIT ofrece ventajas como el seguimiento del estado del adulto mayor, estas herramientas pueden no ser suficientes por sí solas para prevenir este tipo de desintermediación.

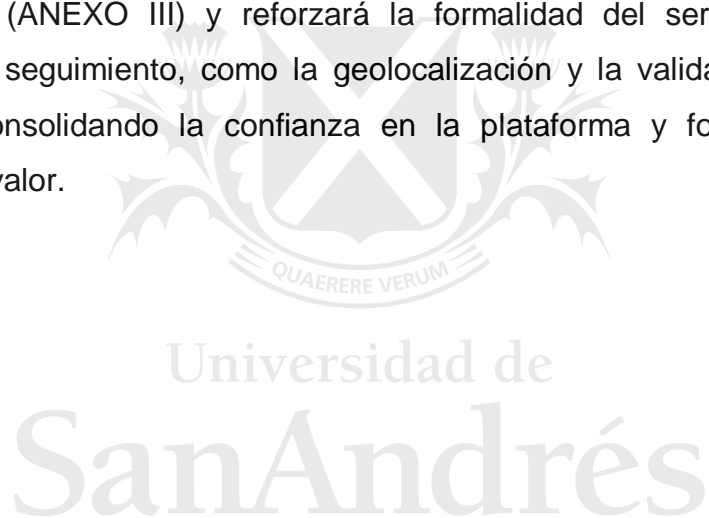
Para enfrentar este desafío, INUIT se diferencia ofreciendo un valor agregado exclusivo que incluye monitoreo de calidad mediante encuestas periódicas a clientes y cuidadores, reportes automatizados que detallan la evolución del adulto mayor, y la utilización de tecnologías como la geolocalización del cuidador y la validación de horas trabajadas para garantizar el cumplimiento del servicio. Además, INUIT proporciona a las familias la posibilidad de solicitar reemplazos de cuidadores, cubrir ausencias y acceder a servicios adicionales, como la contratación de dispositivos de monitoreo gestionados por la plataforma. Estas medidas buscan no solo fomentar la confianza y la transparencia, sino también ofrecer beneficios que no son fácilmente reemplazables fuera de la plataforma, desincentivando así la desintermediación.

Otro desafío importante son los altos costos de screening, ya que los procesos exhaustivos para reclutamiento y evaluar cuidadores representan una inversión significativa destinada a garantizar la calidad del servicio. Si la relación cliente-cuidador es de corta duración, esto puede dificultar la recuperación de dicha inversión. Para mitigar este riesgo, INUIT implementará incentivos que fomenten la permanencia, tales como descuentos, programas de puntos acumulables y acceso exclusivo a capacitaciones para cuidadores que mantengan relaciones de largo plazo con los clientes. Inuit brinda a los cuidadores una serie de ventajas claves, como asesoramiento en temas impositivos y de seguros civiles, acceso a una base de clientes más amplia y la tranquilidad de trabajar en un entorno profesionalmente regulado. Esto elimina la incertidumbre y los riesgos asociados con relaciones laborales informales, al asegurar un seguimiento claro y transparente de sus actividades. Asimismo, la calificación de los cuidadores considerará la estabilidad de las relaciones establecidas como un indicador de compromiso y profesionalismo. Paralelamente, se optimizarán los procesos de selección inicial mediante herramientas tecnológicas que reduzcan tiempos y costos, manteniendo altos estándares de calidad.

