



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones

Plan de negocio: “CONTIGO”

***Plataforma Integral de Servicios de Cuidado y Acompañamiento
en Domicilio***

Alumno: Raquel Sofía Mass

DNI: 26547200

Tutor de Tesis: Ing. Cesar López Matienzo

Buenos Aires, 6 de junio de 2024



Universidad de San Andrés Escuela de Negocios

Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y Telecomunicaciones

Plan de negocio: “CONTIGO”

**Plataforma Integral de Servicios de Cuidado y Acompañamiento en
Domicilio**

Alumno: Raquel Sofía Mass

DNI: 26547200

Tutor de Tesis: Ing. Cesar López Matienzo

Buenos Aires, 6 de junio de 2024

Índice

Resumen Ejecutivo.....

1. Introducción
2. Definición y Contextualización del Problema. Relevancia del tema.
3. Fundamentos cualitativos y cuantitativos del plan de negocios.
Detección de la oportunidad.
 - a. Envejecimiento poblacional
 - b. Distribución laboral de los integrantes de las familias
 - c. Aumento de patologías asociadas a la soledad y el aislamiento
 - d. Escasez de oferta capacitada vs. incremento exponencial de la demanda
4. Validación de la idea.
 - 4.1 Entrevistas.
 - 4.2 Encuestas
 - 4.3 Uso de la tecnología como solución
5. Presentación de la solución.
 - 5.1 Beneficios que aportará.
 - 5.2 Propuesta de Valor.
 - 5.3 Misión. Visión y el Propósito. El impacto social de la propuesta.
 - 5.4 Desarrollo de producto. Roadmap de producto.
6. Mercado
 - 6.1 Modelo de Fuerzas de Porter.
 - 6.2 Análisis TAM. SAM. SOM Argentina
 - 6.3 Segmentación.
 - 6.3.1 Microsegmentación
 - 6.4 Detección de las necesidades de mis clientes. Su validación.
7. Modelo de Negocio
 - 7.1 Business Model Canvas.
 - 7.2 Estrategia de Monetización y Pricing.
 - 7.3 Recursos clave para la puesta a disposición del servicio
 - 7.3.1 Recursos humanos
 - 7.3.2 Recursos Tecnológicos
 - 7.3.3 Recursos Intelectuales

7.3.4 Recursos Financieros

7.3.5 Redes y Alianzas

7.4 Modelo de captación y retención de clientes. Canales

7.4.1 Captación de clientes

7.4.2 Retención de clientes

7.4.3 Fidelización y Expansión

7.4.4 Uso de tecnología

7.5 Definición e implementación de procesos clave

7.5.1 Contratación y capacitación de personal de ciudado

7.5.2 Gestión de clientes

7.5.3 Gestión de servicios

7.5.4 Tecnología e infraestructura

7.5.5 Cumplimiento Legal y Etico

7.5.6 Gestión Financiera

7.6 Modelo Económico y financiero.

7.7 Cash Flow. Ciclos de inversión y generación de ingresos

7.8 Estrategia de escalabilidad

7.8.1 Líneas estratégicas a desarrollar.

7.8.2 Otras estrategias de escalabilidad a considerar a mediano plazo

8. Go to Market Plan

8.1 Estrategia de entrada al mercado

8.2 Números básicos del negocio

8.3 Inversión inicial

9. Estrategia Competitiva.

9.1 Definición de la estrategia. Análisis FODA

9.2 Ventajas competitivas. Definición del MOAT

9.3 Alianzas estratégicas para desarrollar.

9.4 Análisis de *Benchmark* local

10 Estructura Organizacional

10.1 Equipo de trabajo inicial y Equipo ampliado

10.2 Management operativo

11 Marco Normativo

11.1 Regulación actual

11.2 Tendencias futuras del sector

12 Estrategia de expansión y crecimiento

12.1 Proyección del negocio a mediano y largo plazo. Planes de internacionalización

12.2 TAM.SAM.SOM Mercado Español.

12.3 Cash Flow estimado para la etapa de expansión

12.4 Servicios adicionales. Posibilidades de ampliar los servicios ofrecidos.

13 Conclusiones

14 ANEXOS

14.1 Términos y Condiciones de suscripción al servicio. Términos de Uso.

15 Bibliografía.

15.1 Fuentes



Universidad de
San Andrés

Resumen ejecutivo

El presente trabajo propone y diseña un plan de negocios consistente en el desarrollo de una plataforma tecnológica que proporciona una solución a la problemática actual de acceso a personas idóneas y de confianza para el cuidado no terapéutico de adultos mayores en domicilio.

Se trata de un servicio enfocado 100% en el cliente final, en la búsqueda de la satisfacción plena y absoluta de los adultos mayores y sus familias.

Actualmente, la oferta de servicios de cuidadores domiciliarios no terapéuticos de calidad y confianza es escasa, con altísima y creciente demanda por parte de los adultos mayores. Las familias demandan este servicio a los sistemas de seguros médicos, sin que estas puedan satisfacerlo adecuadamente.

“**Contigo**” representa una solución integral ante la creciente necesidad de atención y bienestar para nuestros seres queridos. Esta plataforma trasciende el mero acceso a cuidadores y acompañantes domiciliarios; ofrece un enfoque holístico de bienestar psico-físico-espiritual, alineando cuidadores expertos con actividades enriquecedoras, herramientas avanzadas para la gestión del cuidado y una planificación de salud personalizada, incluyendo detalles clínicos del usuario y funcionalidades adicionales.

Lo que distingue a “**Contigo**” en el mercado es su tecnología exclusiva, basada en un algoritmo avanzado capaz de conectar familias con cuidadores y acompañantes que se ajustan perfectamente a sus necesidades específicas, utilizando filtros personalizados proporcionados por los usuarios.

Esta propuesta innovadora tiene, además, un impacto social significativo, no solo al brindar una solución de cuidado confiable y completa, sino también al abrir oportunidades de empleo para muchos hombres y mujeres con vocación de ayuda, facilitando una plataforma para ofrecer sus servicios.

“**Contigo**” es una plataforma accesible y fácil de usar, que garantiza la disponibilidad de cuidadores y acompañantes no terapéuticos de la más alta confianza y competencia, asegurando la completa satisfacción de las familias. Además, incorpora un sistema de evaluación riguroso para garantizar y mejorar continuamente la calidad del servicio, reforzando su compromiso con la excelencia y la satisfacción del cliente.

La propuesta de valor de "Contigo" se centra en ofrecer un servicio de cuidado completo y personalizado, apoyado por tecnología avanzada y una fuerte orientación hacia la satisfacción del cliente y el impacto social positivo.

Esta iniciativa busca ser un puente entre la necesidad humana de cuidado y compañía y las soluciones innovadoras que la tecnología puede aportar, reconociendo siempre que el valor insustituible de la conexión humana es central en el proceso de cuidado.



Universidad de
San Andrés

1. Introducción

Durante 15 años me he desempeñado como abogada brindando servicios legales en la industria de la salud. En este recorrido he podido ser testigo de múltiples problemáticas que afectan a las personas, a su salud integral y a su entorno familiar. Particularmente, una de las que tuvo el mayor incremento en los últimos 5 años es la de la necesidad de acceder a personas de confianza y con disponibilidad para su cuidado en domicilio. Esta necesidad tuvo un importantísimo crecimiento debido, en parte, a la cronicidad de muchas enfermedades, al aumento en las horas de trabajo de las mujeres de las familias quienes históricamente tenían asignado este rol, y también a la situación social en que se encuentran muchas personas mayores que es de soledad y aislamiento dentro de sus propias familias.

En un mundo donde la inteligencia artificial reemplazará puestos de trabajo, roles y servicios que fueron prestados por seres humanos, la tarea de asistir o acompañar a otras personas, será algo que no podrá ser sustituido por una máquina. Los seres humanos somos seres sociales por naturaleza. Nacimos para estar acompañados. La soledad y el aislamiento, se ha probado, generan depresión, angustia, y otras patologías neurológicas como el Alzheimer. Por ello, la compañía, la socialización, la comunicación entre humanos se vuelve central y de altísima relevancia para evitar tales enfermedades como así también para lograr una calidad de vida saludable y activa.

Ante este escenario, surge la imperante necesidad de innovar y crear soluciones que respondan de manera efectiva a la creciente demanda de cuidados domiciliarios. La tecnología, en particular la inteligencia artificial y las plataformas digitales, juega un papel crucial en este aspecto. No para reemplazar el componente humano esencial en el cuidado y acompañamiento de personas, sino para facilitar la conexión entre aquellos que requieren asistencia y los profesionales calificados dispuestos a proporcionarla. La creación de una plataforma de cuidados domiciliarios se presenta como una solución estratégica, que no solo aborda la escasez de cuidadores disponibles y de confianza, sino que también optimiza la gestión de los servicios de cuidado, mejorando la calidad de vida tanto de los pacientes como de sus familias.

2. Definición y contextualización del problema. Relevancia del tema.

El aumento de la proporción de personas mayores es exponencial en los países de la región, pasando a ser el envejecimiento demográfico un tema de gran relevancia política. Según previsiones de la CEPAL, en América Latina el número de adultos mayores superará por primera vez al de niños en 2040, pasando de una estructura joven en 1950 a una población en claro proceso de envejecimiento (González Ollino, 2022).

Entre los años 1975 y 2000 el porcentaje de la población de 60 años y más pasó de 6,5 a 8,2 por ciento en América Latina y el Caribe. Para el año 2025 se estima que la cifra será próxima al 15 por ciento, dando mayor visibilidad y notoriedad a este grupo poblacional. Hacia 2050 las personas de edad representarían aproximadamente el 24 por ciento de la población, una de cada cuatro personas tendría 60 años o más. Se observa claramente un acelerado envejecimiento de la población de 60 años y más, con un ritmo de incremento que contrasta con el de la población total (Personas, 2021).

La esperanza de vida de las personas crece continuamente a nivel global, la Organización Mundial de la Salud (OMS) sostiene que la cantidad de personas mayores se duplicará entre los años 2000 y 2050. Por lo que es importante aprender a envejecer de una manera distinta, resaltando la importancia de realizar actividad física, de estimular el cerebro y de disfrutar de la vida fomentando las relaciones sociales con los pares y con otras generaciones. Así como también fomentar la autonomía y la independencia de los más grandes. En 1999, la OMS definió el Envejecimiento Activo como "el proceso de optimización de las oportunidades de salud, participación y seguridad con el fin de mejorar la calidad de vida a medida que las personas envejecen". Por lo que no es solo trabajo de la persona mayor, es también necesario que se cambie la forma de percibir el envejecimiento y a los Adultos Mayores, ayudando a eliminar los estereotipos negativos de la vejez. Además, conlleva el trabajo de adaptar los entornos para un mejor desarrollo y esparcimiento de los más grandes, realizando modificaciones en distintas áreas para que se adecuen a sus necesidades (Leonardis).

En el año 2000, la población regional de 60 años y más alcanzaba los 43 millones de personas y, de acuerdo a las proyecciones de Naciones Unidas, esa cifra seguirá en aumento para alcanzar los 101 millones en el año 2025 y los 190 millones en 2050. Este proceso plantea una serie de características comunes. (CEPAL, Observatorio Demográfico de América Latina y el Caribe 2022. Tendencias de la población de América Latina y el Caribe: efectos demográficos de la pandemia de COVID-19, 2022).

Actualmente, existe en Argentina, en Latinoamérica y la mayoría de los países del mundo una clara necesidad de cuidadores y acompañantes para adultos de la tercera edad en domicilio que, a la vez, ofrezcan disponibilidad inmediata, plena confianza y seguridad. La soledad en la tercera edad es una problemática que aqueja a gran parte de dicho grupo poblacional, ya sea por la jubilación, la viudez, los efectos de la pandemia, el ritmo de vida que llevan los hijos, nietos, la familia en general, todo lo cual los aleja y los imposibilita en el cuidado diario y permanente en sus domicilios.

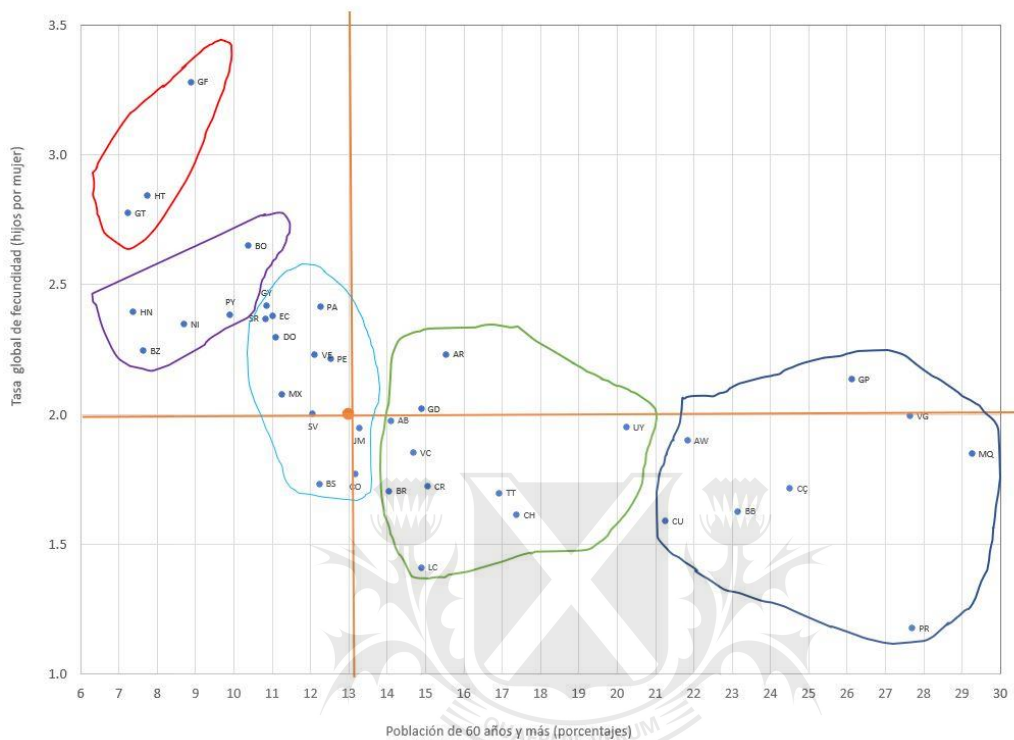
Debido a la carga laboral y de la propia familia que tienen las personas activas en las sociedades actuales, se encuentran con la dificultad de cuidar y/o acompañar por sí mismas a sus seres queridos cuando llegan a la tercera edad o cuando no son auto válidos. Esto deriva en la necesidad de tener que recurrir a ayuda externa, y las posibilidades que existen actualmente en el mercado son, por un lado, hogares, geriátricos, casas de medio camino, Centros de día, entre otros, y por otro, el cuidado en su propio hogar, para lo cual necesitan encontrar una persona de confianza, idónea y con referencias previas que aseguren un servicio de calidad y seguro.

