



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Maestría en Administración de Negocios (MBA)**

***La expansión de Psico Market***

**Autor: Martin Augusto**

**DNI: 34.321.093**

**Mentor del trabajo de graduación: Leonardo Gargiulo**

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 01 de Noviembre de 2021**



**Universidad de San Andrés**

**Maestría en Administración de Negocios (MBA)**

*La expansión de*



**Autor: Martin Augusto**

**DNI: 34.321.093**

**Mentor del trabajo de graduación: Leonardo Gargiulo**

**Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 01 de Noviembre de 2021**

## Resumen ejecutivo

Frente al contexto actual de pandemia y con las restricciones de distanciamiento social que hubo para evitar la propagación del virus COVID 19, se presentó un problema y una necesidad de trasladar y adaptar las rutinas presenciales al modo virtual.

Dentro del área de la psicología esto no fue una excepción y la terapia online surgió como la solución más elegida entre psicólogos, pacientes y personas que, a causa de la incertidumbre y situaciones dolorosas como los duelos, necesitaron comenzar un espacio psicoterapéutico.

Esto provocó que tanto los pacientes como profesionales se encontrarán con dificultades a la hora de llevar adelante las sesiones virtuales. Frente a estas nuevas necesidades, Psico Market se presenta como la solución para psicólogos como pacientes que quieren realizar terapia sin que la ubicación, traslado, disponibilidad horaria y formas de pago sean un problema.

Los terapeutas que quieran ofrecer terapia online, aún después de la pandemia, tendrán acceso a una herramienta que les ofrece difundir sus servicios, captar nuevos pacientes sin importar la localización de los mismos y cobrar sus honorarios en tiempo y de forma online.

Lo destacable de Psico Market es la integración de un sistema de videollamadas segura y privada durante la sesión que a su vez ofrece la opción de bloquear las notificaciones del resto del dispositivo, permitiendo así una sesión sin distracciones.

Las personas podrán utilizar Psico Market tanto en versión web como aplicación que podrá descargarse desde App Store (servicio de Apple) como de Play Store (servicio de Android).

El equipo fundador de Psico Market está formado por 4 socios que se desempeñan profesionalmente en diferentes áreas e industrias en Argentina. Desde el 2017 se desarrollaron diferentes MVP y testeos que han permitido validar el modelo de negocio de Psico Market.

La inversión considerada para la segunda etapa del proyecto de Psico Market es de USD 23.332, mientras que la tasa interna de retorno estimada del negocio es de 184% en USD.



Universidad de  
**San Andrés**

# Índice de contenidos

Resumen ejecutivo .....	2
Índice de contenidos .....	4
Agradecimientos.....	6
Introducción y antecedentes.....	7
Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas .....	8
I. El cliente.....	10
Segmentaciones de pacientes.....	12
Mapa de empatía de Pacientes .....	13
Insights Pacientes.....	14
Segmentaciones de Psicólogos.....	14
Mapa de empatía de Psicólogos.....	14
Insights Psicólogos .....	15
II. La propuesta de valor.....	16
III. El product market fit.....	18
IV. El tamaño de la oportunidad, la competencia, el contexto y la industria .....	20
Tamaño de la oportunidad .....	20
Competencia y análisis FODA .....	21
FODA.....	22
Contexto .....	24
La industria .....	25
V. El modelo de negocios.....	28
Actividades primarias y de soporte .....	28
Modelo de ingresos .....	32
VI. Go to Market Plan .....	33

Entrada al mercado .....	33
Estrategia de gestión .....	34
Estrategia de Pricing.....	35
VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio.....	37
VIII. Implementación del negocio .....	39
IX. Equipo emprendedor, estructura directiva .....	43
Equipo emprendedor .....	43
X. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión.....	45
Contexto económico .....	45
Modelo de generación de beneficios de ingresos y costos variables. Margen bruto.....	46
Resultados proyectados .....	46
XI. Condiciones para la viabilidad de negocio.....	49
Viabilidad financiera del negocio .....	49
Factores clave de éxito.....	50
XII. Fuentes y Bibliografía .....	51
XIII. Anexos.....	52
Anexo I - Encuestas a Pacientes .....	52
Pacientes de la ciudad de Córdoba.....	52
Pacientes de Rosario, Santa Fe.....	57
Anexo II - Encuestas a Psicólogos .....	63
Anexo III - Línea de tiempo.....	70
Anexo IV - Migración del servicio.....	71
Anexo V - Difusión en redes sociales .....	72
Anexo VI - Herramientas de Marketing .....	73
Anexo VII - Campañas de difusión en medios de comunicación .....	76
Anexo VIII - Contrato con el Psicólogo .....	77

## **Agradecimientos**

Me gustaría expresar mi más sincero agradecimiento a mi mentor, Leonardo Gargiulo, por sus valiosas sugerencias durante el desarrollo de este trabajo y por su entusiasta aliento, que me ayudó a cumplir con los objetivos de la Universidad de San Andrés.

A mi compañero de MBA, Eugenio Molina, quien aportó sus conocimientos en Marketing y Desarrollo de Negocios para llevar adelante este proyecto.

A la Universidad de San Andrés, por las herramientas y los recursos que fueron necesarios para llevar a cabo el proceso de investigación de Psico Market y llegar a los resultados que expondré en este trabajo.

A mi hermano, Federico Augusto y a mis padres, Jorge Augusto y Laura Crucianelli, por ser los principales promotores de mis proyectos, confiar y creer en mí cada día.

Universidad de  
**San Andrés**

## Introducción y antecedentes

El contexto de pandemia en Argentina generó un aumento en la demanda de salud mental<sup>1</sup> y las restricciones, junto al distanciamiento social, impulsaron la terapia de forma online como forma de empezar o continuar un tratamiento psicoterapéutico.

Observamos que las personas se encontraron con diferentes dificultades por no contar con la experiencia en terapia online: desconocimiento del uso de aplicaciones móviles para generar las consultas por videollamadas y una plataforma integrada por un grupo de psicólogos y psicólogas que atienden diversas psicopatologías.

Por otra parte, Argentina es el país con la tasa más alta de psicólogos por habitantes del mundo. La competencia dificulta a los profesionales que desean y/o necesitan contactar nuevos pacientes.

Psico Market conecta a aquellas personas que necesitan comenzar con un tratamiento psicológico con profesionales que ofrecen sus servicios bajo la modalidad virtual. En Psico Market, las personas tienen acceso a la información de varios psicólogos en una misma plataforma y sin que la ubicación y el traslado sea un impedimento.

Al mismo tiempo, para los terapeutas Psico Market se presenta como una solución para dar a conocer sus servicios, planificar y elegir la disponibilidad durante la semana, cobrar sus honorarios y, al poder atender a personas de diferentes puntos sin importar la ubicación, aumentar la cantidad de pacientes y, por consiguiente, sus ingresos económicos.

En este trabajo se presenta la segunda etapa de Psico Market que

---

<sup>1</sup> <https://www.who.int/es/news/item/05-10-2020-covid-19-disrupting-mental-health-services-in-most-countries-who-survey>



comprende la expansión del servicio a personas que quieren comenzar un tratamiento psicoterapéutico de forma online y residen en las ciudades de Córdoba y Rosario.

## **Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas**

Los marcos conceptuales y herramientas de management empleados son:

**Business Canvas Model:** Esta herramienta de gestión estratégica fue el punto de partida para visualizar y representar gráficamente los diferentes puntos claves de nuestro negocio.

**Empathy Map Canvas:** el objetivo del Mapa de Empatía es crear un estudio de mercado y obtener un perfil del público objetivo y conocer a nuestros potenciales clientes.

**Value Proposition Canvas:** es una herramienta que ayuda a diseñar y validar una propuesta de valor y explorar en profundidad a tu público objetivo sobre sus trabajos, puntos de dolores y ganancias, para luego desarrollar un producto o servicio a su medida. Luego de crear y analizar el Value Proposition Canvas de Psico Market, obtuvimos una mirada detallada a la relación entre nuestros clientes y nuestra propuesta de valor.

**Context Map Canvas:** Es el marco conceptual que utilizamos para comprender el contexto y analizar más allá de los límites de nuestro proyecto, para acceder a un conocimiento profundo sobre lo que está sucediendo por fuera de nuestro proyecto y los cambios que afectarán a nuestro negocio en el futuro.

**Fuerzas de Porter:** El modelo de las 5 fuerzas de Porter establece una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas en una industria determinada con el fin de evaluar su valor a largo plazo. Con este modelo investigamos si es rentable crear una empresa en un determinado sector y la capacidad de expansión a nivel nacional e internacional.

FODA: El análisis “FODA” es el estudio de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una empresa. Con esta herramienta pudimos realizar un diagnóstico sobre nuestro proyecto y tomar decisiones estratégicas sobre los pasos a seguir.



Universidad de  
**San Andrés**

## I. El cliente

En el 2015 se realizó un relevamiento de “Los psicólogos en Argentina”<sup>2</sup> realizado por el Licenciado Modesto Alonso y la Lic. Doménica Klinar que muestra, entre otros resultados, la cantidad de psicólogos activos en todo el país frente a la cantidad de habitantes según último censo.

En la primera etapa de desarrollo de Psico Market, se eligió a la Ciudad de Buenos Aires como el lugar donde implementar nuestro modelo de negocio al identificar la necesidad del colectivo psicólogos clínicos de desarrollar su profesión de manera independiente en una ciudad que tiene alta tasa de colegas ubicados todos en la misma región (la Ciudad Autónoma de Buenos Aires).

Siguiendo con los datos obtenidos en el relevamiento de “Los psicólogos en Argentina”<sup>3</sup>, Córdoba y Santa Fe son, luego de la provincia de Buenos Aires, las dos provincias con mayor población estimada (3.567.654 y 3.397.532 habitantes. respectivamente). A su vez, dicho informe realizado hacia fines de 2016 determinó que la cantidad de psicólogos activos en Córdoba era de 7412 profesionales y en Santa Fe de 6268 profesionales.

Por otro lado, investigamos que, en la ciudad de Córdoba, la población estimada en 2010 es de 1.329.604 habitantes<sup>4</sup> y, en la ciudad de Rosario, la población estimada en 2018 es de 995.497 habitantes<sup>5</sup>. Es decir, ambas ciudades concentran la mayor densidad poblacional en cada una de las provincias en las que se encuentran.

---

<sup>2</sup> Alonso, Modesto & Klinar, Doménica. (2016). LOS PSICÓLOGOS EN ARGENTINA Relevamiento Cuantitativo 2015 (Resultados preliminares). 10.13140/RG.2.2.29848.80647.

<sup>3</sup> Alonso, Modesto & Klinar, Doménica. (2016). LOS PSICÓLOGOS EN ARGENTINA Relevamiento Cuantitativo 2015 (Resultados preliminares). 10.13140/RG.2.2.29848.80647.

<sup>4</sup> <https://estadistica.cba.gov.ar/conoce-cordoba/>

<sup>5</sup> <https://www.rosario.gob.ar/web/ciudad/caracteristicas/indicadores-demograficos>

Es por este motivo que, para esta segunda etapa del desarrollo de Psico Market, una vez consolidado el modelo de negocio en la Ciudad de Buenos Aires, la decisión es expandirnos a las ciudades de Córdoba y Rosario al considerarlas dos ciudades con gran cantidad de habitantes y menor porcentaje de psicólogos activos cada 100.000 habitantes.

Lo anterior expuesto se traduce en una mayor demanda de personas que quieren iniciar un tratamiento psicoterapéutico frente a una baja oferta en la cantidad de profesionales de la salud mental disponibles.

En el contexto actual de crisis sanitaria en la que es necesario cumplir con restricciones, aislamientos y distanciamiento social y, sumada una crisis económica nacional y mundial, se observó un incremento exponencial en la demanda de consultas a profesionales de la salud mental y aumento en volumen de las psicoterapias.

Es por esto que, actualmente, la telemedicina es tendencia porque, por un lado, permite las consultas y tratamientos en salud sin que las distancias sean un impedimento y, por otro lado, porque permite cumplir con el lema de la época actual: “cuidémonos entre todos”<sup>6</sup>.

La terapia online, entonces, se consolidó como una solución tanto para pacientes como para profesionales de la psicología y, la modalidad virtual continuará incluso cuando finalicen las restricciones y el distanciamiento social porque consideramos que en un futuro, aquellas generaciones que son consideradas nativos digitales<sup>7</sup> y que requieran un tratamiento psicológico, demandarán que el servicio sea online.

Lo anterior expuesto muestra la doble propuesta de valor de Psico Market. Por un lado, tanto en la Ciudad de Córdoba como en Rosario, los psicólogos activos se estiman en un promedio de 150 por cada 100.000 habitantes y, por

---

<sup>6</sup> <https://www.who.int/es/news/item/05-10-2020-covid-19-disrupting-mental-health-services-in-most-countries-who-survey>

<sup>7</sup> [https://es.wikipedia.org/wiki/Nativo\\_digital](https://es.wikipedia.org/wiki/Nativo_digital)

otro lado, la pandemia y sus diferentes consecuencias generaron un incremento en la necesidad del servicio de terapia online. Esto significa que las personas que quieren iniciar terapia se ven con una disponibilidad horaria reducida al haber mayor demanda del servicio. Psico Market ofrece a estos potenciales pacientes el acceso a una red de psicólogos y psicólogas que residen en otras ciudades y provincias. Al mismo tiempo, desde Psico Market le ofrecemos a los profesionales de la salud mental que residan en la ciudad de Córdoba o Rosario que accedan a una amplia oferta de potenciales pacientes que quieren realizar terapia online y que vivan en otras ciudades y provincias teniendo en cuenta la disponibilidad horaria o tipos de tratamientos específicos que quieran ofrecer.

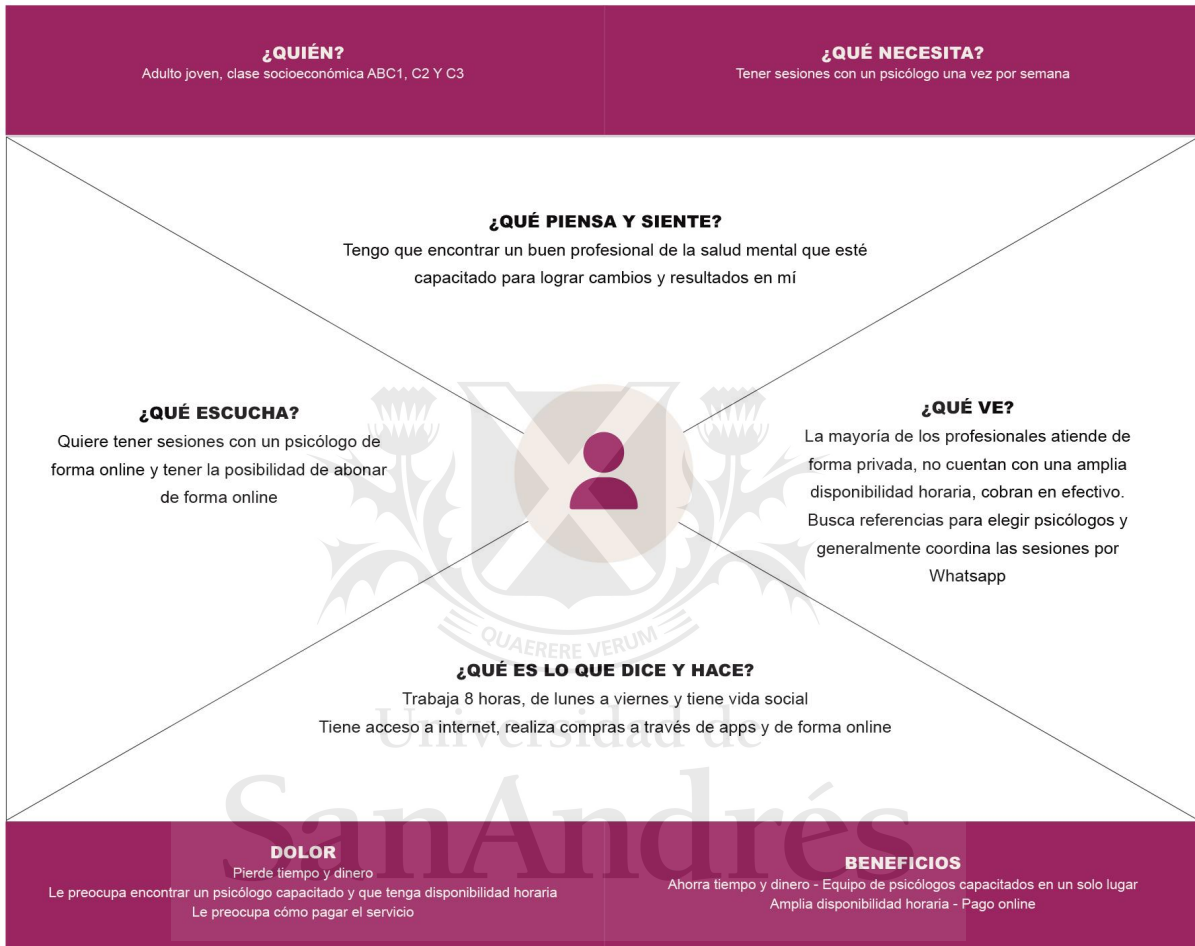
## **Segmentaciones de pacientes**

La segmentación de pacientes resultó del análisis que realizamos de las encuestas (ver [Anexo I](#)) y de las consultas que recibimos en el sitio web de Psicología BA como respuesta a los anuncios que realizamos como prueba preliminar (ver [Anexo II](#)).

Como ya aclaramos anteriormente, en esta segunda etapa seleccionamos a las ciudades de Córdoba y Rosario para iniciar la expansión de Psico Market a nivel nacional. Seleccionamos personas que residan en la ciudad de Córdoba y Rosario entre 18 y 50 años como segmento principal (dejando abierta la posibilidad de incluir a personas mayores de 50 años) con nivel de estudios secundarios, terciario o universitario. Con respecto a la segmentación socioeconómica, optamos por personas con un nivel de ingresos medio-alto y que, comportamentalmente, utilizan con frecuencia aplicaciones y herramientas digitales e interactivas de fácil acceso y uso. En cuanto a la segmentación por Producto-Beneficio, seleccionamos aquellas personas que quieren permanecer en la comodidad de su casa y no tener que trasladarse para tener una sesión de psicología, sino que prefiera terapia online.

## Mapa de empatía de Pacientes

El mapa de empatía es ideal para conocer a nuestro cliente porque nos permite ponernos en su lugar y ver, sentir, escuchar hacer y hasta hablar como si fuéramos ellos.



Analizando a los pacientes, llegamos a la conclusión que el cliente de Psico Market son aquellas personas que quieren iniciar un tratamiento psicoterapéutico de forma online. Son personas que tienen acceso a internet y están acostumbradas a utilizar plataformas digitales y realizar compras. Les interesa ahorrar tiempo y contar con amplia disponibilidad horaria.

## **Insights Pacientes**

Para identificar el cliente ideal como potencial paciente de los psicólogos que integran la red de Psico Market, realizamos unas encuestas (ver Anexo I) que nos permitieron detectar los siguientes insights:

- Necesidad sobre referencias del y trayectoria profesional del psicólogo.
- Contacto a través de videollamadas aceptable.
- Pagar con Mercado Pago o transferencias bancarias.
- Agendar turnos online.

## **Segmentaciones de Psicólogos**

El otro cliente son los profesionales de la salud mental, específicamente psicólogos y psicólogas especialistas en terapia cognitivo conductual. En esta etapa del proyecto, seleccionamos a personas que geográficamente residan en la ciudad de Buenos Aires, ciudad de Córdoba y Rosario. Con respecto a la segmentación demográfica, la selección es de hombre y mujeres de 25 a 50 años, cualquier etnia, hispanoparlantes con estudios universitarios finalizados. En cuanto a la segmentación socioeconómica, definimos ABC1 + C2 + C3 con niveles de ingresos medio-alta y que sean usuarios frecuentes de plataformas y aplicaciones móviles de fácil acceso y uso. Acerca de la segmentación por Producto-Beneficio, optamos por aquellos psicólogos que prefieran brindar el servicio de terapia online. La elección de estas segmentaciones está basada en los resultados de los testeos que se realizaron en campañas de publicidad de Google Ads.