INUIT enfrenta un riesgo inherente de ser percibida como corresponsable en incidentes graves relacionados con los servicios de los cuidadores, como robo, violencia o negligencia hacia el cliente. Este riesgo no solo podría derivar en demandas legales costosas, sino también en un daño reputacional significativo que afecta la confianza de los usuarios en la plataforma. A pesar de incluir cláusulas de limitación de responsabilidad, la falta de un modelo integral de gestión de riesgos podría exponer a la empresa a conflictos legales y financieros inesperados, comprometiendo su sostenibilidad. Para minimizar este riesgo, INUIT debe implementar un seguro de responsabilidad civil que cubra incidentes graves y fortalecer sus procesos de selección, verificando antecedentes, referencias y evaluaciones psicológicas de los cuidadores. Además, es crucial reforzar las cláusulas legales que delimitan las responsabilidades de la plataforma y establecer un sistema transparente de comunicación con los clientes para aclarar expectativas. Complementariamente, se podría habilitar un canal de reporte de incidentes en tiempo real y protocolos

de respuesta inmediata, mostrando un compromiso proactivo con la seguridad y satisfacción de los usuarios.

Finalmente, la competencia de servicios informales representa un riesgo significativo, ya que estos ofrecen precios más bajos y pueden atraer a clientes menos preocupados por riesgos legales o la calidad del servicio. Para contrarrestar esta amenaza, INUIT se enfocará en resaltar su valor agregado, que incluye la supervisión continua, el cumplimiento garantizado y la formalización de las relaciones laborales. Las campañas de marketing enfatizarán los riesgos asociados a la informalidad, como la falta de garantías legales y calidad inconsistente, apuntando a un segmento de mercado que valore la seguridad y la transparencia. Además, INUIT establecerá contratos claros con cláusulas que prohíban el contacto directo entre cuidadores y clientes fuera de la plataforma (ANEXO III) y reforzará la formalidad del servicio mediante tecnología de seguimiento, como la geolocalización y la validación de horas trabajadas, consolidando la confianza en la plataforma y fortaleciendo su propuesta de valor.



XI. Impacto social

Con este plan de negocios se busca un impacto positivo en la sociedad por atender las necesidades de un grupo social vulnerable y en continuo crecimiento. Cada uno de los servicios prestados deben respetar el código de ética que va en línea a los reglados para la actividad sanitaria prestadas en Argentina.

Responsabilidad Social Empresarial

La empresa se responsabilizará de acercar al adulto mayor a la sociedad, privilegiando actividades al aire libre, promoviendo el cuidado del medio ambiente, acercando a los clientes a visitas culturales, eventos deportivos variados, ferias y fiestas regionales.

Gracias a la empresa, los adultos mayores tendrán a su disposición una variedad de servicios y actividades que les ayuden a mejorar su calidad de vida, generando un mejor estado de ánimo, acercándolos a su entorno a valores culturales, ayudando en la medida de lo posible a integrar el mercado y, de alguna manera, siendo parte del compromiso social.

Ética en el cuidado del adulto mayor

El cuidado del adulto mayor influye en el ámbito de la conducta humana, reflejada en las actitudes, comportamientos y hábitos en las relaciones e influencia que mantiene con la sociedad. De esta forma, este comportamiento al influir en las costumbres y normas del cuidado es considerado bajo el código ético y moral que se establece para el cuidado del adulto mayor.

Se establecen valores y principios universales como la no discriminación, el respeto, la verdad, la libertad, la justicia y la equidad, entre otros, nos hacen mejores como personas y potencian nuestro desempeño.

Cumplimos además con la Ley de Protección de Datos Personales (República Argentina, 2000)^{XVIII} y con la Ley de Derechos del Paciente (República Argentina, 2009)^{XIX}, guardando estricta reserva respecto de la información a la

que accedemos, usándola exclusivamente para garantizar a nuestros clientes el acceso a los servicios que requieran.

Asimismo, el cuidador debe tener un respeto por el ser humano, cualquiera que sea la circunstancia en que este se encuentre, negándose a etiquetas y juicios y partiendo siempre de una actitud abierta y de estimulación. El cuidador debe procurar estimular en los adultos mayores estos aspectos, lo que le ayudará a mantener su grado de adaptación en la sociedad. Finalmente, tiene la oportunidad de enriquecerse y crecer con la personalidad del adulto mayor, recordando que comparte con una persona que tiene un pasado, que lucha por el presente y que espera del futuro.



