



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Magister en Administración de Negocios

MBA Salud

ACON

Software de Entrenamiento Cognitivo por Ordenador

Autor: Lic. Rossarola Juan Pablo

DNI: 21 416 470

Director/Mentor de Tesis: Luciana Ercoli

Venado Tuerto, 06 de septiembre de 2023

Índice

Agradecimientos	3
Resumen Ejecutivo	4
Introducción	6
El Cliente	8
Perfil del Cliente	9
Mapa de Empatía	10
Arquetipo de Cliente	11
El Producto	12
Descripción	12
Etapas del Desarrollo	13
Product-Market fit	16
Tamaño de la oportunidad, competencia, contexto e industria	22
Análisis de la Competencia	25
Cadena de valor y análisis FODA	36
Modelo PESTLE	43
Modelo de negocios	50
Go to the Plan Market	61
Plan Operativo	67
Equipo Emprendedor	73
Desarrollo Económico- Financiero	76
Estado de Resultados	77
Flujo de caja	79
Inversión Inicial	80
Sensibilidad	82
Conclusión	83
Bibliografía	84



Universidad de

San Andrés

Agradecimientos

A mi hijo Juan Cruz, por acercarme esta propuesta académica, motivarme a llevarla adelante, por creer y confiar en mí y acompañarme a lo largo de todo el recorrido de la misma, siendo un pilar fundamental para finalizar este proceso. No encuentro mejor ocasión para poder manifestar el enorme orgullo que me genera.

A mi esposa Eli, que es el sostén fundamental en todo lo que emprendo, por su paciencia, templanza, palabras justas, oportunas, siempre apoyando y acompañando, pendiente de lo que necesitamos y cuidándonos de manera permanente. Gracias por tu amor incondicional.

A mis hijos Francisco e Ignacio por su comprensión, paciencia y tolerancia cuando los días no eran los mejores, por perdonarme por no poder ir a sus partidos de básquet los sábados de cursada y aun así recibirme con un abrazo y un cariño en cada ocasión.

A mis compañeros del Equipo 7, hoy amigos que me regaló la vida, Javi, Jime, Santi, Vale y Vero, ustedes como yo sabemos que no hubiera sido posible llegar hasta acá sin su invaluable colaboración, gracias por tenderme la mano siempre, nunca soltarme ni dejarme atrás, gracias también por el respeto que siempre tuvieron y tienen por mi persona.

A nuestra coach Lidia Moroni, por esos encuentros tan necesarios, por las palabras justas y brindarme las herramientas y/o estrategias para llevar adelante esta formación académica.

A los directores del MBA Salud, Dr. Alfredo Vidal, por aquella conversación en el inicio de la cursada, lo oportuno de tus palabras me permitió darme la oportunidad a mí mismo de seguir adelante, Dr. Daniel Maceira por motivarme a finalizar este proceso de formación, tus palabras me impulsaron a llegar al final.

A mi tutora de tesis, Luciana Ercoli por acompañarme en la elaboración y presentación de mi trabajo final de graduación, por darme la confianza para llevarlo adelante, por sus permanentes aportes más allá de su actividad personal y/o laborales, siempre presente en todo momento y necesidad.

Resumen Ejecutivo

La relevancia del déficit cognitivo en estadios tempranos es innegable, las proyecciones que llevan a cabo los especialistas determinan que en la actualidad hay 50 millones de personas con demencias en el mundo, previendo 10 millones de nuevos casos cada año, la Argentina no es la excepción a este proceso que se encuentra directamente vinculado al envejecimiento de la población y el aumento de la esperanza de vida.

La pandemia de Covid 19 agudizó estas disfunciones, pero al mismo tiempo abrió una ventana a un proceso de transformación digital y/o tecnológica, que permite que los usuarios puedan acceder a un servicio independientemente de su situación socioeconómica y/o formación académica.

Nuestro modelo de negocio aspira a combinar la neurociencia, la psicología cognitiva y la tecnología de última generación para ofrecer una solución eficaz y escalable a los desafíos de la salud cognitiva. Estamos comprometidos con la mejora de la calidad de vida de nuestros usuarios, proporcionando un recurso valioso para aquellos que buscan mejorar y mantener sus funciones cognitivas en un mundo cada vez cognitivamente más exigente.

Así diseñamos **ACON**. Un software de entrenamiento cognitivo personalizado que emplea los últimos avances en neurociencia y psicología cognitiva e incluye una prestación personalizada, con una interfaz intuitiva y de fácil acceso, respaldado en un fundamento científico y con un seguimiento del progreso del usuario.

A partir de **ACON** acercamos una solución a las empresas de salud vinculadas a la rehabilitación neurocognitiva y salud mental, para atender sus puntos de dolor, otorgándoles una herramienta tecnológica que posibilita aumentar el rendimiento de sus usuarios, establecer ajustes en relación a los progresos de los mismos y optimizar el desempeño de sus profesionales disminuyendo el stress y el cansancio en el desempeño diario.

Nuestro plan de negocios tiene contemplado todo el proceso de escalabilidad de **ACON** en Argentina, a partir de un despliegue en la región centro de nuestro país hasta alcanzar la totalidad del territorio, entendiendo que

la meta a alcanzar consiste en la expansión a Latinoamérica, a través de alianzas estratégicas con empresas del sector como así también sistemas de salud pública que nos impulsen hacia toda la región.