## **Mapa de empatía de Psicólogos**

Del análisis del mapa de empatía de los terapeutas se desprende que los profesionales que prefieran continuar ofreciendo el servicio de terapia online serán quienes utilicen Psico Market. Son psicólogos que, si bien ya cuentan con pacientes, desean y/o necesitan contactar con personas interesadas en

tener sesiones virtuales. Con esta modalidad, la ubicación y traslados no son factores que impiden concretar el servicio terapéutico.

Algo importante es que son profesionales que quieren trabajar de forma independiente y generar ingresos extras al mismo tiempo que quieren solucionar uno de sus puntos de dolor, es decir, los diferentes problemas que se presentan para cobrar sus honorarios de forma online y en tiempo y forma pactado. Si bien reconocen la importancia de la publicidad en medios digitales, no cuentan con los conocimientos para generar campañas de difusión efectivas de sus servicios.

## **Insights Psicólogos**

De las encuestas realizadas a psicoterapeutas (ver Anexo II), pudimos identificar los siguientes insights:

- Necesidad de un sistema/app que sea segura y privada, bloqueando notificaciones externas
- Poder contar con supervisión y soporte
- Gestión y organización de agenda
- Cobros por sesiones ya realizadas
- Difusión de servicios



## II. La propuesta de valor

Considerando lo anteriormente expuesto y, evaluando el mercado a través de la experiencia obtenida en el MVP (ver [Anexo III](#)), proponemos expandir el Marketplace (ver [Anexo IV](#)) con la intención de lograr, de una forma fácil y accesible, que las personas que quieren iniciar terapia, puedan conectarse con profesionales de la salud mental a través de internet y mantener un espacio psicoterapéutico de forma online.

El Marketplace de Psico Market estará desarrollado en un sitio web y, al mismo tiempo, en una aplicación para dispositivos móviles disponible en App Store (servicio de descarga de aplicaciones para iOS) y en Play Store (servicio de descarga de aplicaciones para Android).

Una de las características del Marketplace de Psico Market a destacar es que integra un sistema de videollamada seguro y confidencial que permite que, tanto el paciente como los profesionales, obtengan en todo momento una sesión privada y cifrada, manteniendo una seguridad de los datos durante la comunicación.

Las personas que deseen iniciar terapia online y que utilicen Psico Market, podrán elegir hacerlo desde su computadora o su dispositivo móvil. Una vez que ingresan accederán a un menú de acciones en el que podrán actualizar su información personal, ingresar su número de WhatsApp de forma opcional si quieren recibir un recordatorio de turno por esa app (además de la notificación de Psico Market), podrán ver el calendario con los turnos reservados en un futuro, tendrán la opción de cancelar y/o reprogramar un turno y, en caso que así lo desee, podrán tener la opción de cambiar de psicólogo si no se siente conforme. También, y en base a las necesidades manifiestas por los potenciales clientes, la app de Psico Market cuenta con la posibilidad de abonar la sesión a través de Mercado Pago. Otra de las características que

destacan a Psico Market es la opción de bloquear las notificaciones del resto de las aplicaciones del dispositivo móvil o computadora para evitar distracciones durante el tiempo que dura la sesión.

Uno de los beneficios que tiene la aplicación Psico Market para aquellas personas que quieren iniciar un tratamiento psicológico y tienen horarios libres reducidos, es la posibilidad de elegir un terapeuta acorde a sus necesidades, al ser un equipo de psicólogos y psicólogas es posible encontrar una amplia disponibilidad horaria para coordinar los turnos.

Para aquellos profesionales de la salud mental que deseen ofrecer terapia online, Psico Market se presenta como la solución a la hora expandirse a nuevos pacientes y administrarse.

Las utilidades de la aplicación permitirán a los profesionales personalizar su perfil (foto, experiencia), acceder a su cuenta corriente, limitar sus horarios de atención y acceder a historias clínicas. Adicionalmente, la aplicación permite generar notificaciones automáticas y bloqueo del resto de aplicaciones.

La propuesta de Psico Market es facilitar el vínculo entre pacientes y terapeutas que quieran realizar terapia online a través de una comunicación privada y segura.

### **III. El product market fit**

Los Insights de pacientes muestran la necesidad de personas que viven en la ciudad de Rosario y en la ciudad de Córdoba de conectarse con profesionales de la salud mental que ofrezcan sus servicios de online y que cuenten con disponibilidad horaria amplia para coordinar las sesiones.

El actual contexto de restricciones y distanciamiento social generó un cambio de hábito en los consumidores que hoy necesitan y demandan el servicio de terapia online. Actualmente las personas pueden acceder a las consultas online desde la comodidad de cualquier lugar donde tenga acceso a Internet con cualquier Smartphone o computadora. Esto demuestra que existe un fit entre el producto y el mercado.

Si bien en la actualidad existen servicios de gestión de turnos en el sector de la salud mental, cabe destacar que son plataformas que se encuentran en el exterior de Argentina. Esto significa que los pacientes que residen en Argentina, tienen un costo muy elevado por tener que realizar compras en dólares. Psico Market está registrada en Argentina, por lo que ofrecemos un servicio de gestión de turnos para realizar terapia online en pesos argentinos. Siendo esto un beneficio para las personas que residen en Argentina al poder acceder a un servicio pago en moneda local.

Además de los beneficios mencionados en párrafos anteriores, los psicoterapeutas incrementan sus ingresos al obtener difusión de sus servicios sin costo de inversión en publicidad, ya que desde Psico Market tenemos un plan de marketing digital para alcanzar a potenciales clientes, es decir, personas que necesiten realizar terapia online. A su vez, este es un doble beneficio para aquellos profesionales que no cuentan con tiempo, dinero y conocimientos para difundir sus servicios en internet de forma particular y

sacan provecho de la estrategia comercial de Psico Market, accediendo a más pacientes sin correr riesgo de perder dinero o de generar una inversión.



Universidad de  
**San Andrés**

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

### **Tamaño de la oportunidad**

Para esta segunda etapa del proyecto, se decidió que el TAM (Total Addressable Market) o Mercado total sean la ciudad de Córdoba y Rosario. Según el último censo en 2010, la población estimada de la ciudad de Córdoba es 3.567.654 habitantes<sup>8</sup>. Mientras que, según un reporte de 2018, se estima que la población de Rosario es de 3.397.532 habitantes.<sup>9</sup>

De las encuestas (ver [Anexo II](#)) y las campañas de anuncios en Google Ads que realizamos para testear la intención de realizar terapia online, observamos que el 70% de las personas que quieren iniciar un tratamiento psicoterapéutico, prefieren realizarlo de forma virtual. Ciertamente, es posible deducir que este resultado positivo se debe a la pandemia y el distanciamiento social pero, para validar el modelo de negocio en un futuro posterior a la pandemia, se incluyó una pregunta consultando si cuando se levanten las restricciones, prefieren seguir de forma online por los beneficios que tiene: ahorro de tiempo, dinero y la posibilidad de contar con un equipo de psicólogos y psicólogas a la hora de elegir un terapeuta que tenga mayor disponibilidad horaria.

El mercado de pacientes que podemos servir, es decir, el SAM (Serviceable Available Market), teniendo en cuenta las segmentaciones que seleccionamos, es de un estimado de 252.278 personas entre ambas ciudades.

En cuanto al SOM (Serviceable Obtainable Market), el porcentaje del mercado que podemos conseguir al quinto año, gracias a nuestra estrategia de

---

<sup>8</sup> <https://estadistica.cba.gov.ar/conoce-cordoba/>

<sup>9</sup> <https://www.rosario.gob.ar/web/ciudad/caracteristicas/indicadores-demograficos>

captación y recursos mediante acciones de Google Ads y publicidad en Marketing Digital, estimamos captar el 5% del mercado objetivo, que representa un total de 12.614 personas.

## **Competencia y análisis FODA**

En Argentina existen plataformas que ofrecen acceso a una red de psicoterapeutas, pero, a diferencia de Psico Market, en esos sitios las personas deben realizar el contacto directamente con el profesional y en Psico Market las personas acceden a una profesional capacitada que evalúa según cada persona el tipo de profesional que necesita.

Más allá de que existen diferencias en la tecnología, identificamos como competidores directos a Mundo Psicólogos<sup>10</sup>, Red Psi<sup>11</sup> y Terapify<sup>12</sup>. Tanto Mundo Psicólogos como Red Psi no incluyen un sistema de comunicación por videollamadas propio y con medidas de seguridad que permite un servicio confidencial y privado. Tampoco ofrecen la posibilidad de pago online en la misma plataforma (esto va a depender de cada psicólogo que integre esté anotado en la red) y, en el caso de Terapify, si bien tiene la opción de pago online, el mismo es en moneda extranjera.

En resumen, las principales utilidades y funcionalidades ofrecidas por cada competidor son los siguientes:

---

<sup>10</sup> <https://www.mundopsicologos.com.ar/>

<sup>11</sup> <https://www.redpsi.com.ar/>

<sup>12</sup> <https://www.terapify.com/>

	Plataforma ecommerce	Agenda online	App propia	Fee inicial
Red Psi	✘	✘	✘	✔
Terapify	✘	✔	✔	✔
Mundo Psicólogos	✘	✔	✘	✔
Psico Market	✔	✔	✔	✘

A partir del cuadro concluimos que Psico Market tiene una mayor oferta de funcionalidades a sus clientes. Adicionalmente, el modelo de generación de ingresos es similar entre la competencia pero nuestro proyecto se diferencia al no cobrar un fee inicial.

## FODA

A continuación, describimos las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Psico Market.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Perfil Equipo fundador.</li> <li>➤ Propuesta de valor validada.</li> <li>➤ Equipo de terapeutas formado y actualizado en temas relacionados a trastornos de ansiedad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Ser nuevo en el rubro de la salud, lo que requerirá esfuerzos para lograr confianza.</li> <li>➤ Dificultad para contratar en tiempo y forma los recursos de IT.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Planificación adecuada de servidores</li> <li>➤ Servicio de calidad garantizado por la supervisión.</li> <li>➤ Aplicación con utilidades y funcionalidades acorde a las necesidades de los usuarios.</li> <li>➤ Modelo de pagos conveniente para Psicomarket y los profesionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Virtualidad como único medio de transacción.</li> <li>➤ Imposibilidad de asegurar que no existan transacciones en paralelo por parte de los usuarios.</li> <li>➤ Presupuesto limitado</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Expandirse a otros países de habla hispana</li> <li>➤ La salud mental es cada vez más importante para las personas.</li> <li>➤ La pandemia aumentó la ansiedad en las personas.</li> <li>➤ Pocos competidores</li> <li>➤ La expansión a ciudades del interior se puede lograr con baja inversión</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Recibir demandas legales por parte de pacientes.</li> <li>➤ Los competidores pueden copiar la plataforma.</li> <li>➤ Entorno económico incierto</li> <li>➤ Potencial robo de información de los usuarios o virus</li> </ul>



Al analizar el FODA, extraemos varias conclusiones que nos permiten observar que existe una oportunidad de llevar a cabo el proyecto de Psico Market. Por un lado, el contexto de restricciones y distancia social por la pandemia y la necesidad de continuar o comenzar con tratamiento psicoterapéuticos a causa del aumento de síntomas de ansiedad. Por otro lado, al haber menos cantidad de psicólogos activos por cada 100.000 habitantes en ciudades como Rosario o Córdoba, quienes quieran realizar terapia se encuentran con una menor oferta tanto del servicio online como disponibilidad horaria reducida por parte de profesionales que vivan en las mismas ciudades. Psico Market le ofrece a las personas acceso a un tratamiento psicológico de forma virtual y con la posibilidad de acceder a una amplia disponibilidad horaria para combinar terapia con su rutina o cambios en la misma.

## Contexto

La herramienta Context Map Business nos permitió entender e interpretar el contexto que impacta en esta etapa de expansión de Psico Market.



Actualmente estamos en un contexto de restricciones y distanciamiento social que favoreció que muchas de las actividades pasen de un formato presencial a

la modalidad virtual y, de esta forma, seguir con las rutinas que existían antes de la pandemia o, incluso, iniciar nuevas actividades que, por un tema de distancia, traslado y/o tiempo, no se podían realizar.

Un claro ejemplo de cambio a una modalidad virtual fue el desarrollo de las clases educativas en todos sus niveles (primaria, secundaria, terciaria y universitaria). También en el ámbito de la salud en donde los médicos de diferentes disciplinas, dependiendo de la especialidad y gravedad, atendieron a personas con enfermedades de menor riesgo. Esto mismo se observó en el plan del Estado para monitorear y acompañar a través de videollamadas a pacientes con COVID-19 que tuvieran síntomas leves. El área de salud mental mostró la misma tendencia y adoptó la virtualidad para que las terapias continúen o comiencen bajo la modalidad online.

A modo de conclusión, destacamos que el contexto actual provocó un marcado cambio de hábitos de consumo por parte de las personas que, si bien antes la terapia online era un tipo de servicio solicitado por personas que viajaban, se mudaban de ciudad o por personas con alguna discapacidad que no pudieran trasladarse al consultorio, en la actualidad se convirtió en un servicio solicitado, no solo por aquellos pacientes que quieren continuar con sus tratamientos, sino por personas que, frente al momento de incertidumbre y estrés, necesitan comenzar con espacio psicoterapéutico.

Otro aspecto a tener en cuenta son las personas de la generación conocida como “nativos digitales” que nacieron en las últimas dos décadas y que, por sus características, en un futuro al necesitar iniciar un tratamiento psicológico, solicitarán que sea de forma online.

## **La industria**

Para analizar la industria usamos el modelo Cinco Fuerzas de Porter, que a pesar de haber pasado varios años desde su desarrollo, continua siendo una herramienta clave para este fin.



Según lo analizado, el poder de negociación con los clientes, en el caso de Psico Market y, al no existir actualmente en Argentina una plataforma o sitio web que ofrezca terapia online y que esté especializado en Psicología Cognitivo Conductual, los pacientes tienen bajo poder de negociación. Esto nos permite como proyecto establecer un valor de honorarios competitivos y acorde a la inflación del país.

Con respecto al poder de negociación de los proveedores, en el caso de Psico Market son los profesionales de la salud mental, también se observa que es bajo por la cantidad de profesionales especializados que se encuentran tanto en CABA, como en Rosario y la ciudad de Córdoba. Como ya mencionamos anteriormente, Psico Market ofrece beneficios a los psicólogos que quieran ofrecer el servicio de terapia online e incrementar sus ingresos porque siendo parte del equipo de terapeutas, tendrán la posibilidad de cobrar en tiempo y forma sus honorarios (a diferencia de lo que ocurre al trabajar para obras sociales y medicina prepaga), gestionar su agenda y disponibilidad horaria sin la necesidad de contar con un consultorio externo o que la ubicación de sus pacientes sea un inconveniente.

A diferencia de los dos puntos anteriores, la amenaza de nuevos competidores es alta porque como es un servicio en auge, se espera que ingresen nuevos competidores al sector y que el producto pueda ser copiado y/o mejorado. Para mitigar esta situación, desde Psico Market seguiremos de cerca los cambios y nuevos servicios que los pacientes demanden para estar siempre en la vanguardia de ofrecer un producto tecnológico y con una buena experiencia de usuario.

Para analizar a la amenaza de productos sustitutos tuvimos en cuenta que, si bien existen profesionales que ofrecen este tipo de servicio de forma presencial y que lo seguirán haciendo luego de la pandemia y que, incluso, habrá personas que quieran volver al servicio presencial, el cambio de hábito en el consumo mantendrá la tendencia hacia lo online por los beneficios que representa esta modalidad.

Otro punto evaluado es la rivalidad entre los competidores. Como mencionamos, actualmente existen pocos competidores que ofrezcan terapia online especializada en psicología cognitivo conductual y que cuenten con una aplicación como Psico Market. Por mencionar algunos: Mundo Psicólogos, Red Psi y Terapify.

Por último, del análisis de las barreras de entrada concluimos que las principales limitaciones para poder ingresar a la industria son económico-financieras. En menor medida puede presentar dificultades desarrollar un negocio particularmente de psicología el no contar con un profesional de la salud mental en el equipo fundador.

## V. El modelo de negocios

El modelo de negocio de Psico Market se realizó a través del Business Canvas Model. De esta manera, se representan los pilares importantes que se debe tener en cuenta para el desarrollo de un proyecto.



Cada uno de los pilares se desarrolla en detalle en diferentes secciones del presente trabajo.

### Actividades primarias y de soporte

A continuación, detallamos las actividades primarias y secundarias que servirán para crear valor tanto para los pacientes como los psicólogos.

## PRIMARIAS

Ventas y marketing

Tecnología

Operaciones (diseño)

## SOPORTE

Recursos humanos

Infraestructura

Relación con inversores

**Tecnología:** Desde esta área se trabajará en desarrollar y ofrecer un servicio mejorado frente a las nuevas necesidades de los usuarios. Es clave para cumplir con este propósito que las plataformas donde se desarrolle Psico Market presenten la menor cantidad de fallas y que se distinga una positiva experiencia de usuario en todo el proceso. Para ofrecer un servicio diferenciado debemos contar con una plataforma que mejore frente a las nuevas necesidades de terapeutas y pacientes teniendo en cuenta una experiencia de usuario positiva y de mitigar posibles fallas en el sistema. Para esto evaluamos dos opciones: crear una plataforma personalizada desde cero o utilizar servicios de terceros e incluirlos dentro de nuestro sistema.

La opción elegida fue crear una plataforma desde cero a pesar de ser la elección que requiere una mayor inversión inicial y tiempo para el desarrollo. La razón por la que tomamos esta decisión es porque, de esta forma, creamos una aplicación y sitio web personalizado, fácil de usar y con las funciones que consideramos imprescindibles. Esto también nos permite sumar y/o cambiar funciones a medida que ganamos experiencia en el tiempo que se desarrolla el proyecto.

**Ventas y Marketing:** El principal trabajo que realizará es hacer publicidad en Google y Facebook para atraer nuevos pacientes de las ciudades de Córdoba y Rosario. Esta tarea es importante para acceder al mercado target. Luego, desde el área de Marketing trabajará con la estrategia de pricing para establecer un fee variable de los honorarios de los psicólogos teniendo en

cuenta un ajuste por inflación cada 6 meses a los pacientes y manteniendo el fee que se acordó con los profesionales.

Otra tarea a realizar por esta área es llevar adelante una estrategia en marketing de contenidos enfocada en atraer clientes potenciales de una manera orgánica, a partir de contenidos relevantes que se distribuyen en los distintos canales y medios digitales en los que está la audiencia. Para esto se crearán y publicarán contenido con técnicas de SEO con temas que sean de calidad y con información útil que ayuden y atraigan a los potenciales clientes al servicio que ofrece Psico Market.

**Operaciones:** El diseño del producto que ofrece Psico Market está basado en la calidad de servicio y satisfacción de los usuarios. Para esto se realizarán encuestas para corroborar la satisfacción y detectar nuevas necesidades y oportunidades tanto de los profesionales de la salud mental como de los pacientes.

Psico Market tiene como objetivo, por un lado, brindarles a los psicólogos la posibilidad de ofrecer el servicio de terapia online y, por el otro, a las personas que quieren iniciar un tratamiento psicológico la posibilidad de hacerlo de forma virtual.

El atractivo de formar parte del equipo de terapéutas de Psico Market es la oportunidad que tienen los profesionales de la salud mental de mantener los tratamientos psicológicos y empezar con nuevos, incluso el distanciamiento social y las restricciones por la pandemia se terminen.

Para los psicólogos, Psico Market es una herramienta que le permite administrar y planificar su trabajo al mismo tiempo que tienen difusión de su servicio sin costo de inversión inicial por ser parte del equipo de profesionales que atenderán las personas que busquen terapia online.

Un valor agregado para los psicoterapeutas es la posibilidad de ser parte de un equipo coordinado por Natalia Portales, Licenciada de Psicología especializada

en Psicoterapia Cognitiva Individual con Mg. en P.I.N.E.  
(Psiconeuroinmunoendocrinología).

La coordinación por parte de la Licenciada Portales tendrá como objetivo que la relación con los profesionales sea dinámica, personalizada y proactiva para acompañarlos antes cualquier problema que pueda presentarse y ayudarlos a usar Psico Market.

**Infraestructura:** es importante remarcar que, para que el proyecto se lleve a cabo, se debe cumplir con regulaciones contables, impositivas, legales y administración general.