Universidad de
San Andrés

Conclusiones

Concluir el desarrollo e implementación de este plan de negocios implica verificar si la ejecución del emprendimiento, por un lado, y su posterior evolución y diseño, por otro, lo convierten en una opción rentable de inversión. Esto no solo debe generar ganancias para sus inversores, sino también consolidar una empresa que ofrezca servicios de atención al adulto mayor, adecuados y de calidad. Dada la especialización en el servicio gerontológico, se han realizado esfuerzos significativos para comprender lo que ocurre en esta etapa de la vida y lo que demanda el mercado. Se ha llegado a la conclusión de que la mejor opción para mejorar la calidad de vida es el cuidado en el hogar, con personal que se ajuste a sus necesidades e intereses.

A partir de las proyecciones financieras, podemos evaluar la viabilidad del proyecto, que no solo responde a una demanda creciente en un mercado en expansión, sino que también se establece como una solución rentable y sostenible, con bajo riesgo de implementación y alta capacidad de escalabilidad.

Desde su lanzamiento, Inuit busca impactar positivamente no solo en la vida de los usuarios, sino también en el sistema de salud y en la comunidad en general, ofreciendo un cambio significativo en la percepción y gestión del cuidado de los adultos mayores.

Nuestro compromiso es acompañar a las personas mayores en la construcción de un proyecto de vida que les permita envejecer con dignidad, autonomía y calidad. A través de la integración de tecnología y servicios humanizados, Inuit aspira a transformar vidas, generando un impacto positivo y duradero para quienes confían en nosotros. Con este objetivo, buscamos mejorar el servicio que ofrecemos, combinando cuidado de calidad, empatía e innovación para enfrentar los desafíos futuros. Nuestro esfuerzo se centra en

identificar las oportunidades de inversión e ingresos que surgen de los fenómenos demográficos y sociales del envejecimiento. En consecuencia, se plantea que el plan de negocios es rentable a mediano plazo, y las desventajas o amenazas son en gran medida, menores, a las ventajas.



Universidad de
San Andrés

XII. Fuentes y Bibliografía

- I. Organización Mundial de la Salud. (2020).
Década del envejecimiento saludable 2021-2030. Obtenido de <https://www.who.int/initiatives/decade-of-healthy-ageing>
- II. Campanario, S. (2020).
Revolución Senior: El futuro del bienestar y el envejecimiento en la nueva economía. Buenos Aires: Planeta.
- III. Organización de las Naciones Unidas. (1982).
Plan de Acción Internacional de Viena sobre el Envejecimiento. Viena.
Obtenido de <https://www.un.org/>
- IV. Ministerio de Desarrollo Social de la Nación. (n.d.).
Registro Nacional de Cuidadores Domiciliarios. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/servicio/inscribirse-al-registro-nacional-de-cuidadores-domiciliarios>
- V. Sabiduría. (n.d.). La espiritualidad inuit.
Obtenido de <https://sabiduria.es/espacios-de-curacion-58/>
- VI. Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2021).
Dosier estadístico en conmemoración del Día Internacional de las Personas de Edad. Buenos Aires. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/poblacion/dosier_personas_edad.pdf
- VII. Sánchez, M. S. (2020).
La economía plateada en América Latina y el Caribe: El envejecimiento como oportunidad para la innovación, el emprendimiento y la inclusión. Obtenido de La economía plateada en América Latina y el Caribe: El envejecimiento como oportunidad para la innovación, el emprendimiento y la inclusión
- VIII. Asociación Gerontológica Costarricense. (2022).
Estudio nacional revela que 86% de personas mayores de 60 años utilizan internet y dispositivos electrónicos. Obtenido de <https://ageco.org/estudio-nacional-revela-que-86-de-personas-mayores-de-60-anos-utilizan-internet-y-dispositivos-electronicos/>
- IX. Fundación OSDE. (2022).

