



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA Salud

Plan de negocio: RehabFree

Autor: Maria Victoria Ceretti

DNI: 25018853

Director/Mentor: Matias Corral

Buenos Aires 29 de Septiembre de 2023



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA Salud

RehabFree



Plan de negocio: RehabFree

Autor: Maria Victoria Ceretti

DNI: 25018853

Director/Mentor: Matias Corral

Buenos Aires 29 de Septiembre de 2023

Índice

Universidad de San Andrés	0
Índice	1
Resumen ejecutivo	3
Agradecimientos	4
Capítulo I	5
I.A Introducción y antecedentes de la necesidad	5
I.B Identificación del problema y la necesidad	7
Problemas del cliente paciente	7
Problemas de los profesionales	8
El sistema de salud y la rehabilitación	8
I.D Tendencias del mercado	10
Capítulo II Análisis de la demanda	12
II.A. El cliente	12
II.B. Validación de la demanda de futuros pacientes	12
Acceso a Servicios de Salud	12
Historial de Pagos por Servicios	12
Tipo de servicios con pago directo	13
Frecuencia de Pago	14
Rango de pago	14
Factores de elección	14
Valoración	15
Intención de futuros pagos	16
II.C. Validación de la demanda con profesionales de la salud	16
Aceptación de la Plataforma	16
Selección de pacientes	17
Validación de la modalidad de atención virtual y domiciliaria	17
Valoración de los pacientes, un indicador de calidad	18
Organización y optimización del tiempo	18
Compensación financiera	19
Expectativas de pago	20
Disposición a abonar un porcentaje por el uso de la plataforma	20
Modelos de salud elegidos para trabajar	21
II.D. Mapa de empatía del paciente	22
II. E. Arquetipo de cliente paciente	23
II.F. Ejemplo de Lienzo de Valor Paciente - Cliente "Elena la abuela activa".	28
II.G. Mapa de Empatía del Cliente - Profesional	30
II.H. Arquetipo cliente - profesional Matías kinesiólogo	32
II.I. Lienzo de Valor del Profesional - Cliente	32
II.J Tamaño de mercado, estimación de la demanda	34
Capítulo 3	37
III Evaluación de oportunidad del negocio	37
III.A Solución	37

III.B. Canvas	38
Propuesta de valor	38
Personas claves	41
Actividades claves	41
Recursos claves	42
Relación con los clientes	43
Canales de comunicación	43
Segmentación de clientes	44
Estructura de costos	48
Inversión inicial	49
Fuente de ingresos	49
Capítulo 4	50
IV. Análisis del sector e investigación del mercado	50
IV.A Las cinco Fuerzas de Porter	50
IV.B Análisis FODA	54
IV.C. Analisis Pestel	58
Capítulo 5	61
V. Go to Market	61
V.A. Producto	61
V.B. Customer journey map	66
V.C. Funnel de ventas	69
V.D Equipo emprendedor	72
Capítulo 6	73
VI. Análisis financiero	73
VI.A Contexto macro y microeconómico	73
VI.B. Modelo de generación de beneficios	74
Ingresos	75
Costos	77
Inversiones	79
Tabla 9 detalle de las inversiones en mantenimiento y desarrollo de la plataforma	81
VI.C Flujo de fondos e indicadores	83
Bibliografía	86
Anexos	88
Anexo 1	88
Encuesta a posibles clientes	88
Anexo 2	90
Encuesta a profesionales	90

Resumen ejecutivo

RehabFree surge de identificar una necesidad concreta de los pacientes que requieren servicios de rehabilitación, cansados de lidiar con las barreras de acceso y el deterioro en la calidad de las terapias y como también de los profesionales, preocupados por sus honorarios bajos y falta de autonomía. Esto sumado al contexto complejo que atraviesa el sistema de salud y la creciente demanda impulsada por el aumento en la expectativa de vida, crean una oportunidad para explorar modelos alternativos de atención en Argentina, alejados de los sistemas convencionales.

Nuestra propuesta de valor es una plataforma que conecta a pacientes que necesitan servicios de rehabilitación con profesionales calificados. Esta plataforma proporciona a los pacientes una forma sencilla y ágil de encontrar terapeutas, programar sesiones, realizar pagos y recibir terapias, ya sea en la comodidad de su hogar o de forma virtual. Al mismo tiempo, brinda a los profesionales la oportunidad de mejorar sus condiciones laborales actuales, ejercer su profesión con autonomía, eligiendo sus horarios, el tipo de terapias y aumentar sus ingresos con un proceso de pago transparente.

Nuestro mercado objetivo específico en un inicio será la población mayor de 65 años del segmento ABC1 en Argentina, debido a que este grupo demográfico presenta una demanda significativamente mayor que la población en general y valora especialmente la atención en domicilio. En su primer año, la plataforma se lanzará en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y el Gran Buenos Aires, posteriormente se planea la expansión a Ciudades como Mendoza, Rosario, Córdoba y Mar del Plata.

RehabFree se financia mediante un fee del 5% por sesión. Se proyecta un período de recuperación de inversión de 5 años y una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 41.5%, demostrando su potencial de crecimiento y rentabilidad.

Agradecimientos

A todos los que me ayudaron a concretar la Maestría en Salud y colaboraron con este trabajo final:

- Osde, la empresa en la que trabajo hace 26 años que me dió esta oportunidad y me incentiva a seguir creciendo, especialmente al Dr. Luis Fontana y al Dr. Alberto Fontana.
- Al Dr. Eduardo Lanari, por su apoyo incondicional, su optimismo y generosidad.
- Alfonso Fernandez Pasos, me ayudó a tomar la decisión de hacer el MBA.
- Mi familia.
- Mi equipo del MBA “Grupo 8” Gustavo Sorba, Tomas Quintana, Andrea Tejedor y Juan.
- Mi mentor, Matías Corral.
- Universidad San Andrés.
- Mis compañeros MBA Salud de UDESA.



Capítulo I

I.A Introducción y antecedentes de la necesidad

La rehabilitación abarca un conjunto de intervenciones indispensables cuando una persona enfrenta o es probable que enfrente limitaciones en su funcionamiento diario. Este conjunto de servicios incluye fisioterapia, terapia ocupacional, del habla y del lenguaje así como servicios relacionados con prótesis y ortesis.

Es probable que la mayoría de las personas necesiten algún tipo de rehabilitación en algún momento de sus vidas, ya sea debido al proceso natural del envejecimiento o a situaciones de salud tales como enfermedades crónicas, trastornos, lesiones o traumas, en el último reporte de la Organización Mundial de la Salud habla de prevalencia en el mundo estimada de 35.437 cada 100 mil habitantes[1].

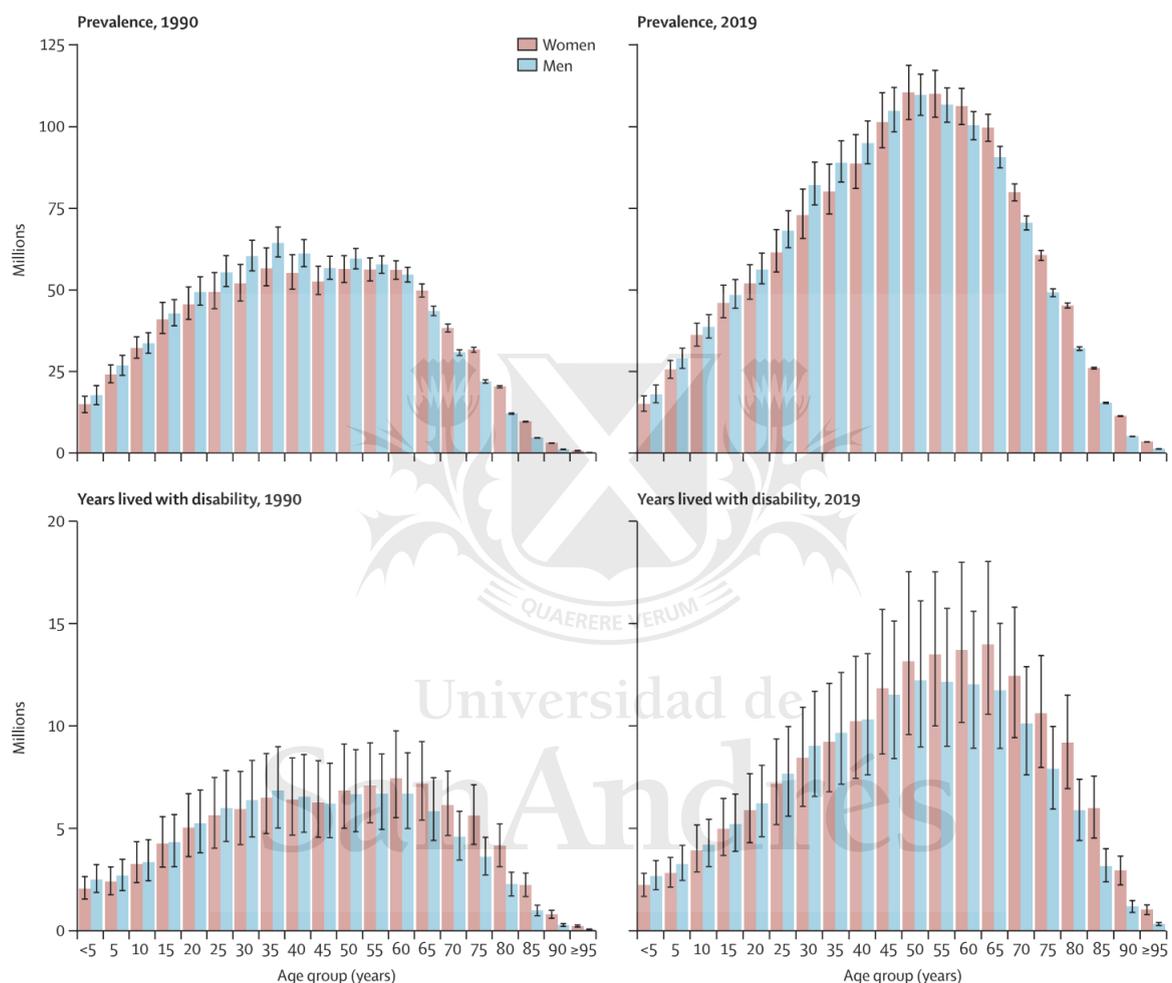
La población mundial está en un proceso de envejecimiento[2], con un aumento significativo en el número de personas afectadas por enfermedades no transmisibles y secuelas de lesiones. Los cambios demográficos y de salud contribuyen de manera sustancial al incremento de individuos que enfrentan discapacidades o una disminución en su capacidad funcional durante períodos prolongados de sus vidas[1,3].

Según el último informe Global burden disease (GBD) a nivel global, en el año 2019, estimaron que aproximadamente 2.41 mil millones de personas requerirán servicios de rehabilitación, este informe comparó los años de vida con discapacidad (AVD) del informe anterior, este número experimentó un aumento del 63% con respecto al año 1990. Los AVD, representan la suma de los años de vida de una persona con discapacidad que afecta su calidad de vida y su capacidad para llevar a cabo actividades diarias normales[1].

El crecimiento y envejecimiento de la población da cuenta de un ligero descenso en las tasas de prevalencia y AVD ajustadas por edad desde 1990, lo cual indica que el

aumento se debe al incremento absoluto de casos. El Gráfico 1 compara la prevalencia y años de vida vividos con discapacidad por edad y sexo, entre 1990 y 2019.

Gráfico 1 Prevalencia y años vividos con discapacidad



Fuente: Estimaciones globales de la necesidad de rehabilitación basadas en el estudio Global Burden of Disease 2019

La prevalencia de estas condiciones fue casi igual entre hombres y mujeres. Sin embargo, las mujeres experimentaron un mayor número de años vividos con discapacidad (163 millones) en comparación con los hombres (146 millones). A nivel mundial, los índices de discapacidad y prevalencia fueron más altos para las personas de 50 años en adelante.

I.B Identificación del problema y la necesidad

“En la actualidad, buena parte de las necesidades de rehabilitación no están atendidas. En algunos países de ingreso bajo y mediano, más del 50% de las personas no reciben los servicios de rehabilitación que precisan.”

“Cualquier persona puede necesitar rehabilitación en algún momento de su vida, como consecuencia de una lesión, intervención quirúrgica o enfermedad, o porque su capacidad para funcionar se ha reducido con la edad”

Organización Mundial de la Salud[4]

Problemas del cliente paciente

Conseguir turno en la Argentina se ha convertido en un desafío, el tiempo de espera promedio es de 22 días[5]. La escasez de prestadores dentro del sistema de salud, la tediosa búsqueda de turnos, las largas distancias a recorrer, la falta de opciones para elegir, el tiempo perdido en las salas de espera, los topes a las prestaciones o trámites burocráticos de autorización sumado a la disminución en la calidad de los servicios, ya no son toleradas por aquellos clientes que pueden pagar y acceder a otros servicios.

Es indispensable entender que las necesidades de los clientes han cambiado, la evolución tecnológica, el acceso online ha producido una modificación en sus hábitos y en la percepción de calidad. Los clientes actuales tienen expectativas y demandas que no siempre son compatibles con los tiempos y procesos del sistema de salud actual, esto ha generado una brecha entre las expectativas de los usuarios y la capacidad de respuesta de este rubro[5]. El acceso a prestaciones de rehabilitación dentro del sistema de salud, es cada vez más complejo y por lo tanto obstaculiza el acceso oportuno y adecuado.

Como resultado, podemos observar con más frecuencia que los pacientes optan por costear directamente servicios de salud aun si están cubiertos por su plan de atención médica[5][6].

Problemas de los profesionales

En el ámbito global, nos enfrentamos a una problemática extendida relacionada con la escasez de profesionales en el campo de la rehabilitación. En Argentina, a este desafío se le suman una serie de factores complejos. En primer lugar, los profesionales que prestan servicios directamente dentro del sistema de salud se ven afectados por una compensación insuficiente y retrasos entre 90 a 120 días en los pagos, situación crítica en un contexto inflacionario. Estas condiciones adversas han llevado a un aumento significativo en la salida voluntaria de profesionales del sistema de salud[10][11].

Por otro lado, aquellos profesionales que optan por trabajar en centros de rehabilitación a menudo enfrentan condiciones laborales precarias, caracterizadas por jornadas extensas en las que se atienden múltiples pacientes simultáneamente, con limitada capacidad para elegir las áreas de especialización que mejor dominan. La falta de relaciones laborales estables y la creciente dificultad para tener consultorios propios, exacerbada por el contexto adverso y los costos elevados de alquiler, contribuyen aún más a esta problemática.

El sistema de salud y la rehabilitación

Uno de los principales problemas a nivel mundial es la falta de priorización por parte de los sistemas de salud debido a errores conceptuales alrededor de estas terapias. Equivocadamente suele ser considerada como un servicio específico de personas con discapacidad, lo cual lleva a subestimar su importancia en relación con la población en su conjunto. Además, es erróneamente concebida como una prestación clínica especializada y costosa, ofrecida mayormente en los niveles de atención secundaria y terciaria[3].

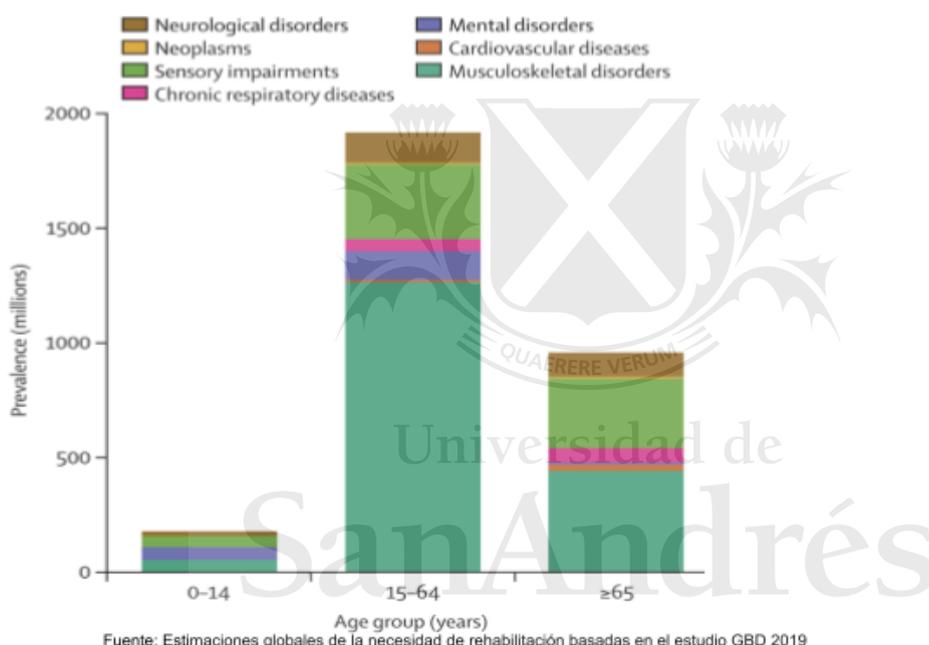
Muchas de las patologías que pueden ser abordadas por terapias de rehabilitación como kinesiología, fonoaudiología, terapia ocupacional o psicopedagogía, no requieren infraestructura.

Como se puede observar en el gráfico 2, según el informe GBD de 2019 los trastornos musculoesqueléticos fue el diagnóstico más frecuente a la hora de requerir rehabilitación, dentro de este, el dolor lumbar ocupó el primer lugar en 134 de los 204 países afectando a 568 millones de personas en todo el mundo[1].

Este diagnóstico puede ser tratado con una terapia llamada RPG (reeducción postural global) que consiste en aprender técnicas de elongación y posturales de simple implementación en domicilio.

Es importante entender que las terapias de rehabilitación deben ser consideradas como una herramienta vital para la eliminación del desperdicio, objetivo prioritario para gestionar el gasto en salud, según reportes se estima que su participación dentro del gasto total en salud es del al menos un 30%[7]. La demora en el alta hospitalaria es una de las principales causas de desperdicio, en geriatría, es la más frecuente y la principal causa de complicaciones en la internación [8,9].

Gráfico 2. Tipo de afecciones por prevalencia



La pérdida de función e independencia es una consecuencia común de la hospitalización. Los ancianos son particularmente susceptibles lo que repercute en la planificación del alta y el nivel de atención requerido posteriormente. La mayoría de los pacientes pueden recuperar parte de la capacidad funcional con la rehabilitación. El reconocimiento de la necesidad y el inicio temprano de la fisioterapia reduciría el riesgo de pérdida de condición física[10].

I.D Tendencias del mercado

En un informe de la revista Forbes de 2022 se esperaba que el mercado global de plataformas de salud digital alcance los 235.000 millones de dólares[11]. Este crecimiento se debe a una serie de factores, el aumento en la demanda de atención médica personalizada, la creciente disponibilidad de dispositivos móviles y aplicaciones de salud[12].

La pandemia impuso restricciones de movimiento y distanciamiento social que dificultaron el acceso a los servicios de rehabilitación en entornos tradicionales. Como resultado, muchas personas recurrieron a la tele-rehabilitación como una alternativa viable para recibir atención en diferentes terapias sin tener que acudir físicamente a las instalaciones. Esto llevó a romper ciertas barreras en el acceso y dejar atrás el modelo de terapias presenciales en forma exclusiva obligando a la flexibilización de regulaciones y cobertura de seguros[13][14].

Al convertirse en una solución conveniente y segura fomentó el desarrollo de plataformas y tecnologías especializadas. Este fenómeno se extendió a diversas especialidades, incluyendo fisioterapia, terapia ocupacional, terapia del habla y cognitiva. En la actualidad existen plataformas que brindan prestaciones de rehabilitación como BetterPT, Kaia, Phzio, Physiatrack, estas ofrecen sus servicios mediante vídeos o sesiones virtuales pero ninguna de ellas brinda servicios en el país. En Argentina podemos encontrar la empresa Geben que es una empresa que ofrece servicios de kinesiología, terapia ocupacional y fonoaudiología en domicilio o en alguno de sus 6 centros, no es una plataforma y hay un proceso de evaluación por parte de la empresa previo a la aceptación del paciente.

En la actualidad la atención en domicilio es una práctica cada vez más frecuente por elección del paciente y de los financiadores ya que es costo efectiva[15]. Sin ir más lejos una de las cinco predicciones en el sector salud según la revista Forbes Argentina es “El hogar será el lugar habitual para el cuidado/seguimiento rutinario de la salud. Los hospitales y clínicas estarán reservados para el tratamiento especializado, traumatología y emergencias”[16].

La tendencia hoy es introducir el concepto de salud basada en valor que orienta la práctica asistencial hacia aquellas actividades que generen los mejores resultados en salud posibles, que sean relevantes para el paciente[17]. Desde RehabFree

creemos que brindar un modelo de atención exclusivamente virtual puede dejar afuera a un amplio segmento de clientes que requieren asistencia presencial hasta poder recuperar o lograr la habilidades necesarias para continuar su terapia de manera virtual[18]. Es por ello que a diferencia de la gran mayoría de plataformas que han surgido en este último tiempo con modelos exclusivamente virtuales, en RehabFree no diferenciamos por ofrecer a nuestros clientes una propuesta híbrida que combina la atención presencial y a distancia. Los pacientes pueden comenzar con rehabilitación presencial en su domicilio o de manera virtual, según sus necesidades pudiendo cambiar de modalidad según conveniencia y evolución de la terapia. Esta adaptabilidad nos otorga una ventaja competitiva con respecto a las ofertas que hay actualmente en el mercado resaltando 4 características que creemos fundamentales: tratamiento personalizado, supervisión en tiempo real, flexibilidad y eficiencia.



Universidad de
SanAndrés

Capítulo II Análisis de la demanda

II.A. El cliente

Los clientes potenciales de RehabFree serán, por un lado personas físicas que presentan algún diagnóstico por el cual sus médicos le prescribieron alguna de las terapias de rehabilitación que la plataforma ofrece, y por otro lado los profesionales que prestan servicios a través de RehabFree.