Las necesidades de “cuidado” se han ido transformando a lo largo del tiempo vis a vis los cambios acontecidos en la estructura de las familias y los hogares. La otrora familia nuclear con posibilidades de proveer el cuidado necesario de los integrantes del hogar, a través del trabajo no remunerado de las mujeres, hoy se ha transformado en un ámbito con mayores limitaciones para cumplir esa función. Los cambios demográficos vinculados con la creciente participación laboral de las mujeres, el progresivo envejecimiento poblacional y el incremento de los hogares monoparentales hace que la conformación de las familias

actuales sea más heterogénea y que, como corolario, la posibilidad de afrontar el cuidado se vea disminuida. Esto ha llevado a que CEPAL acuñe la expresión “crisis de cuidado” para referirse a necesidades crecientes de cuidado frente a una mayor imposibilidad de las familias de afrontarlo. (OIT, 2018)

El aumento de la población de personas mayores y el paulatino incremento de la esperanza de vida han suscitado interés por el funcionamiento de los sistemas de cuidado. El énfasis en este tema se debe, principalmente, a cuatro factores. En primer lugar, el envejecimiento aumenta la demanda de servicios de asistencia, debido a que las personas de edad experimentan con frecuencia cierto deterioro de sus condiciones de salud (física y/o mental) y un debilitamiento de las redes sociales por la pérdida de la pareja, los amigos y los parientes. En segundo término, la población adulta mayor que precisa cuidados de forma permanente se encuentra en franco proceso de crecimiento. De acuerdo a estimaciones de la OMS, en América Latina y el Caribe habrá aumentado en un 23% la prevalencia de necesidad de cuidados en la población de edad avanzada entre 2000 y 2010, y diez años más tarde se habrá incrementado en un 47%, lo que se traducirá en que más de diez millones de personas de 60 años y más requerirán asistencia cotidiana. En tercer lugar, el cuidado ha recaído tradicionalmente en las mujeres, y estas —debido a presiones económicas, sociales u opciones personales— se han ido alejando progresivamente de estas tareas. Como contrapartida, la inserción de las mujeres en el mercado del trabajo extra doméstico no siempre es acompañada, con el mismo énfasis, por una mayor presencia de los hombres en las responsabilidades de cuidado, sea por socialización de género o porque quienes precisan de cuidado valoran menos el aporte que los hombres puedan realizar en esta tarea. Y, en cuarto término, los servicios sociales de apoyo a la reproducción social de la población de personas mayores aún no han logrado un pleno respaldo público, y la familia —y en menor medida, el mercado— actúa como principal mecanismo de absorción de los riesgos asociados a la pérdida de funcionalidad en la vejez (Huenchuan, 2009).

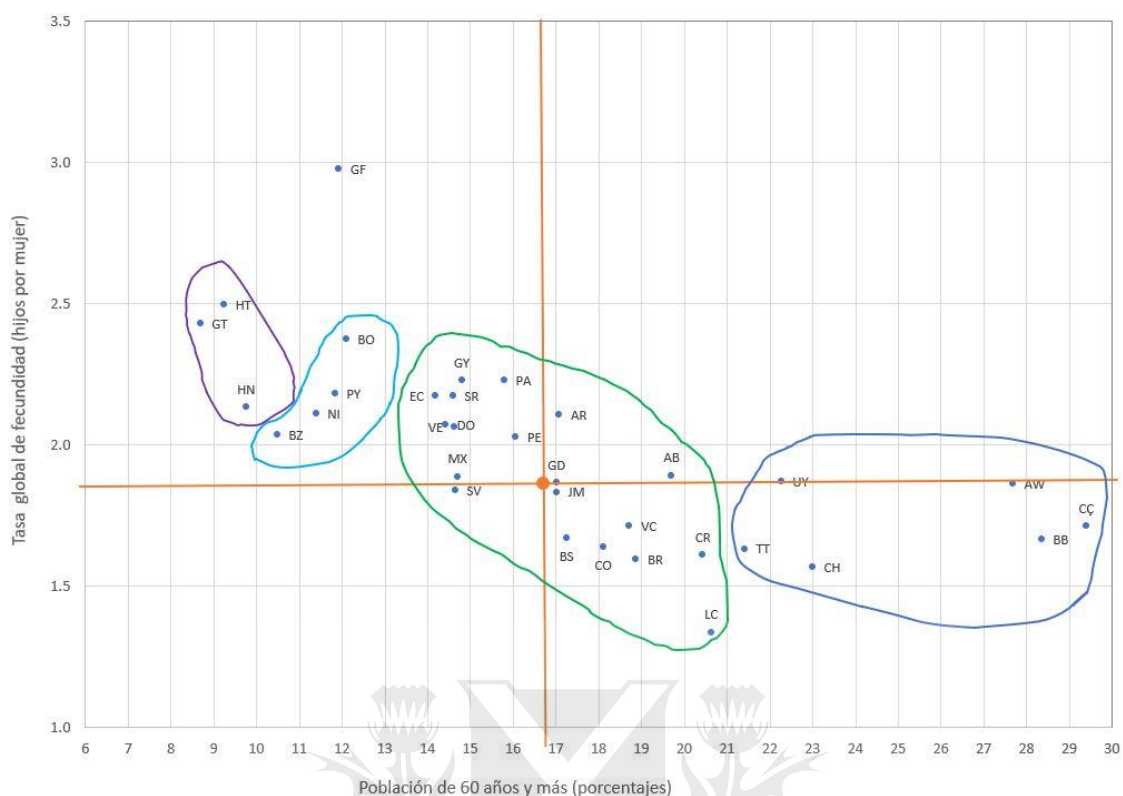
Un informe de la CEPAL de diciembre de 2021, sobre las etapas del proceso de envejecimiento demográfico de los países de América Latina y el Caribe, grafica claramente la tendencia demográfica en dichas regiones:



1

Universidad de
San Andrés

¹ AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: TASA GLOBAL DE FECUNDIDAD Y POBLACIÓN DE 60 AÑOS Y MÁS, 2020



2

En los gráficos 1 y 2 se identifica el promedio de la tasa global de fecundidad (línea horizontal) y el porcentaje de personas mayores (línea vertical) para América Latina y el Caribe: 2,0 y un 13% en 2020 y 1,86 y un 16,7% en 2030 (estimación) (CEPAL, Etapas del proceso de envejecimiento demográfico de los países de América Latina y el Caribe y desafíos respecto del cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y el Consenso de Montevideo sobre Población y Desarrollo, 2021).

En cuanto a la distribución por jurisdicción dentro de Argentina, se pudo observar que la relación de dependencia en la vejez presenta a Ciudad de Buenos Aires, Santa Fe, La Pampa, Córdoba, Provincia de Buenos Aires, Mendoza y Entre Ríos como el grupo de jurisdicciones con mayor cantidad de mayores de 60 años respecto a las personas de 15 a 59 años, ubicándose por encima del promedio nacional de 24 por cien, con el valor extremo de Ciudad de Buenos Aires (35 por cien), y las demás jurisdicciones entre 24 y 27 por cien (Personas, 2021).

² AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: TASA GLOBAL DE FECUNDIDAD Y POBLACIÓN DE 60 AÑOS Y MÁS, 2030

Podríamos decir que esta problemática tiene su origen primigenio en dos causales bien diferenciadas:

1. El envejecimiento poblacional progresivo y, por ende, la prolongación de la vida en los adultos mayores en la población mundial, lo cual responde a la cronicidad creciente de las enfermedades, los avances tecnológicos y científicos en el ámbito de la salud.

En el año 2018 en Argentina se registraron más de 5,7 millones de adultos mayores y la proyección a 2050 es de 13 millones. (OIT, 2018) Según los datos publicados por el Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía, para el año 2050 una de cada cinco personas tendrá más de 65 años (CEPAL, 2009). (OIT, 2018).

2. La imposibilidad de las familias de asumir el cuidado y acompañamiento de los adultos mayores en forma permanente en sus hogares.

Tomando en cuenta los cambios demográficos y la creciente cronicidad de muchas afecciones, el trabajo de cuidados resulta cada vez más indispensable. En 2015, 2.100 millones de personas, tanto jóvenes como mayores, necesitaron cuidados. De aquí a 2030 se prevé que el número de beneficiarios de cuidados aumentará en 200 millones. (Zubieta)

En el ámbito de la salud, se observa un incremento de la demanda de servicios de prevención, rehabilitación, cuidados de enfermería y tratamiento de las enfermedades crónicas. La edad avanzada representa, además, un reto para la asistencia social: la necesidad de garantizar un ingreso a los adultos mayores ha conducido a la expansión de programas de protección social no contributivos (Jaccoud, 2010). (OIT, 2018)

3. Fundamentos cualitativos y cuantitativos del plan de negocios. Detección de la oportunidad.

a. Envejecimiento poblacional

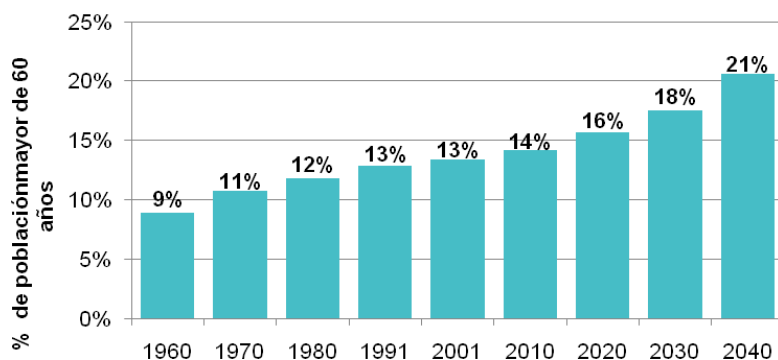
Un exhaustivo informe de la OMS muestra que la mayor esperanza de vida, sumada a las caídas importantes en las tasas de fecundidad, es la causa del

rápido envejecimiento de las poblaciones de todo el mundo. Y el ritmo de envejecimiento de la población es mucho más rápido que en el pasado. Una vida más larga es un recurso extremadamente valioso. Otorga la oportunidad de repensar no solo cómo vivir la vejez, sino cómo podría desarrollarse toda nuestra vida. Por ejemplo, en muchas partes del mundo, el curso de la vida se circunscribe a un conjunto rígido de etapas: la primera infancia, los años de estudio, un período definido de años de trabajo y, después, la jubilación. Desde esta perspectiva, a menudo se da por sentado que los años adicionales simplemente se añaden al final de la vida y permiten una jubilación más prolongada. Sin embargo, existen pruebas de que muchas personas están reconsiderando este encuadre de sus vidas, a medida que más y más personas viven hasta una edad avanzada. Piensan, en cambio, en pasar los años adicionales de otra manera, tal vez en continuar sus estudios, hacer una nueva carrera o dedicarse a una afición desatendida durante mucho tiempo. Además, dado que las personas más jóvenes comienzan a contar con vivir más tiempo, también pueden planificar las cosas de manera diferente; por ejemplo, pueden dedicar más tiempo a formar una familia primero e iniciar sus carreras después. Sin embargo, el alcance de las oportunidades de una mayor longevidad dependerá, en gran medida, de un factor clave: la salud. Si las personas viven esos años adicionales en buen estado de salud, su capacidad para hacer lo que valoran será apenas diferente a la de una persona más joven. Pero si esos años adicionales se caracterizan por disminución de la capacidad física y mental, las consecuencias para las personas mayores y para la sociedad serán mucho más negativas (Organization, 2015).

El envejecimiento de la población también ocasiona muchos otros cambios sociales, los que al combinarse harán que el envejecimiento en el futuro sea muy diferente al de generaciones anteriores. Por ejemplo, la urbanización y la globalización han traído consigo un aumento de la migración y la desregulación de los mercados laborales. Para las personas mayores que tienen los conocimientos deseables y flexibilidad financiera, estos cambios crean nuevas oportunidades.

Los cambios probables que se esperan en la estructura de edad de la población de Argentina indican que el proceso de envejecimiento continuará, tal como se puede verificar en el cuadro a continuación:

Gráfico N° 1: Argentina. Tendencia del porcentaje de población de 60 años y más. Período 1960 - 2040 (Nación, 2020)



b. Distribución laboral de los integrantes de las familias

Las normas de género también están cambiando en muchas partes del mundo. Una función esencial de las mujeres ha sido la de cuidadoras, tanto de los niños como de los familiares de edad. Esto restringió la participación de las mujeres en la fuerza laboral remunerada, lo que tuvo muchas consecuencias negativas para ellas, como un mayor riesgo de pobreza, menor acceso a servicios de salud de alta calidad y a servicios de seguridad social, mayor riesgo de abuso, mala salud y menor probabilidad de acceder a una jubilación. En la actualidad, las mujeres cada vez más desempeñan otras funciones, lo que les proporciona mayor seguridad en la vejez. Pero estos cambios también limitan la capacidad de las mujeres y las familias para cuidar a las personas mayores que lo necesitan. Junto con las cifras en rápido aumento de personas mayores que precisan atención, esto significa que los viejos modelos de atención de la familia simplemente no son sostenibles. Los cambios tecnológicos también están acompañando el envejecimiento de la población y crean oportunidades nunca antes disponibles. Por ejemplo, Internet puede permitir una conexión permanente con la familia a pesar de la distancia, o acceder a información para orientar la auto asistencia de una persona mayor o proporcionar apoyo a los cuidadores. Los dispositivos de ayuda, tales como los aparatos de audición, son más funcionales y asequibles que en el pasado, y la “tecnología ponible” ofrece nuevas oportunidades para

controlar la salud y ofrecer asistencia sanitaria personalizada. Estos cambios sociales y tecnológicos notables significan que las políticas no deben diseñarse en torno a modelos sociales obsoletos del envejecimiento, sino aprovechar las oportunidades que estos avances proporcionan para adoptar nuevos enfoques innovadores (Organization, 2015).

c. Aumento de patologías asociadas a la soledad y el aislamiento

Según revela un estudio de 2022 hecho por el Observatorio de la Deuda Social de la UCA. **2 de cada 10 adultos mayores se sienten solos.** Durante la pandemia, ese porcentaje llegó a duplicarse. Aunque ahora bajó, es un tema que afecta al 20% de las personas mayores. (Amadasi & Rodríguez Espínola, 2022)

Las personas mayores que viven solas tienen más problemas de salud en comparación con quienes viven con otros en ambos periodos -pre y pos-pandemia-, sin embargo, el déficit fue mayor en el periodo 2019-2020, lo cual podría explicarse por el impacto del inicio de la pandemia, el aislamiento y la falta de movilidad que podrían haber acentuado estas carencias previas en personas mayores. **El vivir con otras personas para una persona mayor podría promover conductas protectoras de la salud (en este contexto incluirían cumplir con los cuidados recomendados para prevenir el contagio, vacunarse, ente otros) funcionar como un apoyo para realizar actividades de la vida diaria e influir positivamente en su salud mental, aumentando el bienestar, particularmente en un momento en el que se ha visto afectado.** (Amadasi & Rodríguez Espínola, 2022) *(El resaltado me pertenece).*

Respecto del tipo de hogar no hay evidencia clara que demuestre que los mayores que viven solos tengan un mayor o menor déficit de salud respecto de los que viven acompañados. Tampoco que los mayores que conviven exclusivamente con uno u otros también mayores tengan un menor o mayor déficit que los que conviven con sub 60. Sin embargo, la información disponible permite sugerir que el estado de salud de los que viven solos se percibe como algo más comprometido. Si se asumiera que para vivir solo siendo mayor se requiere de un mejor estado de salud, cualquier episodio o proceso de salud puede ser percibido como de cierto riesgo para la continuidad de ese arreglo residencial, que necesariamente supone estrategias distintas a los que, siendo

también personas mayores, viven acompañados. También hay estudios que señalan que la edad promedio de las personas que siendo mayores viven solas -donde predominan las viudas- es más alta -y por lo tanto más vulnerable frente a la enfermedad que quienes viven acompañados (el subrayado me pertenece). (Amadasi & Rodríguez Espínola, 2022)

A cargo del equipo que realizó este estudio, Amadasi alerta que **en el país hay alrededor de 1 millón de personas mayores que se sienten solas**, más allá de que muchas de ellas vivan con sus familias. Aunque, aclara, “los que viven solos tienen más propensión a sentirse así”. (Buscaglia, 2023)

El estudio, que abarcó a todo el país, divide a los adultos mayores en dos capas: entre 60 y 74 años y mayores de 75 años. “A más edad, más expuestos al sentimiento de soledad. Son curvas que crecen lentamente”, agrega Amadasi. (Buscaglia, 2023)

Pese a que a menudo se supone que el aumento de la longevidad viene acompañado de un período prolongado de buena salud, lamentablemente, hay pocas pruebas de que las personas mayores de la actualidad gocen de mejor salud que sus padres a la misma edad. Sin embargo, la mala salud no tiene que ser una característica predominante de la edad avanzada. La mayoría de los problemas de salud que enfrentan las personas mayores están asociados con enfermedades crónicas, en particular enfermedades no transmisibles. Muchas de estas pueden prevenirse o retrasarse con la adopción de hábitos saludables. Otros problemas de salud pueden tratarse con eficacia, sobre todo si se los detecta a tiempo. E incluso las personas con disminución de la capacidad pueden vivir una vida digna y de permanente crecimiento personal en los entornos favorables adecuados. Sin embargo, el mundo está muy lejos de estos ideales. El envejecimiento de la población exige, por consiguiente, una respuesta integral de salud pública. No obstante, no se ha debatido lo suficiente sobre lo que esta respuesta implicaría, y hay pocos datos empíricos acerca de lo que podría hacerse. Pero esto no significa que no se pueda hacer nada por ahora. De hecho, es urgente pasar a la acción (Organization, 2015).