El proceso de lanzamiento al mercado argentino tiene la pretensión de alcanzar un volumen de 252 centros de rehabilitación categorizados, siendo esto el tamaño total del mercado. Ahora bien, haciendo una estimación, se proyecta alcanzar 15% del mercado en la primera etapa de proyecto para luego en la etapa intermedia llegar al 60% del mismo, lo que representa un total de mercado accesible.

El modelo de ingresos consiste en la aplicación de una licencia Inicial por derecho a uso que se acompaña de un fee mensual a través de suscripciones en tres niveles de paquetes: Básico que permite el acceso hasta 20 programas terapéuticos, Premium que posibilita el acceso al módulo de diagnóstico y tratamiento de hasta 70 programas terapéuticos y finalmente Full Premium que tiene acceso ilimitado, dirigido a convenios con sistemas de salud público y empresas del sector privado.

Para las estimaciones de ingresos por Fee utilizamos como base de cálculo de USD \$360,66 para paquete Básico, USD \$450,41 para el paquete Premium y USD \$716,16 para el paquete Full Premium, debemos incluir el pago anual de Licencia por Uso de USD \$270.92. A partir de una inversión inicial de USD \$85.000, es posible obtener un VAN de 263.781 sobre una tasa de descuento del 15% y una rentabilidad TIR de un 48%. Finalmente tenemos un Payback de 4 años.

El equipo emprendedor está conformado en una modalidad interdisciplinaria, donde se destaca un CEO, CFO, CIO y Project Manager, al que se suma un equipo altamente capacitado en neurociencias y psicología clínica que le otorgan una robustez académica y científica.

Introducción

El entorno actual de la salud mental y cognitiva evidencia una creciente necesidad de soluciones innovadoras y eficientes que puedan atender a una población cada vez más afectada por trastornos neurodegenerativos y por la natural declinación cognitiva asociada con el envejecimiento. Las investigaciones recientes sugieren que estos desafíos cognitivos están apareciendo en etapas de la vida cada vez más tempranas, lo que aumenta la urgencia de desarrollar nuevas intervenciones para mejorar y mantener la salud cognitiva.

La relevancia de este problema es innegable. Según la Organización Mundial de la Salud, se estima que en todo el mundo cerca de 50 millones de personas tienen demencia, con casi 10 millones de casos nuevos cada año. Este número probablemente aumentará debido al envejecimiento de la población. La enfermedad de Alzheimer, que es la forma más común de demencia, puede contribuir a la disminución de la función cognitiva. La capacidad para mejorar y mantener la salud cognitiva tiene implicaciones profundas en la calidad de vida de estos individuos, y puede permitirles mantener su independencia durante más tiempo.

Además, con el aumento de la esperanza de vida y el envejecimiento de la población, el cuidado de la salud cognitiva se ha convertido en una prioridad crítica en la atención sanitaria. Las organizaciones que puedan proporcionar servicios y soluciones innovadoras en esta área estarán mejor posicionadas para satisfacer las necesidades de sus clientes y diferenciarse en el mercado.

Al mismo tiempo, la pandemia y la era digital han creado oportunidades sin precedentes para abordar desafíos críticos en la salud, incluyendo la creciente incidencia de disfunciones cognitivas. Se reconoce cada vez más que estos desafíos son de una magnitud tal que requieren soluciones innovadoras, escalables y basadas en la ciencia.

En respuesta a esta necesidad emergente, nos proponemos diseñar un modelo de negocio centrado en el desarrollo de un software de entrenamiento cognitivo asistido por ordenador.

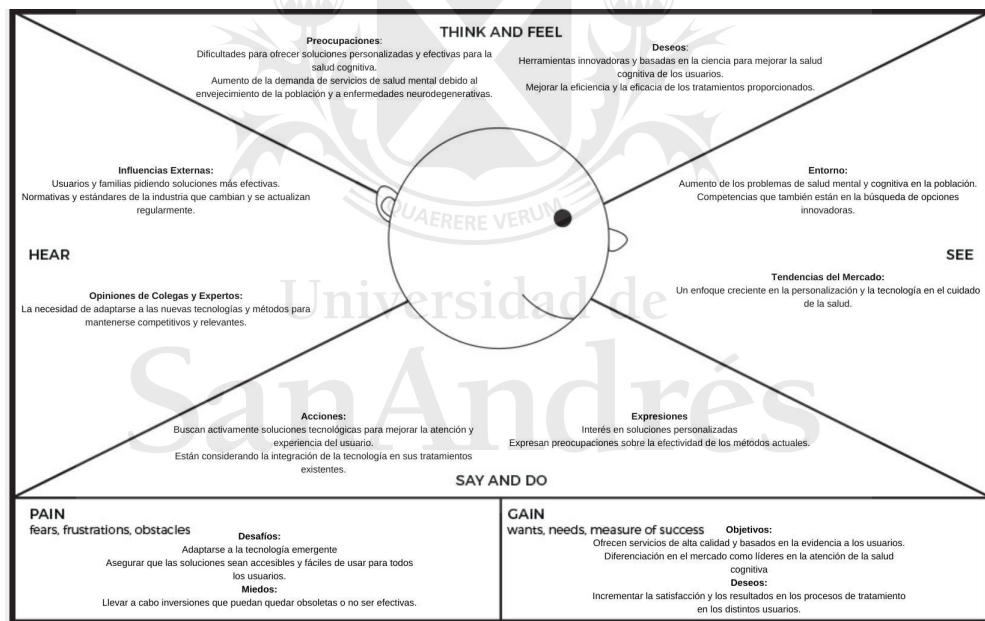


Universidad de
San Andrés

El Cliente

Esta solución **de negocio a negocio (B2B)** está destinada principalmente a organizaciones de salud y a empresas dedicadas a la atención de personas adultas y a aquellas con enfermedades neurodegenerativas.