- Informe sobre el crecimiento del sector de servicios de cuidado domiciliario para adultos mayores.
- X. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2013).
Ley N° 26.844: Régimen Especial de Contrato de Trabajo para el Personal de Casas Particulares. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26844-210489>
- XI. Mercado Pago. (s.f.). Split de pagos.
Obtenido de <https://www.mercadopago.com.ar/developers/es/docs/split-payments/landing>
- XII. Chaffey, D. &.C. (2019).
Digital Marketing: Strategy, Implementation, and Practice (7th ed.). Pearson Education Limited.
- XIII. Kotler, P. &. (2016). Marketing Management (15th ed.).
Pearson Education Limited.
- XIV. Fondo Monetario Internacional. (2023).
Perspectivas de la economía mundial: Informe de octubre 2023. Obtenido de <https://www.imf.org/en/Publications/WEO>
- XV. Sánchez, M. S. (2020).
La economía plateada en América Latina y el Caribe: El envejecimiento como oportunidad para la innovación, el emprendimiento y la inclusión. Obtenido de La economía plateada en América Latina y el Caribe: El envejecimiento como oportunidad para la innovación, el emprendimiento y la inclusión
- XVI. Banco Interamericano de Desarrollo. (2020).
Economía plateada: Mapeo de actores y tendencias en América Latina y el Caribe. Obtenido de <https://publications.iadb.org/es/economia-plateada-mapeo-de-actores-y-tendencias-en-america-latina-y-el-caribe>
- XVII. Damodaran, A. (Enero 2024). Betas by sector (US).
Stern School of Business, New York University. Obtenido de https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- XVIII. República Argentina. (2000).
Ley N° 25.326 de Protección de los Datos Personales. Boletín Oficial. Obtenido de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/texact.htm>
- XIX. República Argentina. (2009).
Ley N° 26.529: Derechos del Paciente en su Relación con los Profesionales e Instituciones de la Salud. Boletín Oficial. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26529-160432>

XIII. Anexos

Anexo I. de cuidadores con Inuit. Solicitud de alta como prestador:

CABA, xx de 202x.

Sres.

Inuit

Dirección

CABA

Ref.: Solicitud incorporación como prestador directo de servicios de cuidados domiciliarios

De mi consideración:

Quien suscribe, Sr., (N° de inscripción en Registro Nacional de cuidadores) con domicilio en calle – Código Postal – ciudad... – Argentina, en adelante y en forma indistinta “el oferente”, se presenta y dice:

I. Considerando:

Que el “oferente” ha sido equipado con instrumental de última generación, orientada a brindar cuidado domiciliario.

Se agrega a la presente solicitud, formando parte de la presente, documentación avalatoria y antecedentes profesionales.

Que en Anexo II, también se acompaña un detalle de las prestaciones y valores que el “oferente” brinda y que se obliga a realizar, en la hipótesis de que Inuit incorpore a su plataforma sus servicios en la forma y condiciones que se estipulan en la cláusula II; como así también sobre las cláusulas y estipulaciones a establecer entre ambas partes de conformidad con las disposiciones de la Resolución 194/2001 de la Superintendencia de Servicios de Salud.

II. Obligaciones a cargo del “oferente”:

1. El “oferente” se obliga a brindar dentro del ámbito geográfico de CABA aquellas prestaciones de cuidado propias de los servicios del “oferente” y que le puedan ser requeridas por el cliente. La incorporación de nuevos servicios, no previstos en el Anexo II, se realizará mediante carta reversal, sin necesidad de modificar los términos de esta oferta, una vez aprobada ésta por Inuit.

2. El “oferente” se obliga a solicitar al requirente de sus servicios profesionales, la debida acreditación de su condición de cliente de Inuit mediante la exhibición del código de cliente, y el documento de identidad, debiendo verificar también la vigencia del servicio.