Para diseñar una propuesta de valor que realmente atienda las necesidades no satisfechas de ambas partes es que en el proceso de validación se realizaron encuestas y entrevistas a ambos.

II.B. Validación de la demanda de futuros pacientes

Se realizó una encuesta particular a 198 personas en un rango etario de 50 años en adelante con el propósito de evaluar la demanda potencial. Se abordaron distintas esferas que se detallan a continuación.

Entendemos que los resultados de la encuesta brindan una perspectiva sobre la viabilidad y el atractivo de esta propuesta en el mercado de la salud. A través del análisis de los datos recopilados, se destacan varios puntos clave que tienen implicancias en el desarrollo y la implementación de este modelo de negocio innovador (ver detalle de la encuesta en Anexo I).

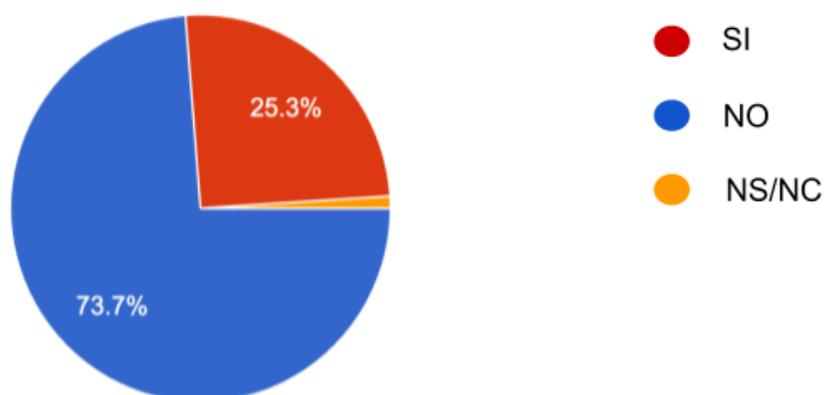
Acceso a Servicios de Salud

El 93,4% de los encuestados tienen cobertura de salud, siendo la prepaga la opción más común (58,3%), seguida de la obra social en un 34,8%. Esto sugiere que el público encuestado ya cuenta con acceso a servicios médicos y terapéuticos.

Historial de Pagos por Servicios

Como se observa en el gráfico 3, un porcentaje significativo de los encuestados (73,7%) ha manifestado haber pagado alguna vez por servicios de salud, lo que sugiere que existe una base de usuarios que valora lo suficiente su salud como para destinar recursos financieros a pesar de contar con cobertura médica.

Gráfico 3 ¿Alguna vez pagaste por servicios de salud?

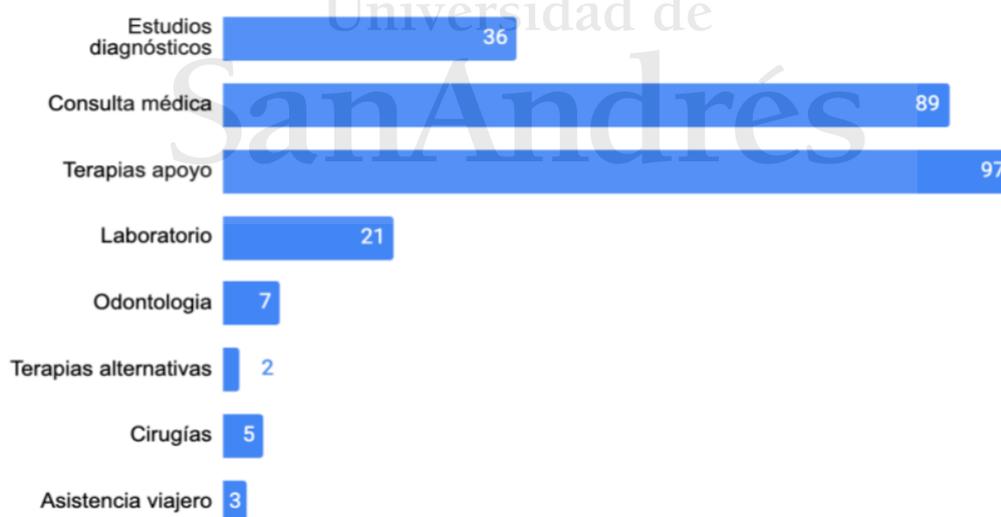


Fuente elaboración propia en base a encuesta “Proyecto RehabFree” realizada en Google forms.

Tipo de servicios con pago directo

Cuando se indagó acerca del tipo de prestaciones pagadas, los servicios de rehabilitación ocuparon el primer lugar en frecuencia, seguida por consulta médicas y estudios diagnósticos. Las áreas indagadas en rehabilitación fueron específicamente fonoaudiología, kinesiología, terapia ocupacional y psicopedagogía.

Gráfico 4 ¿Qué tipo de servicio has pagado?

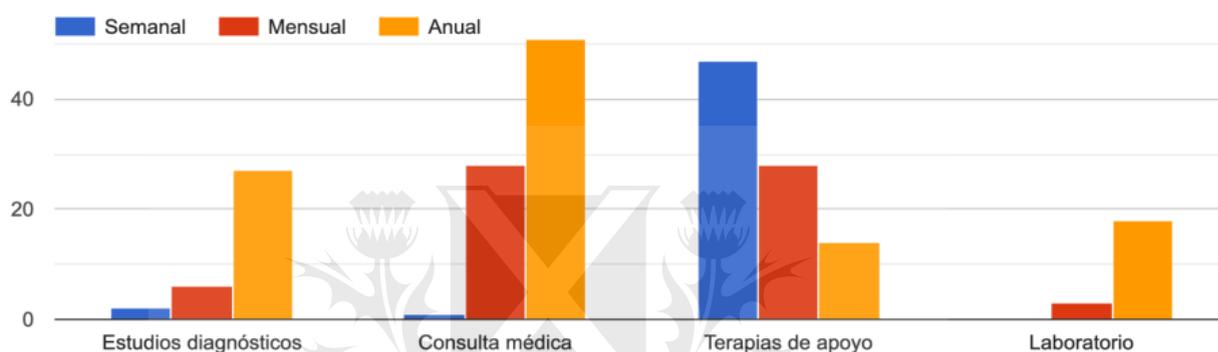


Fuente elaboración propia en base a encuesta “Proyecto RehabFree” realizada en Google forms.

Frecuencia de Pago

Para poder entender cuál podría ser la regularidad de la demanda, tratándose de terapias que se pueden prolongar en el tiempo, se indagó acerca de la frecuencia con la cual pagaban por este tipo de prestaciones. Las terapias de apoyo, contempladas en la plataforma, fueron las más frecuentemente pagadas de manera semanal (gráfico 5).

Gráfico 5 ¿Con qué frecuencia pagas por servicios de salud?



Fuente elaboración propia en base a encuesta “Proyecto RehabFree” realizada en Google forms.

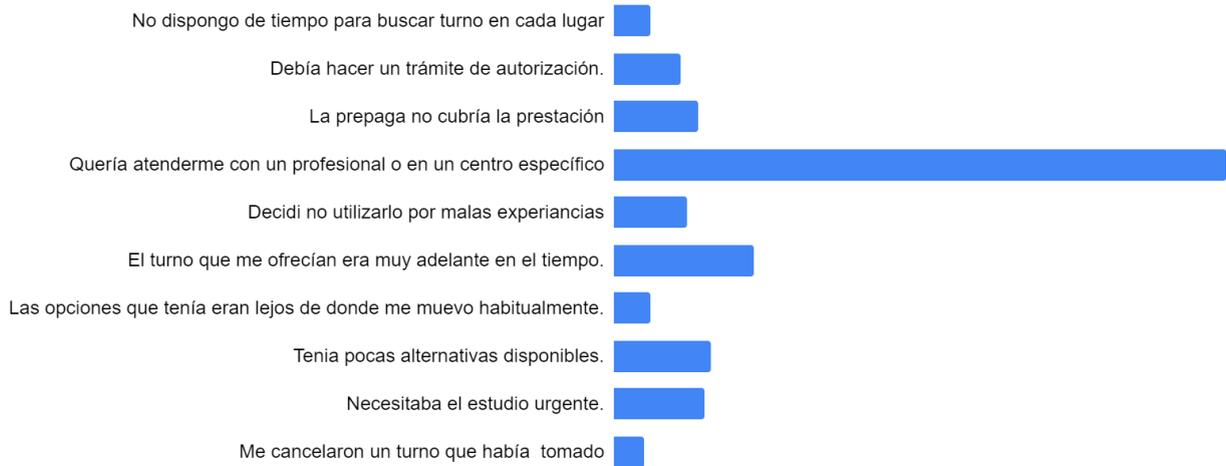
Rango de pago

El 95% de los encuestados que pagaron por estas terapias lo hicieron dentro de un rango entre 5 a 50 dólares (76% entre 5 y 25 dólares y 19% entre 25 y 50 dólares)

Factores de elección

Al indagar acerca del motivo por el cual decidieron contratar servicios por fuera de su cobertura de salud, poder elegir un profesional, la lejanía al turno, las pocas alternativas y las restricciones/topes de su actual cobertura fueron las opciones más elegidas, en el Gráfico 6 a continuación se pueden observar el resto de los motivos.

Gráfico 6 ¿Cuál fue la razón?

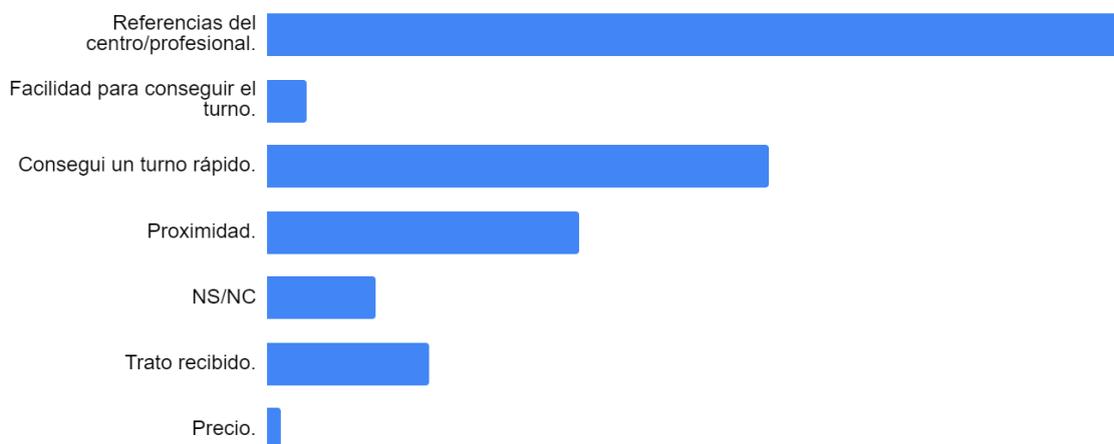


Fuente elaboración propia en base a encuesta “Proyecto RehabFree” realizada en Google forms.

Valoración

Al momento de tomar la decisión de contratar estos servicios lo que más valoraron fue, tener referencias, el trato recibido y la facilidad para obtener un turno. Estos factores combinados son esenciales para la experiencia del paciente y ejercen un impacto en la percepción global de la calidad de la atención recibida. En el gráfico 7 podemos observar la relevancia de cada uno.

Gráfico 7 ¿Qué fue lo que más valoraste cuando accediste a la consulta, estudio, terapia?



Fuente elaboración propia en base a encuesta “Proyecto RehabFree” realizada en Google forms.

Intención de futuros pagos

El 79% de los encuestados indicaron estar dispuestos a pagar nuevamente por estos servicios. Esta disposición a volver a invertir en su salud sugiere un potencial mercado.

A partir de los resultados obtenidos en la encuesta realizada a posibles pacientes de RehabFree, se puede concluir que existe una demanda real y significativa para los servicios que ofrece la plataforma. Los datos recabados reflejan una clara insatisfacción con el sistema de salud actual.

La mayoría de los encuestados manifestaron estar dispuestos a recibir rehabilitación por fuera de su cobertura habitual.

En resumen, los resultados de la encuesta a posibles pacientes respaldan la viabilidad y la demanda del modelo de negocio de RehabFree.

II.C. Validación de la demanda con profesionales de la salud

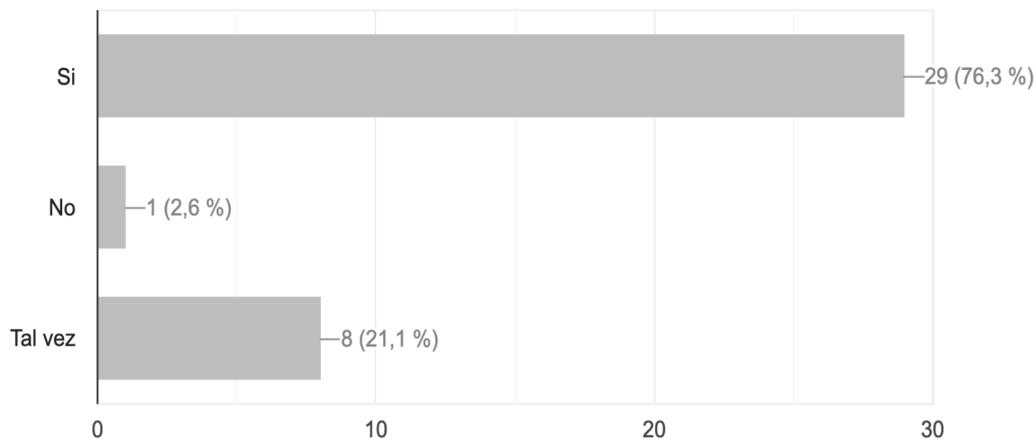
En el contexto del diseño del modelo de negocio de nuestra plataforma de rehabilitación, hemos realizado una encuesta a profesionales con el objetivo de asegurar que nuestro enfoque sea adecuado y que los profesionales efectores de las terapias tengan la intención de sumarse a la propuesta, así como también identificar y comprender sus necesidades.

Es una encuesta en Google forms, dirigida a profesionales de rehabilitación, se relevaron 38 respuestas en total repartidas entre kinesiólogos (55%) , psicopedagogos (20%), terapeutas ocupacionales (13%) y fonoaudiólogos(12%) (ver el cuestionario completo en el anexo 2).

Aceptación de la Plataforma

Como podemos observar en el Gráfico 8 la idea de utilizar una plataforma para establecer conexiones con pacientes es aceptada por la mayoría de los profesionales encuestados.

Gráfico 8 Aceptación de la plataforma.



Fuente elaboración propia en base a la encuesta “Perspectiva profesionales” realizada en Google forms.

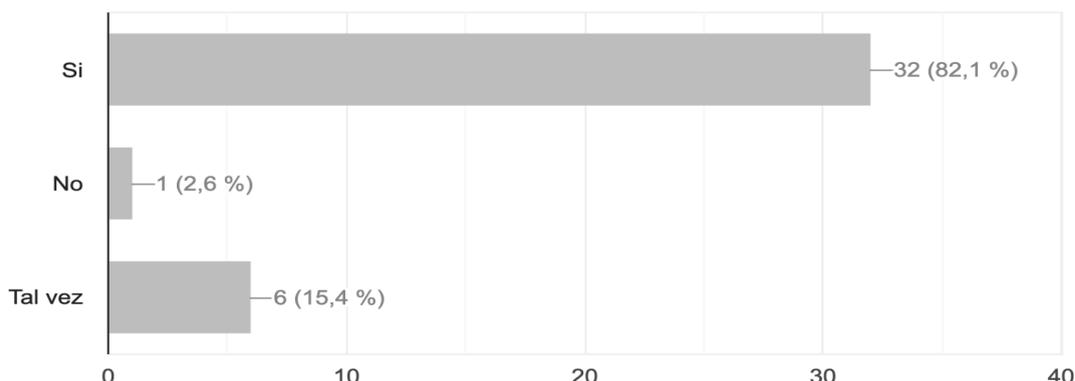
Selección de pacientes

A los profesionales no les es indiferente que pacientes atender, cerca del 95% de los profesionales encuestados manifestaron una clara preferencia por la posibilidad de elegir las áreas de rehabilitación o patologías a tratar. Esta tendencia resalta la importancia de la personalización también por parte de los profesionales al momento de seleccionar el tipo de pacientes con información clara y precisa para una correcta asignación.

Validación de la modalidad de atención virtual y domiciliaria

En la encuesta se informaba que la plataforma ofrecerá sus servicios en formato virtual o presencial a domicilio, aclarando que la modalidad a domicilio estaría limitada a la zona/radio elegido por el profesional. La disposición para participar en ambas modalidades fue del 82,2% con un 13,2% de indecisos (Gráfico 10).

Gráfico 9 La plataforma ofrece servicios en domicilio y virtual. ¿Estarías dispuesto a trabajar en la zona y radio que elijas?



Fuente elaboración propia en base a la encuesta “Perpectiva profesionales” realizada en Google forms.

Valoración de los pacientes, un indicador de calidad

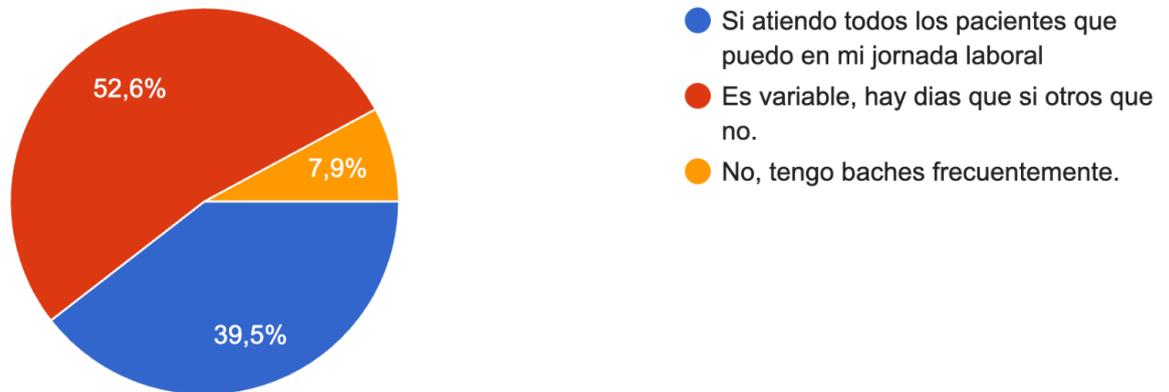
Al preguntarle a los profesionales si aceptaban ser calificados, cerca de 87% de los profesionales encuestados manifestó no tener inconvenientes en que sus pacientes califiquen su atención.

Esto permite a los profesionales no solo evaluar y ajustar su enfoque clínico, sino que también fomenta la comunicación transparente, la empatía y el compromiso con los resultados del paciente. A su vez las evaluaciones brindan información valiosa ayuda a identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.

Organización y optimización del tiempo

Dentro de la plataforma está pensado un modelo de agenda virtual. Es por eso que en el cuestionario se indagó acerca si este servicio se encontraba delegado en una secretaria/familiar. El 90% de los profesionales gestionan ellos mismos su agenda. Al preguntar acerca de su percepción en la optimización de su agenda laboral cerca del 70% de los encuestados informaron que presenta variabilidad o tener baches frecuentemente. Esto señala una oportunidad para mejorar la eficiencia en la administración del tiempo.

Gráfico 10 ¿Cuando trabajas, sentís que optimizas tu tiempo?



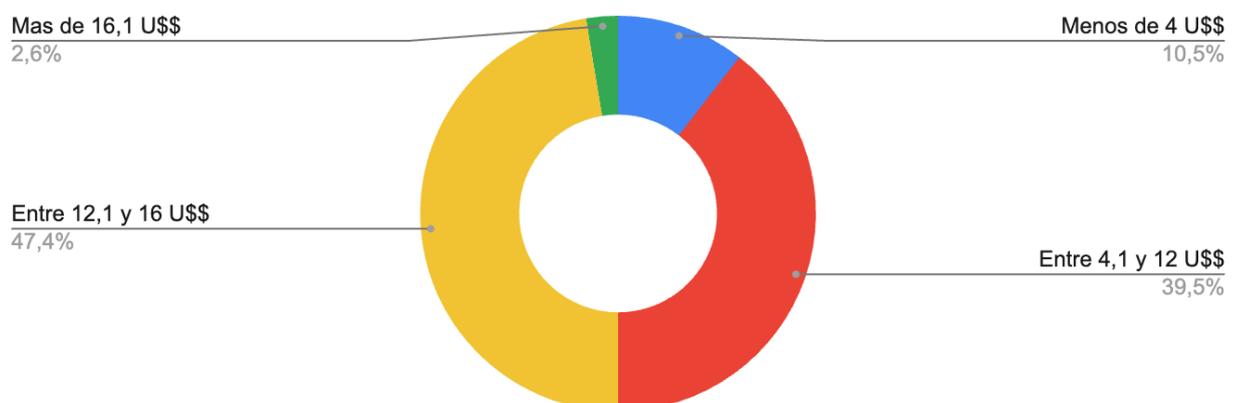
Fuente elaboración propia en base a la encuesta “Perspectiva profesionales” realizada en Google forms.

Compensación financiera

Un 57,9% de los encuestados considera que el pago que recibe hoy no es adecuado, mientras que un 26,3% responde que a veces lo es y un 15,8% afirma que sí es adecuado.

Para diseñar una estructura de costos razonable se preguntó cuánto cobraban hoy por las sesiones/consulta. Los datos relevados informaron que el 10,5% cobra menos de 4 U\$\$, en cambio un 39,5% de los profesionales cobran entre 4,1 y 12 UDS, un 47% entre 12,1 y 16 UDS y por último menos de 3% cobra más de 16,1 UDS por sesión (gráfico 11)

Gráfico 11 ¿Cuánto cobras hoy una sesión o consulta?