Una valiosa herramienta para entender mejor a nuestra audiencia objetivo, en el caso puntual de **ACON**, las organizaciones y/o centros de rehabilitación neurocognitiva y empresas dedicadas a la atención de personas adultas con deterioros en sus funciones cognitivas o bien con enfermedades neurodegenerativas, desarrollamos un **Mapa de Empatía**, donde se destacan los siguientes aspectos:



1. ¿Qué piensan y sienten?

- **Preocupaciones:**

- ❖ Dificultades para ofrecer soluciones personalizadas y efectivas para la salud cognitiva.
- ❖ Aumento de la demanda de servicios de salud mental debido al envejecimiento de la población y a enfermedades neurodegenerativas.

- **Deseos:**

- ❖ Herramientas innovadoras y basadas en la ciencia para mejorar la salud cognitiva de los usuarios.
- ❖ Mejorar la eficiencia y la eficacia de los tratamientos proporcionados.

2. ¿Qué ven?

- *Entorno:*

- ❖ Aumento de los problemas de salud mental y cognitiva en la población.
- ❖ Competencias que también están en la búsqueda de opciones innovadoras.

- *Tendencias del Mercado:*

- ❖ Un enfoque creciente en la personalización y la tecnología en el cuidado de la salud.

3. ¿Qué escuchan?

- *Influencias Externas:*

- ❖ Usuarios y familias pidiendo soluciones más efectivas.
- ❖ Normativas y estándares de la industria que cambian y se actualizan regularmente.

- *Opiniones de Colegas y Expertos:*

- ❖ La necesidad de adaptarse a las nuevas tecnologías y métodos para mantenerse competitivos y relevantes.

4. ¿Qué hacen y dicen?

- *Acciones:*

- ❖ Buscan activamente soluciones tecnológicas para mejorar la atención y experiencia del usuario.
- ❖ Están considerando la integración de la tecnología en sus tratamientos existentes.

- *Expresiones*

- ❖ Interés en soluciones personalizadas
- ❖ Expresan preocupaciones sobre la efectividad de los métodos actuales.

5. ¿Cuáles son sus esfuerzos?

- *Desafíos:*

- ❖ Adaptarse a la tecnología emergente

- ❖ Asegurar que las soluciones sean accesibles y fáciles de usar para todos los usuarios.
- *Miedos:*
 - ❖ Llevar a cabo inversiones que puedan quedar obsoletas o no ser efectivas.
- 6. ¿Cuáles son sus deseos?**
- *Objetivos:*
 - ❖ Ofrecen servicios de alta calidad y basados en la evidencia a los usuarios.
 - ❖ Diferenciación en el mercado como líderes en la atención de la salud cognitiva
- *Deseos:*
 - ❖ Incrementar la satisfacción y los resultados en los procesos de tratamiento en los distintos usuarios.

De igual manera el diseño de un **Arquetipo de Cliente**, resulta de suma importancia ya que colabora para que nuestro software de entrenamiento cognitivo pueda adaptar y personalizar las soluciones tecnológicas para satisfacer las necesidades específicas, objetivos y desafíos de nuestro segmento objetivo y garantice una propuesta de valor clara y diferenciada.

Arquetipo de Cliente: Mentas Brillantes

“Mentas Brillantes” es un centro de rehabilitación cognitiva de tamaño mediano situado en Ciudad Autónoma de Buenos Aires, enfocado en la personalización y la eficiencia en los tratamientos de salud mental y deterioros neurocognitivos. Se esfuerzan por incorporar innovaciones tecnológicas para mejorar la experiencia y los resultados del usuario. Aspiran a ser líderes en el campo, reconocidos por la calidad e innovación en los tratamientos. Están en una búsqueda activa de métodos y tecnologías avanzadas y tienen un enfoque fuertemente centrado en el usuario. Enfrentan desafíos para adaptarse a las nuevas tecnologías y temen hacer inversiones que no sean efectivas o rentables a largo plazo.