**Recursos Humanos:** Desde el área de Recursos Humanos se realizarán todas las actividades relacionadas a la contratación y formación de quienes trabajen en Psico Market. Los empleados ejecutarán las diferentes tareas que ya fuimos mencionando en los párrafos anteriores:

- Desarrollar y mantener tanto el sitio web como la aplicación móvil de Psico Market.
- Análisis y confección de campañas de publicidad en Google y Redes Sociales.
- Manejo de Redes Sociales y Blog compartiendo contenido útil que atraiga a potenciales clientes.
- Administración para contestar las consultas tanto de psicólogos como pacientes y potenciales clientes.

**Relación con inversores:** Consideramos que, para esta etapa de expansión, como también para expansiones futuras de Psicomarket, es importante contar con el soporte de inversores. De esta manera podremos superar barreras de entrada de nuevos mercados.



## Modelo de ingresos

El modelo de ingresos de Psico Market es el cobro de una comisión sobre los honorarios de los psicólogos por las sesiones que realicen a través de Psico Market.

A partir de las encuestas realizadas, determinamos que la comisión es de 15% a 45%, según los parámetros detallados en la estrategia de Pricing.



## **VI. Go to Market Plan**

Al comienzo de este trabajo mencionamos que la primera etapa de este proyecto se desarrolló con profesionales de la salud mental y potenciales clientes de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y que, en esta segunda etapa, nos expandimos hacia las ciudades de Córdoba y Rosario.

### **Entrada al mercado**

Para alcanzar a los potenciales pacientes que deseen comenzar terapia online y que vivan en las ciudades de Rosario o Córdoba, se lanzarán campañas de anuncios de Search o Display en Google Ads y en redes sociales, principalmente en Facebook e Instagram junto a una estrategia de marketing de contenidos compartiendo información útil que nos acerque al público objetivo.

El slogan de Psico Market es “tu terapia donde sea que estés”, por lo que se resaltaré el beneficio de empezar un tratamiento psicológico sin importar donde vivas porque tenemos un equipo de psicólogos que se encuentran en diferentes puntos de ubicación y no solo en la ciudad donde vive la persona que consulta por un terapeuta. De la primera etapa orientada a la Ciudad de Buenos Aires contamos con una base de datos de consultantes. Con esta misma base de datos vamos a crear un público similar que residan en las ciudades de Córdoba y Rosario que usaremos para orientar campañas de publicidad en redes sociales.

Al mismo tiempo, sumaremos nuevas consultas a la base de datos de estas dos ciudades y a quienes se les enviará información no invasiva a través de una campaña de email marketing, acercando temas sobre diferentes patologías y los tipos de tratamientos psicológicos que se pueden abordar.

En los perfiles de redes sociales (ver [Anexo VI](#)) se trabajó de forma orgánica en un principio, comunicando información de interés como resultado de las palabras claves más buscadas en las herramientas de marketing de Google que usamos. Estas son Google Trends, Google Analytics y Google Search Console (ver Anexo VII). En una segunda etapa, como explicamos en puntos anteriores, se comenzará con campañas de publicidad en redes sociales para lograr un mayor alcance a los potenciales pacientes.

Al mismo tiempo, se realiza un trabajo constante en el posicionamiento online de la página web empleando técnicas de SEO (Search Engine Optimization) y SEM (Search Engine Marketing). EL SEO se basa en la optimización del sitio web para que se muestre en las primeras posiciones de los motores de búsqueda como Google mientras que el SEM consiste en generar anuncios con palabras claves determinadas, de manera tal que, cuando una persona busque un producto o servicio, el resultado de tu sitio web se muestre en primer lugar antes que los sitios de la competencia. Así se logra captar la mayor atención del potencial cliente.

Otras de las opciones para publicitar Psico Market y aumentar el alcance del proyecto es la denominada campaña de difusión en medios de comunicación a través de entrevistas y generando contenido útil en sitios webs relacionados y publicidad en radio (ver [Anexo VII](#)).

## **Estrategia de gestión**

Así como tenemos una estrategia en la que trabajaremos para captar nuevos clientes, también nos ocuparemos de mantener a quienes ya utilizan el servicio de Psico Market. Para llevar a cabo esta tarea, nos centraremos en satisfacer al cliente con sus necesidades emergentes y brindando un buen servicio de soporte. Este tipo de estrategia para atraer, mantener y hacer crecer los clientes también es conocido como “Get-Keep-Grow”.

Para medir la fidelidad de los clientes de Psico Market, los psicólogos y pacientes, utilizaremos las encuestas NPS. Esta herramienta es utilizada para medir la satisfacción de los clientes de una forma simple que nos permitirá monitorear el objetivo fijado del nivel del rendimiento del servicio que ofrecemos (lo que se conoce comúnmente como las KPI, Key Performance Indicator o, en español, indicador clave de rendimiento).

En total serán dos encuestas. Una para los pacientes, que será enviada al terminar el mes y tendrá como objetivo conocer sobre cómo se siente respecto del tratamiento y el terapeuta que lo trata. La encuesta será enviada a través de un cuestionario realizado en la herramienta Google Forms y tendrá preguntas que podrán ser respondidas en una escala de uno a diez y un campo de texto breve para dejar comentarios de forma opcional. El propósito es conocer si el paciente se siente cómodo con el profesional o si, por el contrario, se detecta algún inconveniente en la relación entre ambos que permita actuar a tiempo y, en caso de ser necesario, realizar una derivación con otro psicólogo.

En cuanto a los profesionales, las encuestas NPS estarán enfocadas en que cada profesional pueda evaluar a los pacientes y el tratamiento que se está llevando a cabo.

## **Estrategia de Pricing**

La estrategia de Pricing o de Precios, se basa en fijar el precio de un producto o servicio dependiendo del precio que la competencia estableció. Con respecto a Psico Market, se constituyó un porcentaje variable sobre los honorarios de los profesionales de la salud mental. Este porcentaje se determinó por referencias del mercado, ya que está aceptado en el colectivo de psicólogos y se validó en las encuestas que se realizaron (ver Anexo I).

A su vez, el valor de la sesión tendrá un ajuste por inflación cada 6 meses. Esto afectará a los pacientes pero no a los psicólogos, con quienes se mantendrá el mismo porcentaje que se pactó.

Por otro lado, y de forma estratégica, se tomó la decisión de ofrecer a los terapeutas descuentos según la cantidad de turnos realizados, experiencia y cursos realizados para mantenerse actualizado en sus conocimientos y avances en la psicología, entre otras áreas.

Experiencia	Poca	Media	Mucha
Turnos			
5 a 10 turnos	45%	35%	25%
11 a 20 turnos	40%	30 %	20 %
+20 turnos	35%	20%	15%

## VII. Recursos, procesos y plan operativo del negocio

Una de las actividades más importantes para llevar adelante el proyecto es la creación del sistema de gestión y videollamadas para las sesiones de terapia online. Como indicamos en puntos anteriores, Psico Market es una herramienta tanto en sitio web como en aplicación para dispositivos móviles. Esto significa que aquellos desarrolladores y programadores que trabajan en desarrollar y mantener en óptimo funcionamiento la web y aplicación de Psico Market, son uno de los recursos humanos más significativos del modelo de negocio.

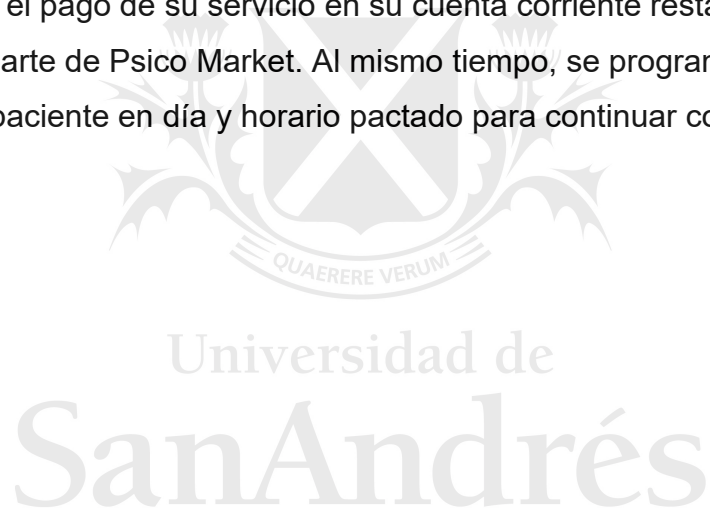
A su vez, la incorporación de nuevos profesionales de la salud mental es importante para que el proyecto crezca y se sustente en el tiempo. Es por esto que la tarea de la coordinadora del equipo de Psico Market, que estará a cargo de la ejecución de las campañas de recruiting de profesionales de psicología, es fundamental para el desarrollo del proyecto. En este punto es importante mencionar que, para aprobar finalmente el ingreso de un terapeuta a Psico Market, es necesario que el profesional entregue documentación relevante y que le permita ejercer su profesión (como seguro de mala praxis y matrícula nacional) además de la firma de un contrato (ver [Anexo VII](#)).

Una vez que ingresa el terapeuta al equipo de profesionales, el siguiente paso es capacitarlo con el uso de la herramienta e ingresarlo como prestador a la empresa. También es importante planificar la disponibilidad horaria del psicólogo para que el área de Marketing y Ventas arme y active campañas de publicidad en Google Ads y Facebook Ads para captar nuevos pacientes.

Mientras tanto, otra tarea que tendrá la coordinadora del equipo de psicoterapeutas de Psico Market es entrevistar a las personas que consultan por el servicio gracias a los anuncios publicitarios en Google y Redes sociales. Quienes quieran comenzar terapia online, deben abonar la entrevista por

Mercado Pago y, una vez terminada la sesión, la coordinadora definirá con qué profesional especialista derivará, de acuerdo con el tipo de problema o tratamiento que la persona necesite. Luego, dentro del Marketplace, la persona podrá coordinar día y hora con el psicólogo y abonar por Mercado Pago la sesión reservada. Esta acción generará una notificación push en la app del psicólogo con la información del nuevo paciente.

La parte final del proceso consiste en que, tanto el profesional como el paciente recibirán una notificación push antes de la sesión reservada para recordar y confirmar la cita. Posteriormente, ambos accederán al sistema de videollamadas donde se llevará a cabo la sesión por 45 minutos. Al finalizar, el psicólogo debe cargar en el sistema de back office el servicio prestado para que se genere el pago de su servicio en su cuenta corriente restando la comisión por parte de Psico Market. Al mismo tiempo, se programa la nueva sesión con el paciente en día y horario pactado para continuar con el tratamiento.



## VIII. Implementación del negocio

En la actualidad, el proyecto se está desarrollando con un MVP cuyos objetivos es captar potenciales pacientes que quieran iniciar terapia online así como de terapeutas que estén interesados en unirse al equipo de Psico Market. Al mismo tiempo, se comparte información de interés sobre síntomas y trastornos más comunes como ansiedad, angustia y estrés para que las personas puedan conocer sobre los diferentes tipos de tratamientos que se pueden realizar.

El siguiente paso por realizar es crear y desarrollar un MVP (producto viable mínimo) de la herramienta de gestión y sistema de videollamadas para ir recabando información sobre las necesidades y mejoras a implementar en el MVP de Psico Market.

Como ya mencionamos en puntos anteriores, en una primera etapa del proyecto se enfocó en la Ciudad de Buenos Aires y, en esta segunda etapa, se amplió el área a las ciudades de Córdoba y Rosario. Si bien el MVP ya tendrá avanzada la etapa de aprendizaje gracias al desarrollo realizado en la primera etapa, tenemos en cuenta que, para poder ofrecer un servicio de calidad y con una buena experiencia usuario, la fase de investigación, prueba y aprendizaje será constante. Una vez que Psico Market se asiente en Córdoba y Rosario, se seguirá ampliando el alcance a nivel nacional e, incluso, tenemos proyección a nivel internacional.

Para llevar el proyecto al siguiente nivel, la tarea principal es utilizar metodologías ágiles para desarrollar una web y una app que integren el sistema de gestión y videollamadas para realizar terapia online. Las metodologías ágiles interpretan una nueva filosofía que permite adaptar el modo de trabajo a las condiciones del proyecto. De esta forma, aportan flexibilidad y eficiencia frente a los cambios que se necesiten realizar y, de esta forma, logrando un mejor producto a menor costo. Una de las características que tendrá Psico Market es que cada persona que trabaje en el proyecto lo



hará de forma remota. Por este motivo, los sprints semanales se ejecutarán de forma online para ir avanzando en el desarrollo de la web app de Psico Market.

Para desarrollar la web app de Psico Market se utilizará la tecnología Flutter que consiste en un conjunto de herramientas de Interfaz de Usuario (UI) de Google.<sup>13</sup> La principal ventaja de esta herramienta es que permite desarrollar un solo proyecto para todos los sistemas operativos y la plataforma de desarrollo del fabricante (Android y iOS) de forma fácil, rápida y sencilla. Esto se traduce en una reducción de costes y tiempo de producción.

En el primer año de trabajo en el MVP se desarrollarán las funcionalidades relacionadas con el registro y acceso a la cuenta dentro de la web app. Para los usuarios que tengan la categoría de administradores y profesionales de la salud mental, dentro de sus cuentas tendrán acceso a los turnos reservados por pacientes e información sobre si se cancela alguna reserva (esto último genera una notificación tanto para el perfil de psicólogo como para el paciente). Las personas que tengan el rol de "pacientes", tendrán acceso a solicitar y organizar la primera entrevista con la coordinadora y, posterior, seleccionar y reservar turno con el terapeuta elegido desde el calendario dentro de su perfil. Al realizar la reserva de un día y horario, se crearán dos notificaciones: al momento de reservar con la información del turno y otra más cerca del turno a modo recordatorio. En este caso, el psicólogo también recibe dos notificaciones: la primera con la información del turno y paciente y luego el recordatorio de la sesión.

Otra funcionalidad que se desarrollará es la que permite que psicólogos y pacientes tengan las sesiones online a través de un sistema seguro y privado de videollamadas. Una de las funcionalidades diferenciales de Psico Market es la opción de bloquear notificaciones de las otras aplicaciones que haya en el dispositivo. De esta forma, se garantiza una comunicación sin distracciones emergentes.

---

<sup>13</sup> <https://esflutter.dev/>

Como mencionamos en el punto seis de este trabajo, para medir la fidelidad de los clientes de Psico Market, los psicólogos y pacientes, utilizaremos las encuestas NPS. Cuando finalicen las sesiones entre terapeuta y paciente, se desarrollará la función para que ambos usuarios puedan dejar comentarios, reviews y feedback tanto del profesional como del uso de la web app.

Otra funcionalidad que se desarrollará es que las personas que quieran iniciar un tratamiento online puedan iniciar una búsqueda de profesionales dentro de la web app. Las personas podrán visualizar un listado que estará ordenado según la disponibilidad horaria de cada psicólogo y que tendrá prioridad aquellos quienes mayor amplitud horario tengan.

Para desarrollar la web app de Psico Market necesitaremos una estructura operativa que esté constituida, en principio, por una persona Senior Full Stack con conocimientos en desarrollo Front-End y Back-End y, que a su vez, pueda articular el equipo de trabajo y cumplir la función de Project Leader. El equipo de trabajo estará compuesto por dos personas Semi Senior Mobile nativo con conocimientos Full Stack y que trabajarán en el diseño y programación de la aplicación en Android y iOS más el desarrollo de interfaces con API Rest. También necesitaremos un diseñador gráfico especializado en UX/UI cuyas principales tareas serán diseñar el aspecto visual de la interfaz y garantizar la navegabilidad para que los usuarios de la web app tengan una buena experiencia de usuario.

Con respecto al área de Marketing y Publicidad, los primeros dos años se crearán campañas de publicidad con el objetivo de dar a conocer Psico Market y posicionarse en el mercado. En estos dos años, la inversión en Marketing Digital aumentará para que, al mismo tiempo que se tendrá mayor alcance, se obtendrán resultados que nos permitan conocer el público objetivo y optimizar las tasas de conversión. Es decir, aumentar el porcentaje de usuarios que visiten el sitio web y soliciten una entrevista para comenzar con terapia online.

A partir del tercer año, el presupuesto en publicidad descenderá en relación a las ventas porque, con la trayectoria de los primeros dos años, se estima que

Psico Market ya será reconocido en el área de la terapia online y, gracias a las recomendaciones de los profesionales y pacientes que utilicen el servicio, se llegará a más psicólogos y personas interesadas en comenzar una psicoterapia (el conocido “boca en boca”).

Por lo anterior expuesto, se espera que en el tercer año lleguemos a un crecimiento exponencial tanto en psicólogos que quieran ser parte de Psico Market como de pacientes que inician terapia de forma virtual y que nos permita optimizar la tasa de conversión.

En el cuarto y quinto año, seguiremos con las tareas e inversiones en Publicidad y Marketing que nos permita mantener un crecimiento sostenido y alcanzar la cuota de mercado esperada del 5% (lo que se estableció en el punto IV).

A modo de conclusión, el plan a cinco de años de este proyecto es alcanzar los objetivos de que Psico Market se convierta en un Marketplace posicionado y consolidado en Rosario Córdoba con vistas en futuro a un mayor alcance nacional, e incluso internacional y que sea reconocido por contar una web app de última tecnología que cumpla con el objetivo de mejorar la comunicación entre profesionales de la salud mental y personas que quieran realizar terapia online.

## **IX. Equipo emprendedor, estructura directiva**

### **Equipo emprendedor**

El equipo fundador de Psico Market está formado por 4 socios que se desempeñan profesionalmente en diferentes áreas e industrias en Argentina. Como punto favorable de este equipo se destaca la gran capacidad de ejecución tanto en lo operativo, técnico y también en lo tecnológico.

Martín Augusto: (CFO) Contador Público. Licenciado en Administración de Empresas. MBA Candidate. Desde hace 11 años cuenta con experiencias trabajando en sectores de finanzas en diferentes compañías nacionales y multinacionales. En la actualidad es Jefe de Contabilidad e Impuesto en Boehringer Ingelheim. El rol que cumple en Psico Market es supervisar el cumplimiento de las regulaciones contables e impositivas permitiendo, de esta forma, que la empresa continúe operando. Además, aporta valor a través de la planificación financiera.

Eugenio Molina (CEO/CMO): Licenciado en Marketing. MBA. Desde hace 12 años trabaja en la industria IT. Actualmente cumple funciones como Digital Data Analyst en el Grupo Telefónica realizando tareas que permiten medir acciones de Marketing Digital a través de Google Analytics. Dentro de Psico Market, su rol es el de definir y administrar el presupuesto de la empresa, ejecutar la estrategia de Marketing integral y responsable de que crezca en market share en el mercado de terapia online.

Natalia Portales (CCO): Mg. en P.I.N.E. (Psiconeuroinmunoendocrinología). Es Profesora y Licenciada de Psicología con especialización en Psicoterapia Cognitiva individual. Su rol dentro de Psico Market es supervisar los tratamientos que cada psicólogo ofrezca dentro de la red, realizar las entrevistas a pacientes y seleccionar el profesional que los atenderá de

acuerdo la especialidad y necesidad del paciente y re derivar a otro psicólogo en cada que sea necesario o el paciente lo requiera. También cumple la tarea de entrevistar y admitir a los terapeutas que quieran formar parte de la red.

Mariano Molina (CTO): Ingeniero en Sistemas. Se desempeña hace más de 15 años en el mercado IT cumpliendo diferentes roles de arquitectura, desarrollo y liderazgo técnico. Su puesto dentro de Psico Market es el de Senior full stack developer. Cabe destacar que el desarrollo del MVP fue implementado por él.



Universidad de  
**San Andrés**

## X. Resultados económicos-financieros y requerimientos de inversión

### Contexto económico

Tanto el PBI, el tipo de cambio y la inflación son variables económicas que pueden impactar en el negocio. El tipo de cambio USD/ARS influye sobre los costos de adquisición de clientes, ya que la inversión en Google ADS se hace en USD. Por otra parte, la inflación impacta en el costo de vida de las personas generando que los gastos y honorarios de los profesionales aumenten y, por consiguiente, aumenten las ventas en pesos. A continuación, se expone cómo han evolucionado estas variables en Argentina en los últimos años:

Según la publicación realizada durante septiembre 2021 por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Argentina <sup>14</sup>, el nivel general del Índice de precios al consumidor presentó una variación interanual de 51%.