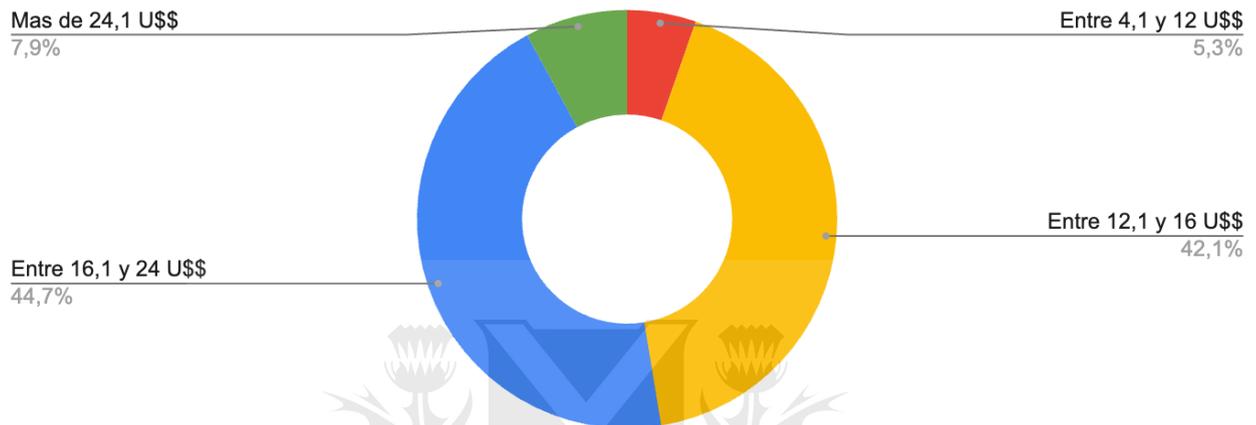


Fuente elaboración propia en base a la encuesta “Perspectiva profesionales” realizada en Google forms.

Expectativas de pago

Al indagar a los profesionales acerca de cuál es su expectativa de cobro por cada sesión el 86,8% considera justo cobrar por sesión entre 12,1 y 24 UDS, se puede observar en detalle en el gráfico 12.

Gráfico 12 ¿Que consideras justo que te paguen por una consulta/sesión?

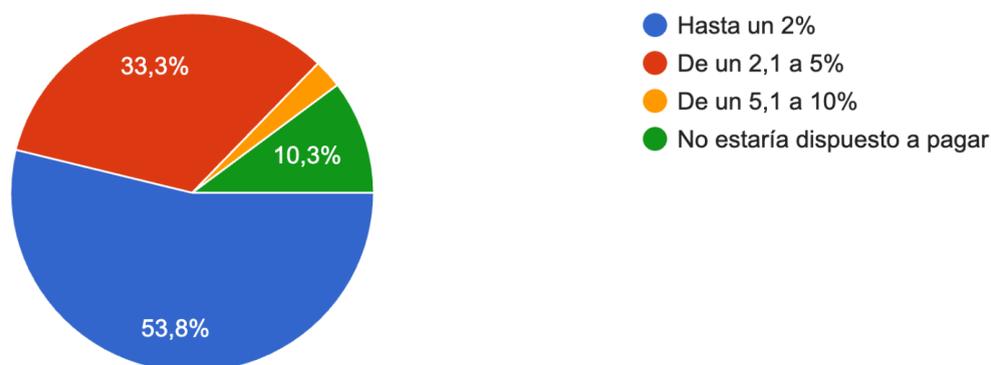


Fuente elaboración propia en base a la encuesta "Perspectiva profesionales" realizada en Google forms.

Disposición a abonar un porcentaje por el uso de la plataforma

Los resultados revelan que el 89,5% de los encuestados aceptan pagar un fee for service entre 2 al 10% por la utilización de la plataforma, en el gráfico 13 podemos ver el detalle de los porcentajes considerados razonables por los profesionales.

Gráfico 13 Si esta plataforma te cobrará un porcentaje. ¿Hasta qué porcentaje estarías dispuesto a pagar?

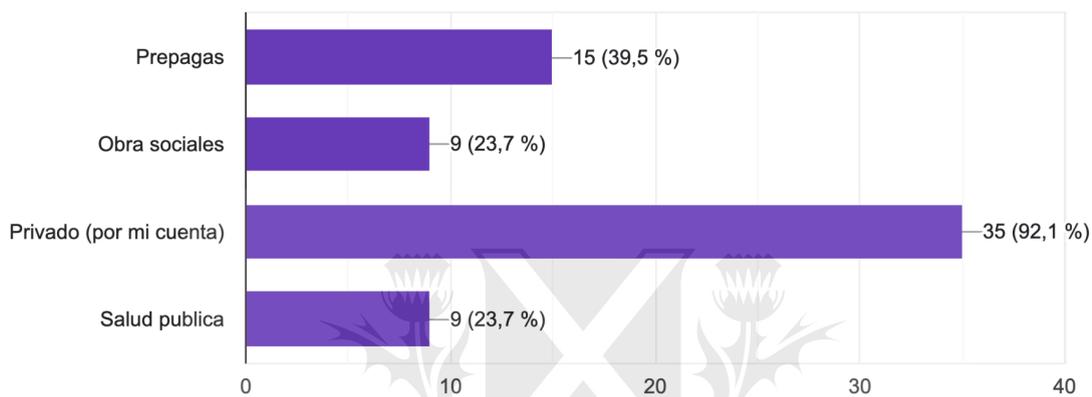


Fuente elaboración propia en base a la encuesta "Perspectiva profesionales" realizada en Google forms.

Modelos de salud elegidos para trabajar

Un 92,1% de los encuestados prefiere ejercer su profesión de forma privada por fuera del sistema de salud. En el gráfico 14 podemos observar que la salud pública y las obras sociales fueron las opciones menos elegidas.

Gráfico 14 ¿Qué modelos de atención dentro del sistema de salud elegís para ejercer tu profesión?



Fuente elaboración propia en base a la encuesta "Perpectiva profesionales" realizada en Google forms.

A modo de conclusión, los resultados de la encuesta indican que los profesionales están dispuestos a trabajar en una plataforma, aceptar calificaciones por parte de los pacientes y considerar la posibilidad de cambiar hacia un enfoque de atención privada en su práctica profesional. Estos hallazgos respaldan la viabilidad del modelo de negocio de RehabFree y su capacidad para atraer a una diversa gama de especialistas.

II.D. Mapa de empatía del paciente

De la información relevada en las entrevistas se desarrolló el mapa de empatía de los posibles pacientes y profesionales que se detalla a continuación en la figura 1.

Figura 1. Mapa de empatía de los clientes potenciales. Elaboración propia



Los insight que obtuvimos a partir de las entrevistas realizadas a pacientes, clientes potenciales de RehabFree son:

Hoy les cuesta **conseguir turnos** para acceder a las terapias de rehabilitación, deben buscar en distintos centros, sacar varios turnos y quedarse posteriormente con el que más le conviene.

Los turnos que consiguen por su cobertura los perciben como muy alejados en el tiempo, cuando lo contratan de manera privada la sensación es que el **tiempo** de espera es menor.

Expresan que últimamente las **alternativas disponibles** dentro de su seguro de salud se han reducido, varios profesionales conocidos ya no trabajaban con su cobertura actual.

Antes de salir a buscar un especialista primero preguntan en su entorno por **referencias profesionales**, los pacientes valoran la confianza y el respaldo que obtienen a través de recomendaciones de personas de confianza, como amigos,

familiares o incluso médicos. Su cobertura actual no le brinda **referencia** de los profesionales, tampoco acceden a opinión de otros pacientes.

Cuando acuden a terapias de rehabilitación dentro de su cobertura, el profesional atiende a **varios pacientes a la vez**.

Al indagar acerca de la localización, prefieren **no moverse** de la zona en la que se encuentran habitualmente ya sea en la zona donde viven o trabajan. Les fue **más sencillo** conseguir turno con profesionales recomendados cerca de su lugar de referencia cuando lo contrataron en forma privada.

Las prestaciones a **domicilio no son autorizadas** por parte de la cobertura médica sino es en contexto de una internación o cirugía reciente.

Expresan su deseo de ser **tratados con respeto**, empatía y cuidado durante su proceso de rehabilitación. Valoran el trato cordial y **personalizado** y la interacción positiva entre ellos y el profesional de salud.

II. E. Arquetipo de cliente paciente

A continuación se describen 4 tipos de cliente potenciales diferentes:

- Joven deportista que estudia y trabaja, por jugar un deporte de contacto sufre lesiones con cierta periodicidad y utilizar frecuentemente las terapias de rehabilitación
- Adulto joven que corre maratón, ha modificado considerablemente su estilo de vida, requiere terapias de rehabilitación para evitar lesiones y mantener el rendimiento.
- Adulto de más de 50 años que hace mucho que no hace actividad física y quiere retomar, pero una lesión en la columna se lo impide, necesita encontrar un especialista en este tipo de patologías para comenzar a estar en forma
- Anciana activa que sufrió una caída, se fracturó la cadera era independiente hasta entonces y quiere recuperarse sin interferir en la vida de su familia.

Arquetipo 1 Francisco rugbier

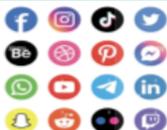


Francisco el rugbier

Demografía

Edad: 20 y 34 años
Género: masculino 65% femenino 35%
Educación: secundario completo
Familia: padre, madre y 2 hermanos

Redes sociales



Psicografía

Estudia Ing. industrial en el ITBA, juega en el plantel superior de su club CUBA, sus amigos son los del club, el deporte es importante, cuida su alimentación y ejercita a diario. Trabaja unas horas en la empresa de su padre.

Driver de compra

Su estado físico es prioritario. Requiere rehabilitación muy seguido por lesiones. Necesita especialista lesiones deportivas. La pronta recuperación es su prioridad. Volver a ser titular lo antes posible.

Inhibidores de compra

La demora en encontrar lo que necesita. La esperar para empezar la rehabilitación. La intensidad de la terapia, la duración de la sesión y la frecuencia. La experiencia de profesional sea adecuada. Alterar la dinámica de su día.

Jobs to be done

Iniciar la terapia de rehabilitación rápido con un profesional recomendado y elegido por él sin tener que alterar mucho la dinámica de su vida

Pains

No tener muchas opciones. Perder tiempo en la búsqueda. Demorar el inicio de la terapia. Tener de trasladarse. No conocer a los profesionales.

Gains

Tener alternativas para elegir. Conocer la opinión de otros usuarios. Búsqueda simple. Turno dentro de las 24 hs. No moverse de su casa.



Arquetipo 2 Gonzalo maratonista



Gonzalo maratonista

Demografía

Edad: 35 y 49 años
Género: masculino 70% femenino 30%
Educación: Lic. Marketing
Familia: esposa y un hijo

Redes sociales



Psicografía

Trabaja para una empresa multinacional, su trabajo es sedentario.
 En pandemia ganó peso y hace dos años empezó a modificar su estilo de vida.
 Le gusta correr lo libera de las presiones laborales. Se siente mejor con el mismo desde entonces, su objetivo es llegar a correr 42K

Driver de compra

Su estado físico es prioritario.
 Requirió rehabilitación por una lesión que tuvo hace tiempo, ahí aprendió tips y ejercicios que lo ayudaron
 Actualmente piensa que la rehabilitación es una necesidad para evitar lesiones y seguir comiendo sin problemas

Inhibidores de compra

Encontrar una alternativa que se adapte a su vida.
 La experiencia de profesional sea adecuada.
 Poder cambiar si no cumple con lo que esperaba.

Jobs to be done

Iniciar la terapia de rehabilitación con un profesional recomendado y elegido por él sin tener que alterar mucho la dinámica de su vida

Pains

No tener muchas opciones.
 Perder tiempo en la búsqueda.
 Tener de trasladarse.
 No conocer a los profesionales.

Gains

Tener alternativas para elegir
 Conocer la opinión de otros usuarios.
 Búsqueda simple.
 Turno dentro de las 24 hs.
 No moverse de su casa.

Arquetipo 3 Esteban nuevamente en acción



Esteban empresario

Demografía

Edad: 50 y 65 años
Género: masculino 60% femenino 40%
Educación: Lic. Adm. empresas
Familia: separado dos hijos de 17 y 19 años.

Redes sociales



Psicografía

Trabaja en la empresa que heredó de su padre.
 Hace poco se mudó debido a la separación.
 Actualmente tiene más tiempo libre.
 Le gusta salir a comer y el vino tinto.
 Prefiere hacer actividades al aire libre.
 Siente que no está en forma pero el dolor lumbar lo limita.

Driver de compra

Sabe que postergó su bienestar.
 Debe realizar la rehabilitación de su columna.
 Sabe que necesita ayuda para aprender los ejercicios.
 Ahora tiene tiempo para el.

Inhibidores de compra

Encontrar especialista en columna.
 No quiere exponerse ante otras personas.
 Tienen limitaciones de tiempo por su trabajo en la semana.

Jobs to be done

Iniciar la terapia de rehabilitación con un profesional recomendado y elegido por él sin tener que alterar mucho la dinámica de su vida

Pains

No tener muchas opciones.
 No saber qué profesional se ajusta a lo que él necesita.
 No encontrar lo que necesita.
 Tener de trasladarse.

Gains

Tener alternativas para elegir.
 Conocer la experiencia del profesional.
 Conocer la opinión de otros usuarios.
 Búsqueda simple.
 No moverse de su casa.

Arquetipo 4 Elena abuela activa



Elena abuela activa

Demografía

Edad: 65 y 80 años
Género: masculino 50% femenino 50%
Educación: terciaria
Familia: casada 3 hijas y 8 nietos

Redes sociales



Psicografía

Trabaja en la inmobiliaria que es de su propiedad.
 Le gusta la vida en familia y hacer actividades al aire libre.
 Cuida a sus nietos 2 veces por semana
 Es independiente y alegre.

Driver de compra

Se cayó paseando a su perro y se fracturó la cadera.
 Debe realizar la rehabilitación lo antes posible.
 Requiere la asistencia de otros.
 No quiere interferir en la vida de sus hijas.

Inhibidores de compra

Encontrar especialista en rehabilitación rápido.
 Que puede ir a su casa.
 Que venga todos los días y se quede el tiempo necesario.

Jobs to be done

Iniciar la terapia de rehabilitación lo antes posible con un profesional recomendado y elegido por ella sin tener que alterar mucho la dinámica de su familia.

Pains

No tener muchas opciones.
 No saber qué profesional se ajusta a lo que ella necesita.
 No encontrar lo que necesita.
 Tener de trasladarse.

Gains

Tener alternativas para elegir.
 Conocer la experiencia del profesional.
 Conocer la opinión de otros usuarios
 Búsqueda simple
 No me muevo de mi casa

II.F. Ejemplo de Lienzo de Valor Paciente - Cliente “Elena la abuela activa”.

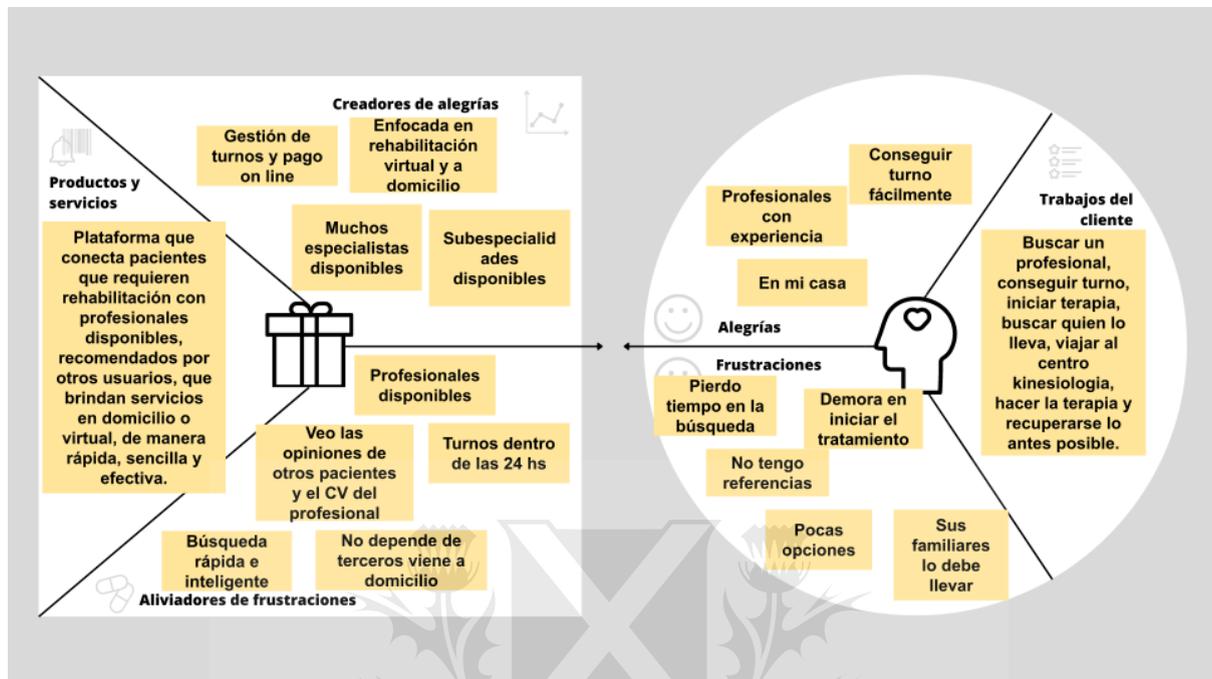


Figura 2 Lienzo de Valor del paciente cliente

Los dolores o frustraciones del cliente-paciente Elena la abuela activa

Tal como se reflejan en el lienzo de valor, se centran en las siguientes áreas:

- Pérdida de tiempo en la búsqueda: los usuarios experimentan frustración al tener que invertir tiempo significativo buscando profesionales de rehabilitación.
- Demora en iniciar el tratamiento: la demora en el inicio del tratamiento es otra preocupación importante. Elena desea comenzar su rehabilitación lo antes posible, pero no encuentra lo que necesita, esto la preocupa porque puede retrasar el proceso de recuperación.
- Falta de referencia de profesionales: como está pensando en alguien que vaya a su casa le gustaría contar con referencias sólidas sobre los profesionales de rehabilitación a quienes confían su atención.
- Limitadas opciones de profesionales en cobertura médica: Elena llamó a más de 10 kinesiólogos de la cartilla pero ninguno quiere ir a su casa, la limitación

de opciones dentro de su cobertura médica puede ser una fuente de frustración.

- Resistencia a atenderse lejos de casa: como no puede caminar Elena depende de terceros para trasladarse. Prefiere recibir atención en su hogar por su comodidad y la de su familia.

Los "gains" del cliente-paciente de RehabFree

Como se reflejan en el lienzo de valor, son los beneficios claves que experimentan al utilizar la plataforma:

- Profesionales disponibles: ni bien ingresa a la plataforma Elena encuentra una amplia selección de profesionales de rehabilitación disponibles, lo que le brinda la flexibilidad para elegir al terapeuta que mejor se adapte a sus necesidades y preferencias.
- Ver las opiniones de otros pacientes: puede acceder a las opiniones y calificaciones de otros pacientes que han recibido tratamiento de los mismos profesionales. Esto le proporciona información valiosa para tomar decisiones informadas sobre su atención.
- Conocer el curriculum del profesional: la plataforma le permite revisar los perfiles y currículum de los profesionales de rehabilitación, lo que le ayuda a conocer mejor la formación y experiencia de los terapeutas antes de concretar una sesión.
- Búsqueda rápida e inteligente de profesionales: no necesita hacer trámites de admisión, la búsqueda es rápida y eficiente, utilizando herramientas inteligentes que facilitan la localización de profesionales cercanos y disponibles para la atención en el domicilio del paciente.
- Recibir terapia en domicilio: Elena puede recibir atención en la comodidad de su hogar. Esto elimina la necesidad de desplazamientos y crea un entorno más cómodo y familiar para su rehabilitación.
- Turnos disponibles en menos de 24 horas: reduce significativamente las demoras en el inicio del tratamiento y permite una atención más rápida y efectiva.

II.G. Mapa de Empatía del Cliente - Profesional

Figura 3 Mapa de empatía del profesional, elaboración propia



Figura 4 Mapa de empatía del cliente - profesional, elaboración propia

El mapa de empatía realizado con los insight que obtuvimos luego de las entrevistas realizadas a profesionales especializados en rehabilitación revela que ellos enfrentan una serie de desafíos y preocupaciones en su entorno laboral.

En líneas generales hoy siempre preocupación debido a diferentes motivos que se detallan a continuación:

- Deben atender muchos pacientes al mismo tiempo, en promedio 4 o 5 ya sea para que su consultorio sea rentable o por exigencia del lugar donde trabaja.
- El mayor volumen de pacientes lo reciben a través de contratos con empresas de medicina prepaga u obras sociales, el pago tiene una demora estimada de 90 a 120 días según la empresa aseguradora.

- Si trabajan como staff para un centro especializado por cada paciente que atienden el centro se queda con un porcentaje de la sesión que varía del 40 al 60%.
- No pueden seleccionar qué tipo de patologías tratar ya que no participan de la selección de sus pacientes.
- Perciben poca adherencia de los pacientes a las terapias, frecuentemente tienen baches principalmente a primera hora de la mañana. Sienten que no administran eficientemente su tiempo.
- La falta de control sobre su agenda y la variabilidad en la carga laboral es una preocupación frecuentemente mencionada.
- Notan que sus colegas enfrentan desafíos similares en cuanto a compensación, tiempo y condiciones laborales. También son conscientes de que en otros países existe una percepción de mejores oportunidades laborales en su campo y observan que la crisis del sistema de salud en Argentina está en aumento.
- La mayoría de los entrevistados no cuentan con un consultorio propio o alquilado y actualmente les parece lejana esa posibilidad por su alto costo.
- Les gustaría encontrar la forma de ser más visibles, difundir su trabajo y ser conocidos por los posibles clientes.