Universidad de
San Andrés

El Producto

A continuación, podremos describir algunos elementos claves que están incluidos en el desarrollo de nuestro software de entrenamiento cognitivo –

ACON

- Personalización Adaptativa: ACON es capaz de adaptarse a las necesidades individuales de cada paciente, ajustando de manera automática los ejercicios y las actividades basándose en el rendimiento y progreso del usuario/paciente. Este nivel de personalización puede lograrlo a través de técnicas de IA y aprendizaje automático.
- Módulo de Análisis en tiempo real: una característica clave de ACON es el módulo de análisis en tiempo real que permite a los terapeutas rastrear el rendimiento de los usuarios/pacientes, identificar áreas de mejoras y ajustar los programas de rehabilitación en consecuencia.
- Interfaz de usuario amigable: para facilitar su adopción y el uso de ACON, resulta fundamental que la interfaz de usuario sea intuitiva y fácil de usar tanto para los terapeutas como para los usuarios/pacientes.
- Módulo de Aprendizaje: ACON permite a los terapeutas y a los pacientes mantenerse de manera permanente informados sobre las últimas investigaciones y técnicas de rehabilitación cognitiva a partir de la inclusión de su módulo de aprendizaje.
- Integración con otros sistemas: para mejorar la eficiencia y la eficacia del proceso de terapia, ACON a partir de su diseño puede integrarse con otros sistemas de información médica, esto permite que los terapeutas puedan gestionar todos los aspectos de la rehabilitación cognitiva en un solo espacio y/o lugar.
- Soporte y Actualizaciones continuas: para asegurarnos la satisfacción de nuestros clientes a largo plazo, resulta esencial que ofrezcamos un servicio de soporte y actualización continua, esto puede implicar la resolución rápida de problemas técnicos, la incorporación de nuevas características basadas en feedback de los usuarios y la actualización regular de ACON con las últimas investigaciones y técnicas.

Etapas del Desarrollo del Producto

- **Desarrollo de la Propuesta de Valor Única (UVP):** Basado en la investigación y el ICP, desarrollaremos una propuesta de valor única que muestra cómo nuestro software de entrenamiento cognitivo se diferencia de la competencia.

- **Desarrollo de Prototipo y Producto Mínimo Viable (MVP):** Con la información obtenida en la etapa de investigación, iniciamos el proceso para desarrollar un prototipo o un MVP (Producto Mínimo Viable) del software. Este MVP debe tener suficientes características para atraer a los primeros usuarios y proporcionarles valor. En esta fase, es importante encontrar el equilibrio entre lanzar rápidamente para obtener retroalimentación y asegurarse de que el producto sea lo suficientemente bueno para no desalentar a los primeros usuarios.
- **Pruebas de Mercado y Retroalimentación de los Usuarios:** Después de lanzar el MVP, es esencial recoger la retroalimentación de los usuarios. Es conveniente emplear métodos cualitativos, como entrevistas y grupos de discusión, y cuantitativos, como análisis de uso de la aplicación y encuestas, para obtener una visión integral de la experiencia del usuario.
- **Iteración y Mejora Continua:** Esta etapa implica usar la retroalimentación de los usuarios para mejorar nuestro producto, asegurándose de que se alinee con sus necesidades y expectativas. El camino hacia el PMF es interactivo y exige un compromiso con el aprendizaje y la mejora constantes. Incluso después de alcanzar el PMF, las necesidades de los usuarios y las condiciones del mercado cambiarán, así que es crucial seguir adaptándose y evolucionando.
- **Medición del PMF:** Puedes medir el PMF a través de varios indicadores clave de rendimiento (KPI) o bien hay varias métricas y enfoques que podemos utilizar:
 1. **Retención de Usuarios:** Esta es una de las métricas más importantes. Si los usuarios vuelven a nuestro producto después del primer uso, es una buena señal de que encuentran valor en él. Deberíamos seguir la retención a lo largo del tiempo para ver cómo evoluciona.
 2. **Net Promoter Score (NPS):** Esta métrica mide cuántos usuarios recomendarían tu producto a otros. Un alto NPS es un indicador fuerte de PMF.

3. **Engagement o Compromiso de los Usuarios:** Se debe monitorear cómo los usuarios interactúan con nuestro producto. ¿Están utilizando la mayoría de las funciones? ¿Cuánto tiempo pasan en nuestro software? Una alta interacción sugiere que los usuarios están encontrando valor.

Cabe destacar que la utilización de NPS y el engagement, tiene como propósito recibir un valioso feedback por parte de los directores de los centros o bien los coordinadores de los servicios de rehabilitación neurocognitiva, para poder ajustar, modificar y adecuar los procesos de personalización del software como parte de las oportunidades de mejoras permanentes.

4. **Crecimiento Orgánico:** Si nuestro producto está creciendo principalmente a través de referencias y boca a boca, es una buena señal de que se ha alcanzado el PMF.

- **Encuestas de Satisfacción del Cliente:** enviar encuestas para preguntar directamente a los usuarios cuán satisfechos están con nuestro producto. Un alto nivel de satisfacción indica PMF. La retención de usuarios, es uno de ellos. Además, podemos considerar otros KPI como la adquisición de nuevos usuarios, la satisfacción del usuario, el Net Promoter Score (NPS), el tiempo de uso del software, el compromiso del usuario, entre otros.