En enero de 2023, el Gobierno porteño lanzó el programa Escucha Activa, una línea de comunicación exclusiva para acompañar a los adultos mayores que se

siente solos. La recepción que tuvo los sorprendió: **en lo que va del año ya recibió más de 30.000 llamadas** y la demanda se incrementa día a día.

En 2018, la primera ministra de Gran Bretaña, Theresa May, creó el Ministerio de la Soledad, un organismo dedicado a gestionar políticas públicas para combatir un mal social que afecta a 9 millones de británicos, principalmente adultos mayores. Japón imitó la medida en 2021, a raíz de la cantidad de personas mayores que mueren en soledad, sin tomar conocimiento de ello hasta muchos días después. De acuerdo a un estudio que reunió a más de 3 millones de personas, entre 1980 y 2014, la falta de conexiones sociales puede ser tan perjudicial para la salud que puede provocar una muerte prematura. A su vez, lacub agrega que **“las personas con más tiempo de soledad tienden a tener problemas cardiológicos o Alzheimer**, y las que están aisladas desarrollan también problemas de memoria”. (Buscaglia, 2023)

Los estudios incluidos proporcionaron datos cuantitativos sobre la mortalidad afectada por la soledad, el aislamiento social o vivir solo. En los estudios en los que se controlaron estadísticamente varias posibles variables de confusión, los tamaños promedio de efecto ponderados fueron los siguientes: odds ratio (OR) para el aislamiento social = 1.29, OR para la soledad = 1.26 y OR para vivir solo = 1.32, lo que corresponde a un aumento promedio del 29%, 26% y 32% en la probabilidad de mortalidad, respectivamente. (Smith, 2015).

d. Escasez de oferta capacitada vs. Incremento exponencial de la demanda

A los efectos de conformar los equipos de trabajo necesarios para estos nuevos sistemas, se requerirá una serie de medidas. Muchas de las mencionadas en relación con los sistemas de salud también se aplican a los cuidadores a largo plazo remunerados. Sin embargo, debido a que el campo de la atención a largo plazo está infravalorado, una estrategia fundamental adicional consistirá en asegurar que se reconozca la condición y las contribuciones de los cuidadores remunerados.

Además, a diferencia de lo que sucede en el sistema de salud, la mayoría de los cuidadores que actualmente se desempeñan en el sistema de atención a largo plazo son familiares, voluntarios, miembros de organizaciones de la comunidad

y trabajadores remunerados, pero no capacitados. La mayoría son mujeres. Para conformar un sistema de atención a largo plazo, será fundamental proporcionarles a estas personas una formación que les permita hacer bien su trabajo y las alivie del estrés que se deriva de no estar lo suficientemente informadas sobre cómo hacer frente a situaciones difíciles. Entre las medidas clave se encuentran:

- mejorar los salarios y las condiciones laborales de los cuidadores a largo plazo remunerados y crear opciones de carrera que les permitan avanzar a posiciones de mayor responsabilidad y remuneración;
- promulgar leyes para apoyar regímenes flexibles de trabajo o licencias para los cuidadores familiares;
- establecer mecanismos de apoyo para los cuidadores, como ofrecer servicios de cuidados temporales y recursos de capacitación o información accesibles;
- crear conciencia sobre el valor y los beneficios de ser cuidador y combatir las normas y los papeles sociales que impiden a los hombres y los jóvenes desempeñarse como cuidadores;
- apoyar las iniciativas comunitarias que convocan a las personas mayores para realizar tareas de cuidados y otras actividades de desarrollo comunitario. En algunos países de ingresos bajos y medianos existen ejemplos interesantes de voluntarios de edad empoderados a través de asociaciones de personas mayores para abogar por sus derechos y prestar atención y apoyo a pares que lo necesitan. Estos conceptos quizás se puedan transferir a entornos de ingresos más altos (Organization, 2015).

En lo que respecta a la provisión de este tipo de servicios a través de plataformas digitales, se observa que la creciente digitalización de la economía y los cambios en los hábitos de consumo en América Latina y el Caribe, está generando el crecimiento de plataformas digitales de trabajo como nuevas intermediarias entre las familias y las personas de cuidados en domicilio. (Blanchard, 2023)

Como he expuesto, se puede identificar la importancia creciente de los cuidadores domiciliarios en el contexto actual, en función de las tendencias

demográficas, como el envejecimiento de la población y el incremento en la demanda de servicios de cuidado en el hogar.

Por otro lado, encontramos que las familias enfrentan con importantes desafíos a la hora de buscar y encontrar cuidadores calificados y confiables. En primer lugar, podemos mencionar la escasez de personas frente a una demanda creciente en la población. Esta brecha entre la oferta y la demanda de cuidadores calificados puede derivar en una escasez en diversas zonas geográficas y en periodos determinados. En segundo lugar, podemos ver variaciones en los estándares de capacitación y certificación para cuidadores domiciliarios, lo que puede resultar en una calidad deficiente del servicio. Ello obedece a la falta de un sistema unificado o reconocimiento estandarizado para la formación de cuidadores, contribuyendo a la incertidumbre sobre sus habilidades y competencias.

Adicionalmente, nos encontramos con la problemática de la preocupación de las familias sobre la seguridad y la confiabilidad de los cuidadores, especialmente cuando se trata del cuidado de poblaciones vulnerables como adultos mayores. En este punto, resulta de suma relevancia la verificación de antecedentes y las referencias de los cuidadores, lo que a menudo es un proceso complejo y no estandarizado.

Otro aspecto de gran desafío con el que se enfrentan las familias es la alta rotación de cuidadores y la baja satisfacción laboral entre estos, todo lo cual afecta la continuidad y la calidad del cuidado. Uno de los factores que contribuyen a la insatisfacción laboral es la falta de beneficios, el bajo salario y las largas horas de trabajo, que pueden llevar a una menor motivación y compromiso profesional.

Estos desafíos afectan directamente la calidad del cuidado proporcionado, incluyendo la consistencia y la personalización del cuidado. No abordar estos desafíos puede tener un impacto negativo en la población de adultos mayores, como el deterioro en la salud y el bienestar de las personas que requieren cuidado.

Todo lo expuesto nos demuestra la necesidad urgente de soluciones innovadoras, como la plataforma digital que estamos proponiendo, que pueda

abordar estos desafíos al mejorar el proceso de selección y contratación de cuidadores, garantizando al mismo tiempo su calificación y confiabilidad.

No cabe duda de que estas tendencias demográficas elevarán la demanda de servicios de cuidado y, dadas las tendencias de la configuración de las familias, serán los servicios suministrados por el mercado, el Estado y la comunidad los que tengan que responder a esta creciente necesidad (Oliveri, 2020).

Argentina es uno de los países con población más envejecida en América Latina y el Caribe y continúa envejeciendo a un ritmo acelerado. Esto trae aparejado un aumento en la demanda de cuidados de largo plazo para las personas mayores, en particular a aquellos que requieren ayuda en actividades de la vida cotidiana. La población de 60 años y más asciende al 15,7% de la población total en el año 2020, casi 7,1 millones de personas. Se proyecta que esta proporción continúe incrementándose, llegando al 22% en 2050, unos 12,5 millones de personas. Se estima que en 2012 en Argentina alrededor del 10% de las personas mayores de 60 años presentaba dificultades para realizar actividades básicas de la vida diaria y un 22% tenía dificultades para realizar actividades instrumentales. Con los datos de población de 2020, esto equivale a unas 678 mil personas mayores con dificultades para realizar actividades básicas de la vida diaria y 1,5 millones con dificultades en actividades instrumentales y un total de 1,6 millones con algún grado de necesidad de apoyo (con dificultad para realizar tanto actividades básicas como instrumentales) (Oliveri, 2020).

4. Validación de la idea.

4.1 Entrevistas

Se realizaron entrevistas con personas que prestan servicios en empresas de medicina prepaga en sectores relacionados a los cuidados domiciliarios. Por un lado, se entrevistó a una persona con un cargo gerencial dentro del sector llamado "CED" -Cuidados en Domicilio- a quien llamaremos "GM", de la prepaga OMINT S.A. de Servicios. Nos manifestó que en la actualidad los afiliados mayores de 60 años incrementaron la demanda de cuidadores domiciliarios no terapéuticos en un 30% en los últimos 5 años. Asimismo, expresó que encuentran gran dificultad en satisfacer adecuadamente la creciente demanda de sus afiliados ya que la oferta es limitada y el servicio es deficiente, lo cual

genera un impacto negativo en la percepción del servicio por parte de sus afiliados. Adicionalmente, vieron incrementados sus costos en un 17% debido a la necesidad de contar con amplia disponibilidad de personas de cuidado para poder satisfacer las necesidades de un mercado cada vez más demandante. Refirió, asimismo, una alta disparidad de precios en el mercado de cuidados debido a la ausencia de un sistema estructurado de precios en el sector.

La segunda entrevista se realizó a una persona también con cargo gerencial de la empresa de medicina prepaga “OSDE”, quien se desempeña en el sector de Cuidados en Domicilio, la llamaremos “PZ”. En la entrevista manifestó una situación similar a la descrita por la persona de la empresa competidora en relación a los desafíos que enfrentan hoy a la hora de cubrir la demanda de sus afiliados de cuidadores domiciliarios. Expresó, concretamente, que la calidad del servicio se vio fuertemente afectada debido a la escasa disponibilidad de personal calificado. Esto se ve reflejado en la encuesta de calidad que realizan todos los años entre sus afiliados cuyos resultados arrojan una baja en la percepción del servicio del 14% respecto del año anterior. Asimismo, manifestó que al menos un 40% de las familias refiere insatisfacción con el cuidador provisto por la empresa debido a motivos como la edad, el género, la nacionalidad y la zona de residencia del cuidador o cuidadora.

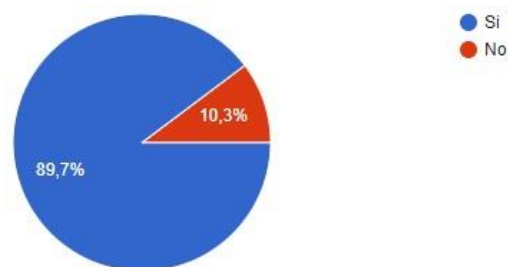
4.2 Encuestas

En otro orden, se realizaron encuestas a grupos amplios de diversos integrantes a fin de tener una muestra representativa de la investigación de campo. El resultado que se obtuvo es que más del 64% de los encuestados encontró dificultades en acceder a un cuidador domiciliario para su familiar. Asimismo, se verifica que un 46,2% de los encuestados no estuvo conforme con el servicio recibido, y que un 20,5% obtuvo satisfacción parcial con el mismo. Entre ambos totalizan un 66,7% de insatisfacción total o parcial con el servicio recibido.

A continuación, se muestran los gráficos que así lo evidencian:

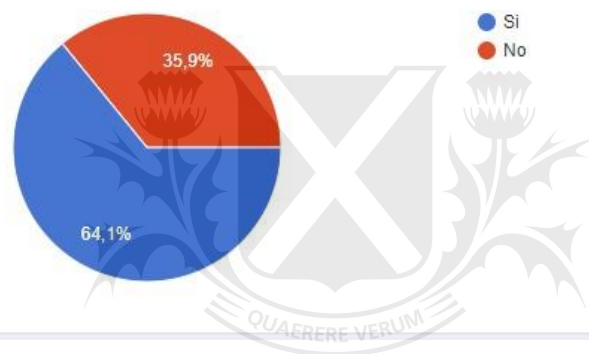
Necesitaste, para vos o para tu familia, servicios de cuidados o acompañante domiciliario en los últimos 5 años?

39 respuestas



Si la respuesta anterior fue afirmativa, tuviste alguna dificultad en conseguirlo?

39 respuestas



Estás satisfecho/a con el servicio recibido?

39 respuestas



4.3 Uso de la tecnología como solución

La tecnología actúa como un catalizador clave en la solución de desafíos reales en la búsqueda y selección de cuidadores, funcionando como un puente eficaz entre las necesidades específicas de las familias y los cuidadores idóneos.

Al integrar soluciones tecnológicas avanzadas, la plataforma "Contigo" transforma el proceso tradicional de encontrar cuidado personalizado en una

experiencia más precisa, rápida y segura, abordando eficientemente las necesidades y preocupaciones del mercado actual en Argentina.

5. Presentación de la solución.

Tal como se expondrá a lo largo de este trabajo, "Contigo" resuelve de manera efectiva un problema real y significativo en el mercado de cuidado de personas, con su enfoque único, basado en tecnología avanzada y personalización.

5.1 Beneficios que aportará.

El enfoque integral de la plataforma no solo aborda las necesidades inmediatas de cuidado, sino que también promueve un entorno de bienestar y apoyo sostenido, beneficiando a toda la familia y a la comunidad en su conjunto.

En tal sentido, podemos mencionar los siguientes beneficios que aportara **Contigo**:

Tranquilidad para las familias

Proporcionamos un respaldo confiable y competente en el cuidado de nuestros seres queridos, lo que significa una gran tranquilidad para las familias, sabiendo que sus seres queridos están en buenas manos.

Cuidado para las familias

Aseguramos que cada individuo reciba atención adaptada a sus necesidades específicas, lo que mejora significativamente la calidad del cuidado y el bienestar general.

Soporte emocional y social

Ofrecemos no solo cuidado físico, sino también apoyo emocional y social, contribuyendo al bienestar mental y emocional de las personas cuidadas y sus familias.

Acceso a cuidadores calificados

Facilitamos el acceso a cuidadores altamente calificados y con experiencia, lo que garantiza un nivel de profesionalismo y competencia en el cuidado proporcionado.

Reducción del estrés en los cuidadores personales

Aliviamos la carga y el estrés de los miembros de la familia que a menudo asumen el papel de cuidadores sin preparación previa, permitiéndoles equilibrar mejor sus responsabilidades personales y profesionales.

Mejora en la salud y la recuperación

Promovemos una recuperación más rápida y una mejora en la salud general de los seres queridos, gracias a un cuidado integral y profesional.

Fomento de la autonomía personal

Ayudamos a las personas cuidadas a mantener su independencia tanto como sea posible, lo que es crucial para su autoestima y calidad de vida.

Conexión con la comunidad

Creamos un puente hacia recursos y actividades comunitarias, fomentando la inclusión social y el acceso a diversas formas de apoyo y entretenimiento.

Soluciones flexibles y adaptables

Ofrecemos soluciones de cuidado flexibles que se pueden adaptar a situaciones cambiantes, lo que es esencial en el cuidado a largo plazo.

Contribución a la sociedad

Aportamos a la sociedad mediante la creación de empleo en el sector del cuidado y al promover prácticas de cuidado saludables y sostenibles.

5.2 Propuesta de Valor.

Nuestra propuesta de valor pone de manifiesto el compromiso de "Contigo" con la innovación, la personalización y el cuidado integral, diferenciándola significativamente en el mercado y haciéndola atractiva para las familias que buscan soluciones de cuidado confiables y adaptadas a sus necesidades únicas.

"Contigo: Cuidado personalizado y tecnología al servicio de tu familia"

Personalización avanzada a través de la IA: Utilizando la inteligencia artificial más avanzada, "Contigo" ofrece un motor de búsqueda único que entiende y se adapta a las necesidades específicas de cada familia, proporcionando coincidencias precisas y personalizadas para cuidadores. Esta tecnología asegura que cada familia encuentre el cuidador ideal según sus preferencias individuales, incluyendo género, edad, habilidades, experiencia y ubicación.

Tranquilidad y confianza: Ofrecemos tranquilidad a las familias con un proceso riguroso de verificación y selección de cuidadores. La confianza y seguridad son nuestras prioridades, asegurando que cada cuidador no solo cumpla con los estándares profesionales más altos, sino que también se alinee con los valores y expectativas de cada familia.

Adaptabilidad: Entendemos que las necesidades de cuidado pueden cambiar. Por ello, nuestra plataforma es flexible y adaptable, permitiendo ajustes fáciles y rápidos en los servicios de cuidado según evolucionen las necesidades de las familias.