II.H. Arquetipo cliente - profesional Matías kinesiologo



II.I. Lienzo de Valor del Profesional - Cliente

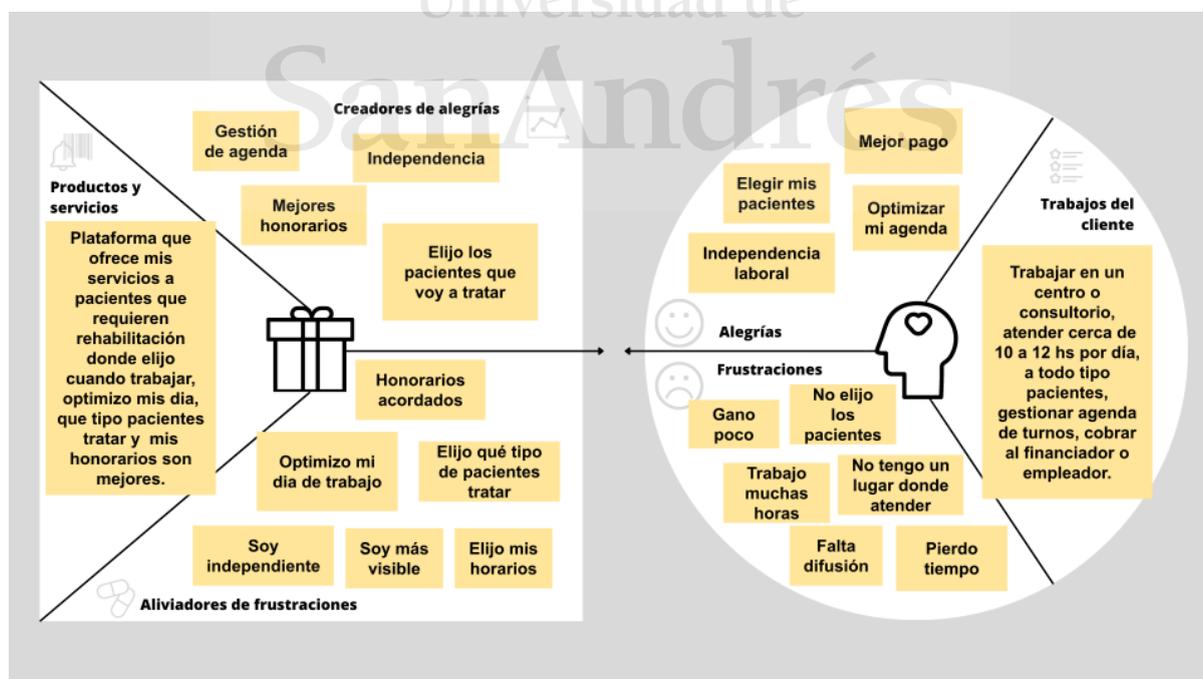


Figura 4 Lienzo de Valor Profesional - Cliente, elaboración propia

Los "pains" más relevados en las entrevistas

A continuación se describen los pains de los profesionales de la salud

- No elijo a mis pacientes: muchos profesionales sienten que no tienen la libertad de elegir a sus pacientes. Esto puede llevar a situaciones más allá de su capacidad de manejo o que no se sientan plenos al ejercer su profesión.
- Gano poco: los terapeutas consideran que su remuneración no es adecuada. Esto es especialmente frustrante considerando la inversión en tiempo y dinero que hicieron para obtener su título y mantenerse actualizados.
- Trabajo muchas horas: para los profesionales, trabajar muchas horas es una realidad debido a la carga de pacientes que deben atender para mantener un nivel de ingresos adecuado. Esto lleva al agotamiento y a una disminución de la calidad en la atención, que naturalmente es percibida por los pacientes.
- Pierdo tiempo y no optimizo día de trabajo: la falta de una agenda eficiente y la pérdida de tiempo en tareas administrativas o de coordinación de citas es una observación frecuente.
- Falta de difusión de mi trabajo: sienten que tienen poca visibilidad y difusión de su trabajo. Esto afecta su capacidad para atraer nuevos pacientes y desarrollar una cartera de clientes sólida.
- Quiero ser independiente: desean trabajar de manera independiente, pero carecen de un espacio propio, la inversión inicial es elevada principalmente para los jóvenes profesionales.

Los "gains" más relevantes

Los gains de los profesionales que se observan en el lienzo de valor de RehabFree son los siguientes:

- Honorarios acordados: los profesionales pueden disfrutar de la ventaja de contar con mejores honorarios acordados de manera transparente. Esto les brinda certeza financiera y elimina la incertidumbre sobre la remuneración por sus servicios.
- Elegir los pacientes: tener la capacidad de seleccionar a los pacientes con los que desean trabajar permite a los profesionales centrarse en sus áreas de especialización.
- Manejo de la agenda: la posibilidad de gestionar su propia agenda proporciona a los profesionales un mayor control sobre su tiempo de trabajo.

Pueden organizar sus citas de manera eficiente y optimizar su jornada laboral.

- Independencia: la independencia es un aspecto crucial para muchos profesionales. Valoran ejercer su profesión de manera autónoma y sin las restricciones o demandas de un centro de rehabilitación.
- Elección de horarios: la flexibilidad para elegir sus horarios de trabajo es un beneficio que valoran. Esto les permite adaptar su vida laboral a sus necesidades personales y familiares.
- Mayor visibilidad en la plataforma: ser más visible significa que los profesionales pueden llegar a un público más amplio y atraer nuevos pacientes de manera efectiva. Esto puede resultar en una mayor demanda de sus servicios y una cartera de pacientes en constante crecimiento.

II.J Tamaño de mercado, estimación de la demanda

Para calcular el Total Addressable Market (TAM) de nuestra plataforma en Argentina, el primer paso fue evaluar la población total, que asciende a 46.044.703 habitantes. Sabemos que no todos los habitantes requerirán nuestros servicios, por lo que nuestro enfoque se centró en aquellos que presentan la necesidad de rehabilitación. La prevalencia de personas que requieren rehabilitación en Argentina, según el informe de GBD, es de 35.437.6 casos por cada 100.000 habitantes[3]. Esto significa que la demanda total de RehabFree sería de 16.300.000 de pacientes. El Service Available Market (SAM) para "RehabFree", apunta a un nicho bien definido, el segmento ABC1 de la población argentina. Este grupo representa el 7% de la población total[19]. Al considerar la tasa de incidencia de personas que requieren rehabilitación en Argentina, podemos estimar cuántos de los individuos del segmento ABC1 podrían ser potenciales usuarios de nuestra plataforma. Este cálculo proporciona una cifra de 1.141.000 personas. Este número refleja una porción del mercado potencial que podría encontrar valor en nuestra plataforma. Desde RehabFree sabemos que no todos estos individuos se convertirán en usuarios reales. Nuestro objetivo es establecer una sólida presencia en este

segmento y capturar el 7% del mismo en los primeros 4 años enfocándonos en los mayores de 65 años que tienen una prevalencia que duplica a la general de 64.0000 cada 100 mil habitantes.

Es con este propósito en mente que estimamos nuestro Serviceable Obtainable Market (SOM) 80 mil clientes los primeros 4 años.

El objetivo inicial es lanzar un MVP (mínimo producto viable) en CABA y gran Buenos Aires que son las zonas más pobladas, intentando capturar el primer año 11.600 clientes.

En caso de tener éxito hemos trazado una estrategia de crecimiento sostenido durante los primeros cuatro años, expandiéndonos a las ciudades de Mendoza, Córdoba, Rosario y Mar del Plata con la intención de duplicar cada año la población inicial. Pasado este período seguir creciendo a un ritmo mas bajo (25%, 21%,17%) se calcula a perpetuidad un crecimiento de 4% anual.

En la tabla 2 se puede ver el cálculo de profesionales necesarios para lanzar la plataforma, y los necesarios en caso de escalamiento, entendemos que reclutar 49 profesionales es un objetivo lógico y alcanzable, a cada profesional se le calculó que podría atender 7 pacientes por día, se tomaron en cuenta solo los días laborables en el año.

Figura 5 TAM SAM SOM (Fuente Indec)



Tabla 1 TAM-SAM

Habitantes Argentina		46.044.703
Candidatos rehabilitacion Arg. (SAM)	0.35	1.631.7137
Segmento ABC1 Arg. (TAM)	0.07	1.142.199
Mercado objeto primeros 4 años (SOM)	0.07	81.096

Tabla 2 SOM

Período	2024	2025	2026	2027
<i>Pacientes</i>	11.600	34.800	58.000	81.200
<i>Sesiones por paciente</i>	8	8	8	8
Cantidad de sesiones	92.800	278.400	464.000	649.600
Profesionales a reclutar	49	146	243	340
Participación sobre el segmento objeto	1%	3%	5%	7%



Universidad de
SanAndrés

Capítulo 3

III Evaluación de oportunidad del negocio

III.A Solución

Del análisis de todos los problemas y oportunidades mencionados anteriormente es que hemos diseñado una plataforma que llamamos RehabFree que une las palabras rehabilitación y libertad porque consideramos que como dice la OMS:

“La rehabilitación ayuda a los niños, los adultos o las personas mayores a ser tan independientes como sea posible en su día a día y les permite participar en actividades educativas, laborales o recreativas o llevar a cabo las tareas que dan sentido a su vida”

Nuestro objetivo principal es brindar estas terapias de rehabilitación a domicilio o virtual de manera efectiva, rápida sin dejar de lado la calidad. RehabFree conecta a pacientes con profesionales calificados en rehabilitación y les brinda la flexibilidad de recibir tratamiento en la comodidad de su hogar. Eliminamos las barreras tradicionales de acceso a la rehabilitación, como la búsqueda interminable de especialistas, largas esperas para obtener una cita y desplazamientos incómodos. Nos comprometemos a mantener los más altos estándares éticos y de calidad en cada interacción y servicio que brindamos, redefiniendo así el concepto de rehabilitación a través de RehabFree.

III.B. Canvas

A continuación el Canvas nos permite representar de manera concisa y clara los componentes clave de nuestra propuesta de valor.

Figura 6 Canvas, elaboración propia



Propuesta de valor

La propuesta de valor de RehabFree se centra en proporcionar una solución integral para dos segmentos claves: pacientes que requieren rehabilitación y profesionales de la salud que buscan mejorar sus condiciones laborales. El núcleo de su modelo de negocio radica en un Marketplace cerrado de servicios profesionales, los usuarios utilizan la plataforma para buscar profesionales, programar sesiones, realizar pagos y comunicarse con el especialista sin necesidad de interacción fuera de ella.

La plataforma de RehabFree está diseñada para facilitar la conexión entre pacientes y profesionales calificados que se ajustan a sus necesidades específicas, recibiendo las terapias en la comodidad de su hogar o de manera virtual.

La plataforma se distingue por la rápida contratación del servicio y la seguridad del paciente ya que puede elegir entre diferentes opciones, ver la puntuación de cada profesional, cuál es su especialidad y conocer las opiniones de otros usuarios.

Esta funcionalidad garantiza que los pacientes puedan tomar decisiones con mayor tranquilidad conociendo las referencias del especialista.

Contratar los servicios de RehabFree es sencillo, una vez que los pacientes se descargan la plataforma deben crear un perfil de usuario y habilitar la geolocalización, luego deben elegir la terapia o especialidad del profesional que están buscando y rápidamente la plataforma les ofrece las distintas alternativas con las puntuaciones hechas por los usuarios.

Con respecto a la disponibilidad de profesionales, previo al lanzamiento de la plataforma RehabFree, los desarrolladores llevarán a cabo una fase de reclutamiento con el objetivo de contar con especialistas en las diversas terapias ofrecidas en la plataforma. Este proceso de selección tiene como objetivo verificar sus credenciales académicas, antecedentes laborales, experiencia profesional y la búsqueda de recomendaciones sólidas. Luego del proceso de selección se implementará un programa de capacitación integral y entrenamiento con el fin de asegurar que estén alineados con los valores y la misión de la empresa. Cada profesional elige la zona de referencia en la cual desea trabajar y se define su disponibilidad y cuántos pacientes puede atender en ese periodo sin comprometer la calidad de los servicios.

La plataforma optimiza con el uso de tecnologías avanzadas, como algoritmos de programación inteligente, la asignación de profesionales a clientes teniendo en consideración múltiples variables, alguna de ellas la ubicación geográfica de los profesionales y la densidad de la población en esas áreas.

El sistema de pago de las sesiones es a través de la plataforma RehabFree, los pacientes pueden realizar sus pagos de manera segura y sencilla lo que garantiza una operación transparente para ambas partes involucradas.

Una de las ventajas claves de RehabFree para los profesionales es la reducción significativa de los tiempos de cobro. Esto significa que los profesionales pueden recibir sus honorarios de manera mucho más rápida y predecible en comparación con los procesos de pago tradicionales.

Con respecto a las terapias que los profesionales pueden brindar en el domicilio o de manera virtual, dependerá de la autonomía del paciente y el tipo de rehabilitación a realizar, en el caso de fonoaudiología por ejemplo es una terapia que se puede realizar de modo virtual sin inconveniente. En kinesiología las terapias ofrecidas son

múltiples por ejemplo, kinesiología respiratoria, neuro rehabilitación, spine control, ejercicios neuro activos, recuperación de lesiones deportivas, stretching, rehabilitación postural gradual. Dentro de la psicopedagogía está la rehabilitación cognitiva, evaluación psicopedagógica. Todas ellas son terapias de implementación sencilla sin requerimiento de aparatología basándose en maniobras y ejercicios específicos para lograr una óptima funcionalidad en el movimiento.

Por un lado, brindamos a los pacientes la oportunidad de acceder a terapias de rehabilitación ofreciendo un servicio más ágil, cómodo y efectivo para su recuperación. Por otro lado, ofrecemos a los profesionales de la salud la posibilidad de ejercer con más autonomía, optimizando su tiempo, eligiendo las terapias que le gusta hacer, mejores ingresos y un enfoque en la atención al paciente.

La misión de RehabFree es transformar la experiencia de rehabilitación en Argentina al brindar un acceso conveniente, personalizado y de alta calidad.

Nos esforzamos por mejorar la calidad de vida de nuestros pacientes al proporcionarles un camino más efectivo y cómodo hacia su recuperación, al tiempo que empoderamos a los profesionales de la salud para que ejerzan su profesión de manera independiente y centrada en el paciente.

Nuestra visión, en RehabFree, es ser reconocidos como el líder en la provisión de servicios de rehabilitación a domicilio y virtual en Argentina. Aspiramos a ser una plataforma de referencia para pacientes y profesionales, impulsada por la innovación tecnológica y el compromiso con la mejora continua. A medida que avanzamos, nos esforzamos por establecer un nuevo estándar en el campo de la rehabilitación, mejorando la accesibilidad, la calidad y la eficiencia de los servicios en beneficio de nuestra comunidad.

Nuestro propósito en RehabFree es empoderar a los individuos que buscan recuperación y bienestar, brindándoles la posibilidad de acceder a terapias de rehabilitación a tiempo de calidad, de manera flexible y personalizada. A su vez, alentar a los profesionales de la salud para que ejerzan con autonomía, en un entorno que valore su experiencia y habilidades. A través de nuestra plataforma, estamos comprometidos en reducir las barreras tradicionales en la rehabilitación y

establecer un nuevo paradigma que prioriza la comodidad, la calidad y la atención centrada en el paciente y el profesional.

Personas claves

Plataforma de cobro

Se contratará el servicio Checkout de Mercado Pago el cliente realizará el pago dentro de la plataforma pero con el respaldo, experiencia y seguridad, de una de las plataformas con mejor reputación en el país, con el objetivo de brindar confianza tanto a los profesionales como a los pacientes.

Actividades claves

La ejecución eficaz de estas actividades es importante para la consolidación exitosa de la plataforma consideramos que las más importantes son:

Desarrollo y mantenimiento de la plataforma

La construcción y el constante perfeccionamiento de la plataforma es el eje central de la operación. Una plataforma intuitiva y de fácil navegación proporciona a los usuarios un medio eficiente para acceder a los servicios de rehabilitación que solicita. El mantenimiento continuo garantiza la confiabilidad y la adaptación a las necesidades cambiantes del mercado.

Reclutamiento y validación de profesionales especializados

El proceso de selección de profesionales capacitados y especializados es fundamental para ofrecer terapias de calidad a los pacientes. La evaluación y validación de las credenciales aseguran la excelencia en los servicios proporcionados y refuerzan la confianza de los usuarios.

Atención y soporte al cliente

El personal contratado está destinado principalmente a proporcionar atención de calidad al cliente, la celeridad en los tiempos de respuesta es esencial para generar confianza y satisfacción en los usuarios. El objetivo es que los pacientes se sientan acompañados en su experiencia con la plataforma.

Análisis de datos y optimización

La utilización de análisis de datos permite identificar patrones de búsqueda y preferencias de los usuarios. Esta información esencial contribuye a optimizar la búsqueda de profesionales y terapias de acuerdo con las necesidades individuales, mejorando la eficacia de la plataforma.

Mejora continua de procesos

La búsqueda constante de la eficiencia operativa implica la revisión y optimización de los procesos internos. Esto asegura que las actividades sean eficientes y efectivas, respaldando la prestación óptima de servicios y el cumplimiento de los objetivos del negocio.

Recursos claves

Plataforma tecnológica

Es el núcleo de la operación de "RehabFree". Su diseño y funcionalidad intuitivos permiten la conexión fluida entre profesionales y pacientes, garantizando una experiencia fácil de usar y accesible para todos los usuarios. Respalda todas las interacciones y transacciones dentro del negocio.

Equipo de atención al cliente

Brindará sus servicios tanto en la asistencia online como telefónica en especial para personas mayores que son frecuentes usuarios de terapias de rehabilitación, asegura que todos tengan un acceso fluido y confiable a los servicios.

Data Analytics

Este equipo desempeña un rol esencial en el entendimiento rápido de las necesidades y comportamientos de los clientes y profesionales. Mediante el análisis de datos, se identifican tendencias, preferencias y oportunidades de mejora lo que permite tomar decisiones basadas en información sólida y adaptar la oferta de servicios en tiempo real.

Relación con los clientes

La relación con los clientes tanto pacientes como profesionales se desarrollará principalmente a través de la plataforma o la página web, dejando la atención telefónica para casos de excepción, pero entendemos que debe estar presente.

La plataforma es el punto de partida de la relación con los pacientes y profesionales. Los usuarios accederán a una plataforma intuitiva y amigable, donde podrán navegar fácilmente, buscar profesionales, reservar sesiones, acceder a información relevante como también realizar consulta por un chat online. Una vez contratado el servicio por parte del paciente la plataforma facilitará la comunicación directa entre pacientes y profesionales.

Como se mencionó anteriormente, para poder establecer una relación de confianza RehabFree dispondrá de un equipo que estará disponible para resolver consultas, brindar asistencia personalizada y abordar cualquier inquietud que los usuarios puedan tener.

Canales de comunicación

Los canales se distribuyen en medios digitales y tradicionales para lograr una mayor visibilidad y alcance. A continuación, se detallan los canales específicos para profesionales y pacientes.

Para profesionales

- Redes sociales profesionales como LinkedIn para establecer una presencia sólida entre profesionales de la salud. Publicación de contenido relevante, como casos de éxito, testimonios de colegas que ya se subieron a la plataforma.
- Revistas y publicaciones especializadas: anuncios en revistas médicas y de salud, brindando información detallada sobre cómo "RehabFree" puede mejorar la práctica de los profesionales y optimizar su tiempo.
- Participación en eventos y congresos médicos: presencia en eventos médicos y congresos de salud para establecer conexiones directas con profesionales, compartir nuestra propuesta de valor y demostrar los beneficios de colaborar con "RehabFree".

Para los pacientes

-Redes sociales como Facebook, Instagram, Twitter, Tik Tok para llegar a pacientes y sus familiares. Publicación de contenido educativo sobre rehabilitación, historias de éxito de pacientes y promociones especiales.

-Campañas de influencers: colaboraremos con profesionales de la salud influyentes en redes sociales para que compartan su experiencia positiva con "RehabFree".

-Blogs y contenido educativo crearemos un blog en nuestro sitio web con contenido educativo sobre rehabilitación y bienestar.

-Publicidad en medios de comunicación tradicionales principalmente para el segmento de mayor edad, centrados en destacar los beneficios de acceder a servicios de rehabilitación en el hogar a través de "RehabFree".

-Campañas de email marketing: con boletines informativos y promociones especiales a nuestros clientes para mantenerlos informados sobre las novedades y los servicios de "RehabFree".

Segmentación de clientes

Pacientes

De las entrevistas realizadas a los posibles pacientes pudimos identificar al menos 5 segmentos que podrían ser clientes potenciales de RehabFree con necesidades diferentes, principalmente determinadas por su rango etario, ocupación, prevalencia de la necesidad de rehabilitación y preocupaciones. A continuación en la figura siguiente se puede observar las características de cada uno de ellos.

1. "Desarrollo y aprendizaje" niños que requieren terapias de estimulación en mayor medida en el área de psicopedagogía el cliente son los padres.
2. "Deporte y amigos" jóvenes de entre 20 y 34 años, pasarla bien con amigos y seguir jugando para el equipo son sus prioridades.
3. "Desconectar" adultos entre 34 y 49 años, vive estresado tiene hijos y una profesión que les demanda tiempo y compromiso utiliza el deporte y la actividad física para desconectar.
4. "Volver" adulto entre 50 y 65 años que necesita sentirse vital y quiere volver hacer ejercicio.
5. "Independencia" mayores de 66 años que siempre fueron activos y autónomos y no quieren dejar de serlo.