- **Escala y Crecimiento:** Una vez que hemos alcanzado el PMF, podemos empezar a pensar en escalar nuestro producto a partir de:

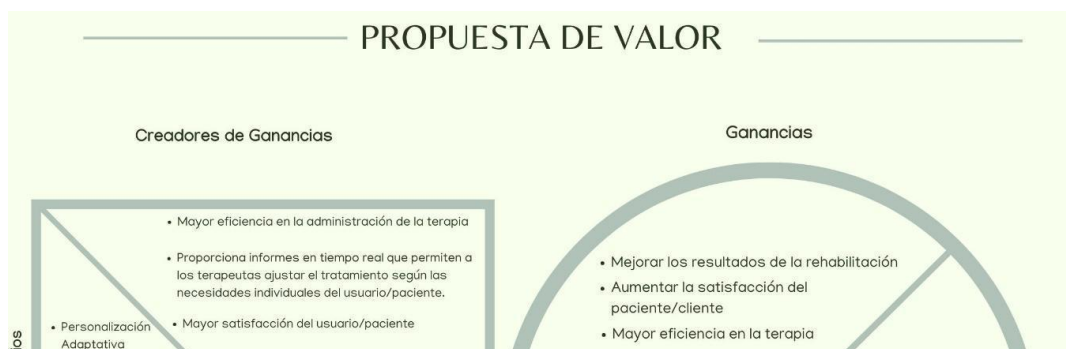
- I. **Aumento de la Inversión en Marketing y Ventas:** Ahora que sabemos que nuestro producto satisface las necesidades del mercado, podemos incrementar la inversión en marketing y ventas para llegar a un público más amplio.
- II. **Expansión a Nuevos Mercados:** Podemos comenzar a mirar más allá de nuestro mercado objetivo inicial a otros mercados que podrían beneficiarse de nuestro producto. Esto puede implicar adaptar nuestro producto para satisfacer las necesidades de estos nuevos mercados.

- III. **Desarrollo de Nuevas Funciones:** Con más usuarios vendrá más retroalimentación. Podemos utilizar esta retroalimentación para desarrollar nuevas funciones que satisfagan las necesidades emergentes de los usuarios.
- IV. **Alianzas y Colaboraciones:** Las alianzas estratégicas con otras empresas pueden proporcionar oportunidades para alcanzar a más usuarios y agregar más valor a nuestro producto.
- V. **Internacionalización:** Si nuestro producto está funcionando bien en el mercado local, podemos considerar la expansión a mercados internacionales.



Product-Market fit

El producto y el mercado muestran un fit debido a varias razones. Utilizando el **Value Proposition Canvas** (VPC), se ha identificado una alineación entre la propuesta de valor del producto y las necesidades del mercado objetivo. El software de entrenamiento cognitivo asistido por



ordenador – **ACON** - ofrece beneficios y características únicas que satisfacen las necesidades de mejora de las habilidades cognitivas de los clientes potenciales.

Trabajos (Jobs)

En este apartado representamos las tareas que nuestros clientes necesitan realizar en su operatoria diaria, los trabajos de nuestros clientes/empresas B2B, son:

- Mejorar la productividad de los equipos profesionales.
- Aumentar la eficiencia en los procesos terapéuticos.
- Mejorar la salud mental y funciones cognitivas de sus usuarios/clientes a partir de proporcionar programas de entrenamiento más eficaces, actualizados con técnicas recientes y efectivas.
- Ajustar los programas de tratamiento según las necesidades cambiantes del paciente
- Cumplir con las regulaciones y pautas de la industria y de la atención sanitaria.
- Coordinar con los otros profesionales de la salud para proporcionar una atención integral al paciente.
- Gestionar los recursos y el tiempo de manera eficiente para proporcionar la mejor atención/servicio posible
- Mejorar de manera continua los servicios para ofrecer un entorno más eficiente y cómodo.

Dolores (Pains):

En este punto analizamos los problemas que nuestros clientes encuentran al intentar llevar a cabo su trabajo, donde se destacan:

- Dificultad para desarrollar programas terapéuticos de rehabilitación neurocognitiva personalizados.
- Mantenerse actualizados con las técnicas de rehabilitación más recientes y eficaces.
- Seguir la evolución de los usuarios/clientes en forma eficiente y en tiempo real.

- Dificultad para cumplir con las regulaciones y pautas cambiantes de la industria y de la atención sanitaria.
- Limitación de tiempo y recursos para la creación de actividades terapéuticas novedosas y eficaces.
- Dificultad para adaptar los programas de tratamiento a las necesidades cambiantes de los usuarios/clientes.
- Dificultad para proporcionar una retroalimentación constante y útil a los usuarios y/o familias.

Ganancias (Gains):

Analizamos los resultados y beneficios que nuestros clientes B2B desean y/o necesitan, donde observamos lo siguiente:

- Mejorar los resultados de la rehabilitación gracias a los programas de entrenamiento personalizados.
- Aumentar la satisfacción del paciente/cliente debido a una atención más personalizada y eficaz.
- Mayor eficiencia en la terapia a través del seguimiento en tiempo real del progreso del paciente/cliente.
- Reconocimiento en el mercado por utilizar técnicas y herramientas de última generación en la rehabilitación cognitiva.
- Mayor capacidad para adaptar los programas de tratamiento a las necesidades cambiantes de los pacientes/clientes
- Posibilidad de educar mejor a los pacientes y/o familias sobre las técnicas de mejora cognitiva gracias a las funcionalidades del software.