Compromiso humano y social: Estamos comprometidos con elevar el estándar en el sector del cuidado, proporcionando no solo empleo digno para los cuidadores, sino también promoviendo prácticas de cuidado saludables y sostenibles que benefician a toda la sociedad.

5.3 Misión. Visión y el Propósito. El impacto social de la propuesta.



Nuestra misión es: "Empoderar a las familias mediante la provisión de soluciones de cuidado personalizadas y confiables, utilizando tecnología innovadora para conectarlas con el cuidador ideal, garantizando así un servicio de calidad y atención adaptada a sus necesidades específicas."

Podemos definir la visión de Contigo como: "Nuestro objetivo es transformar el mercado de cuidados, mediante la provisión de cuidadores personalizados que se ajusten a las necesidades específicas de cada familia, así como también facilitar la vida de nuestros clientes y contribuyendo al bienestar de la comunidad"

La plataforma Contigo tiene un claro propósito de impacto social y económico. Buscamos tener un impacto positivo en la sociedad mediante un sólido apoyo y contención en una etapa vulnerable y frágil de la vida. Nuestra aspiración es convertirnos en el apoyo esencial en momentos en que un ser querido necesita cuidado, y actuar como el enlace para alcanzar un bienestar integral y pleno para todos. Asimismo, nos proponemos ampliar el mercado laboral de cuidadores y acompañantes domiciliarios, brindado un marco legal y regulatorio de sus derechos y garantías fundamentales.

Nuestro propósito: Mejorar no solo la vida de las familias individuales, sino también contribuir al bienestar colectivo y al sector del cuidado de personas en general.

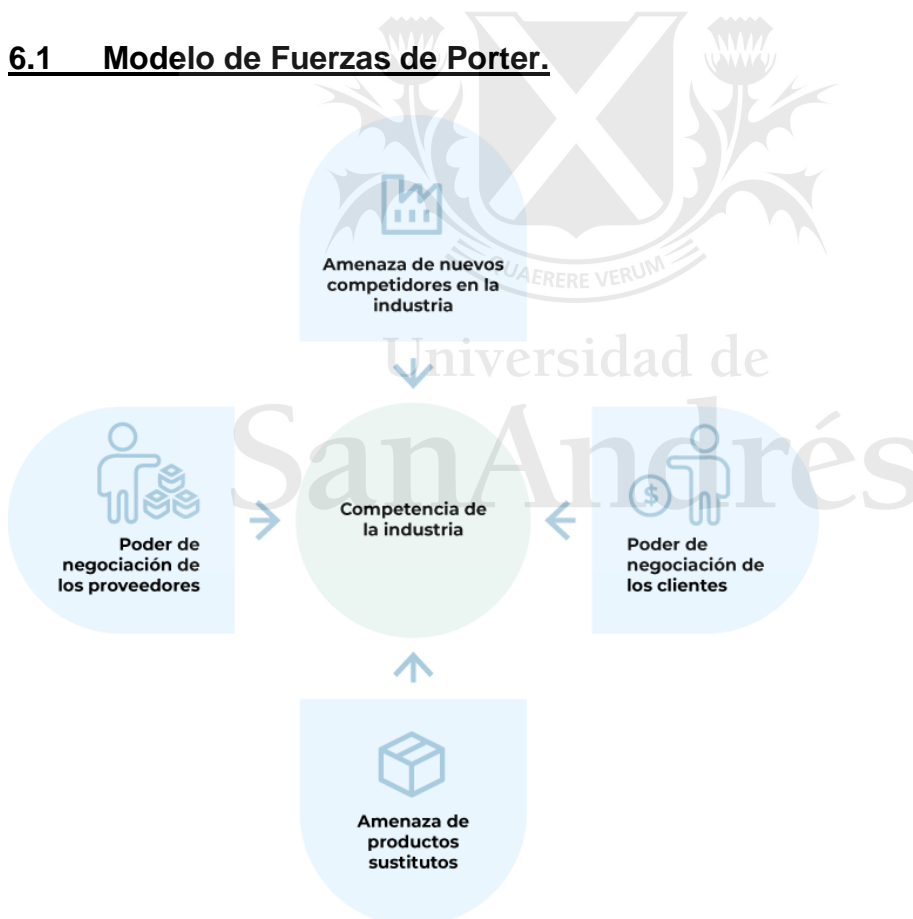
5.4 Desarrollo de producto. Roadmap de producto.

Fase 1	Fase 2	Fase 3
Investigación y Planificación	Desarrollo Tecnológico Inicial	Pruebas y Mejoras
(1-3 meses)	(4-6 meses)	(7-9 meses)
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> Investigación de mercado y análisis de competencia. Definición de la propuesta de valor y segmento de mercado objetivo. Desarrollo de la estrategia de negocio y modelo de ingresos. 	Objetivos <ul style="list-style-type: none"> Diseño y desarrollo del motor de búsqueda basado en IA. Creación de la interfaz de usuario y experiencia de usuario (UI/UX). Implementación de protocolos de seguridad y privacidad. 	Objetivos <ul style="list-style-type: none"> Realización de pruebas beta con un grupo selecto de usuarios. Recopilación y análisis de feedback para mejoras. Desarrollo de funcionalidades adicionales basadas en el feedback.
Entregables <ul style="list-style-type: none"> Informe de investigación de mercado. Documento de estrategia de negocio y plan financiero. 	Entregables <ul style="list-style-type: none"> Prototipo funcional de la plataforma. Pruebas de usuario y feedback inicial. 	Entregables <ul style="list-style-type: none"> Versión mejorada del producto. Informe de feedback de usuarios y plan de mejoras.

Fase 4	Fase 5	Fase 6
Lanzamiento y Marketing	Crecimiento y Escalabilidad	Innovación y Expansión
(10-12 meses)	(13-18 meses)	(19-24 meses y más allá)
Objetivos <ul style="list-style-type: none"> Preparación y ejecución de la estrategia de lanzamiento. Desarrollo de material de marketing y asociaciones estratégicas. Establecimiento de canales de soporte al cliente. 	Objetivos <ul style="list-style-type: none"> Diseño y desarrollo del motor de búsqueda basado en IA. Creación de la interfaz de usuario y experiencia de usuario (UI/UX). Implementación de protocolos de seguridad y privacidad. 	Objetivos <ul style="list-style-type: none"> Desarrollo de nuevas funcionalidades y tecnologías. Expansión a nuevos mercados o segmentos de usuarios. Sostenimiento de la innovación y mejora continua.
Entregables <ul style="list-style-type: none"> Campaña de lanzamiento del producto. Material de marketing y comunicados de prensa. 	Entregables <ul style="list-style-type: none"> Informe de crecimiento y análisis de mercado. Plan de escalabilidad y desarrollo futuro. 	Entregables <ul style="list-style-type: none"> Lanzamiento de nuevas características y actualizaciones. Informe de expansión y plan de desarrollo a largo plazo.

6 Mercado.

6.1 Modelo de Fuerzas de Porter.



En el análisis del modelo de Porter podemos mencionar que, debido a la creciente demanda de cuidadores tanto en Argentina como en España, existe una probabilidad alta de que surjan nuevos competidores en la industria, especialmente basados en el modelo de plataforma como el que se propone en

este trabajo. Las barreras de entrada pueden ser relativamente bajas, especialmente en términos de tecnología. Sin embargo, establecer una red de cuidadores confiables y una base de clientes puede ser más desafiante.

Estrategias: Crear barreras de entrada a través de la lealtad del cliente, mejorar la calidad de los servicios, y fortalecer las relaciones con los cuidadores.

En relación a la amenaza de competidores existentes, el mercado de cuidados domiciliarios es competitivo, con numerosas plataformas y agencias ofreciendo servicios similares. La competencia puede ser intensa en precios, calidad del servicio, y facilidades de contratación.

La estrategia para mitigar este riesgo sería la de diferenciación en calidad de servicio, construcción de una fuerte reputación de marca, y desarrollo de características únicas en la plataforma.

En cuanto a la amenaza de productos sustitutos, podríamos calificar el riesgo como moderado. Los sustitutos pueden incluir cuidadores independientes contratados directamente, servicios de cuidado proporcionados por organizaciones no lucrativas, o el cuidado familiar no remunerado.

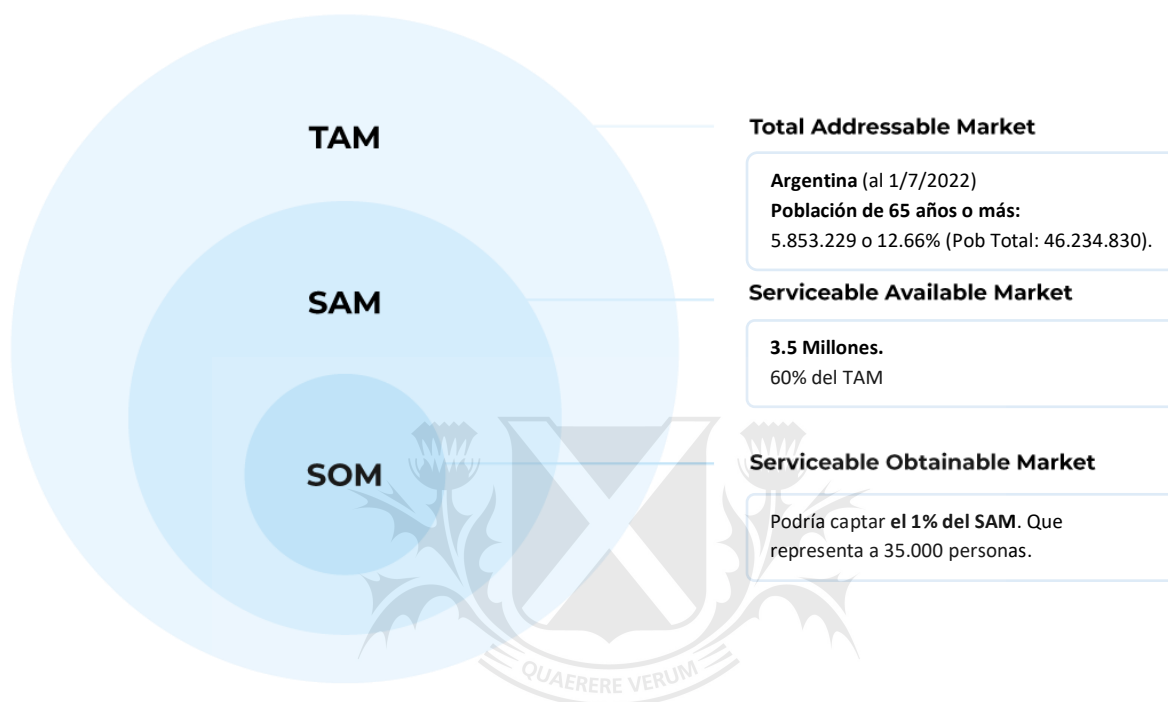
La estrategia que se propone es destacar los beneficios de usar la plataforma, como seguridad, conveniencia y soporte, y resaltar las ventajas de los cuidadores profesionales sobre los sustitutos informales o de miembros de las familias.

En cuanto al poder de negociación de los clientes, podemos calificarlo como alto debido a que las familiares pueden comparar fácilmente entre diferentes servicios, formas de acceder y elegir según el precio, la calidad y la conveniencia. La estrategia consiste en enfocarse en la satisfacción del cliente, ofrecer servicios personalizados, y construir una experiencia de usuario excepcional en la plataforma.

Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores en este modelo son los cuidadores, y su poder de negociación dependerá de su escasez o abundancia, calificaciones y experiencia. Actualmente su poder de negociación es moderado ya que existe demanda creciente y escasa oferta. La estrategia es

construir relaciones sólidas y a largo plazo con los cuidadores, ofrecerles formación y beneficios atractivos, y garantizar una remuneración justa.

6.2 Análisis TAM. SAM. SOM Total Argentina



6.3 Segmentación inicial.

Segmentación Demográfica:

Edad y género del cliente: Personas mayores que requieren cuidado, segmentadas por edad (por ejemplo, 65-74, 75-84, 85+), y género.

Edad y género del familiar: Familiares que toman decisiones sobre el cuidado, como hijos adultos (por ejemplo, de 40-60 años) de personas mayores que necesitan cuidado.

Segmentación Geográfica:

Ubicación: Dividimos el mercado por zonas urbanas, suburbanas y rurales. Por ejemplo, residentes en CABA, Gran Buenos Aires, y otras grandes ciudades de Argentina.

Tipo de vivienda: Departamentos en zonas urbanas, casas en zonas suburbanas, etc.

Segmentación Socioeconómica:

Nivel de ingresos: Segmentación basada en la capacidad económica para pagar servicios de cuidado domiciliario (alto, medio, bajo).

Ocupación: Profesionales, jubilados, trabajadores autónomos, etc.

Segmentación Psicográfica:

Estilo de vida: Incluyendo aspectos como la importancia de la independencia para la persona mayor, la vida social activa, etc.

Actitudes y valores: Por ejemplo, la predisposición a utilizar servicios tecnológicos, la importancia dada a la calidad del cuidado, la seguridad y la comodidad.

Segmentación por Comportamiento:

Necesidades de cuidado: Variando desde cuidado básico hasta cuidado especializado (por ejemplo, para condiciones como Alzheimer o movilidad reducida).

Frecuencia de uso: Necesidades de cuidado a tiempo completo, parcial, o eventual.

Sensibilidad al precio: Grupos que son más sensibles a los precios frente a aquellos que priorizan la calidad o características específicas.

Segmentación por necesidades específicas:

Condiciones médicas particulares: Personas con enfermedades crónicas, discapacidades, trastornos cognitivos, etc.

Nivel de autonomía: Desde personas totalmente dependientes hasta aquellas que requieren asistencia ocasional o incluso solo acompañamiento.

6.3.1 Microsegmentación

Se realizó una segmentación inicial y luego una microsegmentación de potenciales clientes. Se abordó el análisis del concepto llamado el “*buyer*

persona” que se define como el prototipo de cliente concreto al que dirigiremos nuestros servicios. Esto nos ayudará a diseñar estrategias de marketing y comunicación más efectivas, alinear los servicios ofrecidos con las necesidades y preferencias del segmento del mercado identificado, y en última instancia, garantizar una mayor satisfacción del cliente y fidelización.

Se analizó el caso prototípico de Pablo, profesional, entre 40 y 45 años, segmento ABC1, vive en Ciudad de Buenos Aires. No tiene hermanos. Tiene a su madre viva de 75 años. Vive sola.

Demografía y contexto familiar: Pablo es un profesional de entre 40 y 45 años, vive en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). Al ser hijo único y tener a su madre de 75 años viviendo sola, probablemente siente una responsabilidad significativa por su bienestar.

Situación económica y laboral: Dado que es un profesional, es probable que tenga un nivel de ingresos medio o alto, lo que le permite considerar servicios de cuidado domiciliario privados para su madre. Su ocupación también puede implicar una agenda ocupada, lo que limita su disponibilidad para cuidar personalmente de su madre.

Necesidades y preocupaciones: Pablo podría estar preocupado por la seguridad y la salud de su madre, especialmente si ella tiene alguna patología, dependencia o limitación debido a su edad. La comodidad y calidad del cuidado son probablemente sus principales prioridades.

Comportamiento de búsqueda y preferencias: Como profesional moderno, Pablo probablemente use internet y las redes sociales para buscar servicios. Valorará una plataforma que ofrezca facilidad de uso, transparencia en precios y servicios, y testimonios o reseñas de otros usuarios.

Decisiones de compra: Para Pablo, la decisión de contratar un servicio de cuidado domiciliario para su madre puede estar influenciada por factores como la reputación del servicio, la personalización del cuidado, la flexibilidad en horarios y los antecedentes y capacitación de los cuidadores.

Canales de comunicación preferidos: Es probable que Pablo prefiera comunicarse a través de canales digitales, como email, aplicaciones móviles o

mensajería instantánea, para coordinar y monitorear los servicios de cuidado de su madre.

Valores y expectativas: Puede valorar la eficiencia, la profesionalidad y la empatía en los servicios que elige. Además, esperará que la plataforma mantenga una comunicación constante y ofrezca soporte ante cualquier eventualidad.