Figura 8 Segmentación, elaboración propia



Con la idea de tener una salida al mercado gradual, en un inicio RehabFree se enfocara en capturar al segmento denominado “Independencia” debido a que la prevalencia de la necesidad de rehabilitación es la mayor de todos los segmentos (64/100.000 habitantes) y es el segmento que más valora las terapias a domicilio que es una de las principales ventajas competitivas de RehabFree.

Profesionales de rehabilitación:

De las entrevistas realizadas a los profesionales especializados definimos que existen al menos 4 subespecialidades que podrían prestar sus servicios en RehabFree.

Elas son kinesiología, terapia ocupacional, fonoaudiología y psicopedagogía.

Sus necesidades son similares y entendemos que desde Rehab Free es esencial atenderlas y transformarlas en oportunidades en el negocio.

La propuesta de valor hacia ellos está enfocada en resolver aquellos dolores más mencionados en las encuestas y entrevistas como:

1. Selección de pacientes y patologías a tratar, les permitirá enfocarse en las terapias en las cuales tienen mayor experiencia o prefieran.
2. Mayor visibilidad y promoción, los profesionales valoran la visibilidad y promoción que la plataforma "RehabFree" puede otorgarles.
3. Flexibilidad, la plataforma ofrece a los profesionales la posibilidad de establecer sus propios horarios y áreas de atención
4. Gestión simplificada de agenda, "RehabFree" les permitiría a los profesionales optimizar su agenda, reducir la carga y gastos administrativos.
5. Reducción significativa de los tiempos de cobro garantiza una compensación justa y a tiempo por los servicios brindados.
6. Aumento de honorarios al eliminar los costos asociados con alquiler de consultorios u otros intermediarios.

Como se comenzara con un MVP la estrategia de reclutamiento estará enfocada en un inicio a especialistas en kinesiología ya que el mayor volumen de prestaciones por diagnóstico y para el segmento seleccionado en el arranque de RehabFree esta relacionado con esta especialidad.

A modo de conclusión se detalla el proceso de contratación de los servicios de RehabFree a través de la plataforma

- 1- Prescripción Médica el paciente recibe una prescripción médica para una terapia de rehabilitación específica, como por ejemplo, kinesiología motora. Esta prescripción actúa como el punto de partida para el proceso de contratación de servicios.
- 2- Descarga de la plataforma de RehabFree se registra crea una cuenta personal.
- 3- Durante este proceso, se le solicitará permitir la geolocalización, lo que permitirá a la plataforma ofrecer opciones de profesionales cercanos a su ubicación.
- 4 -Selección de terapia una vez registrado, el paciente elige la terapia de rehabilitación que le fue indicada, ante cualquier consulta o duda el equipo de atención al cliente ya puede chatear con el usuario. La plataforma mostrará una lista de profesionales especializados disponibles en su área geográfica. Cada profesional tendrá su perfil, que incluirá su experiencia, calificaciones, modalidad de atención y disponibilidad.
- 5- Selección de profesional y programación de la sesión: el paciente elige uno de los profesionales presentados en la lista y accede a las opciones de programación de

sesiones. Aquí, puede seleccionar el día y horario que más le convenga para su sesión de rehabilitación. La plataforma mostrará las disponibilidades en tiempo real.

6-Confirmación y pago: Una vez que se ha seleccionado el profesional y se ha programado la sesión, el paciente confirma su elección y procede al proceso de pago.

7- Confirmación de Sesión: después de realizar el pago, el paciente recibe una confirmación de la sesión programada junto con los detalles del profesional y la habilitación para contactarlo a través de la plataforma por cualquier consulta que pueda surgir. Además, la plataforma enviará recordatorios por correo electrónico o mensaje de texto antes de la sesión para asegurarse de que el paciente esté debidamente informado.

8- Sesión de rehabilitación: en la fecha y hora programadas, el paciente se conecta con el profesional a través de la plataforma, ya sea para una sesión de rehabilitación en su domicilio o de manera virtual, según su elección previa.



Figura 9 Proceso de contratación de RehabFree por primera vez



Fuente, elaboración personal según diseño de la plataforma

Estructura de costos

Costos Fijos

- Desarrollo y mantenimiento de la plataforma.
- Equipo de atención al cliente.
- Marketing y publicidad.
- Infraestructura tecnológica.
- Licencias y permisos
- Alquiler de oficinas y equipamiento.

Costos Variables

En los costos variables se contempla la comisión que la empresa debe pagar por los costos de transferencia de la plataforma de pago relacionados con la cantidad de sesiones.

Inversión inicial

La inversión inicial necesaria para lanzar RehabFree está destinada a:

1- Desarrollo de la Plataforma Tecnológica, contratación de un equipo de desarrollo de software y diseño de interfaz de usuario para crear la plataforma web y la aplicación móvil de RehabFree.

2-Marketing y publicidad inicial, diseño y ejecución de campañas de marketing en redes sociales, motores de búsqueda y publicidad en línea para atraer a los pacientes iniciales.

3- Búsqueda y selección de profesionales especializados en rehabilitación, priorizando kinesiólogos, luego terapeutas ocupacionales y por último fonoaudiólogos y psicopedagogos.

4- Contratación de un equipo de atención al cliente para brindar asistencia y soporte a los pacientes durante todo su proceso de uso de la plataforma.

5- Implementación de canales de comunicación, como chat en línea y atención telefónica, para resolver consultas y problemas de manera efectiva.

6- Integración de una plataforma de pago segura y confiable para procesar las transacciones de los pacientes y profesionales.

7- Asesoramiento legal para garantizar el cumplimiento de todas las regulaciones y requisitos de salud y tecnología de la información en Argentina.

Fuente de ingresos

La principal fuente de ingresos de RehabFree se deriva de un modelo de negocio basado en comisiones por los servicios de rehabilitación proporcionados a través de nuestra plataforma. En concreto, RehabFree cobrará fee for service de 5% del valor de cada sesión de rehabilitación realizada.

Capítulo 4

IV. Análisis del sector e investigación del mercado

IV.A Las cinco Fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores existentes

Como se mencionó anteriormente la innovación tecnológica ha cambiado el enfoque de brindar servicios de salud.

En Argentina como podemos observar en la figura 10 existen plataformas que brindan servicios de salud, ninguna de ellas brinda servicios de rehabilitación en forma exclusiva, la mayoría de ellas prestan este servicio dentro de una cartilla online como una especialidad más, sin ofrecer atención a domicilio.

Sin embargo en el mundo existen plataformas de servicios rehabilitación, como BetterPT, Physiatrack, Healigo, Phzio y Kaia Health, ninguno de ellos se encuentra establecido en la Argentina, en la tabla 3 se puede observar con más detalle la comparación entre los servicios que ofrece cada una, siendo lo más importante que no ofrecen atención a domicilio. Entendemos que en cuanto a los servicios de rehabilitación de forma virtual la competencia es alta, pero que el distintivo de RehabFree es su enfoque en la comodidad de las sesiones a domicilio, lo que podría diferenciarla y reducir la rivalidad directa.

Figura 10 Marketplace, elaboración propia



Tabla 3 Análisis marketplace

	RehabFree	BetterPT	Physitrack	Healigo	Phzio	Kaia Health
Es una plataforma	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Propuesta de Valor	Ofrece sesiones a domicilio y virtual para rehabilitación.	Conexión con fisioterapeutas y agenda de citas.	Crear programas de rehabilitación personalizados y brindar atención virtual a los pacientes	Plataforma para administrar programas de rehabilitación y seguimiento.	Crear programas de rehabilitación personalizados y atención virtual	Usa inteligencia artificial para diseñar programas de rehabilitación y gestión del dolor personalizados
Sesiones a Domicilio	Sí	No	No	No	No	No
Especialidades	Kinesiología	Kinesiología	Varios	Varios	Kinesiología	Manejo del dolor
Enfoque	Rehabilitación en domicilio y virtual.	Conexión con fisioterapeutas y citas.	Seguimiento de ejercicios y colaboración.	Plataforma de rehabilitación y seguimiento.	Terapia virtual y ejercicios guiados.	Manejo del dolor y terapia digital.
Usuarios	Pacientes y profesionales de rehabilitación.	Pacientes y fisioterapeutas.	Profesionales de rehabilitación y pacientes.	Profesionales y pacientes.	Pacientes y fisioterapeutas.	Pacientes con condiciones crónicas.
Ventaja Diferencial	Sesiones a domicilio y virtual para mayor comodidad del paciente.	Conexión con fisioterapeutas y citas en línea.	Plataforma de seguimiento y colaboración para profesionales y pacientes.	Plataforma de rehabilitación y seguimiento.	Terapia virtual y ejercicios guiados en la aplicación.	Enfoque en el manejo del dolor y condiciones crónicas.
Fuente de ingreso	Comisión 5%	Pago mensual por suscripción de profesionales	Pago mensual por suscripción de profesionales	Pago mensual por suscripción de profesionales	Pago mensual por suscripción de profesionales	Pago mensual por suscripción de profesionales

En Argentina solo encontramos una empresa llamada Geben que brinda servicios de rehabilitación en domicilio. A diferencia de RehabFree el acceso es con una consulta de admisión previa presencial en algunos de sus centros, la demora en acceder a ella según tenemos relevado es de 20 días. A continuación en la tabla 4 se destacan todas las ventajas competitivas de RehabFree cuando se compara con su competidor más cercano la empresa Geben.

Tabla 4. Análisis de ventajas competitivas, elaboración propia

Aspecto	RehabFree	Geben
Modalidad del servicio	Virtual y presencial a domicilio	Solo presencial
Accesibilidad	Plataforma en línea que permite a los pacientes buscar y seleccionar profesionales fácilmente.	Requiere una entrevista de admisión y la programación de citas se realiza por teléfono.
Agenda online	Permite a los pacientes programar citas en línea en el momento	Las citas se programan por teléfono.
Geolocalización	Los pacientes pueden ubicar profesionales cercanos utilizando la geolocalización.	No ofrece servicios de geolocalización en su plataforma.
Pago en línea	Permite pagos en línea, lo que agiliza el proceso de pago para los pacientes y profesionales.	No ofrece esta facilidad.
Transparencia	Los pacientes pueden ver los perfiles de los profesionales, incluyendo sus credenciales y experiencias.	No se pueden ver los perfiles de los profesionales ni sus currículums.
Flexibilidad	Los pacientes tienen una amplia gama de profesionales para elegir, brindando opciones.	La elección de profesionales está a cargo de la empresa
Asesoramiento en línea	Ofrece asesoramiento en línea para pacientes y profesionales, mejorando la experiencia.	No ofrece asesoramiento en línea en su página web
Honorarios profesionales	RehabFree cobra un fee for service del 5%.	Geben descuenta a los profesionales el 30% del valor de la sesión
Valoraciones	La plataforma hace visible las valoraciones de los profesionales realizadas por los pacientes	La página web tiene opiniones generales de usuarios acerca del servicio en general

Amenaza de nuevos entrantes

La barrera de entrada en este mercado es moderada, ya que se requiere una plataforma tecnológica sólida y la capacidad de atraer a profesionales especializados en rehabilitación, ofrecerles ventajas con respecto a lo que ya vienen haciendo. Sin embargo, la reputación de RehabFree como pionera en servicios de rehabilitación a domicilio y su enfoque en la calidad de atención podrían dificultar la entrada de nuevos competidores.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

En cuanto a sustitutos, en Argentina hay otras opciones de rehabilitación tradicionales, como clínicas, consultorios y algunos profesionales de la cartilla de los financiadores que van a domicilio, pero la calidad del servicio es baja y según nuestro relevamiento es cada vez más frecuente el pago de bolsillo de estas prestaciones. Creemos que la ventaja de RehabFree es la conveniencia de las sesiones a domicilio y la posibilidad de elegir entre terapias virtuales y presenciales, lo que podría reducir la amenaza de sustitutos directos.

Poder de negociación de los proveedores

En el caso de RehabFree, los profesionales especializados en rehabilitación son nuestros proveedores de servicio. La plataforma ofrece un flujo constante de pacientes y la posibilidad de aumentar sus ingresos debido al cobro de un porcentaje sustancialmente menor que los centros de rehabilitación, además de ser independientes y elegir los pacientes, condiciones valoradas por ellos.

Una vez en funcionamiento con una cartera de clientes considerable, podría disminuir el poder de negociación de los profesionales, ya que RehabFree ofrece una plataforma que los beneficia y los clientes la contratan por su reputación.

RehabFree se encuentra en un mercado poco desarrollado en los que respecta a servicios de rehabilitación a domicilio, esto sumado a una tendencia mundial a prestar este tipo de terapias fuera de las instituciones de salud, que se enfocarán en prestaciones de alta complejidad. El enfoque único de RehabFree en sesiones a domicilio le otorga una posición sólida en el mercado.

IV.B Análisis FODA

Tabla 5 Análisis FODA

		Fortalezas	Debilidades
Internas		- Propuesta de valor diferenciada	- Competencia emergente
		- Plataforma tecnológica avanzada	- Una fuente de ingreso
		- Equipo de profesionales calificados	- Dependencia tecnológica
		- Atención personalizada	- Dependencia de profesionales
		- Modelo de pago transparente	
Externas		Oportunidades	Amenazas
		- Creciente demanda en salud a domicilio	- Tendencias tecnológicas cambiantes
		- Aumento del uso de plataformas en salud	- Fuga de profesionales al exterior
		- Transacciones por ingresos recurrentes	- Cambios en las regulaciones de salud
		- Ampliar las especialidades	- Fluctuaciones económica
		- Envejecimiento de la población	
	- Mayor conciencia de la salud		
		Útiles	Perjudiciales

Fortalezas

- Propuesta de valor diferenciada: en consonancia con la necesidades de nuestros clientes RehabFree ofrece servicios de rehabilitación a domicilio y virtual, satisfaciendo la demanda de comodidad y accesibilidad de los pacientes que hoy ya pagan por estos servicios. A su vez los profesionales ganan autonomía, eliminan intermediarios y se hacen más visibles.

- Plataforma tecnológica avanzada: la plataforma de RehabFree permite al pacientes un abanico de propuestas de terapias y profesionales además de la interacción fluida entre pacientes y profesionales, facilitando el acceso al servicio mediante una agenda interactiva, con diferentes modalidades de atención que se ajustan a los tiempos y necesidades de ambos.

- Equipo de profesionales calificados: RehabFree ofrece en su plataforma profesionales especializados en rehabilitación, matriculados y con experiencia

demostrada, esto aumenta la credibilidad de la plataforma y garantiza la calidad de las terapias.

-Feedback permanente: medir la satisfacción de los clientes y conocer al detalle sus opiniones hace que el modelo se ajuste a sus necesidades y expectativas.

- Atención personalizada: la atención individualizada de RehabFree crea una experiencia más satisfactoria para los pacientes, asegurando que la terapia contratada se ajuste a las necesidades del paciente, aumentando su confianza en el servicio.

- Modelo de pago transparente: el pago por sesión beneficia a los profesionales al permitirles regular sus ganancias según su disponibilidad y calidad de atención. Los profesionales recibirán el pago dentro de los 35 días. RehabFree cobrará una comisión de 5%, valor aceptado ya que es mucho menor al costo de mantener un consultorio o trabajar para terceros que cobran un porcentaje mayor por cada sesión. A su vez los pacientes realizan el pago dentro de la plataforma mediante el servicio de Mercado Pago que ofrece distintas formas de pago, incluso financiamiento.

Debilidades

-Competencia emergente: la creciente popularidad de los servicios médicos virtuales puede dar lugar a la aparición de nuevos competidores en el mercado. Esto podría aumentar la presión competitiva y dificultar la retención de clientes. RehabFree debe estar preparado para enfrentar esta competencia y continuar destacando sus ventajas diferenciadoras para mantener su posición en el mercado.

-Dependencia tecnológica: la plataforma tecnológica es el corazón de la operación de RehabFree. Cualquier fallo técnico, interrupción o vulnerabilidad en la seguridad de la plataforma puede tener un impacto negativo en la experiencia del usuario y en la confianza de los clientes y profesionales. RehabFree debe invertir en mantener una infraestructura tecnológica robusta, segura y confiable, así como en contar con un plan de contingencia en caso de problemas técnicos.

-Dependencia de profesionales: la calidad de los servicios de RehabFree depende en gran medida de la disponibilidad y la experiencia de los profesionales de rehabilitación que se unen a la plataforma. Si no se logra atraer a suficientes profesionales calificados, la oferta de terapias podría verse limitada, lo que podría disminuir la capacidad de atender la demanda de los pacientes. Es esencial contar con estrategias efectivas de reclutamiento y retención de profesionales para garantizar un flujo constante de terapias.

Oportunidades

-Creciente demanda en salud a domicilio: la tendencia hacia la atención médica y terapéutica en el hogar brinda una gran oportunidad para RehabFree.

-Aumento del uso de plataformas en salud: la creciente aceptación y adopción de plataformas digitales en el sector de la salud presenta una oportunidad para RehabFree que puede aprovechar la comodidad y la accesibilidad que brindan las soluciones tecnológicas para conectar a pacientes con profesionales de rehabilitación de manera eficiente.

-Transacciones por ingresos recurrentes: la rehabilitación es una terapia prolongada en el tiempo donde el mínimo de sesiones por paciente es de diez. Si RehabFree logra captar este segmento de clientes ABC1 generando lazos de confianza, esta modalidad puede generar flujos de ingresos consistentes y predecibles, lo que permite planificar estrategias de crecimiento a largo plazo.

-Ampliar las especialidades: la posibilidad de ampliar la gama de especialidades ofrecidas en la plataforma, además de las ya mencionadas, puede permitir a RehabFree abordar una variedad más amplia de necesidades de rehabilitación. Esto puede atraer a un rango más diverso de pacientes y profesionales de la salud, ampliando su base de usuarios.

- Envejecimiento de la población: conlleva un aumento en la demanda de servicios de rehabilitación, la prevalencia de necesidad de rehabilitación en personas mayores de 65 años duplica la de la población en general considerándose casi una necesidad para sostener su calidad de vida[3].

-Mayor conciencia de la salud: el auge del bienestar y el deporte brinda una oportunidad para RehabFree. La plataforma puede atraer a pacientes que buscan mejorar su calidad de vida a través de terapias de rehabilitación, alineándose con las tendencias actuales de autocuidado y salud preventiva[20,21].

Amenazas

-Tendencias tecnológicas cambiantes: la tecnología evoluciona constantemente en el sector de la salud. Existe la posibilidad de que nuevas tecnologías y soluciones digitales puedan surgir y competir directamente con RehabFree. La plataforma debe estar atenta a estas innovaciones y adaptarse para seguir siendo relevante y competitiva en el mercado[5].

-Fuga de profesionales al exterior: la búsqueda de mejores oportunidades laborales y salarios, podría afectar la disponibilidad de profesionales en la plataforma. Esta amenaza podría generar escasez de talento y dificultar la provisión constante de servicios de rehabilitación de alta calidad[22].

-Cambios en las regulaciones de salud: las modificaciones constantes en las regulaciones y políticas en el sector de la salud podrían impactar en la operación de RehabFree. Cambios en los requisitos de licencias, certificaciones o procesos de reembolso podrían influir en la forma en que la plataforma opera y brinda sus servicios.

-Fluctuaciones económicas: pueden afectar la capacidad de los pacientes para acceder a servicios de rehabilitación, ya que podrían priorizar otros gastos en momentos de dificultades financieras. Esto podría llevar a una disminución en la demanda de los servicios de RehabFree y afectar sus ingresos.

IV.C. Analisis Pestel

Factor político

Si bien Argentina es un país con una democracia establecida, el escenario político de 2023 de la Argentina está marcado por ser un año electoral de gran incertidumbre con la posible elección de un candidato del partido liberal, sin antecedentes en la gestión y con una propuesta desafiante que se centra en la dolarización de la economía, el libre mercado y la reducción drástica del aparato estatal. Ante esta incertidumbre entendemos que podría impactar en la estabilidad económica y financiera de RehabFree, así como en la percepción de riesgo por parte de los inversionistas y usuarios.

Otro concepto relevante a tener en cuenta es que en Argentina las empresas de salud privadas están reguladas, en Mayo de 2011 se dictó la ley 26682 impulsada por el gobierno de Dra. Cristina Fernandez de Kirchner. En ella se establece a la Superintendencia de Servicios de Salud como ente regulador que fija tanto la cobertura que deberán otorgar como sus tarifas y la actualización de las mismas. Este tipo de acciones asociado al incesante aumento del gasto médico, ha deteriorado la calidad de las prestaciones y los servicios que brindan estas empresas, la variable de ajuste de todo esto ha sido en especial los honorarios profesionales. Entendemos que es una oportunidad para empresas que brinden servicios de salud por fuera del sistema.

Factor económico

Uno de los factores económicos más desestabilizantes es la inflación, la Argentina ha enfrentado históricamente altas tasas de inflación. Este fenómeno puede afectar los costos operativos de RehabFree, incluyendo los honorarios de los profesionales y los costos de infraestructura. Para mantener la rentabilidad la empresa debe monitorear de cerca la inflación y ajustar sus precios y costos en consecuencia.

Otro factor son las fluctuaciones en el tipo de cambio, especialmente si se implementa una dolarización de la economía, pueden afectar la capacidad de RehabFree para adquirir tecnología. La plataforma debe tener una estrategia de gestión de divisas para enfrentar estas variaciones.

Entendemos que la demanda del mercado puede estar influenciada por factores económicos, como el empleo y la capacidad adquisitiva del segmento al que apunta.

RehabFree debe seguir de cerca los cambios en la demanda y adaptar sus estrategias de marketing y precios según sea necesario para seguir atrayendo pacientes antes estas variaciones económicas.

Factor social

El envejecimiento de la población asociado al aumento de la expectativa de vida puede aumentar la demanda de servicios de rehabilitación.