Por otra parte, el peso argentino se ha devaluado respecto al dólar estadounidense durante el último año. Al 31 de agosto de 2021 <sup>15</sup>, la cotización del Dólar era de \$97,74 mientras que al 31 de Agosto de 2020 <sup>16</sup> era de \$74,18. Esto representa una variación absoluta de \$23,56 y una porcentual de 32%.

Respecto al producto bruto interno, se estima un crecimiento durante el primer trimestre de 2021 respecto al 2020 de 2,5%. <sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> [Índice de Precios al Consumidor \(IPC\). Cobertura nacional. Agosto de 2021 \(indec.gov.ar\)](https://www.indec.gov.ar/)

<sup>15</sup> Tipo de cambio divisa vendedor tomado de <https://www.bna.com.ar/>

<sup>16</sup> Tipo de cambio divisa vendedor tomado de <https://www.bna.com.ar/>

<sup>17</sup> [INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina](https://www.indec.gov.ar/)

## **Modelo de generación de beneficios de ingresos y costos variables. Margen bruto**

A partir de las encuestas realizadas y la trayectoria del negocio hasta el momento, determinamos que en esta etapa los ingresos se continuarán generando a través del cobro de comisiones a los psicólogos. Tal como se expone en el apartado de Estrategia de Pricing, las comisiones irán de 15% a 45%. A efectos de realizar las proyecciones económico-financieras, tomamos un 25% de comisión.

En el siguiente párrafo, se detallan los economics de una unidad y rentabilidad bruta en pesos argentinos.

Unidad: Comisiones cobradas a un psicólogo a lo largo de un tratamiento promedio (34 sesiones) de un paciente

Lifetime Value: \$1.500 (valor sesión) \* 34 (cantidad sesiones) \* 25% (comisiones) = \$12.750

Costo de adquisición: \$5.618

Rentabilidad bruta: \$7.122 (56%)

## **Resultados proyectados**

En esta segunda etapa de Psico Market estamos en un proceso de expansión hacia el mercado de Córdoba y Rosario. Es por ello que proyectamos un estado de resultados diferencial en USD, teniendo en cuenta las ventas, el costo de ventas y gastos que nos generaría esta expansión.

Los gastos operativos proyectados en la primera etapa de Psicomarket son los siguientes:

USD	1	2	3	4	5
Sueldos	18,796	18,796	28,194	56,388	112,776
Cargas sociales	4,323	4,323	6,485	12,969	25,938
Gastos legales	775	315	315	315	315
Honorarios profesionales	2,366	2,366	3,549	4,436	5,545
Ingresos brutos	571	2,286	9,144	24,688	61,719
Gastos página web	460	460	460	460	460
Marketplace	30,757	11,041	11,041	11,041	11,041
Alquiler oficina	2,839	2,839	2,839	2,839	2,839
Depreciaciones	2,042	2,042	2,042	289	289
Gastos APP	473	473	473	473	473
Publicidad	5,258	5,258	1,893	1,893	1,893
<b>Total gastos operativos</b>	<b>68,661</b>	<b>50,199</b>	<b>66,434</b>	<b>115,792</b>	<b>223,289</b>

En cuando al resultado bruto de este proyecto, es decir, la expansión a las ciudades de Rosario y Córdoba, se puede observar que la rentabilidad bruta (56% sobre ventas) disminuye en relación a los márgenes brutos obtenidos en Buenos Aires.

USD	1	2	3	4	5
Cantidad sesiones	5.270	21.080	84.320	210.800	430.032
Precio sesión	15	15	15	15	15
<b>Ventas (25%)</b>	<b>20.219</b>	<b>80.878</b>	<b>323.511</b>	<b>808.778</b>	<b>1.649.908</b>
CAC	8.926	35.702	142.808	357.021	728.322
<b>Resultado Bruto</b>	<b>11.294</b>	<b>45.176</b>	<b>180.703</b>	<b>451.758</b>	<b>921.586</b>

Por otra parte, los gastos operativos en esta segunda etapa de expansión son menores a la del proyecto inicial, ya que únicamente se consideran los incrementales.

USD	1	2	3	4	5
Sueldos	0	0	13.301	26.601	53.202
Cargas sociales	0	0	3.059	6.118	12.237
Honorarios profesionales	3.172	614	614	614	614
Ingresos brutos	607	2.426	9.705	24.263	49.497
Gastos página web	1.381	483	483	483	483
Marketplace	14.550	6.000	7.850	7.850	7.850
Gastos APP / modulo gestión	497	497	497	497	497
Publicidad	9.750	7.890	5.500	5.500	5.500
<b>Total gastos operativos</b>	<b>29.957</b>	<b>17.911</b>	<b>41.010</b>	<b>71.927</b>	<b>129.881</b>

Los gastos más relevantes para el proyecto serán:



- Honorarios profesionales: Contrataremos asesores para cumplir con los requisitos legales e impositivos que impliquen operar en estas nuevas ciudades.
- Marketplace: Determinados ajustes se harán en el Marketplace que se desarrollará para Buenos Aires para poder operar en estas nuevas ciudades, como así el mantenimiento y gastos relacionados se elevarán por el aumento de tráfico al operar en nuevos mercados. Por otra parte, al ser un proyecto asentado en la tecnología, presupuestamos que debemos erogar un monto significativo a lo largo de los cinco años porque tendremos que contar con un producto que cubra los cambios en las necesidades de los clientes inmediatamente.
- Publicidad: Adicionalmente a la inversión en Google Ads., que tiene impacto en el CAC, invertiremos fondos en distintas acciones de marketing para lograr captar pacientes.

El estado de resultado completo se expone a continuación:

USD	1	2	3	4	5
Cantidad sesiones	5.270	21.080	84.320	210.800	430.032
Precio sesión	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500
<b>Ventas (25%)</b>	<b>20.219</b>	<b>80.878</b>	<b>323.511</b>	<b>808.778</b>	<b>1.649.908</b>
<b>CAC</b>	<b>8.926</b>	<b>35.702</b>	<b>142.808</b>	<b>357.021</b>	<b>728.322</b>
<b>Resultado Bruto</b>	<b>11.294</b>	<b>45.176</b>	<b>180.703</b>	<b>451.758</b>	<b>921.586</b>
Sueldos	0	0	13.301	26.601	53.202
Cargas sociales	0	0	3.059	6.118	12.237
Honorarios profesionales	3.172	614	614	614	614
Ingresos brutos	607	2.426	9.705	24.263	49.497
Gastos página web	1.381	483	483	483	483
Marketplace	5.525	5.525	5.525	5.525	5.525
Gastos APP / modulo gestión	497	497	497	497	497
Publicidad	5.525	5.525	2.558	1.989	1.989
<b>Total gastos operativos</b>	<b>16.706</b>	<b>15.071</b>	<b>35.742</b>	<b>66.091</b>	<b>124.045</b>
<b>Resultado Neto antes de impuestos</b>	<b>-5.412</b>	<b>30.105</b>	<b>144.961</b>	<b>385.667</b>	<b>797.541</b>
IIGG (35%)	1.894	-10.537	-50.736	-134.983	-279.139
<b>Resultado Neto</b>	<b>-3.518</b>	<b>19.568</b>	<b>94.225</b>	<b>250.683</b>	<b>518.402</b>

El punto de equilibrio económico se alcanzará en el segundo año. A partir del mismo, los ingresos brutos generados nos permitirán absorber los gastos fijos. A lo largo de todo el proyecto, el Impuesto a las ganancias (actualizado durante 2021 nuevamente con una alícuota progresiva que alcanza a ser del 35%) será la erogación más representativa luego del costo de ventas.

## **XI. Condiciones para la viabilidad de negocio**

### **Viabilidad financiera del negocio**

Como primer punto calculamos el costo de capital del negocio. Para ello contemplamos el riesgo país de Argentina, una prima por riesgo de mercado y una beta de una empresa de tecnología. Considerando que el proyecto no será financiado tomando deuda, el costo de capital es de 28,10%.

Utilizamos el 28,10% como factor de descuento para determinar que el valor actual neto del negocio a perpetuidad es USD 811.881, y si tan solo durara 5 años el negocio, generaría un valor actual neto en USD de 280.966.

El negocio requiere una inversión de USD 23.332. Dicha inversión será solicitada a inversionistas, ofreciendo un 15% de la tenencia accionaria. La tasa interna de retorno de la inversión a perpetuidad será de 84%, mientras que si el negocio durara 5 años sería de 50%. El plazo de recuperabilidad de la inversión será de dos años.

Durante el primer año del proyecto, mensualmente se llevará a cabo una reunión donde se tratarán los temas más relevantes. En la misma participarán el CFO, el CEO y un representante de la sociedad inversora.

A partir de las variables económicas analizadas y que tienen mayor impacto en el negocio, consideramos que no es conveniente contratar coberturas financieras. Si bien el costo de las ventas depende del tipo de cambio entre el peso argentino y el dólar, la inflación (teniendo impacto directo en las ventas) suele tener una tendencia similar a la devaluación.

En esta etapa del proyecto, Psico Market continuará operando teniendo una única Sociedad Anónima, constituida con sede en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Operar en Rosario y Córdoba obligará a la empresa a tributar

Ingresos Brutos ante los organismos fiscales de la provincia de Córdoba y Santa Fé.

## **Factores clave de éxito**

En primer lugar, el primer factor es la relación dinámica y cercana con los profesionales de la salud mental que integran el equipo de psicólogos. Los terapeutas que quieran sumarse a Psico Market deberán pasar por una evaluación previa por parte de la coordinadora del equipo y, luego, tendrán una supervisión de los diferentes tratamientos que realicen.

El segundo factor está relacionado con el diseño y la usabilidad tanto de la web como de la aplicación móvil de Psico Market. Una plataforma con buena experiencia de usuario que permitirá ser utilizada de forma fácil e intuitiva por las personas que quieran comenzar un tratamiento psicológico, coordinando turnos y abonando por las sesiones reservadas.

Y el último factor clave de éxito está dado por el modelo de negocio escalable. Es una práctica aceptable que los psicólogos paguen un fee para acceder a un consultorio donde llevar adelante su profesión, por lo que consideramos que el sistema de cobro de una comisión por parte de Psico Market será aceptado por los psicólogos que quieran ofrecer terapia online, incluso después de la pandemia. Los pacientes no se ven afectados por este modelo y la decisión de usar Psico Market porque la comisión se cobra a los terapeutas.

## XII. Fuentes y Bibliografía

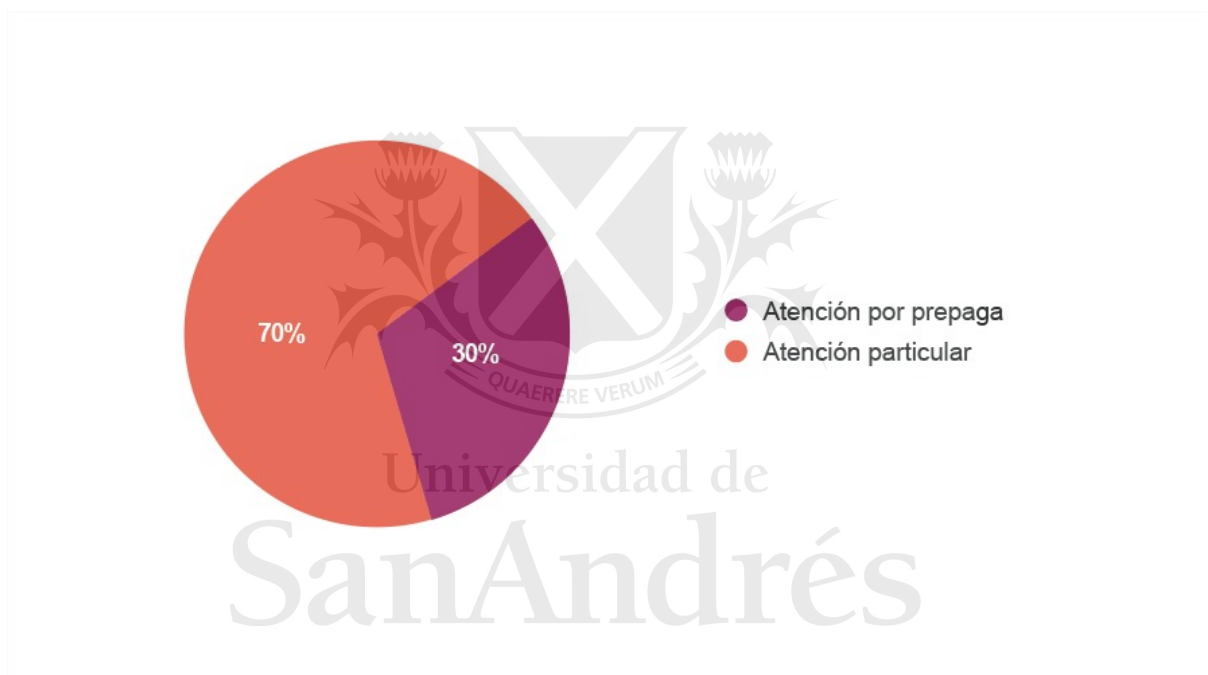
- Blank, Steve y Dorf, Bob, "The Start up Owner's Manual" (2012) Ed. K&SRanch.
- Blank, Steve, "Why the Lean Start up changes everything" (2013). Harvard Business Review
- Fanelli, José María, "Regímenes macroeconómicos, crecimiento y agenda internacional en América Latina". (2003) Mimeo, CEDES.
- Lockwood, T. "Design Thinking-Integrating innovation, customer experience and brand value" (2009). Allworth Press.
- Osterwalder, Alexander, e Yves Pigneur. "Generacion de modelos de negocio: Un manual para visionaries, revolucionarios y retadores". (2010). Willey.
- Porter Michael, "Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores" (1980). Estados Unidos.
- Ries, E. "El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua." (2012) Grupo Planeta Spain.
- Sarvary, Miklos y Anita Elberse. "Market Segmentation, Target Market Selection, and Positioning." (2005) Harvard Business School Background Note 506-019.
- Genoni, Gustavo. "¿Cuánto tiene que rendir una inversión?". (2006) 2006. La Tercera-eClass-UAI. Chile (paper).
- Genoni, Gustavo. "Estimación del Costo del Capital". (2009). UAI. (paper).
- <https://esflutter.dev/> [Consulta: Septiembre 2021].
- <https://bna.com.ar/> [Consulta: Agosto 2021].
- <https://bcra.gov.ar/> [Consulta: Agosto 2021].
- <https://indec.gob.ar/> [Consulta: Septiembre 2021].

## XIII. Anexos

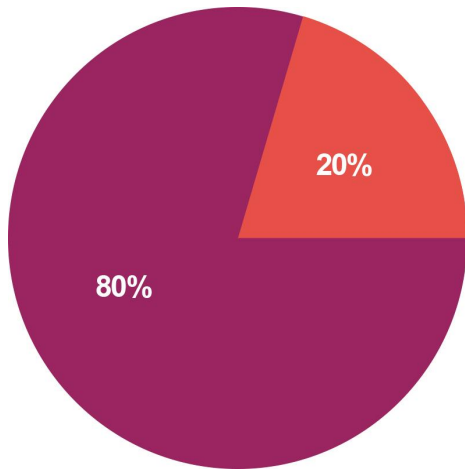
### Anexo I - Encuestas a Pacientes

#### Pacientes de la ciudad de Córdoba

Por lo general, ¿tu psicólogo te atiende por tu prepaga o de forma particular?

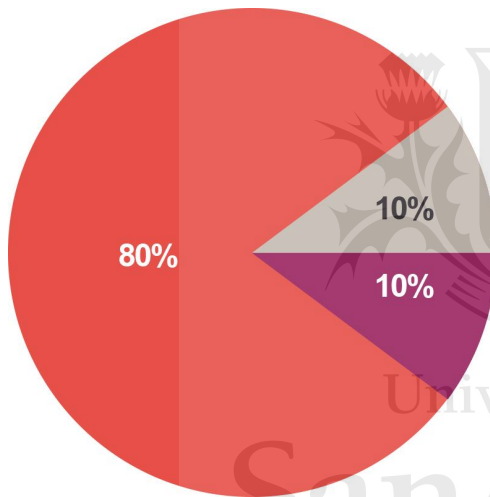


¿Cuántas sesiones de terapia tenés por mes?



- 1 vez por semana
- 2 veces por semana
- 1 vez cada quince días

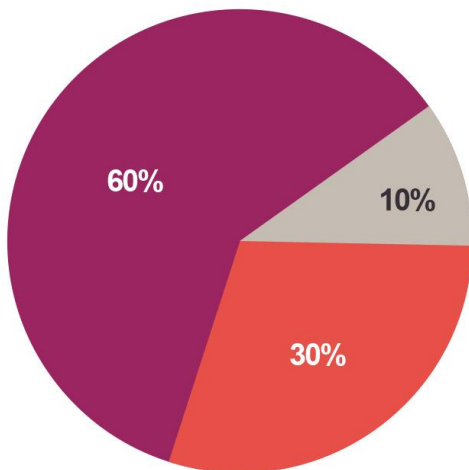
¿Qué tipo de terapia preferís?



- Psicoanálisis
- Terapia cognitivo conductual
- No sabe / No contesta

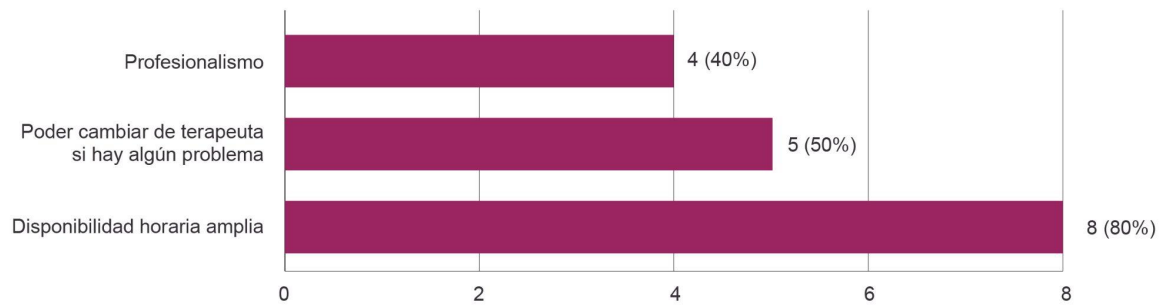
Universidad de San Andrés

Si te ausentas a una sesión sin previo aviso y la misma se te cobra. ¿Cuál es tu opinión?

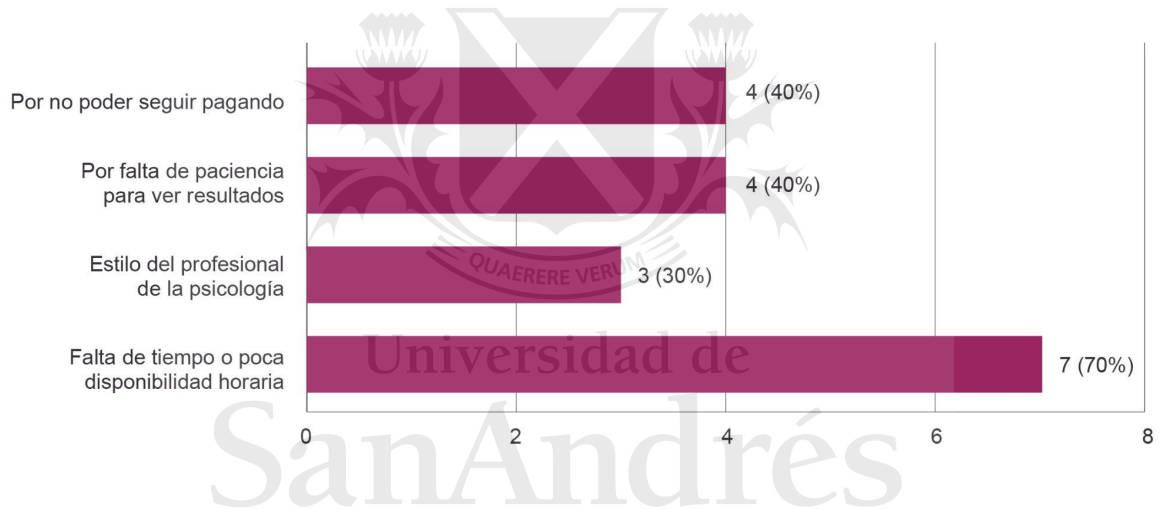


- Me parece correcto
- Habría que evaluar la situación
- No estoy de acuerdo

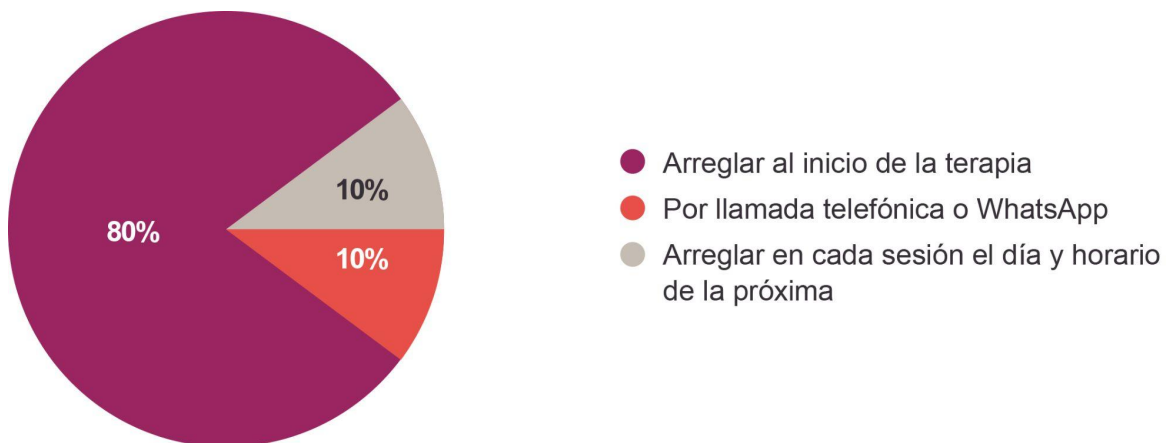
¿Qué es lo que valoras en un tratamiento? Podés elegir más de una opción.