Propuesta de Valor:

A. Creadores de Ganancias (Gain Creators)

Son las formas en que **ACON** puede crear beneficios para nuestros clientes B2B, donde destacamos los siguientes:

- Proporciona informes en tiempo real que permiten a los terapeutas ajustar el tratamiento según las necesidades individuales del usuario/paciente.
- Mejora la eficiencia de la terapia y por ende tiene un impacto directo sobre las funciones cognitivas del usuario/paciente, mejorando los procesos de memoria, planificación y otras funciones cognitivas.
- Mejora los resultados de la Terapia: ACON ofrece técnicas basadas en la neurociencia y la psicología cognitiva lo que sin lugar a dudas podría resultar en mejoras significativas en los resultados de los programas terapéuticos.
- Acceso a nuevas investigaciones y técnicas: ACON puede ser actualizado en forma continua con nuevas investigaciones y técnicas, lo que permite a los terapeutas mantenerse al día con los últimos avances en el campo.
- Mayor eficiencia en la administración de la terapia: con nuestro software de entrenamiento cognitivo podrán tener la capacidad de personalizar y adaptar automáticamente los programas de terapia a las necesidades individuales de los pacientes, los terapeutas podrán administrar la terapia de manera más eficiente
- Mayor satisfacción del usuario/paciente: ACON proporciona un feedback en tiempo real y la adecuación de las necesidades del usuario a la sesión terapéutica otorga una satisfacción del usuario aumentando la tasa de retención de los mismos.
- Mayor competitividad en el mercado: ACON ofrece un enfoque de rehabilitación cognitiva más avanzado y personalizado, de esta manera los clientes B2B (centros de rehabilitación) podrán diferenciarse de sus competidores y atraer para sí más usuarios/pacientes.

B. Aliviadores de Dolores (Pain Relievers)

Son las formas en que **ACON** puede aliviar los procesos dolorosos de nuestros clientes B2B, donde destacamos:

- La personalización que **ACON** posibilita, dando lugar a una adaptación más precisa a las necesidades de cada usuario/paciente.
- La utilización de nuestro software de entrenamiento cognitivo permite mejorar la eficiencia laboral y el desempeño de los profesionales reduciendo su agotamiento y aumentando su productividad.
- Reducción de la carga administrativa: ACON, a partir de su automatización de la personalización y el seguimiento de los programas de terapia, permite reducir de manera significativa la carga administrativa para los terapeutas.
- Reducción de la frustración del paciente: nuestro software de entrenamiento cognitivo permite adaptar los ejercicios a las capacidades del paciente y proporcionar un feedback en tiempo real, ACON podrá ayudar a reducir la frustración y la desmotivación que los usuarios/pacientes pueden experimentar durante los procesos de rehabilitación.
- Solución a la falta de personalización: ACON tiene la posibilidad de personalización y adecuación de los programas terapéuticos lo que posibilita abordar el problema común de las terapias Talla Única
- Solución a la dificultad de seguir el progreso del paciente: con el seguimiento y análisis en tiempo real que proporciona ACON los terapeutas podrán tener una visión clara del progreso de los usuarios/pacientes y llevar a cabo los ajustes de la misma en consecuencia.
- Reducción de la brecha del conocimiento: con la inclusión del módulo de aprendizaje a nuestro software de entrenamiento cognitivo tanto los terapeutas como los pacientes podrán mantenerse al día con las continuas investigaciones y entender mejor los procesos de la rehabilitación cognitiva.

C. Productos y Servicios (Product & Services)

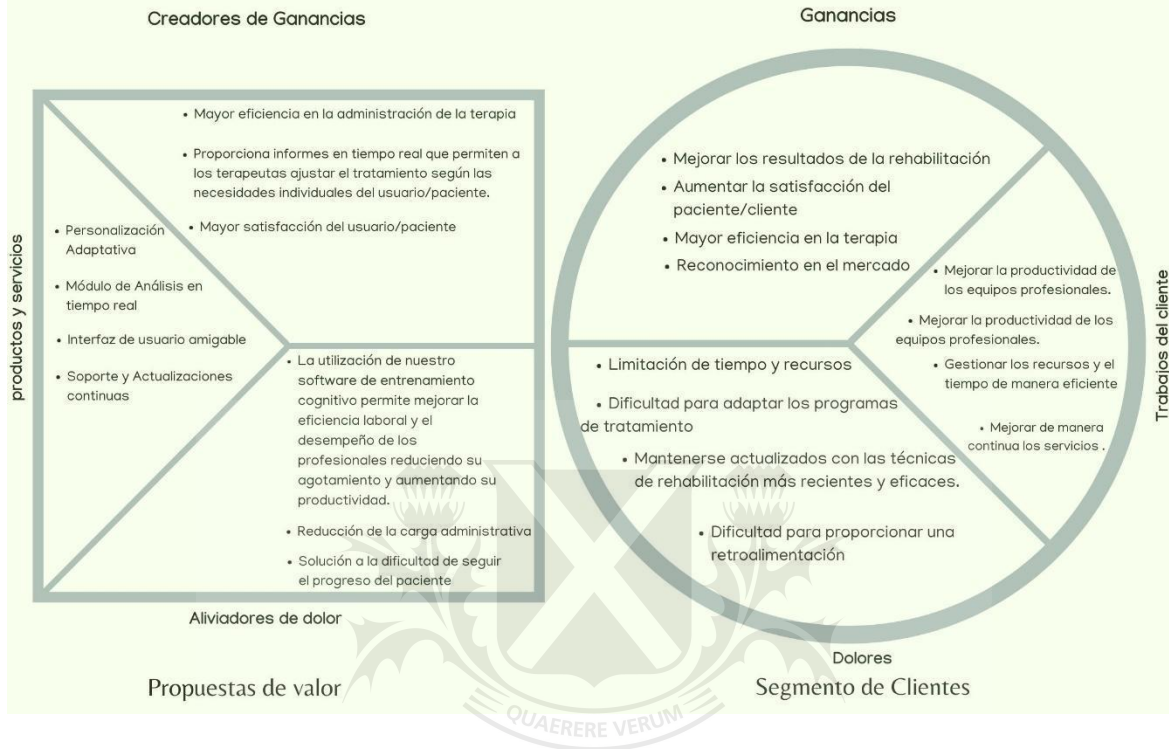
ACON está orientado hacia la personalización, es decir, utilizará ejercicios para adaptarse a las necesidades individuales de cada usuario. Este