Asimismo, esta tendencia podría experimentar un impulso adicional gracias a la creciente adhesión a un estilo de vida saludable. Este estilo de vida se caracteriza por la adopción de una alimentación más saludable y natural, así como la incorporación regular de actividad física.

RehabFree deberá tener en cuenta para su crecimiento la distribución geográfica de la población para determinar la disponibilidad de profesionales y pacientes en las diferentes regiones del país.

Otro fenómeno relevante a considerar es el aumento en la adopción de tecnología digital, especialmente en el ámbito de la salud. La generalizada aceptación de la tecnología, sumada al impacto acelerador de la pandemia de COVID-19, podría impulsar significativamente la demanda de RehabFree.

En cuanto a las expectativas de los consumidores según nuestro relevamiento en encuestas y entrevistas ellos están buscando comodidad y accesibilidad en la atención en salud. Esto se traduce en una necesidad de poder acceder a servicios como la rehabilitación, de manera más rápida y conveniente. RehabFree debe enfocarse en satisfacer estas expectativas al proporcionar una plataforma fácil de usar y brindar servicios de alta calidad.

Factor tecnológico

El desarrollo y la mejora constante de plataformas digitales y aplicaciones móviles son un factor clave. RehabFree debe mantenerse actualizado con las últimas tecnologías y tendencias en diseño de aplicaciones y experiencia de usuario para garantizar una plataforma fácil de usar y atractiva.

La utilización de inteligencia artificial (IA) y el análisis de datos desempeñan un papel importante en la atención médica moderna. En el caso de avanzar, RehabFree podría utilizar IA para mejorar la coincidencia entre pacientes y profesionales, así como para personalizar los planes de rehabilitación.

Invertir en interoperabilidad para integrarse con otros sistemas de salud y registros médicos electrónicos es esencial. Esto garantiza un flujo de información fluido entre profesionales de la salud y facilita la coordinación de la atención para los pacientes. Un distintivo a desarrollar es establecerse como referente en técnicas innovadoras de rehabilitación y fomentar la capacitación de los profesionales que ofrecen sus servicios en la plataforma.

Factor ambiental

En un contexto global de creciente conciencia sobre la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental, las empresas están siendo presionadas para operar de manera más sostenible. RehabFree podría considerar la implementación de prácticas y políticas que reduzcan su huella ambiental, como el uso de tecnología de baja emisión de carbono y la gestión de residuos médicos de manera responsable, como también podría considerar la inclusión de componentes de educación ambiental en su plataforma, brindando información sobre cómo los pacientes pueden reducir su impacto ambiental.

Factor legal

RehabFree debe cumplir con las regulaciones y estándares de salud establecidos en la ley 17.132 [23] que rigen la práctica de la terapia y la atención médica en Argentina. Esto incluye la necesidad de que los profesionales tengan título habilitante, estén matriculados y las certificaciones necesarias para operar en el país. Además, la plataforma debe garantizar que las terapias ofrecidas cumplan con los estándares médicos y éticos adecuados.

Además RehabFree manejará información médica y personal de los pacientes, debe cumplir con las leyes de privacidad de datos aplicables en Argentina. Esto incluye la necesidad de obtener el consentimiento informado de los pacientes y garantizar la seguridad de los datos médicos.

Capítulo 5

V. Go to Market

V.A. Producto

RehabFree es una plataforma apta para todos los dispositivos móviles y página web. Viene a brindar un servicio innovador y completo en el ámbito de la rehabilitación, diseñado para satisfacer las necesidades de los pacientes en busca de terapias de alta calidad y comodidad.

El servicio se ofrece a través de una plataforma o página web de diseño amigable, RehabFree se adapta a todas las edades, resultando una plataforma tecnológica intuitiva que vincula a los pacientes con una red de profesionales especializados en diversas disciplinas de rehabilitación, como kinesiología, terapia ocupacional, fonoaudiología y psicopedagogía.

Destinado a ofrecer servicios al segmento ABC1 de la Argentina que requieren rehabilitación, el primer año se lanzará un MVP, orientado a capturar el segmento mayor de 65 años con mayor tasa de uso de estas prestaciones.

RehabFree apunta a resolver la frustración que tienen hoy nuestros potenciales clientes, cansados de lidiar con las barreras de acceso del sistema de salud tradicional.

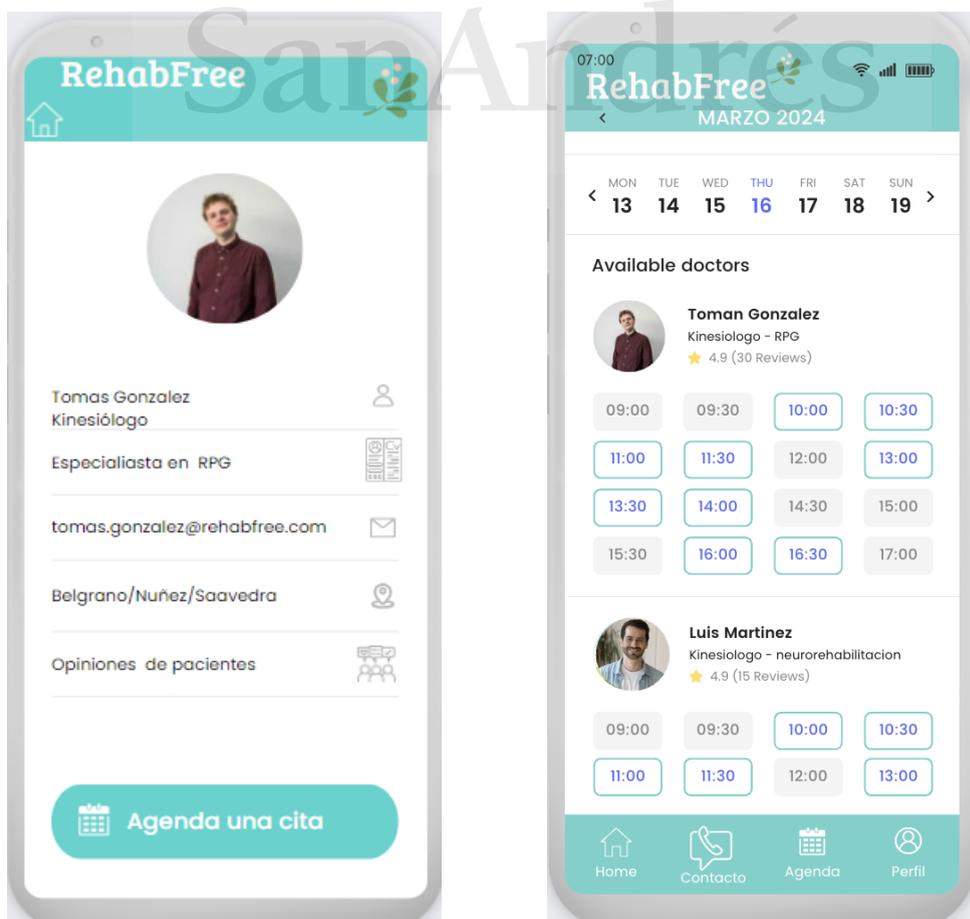
Nuestra plataforma permite a los usuarios contratar servicios de manera inmediata, sin demoras innecesarias. También optimiza la gestión de citas, permitiendo a los pacientes elegir horarios y profesionales según su disponibilidad y ubicación. Además, facilita la interacción entre pacientes y profesionales, brindando un espacio para compartir comentarios, plantear preguntas y establecer objetivos terapéuticos.

En las imágenes de la página siguiente se puede ver lo fácil que es obtener los servicios una vez descargada la aplicación, con un diseño simple pero cargado de imágenes de personas que generan la sensación que es una empresa con recursos humanos reales pendientes de sus necesidades.

Imagen 1 Posible diseño de la plataforma de RehabFree



Universidad de



Campaña de Difusión y Marketing

Con la información recabada en las encuestas y entrevistas hemos podido crear los arquetipos de personas que ayudaron a los equipos de diseño, marketing y desarrollo a tener una comprensión más clara y concreta de su audiencia objetivo. Esto nos ayudó a tomar decisiones al diseñar productos, desarrollar estrategias de marketing y crear experiencias que resuenen con los usuarios reales.

Agencia de Publicidad

El diseño y puesta en marcha de la campaña estará a cargo de la agencia de publicidad Creativedog Agency[24], una agencia de marketing digital especializada para maximizar el alcance y el impacto de la campaña.

Objetivo de la campaña

Llegar a los posibles clientes que necesitan servicios de rehabilitación, con distintas estrategias de comunicación apuntadas a los prototipos diseñados en conjunto con la agencia. El objetivo es presentar RehabFree como la solución personalizada y conveniente para su recuperación.

Canales de comunicación

- Redes sociales, anuncios en Facebook e Instagram, destacando casos de éxito de pacientes que lograron su recuperación a través de RehabFree.
- Publicidad en línea: campañas en Google dirigidas a búsquedas relacionadas con la rehabilitación y la comodidad del tratamiento a domicilio.
- Contenido educativo: Publicación de artículos en el blog de RehabFree y plataformas médicas, abordando la importancia de la rehabilitación personalizada y cómo puede mejorar la calidad de vida.
- Videos en TikTok con testimonios de pacientes: videos cortos donde los pacientes comparten su experiencia positiva con RehabFree.

Estrategia de contenido

- Historias inspiradoras: testimonios de pacientes que experimentaron una mejora significativa en su salud y calidad de vida a través de los servicios de RehabFree.
- Videos Informativos: explicación detallada de cómo funciona el proceso de rehabilitación a domicilio y cómo puede beneficiar a los pacientes.

-Artículos educativos: publicaciones que aborden los beneficios de la rehabilitación a domicilio, la importancia de la personalización en el tratamiento y consejos para mantener una buena salud.

Beneficios Destacados

-Terapias personalizadas: programas de rehabilitación diseñados para satisfacer las necesidades únicas de cada paciente.

-Comodidad en el hogar: terapias en el entorno familiar, sin la necesidad de trasladarse a un centro médico.

-Flexibilidad horaria: sesiones programadas de acuerdo a la disponibilidad y rutina del paciente.

-Profesionales especializados: tratamiento brindado por profesionales de la salud altamente calificados.

Medición y evaluación

Monitorización de la tasa de clics en los anuncios, interacción en redes sociales, tráfico en el sitio web y registros de pacientes. Encuestas de satisfacción para evaluar la experiencia del paciente.

Duración de la campaña

La campaña se implementará 3 meses antes del lanzamiento de RehabFree al mercado, y en los costos fijos de la empresa están contemplados recursos para mantenerla vigente en especial los primeros 4 años, donde se necesita más presencia para capturar el mercado objeto.

La estrategia de pricing

Para desarrollar la estrategia de pricing se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos que se consideran claves:

-Demanda del mercado y disposición a pagar, del análisis de la encuesta a profesionales de rehabilitación y pacientes revela que existe un espacio significativo para aumentar los precios en comparación con las tarifas actuales del mercado.

-Competencia y propuesta de valor diferenciada, RehabFree se diferencia de la competencia por ofrecer un servicio innovador que no se encuentra en la Argentina.

-Sostenibilidad para profesionales, el 87% de los profesionales encuestados considera justo cobrar entre 12 y 24 UDS por sesión. Esto indica que el valor fijado por RehabFree de 20 UDS es un valor aceptado por ellos lo que garantiza que la plataforma tendrá una oferta continua de terapeutas altamente calificados.

-Aceptación de los pacientes, casi el 80% de los pacientes encuestados estaría dispuesto a pagar entre 5 y 25 dólares por sesiones de rehabilitación. Esto indica que el valor de la sesión no sería un obstáculo significativo para la mayoría de los pacientes.

Cuadro de Valores

- Precio de sesión de rehabilitación: 20 dólares.
- Fee for Service (5%): 1 dólar.
- Ingresos Brutos (3% sobre el precio de sesión): 0,6 centavos de dólar.
- Ingreso Neto del Profesional (considerando el Fee for Service y los impuestos): 18.4 dólares por sesión.

Plaza

Inicialmente, el objetivo principal será captar clientes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en el primer cordón de la Provincia de Buenos Aires. La elección de esta zona está basada en la concentración de población y en la presencia de barrios con mayor poder adquisitivo. Una vez que RehabFree haya establecido con éxito su presencia en esta área y consolidado su operación, se extenderá su alcance a otras zonas del país. Ciudades del interior como Mar del Plata, Mendoza capital, Córdoba capital y Rosario son ciudades pensadas para la expansión del negocio ya que presentan una densidad de población importante.

Un componente clave es considerar las necesidades y comodidades de los profesionales que brindarán servicios a través de la plataforma. Para optimizar sus tiempos y garantizar su eficiencia, se establecerá un radio deseable de cobertura por barrio. De esta manera, los profesionales podrán atender a los pacientes en su zona de preferencia, evitando desplazamientos extensos y facilitando la atención personalizada. Esta estrategia considera tanto las necesidades de los pacientes como las comodidades de los profesionales, garantizando una experiencia de rehabilitación integral y eficiente para ambas partes.

V.B. Customer journey map

Como vemos en la Figura 11 actualmente el camino del paciente se inicia con un persona que requiere servicios de rehabilitación y enfrenta múltiples desafíos en su proceso. En una etapa inicial, este debe recurrir a la búsqueda en la cartilla de su cobertura médica, encontrándose con dificultades para identificar opciones apropiadas que satisfagan sus necesidades. Posteriormente, debe realizar diversas llamadas a diferentes prestadores para obtener un turno, un proceso que demanda tiempo y esfuerzo. Una vez obtenido el turno, el paciente suele enfrentarse a extensos plazos de espera antes de poder iniciar su terapia. Además, la necesidad de desplazarse al lugar de la terapia implica no solo gastos adicionales, sino también un uso considerable de su tiempo. Finalmente, a pesar de superar todos estos obstáculos, no siempre experimenta una satisfacción plena con la calidad y personalización de la terapia que recibe.

Por el contrario, el customer journey map con RehabFree exhibe un grado de agilidad y eficiencia mucho mayor. El paciente se encuentra en la misma situación inicial, requiriendo rehabilitación. No obstante, en lugar de enfrentar una serie de obstáculos, puede acceder a la plataforma de RehabFree, donde se le presenta una amplia variedad de opciones de terapia. A través de esta aplicación, puede seleccionar con facilidad la terapia deseada y elegir a un profesional especializado que se adecue a sus necesidades y preferencias. Los horarios son flexibles y la terapia se realiza en el domicilio del cliente o en formato virtual, brindando una experiencia cómoda y altamente personalizada. Este enfoque elimina la necesidad de desplazamientos y reduce las esperas en la sala de espera. Asimismo, la experiencia se enriquece gracias a la calidad y atención individualizada proporcionada por los profesionales de RehabFree.

El trayecto que ofrece RehabFree simplifica y optimiza sustancialmente la experiencia, entregando un servicio más conveniente, adaptado y satisfactorio para los clientes/pacientes. (Figura 12).

Figura 11 Customer Journey Actual

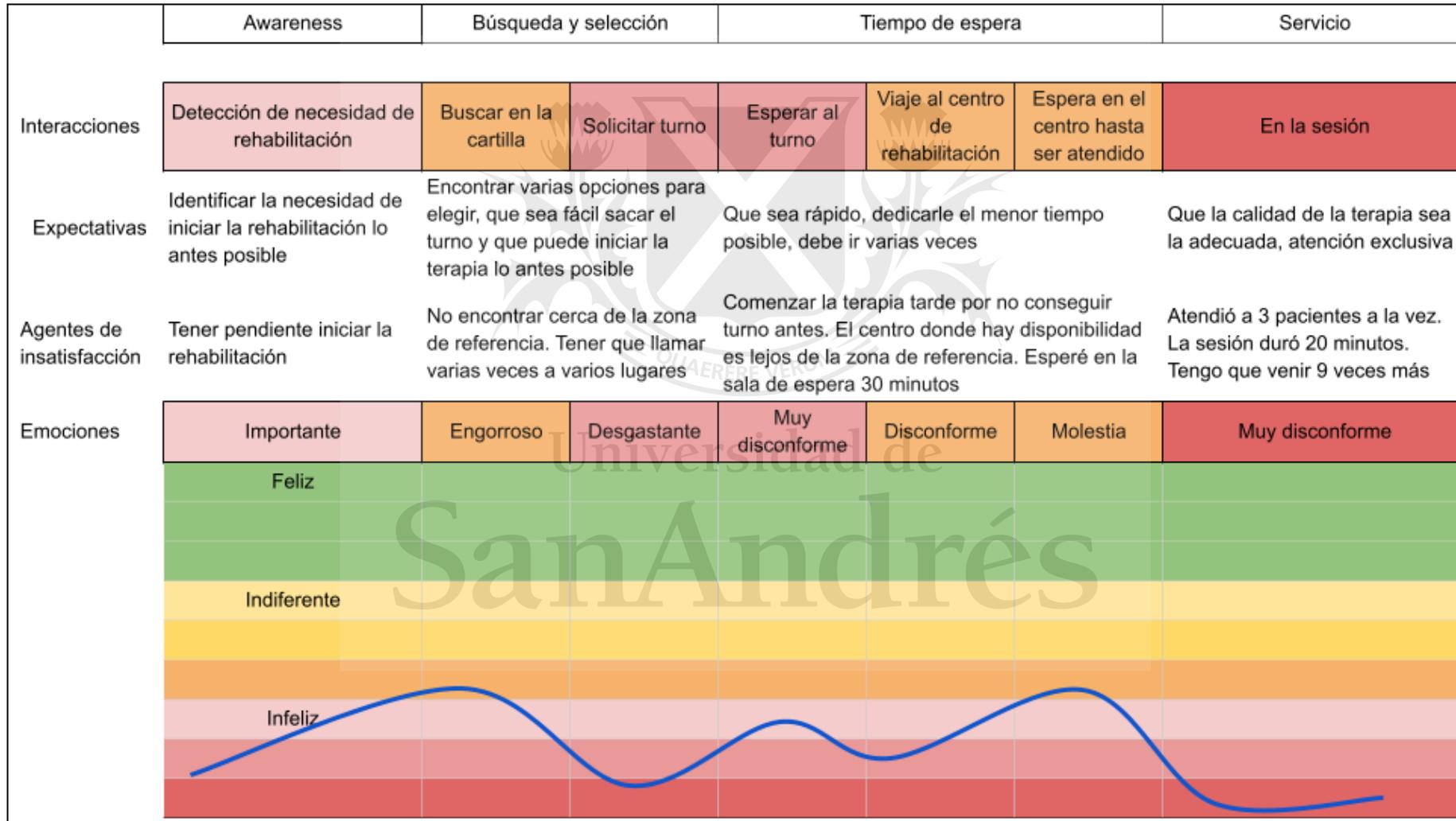
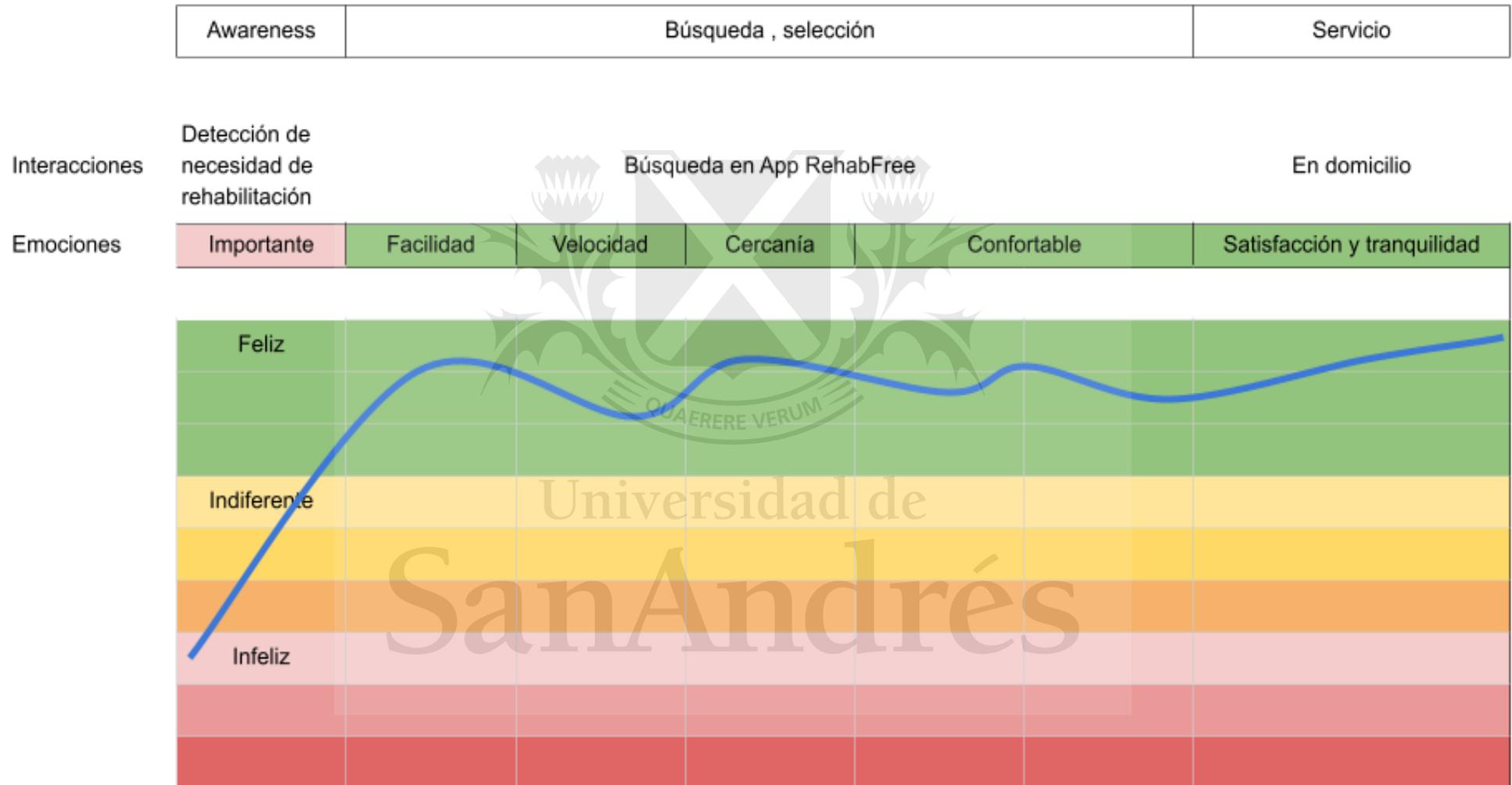


Figura 12 Customer Journey RehabFree



Fuente elaboración propia

V.C. Funnel de ventas

A continuación se diseñó el funnel de ventas personalizado para nuestro arquetipo de persona “Elena la abuela activa”, una mujer de 65 años, propietaria de una inmobiliaria, activa en redes sociales, que se fracturó la cadera, su prepaga no cumple con las prestaciones a domicilio y busca una solución efectiva de rehabilitación a través de RehabFree.