6.4 Detección de las necesidades de mis clientes. Su validación.

Investigación y recolección de datos

Tal como surge de este trabajo, se realizaron encuestas y entrevistas con clientes actuales y potenciales a fin de obtener información directa sobre sus necesidades, preferencias, y experiencias. De allí surgieron respuestas que sirvieron de base para validar la solución que se propone al problema.

Asimismo, se realizó un análisis minucioso de los servicios de competidores para identificar brechas en el mercado y oportunidades de diferenciación.

Posteriormente, se realizó una segmentación del mercado tal como se describe en el punto anterior, para luego realizar una microsegmentación de los clientes y así lograr el mayor nivel de personalización del producto final.

Retroalimentación y mejora continua

La plataforma permite a los clientes dejar comentarios sobre su experiencia y sugerencias de mejora, lo cual nos permitirá identificar aspectos a mejorar. Al tratarse de un servicio con el foco en el cliente y en la personalización del producto, el concepto de mejoras está basado en que sean los propios clientes los principales jurados. De acuerdo al *feedback* obtenido de las interacciones, se propondrán mejoras y adaptaciones basadas en las necesidades específicas de cada cliente.

A medida que avanza el proyecto en la línea de tiempo, se utilizarán técnicas de análisis de datos para identificar patrones o tendencias en las necesidades y preferencias de los clientes.

Se podrían crear mapas de empatía y desarrollar personas de clientes para comprender mejor sus experiencias, motivaciones, y desafíos.

En una etapa posterior se podrían desarrollar prototipos de nuevos servicios o funcionalidades y realizar pruebas piloto con un grupo selecto de clientes para obtener retroalimentación. Asimismo, se podrían realizar pruebas A/B en la plataforma para evaluar la respuesta de los clientes a diferentes versiones de un servicio o característica.

Resultará de suma relevancia mantener una comunicación constante y fluida con los clientes, ya que ello nos permitirá obtener *feedback* iterativo de los aspectos incorporados en mejoras del servicio, fomentando así una relación de confianza y colaboración.



Universidad de
San Andrés

7 Modelo de Negocio

7.1 Business Model Canvas.



7.2 Estrategia de Monetización y Pricing.

Se planifica monetizar mediante el modelo de suscripción con distintos tipos de planes que permiten acceder a cuidadoras/es disponibles según los filtros seleccionados por los usuarios. Este modelo de suscripción permitirá tener ingresos recurrentes.

Se subsidiará a las cuidadoras/es y acompañantes quienes podrán sumarse a la plataforma de manera gratuita previa selección rigurosa de antecedentes, a fin de garantizar un servicio personalizado y de excelencia.

Existirán 3 tipos de planes de suscripción.

PLAN	PLAN	PLAN
Contigo Esencial	Contigo Plus	Contigo Premium
3 contactos	5 contactos	10 contactos
U\$S 10	U\$S 15	U\$S 20

El plan Esencial permitirá acceder hasta 3 contactos con cuidadores, el Plan Plus hasta 5 contactos y el Plan Premium hasta una máximo de 10 contactos con cuidadores y acompañantes. Cada contacto realizado descuenta del total independientemente de que se concrete o no la contratación.

Asimismo, se proyecta generar ingresos mediante la publicidad en línea para lo que se buscará generar alianzas con centros de salud, clínicas, centros de rehabilitación, hogares, empresas de internación domiciliaria, Asociaciones de ayuda benéfica de comunidades en Argentina.

Los potenciales patrocinadores son las farmacias, las instituciones de internación domiciliaria, agencias de enfermería, Centros de rehabilitación, entidades estatales como PAMI, IOMA, así como comercios que posean productos para la tercera edad.

A continuación, se describen los planes de patrocinio en línea:

PUBLICIDAD	PUBLICIDAD	PUBLICIDAD
Esmeralda	Zafiro	Diamante
U\$S 1000	U\$S 1500	U\$S 2000

Cada plan se ajusta a las necesidades de cada patrocinador, con opciones desde USD1000 a USD2000 según el tipo de anuncio, plazo de vigencia y visibilidad en la plataforma.

Finalmente, se podrán utilizar los datos recolectados de los suscriptores para la segmentación y personalización de campañas publicitarias en el sitio y fuera de él.

7.3 Recursos clave para la puesta a disposición del servicio

El recurso clave para la plataforma son las personas de cuidado o de compañía. Se proyecta contratar los servicios de una agencia de personal eventual a fin de lograr la cantidad mínima de personas de cuidado para el MVP. En el modelo de negocio que se propone, las personas de cuidado representan la parte subsidiada de la plataforma.

7.3.1. Recursos Humanos

Cuidadores profesionales: El personal de cuidado es el recurso más crítico, ya que son quienes proporcionan el servicio directamente a los clientes. Deben ser personas idóneas, con experiencia y formación en el cuidado de personas.

Equipo de gestión: Un equipo directivo fuerte con experiencia en el sector de la salud, la gestión empresarial y la tecnología para dirigir y crecer la organización.

El personal de soporte en atención al cliente será brindado en una primera etapa por el equipo fundador y el soporte en marketing, TI, recursos humanos y finanzas será brindado por los terceros contratados en la etapa inicial.

7.3.2. Recursos Tecnológicos

Plataforma tecnológica: Un sistema de información robusto que facilite la conexión entre clientes y cuidadores, gestione agendas, procesos de pago, y proporcione soporte para la comunicación y el monitoreo de servicios.

En una segunda etapa se evaluará la adquisición de un software de gestión empresarial, ejemplo CRM.

7.3.3. Recursos Intelectuales

En la etapa inicial se asegurará la registración de las marcas y patentes de propiedad intelectual a fin de procurar su debida protección.

En una segunda etapa se pondrá el foco en la reputación de la marca ya que la confianza en la calidad del servicio es crítica para atraer y retener clientes y cuidadores.

Otro recurso que poseemos garantizado desde el inicio es el conocimiento y *expertise* en el cuidado de salud a domicilio, la gestión de operaciones y estrategias de mercado.

7.3.4. Recursos Financieros

Contaremos con los fondos necesarios para iniciar y expandir la operación, incluyendo el desarrollo de tecnología, marketing, y capital de trabajo.

El modelo de ingresos es del de suscripciones, publicidad en línea y planes de *upgrade* de perfil de los cuidadores y acompañantes.

7.3.5. Redes y Alianzas

Desarrollaremos una estrategia de alianzas clave como por ejemplo con instituciones de salud, hospitales, clínicas y profesionales médicos pueden mejorar la oferta de servicios y la credibilidad.

Por otro lado, en una segunda etapa, se planifica construir una red amplia y diversificada de cuidadores que permita ofrecer servicios más personalizados y cubrir una mayor área geográfica.

7.4 Modelo de captación y retención de clientes. Canales

7.4.1. Captación de Clientes

- ✓ Campañas de marketing: Se utilizará una combinación de marketing online (SEO, PPC, redes sociales, email marketing) y offline o tradicional (folletos, eventos comunitarios, prensa local) para aumentar la visibilidad de la plataforma.

- ✓ Asociaciones: Se establecerán asociaciones con hospitales, clínicas, médicos, y asociaciones de pacientes para obtener referencias.
- ✓ Programas de referidos: Como una forma de incentivar a los clientes actuales y a los cuidadores, construirán programas de referidos a fin de que refieran a nuevos clientes, ofreciendo descuentos o servicios adicionales.
- ✓ Contenido educativo: Se planifica crear y compartir contenido valioso (artículos, videos, webinars) sobre el cuidado de la salud en casa para construir confianza y autoridad en el sector.

- Conversión y Onboarding:

- ✓ Proceso de onboarding personalizado: Facilitaremos un proceso de incorporación que sea acogedor y eficiente, asegurando que los clientes entiendan bien los servicios y cómo utilizar la plataforma.
- ✓ Evaluación de necesidades: Realizaremos evaluaciones detalladas de las necesidades de cuidado de cada cliente para personalizar los servicios y mejorar la satisfacción.
- ✓ Flexibilidad y personalización: Ofreceremos paquetes de servicios flexibles que se puedan personalizar según las necesidades específicas de cada cliente.

7.4.2 Retención de Clientes

- ✓ Excelencia en el servicio: Mantendremos altos estándares de calidad en el cuidado proporcionado, asegurando la satisfacción del cliente.
- ✓ Comunicación efectiva: Estableceremos canales de comunicación claros y efectivos con los clientes para gestionar expectativas, recibir *feedback* y resolver problemas rápidamente.
- ✓ Programas de lealtad: Desarrollaremos programas de lealtad que ofrezcan beneficios a los clientes regulares, como descuentos en servicios futuros o mejoras gratuitas.
- ✓ Seguimiento y soporte continuo: Realizaremos seguimientos regulares y ofreceremos soporte proactivo para anticiparnos a las necesidades de los clientes y ajustar los servicios conforme cambian sus requerimientos.

7.4.3. Fidelización y Expansión

- ✓ Encuestas de satisfacción del cliente: Realizaremos encuestas periódicas para medir la satisfacción del cliente y obtener insights para mejorar los servicios.
- ✓ Respuesta a feedback: Actuaremos sobre el feedback de los clientes para realizar mejoras continuas en los servicios y la experiencia del cliente.
- ✓ Comunidad y engagement: Crearemos una comunidad alrededor de la marca mediante eventos, foros en línea y grupos de apoyo para fomentar la lealtad y el engagement.

7.4.4. Uso de Tecnología

- ✓ Plataforma intuitiva y accesible: Aseguraremos que la plataforma sea fácil de usar para todos los clientes, incluyendo aquellos con limitaciones tecnológicas o de movilidad.
- ✓ Innovación continua: Integraremos nuevas tecnologías y servicios (como la telemedicina o monitoreo remoto) para ofrecer mayor valor y comodidad a los clientes.

Implementando estas estrategias, la plataforma de cuidados domiciliarios puede no solo atraer a nuevos clientes sino también construir relaciones duraderas, aumentando la satisfacción y fidelidad de los clientes existentes. Esto, a su vez, contribuirá al crecimiento sostenible y a la reputación positiva de la plataforma en el mercado.

7.5 Definición e implementación de procesos clave de negocio

Dentro del modelo de negocio propuesto varios procesos clave son esenciales para el éxito y operación eficiente:

7.5.1. Contratación y capacitación de personal de cuidado

El reclutamiento y la selección estarán a cargo de la agencia de empleo contratada.

Por otro lado, para la capacitación y las certificaciones planificamos en una segunda etapa del proyecto, ofrecer programas de formación para asegurar que el personal cumpla con los estándares de calidad y posea las habilidades necesarias para proporcionar cuidados adecuados a cada usuario.

Asimismo, se implementarán sistemas de evaluación y retroalimentación periódica para garantizar la mejora continua de las habilidades y la satisfacción del cliente.

7.5.2. Gestión de clientes

Desarrollaremos estrategias de marketing y publicidad para atraer a nuevos clientes a la plataforma.

Asimismo, implementaremos un proceso de evaluación continua de las necesidades de cuidado de cada cliente, asegurando una correspondencia adecuada con los cuidadores.

Para el soporte y atención al cliente proporcionaremos un servicio de atención al cliente eficaz para resolver dudas, gestionar cambios y atender cualquier incidencia.

7.5.3. Gestión de servicios

Para la planificación y asignación de recursos desarrollaremos sistemas para la asignación eficiente de cuidadores a clientes, teniendo en cuenta la ubicación, las habilidades requeridas y la disponibilidad.

Por otro lado, implementaremos mecanismos para monitorear y asegurar la calidad del servicio proporcionado, incluyendo visitas de supervisión y sistemas de retroalimentación.

Finalmente, para la gestión de incidentes y resolución de problemas, estableceremos procedimientos claros para el manejo de cualquier incidente o problema que surja durante la prestación de los cuidados.

7.5.4. Tecnología e infraestructura

Crearemos y mantendremos una plataforma tecnológica robusta que facilite la interacción entre cuidadores y clientes, la gestión de contactos, y el seguimiento de servicios. A su vez, garantiremos la protección de los datos personales y de salud de clientes y cuidadores, cumpliendo con la legislación vigente.

Por otro lado, nos orientamos a la integración de sistemas para la gestión financiera, planificación de recursos, y comunicaciones internas y externas.

7.5.5. Cumplimiento Legal y Ético

En lo relativo al marco normativo, cumpliremos con todas las regulaciones locales e internacionales relacionadas con los cuidados de salud a domicilio y el empleo de cuidadores, a la par que se mantendrán altos estándares éticos en todas las operaciones, respetando la privacidad y dignidad de los clientes.

7.5.6. Gestión Financiera

Como se verá más adelante, hemos desarrollado un modelo de precios competitivo y sostenible que cubrirá los costos operativos y generará beneficios. Para ello implementaremos procesos eficientes para la facturación y el cobro de servicios, incluyendo opciones de pago flexibles para los clientes.

Asimismo, implementaremos estrategias de gestión de costos para maximizar la eficiencia operativa y financiera.

Estos procesos clave serán monitoreados y ajustados continuamente para responder a los cambios en el mercado, las necesidades de los clientes, y la evolución de las regulaciones de salud y empleo. La implementación exitosa de estos procesos puede diferenciar a la plataforma en un mercado competitivo, asegurando la satisfacción del cliente y la sostenibilidad a largo plazo del negocio.

7.6 Modelo económico y financiero

En la etapa inicial se lanzará el MVP en la Ciudad de Buenos Aires (CABA) a fin de acotar el mercado, y debido a que es la ciudad con la mayor proporción de adultos mayores de 65 años de todo el país. Según el último censo realizado en Argentina, en el año 2022 en CABA la población de 65 años y más era del 17.3%, por lo que, si la población total de CABA es de 3.121.707 personas, las personas de 65 años y más son 552.562 (INDEC, Censo 2022, 2022).

En consecuencia, si se estima que el 10% de ese mercado podría requerir servicios de cuidados en domicilio, ese resultado sería de aproximadamente 55.256 personas. De esta cantidad de personas, se puede estimar que un 1% se suscriban al servicio, calculando el promedio de suscripción de USD15. Esto daría que 552 personas pagarían la suma de USD15 para acceder a cuidadores a través de la plataforma. El resultado es de USD8280 para el 1er año del plan

de negocio. A esto debemos sumar los ingresos por publicidad dentro de la plataforma, por una suma estimada promedio de USD1500.

En consecuencia, a continuación, se detalla el cash flow estimado para la etapa MVP.

7.7 Cash Flow. Ciclos de inversión y generación de ingresos

Se realizó una estimación del flujo de caja para el primer año de negocio:

Ingresos: Suscripciones: USD7875 + publicidad: USD1500=9375

Costos fijos:

- Servicios Generales USD300
- Salarios USD 4500
- Mantenimiento y actualizaciones del software y de la plataforma USD 1000. Se planifica invertir en la mejora continua de la tecnología para mantener la competitividad y eficiencia del servicio.
- Fee agencia MKT: USD1000.

Inversión inicial:

- Desarrollo software app que incluye el Backoffice, desarrollo de la Web y una API USD56.000.
- Contratación agencia de reclutamiento USD2000.
- MKT y comunicación USD2000.
- Honorarios experto en startups y financiamiento USD3500.

Costos variables:

- Honorarios consultor financiero USD2500
- Horas de consultoría en software para desarrollo y mantenimiento del sistema de IA USD2000 x estimado de 10 hs. al mes.
- Agencia reclutamiento y selección de cuidadoras USD1000.

Tiempo de cálculo: 12 meses.

Cash Flow	
Ciclos de inversión y generación de ingresos	
Primer Año de negocio (12 meses)	
Concepto	Monto (USD)
Ingresos	
- Suscripciones	7875
- Publicidad	1500
Total Ingresos Mensuales	9375
Costos Fijos Mensuales	
Servicios Generales	300
Salarios	4500
Mantenimiento y Actualizaciones	1000
Fee Agencia MKT	1000
Total Costos Fijos Mensuales	6800
Costos Variables Mensuales	
- Honorarios Consultor Financiero	2500
- Consultoría en Software	2000
- Agencia de Reclutamiento	1000
Total Costos Variables Mensuales	5500
Flujo de Caja Mensual	-3300
Inversión Inicial	
- Desarrollo Software App	56000
- Contratación Agencia de Reclutamiento	2000
- MKT y Comunicación	2000
- Honorarios Experto en Startups	3500
Total Inversión Inicial	63500
Flujo de Caja Anual	-98600

La cifra del flujo de caja mensual es negativa, al igual que la del flujo de caja anual tras considerar la inversión inicial.