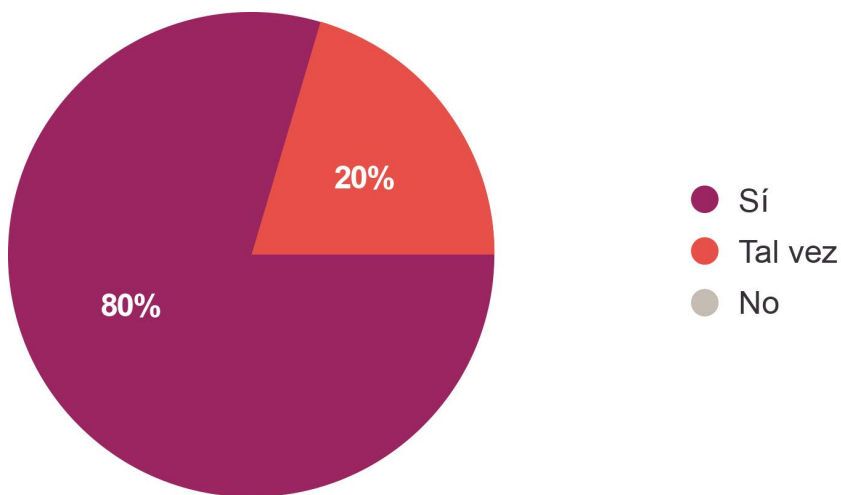
¿Cuál considerás que es el motivo principal por el que una persona interrumpe el tratamiento? Podés elegir más de una opción



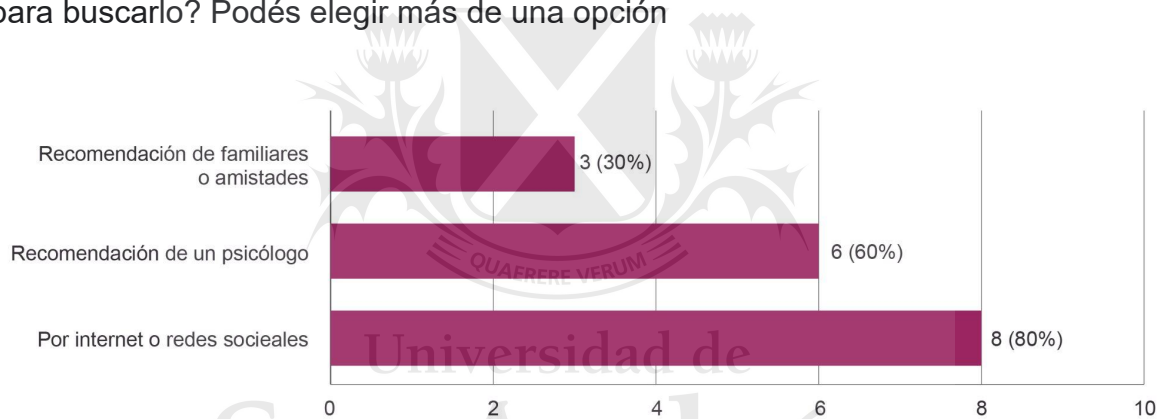
¿De qué manera sacás o preferirías sacar turno para las sesiones?



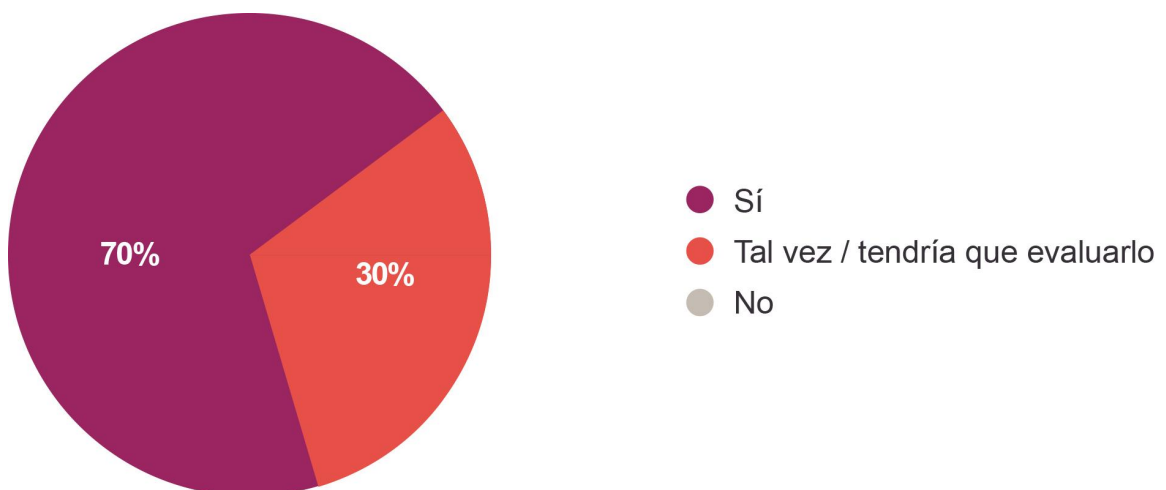
¿Te gustaría poder sacar turno de manera online?



En el caso de tener que acudir a un nuevo psicólogo, ¿qué medios utilizarías para buscarlo? Podés elegir más de una opción

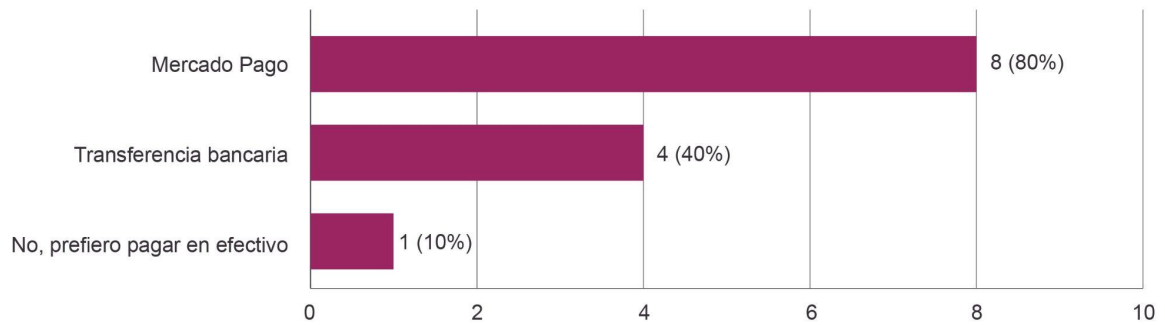


¿Te atenderías de forma online con un terapeuta que no viva en tu misma ciudad?

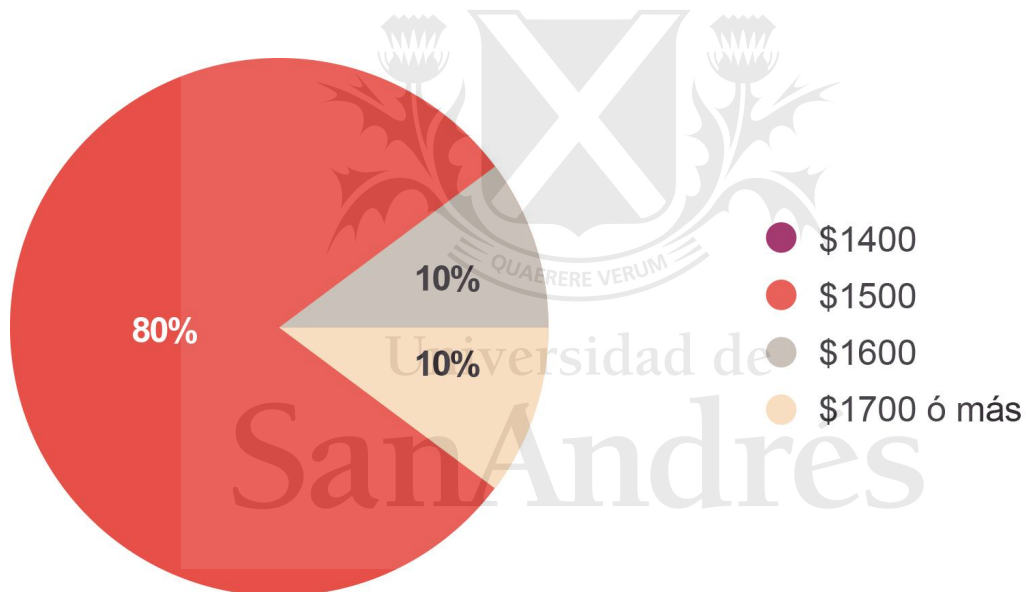




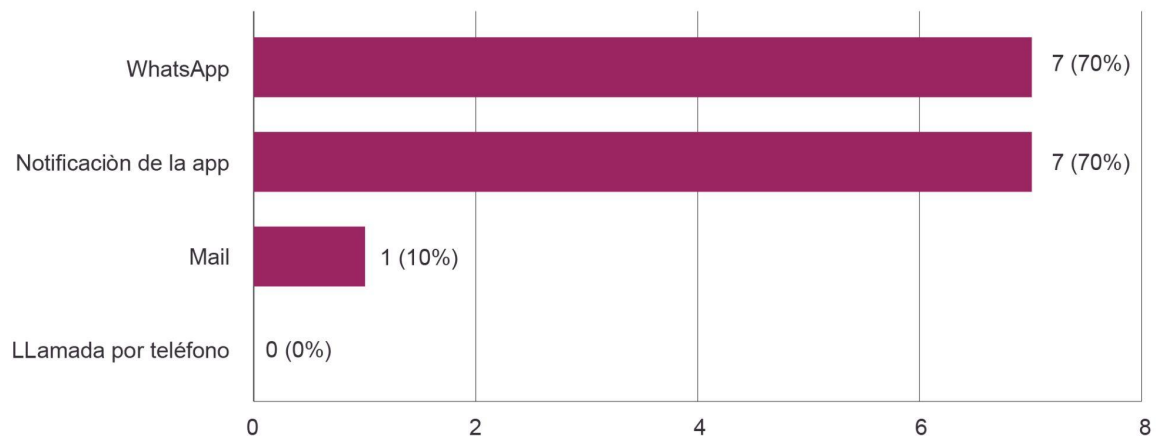
¿Te gustaría abonar las sesiones por medios digitales? Si tu respuesta es sí, ¿cuál preferís?



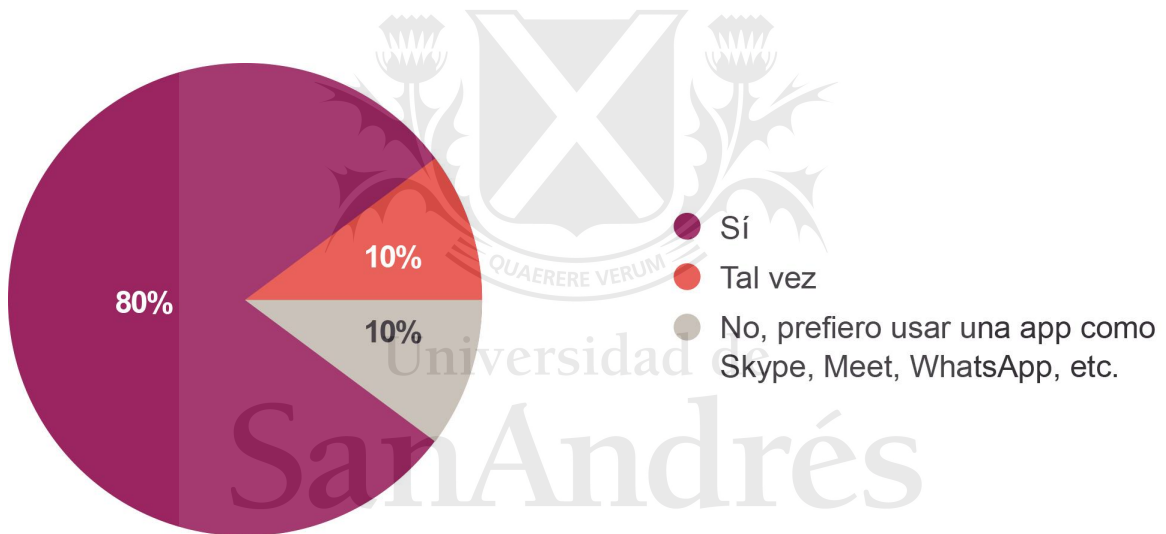
¿Cuál es el máximo presupuesto que destinarías por sesión?



¿A través de qué medio desearía recibir la confirmación de la sesión? Podés elegir más de una opción

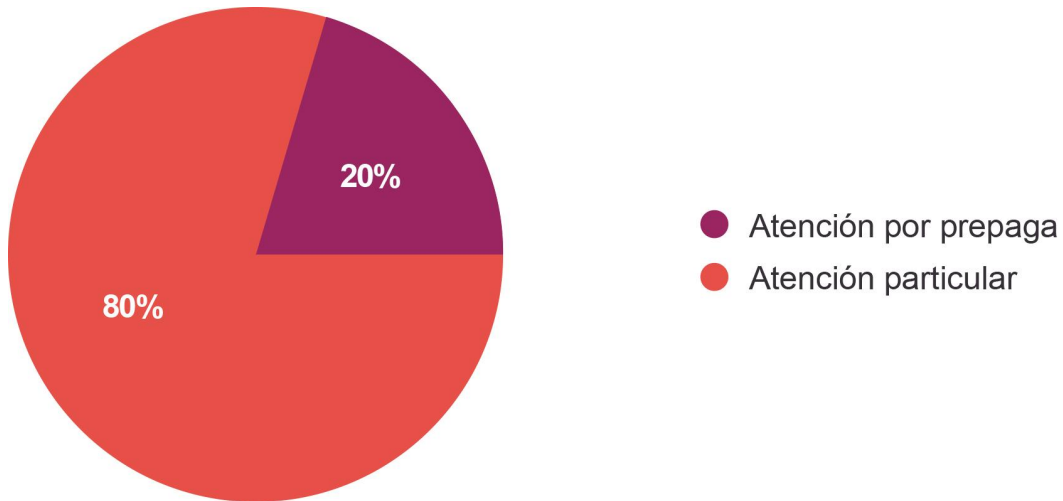


¿Te gustaría contar con una aplicación que, además de segura y privada, cuenta con la opción de bloquear el resto de las notificaciones del smartphone mientras estás en sesión por videollamada?

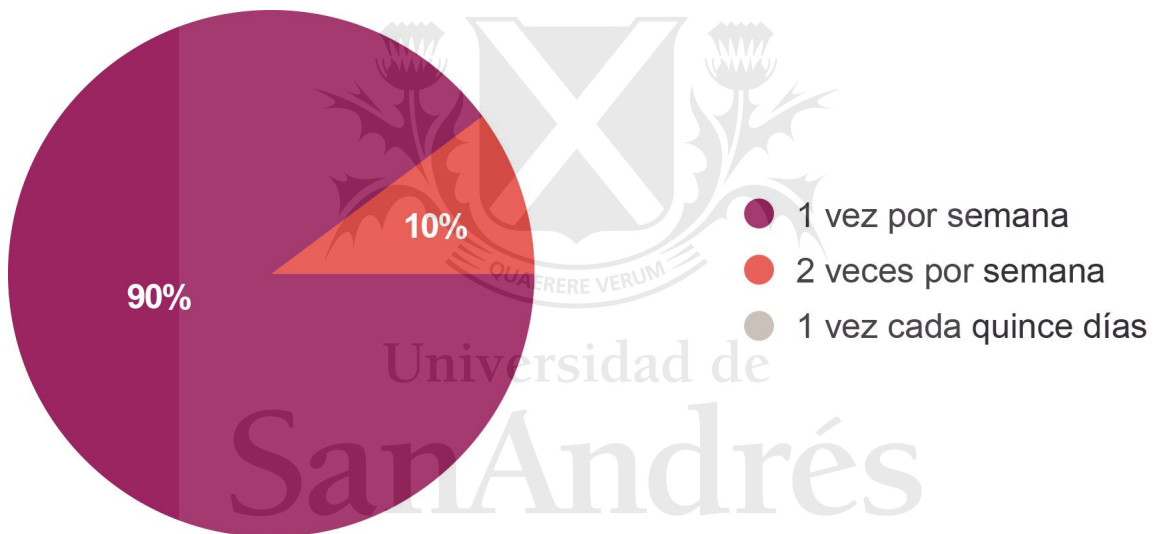


Pacientes de Rosario, Santa Fe

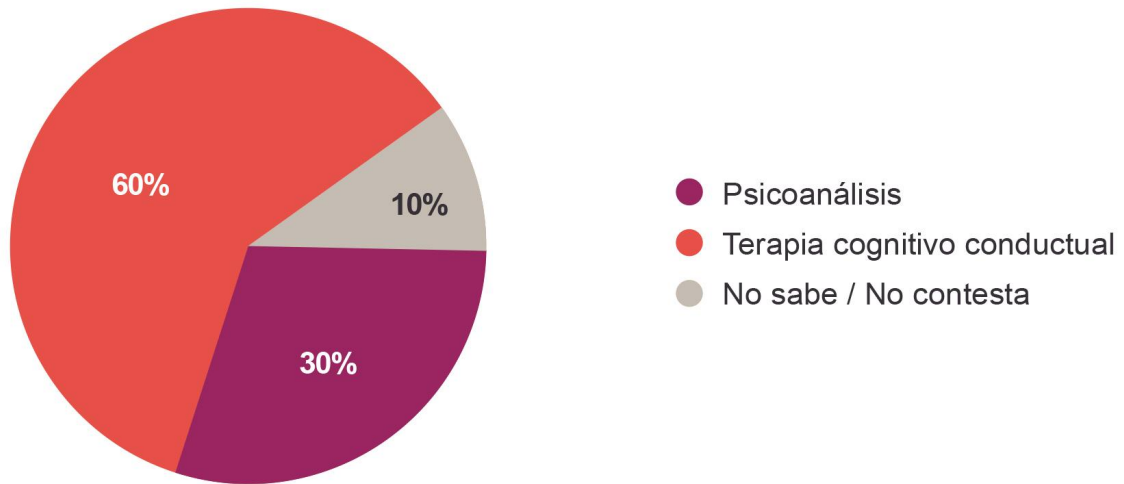
Por lo general, ¿tu psicólogo te atiende por tu prepaga o de forma particular?