Fase 1: Creación de Conciencia

-Publicidad en redes sociales, gracias a su presencia en redes sociales y su exposición a videos informativos Elena ya tiene conocimiento de la plataforma RehabFree. Para reforzar esta conciencia, RehabFree utilizará anuncios dirigidos en Facebook e Instagram, las redes sociales donde Elena es activa, para recordarle la opción que ha visto previamente.

-Contenido educativo personalizado, RehabFree compartirá contenido educativo específico a través de las redes sociales preferidas por Elena, destacando cómo la rehabilitación a domicilio puede ser especialmente beneficiosa después de una cirugía de cadera o internación. Esto incluirá videos y publicaciones informativas que resaltan la diferencia de RehabFree en términos de atención personalizada a domicilio y la facilidad de contratación.

Fase 2: Generación de Interés

-Mensaje de valor diferenciado, RehabFree comunicará el valor de su atención personalizada y continua en el proceso de rehabilitación. Se hará hincapié en los problemas habituales al momento de necesitar servicios de rehabilitación y se destacará cómo RehabFree se diferencia de las experiencias previas de Elena, haciendo hincapié en que puede solucionar su problema sin molestar a sus hijas, quienes están ocupadas con sus propias familias y trabajos.

-Demostraciones en video personalizadas, Elena tendrá acceso a videos demostrativos específicos que muestran cómo utilizar la aplicación RehabFree y

cómo programar sesiones de kinesiología a domicilio de manera sencilla. Estos videos estarán disponibles en las redes sociales que Elena utiliza, ante cualquier consulta estará disponible el servicio de atención al cliente.

Fase 3: Impulso de la decisión

-Prueba del servicio, RehabFree ofrecerá a Elena la opción de probar el servicio contratando una sola sesión, con la tranquilidad de que si no cumple con sus expectativas no pagará el tratamiento completo. Elena podrá seleccionar a un profesional, agendar una primera sesión y experimentar la atención personalizada que RehabFree ofrece.

-Asesoramiento en línea, RehabFree ofrecerá asesoramiento en línea para responder a las preguntas de Elena y guiarla en la configuración de su perfil y programación de su primera sesión. Este asesoramiento estará disponible en plataformas como WhatsApp, Instagram y línea telefónica, para adaptarse a las preferencias de Elena.

Fase 4: Implementación

-Sesión de rehabilitación personalizada, Elena programará su primera sesión de rehabilitación a domicilio a través de RehabFree. Se asegurará de que el proceso sea lo más sencillo posible y de que el profesional seleccionado sea capaz de satisfacer sus necesidades, teniendo en cuenta su edad y situación. El profesional se contactará con Elena por la plataforma antes de la primera sesión para que lo conozca y conocer sus necesidades.

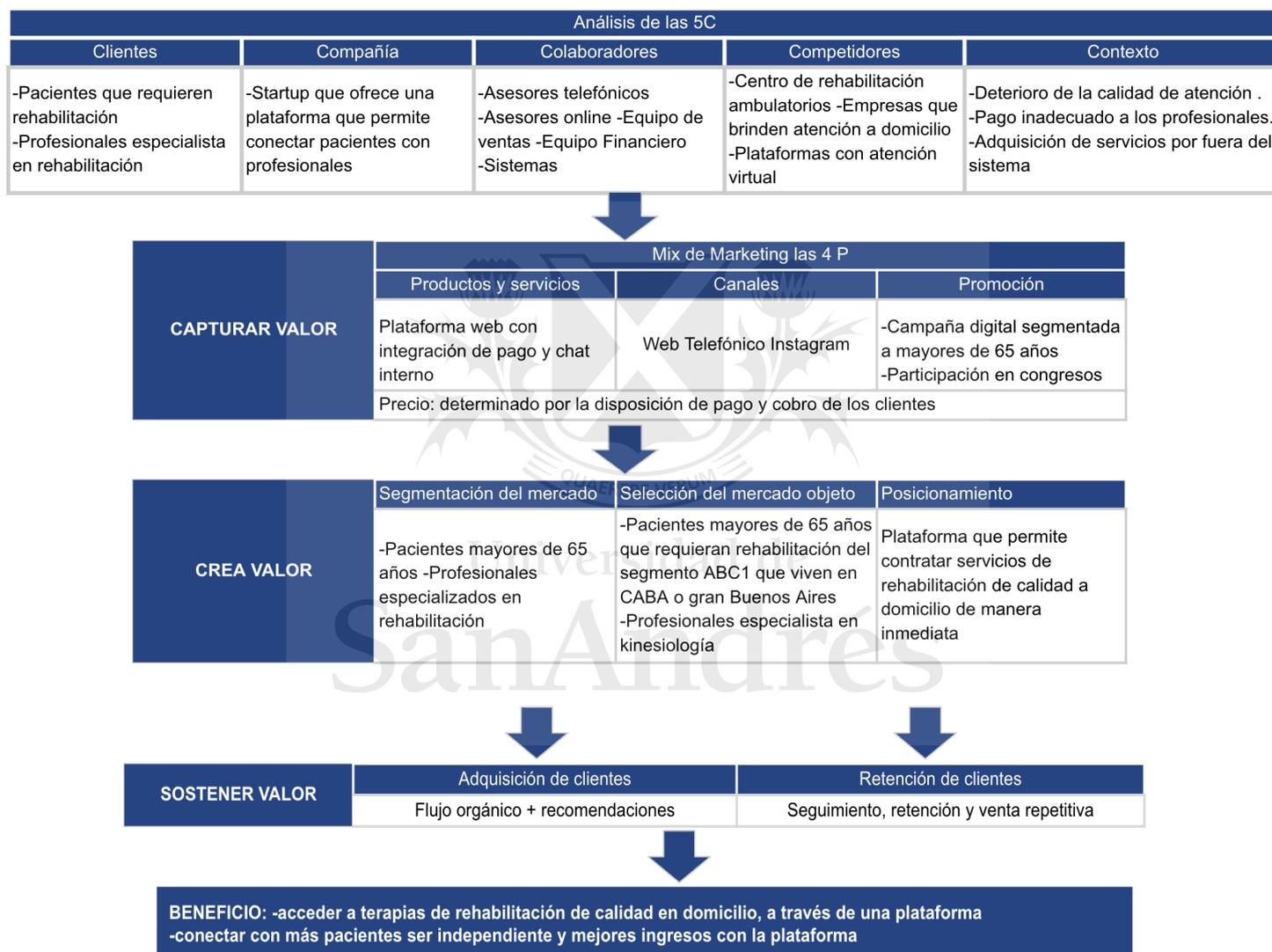
Fase 5: Postventa y Seguimiento

-Seguimiento continuo y adaptación, RehabFree hará un seguimiento después de su primera sesión para garantizar su satisfacción y monitorear el progreso en su recuperación. Los planes de rehabilitación se adaptarán según sea necesario.

-Programación de sesiones adicionales, Elena tendrá la opción de programar sesiones adicionales de acuerdo con las recomendaciones de su médico y el profesional de rehabilitación y su progreso general.

En la siguiente figura, se esquematizan los conceptos propuestos por Dolan y su aplicación en RehabFree. La intención del mismo es tener una comprensión rápida y clara de cómo los principios de marketing delineados por Dolan se han implementado en la estrategia de RehabFree para crear valor y satisfacer las necesidades de sus clientes en el mercado de la rehabilitación.

Figura 13 Estrategia de marketing, elaboración propia.



V.D Equipo emprendedor

CEO Dra. Victoria Ceretti

Médica, cardióloga.

Estará a cargo de lo referente al área médica como reclutamiento inicial y capacitación de los profesionales, evaluación y seguimiento de casos clínicos, verificando la correcta asignación de profesionales.

CFO Lic Javier Rufo

Contador y Lic en administración de empresas.

Estará a cargo todas las actividades financieras de la empresa, incluyendo la contabilidad, la planificación financiera, la gestión de tesorería y operaciones.

CTO Ing. Ana Bach

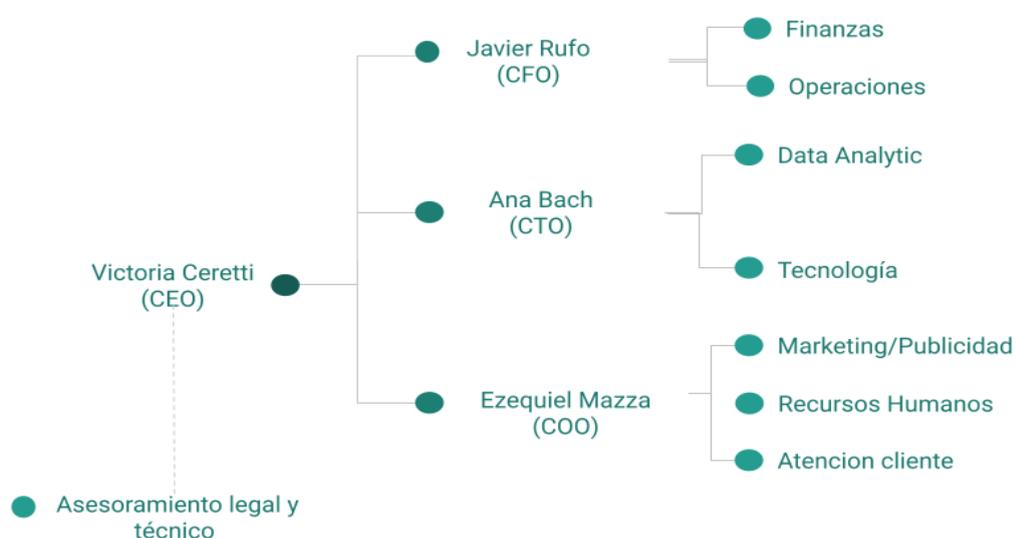
Ingeniería en sistemas, MBA Data Analytic.

Encargada de la estrategia tecnológica, supervisar el desarrollo de productos, gestionar proyectos, garantizar la ciberseguridad y liderar la innovación. Además, gestiona equipos tecnológicos, optimiza costos, evalúa tecnologías emergentes y asegura el cumplimiento regulatorio.

COO Lic Ezequiel Mazza.

Lic en Marketing y publicidad.

Estará a cargo de las estrategias de ventas y marketing de RehabFree, trabajando en colaboración con otros líderes para atraer a más pacientes y profesionales a la plataforma.



Capítulo 6

VI. Análisis financiero

VI.A Contexto macro y microeconómico

RehabFree se desarrollará en un primer momento en Argentina, que actualmente está atravesando un año electoral con gran incertidumbre y volatilidad económica, la inflación en salud del 9% siendo uno de los rubros que más ha aumentado.

La inflación total acumulada hasta julio de 2023 fue de 112% [25].

A nivel mundial el gasto en atención médica caerá en 2023 en términos reales, dada la alta inflación y el lento crecimiento económico, lo que obligará a tomar decisiones difíciles sobre cómo brindar atención recortando servicios no esenciales y aumentando las listas de espera [26].

El sistema de salud en la Argentina no es la excepción, el aumento de la participación en el gasto de los medicamentos de alto costo, los insumos importados asociado a una reducción en los ingresos a tener las tarifas reguladas genera un fenómeno donde la variable de ajuste son los honorarios médicos y profesionales, actualmente desactualizado con un desfase de alrededor del 60%. El conflicto entre financiadores y profesionales es constante, con cobros indebidos por fuera de la cobertura [6,27].

La tendencia actual indica que será más frecuente observar a los pacientes adquirir ciertas prestaciones por fuera de su cobertura médica, ya sea por la escasez de profesionales o la mala calidad de las prestaciones ofrecidas por el financiador.

Actualmente hay más evidencia que la rehabilitación en prevención primaria es costo efectiva y evita la progresión de enfermedades discapacitantes y por ende de alto costo [28].

La implementación de terapias de rehabilitación a domicilio ha experimentado un crecimiento significativo [29]. Uno de los motivos de este crecimiento es que se ha demostrado que para obtener buenos resultados clínicos no es necesario invertir en infraestructuras complejas como son los centros de rehabilitación tradicionales [9]. Estos hallazgos respaldan la idea de que la rehabilitación en el domicilio puede ser

un enfoque eficiente y rentable contribuyendo a una recuperación más efectiva y a una mejor calidad de vida.

VI.B. Modelo de generación de beneficios

El modelo de ingresos es B2C, mediante un Marketplace.

Se eligió por recomendación del contador que la estructura societaria de RehabFree sea una S.A.

La ganancia de las sesiones será a través de un fee for service por cada sesión que se descuenta del valor de la sesión.

La metodología empleada para determinar la viabilidad del proyecto de RehabFree se basó en la realización de un análisis de flujo de fondos libres.

El análisis se estructuró en dos períodos distintos:

-Primer período (1 a 4 años): durante este período inicial, se proyectó un crecimiento extraordinario en la cantidad de clientes, con un aumento del 200% en la base de clientes cada año. Esta expansión se basa en la expectativa de una rápida adopción de los servicios de RehabFree y la creciente demanda de rehabilitación.

-Segundo período (5 a 10 años): a partir del quinto año, se estableció un período de proyección de seis años adicionales con un crecimiento más moderado en la cantidad de clientes que va del 25% el quinto año al 4% en el año diez.

-Perpetuidad: a partir del undécimo año, se consideró una fase de perpetuidad en la que se asume un crecimiento constante del 4% en la cantidad de clientes por año.

Financiamiento de la inversión

La inversión inicial no está afectada por deuda, ya que los socios cuentan con el capital propio para iniciar el negocio, el equilibrio económico comienza a partir del quinto año.

Tasa de descuento requerida

Los accionistas esperan una rentabilidad del 15% por lo tanto este es el valor que se utiliza para descontar los flujos de fondos.

Elección de la moneda

La elección de utilizar el dólar estadounidense como la moneda base en el modelo financiero de RehabFree se justifica en un contexto económico y político de la Argentina. El dólar estadounidense es ampliamente reconocido como una moneda estable y de referencia en los mercados internacionales, lo que proporciona una mayor previsibilidad en las transacciones comerciales y financieras.

Ingresos

Los ingresos de RehabFree están en directa relación con la cantidad de clientes y la cantidad de sesiones que ellos consuman, a continuación se detalla la evolución de la demanda (en cantidad de usuarios) para los primeros años del proyecto, se estima alcanzar 81 mil pacientes hacia fines de 2027 y se proyecta tener en 2033 más de 180 mil clientes con más de 1.400.000 sesiones realizadas. Para el primer período se estima que cada cliente a conquistar del SOM realizará 8 sesiones por año.

El valor de la sesión está calculado en 20 USD de este valor se descontará el fee for service del 5%, el profesional recibirá el resto de los honorarios luego de descontado ingresos brutos. En la tabla 6 se puede observar como las ventas netas de RehabFree ascienden en el quinto año a 545.664 UDS donde se alcanza el equilibrio económico.

Tabla 6 Ingresos

Años	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Pacientes	11,600	34,800	58,000	81,200	101,500	122,645	143,085	160,970	174,384	181,650
Sesiones por paciente	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
Precio por sesión	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20
Ingresos Netos por sesiones	1,856,000	5,568,000	9,280,000	12,992,000	16,240,000	19,623,200	22,893,600	25,755,200	27,901,440	29,064,000
Ventas Rehalife Free	92,800	278,400	464,000	649,600	812,000	981,160	1,144,680	1,287,760	1,395,072	1,453,200
Menos: Impuesto a los Ingresos Brutos	2,784	8,352	13,920	19,488	24,360	29,435	34,340	38,633	41,852	43,596
Menos: Comisión de Mercado Pago	27,654	82,963	138,272	193,581	241,976	292,386	341,115	383,752	415,731	433,054
Ventas Netas Rehalife Free	62,362	187,085	311,808	436,531	545,664	659,340	769,225	865,375	937,488	976,550

Costos

Costos variables

Los variables de Rehab Free están relacionados con la comisión de 1,49% por transacción que cobra Mercado Pago por el servicio de checkout, el cliente paga dentro de la plataforma y el pago se transfiere al profesional a los 35 días, este costo es absorbido por RehabFree, en el caso que el profesional solicite su pago antes de este período, el diferencial por comisión de la plataforma de pago estará a cargo del profesional.

Costos Fijos

Incluyen elementos esenciales para la operación y el mantenimiento de RehabFree, como la infraestructura de personal, que comprende los salarios y compensaciones de empleados, así como los gastos relacionados con oficinas, la actualización y mantenimiento de la plataforma tecnológica, así como la adquisición y mantenimiento de nuevos equipos de tecnología.

Se acordó que el equipo emprendedor, representado por las figuras de CEO, CFO, COO y CTO cobrarán honorarios de 1.500 dólares los primeros 4 años, periodo donde comienza a retornar la inversión, luego sus honorarios ascienden a 36.000 USD anuales.

El costo de adquisición de cliente (CAC)

Inicialmente se estimó este costo en 3 dólares por cada cliente adicional durante los primeros tres años de operación. Esta cifra comprende los recursos destinados a actividades de marketing, ventas y promoción para atraer y convertir a nuevos usuarios en pacientes de RehabFree. Se planifica una reducción gradual del CAC en los años siguientes. En los años 4, 5 y 6, se espera que el costo se reduzca en un 5% anual. Posteriormente con los años mejora la eficiencia en adquisición de clientes, debido a la construcción de la marca, la lealtad de los pacientes existentes y la optimización de las estrategias de marketing. En los años 7, 8, 9 y 10, se contempla una reducción adicional del CAC, disminuyendo en un 2% anual finalizando la simulación con un CAC de 2.8 dólares por cliente incremental.

Tabla 7 Costos

Flujo de Fondos Libre	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Ventas Netas RehabFree	92,800	278,400	464,000	649,600	812,000	981,160	1,144,680	1,287,760	1,395,072	1,453,200
<i>Menos: Impuesto a los Ingresos Brutos</i>	2,784	8,352	13,920	19,488	24,360	29,435	34,340	38,633	41,852	43,596
Menos: Comisión de Mercado Pago	27,654	82,963	138,272	193,581	241,976	292,386	341,115	383,752	415,731	433,054
Ventas Netas	62,362	187,085	311,808	436,531	545,664	659,340	769,225	865,375	937,488	976,550
Costos Operativos Totales	107,210	150,164	158,368	173,944	311,093	321,234	335,677	334,580	326,760	323,169
Mantenimiento de Plataforma informática (software)	19,800	20,790	21,830	22,921	24,067	25,270	25,776	26,291	26,817	27,353
Mantenimiento informatica	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Renovación de Dominio	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Hosting de datos	464	1,392	2,320	3,248	4,060	4,906	5,723	6,439	6,975	7,266
Honorarios Directivo	6,000	6,000	6,000	6,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000
Honorarios personal (valor por cantidad)	32,400	32,400	32,400	43,200	43,200	43,200	54,000	54,000	54,000	64,800
Alquiler Oficina	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Seguro integral oficina + equipamiento	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96
Productos de librería y oficina	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Tasas y servicios	2,832	2,832	2,832	2,832	2,832	2,832	2,832	2,832	2,832	2,832
Gastos en publicidad	34,800	69,600	69,600	66,120	57,855	60,263	57,089	49,953	37,465	20,294

Inversiones

La inversión el primer año, requerida para el lanzamiento de RehabFree en el mercado asciende a un total de 116.296 USD. Esta cifra abarca diversos ítems, como el desarrollo de la plataforma, la adquisición de equipo tecnológico, con un costo total de 50.200 USD, (ver tabla 8). A ello se suman los gastos relacionados con el principalmente con el financiamiento de la campaña publicitaria que ocupa el 90% del valor total de la NOF, actividades de promoción, que totalizan 66.096 USD. El retorno de la inversión comenzará a materializarse a partir del cuarto año. Para asegurar la operación durante este período, se requerirá una inversión total de 188.930 USD por parte de los socios de la empresa. Esta inversión abarca varios componentes necesarios para el inicio de las operaciones, que incluyen el desarrollo continuo de la plataforma, la adquisición de equipos informáticos esenciales para mantener la operación, pago de salarios, los costos asociados al alquiler de oficinas y los gastos relacionados con el mantenimiento del dominio web.