Punto de Equilibrio: El punto de equilibrio para mi negocio, basado en los costos fijos mensuales de USD 6800 y asumiendo que todos los ingresos mensuales de USD 9375 son margen de contribución, es de USD 6800.

Esto significa que necesito generar ingresos de USD 6800 cada mes para cubrir los costos fijos totales. Cualquier ingreso por encima de este punto contribuirá a la ganancia.

Se debe ir verificando el ROI de diferentes áreas, especialmente en marketing y desarrollo tecnológico.

En cuanto al ciclo de reinversión, podría necesitar realizar inversiones adicionales en marketing, tecnología y talento a medida que el negocio crece y evoluciona, para mantener la competitividad, mejorar la plataforma y expandir la base de clientes.

Una vez superado el punto de equilibrio, podre comenzar a generar beneficios que pueden ser reinvertidos en el negocio o utilizados para recuperar la inversión inicial.

Conforme crecen mis ingresos, podre cubrir los costos operativos con mayor facilidad y destinar excedentes a reinversiones estratégicas, lo que a su vez puede generar mayores ingresos.

7.8 Estrategia de escalabilidad

A fin de lograr aumentar la cuota de mercado en los plazos proyectados, la estrategia se centrará en lograr un crecimiento sostenible, aumentando los ingresos y expandiendo el alcance, manteniendo o mejorando incluso la calidad del servicio.

7.8.1 Líneas estratégicas a desarrollar.

a. Expansión geográfica.

Una vez que el modelo de negocio sea exitoso y replicable, para la segunda y tercera etapa del proyecto, se planifica la expansión hacia nuevas zonas geográficas de Argentina.

Para el segundo año y tercer año se planifica expandir el negocio hacia la provincia de Buenos Aires en función del análisis de mercado realizado y los números reflejados, como se verá más adelante.

En la etapa que va del año 3 al año 5, se planifica expandir el negocio hacia las provincias con mayor población total y mayor población de más de 65 años, que son las provincias de Santa Fe, Córdoba y Mendoza.

Se prevé la eventual necesidad de adaptación de la oferta a las necesidades y preferencias locales de los nuevos mercados.

b. Expansión de la base de usuarios.

Asimismo, se planifica aumentar la cantidad de usuarios suscriptos mediante campañas de marketing dirigido, referencias y promociones.

A su vez, y en forma paralela, se explorarán nuevos segmentos de mercado o nichos dentro de la industria.

c. Preparación para el financiamiento y la inversión.

Se prepararán y presentarán casos sólidos para la inversión a fin de respaldar la expansión, ya que se necesitará financiamiento para mantener la inversión en marketing, publicidad y desarrollo continuo de la plataforma.

7.8.2 Otras estrategias de escalabilidad a considerar a mediano plazo.

- Introducción de nuevas características o servicios que complementen la oferta actual, lo cual puede obtenerse mediante alianzas con otras empresas o plataformas que puedan ofrecer sinergias o acceso a nuevos mercados.
- Considerar colaboraciones que puedan mejorar la oferta de servicio o aumentar visibilidad.
- Invertir en tecnología para automatizar procesos, mejorar la eficiencia y así reducir costos operativos lo cual puede ser útil para reinvertir en crecimiento.
- Se podría experimentar con diferentes estructuras de precios o modelos de suscripción para maximizar los ingresos.
- Considerar modelos de ingresos adicionales, como comisiones por servicios especiales o publicidad dirigida.
- Implementar programas de fidelización para retener a los usuarios existentes.

- Utilizar análisis de datos para entender mejor las necesidades y comportamientos de los usuarios y adaptar las estrategias en consecuencia.
- Recoger y actuar según la retroalimentación de los usuarios para mejorar continuamente.
- Atraer y retener talento clave que pueda ayudar a escalar el negocio, fomentando una cultura organizacional que apoye la innovación y la adaptabilidad.

Estimación para etapa posterior al MVP (de 12 a 36 meses)

En función del análisis cuantitativo y cualitativo realizado, se pudo observar que además de CABA, las ciudades de Santa Fe, Provincia de Buenos Aires, Córdoba, La Pampa, Mendoza y Entre Ríos son las que presentan la mayor cantidad de habitantes mayores de 60 años respecto del grupo de 15 a 59 años, lo cual da el mayor grado de dependencia en la vejez.

Por lo tanto, luego del 1er año, se planifica ampliar el mercado a toda la provincia de Buenos Aires, para los próximos 2 años, dado que la población de más de 65 años en el último censo del 2022 era de 672.486 personas (Estadística, 2022).

De ese total se planifica captar un 0,5% que representa la cantidad de 3362,43 personas que se suscribirían a la App, multiplicado por el plan de suscripción promedio de USD15, da un total de USD50436,45 de ingresos para los dos años siguientes.

Proyección para la planificación financiera etapa II.

Costos fijos:

- Servicios Generales y costos administrativos USD500
- Salarios USD 5500
- Fee mensual agencia MKT: USD1500.

Costos variables:

- Honorarios consultor financiero USD2500
- Horas de consultoría en software para desarrollo y mantenimiento del sistema de IA USD2000 x estimado de 10 hs. al mes.
- Agencia reclutamiento y selección de cuidadoras USD1000.

Ingresos:

- Número de usuarios activos mensuales: 5000
- Número de usuarios que optan por la suscripción: 3362
- Ingresos promedio por usuario: USD15
- Ingresos mensuales totales por suscripción: 3362 usuarios * USD15 = USD50430
- Ingresos por publicidad: Se estima una suma de USD15000 (10 patrocinadores a un promedio de USD1500 el plan)
- Ingresos totales: USD65430

Tiempo de cálculo: 24 meses

Cash Flow para la segunda etapa del negocio. Años 2 y 3:

Cash Flow Segunda etapa del negocio Segundo y Tercer Año		
Mes	Flujo de caja mensual	Flujo de caja acumulado
13	34,430	34,430
14	34,430	68,860
15	34,430	103,290
...
30	34,430	757,460
35	34,430	791,890
36	34,430	826,320

Estos resultados proporcionan un escenario de crecimiento sostenido para la segunda etapa de negocio.

Estimación para la tercera etapa del negocio. Años 4 y 5.

Luego de los 3 años de iniciado el negocio, se proyecta ampliar el mercado hacia 3 provincias con mayor cantidad de personas con dependencia en la vejez de Argentina, Santa Fe, Córdoba y Mendoza.

En este caso, se analizó la regulación de cada provincia a fin de verificar que no existan barreras legales que dificulten la provisión del servicio o engrosen los costos.

La población de mayores de 65 años en estas 3 provincias es de: 142.613 Santa Fe, Córdoba 150.389, Mendoza 80.436. Sumando las tres provincias da un total de 373.438 personas. De ese total, podría captar el 0,5% que es de 1867 personas, multiplicado por USD15 da un total de USD28007,85.

Cash Flow para la tercera etapa del negocio (Años 4 y 5)

Cash Flow	
Ciclos de inversión y generación de ingresos	
Tercera Etapa del negocio Años 4 y 5	
Concepto	Monto (USD)
Ingresos	
- Suscripciones	28007,85
- Publicidad	15000
Total Ingresos Mensuales	43007,85
Costos Fijos Mensuales	
Servicios Generales	500
Salarios	7000
Mantenimiento y Actualizaciones	2000
Fee Agencia MKT	2000
Total Costos Fijos Mensuales	11500
Costos Variables Mensuales	
- Honorarios Consultor Financiero	2500
- Consultoría en Software	3000
- Agencia de Reclutamiento	2000
Total Costos Variables Mensuales	7500
Flujo de Caja Mensual	24007,85
Flujo de Caja Anual	288094,20

8. Go to Market Plan

8.1 Estrategia de entrada al mercado

Para el desarrollo del modelo de negocio se tomó como guía el método Lean Startup, el cual propone ciclos cortos de desarrollo de producto, aprendizaje continuo, retroalimentación de los datos obtenidos y constante iteración. Se enfoca en información obtenida del mercado. El modelo se basa en la experimentación por sobre la adherencia a planes rígidos y no adaptables.

El proyecto consiste en lanzar al mercado un producto mínimo viable, con el mínimo necesario de personas de cuidados y obtener retroalimentación de los usuarios y comenzar a iterar para adaptar los procesos y el producto a las necesidades de los clientes.

8.2 Números básicos del negocio

Concepto	Monto (USD)
Ingresos mensuales totales (primeros 6 meses)	56250
Ingresos mensuales totales (después de 6 meses)	9375
Menos costos mensuales totales	12300
Flujo de efectivo mensual	-2925

8.3 Inversión inicial

De acuerdo al análisis realizado y detallado en este trabajo, la inversión inicial necesaria para el proyecto se desglosa a continuación:

Desarrollo de Software: USD\$56,000

Contratación Agencia de Reclutamiento: USD\$2,000

Marketing y Comunicación: USD\$2,000

Honorarios Experto en Startups: USD\$3,500

Por lo tanto, la inversión inicial total estimada para este proyecto es de USD\$63,500.

9. Estrategia Competitiva.

9.1 Definición de la estrategia. Análisis FODA

El análisis FODA proporciona una visión clara de los factores internos y externos que pueden influir en el éxito y la sostenibilidad de la plataforma de contratación de cuidadores domiciliarios, y puede ser útil para la planificación estratégica y la toma de decisiones.

Fortalezas

- **Innovación tecnológica:** Uso de una plataforma digital con IA para conectar cuidadores con familias de manera personalizada.
- **Red de cuidadores calificados:** Acceso a una amplia base de cuidadores profesionales y experimentados.
- **Flexibilidad y personalización:** Capacidad de adaptar los servicios a las necesidades específicas de cada cliente.

Debilidades

- **Desafíos en la retención de cuidadores:** Mantener una relación estable y continua con los cuidadores.
- **Dependencia de la tecnología:** Necesidad de inversión constante en tecnología y riesgo de fallas técnicas.
- **Limitaciones de escala:** Desafíos en la expansión a nuevas áreas o mercados.

Oportunidades

- **Crecimiento del mercado:** Aumento de la demanda de cuidadores debido al envejecimiento de la población.
- **Colaboraciones estratégicas:** Posibilidad de alianzas con instituciones de salud y organizaciones sociales.
- **Expansión de servicios:** Diversificación en tipos de cuidado y servicios adicionales.

Amenazas

- **Competencia intensa:** Presencia de otros servicios, alternativas de cuidado y plataformas en el mercado.
- **Cambios regulatorios:** Posibles cambios en la legislación laboral o en las regulaciones de cuidado de salud.
- **Riesgos económicos:** Sensibilidad a las fluctuaciones económicas que pueden afectar la capacidad de pago de los clientes.

9.2 Ventajas competitivas. Definición del MOAT

La plataforma posee una clara ventaja competitiva frente a su principal competidor que es la plataforma llamada "Cuidarlos". Esta ventaja consiste en un desarrollo tecnológico innovador que consiste en un motor de búsqueda inteligente, basado en IA, que permitirá acceder a cuidadores personalizados de acuerdo a las necesidades específicas de cada familia. Las entrevistas realizadas nos demostraron que más del 40% de las familias realizan al menos 1 reclamo por cuestiones relacionadas al género del cuidador, o la edad o a la zona de residencia. Ello podrá encontrar la solución con la plataforma Contigo ya que permitirá acceder a un cuidador "a medida" de cada usuario, gracias a la tecnología de IA que posee incorporada.

Esta ventaja competitiva ofrece una experiencia de usuario altamente personalizada y eficiente. Esta característica se convierte en su MOAT y se puede ampliar y fortalecer de las siguientes maneras:

Sera necesario continuar mejorando los algoritmos para que aprendan de las interacciones de los usuarios, ajustando las recomendaciones de cuidadores no solo en base a criterios básicos como género, edad o ubicación, sino también en preferencias más sutiles y patrones de comportamiento.

Se implementará un sistema de retroalimentación donde los usuarios puedan evaluar sus experiencias. Esta información puede ser utilizada para mejorar continuamente la precisión del motor de búsqueda.

Con análisis predictivo podremos anticipar las necesidades de los usuarios, sugiriendo cuidadores que puedan ser una buena coincidencia incluso antes de que el usuario lo solicite.

Nos enfocaremos en la expansión de la base de cuidadores a fin de asegurar una amplia y diversa base de datos de cuidadores para satisfacer una variedad de necesidades y preferencias.

Hemos diseñado una interfaz de usuario intuitiva y accesible que permite a los usuarios de todas las edades y habilidades tecnológicas navegar fácilmente por la plataforma.

Nuestro proceso de verificación exhaustivo para los cuidadores es único en el mercado. Las soluciones que existen no ofrecen este servicio.

Enfocaremos las campañas de marketing en destacar la capacidad única de la plataforma para ofrecer cuidadores a medida, utilizando testimonios de usuarios y estudios de caso.

Planificamos invertir en investigación y desarrollo para mantenernos a la vanguardia en tecnología de IA y responder a las tendencias emergentes en el cuidado de la salud y asistencia personal.

9.3 Alianzas estratégicas a desarrollar.

A fin de mantener la competitividad en el mercado las alianzas a desarrollar deben estar alineadas con la visión del negocio a largo plazo y con los objetivos estratégicos. Hemos adaptado estas alianzas a la capacidad del negocio para gestionarlas y mantenerlas de manera efectiva.

Principalmente, desarrollaremos alianzas con proveedores de tecnologías clave que ofrezcan soluciones avanzadas, precios competitivos o desarrollos personalizados para mejorar la oferta.

Evaluamos también generar acuerdos de colaboración con competidores en áreas en las que la competencia no es directa, como la innovación conjunta o la expansión a nuevos mercados.

Con el fin de estar a la vanguardia de la innovación planificamos establecer programas de incubación, aceleración, o fondos de capital de riesgo corporativo para invertir en startups prometedoras, obtener acceso a nuevas tecnologías, y fomentar la cultura de innovación dentro de la empresa.

Por último, se desarrollarán alianzas de cooperación con organizaciones sectoriales y asociaciones en la industria de la salud y el bienestar con el objetivo de estar actualizados en los desarrollos regulatorios y estándares de la industria, y tener una voz en la formación de estos.

9.4 Análisis de *Benchmark* local

El Ministerio de Salud de Argentina posee actualmente un Registro Nacional de Cuidadores Domiciliarios³ que ofrece la posibilidad de contratar cuidadores domiciliarios formados de todo el país. Ofrece, además, cursos de capacitación para que los interesados puedan formarse e iniciarse o perfeccionarse en la tarea. Se trata de programas gratuitos y abiertos a la comunidad. Al momento de la consulta en la página web se indica que no existen capacitaciones en etapa de inscripción, y que periódicamente se publican a medida que surjan.

Por otro lado, quienes busquen un cuidador o cuidadora, podrán solicitarlo completando un formulario en el que se deben responder preguntas relacionadas al tipo de servicio que se busca. Asimismo, se incluye una guía de recomendaciones.

Del análisis de servicios disponibles en Argentina podemos encontrar los siguientes servicios que se mencionan a título ejemplificativo:

³ <https://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/senaf/personas-mayores/registro-nacional-de-cuidadores-domiciliarios>

-Cuidarlos.com, Abuelos en su casa, Sagrado Corazón Salud, Siempre Arg., Gerontologica.com, Brazosabiertos.com.ar, Encasa.com.ar, Saluritas.

Todos ellos ofrecen el servicio de forma directa bajo el modelo de agencia.