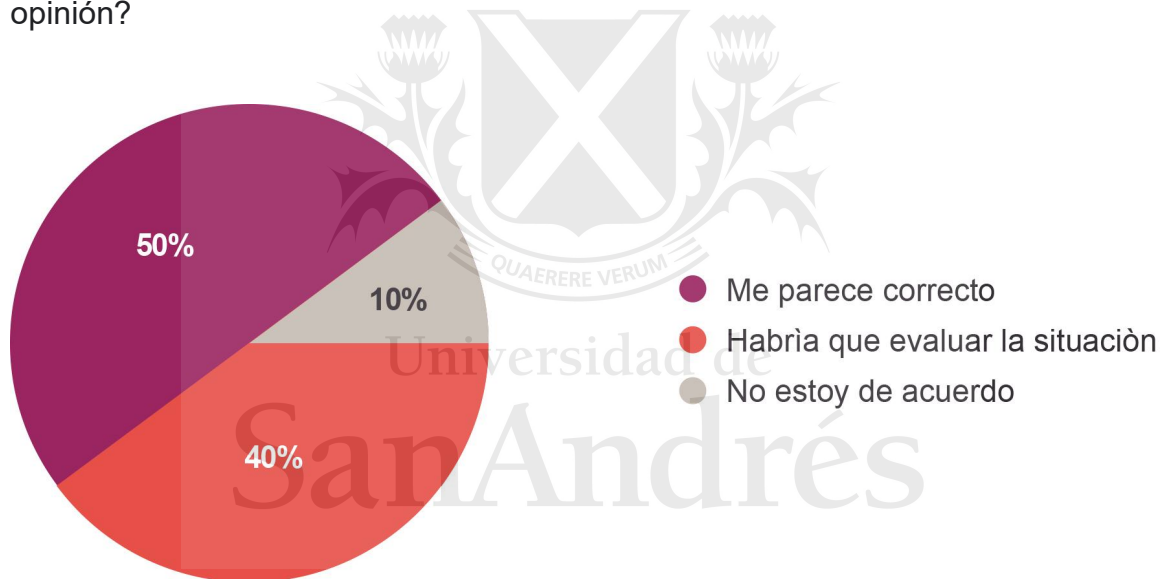
¿Cuántas sesiones de terapia tenés por mes?



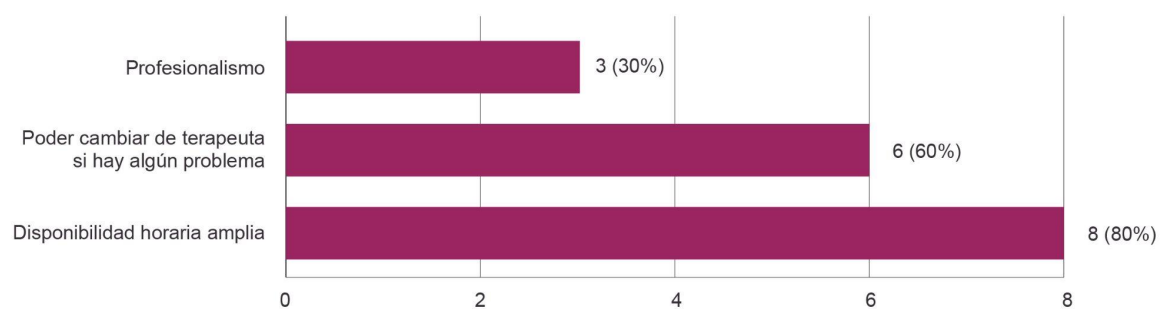
¿Qué tipo de terapia preferís?



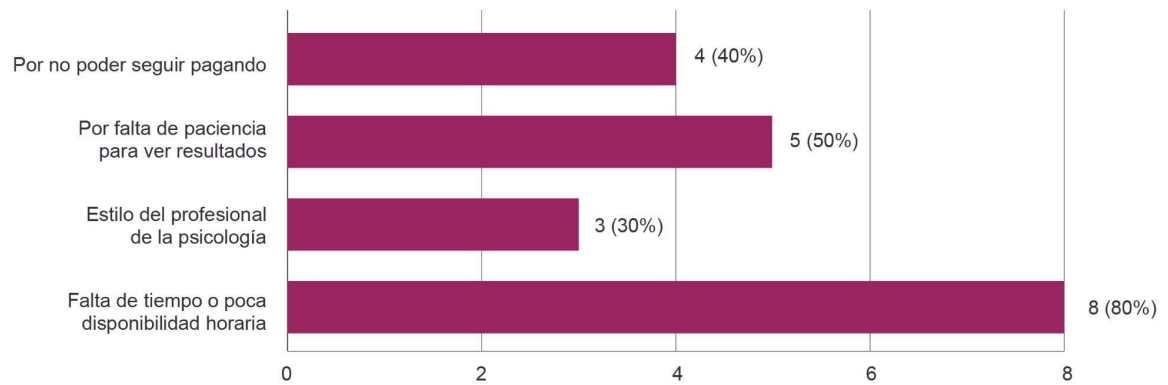
Si te ausentas a una sesión sin previo aviso y la misma se te cobra. ¿Cuál es tu opinión?



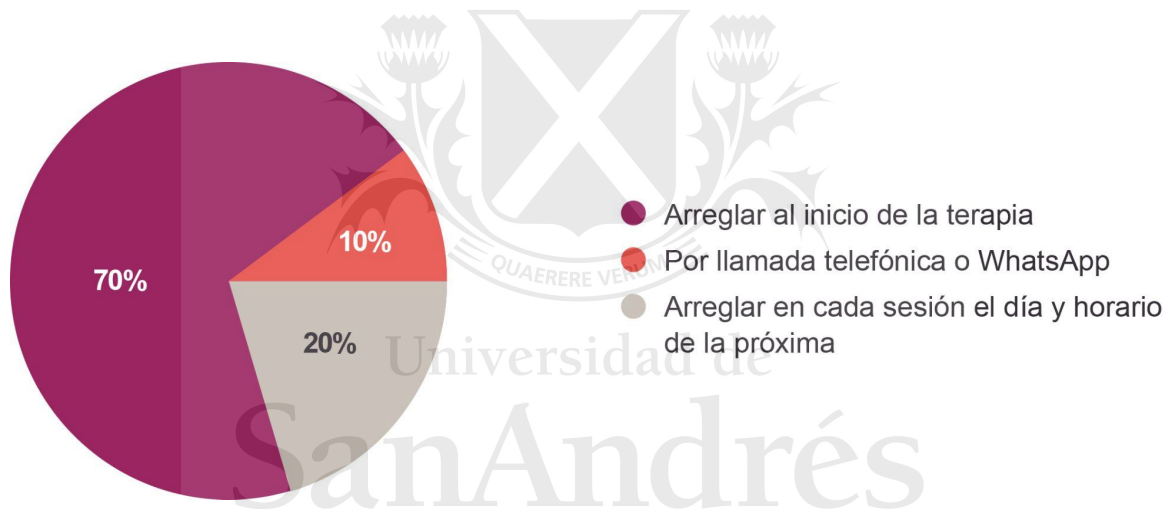
¿Qué es lo que valoras en un tratamiento? Podés elegir más de una opción.



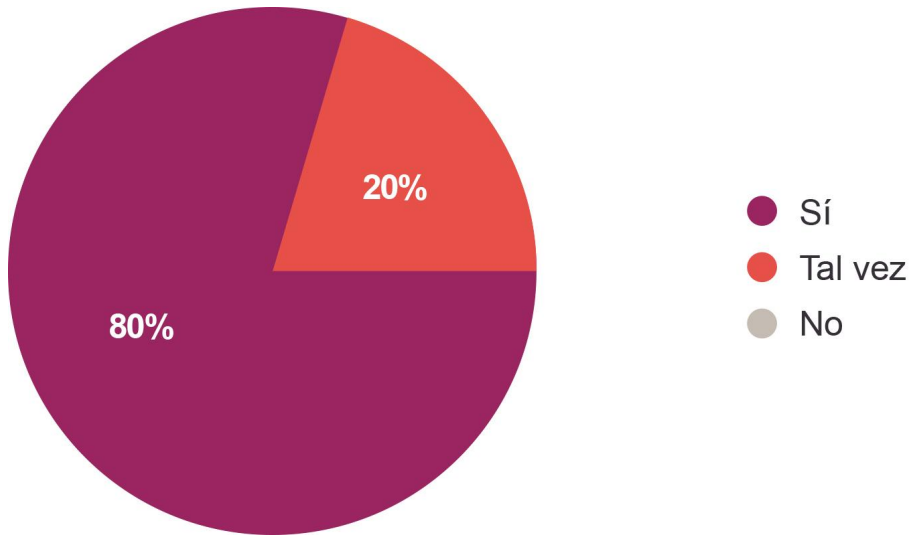
¿Cuál considerás que es el motivo principal por el que una persona interrumpe el tratamiento? Podés elegir más de una opción



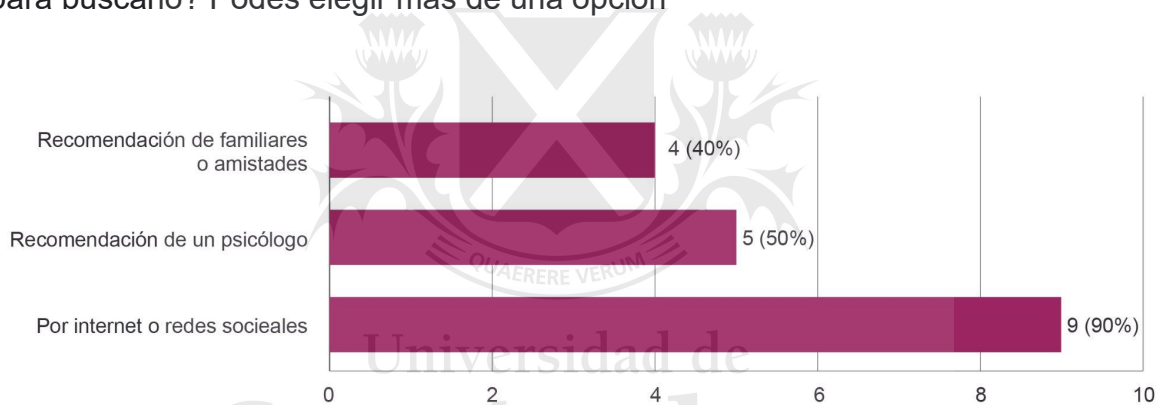
¿De qué manera sacás o preferirías sacar turno para las sesiones?



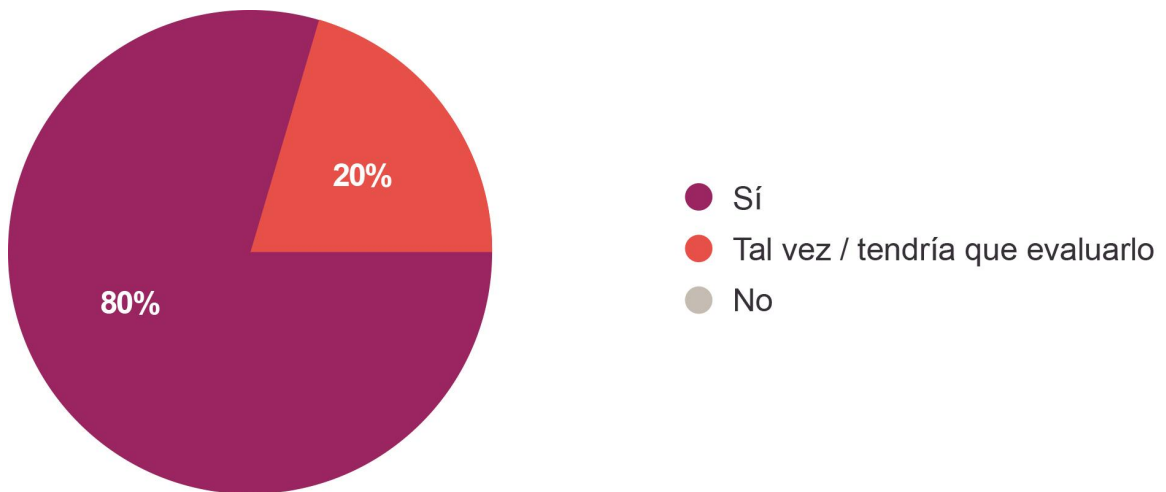
¿Te gustaría poder sacar turno de manera online?



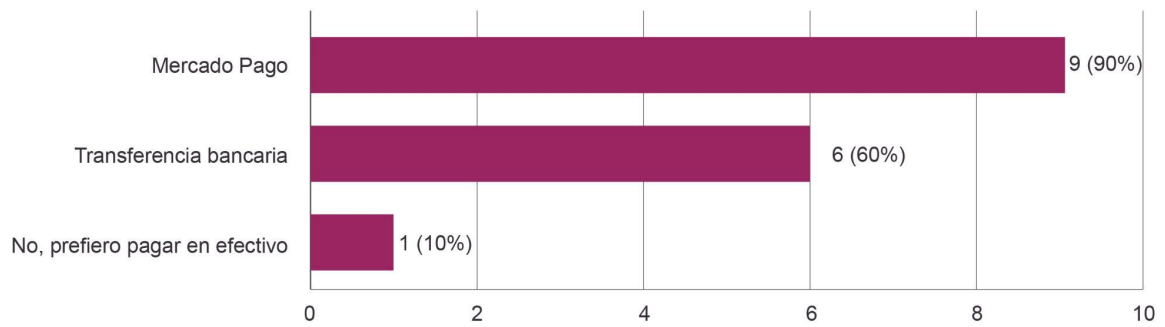
En el caso de tener que acudir a un nuevo psicólogo, ¿qué medios utilizarías para buscarlo? Podés elegir más de una opción



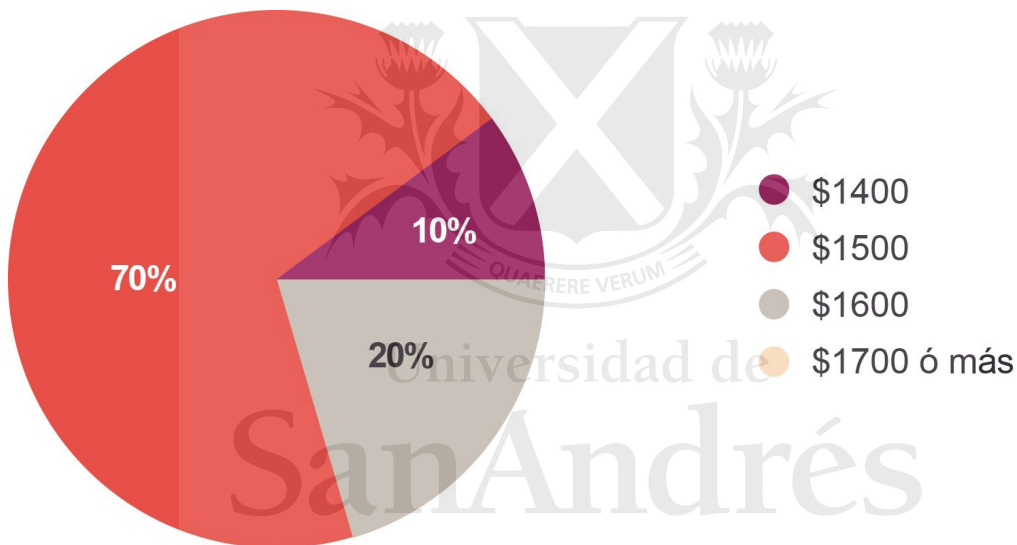
¿Te atenderías de forma online con un terapeuta que no viva en tu misma ciudad?



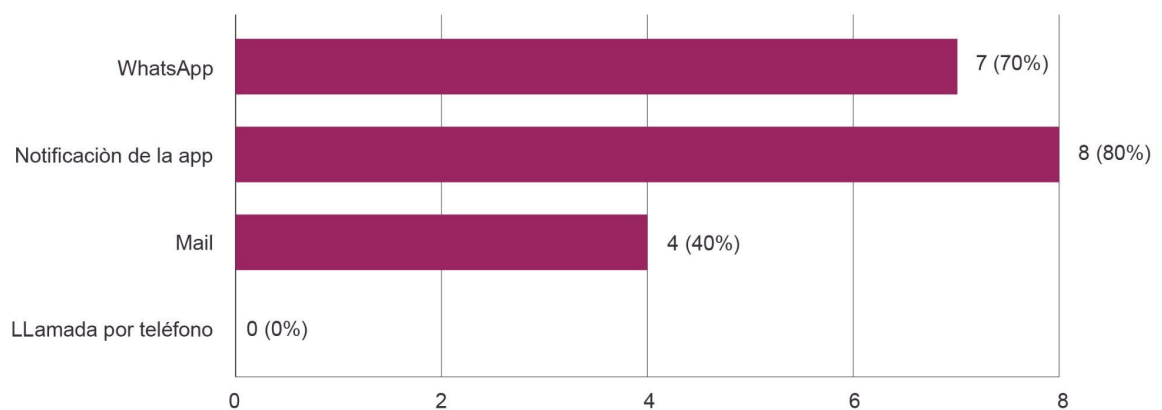
¿Te gustaría abonar las sesiones por medios digitales? Si tu respuesta es sí, ¿cuál preferís?



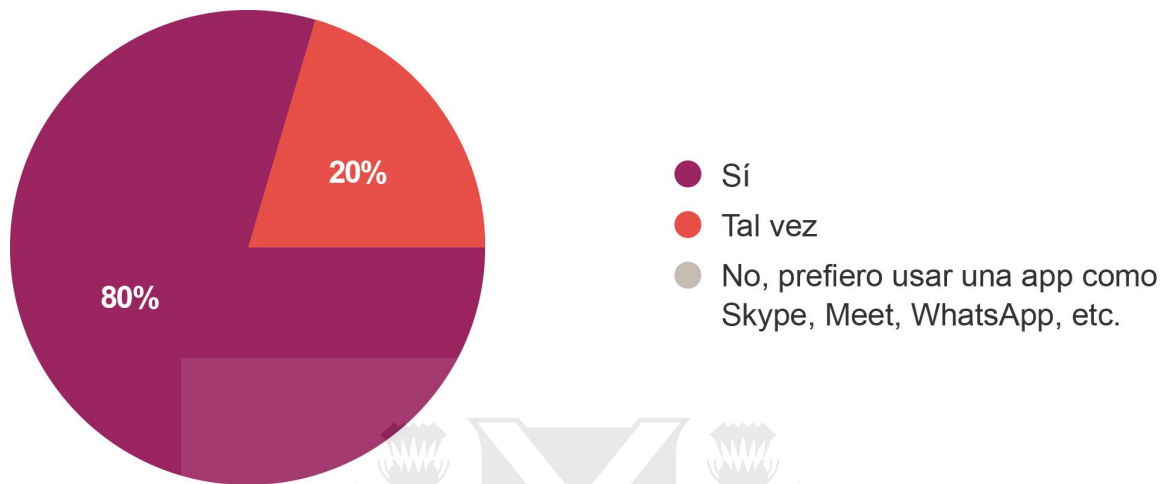
¿Cuál es el máximo presupuesto que destinarías por sesión?



¿A través de qué medio desearía recibir la confirmación de la sesión? Podés elegir más de una opción

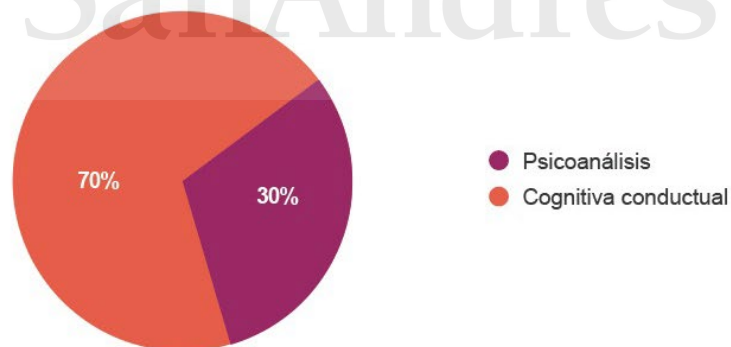


¿Te gustaría contar con una aplicación que, además de segura y privada, cuenta con la opción de bloquear el resto de las notificaciones del smartphone mientras estás en sesión por videollamada?