enfoque personalizado garantiza que cada individuo reciba un programa de entrenamiento que se adapte a su nivel de habilidad y que se ajuste en función de su progreso. A través de la identificación precisa de las áreas de fortaleza y debilidad, el software podrá dirigir sus esfuerzos de manera más eficaz, proporcionando así el máximo beneficio para el usuario.

Las principales características de **ACON** incluyen:

1. **Personalización:** La solución se adapta a las necesidades individuales de cada usuario. El software evaluará las habilidades cognitivas del usuario a través de un conjunto inicial de ejercicios y, a partir de ahí, adaptará los ejercicios a sus fortalezas y debilidades.
2. **Interfaz intuitiva y fácil de usar:** El software está diseñado para ser accesible y fácil de usar, incluso para aquellos que pueden no estar familiarizados con la tecnología. Los ejercicios y las instrucciones son claros y directos, asegurando que los usuarios pueden navegar fácilmente a través de ellos.
3. **Fundamento científico:** El software se basa en las últimas investigaciones en neurociencia y psicología cognitiva. Los ejercicios están diseñados para estimular diversas áreas del cerebro, mejorando y manteniendo la agilidad cognitiva.
4. **Seguimiento del progreso:** El software permite a los usuarios (y a los profesionales de la salud, si se da acceso) seguir su progreso a lo largo del tiempo. Esto puede ser útil para ajustar el programa de entrenamiento y para evaluar la eficacia de la intervención.

PROPUESTA DE VALOR



Universidad de
San Andrés

Tamaño de la oportunidad, competencia, contexto e industria

Para evaluar el tamaño de la oportunidad en el mercado objetivo, se realizaron cálculos del TAM (Tamaño Total del Mercado), SAM (Tamaño del Mercado Accesible) y SOM (Tamaño del Mercado Obtenible). Se llevaron a cabo análisis de datos demográficos y de mercado para obtener información sobre la población objetivo y estimar el número de clientes potenciales. Las principales fuentes de datos utilizadas incluyeron estudios de mercado, informes de investigación y datos demográficos actualizados.¹

Esto nos ha permitido determinar que el **TAM** se corresponde con una totalidad de **252 centros de rehabilitación categorizados**, este es el total de ingresos potenciales disponibles si se logra vender a todos los clientes posibles en Argentina. Para calcularlo, logramos identificar el número total de instituciones de atención de la salud neurocognitiva (solo hacemos referencia a un segmento determinado) que podrían beneficiarse del software.²

Luego, necesitaríamos estimar cuánto podrían estar dispuestos a pagar por año por el software. Los datos necesarios para este cálculo se obtuvieron de fuentes como el Ministerio de Salud de Argentina, La Superintendencia de Servicios de Salud, organizaciones de la industria de la salud y estudios de mercado, proporcionados por las distintas cámaras empresarias que nuclean este segmento de clientes.

En relación al **SAM** alcanzamos una totalidad de **159 centros categorizados**, este es el segmento del TAM que realmente se puede alcanzar. Para calcularlo, recurrimos a estimar el porcentaje de estas instituciones que tienen la capacidad y la voluntad de invertir en tecnología de salud digital, como nuestro software, a partir de la realización de encuestas o

¹ (Steve Blank, 2012)

² (Cemarid, Cámara de Entidades Médico Asistenciales para la Rehabilitación Interdisciplinaria de la Discapacidad, 2023)

entrevistas con instituciones de salud, o el uso de datos de estudios de mercado existentes sobre la adopción de tecnología en el sector de la salud en Argentina.³

Finalmente, el **SOM** está representado por **40 centros en igual de condiciones**, este es el porcentaje del SAM que creemos que podemos obtener, dado nuestro modelo de negocio, recursos, capacidad de producción, competencia, etc. Para calcularlo, necesitamos tener en cuenta factores como la cuota de mercado de los competidores, la capacidad de nuestra empresa para escalar y la respuesta de los clientes potenciales a nuestra propuesta de valor.⁴