La inversión inicial de 10.000 dólares en equipos tecnológicos y 40.000 dólares en la plataforma de RehabFree comienza a depreciarse a partir del quinto año. La plataforma tecnológica que debe mantenerse actualizada y en constante evolución durante los primeros seis años, se estima que habrá una reinversión anual del 5%, para mejoras, mantenimiento o reemplazo. A partir del séptimo año, la tasa de reinversión disminuirá al 2% anual, además, a partir del tercer año, se comenzará a reponer los equipos tecnológicos con un valor de 2.000 USD por año para asegurar que la tecnología utilizada por RehabFree esté siempre en línea con los estándares actuales. (Tabla 9)

Tabla 8 de inversiones

AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Plataforma informática (software)</i>	40,000	40,200	42,210	44,321	46,537	48,863	51,307	52,333	53,379	54,447	55,536
<i>Compra equipos informáticos</i>	10,000			2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
<i>Habilitación Dominio</i>	200										
Total de inversiones (Capex)	50,200	40,200	42,210	46,321	48,537	50,863	53,307	54,333	55,379	56,447	57,536
Acumulado	50,200	90,400	132,610	178,931	227,467	278,330	331,637	385,970	441,349	497,796	555,332
Activos Iniciales	0	50,200	72,320	88,008	98,542	101,586	96,783	101,842	105,503	108,398	110,779
Altas	50,200	40,200	42,210	46,321	48,537	50,863	53,307	54,333	55,379	56,447	57,536
Depreciaciones	0	18,080	26,522	35,786	45,493	55,666	48,247	50,672	52,484	54,066	55,400
Depreciaciones Acumuladas	0	18,080	44,602	80,388	125,882	181,548	229,795	280,467	332,951	387,016	442,417
Valor Residual de los Activos	50,200	72,320	88,008	98,542	101,586	96,783	101,842	105,503	108,398	110,779	112,915

Tabla 9 detalle de las inversiones en mantenimiento y desarrollo de la plataforma

AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nuevos Desarrollos											
Horas		1,005	1,055	1,108	1,163	1,222	1,283	1,308	1,334	1,361	1,388
Costo		40	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Total		40,200	42,210	44,321	46,537	48,863	51,307	52,333	53,379	54,447	55,536
Mantenimiento											
Horas		495	520	546	573	602	632	644	657	670	684
Costo		40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0	40.0
Total		19,800	20,790	21,830	22,921	24,067	25,270	25,776	26,291	26,817	27,353

Tabla 10 de las depreciaciones

Vida Útil (años)	5	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0	50,200	10,040	10,040	10,040	10,040	10,040					
1	40,200	8,040	8,040	8,040	8,040	8,040					
2	42,210		8,442	8,442	8,442	8,442	8,442				
3	46,321			9,264	9,264	9,264	9,264	9,264			
4	48,537				9,707	9,707	9,707	9,707	9,707		
5	50,863					10,173	10,173	10,173	10,173	10,173	
6	53,307						10,661	10,661	10,661	10,661	10,661
7	54,333							10,867	10,867	10,867	10,867
8	55,379								11,076	11,076	11,076
9	56,447									11,289	11,289
10	57,536										11,507
Depreciación del Ejercicio		18,080	26,522	35,786	45,493	55,666	48,247	50,672	52,484	54,066	55,400

Universidad de
San Andrés

VI.C Flujo de fondos e indicadores

El análisis de viabilidad del negocio de RehabFree se basó en un flujo de fondos libres directo, con la consideración de una demanda proyectada y los siguientes resultados financieros (en dólares estadounidenses) en la Tabla 12 se pueden observar todos los cálculos del flujo de fondos libre.

Valor Actual Neto (VAN)

El VAN proyectado es de \$1.292.568 USD. Este valor representa el valor presente de los flujos de efectivo futuros, descontados a una tasa de interés apropiada. A continuación se puede observar el VAN en los distintos periodos.

Tabla 10 VAN

VAN (en U\$S sostenible)	
primer período	-\$ 76,852
segundo período	\$ 498,050
perpetuidad	\$ 871,370
Total	\$ 1,292,568

Tasa Interna de retorno (TIR)

La TIR calculada es del 39,1%. Esta métrica indica la tasa de rendimiento anticipada del proyecto y sugiere que es una inversión atractiva.

Payback

El período de recuperación de la inversión, sin aplicar el efecto del descuento, es de 5 años. Esto significa que se espera que la inversión inicial se recupere en este plazo.

Tabla 11 Payback

Payback	Año 1	-\$ 185,250
	Año 2	-\$ 202,011
	Año 3	-\$ 144,108
	Año 4	-\$ 14,673
	Año 5	\$ 91,003

Máxima exposición

La máxima exposición financiera estimada es de -\$188.930 USD. Esta cifra contempla la inversión inicial más los gastos operativos y de expansión antes de que los ingresos superen los costos.

Análisis de sensibilidad

Se realizó una análisis de sensibilidad en el cual se tomaron las variables claves del negocio con el fin de ver el impacto en el VAN, focalizando en obtener el valor límite de estas variables en las cuales el VAN es igual a cero. Las variables evaluadas fueron cantidad de pacientes los primeros 4 años, valor límite del fee for service y valor de la sesión.

Luego de la campaña de publicidad previa al lanzamiento de la plataforma si RehabFree logra capturar 11.600 clientes el primer año y por algún motivo el crecimiento en cantidad de pacientes no es el esperado, deberá incorporar por lo menos 5.600 pacientes (48%) por año los siguientes tres años para mantener el equilibrio.

Otro análisis posible es si luego del lanzamiento RehabFree finalizado el primer año del MVP, lo no logra capturar la cantidad estimada de paciente y finaliza el 2024 con 2800 clientes pero logra en los años siguientes mantener un crecimiento del 200% deberá capturar al menos 5.600 clientes los siguientes tres años para mantener el equilibrio.

Al analizar el valor de la comisión que RehabFree cobra por cada sesión estimada hoy en un 5%, este valor puede llegar a un límite inferior de 3%.

Con respecto al valor de las sesiones, del análisis realizado se llegó a un valor límite inferior de 7.8 UDS.

A modo de conclusión podemos decir que el proyecto de RehabFree cuenta con cierta holgura lo cual es fundamental ante un escenario político y económico volátil e impredecible como el que atraviesa hoy la Argentina

Flujo de Fondos Libre	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Ventas Netas RehabFree		92,800	278,400	464,000	649,600	812,000	981,160	1,144,68	1,287,760	1,395,072	1,453,200
<i>Menos: Impuesto a los Ingresos Brutos</i>		2,784	8,352	13,920	19,488	24,360	29,435	34,340	38,633	41,852	43,596
<i>Menos: Comisión de Mercado Pago</i>		27,654	82,963	138,272	193,581	241,976	292,386	341,115	383,752	415,731	433,054
Ventas Netas		62,362	187,085	311,808	436,531	545,664	659,340	769,225	865,375	937,488	976,550
Costos Operativos Totales		107,210	150,164	158,368	173,944	311,093	321,234	335,677	334,580	326,760	323,169
<i>Mantenimiento de Plataforma informática (software)</i>		19,800	20,790	21,830	22,921	24,067	25,270	25,776	26,291	26,817	27,353
<i>Mantenimiento informatica</i>		1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
<i>Renovación de Dominio</i>		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
<i>Hosting de datos</i>		464	1,392	2,320	3,248	4,060	4,906	5,723	6,439	6,975	7,266
<i>Honorarios Directivo</i>		6,000	6,000	6,000	6,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000	144,000
<i>Honorarios personal (valor por cantidad)</i>		32,400	32,400	32,400	43,200	43,200	43,200	54,000	54,000	54,000	64,800
<i>Alquiler Oficina</i>		5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
<i>Seguro integral oficina + equipamiento</i>		96	96	96	96	96	96	96	96	96	96
<i>Productos de librería y oficina</i>		1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
<i>Tasas y servicios</i>		2,832	2,832	2,832	2,832	2,832	2,832	2,832	2,832	2,832	2,832
<i>Gastos en publicidad</i>		34,800	69,600	69,600	66,120	57,855	60,263	57,089	49,953	37,465	20,294
<i>Bonificaciones de sesiones al cliente</i>		3,118	9,354	15,590	21,827	27,283	32,967	38,461	43,269	46,874	48,828
EBITDA		-44,848	36,921	153,440	262,588	234,571	338,105	433,548	530,795	610,728	653,381
% Ventas netas		-71.9%	19.7%	49.2%	60.2%	43.0%	51.3%	56.4%	61.3%	65.1%	66.9%
<i>Menos: Depreciaciones y Amortizaciones</i>		18,080	26,522	35,786	45,493	55,666	48,247	50,672	52,484	54,066	55,400
EBIT		-62,928	10,399	117,654	217,094	178,905	289,858	382,876	478,311	556,662	597,981
% Ventas netas		-100.9%	5.6%	37.7%	49.7%	32.8%	44.0%	49.8%	55.3%	59.4%	61.2%
<i>Menos: Intereses</i>		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EBT		-62,928	10,399	117,654	217,094	178,905	289,858	382,876	478,311	556,662	597,981
% Ventas netas		-100.9%	5.6%	37.7%	49.7%	32.8%	44.0%	49.8%	55.3%	59.4%	61.2%
<i>Menos: Impuesto a las Ganancias</i>		-18,879	3,120	35,296	65,128	53,671	86,957	114,863	143,493	166,999	179,394
RESULTADO DESPUÉS DE IMPUESTOS		-44,050	7,279	82,358	151,966	125,233	202,900	268,013	334,818	389,664	418,587
% Ventas netas		-70.6%	3.9%	26.4%	34.8%	23.0%	30.8%	34.8%	38.7%	41.6%	42.9%
<i>Menos NOF:</i>	66,096	2,784	8,352	13,920	19,488	24,360	29,435	34,340	38,633	41,852	43,596
<i>Menos: CAPEX</i>	50,200	40,200	42,210	46,321	48,537	50,863	53,307	54,333	55,379	56,447	57,536
<i>Más: Depreciación</i>		18,080	26,522	35,786	45,493	55,666	48,247	50,672	52,484	54,066	55,400
<i>Mas/Menos: Deuda</i>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de Fondos Libre	-116,296	-68,954	-16,761	57,903	129,435	105,676	168,406	230,012	293,290	345,430	372,855
Valor Terminal											3,525,177
Tasa de Descuento		15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%	15.0%
Factor de Descuento	1.000	0.870	0.756	0.658	0.572	0.497	0.432	0.376	0.327	0.284	0.247
Flujo de Fondos Libre Descontado	-116,296	-59,960	-12,674	38,072	74,005	52,540	72,807	86,470	95,877	98,193	963,534

Bibliografía

1. Cieza A, Causey K, Kamenov K, Hanson SW, Chatterji S, Vos T. Global estimates of the need for rehabilitation based on the Global Burden of Disease study 2019: a systematic analysis for the Global Burden of Disease Study 2019. *Lancet*. 2020;396: 2006–2017.
2. United Nations. Envejecimiento | Naciones Unidas. [cited 1 Sep 2023]. Available: <https://www.un.org/es/global-issues/ageing>
3. Estimaciones de la necesidad de rehabilitación. [cited 1 Sep 2023]. Available: <https://www.paho.org/es/enlace/estimaciones-necesidad-rehabilitacion>
4. Rehabilitación. [cited 14 Sep 2023]. Available: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/rehabilitation>
5. Los clientes han cambiado. Ahora son digitales y exigentes. In: *Revista UNO* [Internet]. 7 Nov 2022 [cited 14 Sep 2023]. Available: <https://www.revista-uno.com/uno-39-gestionar-la-incertidumbre/los-clientes-han-cambiado-ahora-son-digitales-y-exigentes/>
6. Devincenzi A. Prepagas: pese a los aumentos de cuotas, más afiliados deben buscar médicos fuera de la cartilla. *El Cronista*. 4 Jul 2023. Available: <https://www.cronista.com/negocios/prepagas-pese-a-los-aumentos-de-cuotas-mas-afiliados-deben-buscar-medicos-fuera-de-la-cartilla/>. Accessed 1 Sep 2023.
7. Leitman NC. BEST PRACTICE MODELS FOR CLINICAL FLOW FOR PRACTICAL LABOR PURPOSE IN CLINICS AND HOSPITALS. 2022. Available: <https://www.uniselinus.education/sites/default/files/2023-05/Nirel%20Leitman.pdf>
8. Lim SC, Doshi V, Castasus B, Lim JKH, Mamun K. Factors causing delay in discharge of elderly patients in an acute care hospital. *Ann Acad Med Singapore*. 2006;35: 27–32.
9. Rojas-García A, Turner S, Pizzo E, Hudson E, Thomas J, Raine R. Impact and experiences of delayed discharge: A mixed-studies systematic review. *Health Expect*. 2018;21: 41–56.
10. Cadel L, Guilcher SJT, Kokorelias KM, Sutherland J, Glasby J, Kiran T, et al. Initiatives for improving delayed discharge from a hospital setting: a scoping review. *BMJ Open*. 2021;11: e044291.
11. Shapiro L. The Prescription For Digital Health Success In 2022: Perspectives Following An Unprecedented Year. *Forbes Magazine*. 28 Dec 2021. Available: <https://www.forbes.com/sites/forbesbusinesscouncil/2021/12/28/the-prescription-for-digital-health-success-in-2022-perspectives-following-an-unprecedented-year/>. Accessed 1 Sep 2023.
12. Digital Health Market size, share & trends analysis, by component (software, hardware), by end user (healthcare providers, payers), region and forecast period 2022 – 2030. In: *Market Research Community* [Internet]. 10 May 2023 [cited 1 Sep 2023]. Available: https://marketresearchcommunity.com/digital-health-market/?gad=1&gclid=Cj0KCQjwl8anBhCFARlsAKbbpyS5XUZFPgZ6m5GDpWL3oeRhZooW-8m7s3H_fo7o8t8_BPFW8mHAj4aAls1EALw_wcB
13. Peretti A, Amenta F, Tayebati SK, Nittari G, Mahdi SS. Telerehabilitation: Review of the State-of-the-Art and Areas of Application. *JMIR Rehabil Assist Technol*. 2017;4: e7.
14. Tres impactos de la salud digital en la atención de la salud. In: *Gente Saludable* [Internet]. 19 Sep 2018 [cited 1 Sep 2023]. Available: <https://blogs.iadb.org/salud/es/tres-impactos-de-la-salud-digital-en-la-atencion-de-la-salud/>

15. Ellenbecker CH, Samia L, Cushman MJ, Alster K. Patient Safety and Quality in Home Health Care. Agency for Healthcare Research and Quality (US); 2008.
16. De Souza Silva AF. Transformación digital: cinco predicciones sobre el sector de la salud para los próximos años. In: Forbes Argentina [Internet]. 29 Nov 2021 [cited 5 Sep 2023]. Available: <https://www.forbesargentina.com/innovacion/transformacion-digital-cinco-predicciones-sobre-sector-salud-proximos-anos-n10387>
17. Iecs. [cited 14 Sep 2023]. Available: <https://www.iecs.org.ar/calidad-de-atencion-medica-y-seguridad-del-paciente/cuidados-en-salud-basados-en-valor-csbv/>
18. Advertorial F. ¿Pídate un .Doc? La startup mexicana que lleva el consultorio a la palma de tu mano. Forbes Magazine. 16 Apr 2020. Available: <https://www.forbes.com.mx/negocios-doc-com-app-mexicana-telemedicina/>. Accessed 5 Sep 2023.
19. INDEC, Instituto Nacional de Estadística y Censos de la REPUBLICA ARGENTINA. INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. [cited 22 Sep 2023]. Available: https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_23
20. Health and wellness market size to reach USD 8,945.3 bn by 2032. [cited 8 Sep 2023]. Available: <https://www.precedenceresearch.com/health-and-wellness-market>
21. Wellness in 2030. [cited 8 Sep 2023]. Available: <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/wellness-in-2030>
22. García de Fanelli A. Políticas públicas frente a la " fuga de cerebros": Reflexiones a partir del caso argentino. Revista de la educación superior. 2008. Available: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-27602008000400008
23. Argentina.gob.ar. In: Argentina.gob.ar [Internet]. [cited 23 Sep 2023]. Available: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-17132-19429/texto>
24. Agencia de Marketing Digital y Apps para tu negocio. In: Creativedog Agency [Internet]. 30 Jul 2017 [cited 28 Sep 2023]. Available: <https://creativedog.agency/>
25. Bogliacino J, Elena J, Sebastián, Fernández A, Malvido I, Gabriel, et al. Variación de los precios de productos de un supermercado local en relación a los índices de precios establecidos por el INDEC. [cited 2 Sep 2023]. Available: <http://www.sedessapientiae.edu.ar/alum-docs/2012/Variacion%20de%20los%20precios%20de%20productos%20de%20un%20supermercado%20local%20en%20relacion%20a%20los%20indices%20de%20precios%20establecidos%20por%20el%20INDEC.pdf>
26. Entradas VM. PERSPECTIVAS DE LA ATENCIÓN MÉDICA 2023. LAS SECUELAS DE LA PANDEMIA. In: Gestión y Economía de la Salud [Internet]. 7 May 2023 [cited 22 Sep 2023]. Available: <https://saludbydiaz.com/2023/05/07/perspectivas-de-la-atencion-medica-2023-las-secuelas-de-la-pandemia/>
27. Czubaj F. Crisis sanitaria: más de 30 asociaciones médicas avalan la aplicación de un honorario mínimo federal de \$6000 por consulta. In: LA NACION [Internet]. 21 Sep 2023 [cited 22 Sep 2023]. Available: <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/crisis-sanitaria-mas-de-30-asociaciones-medicas-avalan-la-aplicacion-de-un-honorario-minimo-federal-nid21092023/>
28. Lin C-WC, Haas M, Maher CG, Machado LAC, van Tulder MW. Cost-effectiveness of guideline-endorsed treatments for low back pain: a systematic review. Eur Spine J. 2011;20: 1024–1038.
29. Federman AD, Soones T, DeCherrie LV, Leff B, Siu AL. Association of a Bundled Hospital-at-Home and 30-Day Postacute Transitional Care Program With Clinical Outcomes and

Anexos

Anexo 1

Encuesta a posibles clientes

1- ¿Tienes cobertura de salud?

- NO
- Pregaga
- Obra social

2- Alguna vez pagaste por un servicio de salud para vos o tu familia?

- Si
- No (fin de la encuesta)

3- ¿Qué tipo de servicio has pagado?

- Estudios diagnosticos
- Consulta médica
- Rehabilitación (fonoaudiología, kinesiología, terapia ocupacional, psicopedagogía)
- Laboratorio
- Otra

4- ¿Con qué frecuencia pagas por estos servicios de salud?

- Estudios: diagnósticos semanal/mensual/anual
- Consulta: médica semanal/mensual/anual
- Rehabilitación: semanal/mensual/anual
- Laboratorio: semanal/mensual/anual
- Otras: Semanal/mensual/anual

5- ¿Cuál fue la razón por la que pagaste? podes elegir mas de una

- El turno que me ofrecía era muy adelante en el tiempo
- Necesitaba un turno urgente
- Las opciones que tenía eran lejos de donde me muevo habitualmente
- Debía hacer un trámite de autorización

- Tenía pocas alternativas
- Decido no utilizarlo por malas experiencias anteriores
- No dispongo de tiempo para buscar turno en cada lugar, centro u hospital
- Me cancelaron un turno que había tomado
- Quería atenderme con un profesional o centro específico
- Otra

6- ¿En qué rango está lo que pagaste

- Consulta: 100-1.000 1.000-5.000 5.001-10.000 Más de 10.000
- Estudios diagnosticos: 100-1.000 1.000-5.000 5.001-10.000 Más de 10.000
- Rehabilitación: 100-1.000 1.000-5.000 5.001-10.000 Más de 10.000
- Otros: 100-1.000 1.000-5.000 5.001-10.000 Más de 10.000

7- ¿Qué fue lo que más valoraste cuando accediste a la consulta /estudio /rehabilitación?

- Proximidad.
- Conseguir un turno rápido.
- Referencias del centro/profesional.
- Precio.
- Trato recibido.
- Facilidad para conseguir el turno.

8- ¿Volverías a pagar por otro servicio de salud?

- Muy probable
- Algo probable
- Neutral
- Algo poco probable
- Muy poco probable

Anexo 2

Encuesta a profesionales

1- ¿Estarías dispuesto a utilizar una plataforma que te ayude a conectarte con pacientes para ejercer tu profesión?

- Si
- No
- Tal Vez

2- ¿Preferís elegir qué tipo de pacientes de rehabilitación/patologías/pacientes?

- Si
- No
- Solo entre adultos y pediátricos.

3- La plataforma ofrece atención en domicilio y virtual. ¿Estarías dispuesto a trabajar en la zona y radio que elijas?

- Si
- No
- Tal vez

4- ¿Cómo ves que tus pacientes te califiquen?

- Me parece bien
- Me da lo mismo
- No me gusta

5- ¿Quién organiza tu agenda hoy?

- Yo
- Secretaria
- Familiar/amigo (no le pago por esto)
- No organizo mi agenda

6- ¿Cuando trabajas sentís que optimizar tu tiempo?

- Si atiendo todos los pacientes que puedo en mi jornada laboral.
- Es variable, hay días que si y otros que no.
- No, tengo baches frecuentemente.

7- ¿Consideras adecuado lo que te pagan por tu trabajo?

- Si
- No
- A veces

8- ¿Cuánto cobras hoy por sesión/ consulta?

- Menos de 2.000
- Entre 2.000 y 5.000
- Entre 5.001 y 8.000
- Más de 8.000

9- ¿Que consideras justo que te paguen por una consulta/sesion?

- Menos de 2.000
- Entre 2.001 y 5.000
- Entre 5001 y 10.000
- Más de 10.000

10- Si esta plataforma te cobrase un porcentaje. ¿Hasta qué porcentaje estarías dispuesto a pagar?

- Hasta un 2 %
- De un 2,1 a 5 %
- De un 5,1 a 10%
- No estaría dispuesto a pagar

11- ¿Qué modelos de atención dentro del sistema de salud elegís para ejercer tu profesión?

- Prepagas
- Obras sociales
- Privado (por mi cuenta)
- Salud pública.

12- Selecciona tu profesión

- Kinesiología
- Terapia ocupacional
- Fonoaudiología
- Psicopedagogía

13-Cuál es la mayor dificultad que tienes al ejercer tu profesión? ¿Qué te gustaría cambiar?

Campo de texto abierto..