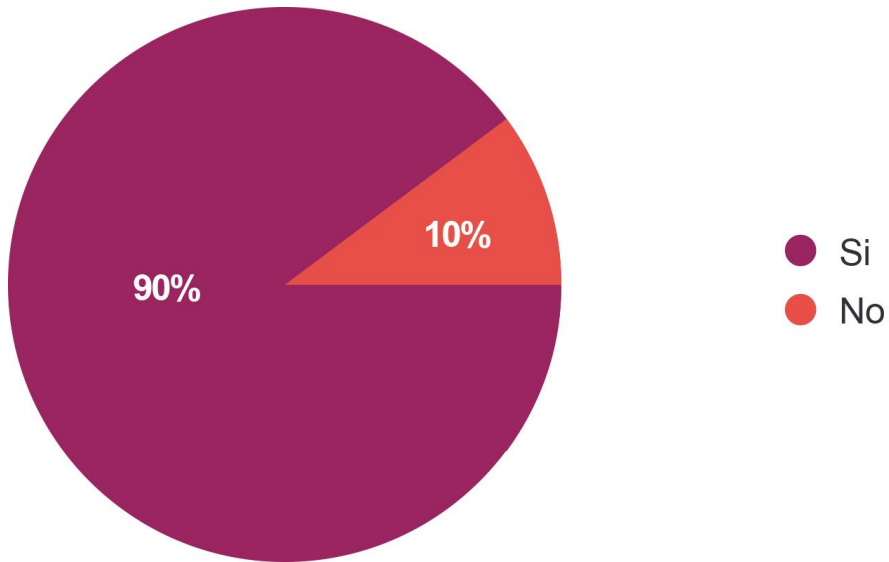
## Anexo II - Encuestas a Psicólogos

¿Qué tipo de terapia psicológica usas con tus pacientes?

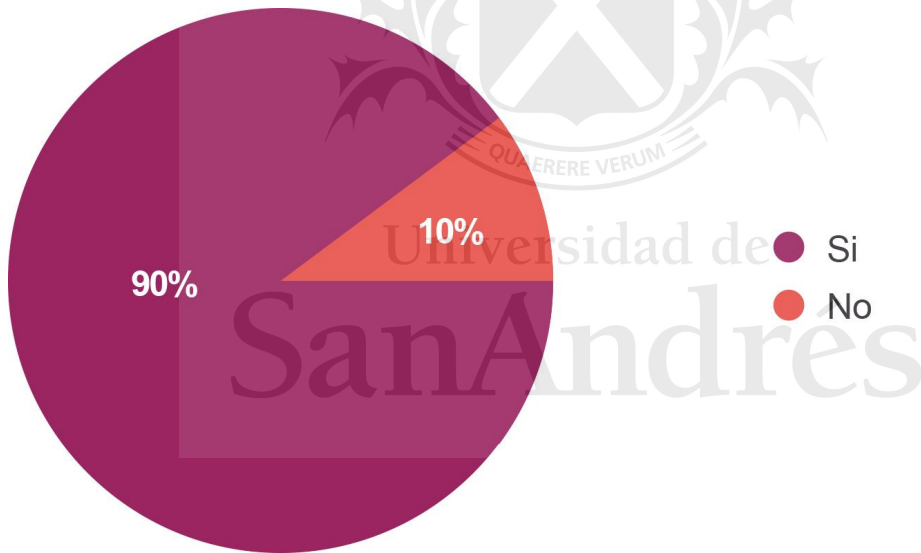


Cuando se levanten las medidas de distanciamiento social por la pandemia, ¿quieres seguir ofreciendo la modalidad de terapia online?

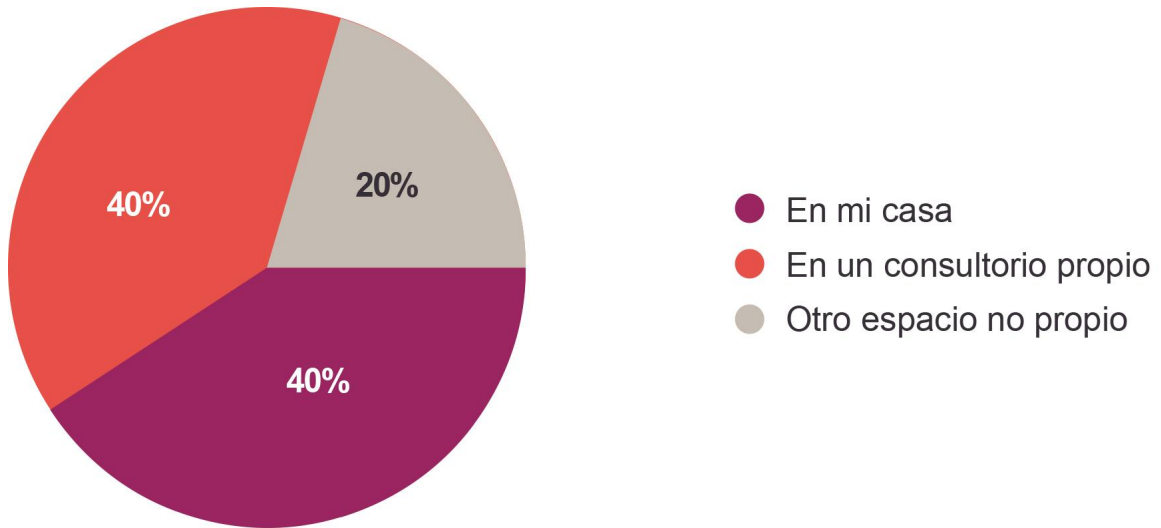




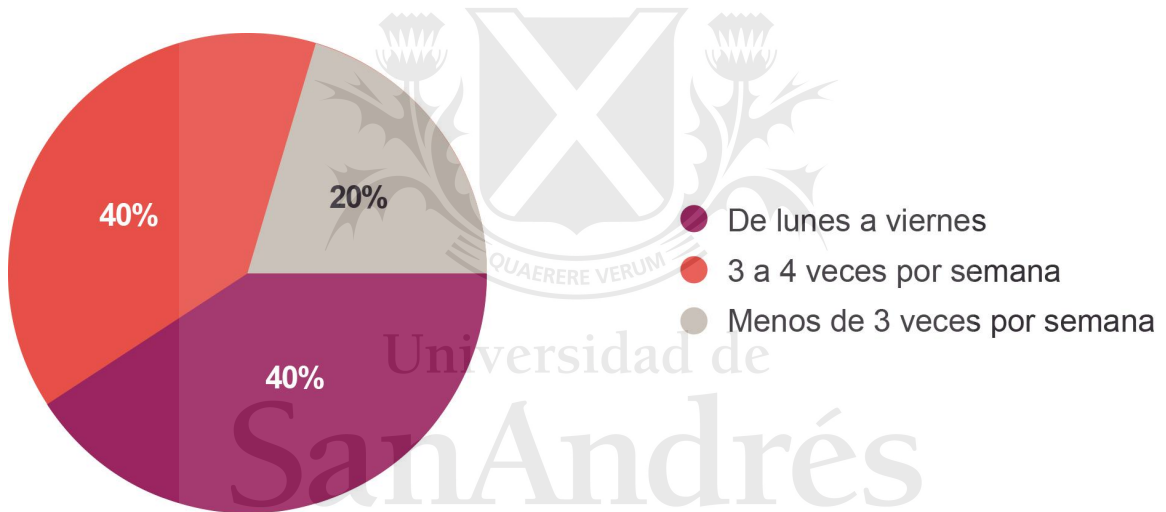
¿Te gustaría sumar nuevos pacientes a través de un sitio web que conecte personas que quieren iniciar un tratamiento terapéutico online con psicólogos?



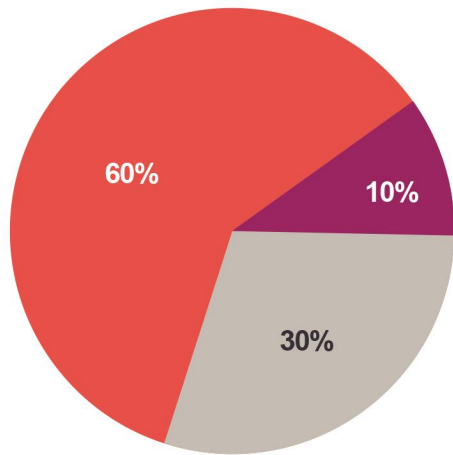
Si trabajás actualmente de forma independiente: ¿Dónde lo hacés?



Si trabajás actualmente de forma independiente: ¿Cuántas días por semana?

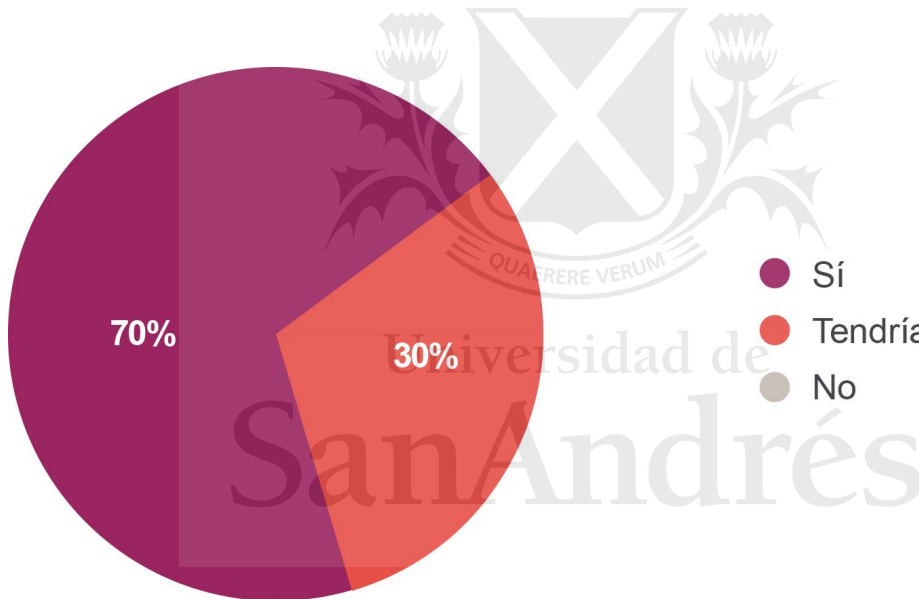


¿Estás conforme con la cantidad de pacientes que tenés?



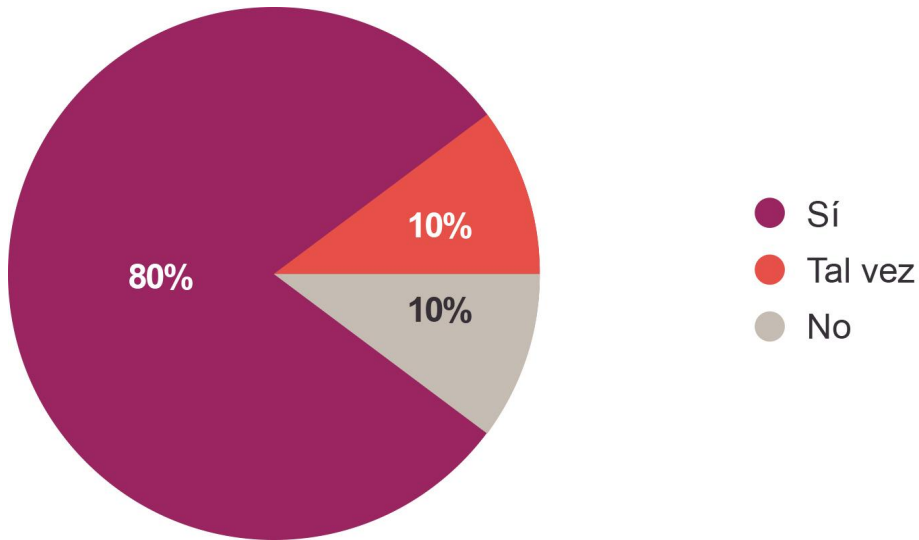
- Sí
- Sí, pero me gustaría conseguir nuevos pacientes
- No y no necesito conseguir nuevos pacientes

Si no trabajás actualmente de forma independiente pero tuvieras una agenda flexible para atender, sin un costo fijo, ¿trabajarías de forma independiente?

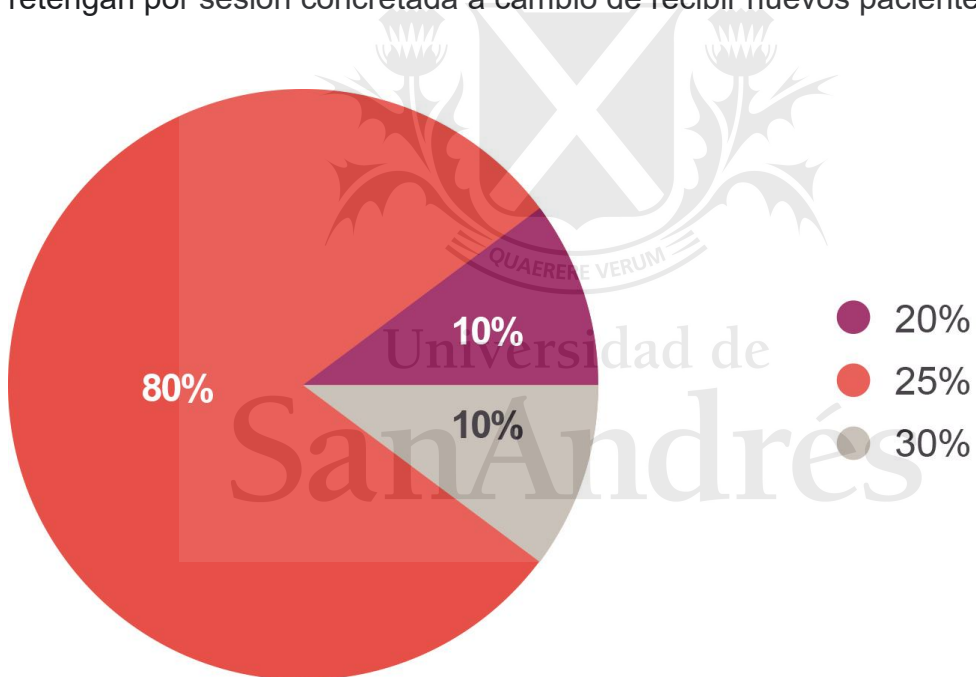


- Sí
- Tendría que evaluarlo
- No

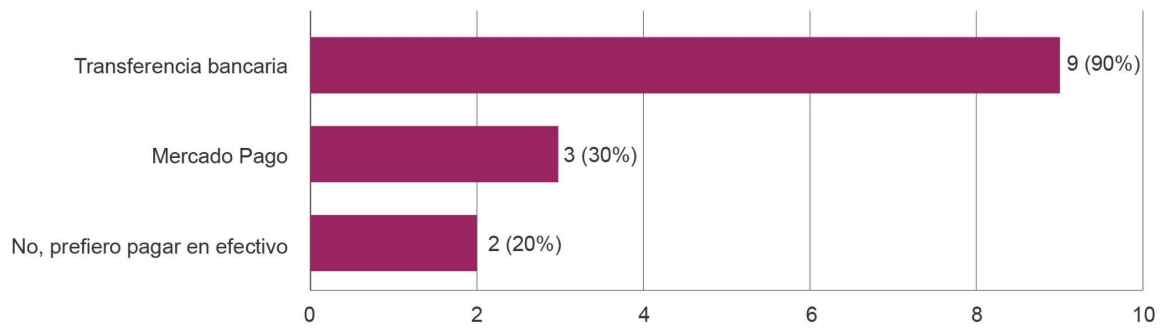
¿Atenderías de forma online a pacientes que no vivan en la misma ciudad de donde vivís?



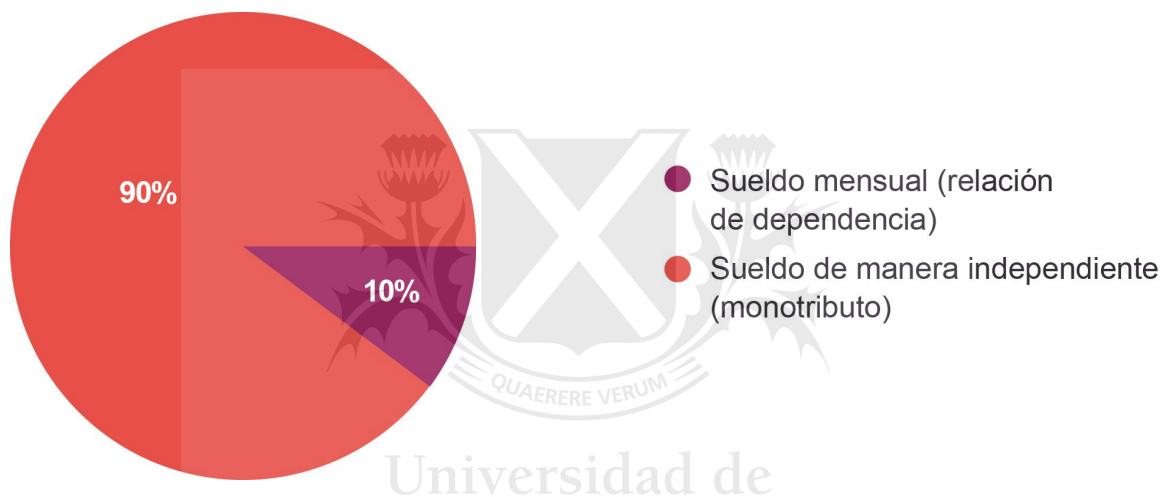
¿Cuál es el porcentaje máximo de honorarios que estarías dispuesto a que te retengan por sesión concretada a cambio de recibir nuevos pacientes?



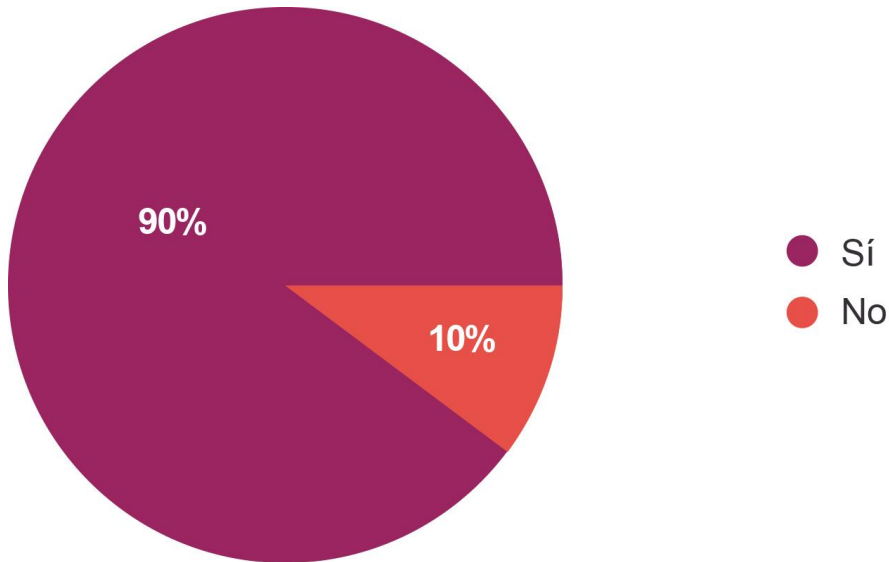
¿De qué forma te gustaría cobrar tus honorarios?



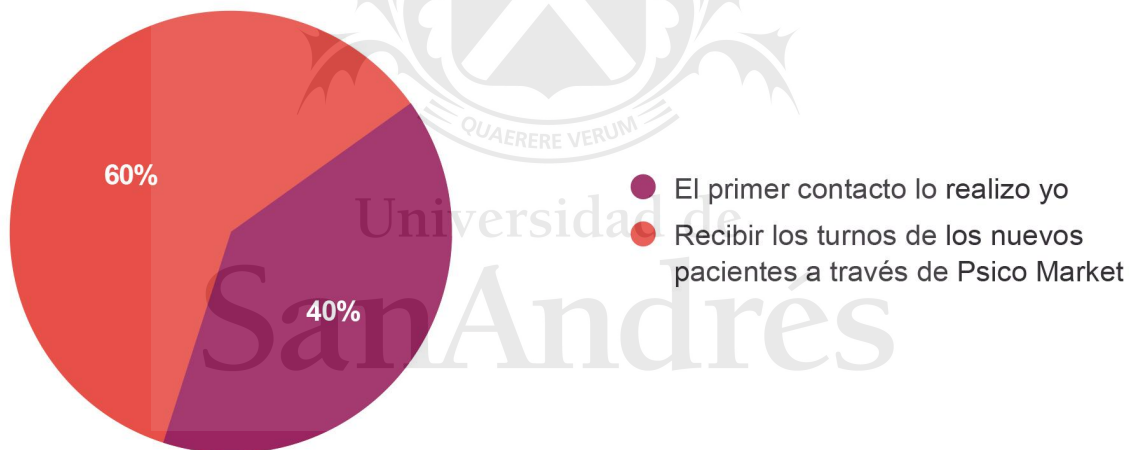
¿Deseas percibir un sueldo mensual (relación de dependencia) o de manera independiente (monotributo)?