Por otro lado, encontramos también que desde el año 2020 existe un proveedor en Argentina llamado “Cuidarlos”⁴ que provee el servicio de cuidadores domiciliarios basado en el modelo de plataforma y ofrece una red de cuidadores en todo el país (página web y App). Asimismo, ofrece cursos de capacitación gratuitos y arancelados para los cuidadores que deseen formarse en alguna tarea específica. Posee un sistema de calificación por el cual los cuidadores pueden destacar su perfil. Publica actividades y eventos recreativos y artísticos y ofrece juegos dentro de la plataforma. Propone una fuente de empleo para las y los cuidadores. En su página web anuncia que posee el apoyo del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y de la Fundación INECO. De acuerdo a las publicaciones en medios periodísticos, habría tenido el apoyo del Gobierno de la Pcia. De San Juan. Se destaca fundamentalmente como servicio de cuidadores y no de acompañantes. Ofrece seguimientos y gestores de cuidados, así como también el acceso a la información completa del cuidador a través de un código QR. El servicio es arancelado para quienes buscan un cuidador, el costo asciende a USD13 para una vigencia de 15 días y, por otro lado, ofrece una membresía Premium de USD15 con una vigencia de 30 días y beneficios adicionales. Finalmente, ofrece capacitaciones aranceladas para los cuidadores.

10. Estructura Organizacional

10.1 Equipo de trabajo inicial y equipo ampliado.

Es clave que quienes formen parte del equipo fundador compartan una visión común y posean habilidades complementarias. La comunicación efectiva, la resiliencia, la adaptabilidad y la capacidad de trabajar en equipo hacia un objetivo común son elementos fundamentales que se valoraron a la hora de definir la conformación del equipo.

El equipo fundador está compuesto por:

⁴ Cuidarlos.com

- ❖ Raquel Mass, abogada, emprendedora, Magister en Negocios y Tecnología de la Universidad de San Andrés (Candidata), con 15 años de experiencia en el sector de la Salud, especialista en Compliance, Data Governance y Privacidad. Estará a cargo de los asuntos legales del proyecto.
- ❖ Un Desarrollador/Programador quien se encargará del desarrollo de la plataforma, página Web, backoffice, su diseño y su funcionalidad.
- ❖ Un licenciado/a en marketing externo que desarrolle el plan de comunicación y marketing inicial.
- ❖ La contratación de una agencia de personal calificado para la selección y reclutamiento de cuidadores y acompañantes según los parámetros especificados, a fin de cubrir la demanda inicial.
- ❖ Finalmente, tendremos dos consultores externos. Un asesor en Finanzas para la planificación estratégica financiera y operativa, y otro experto en Startups que nos pueda guiar en las etapas iniciales de desarrollo y crecimiento.

Equipo ampliado.

- ❖ Se proyecta ampliar el equipo luego de los primeros 8/12 meses a fin de cubrir aspectos relevantes del negocio, como por ejemplo asuntos comerciales y ventas, así como también un ingeniero en sistemas quien será el *Project Manager* y *Product Owner*.

En este proceso de nuevas incorporaciones resulta de suma relevancia mantener una cultura de empresa sólida y cohesiva asegurando que todos los nuevos miembros estén alineados con la misión y los valores de la empresa.

10.2 Management operativo

(i) Optimización de la asignación de recursos

En la estrategia operativa se prevé implementar sistemas avanzados de programación y asignación de recursos que consideren la proximidad geográfica, las habilidades del cuidador, y las preferencias del cliente para mejorar la eficiencia y reducir costos de desplazamiento.

(ii) Mejora continua de la calidad del servicio

Asimismo, se establecerán programas de formación continua para el personal de cuidados, incluyendo actualizaciones en prácticas de salud, manejo de emergencias, y habilidades interpersonales.

Para ello se implementará un sistema de gestión de calidad que permita monitorear, revisar y mejorar constantemente los procesos y servicios ofrecidos.

(iii) Uso de tecnología para la eficiencia operativa

Se utilizarán herramientas avanzadas de análisis de datos para evaluar el rendimiento operativo, identificar tendencias, patrones y áreas de mejora, y así tomar decisiones basadas en datos.

(iv) Gestión proactiva de relaciones con los clientes

El desarrollo de la plataforma se basó en un enfoque centrado en el cliente que prioriza la comunicación efectiva, el servicio personalizado y la resolución rápida de problemas.

Para ello se ha implementado un sistema de feedback regular de los clientes para capturar su satisfacción y áreas de mejora, ajustando los servicios en consecuencia.

(v) Sostenibilidad financiera y control de costos

La gestión financiera es rigurosa ya que debemos tener un control estricto de los ingresos y gastos, identificando a la vez oportunidades de reducción de costos y asegurar la rentabilidad.

En consecuencia, aplicamos prácticas de compras estratégicas para suministros y servicios, buscando la eficiencia sin comprometer la calidad.

(vi) Cumplimiento normativo y gestión de riesgos

En todo el proceso aseguramos el cumplimiento estricto con las regulaciones locales e internacionales relevantes para el cuidado de salud en el hogar.

Hemos implementado políticas y procedimientos robustos para la gestión de riesgos, incluyendo la privacidad de los datos, seguridad del personal y pacientes, y preparación para emergencias.

(vii) Fomento de la innovación y la adaptabilidad

Hemos creado una cultura organizacional que valora la innovación, fomenta la experimentación y la toma de riesgos calculados para mejorar el producto final.

Para ello es clave mantenerse adaptable a los cambios del mercado, necesidades de los clientes, y avances tecnológicos a fin de no perder competitividad.

11. Marco Normativo

11.1 Regulación actual.

En la actualidad existe en Argentina una regulación indirecta del servicio que brindan los cuidadores o acompañantes domiciliarios.

Se trata de la Ley 26.844 que regula la actividad del personal de casas particulares, la cual contempla dentro de sus actividades reguladas la de la asistencia a personas enfermas o con discapacidad.

En tal sentido el Art. 2 reza:

ARTICULO 2° — Aplicabilidad. Se considerará trabajo en casas particulares a toda prestación de servicios o ejecución de tareas de limpieza, de mantenimiento u otras actividades típicas del hogar. Se entenderá como tales también a la asistencia personal y acompañamiento prestados a los miembros de la familia o a quienes convivan en el mismo domicilio con el empleador, así como el cuidado no terapéutico de personas enfermas o con discapacidad.

Si bien en la práctica se utilizan los parámetros de la mencionada ley a los efectos de regularizar el trabajo de cuidadoras de personas enfermas, dicha norma no contempla los supuestos de cuidados no terapéuticos o acompañamiento de personas mayores no enfermas o con discapacidad.

Por lo tanto, la ausencia de regulación específica e integral brinda al mercado un margen de acción de mayor autonomía y libertad para el desarrollo de propuestas y soluciones como la que ofrece la plataforma Contigo.

Sin perjuicio del escenario actual, podría representar una amenaza la posibilidad de que la actividad o servicio de cuidadores no terapéuticos en domicilio sea regulada a fin de otorgar mayores derechos y protección legal a quienes los proveen.

En suma, cabe mencionar la normativa actual que podría tener un impacto en el negocio:

- Ley 26844 Personal de Casas Particulares
- Ley 24240 Defensa del Consumidor
- Ley 25326 de Protección de Datos Personales

En el sistema de salud argentino actual el servicio de cuidador o acompañante domiciliario no se encuentra dentro del Programa Médico Obligatorio aprobado por Res. 201/02 Ministerio de Salud de la Nación (PMO), que constituye el piso o cobertura mínima que deben garantizar las obras sociales, mutuales, empresas de medicina prepaga, y en general todos los agentes del seguro de salud que existen en el país, a toda la población beneficiaria. El sistema de salud debe garantizar la cobertura integral y al 100% del costo de todas las prestaciones de índole médico, que tiendan a la prevención, cuidado y tratamiento de la salud. Dado que el cuidado no terapéutico de personas no requiere ningún tipo de formación profesional específica ni habilidades o capacidades especiales, el cuidado lo puede proveer un integrante de la familia o cualquier persona que brinde este servicio. Se la considera una prestación social, no médica. Por tal motivo, las obras sociales, empresas de medicina prepaga, mutuales y todos los agentes de salud no brindan cobertura de este tipo de servicios. Ello implica que las familias deben proporcionar el cuidado y acompañamiento de la persona de manera independiente y asumiendo los costos al 100%. Dicho escenario proporciona al negocio una expectativa real de mercado en todo el país.

11.2 Tendencias futuras del sector

El contexto político actual en Argentina representa una ventaja para el desarrollo del negocio ya que se propone la transformación del Estado hacia una desregulación de todos los sectores e industrias. Ello pronostica un escenario beneficioso para este emprendimiento toda vez que implica la reducción de barreras legales y administrativas que podrían obstaculizar la entrada y operación de nuevas empresas en el mercado.

Asimismo, la desregulación podría abrir más oportunidades para colaboraciones entre el sector privado y el sistema de salud público, lo que podría ser beneficioso para la expansión y la integración de los servicios de cuidados domiciliarios.

Sin embargo, debemos tener en cuenta que estas oportunidades podrían tener sus riesgos, como posibles cambios en las políticas públicas o un viraje hacia una mayor intervención estatal que modifique las reglas del juego. Debemos estar preparados para ello, previendo escenarios desfavorables, y tomando medidas proactivas de mitigación de esos riesgos.

12. Estrategia de expansión y crecimiento

12.1 Proyección del negocio a mediano y largo plazo. Planes de internacionalización.

Se realizó un estudio de mercado internacional tendiente a planificar la estrategia de internacionalización del negocio. A tal fin, se analizó el potencial tamaño de mercado y el sistema de salud latinoamericano debido a la cercanía geográfica y el idioma español. Se detectó que los sistemas de salud de países como Uruguay y Colombia, en los que el tamaño de mercado es mayor que en otros países de Latinoamérica, presentan diferencias importantes con el sistema de salud argentino, lo cual representa una barrera considerable para la entrada a esos mercados. En consecuencia, se decidió analizar el mercado español debido a tres factores preponderantes:

1. La población de España, junto con la de Alemania y Francia, es una de las más envejecidas de Europa, y una gran proporción de dicha población, requiere cuidados no terapéuticos o acompañamiento en el hogar,
2. La similitud del sistema de salud con el sistema argentino, compartir el mismo idioma y la similitud de culturas entre ambos países.
3. La contraposición de los ciclos político-económicos entre Argentina y España, lo cual sugiere que el crecimiento del negocio en uno de los países puede ser impulsado o facilitado por un ciclo negativo en el otro. Por ejemplo, si España está experimentando un periodo de estabilidad y crecimiento económico, las empresas y los inversores podrían encontrar oportunidades atractivas para hacer

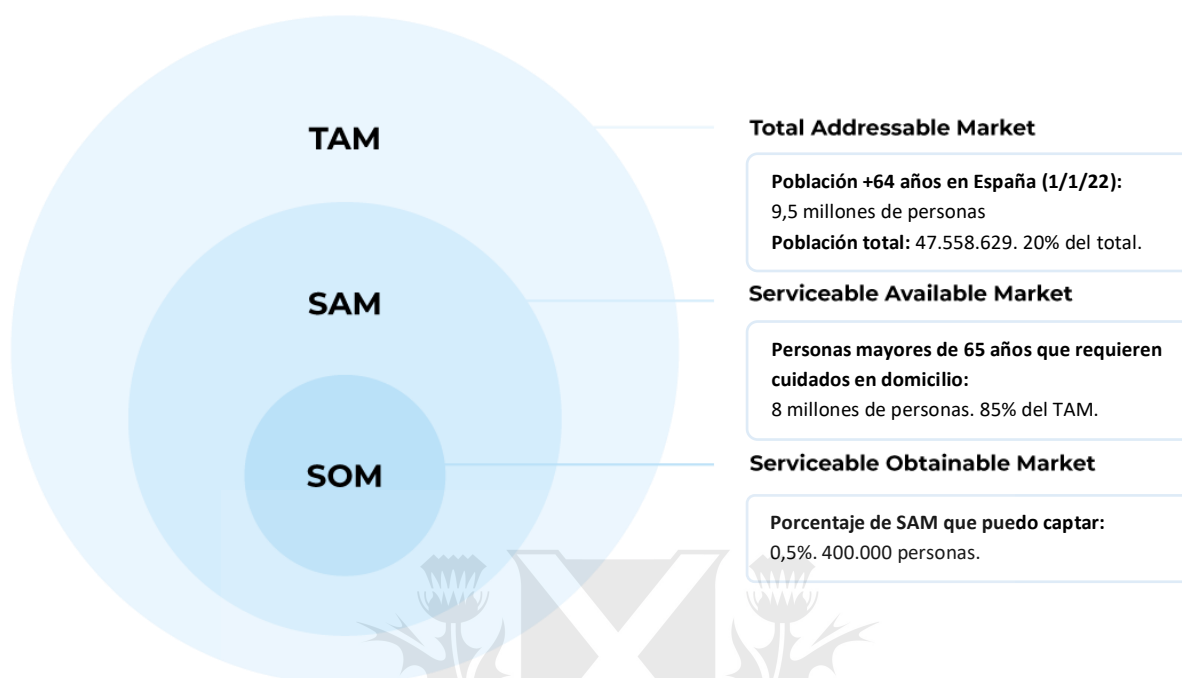
negocios allí, mientras que, si Argentina al mismo tiempo atraviesa un ciclo negativo, podrían reducirse las oportunidades de negocio.

Analizando la demanda de este tipo de servicios en Europa vemos que, en España, por ejemplo, el 13,34% de la población hizo uso de estos en el grupo poblacional de más de 85 años, y en la franja que va de 75 a 84 años lo hizo el 5,96% (<https://es.statista.com/estadisticas/636009/utilizacion-de-servicios-asistenciales-domiciliarios-en-la-tercera-edad-en-espana/>, 2017).



Universidad de
San Andrés

12.2 TAM.SAM.SOM. Mercado español



El uso de servicios de cuidados domiciliarios en España ha experimentado cambios significativos y está en proceso de evolución. Se está transformando desde un enfoque asistencialista hacia un modelo centrado en la persona, buscando satisfacer las necesidades individuales y prolongar la estancia en el hogar de las personas mayores o en situación de dependencia. Aproximadamente el 34% de la población española mayor de 65 años presenta algún grado de dependencia, lo que destaca la importancia de este tipo de servicios.

En cuanto a la demografía, España cuenta con 9,1 millones de personas mayores de 65 años, y se prevé que para 2050 será el país europeo más envejecido, con un 35,7% de su población superando esa edad. Esto resalta la creciente necesidad de servicios de cuidados domiciliarios, especialmente debido a que casi 1,5 millones de personas en España tienen una discapacidad severa y requieren atención diaria.

Los servicios de cuidados domiciliarios en España tienden hacia modelos más flexibles y mixtos, adaptándose a las necesidades cambiantes de la población.

Esto incluye la oferta de servicios como la teleasistencia, ayuda domiciliaria y cuidados sociosanitarios intermedios. Además, la pandemia de COVID-19 ha acelerado la transformación del modelo de atención a las personas mayores, aumentando la financiación del Sistema para la Autonomía y Atención a la Dependencia (SAAD) y priorizando proyectos que buscan una vida digna y compartida para las personas en situación de dependencia.

Respecto a la hospitalización a domicilio (HAD), esta se ha consolidado en España desde la década de los 80. Los pacientes que utilizan estos servicios muestran un 16% menos de posibilidades de reingreso y sus estancias son un 38% más económicas en comparación con la hospitalización tradicional. La Sociedad Española de Hospitalización a Domicilio (SEHAD) ha propuesto proyectos para consolidar la HAD como modalidad asistencial y promover la formación y reconocimiento profesional en este ámbito (<https://www.europapress.es/sociedad/noticia-futuro-servicio-atencion-domiciliaria-sad-espana-20231005135141.html>, s.f.).

Estas estadísticas y tendencias resaltan la importancia creciente de los servicios de cuidados domiciliarios en España, así como los esfuerzos para adaptarlos a las necesidades cambiantes de una población en envejecimiento (<https://www.acpjournals.org/journal/aim>, s.f.).