3. El “oferente” se obliga a informar a Inuit sobre cualquier anomalía u observación que pudiera merecerle el afiliado requirente de sus servicios, como así también sobre la documentación que le sea presentada por éste para acreditar la contratación.

4. El “oferente” se obliga a prestar sus servicios a ciencia y conciencia profesional, debiendo actuar dentro de las prescripciones éticas y legales que hacen al ejercicio de su labor y de acuerdo con las normativas existentes en el Programa Nacional de cuidadores domiciliarios del Ministerio de desarrollo social de la Nación. -

El “oferente” desarrollará su labor asumiendo en exclusividad los riesgos económicos propios del ejercicio de su actividad, obligándose a contratar todos los seguros y servicios propios de los riesgos inherentes al desempeño de sus tareas y haciéndose responsable de las consecuencias que surjan del desempeño de su actividad. El “oferente” mantendrá indemne a Inuit de los casos de descuido producidos por su persona.

El “oferente” se obliga a la verificación del asociado y la pertinente autorización por parte de Inuit, en las prácticas y con los instrumentos que Inuit arbitre.

El “oferente” se obliga a organizar de la mejor forma posible la atención a los de forma tal que estos tengan una rápida, eficiente, cortés, confortable y apropiada atención, acorde con el perfil que es propio del servicio que Inuit presta, apuntando a la excelencia y calidad del servicio asistencial brindado.

El “oferente” será quien diagrame los días y horarios de atención de los clientes de Inuit y lo informará a través de la plataforma, para habilitar el monitoreo.

El “oferente” de acuerdo con las normas usuales en cada especialidad por él desarrollada, deberá llevar la historia clínica y los antecedentes y datos de los

pacientes atendidos. El oferente deberá proporcionar a Inuit información relacionada con el uso de los servicios y la morbimortalidad, de acuerdo con las normas que fije la Superintendencia de Servicios de Salud. Inuit podrá realizar en terreno las auditorías necesarias para evaluar el cumplimiento y la calidad de las prestaciones comprometidas.

El “oferente” es el único y exclusivo responsable del cumplimiento de las normas impositivas, de la seguridad social y previsionales inherentes a su persona y a los servicios que brinda.

El “oferente” solicita y autoriza a Inuit, para que una vez aprobada la presente solicitud, esta última pueda incluir el nombre y zona de su domicilio del “oferente” en la plataforma en la que se detallen los servicios ofrecidos a los clientes.

Los servicios proporcionados por el “oferente” a los asociados de Inuit, deberán ser abonados por el cliente mediante la modalidad de pago por prestación a los valores pactados de común acuerdo.

La modificación de los valores de los servicios o la especificación para nuevas prácticas que se incorporaren en el futuro por parte del “oferente”, será efectuada mediante carta reversal con aceptación expresa o tácita de las partes, condición indispensable para la puesta en vigencia de las prestaciones incorporadas y/o modificadas. -

El pago lo hará el cliente a través de la plataforma en forma anticipada, con una antelación mínima de 48 hs a la prestación del servicio.

A los efectos de la correspondiente facturación el “oferente” se obliga a cumplir con las normas que al respecto disponga la Administración Federal de Ingresos Públicos o la autoridad que en el futuro la reemplace.

La falta de pago en término de los valores convenidos producirá la mora automática, sin necesidad de interpelación judicial o extrajudicial previa. A partir del vencimiento del plazo estipulado para el pago de la factura, comenzará a correr un interés a favor del “oferente”, equivalente al doble del que fije el Banco de la Nación Argentina para las operaciones comerciales de descuento a 30 días. En caso de mora, el “oferente” quedará facultado a suspender la prestación de los servicios.

Si el “oferente” incumpliere con su obligación de prestar buenos servicios y no reviese tal incumplimiento ante la intimación fehaciente de Inuit dentro de los diez (10) días de recibida tal intimación, podrá rescindir el contrato que se celebre, en

cuyo caso el “oferente” se obliga a abonar a Inuit en concepto de multa, una suma igual al total de los tres últimos meses de facturación del “oferente” hacia Inuit.