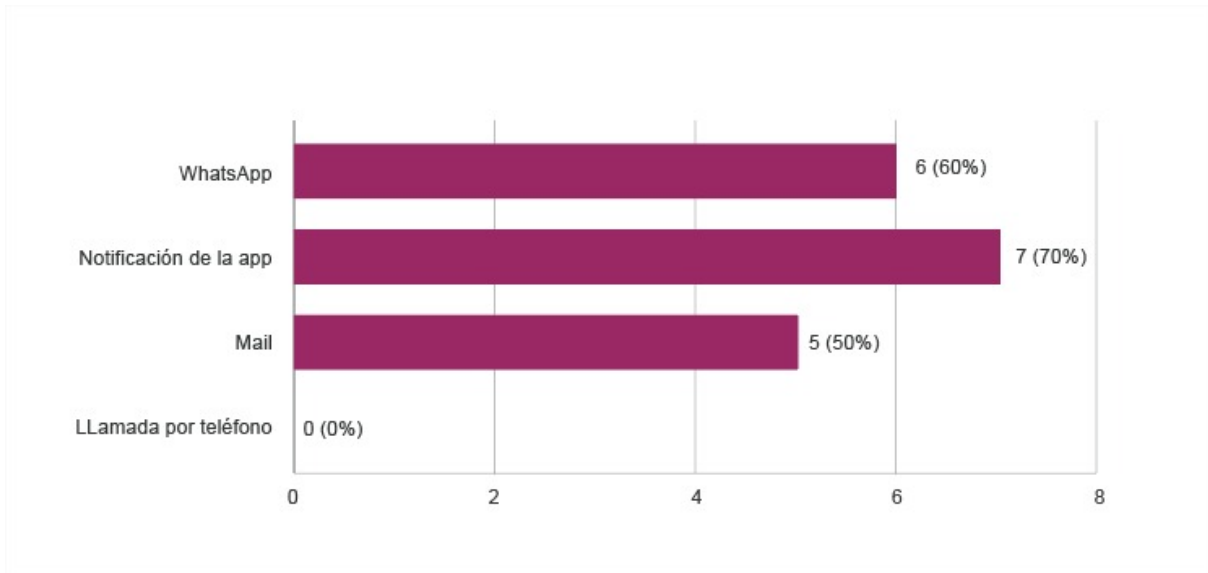
¿Te gustaría contar con una aplicación que, además de segura y privada, cuenta con la opción de bloquear el resto de las notificaciones del smartphone mientras estás atendiendo por videollamada?



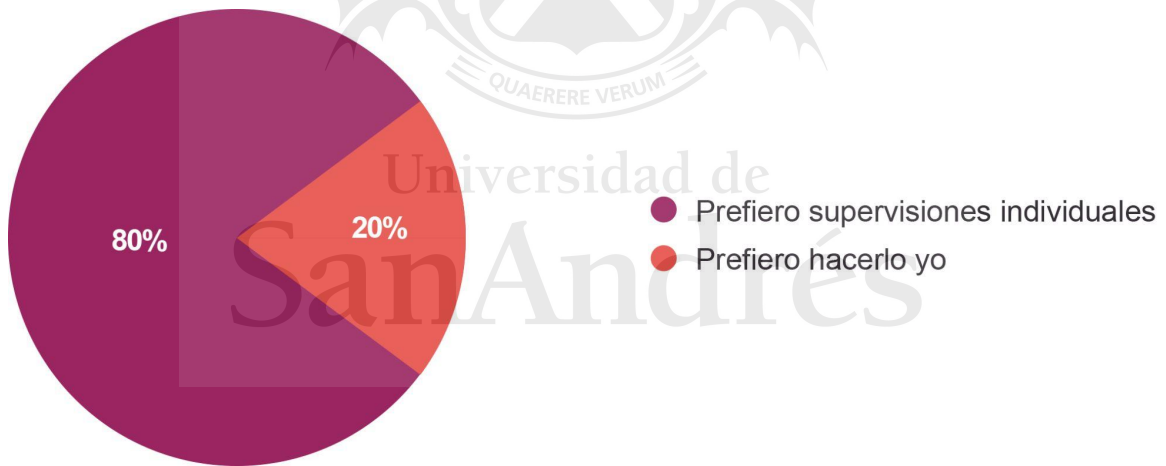
¿Preferirías tener vos el primer contacto con el paciente o que al paciente se le brinde directamente un turno a través del sistema Psico Market?



¿A través de qué medio desearías recibir la confirmación del turno de los pacientes? Podés elegir más de una opción.



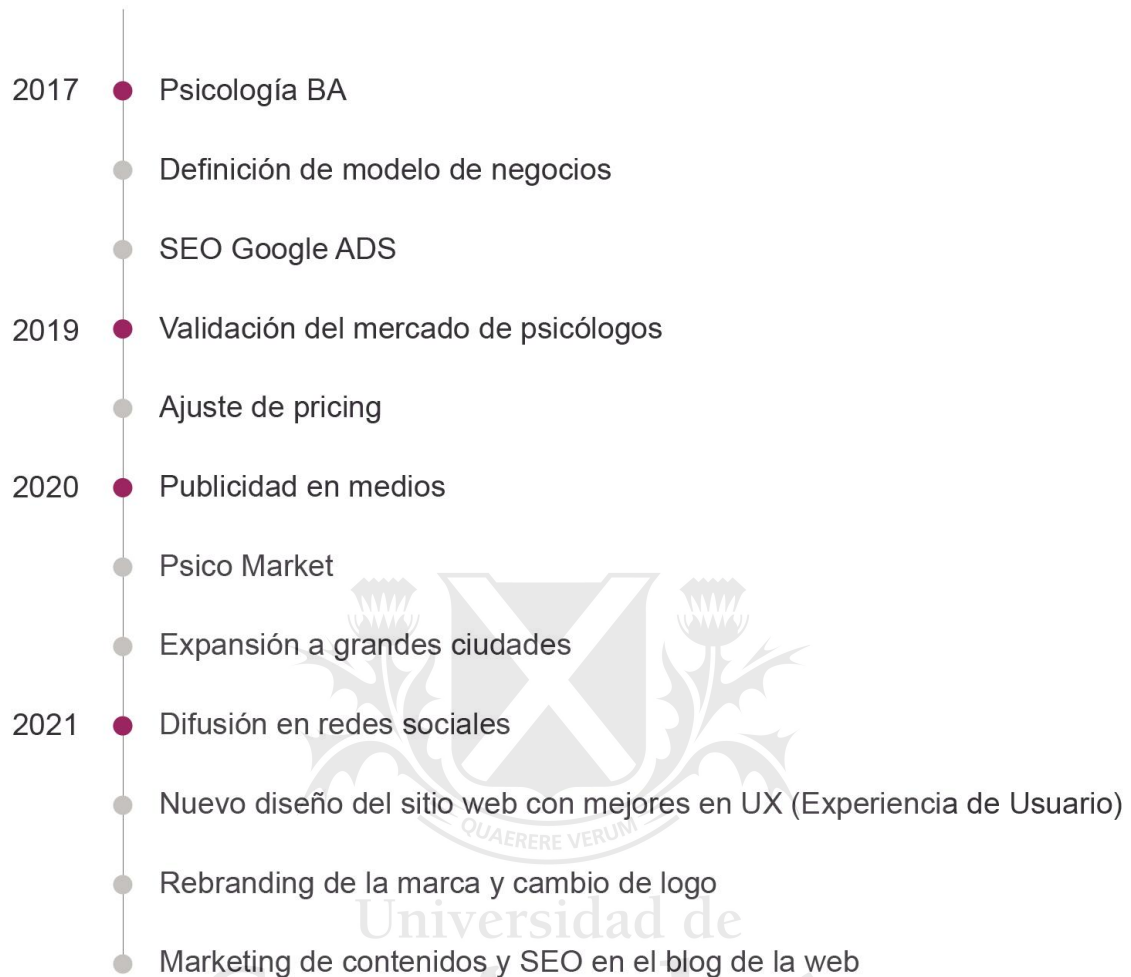
¿Te gustaría que dentro de Psicología BA se acceda a supervisiones individuales u optarías por efectuar esa actividad a través de tus propios medios?



### Anexo III - Línea de tiempo

Representamos en esta línea de tiempo la evaluación del mercado que realizamos y los aprendizajes y mejoras que realizamos a partir de los resultados obtenidos.

## APRENDIZAJES



### Anexo IV - Migración del servicio

La pandemia y las restricciones sociales provocaron un cambio obligatorio en el hábito de consumo de los pacientes que nos hizo migrar el servicio y decidir desarrollar un Marketplace que le permita continuar con los tratamientos psicológicos tanto a los profesionales como a los pacientes y personas que necesitan comenzar con uno de forma online.

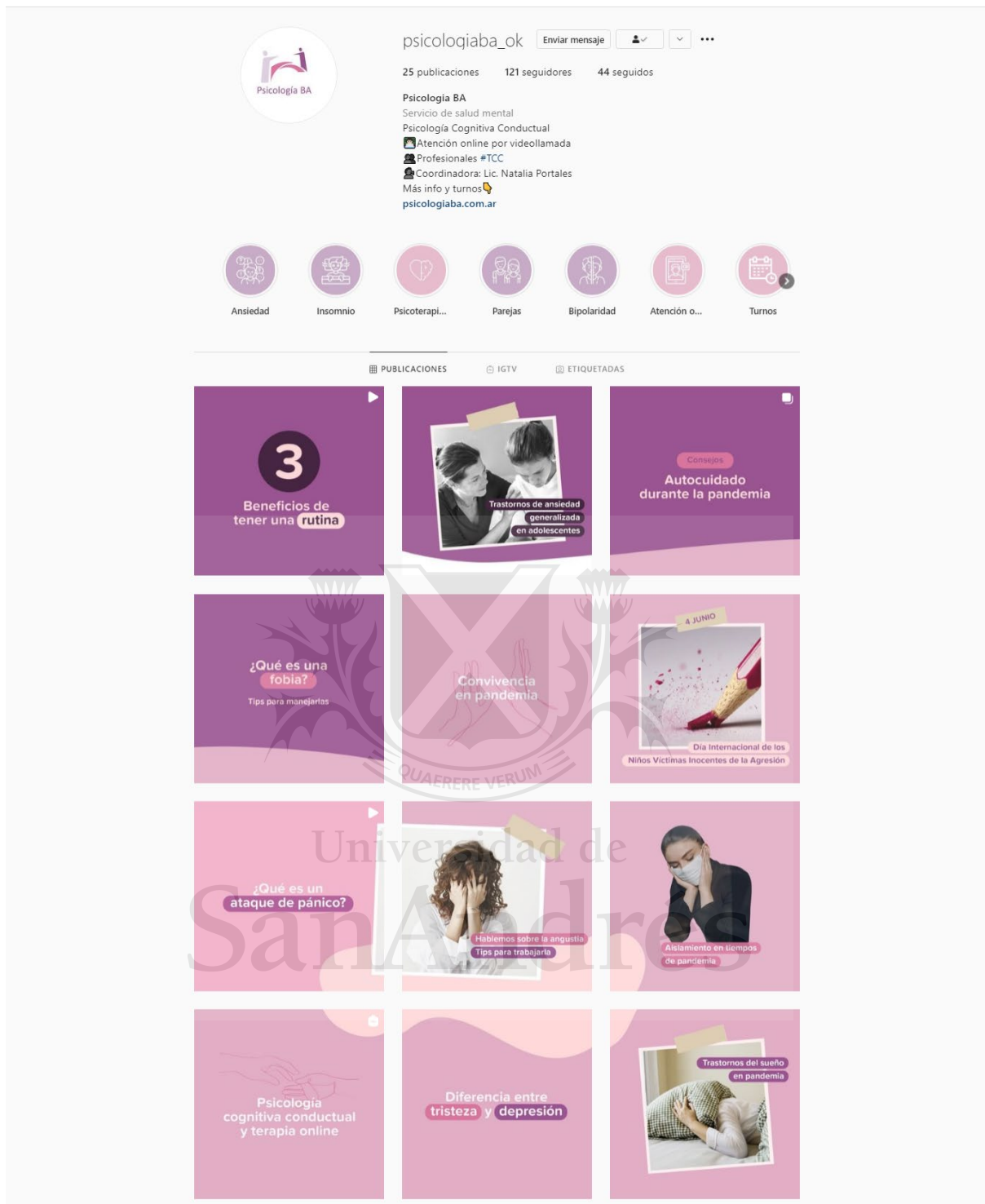


	<p>Negocio tradicional: brindar un espacio físico (consultorios) a psicólogos para que atiendan pacientes.</p>
MIGRACIÓN	
	<p>Plataforma: conecta psicólogos con pacientes. El tratamiento se lleva a cabo por medios digitales o consultorio propio.</p>

Universidad de  
San Andrés

### **Anexo V - Difusión en redes sociales**

Una de las estrategias que se adoptó durante la pandemia fue compartir en los perfiles de redes sociales contenidos con información útil relacionados con la ansiedad y los problemas de salud mental provocados por el confinamiento para aquellas personas que necesitaron comenzar un tratamiento psicológico.



## Anexo VI - Herramientas de Marketing

A lo largo de estos años, utilizamos diversas herramientas de Marketing y Publicidad que nos permitieron desarrollar, testear y validar la idea de negocio propuesta en este trabajo.

Herramienta	Descripción	Utilización
WordPress	Es un sistema para publicar contenido en la web de forma sencilla. Actualmente es el sistema de gestión de contenidos más utilizado a nivel mundial.	Diseñamos el sitio web de Psicología BA para atraer a personas que estén buscando comenzar con terapia.
Google Analytics	Es una herramienta de analítica web de la empresa Google que sirve para analizar los datos de un sitio web y de esta manera, conocer mejor a tus clientes.	Usamos esta herramienta para obtener información y conocer a los usuarios que visitan e interactúan en el sitio web.
Google Trends	Es un sistema gratuito de Google Labs que te permite seguir la evolución del número de búsquedas por una determinada palabra clave o asunto a lo largo del tiempo.	Nos permite identificar cuáles son las palabras claves que se escriben en Google cuando las personas buscan psicólogos. De esta forma, generamos contenido en base al análisis de las palabras claves y las utilizamos en los textos de las campañas de anuncios.
Google Ads	Es un servicio que sirve para promocionar empresas, negocios, vender productos o servicios, darse a conocer y aumentar el tráfico del sitio web. Estos anuncios pagos se muestran en la parte superior de los resultados de búsqueda, por encima de los resultados orgánicos (SEO).	Creamos diferentes campañas de anuncios que fueron orientadas al público objetivo con el fin de captar potenciales clientes a nuestro sitio web y producir nuevas consultas/ventas de servicio y reclutar psicólogos que quieran formar parte del equipo.
Facebook Ads	Es un servicio ofrecido por la red social Facebook que ofrece una plataforma integral para	Activamos campañas de anuncios de las publicaciones compartidas en la

	crear anuncios dentro de las redes sociales como Facebook e Instagram como de forma externa, por ejemplo, en aplicaciones móviles.	página de Facebook de Psicología BA con el fin de captar potenciales clientes.
Cliengo	Cliengo es un sistema automático que simula la conversación de una persona real, y se enciende automáticamente cuando un visitante ingresa en tu web y transcurren determinados segundos observando tu sitio. <sup>18</sup>	Contratamos el servicio de Cliengo para mejorar la comunicación e interacción entre la persona que llega al sitio web en búsqueda de terapia.
PageSpeed Insights	Es una herramienta gratuita creada por Google que permite analizar un sitio web para evaluar su velocidad de carga.	Con PageSpeed obtenemos información que nos permite optimizar el rendimiento de nuestro sitio web para ofrecer una mejor experiencia de usuario a quienes la visiten.
Google Search Console	Es un servicio gratuito para webmasters de Google que permite supervisar los datos de los resultados de la Búsqueda de Google de nuestro sitio web.	Usamos este servicio para medir el rendimiento y el tráfico de búsqueda de nuestro sitio web y corregir problemas que no permitan una correcta navegabilidad.
Google Forms	Es un software de administración de encuestas ofrecido de forma gratuita por Google.	Confeccionamos encuestas en Google Forms a potenciales pacientes y profesionales de la psicología.

<sup>18</sup> <https://help.cliengo.com/hc/es/articles/115002920648>

## Anexo VII - Campañas de difusión en medios de comunicación

Una de las acciones para dar a conocer nuestro proyecto fueron diferentes campañas de difusión en medios de comunicación digitales. Por ejemplo, una nota en la Revista Caras<sup>19</sup>.



Otra acción de difusión fue con una entrevista en CN23. En este caso, en el 2017, fueron los productores de CN23 quienes se comunicaron a través del sitio web solicitando una entrevista a la Lic. Portales con la intención de hablar sobre las causas del estrés y cómo afecta a la salud física de las personas. Gracias a esta entrevista, se generó confianza en la marca y hubo un pico de visitas y consultas en sitio web.



<sup>19</sup> Nota de prensa 2020 CARAS - Ed. Perfil: <https://caras.perfil.com/noticias/caras-like/cambios-de-habito-en-tiempos-de-pandemia-psicologia-online.phtml>

## Anexo VIII - Contrato con el Psicólogo

EMPLEADOR: Psico Market, con clave de identificación CUIT. .... y con el siguiente domicilio legal .....

El empleador es representado por la siguiente persona :....., con documento DNI .....; y

EMPLEADO:..... con documento DNI....., con clave de identificación CUIL ..... de nacionalidad: Argentina, con fecha de nacimiento....., estado civil soltero y con el siguiente domicilio real:.....

Las partes acuerdan lo siguiente:

**Cláusula (1)** : EL EMPLEADOR se dedica a .....la cual requiere la contratación de personal capacitado en .....

**Cláusula (2)** : El EMPLEADO desarrollará sus actividades por plazo indeterminado en el domicilio sito en la calle..... durante los días laborables de Lunes a Viernes en el horario de 09:30 horas y las 18:30, siendo los modos de terminación los establecidos por el presente contrato y la ley de contrato de trabajo 20.744. \_\_\_\_\_

**Cláusula (3):** Por sus labores, el empleado percibirá una remuneración inicial bruta mensual de PESOS..... (\$.....). Se ajustará la misma por inflación anual. \_\_\_\_\_

**Cláusula (4):** El empleado será el responsable de realizar la primera entrevista online. Efectuará la evaluación psicológicas pertinentes para poder derivar pacientes y supervisar psicólogos. Realizará un seguimiento online (por escrito o a través de videollamadas) a los psicólogos sobre los. \_\_\_\_\_

**Cláusula (5):** Ambas partes deberán dar previo **aviso** a la otra parte la terminación del contrato con por los menos 30 (treinta) días antes de anticipación a la fecha de vencimiento del Plazo. \_\_\_\_\_

**Cláusula (6):** EL EMPLEADOR deberá cumplir las reglas de Psico Market, estipuladas en el Reglamento Interno de Trabajo.

**Cláusula (7):** Las partes constituyen los siguientes domicilios especiales en los domicilios informados en la cláusula (1) Si alguna de las partes cambiará su domicilio deberá hacerlo saber el nuevo domicilio informará a la otra parte mediante comunicación teigráfica al domicilio legal. Las comunicaciones y notificaciones prejudiciales o judiciales derivadas de este contrato se tendrán por válidamente cursadas al domicilio de la parte destinataria de las mismas hasta que el remitente de las mismas por una comunicación dirigida al domicilio de esta última. \_\_\_\_\_

**Cláusula (8):** El presente trabajo se rige bajo la Ley de Contrato de Trabajo. LEY N° 20.744. \_\_\_\_\_

De plena conformidad ambas partes suscriben en tantos ejemplares originales de igual tenor y efecto como Partes tiene. En la Ciudad de Buenos Aires a los.....días del mes de.....del año.....

-----

EL EMPLEADOR

-----

EL EMPLEADO



Universidad de  
**San Andrés**