En los últimos años, el sector de cuidados domiciliarios en España ha experimentado importantes transformaciones y ha mostrado tendencias notables. En 2021, se observó un incremento significativo en la búsqueda de profesionales de cuidados a través de plataformas digitales, con más de 300 mil búsquedas de cuidados en Internet cada mes. Además, un 45% de las personas necesitadas de cuidados en España son atendidas por sus familias, mientras que el 55% cuenta con ayuda externa. En cuanto a la distribución de género entre los cuidadores, aunque aún hay una predominancia femenina, ha habido un aumento notable en la participación de hombres en el sector (ESPAÑA, 2021)

Desde una perspectiva más amplia, en 2021, el 62,7% de las mujeres y el 74,5% de los hombres que trabajaban a tiempo parcial lo hacían debido al cuidado de personas dependientes, mostrando la importancia del cuidado domiciliario en las decisiones laborales. El grupo de edad con el mayor porcentaje de personas

trabajando a tiempo parcial por esta razón fue el de 35 a 44 años. Además, en 2020, el grupo de edad con el mayor porcentaje de personas que dejaron su empleo para cuidar de dependientes fue de 35 a 44 años en mujeres y de 25 a 34 años en hombres (Estadística, 2022).

En el año 2021, en España, se observaron tendencias notables en el sector de cuidados domiciliarios:

Categoría	Datos y Estadísticas
Personas Necesitadas de Cuidados	Más de 8 millones
Niños que Necesitan Cuidados	5 millones
Cuidado por Familias	45%
Ayuda Externa	55%
Búsquedas Mensuales de Cuidados en Internet	Más de 300,000
Búsquedas de Trabajo como Cuidadora	Más de 43,000
Búsquedas Completadas en < 24h	81%
Edad de Quienes Buscan Cuidadoras para Niños	32-46 años
Edad de Quienes Buscan Cuidadoras para Mayores	50-65 años
Búsquedas Realizadas por Mujeres	70%
Búsquedas para Niños por Mujeres	74%
Búsquedas para Mayores por Mujeres	69%
Cuidadores Mujeres en 2019	87%

Búsquedas para Mayores por Mujeres	69%
Cuidadores Mujeres en 2019	87%
Cuidadores Mujeres en 2021	77%

Edad Mayoritaria de Cuidadores de Niños 21-34 años
(ESPAÑA, 2021) (Estadística, 2022).

Edad Mayoritaria de Cuidadores de Mayores 45-54 años

En España, el volumen de negocio generado por la prestación de servicios asistenciales a domicilio experimentó incrementos del 10,3% en 2021 y del 13,4% en 2022, hasta situarse en 2.240 millones de euros en este último año, tal y como refleja el Informe Especial “Servicios Asistenciales a Domicilio” del Observatorio Sectorial DBK de INFORMA.

El envejecimiento de la población y la tendencia creciente hacia el cuidado de los mayores en el domicilio son los principales factores que han impulsado el mercado de los servicios asistenciales a domicilio en los últimos años, apuntan desde DBK.

La actividad de servicios de ayuda a domicilio genera la mayor parte del negocio, con una cifra de 2.050 millones de euros, es decir, un 14,4% más que en 2021, y supone una participación del 91,5% sobre los ingresos totales. Por su parte, los ingresos por la prestación de servicios de teleasistencia experimentaron un aumento del 3,8% en 2022, hasta situarse en 190 millones de euros.

El número total de usuarios de servicios asistenciales a domicilio alcanzó 1,68 millones de personas al cierre de 2022, tras incrementarse un 3,4% en 2021 y un 4,6% en 2022. De este total, el 62,5% corresponde a usuarios de servicios de teleasistencia, con 1,05 millones de personas, mientras que el 37,5%, es decir unos 630.000 usuarios, son usuarios de servicios de ayuda a domicilio.

A juicio de los expertos de DBK, las perspectivas para el sector son muy positivas, esperando que la actividad siga impulsada por el progresivo envejecimiento de la población y la mayor propensión al cuidado de los mayores en domicilios frente a la atención residencial. Esta tendencia se verá previsiblemente reforzada por el incremento de las dotaciones económicas de las Administraciones públicas. Así, la facturación sectorial podría crecer en torno a un 8% en 2023 (<https://www.geriaticarea.com/2023/10/05/crece-con-fuerza-el-mercado-de-los-servicios-asistenciales-a-domicilio/>, 2023).

En concreto, el INE estima que, de mantenerse la tendencia demográfica actual, el porcentaje de población de 65 años o más, que actualmente representa el 20,1% de la población, llegará a suponer el 30% de la población en el año 2030 y el 30,4% en el 2050. Y, partir de ese año, veríamos un descenso, hasta el

29,5% para el año 2072 (España sigue envejeciendo: en 2030 los mayores de 65 serán el 30% de la población, 2022).

En función del análisis realizado, se proyecta a mediano plazo expandir el negocio hacia poblados o pequeñas ciudades de España con la población más envejecida y requerida de cuidadores no terapéuticos en domicilio.

12.3 Cash Flow estimado para la etapa de expansión

Cash Flow	
Ciclos de inversión y generación de ingresos	
Etapa Expansión	
Concepto	Monto/N°
- Número de usuarios que suscriben	400000
- Número de patrocinadores	20
Ingresos mensuales por suscripción	6000000
Ingresos mensuales por publicidad	30000
Total ingresos mensuales	6.030.000
- Costos fijos mensuales ajustados	1300000
- Costos variables mensuales	84500
Total Costos mensuales ajustados	1384500
Flujo neto mensual ajustado	4645500
Flujo neto anual ajustado	55746000

12.4 Servicios adicionales. Posibilidades de ampliar los servicios ofrecidos.

La idea de ampliar los servicios ofrecidos en el sector de la salud o el cuidado de personas implica evaluar y capitalizar oportunidades de crecimiento en áreas específicas, como la atención a pacientes crónicos o el cuidado de personas mayores. Este enfoque puede abarcar varios aspectos:

Desarrollo de programas especializados: Crear programas dedicados a enfermedades crónicas específicas como diabetes, enfermedades cardíacas o EPOC. Estos programas pueden incluir monitoreo regular, asesoramiento sobre estilo de vida, y manejo de medicamentos.

Uso de tecnología para monitoreo remoto: Implementar soluciones de telemedicina y dispositivos de monitoreo remoto para pacientes crónicos, lo que permite un seguimiento continuo de su estado de salud y una rápida intervención cuando sea necesario.

Educación y prevención: Ofrecer educación a pacientes y familias sobre el manejo de enfermedades crónicas, enfocándose en la prevención y control para mejorar la calidad de vida.

Centros de Día y residencias: Desarrollar centros de día para mayores, proporcionando un entorno social y apoyo durante el día, y considerar la expansión hacia residencias asistidas para aquellos que necesitan un cuidado más integral.

Programas de bienestar y actividades: Incorporar programas que promuevan el bienestar físico y mental, como actividades de ejercicio, terapias recreativas, y eventos sociales, para mejorar la calidad de vida de los mayores.

Integración de Servicios: Desarrollar modelos de atención que integren servicios médicos, de enfermería, rehabilitación y apoyo social para ofrecer una atención más holística y coordinada tanto a pacientes crónicos como a personas mayores. Se podría permitir el acceso a la información de la plataforma a los profesionales de la salud tratantes de los usuarios a fin de poder brindar una asistencia más eficiente y personalizada.

Alianzas con especialistas y organizaciones: Establecer colaboraciones con especialistas en distintas áreas médicas, así como con organizaciones comunitarias, para proporcionar una red de apoyo más amplia y servicios especializados.

Innovación y mejora continua: Invertir en investigación para identificar las mejores prácticas y tecnologías emergentes que puedan mejorar la calidad y eficiencia de la atención.

Capacitación y desarrollo del personal: Ofrecer programas de capacitación continua para el personal, asegurando que estén equipados con las últimas habilidades y conocimientos para brindar atención de alta calidad.

13 Conclusiones

Esta tesis ha examinado exhaustivamente el desarrollo y viabilidad de un plan de negocios para una plataforma de cuidados domiciliarios, destacando su potencial para transformar el panorama del cuidado de la salud en el hogar. A través de un análisis detallado del mercado, la competencia, las estrategias de marketing y los modelos financieros, se ha demostrado que una plataforma estructurada de la manera propuesta puede no solo satisfacer una demanda creciente de servicios de cuidado personalizado en el hogar sino también ofrecer una solución sostenible y escalable para los desafíos actuales de los cuidados domiciliarios.

Los hallazgos sugieren que la combinación de tecnología avanzada y un enfoque centrado en el cliente puede mejorar significativamente la calidad de vida de los usuarios, al tiempo que ofrece eficiencias operativas y menores costos para los proveedores de servicios. La investigación ha revelado también una clara oportunidad de mercado para la innovación en servicios de cuidados domiciliarios, especialmente en áreas de accesibilidad, personalización y soporte integral para pacientes y familias.

Sin embargo, se reconoce que existen desafíos como la regulación, la adaptación a las necesidades cambiantes de los usuarios y la continua innovación en servicios y tecnología, todo lo cual debe ser superado para lograr el éxito en el negocio.

En conclusión, a través de este trabajo se subraya la viabilidad y necesidad de innovar en el campo de los cuidados domiciliarios a través de plataformas digitales. Con el envejecimiento de la población y la demanda creciente por servicios de salud personalizados y accesibles, el plan de negocios propuesto no solo es oportuno sino esencial para el futuro de la atención domiciliaria. Al avanzar, es imperativo que los *stakeholders* en el ecosistema de salud colaboren estrechamente para fomentar un entorno en el que la tecnología y el cuidado

humano se entrelacen, mejorando así la calidad y eficiencia del cuidado en el hogar.

14 ANEXOS

14.1 Términos y Condiciones de suscripción al servicio. Términos de Uso.

Términos y Condiciones de Uso

“1. Introducción

*Bienvenido a **Contigo**. Los siguientes términos y condiciones (en adelante, "Términos") rigen el uso de www.contigo.com.ar y todos los servicios relacionados que ofrecemos. Al acceder o utilizar nuestro servicio, usted reconoce que ha leído, entendido y aceptado estar sujeto a estos Términos, conforme a la legislación de la República Argentina.*

2. Servicios Ofrecidos

Ofrecemos servicios personalizados de cuidados y acompañamiento en el hogar, diseñados para satisfacer las necesidades de quienes requieren apoyo en su entorno diario debido a condiciones de salud, edad avanzada, o simplemente necesidad de compañía. Este tipo de servicio es especialmente valioso para quienes prefieren recibir atención en la comodidad de su hogar en lugar de recibirlos en hospitales, instituciones o centros de cuidado a largo plazo.

3. Registro y Uso de la Cuenta

El proceso de registro en la plataforma es rápido y seguro: simplemente ingresa tu nombre, dirección de correo electrónico y número de teléfono en el formulario de registro, crea un usuario y una contraseña siguiendo las pautas de seguridad, y acepta los términos y condiciones. Finaliza tu registro verificando tu cuenta a través del enlace enviado a tu correo electrónico o mediante un código de verificación por SMS.

4. Condiciones de Uso

- *Prohibido compartir información falsa o engañosa.*
- *Se debe mantener la confidencialidad de la cuenta, sin permitir el acceso a terceros.*
- *Está prohibido el uso del servicio para actividades ilícitas, hostigamiento o discriminación.*
- *No se permite la alteración, daño o interferencia con el funcionamiento normal del servicio.*

5. Propiedad Intelectual

Todo el contenido presente en Contigo, incluyendo textos, gráficos, logos, iconos, imágenes, clips de audio y software, es propiedad de Adamantis SRL o se utiliza bajo licencia y está protegido bajo las leyes de propiedad intelectual de la República Argentina y tratados internacionales.

6. Política de Privacidad

En Contigo, el tratamiento de los datos personales de los usuarios se realiza respetando la Ley N° 25.326 de Protección de Datos Personales de la República Argentina y leyes reglamentarias y complementarias.

7. Limitación de Responsabilidad

Ni Contigo ni Adamantis SRL⁵ ni sus accionistas, Directores, representantes, colaboradores, serán responsables por daños directos, indirectos, incidentales, especiales o consecuentes que resulten del uso o la imposibilidad de usar nuestro servicio, dentro de los límites establecidos por la legislación argentina.

8. Modificaciones al Servicio y a los Términos

Nos reservamos el derecho de modificar estos Términos en cualquier momento, conforme a las leyes aplicables en Argentina. Las modificaciones entrarán en vigor inmediatamente después de su publicación en nuestro sitio web. Le recomendamos revisar estos Términos y Condiciones periódicamente.

9. Terminación

El uso del servicio puede ser terminado bajo las siguientes condiciones:

Por el Usuario: El usuario puede cancelar su cuenta en cualquier momento a través de la interfaz de usuario de la plataforma o contactando al servicio de atención al cliente.

Por la Empresa: La empresa se reserva el derecho de terminar o suspender el acceso al servicio por parte de un usuario sin previo aviso, por motivos que incluyen, pero no se limitan a, violaciones de los términos y condiciones, actividades fraudulentas o ilegales, o comportamiento que dañe a otros usuarios o al funcionamiento del servicio.

En ambos casos, la terminación del servicio conllevará la desactivación o eliminación de la cuenta del usuario y el acceso a su contenido.

10. Ley Aplicable y Jurisdicción

Estos Términos se regirán e interpretarán de acuerdo con las leyes de la República Argentina. Cualquier controversia derivada de estos términos será resuelta en los tribunales competentes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

11. Contacto

Para cualquier consulta relacionada con estos Términos, por favor contáctenos a través de www.contigo.com.ar.

⁵ Razón social de la sociedad comercial a crearse.

15 Bibliografía.

15.1 Fuentes

- I. González Ollino, Daniela, Sosa, Zulma, Reboiras Finardi, Leandro Diego. “Las dimensiones del envejecimiento y los derechos de las personas mayores en América Latina y el Caribe”. Textos seleccionados 2009-2020. Economic Commission for Latin America and the Caribbean, United Nations. Año 2021. <https://repositorio.cepal.org/items/9868326e-783e-434d-88e2-a23d4330048a>.
- II. Observatorio Demográfico de América Latina y el Caribe 2022. Tendencias de la población de América Latina y el Caribe: efectos demográficos de la pandemia de COVID-19. Economic Commission for Latin America and the Caribbean, United Nations. Año 2022. <https://repositorio.cepal.org/items/9433bf26-70ac-46c8-be5d-b7e4dda0b192>.
- III. Etapas del proceso de envejecimiento demográfico de los países de América Latina y el Caribe y desafíos respecto del cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y el Consenso de Montevideo sobre Población y Desarrollo. CEPAL, United Nations. Diciembre 2021. <https://www.cepal.org/es/enfoques/etapas-proceso-envejecimiento-demografico-paises-america-latina-caribe-desafios-respecto>.
- IV. “Las Políticas de Cuidado en Argentina” Avances y Desafíos. CIPPEC-UNICEF. OIT. PNUD. 2018.
- V. Ministerio del Interior de Argentina, RENAPER, Reporte de Envejecimiento Poblacional a nivel nacional y provincial. Argentina 1991-2010. Octubre 2021. [Reporte de Envejecimiento Poblacional a nivel nacional y provincial.pptx \(argentina.gob.ar\)](https://www.argentina.gob.ar/renaper/indicadores/indicadores-demograficos/indicadores-demograficos-2021)
- VI. Artículo <https://www.sanidad.org.ar/acciongremial/news.aspx?id=70>. Página Web de la Federación de Asociaciones de Trabajadores de la Sanidad Argentina FATSA.
- VII. Paper BID “Las Plataformas Digitales de Cuidados y sus servicios Workertech en América Latina y el Caribe”
- VIII. Cuidar en España. (ESPAÑA, 2021)
- IX. Instituto Nacional de Estadísticas de España. (Estadística, 2022)

- X. Observatorio Sectorial DBK de INFORMA, Informe Especial “Servicios Asistenciales a Domicilio”. Octubre 2023.
- XI. Oliveri, María Laura. 2020. “Envejecimiento y Atención a la Dependencia en Argentina. No. IDB-TN-2044. Nota Técnica del Banco Interamericano de Desarrollo. Washington, DC, Estados Unidos.
- XII. Holt-Lunstad, Julianne, Smith, Timothy, Baker, Mark, Harris, Tyler, Stephenson, David. “*Loneliness and Social Isolation as Risk Factors for Mortality: A Meta-Analytic Review*”. Marzo 2015.
- XIII. Organización Mundial de la Salud. Informe Mundial sobre el envejecimiento y la salud. Septiembre 2015.
- XIV. INDEC, Censo 2022.
https://censo.gob.ar/index.php/datos_definitivos_caba/.



Universidad de
San Andrés