Ante la suspensión y/o extinción del contrato al que se arribe, por incumplimiento de cualquiera de las partes, las necesidades inmediatas de los beneficiarios de Inuit se cubrirán por otros prestadores, a cargo de esta última.

El “oferente” asume la responsabilidad exclusiva de constatar que los cuidadores de los distintos servicios por él ofrecidos cuenten con la correspondiente formación habilitante y se encuentren al día con los demás requerimientos que exija la Autoridad Sanitaria.

La entrada en vigencia del acuerdo entre ambas partes, comenzará una vez que el “oferente” reciba de parte de Inuit la comunicación con la notificación de su incorporación como prestador de Inuit en las condiciones mencionadas en la presente solicitud, en la que se incluirá la asignación al “oferente” del correspondiente código/clave de identificación exclusivo emitido por Inuit.- La vigencia del acuerdo así arribado, se extenderá por el lapso de un año a partir de dicho momento. A los fines de la prórroga de este, por otro/s período/s igual/es, el “oferente” deberá cursar la pertinente solicitud con una anticipación no inferior a quince (15) días de la fecha de vencimiento del período que se trate. Sin perjuicio de ello, el “oferente” presta su conformidad para que, en todo momento y sin necesidad de expresar o probar causa alguna, cualquiera de las partes pueda dar por rescindido dicho contrato, sin que ello otorgue derecho a la contraparte para exigir o demandar indemnización de ningún tipo, debiendo la parte que así lo resuelve, notificar fehacientemente a la otra con un previo aviso no inferior a los 30 días corridos a la fecha en que desea que expire dicho acuerdo.

La dilucidación de las controversias que versaren sobre el acuerdo, una vez perfeccionado, se someterán a la jurisdicción de los Tribunales Civiles Ordinarios de la Ciudad CABA, declinando desde ya cualquier jurisdicción que pudiera corresponder. Sin perjuicio de lo anterior, para el seguimiento de las condiciones del acuerdo al que se arribe y la dilucidación de eventuales controversias sobre el mismo, se formará una Comisión Mixta entre Inuit y el oferente que, se integrará por un representante de cada una de las partes y un tercero designado de común acuerdo entre ellas.

El perfeccionamiento del acuerdo respectivo reemplazará y dejará sin valor alguno, a partir de la aceptación de la presente oferta.

Sin otro particular, saluda a Uds. muy atentamente.

Anexo II – Ventas por mes durante el primer año

		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
Evolución de ventas													
Ventas	USD	2.080	4.800	5.280	6.336	7.603	9.124	10.949	13.138	14.452	17.343	20.811	22.892
	USD	2.080	4.800	5.280	6.336	7.603	9.124	10.949	13.138	14.452	17.343	20.811	22.892
Cantidad de clientes		26	60	66	79	95	114	137	164	181	217	260	286
Pricing prom cliente mes	80 USD	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80
Cantidad de cuidadores		13	30	33	40	48	57	68	82	90	108	130	143

Anexo III – CONTRATO DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS ENTRE EL CLIENTE E INUIT

1. PARTES CONTRATANTES

Este contrato se celebra entre:

INUIT SRL, representada por su plataforma digital de intermediación de servicios de cuidado domiciliario para adultos mayores, en adelante "INUIT".

El Cliente, identificado con los datos registrados en la plataforma INUIT, quien contrata los servicios a través de esta, en adelante "El Cliente".

2. OBJETO DEL CONTRATO

El presente contrato regula las condiciones para la contratación, intermediación y seguimiento de servicios de cuidado domiciliario de adultos mayores ofrecidos a través de la plataforma INUIT.

3. ALCANCE DE LOS SERVICIOS

3.1. INUIT actúa como intermediario digital, conectando a El Cliente con cuidadores capacitados que prestan servicios domiciliarios.

3.2. Los servicios contratados serán personalizados según las especificaciones acordadas en la plataforma.

4. PROHIBICIÓN DE CONTACTO DIRECTO ENTRE LAS PARTES

4.1. Queda expresamente prohibido el contacto directo entre El Cliente y el cuidador fuera de la plataforma de INUIT, sin previa autorización escrita de INUIT.

4.2. El incumplimiento de esta disposición dará lugar a:

La cancelación inmediata del acceso a la plataforma.

Acciones legales pertinentes por violación de los términos del contrato.

5. TECNOLOGÍA DE SEGUIMIENTO

5.1. INUIT implementará herramientas de geolocalización y validación de horas trabajadas para garantizar el cumplimiento del servicio contratado.

5.2. Los datos recopilados mediante estas herramientas serán utilizados exclusivamente para supervisar el servicio y resolver posibles controversias.

6. RESPONSABILIDADES DE LAS PARTES

6.1. De INUIT:

Verificar las credenciales y antecedentes de los cuidadores.

Facilitar la contratación por parte del cuidador de un sistema seguro de contratación y seguimiento del servicio.

Actuar como mediador en caso de conflictos entre El Cliente y el cuidador.

6.2. De El Cliente:

Proveer información veraz sobre las necesidades del adulto mayor.

Respetar los términos de uso de la plataforma.

Realizar los pagos exclusivamente a través de la plataforma de INUIT.

7. POLÍTICAS DE PAGO

7.1. Todos los pagos relacionados con los servicios contratados se realizarán únicamente a través de la plataforma INUIT mediante el sistema de pago dividido.

7.2. INUIT recibirá una comisión del 20% sobre el monto total del servicio contratado.

8. DURACIÓN Y TERMINACIÓN DEL CONTRATO

8.1. Este contrato tendrá vigencia desde el momento de la aceptación de los términos en la plataforma y hasta la finalización del servicio contratado.

8.2. INUIT podrá rescindir el contrato en caso de incumplimiento de cualquiera de las disposiciones aquí establecidas.

9. LIMITACIÓN DE RESPONSABILIDAD

9.1. INUIT actúa exclusivamente como una plataforma de intermediación para conectar a El Cliente con cuidadores capacitados, sin asumir responsabilidad directa por la prestación del servicio realizada por los cuidadores.

9.2. INUIT no será responsable por:

Actos, omisiones o negligencia del cuidador.

Daños materiales o personales causados durante el servicio.

Conflictos surgidos entre El Cliente y el cuidador.

9.3. Cualquier reclamo o controversia relacionada con el servicio será resuelta entre El Cliente y el cuidador, eximiendo a INUIT de cualquier responsabilidad.

9.4. INUIT se reserva el derecho de desvincular a cuidadores que incumplan las políticas de la plataforma sin que esto implique reconocimiento de responsabilidad alguna.

10. RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

10.1. En caso de controversias entre El Cliente y el cuidador, INUIT actuará como mediador y resolverá el conflicto con base en los registros de la plataforma y las herramientas de seguimiento.

10.2. Si no se llegara a un acuerdo, las partes podrán recurrir a instancias legales conforme a la legislación aplicable.

11. CONFIDENCIALIDAD Y PROTECCIÓN DE DATOS

11.1. INUIT garantiza que toda la información personal de El Cliente y del cuidador será manejada conforme a las leyes de protección de datos vigentes.

11.2. Queda prohibida la divulgación de información personal entre las partes sin autorización expresa de INUIT.

12. ACEPTACIÓN DE LOS TÉRMINOS

El Cliente, al utilizar la plataforma INUIT, acepta las condiciones aquí establecidas y se compromete a cumplirlas en su totalidad.

El presente contrato no requiere firma física y su aceptación digital tiene plena validez legal conforme a la normativa vigente.