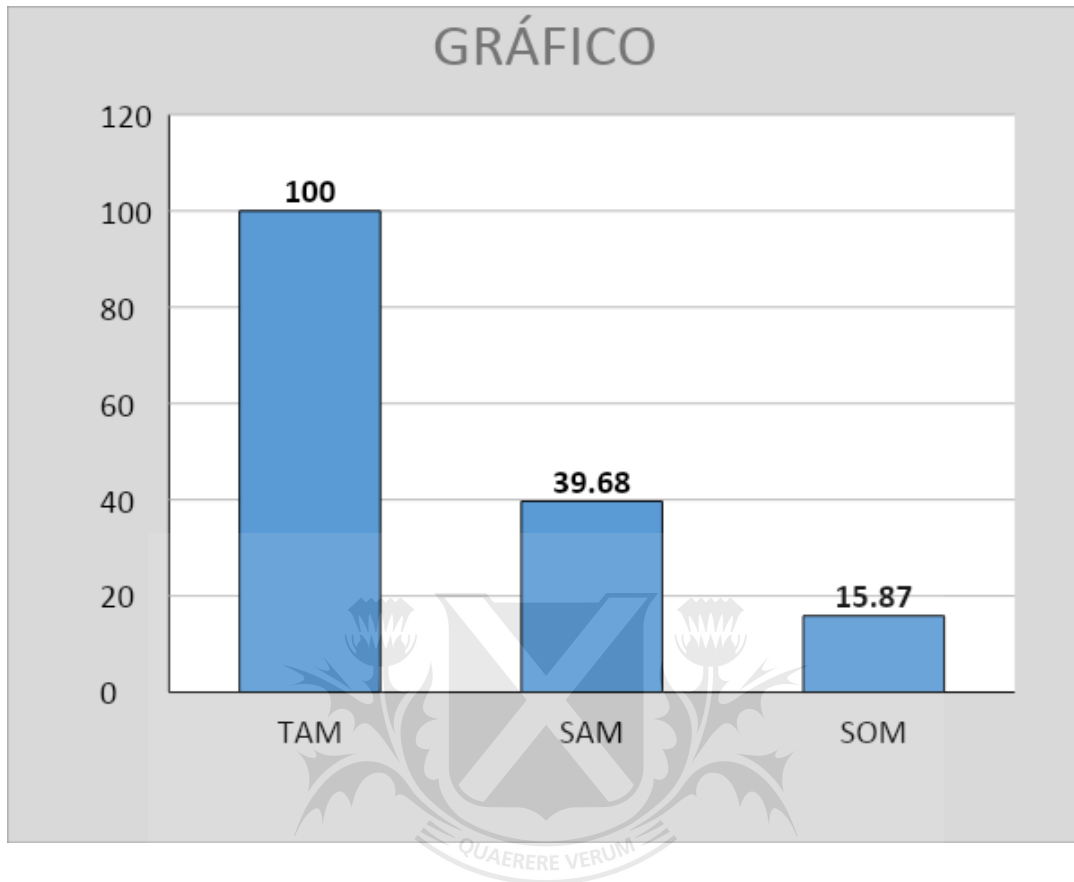
Este análisis forma parte del proceso de implementación, considerando que nuestra ubicación en la región centro del país nos permite establecer un desarrollo que comprende tres (3) anillos, el primero de ellos comprende la provincia de Santa Fe, el segundo de ellos la región centro del país y finalmente el tercero tiene por propósito la nacionalización de nuestro producto.

Cabe mencionar que estos datos fueron pesquisados sin incluir los servicios públicos de rehabilitación, dependientes de los distintos ministerios de salud provinciales, haciendo hincapié solo en centros que prestar servicios neurocognitivos del sector privado.

INDICADOR	CANTIDAD	PORCENTAJE
TAM	252	100
SAM	100	39,68
SOM	40	15,87

³ (Apresdi, Asociación de Prestadores de Discapacidad, 2023)

⁴ (Apresdi, Asociación de Prestadores de Discapacidad, 2023)



Universidad de
San Andrés

Análisis de la Competencia

Llevamos a cabo un análisis de la competencia sumamente detallado, siendo esto una parte fundamental de cualquier plan de negocios, ya que nos permitió obtener una visión profunda y completa del entorno en el que operará nuestro software de entrenamiento cognitivo, esto nos ha permitido, identificar las oportunidades y desafíos como así también desarrollar estrategias efectivas para competir en el mercado. Para llevar adelante este análisis comenzamos detallando las **cinco fuerzas de Porter**.

El modelo de las **cinco fuerzas de Porter** ofrece una estructura estratégica para analizar y comprender estos factores, a través de este análisis podemos identificar las oportunidades y desafíos que enfrentan las empresas al entrar en este nicho especializado, permitiendo desarrollar estrategias más informadas y efectivas, para observar cómo estas fuerzas se dinamizan en el contexto de los centros de rehabilitación neurocognitivos:

1- **Rivalidad entre los competidores existentes**: en este apartado podemos incluir empresas que ofrecen software con la misma finalidad, así como proveedores de equipos de terapia ocupacional que incorporen componentes de entrenamiento cognitivo.

Soluciones

- **ACON** es un software que ofrece una prestación de servicio aún más completa, personalizable y basada en evidencia, sustentada en una alianza con profesionales de la salud reconocidos y referentes dentro del medio que otorgan un incremento de la credibilidad de nuestro producto.
- Especialización, mientras otros competidores existentes brindan servicios y/o soluciones generalizadas, **ACON** ofrece programas terapéuticos enfocados en soluciones específicas por ejemplo **“Programa de Entrenamiento de la Memoria de corto plazo en Alzheimer”**.
- Actualización y mejoras permanentes, estos aspectos resultan un diferenciador clave, la investigación permanente y la actualización frecuente.

- Networking y colaboraciones, el equipo científico de **ACON** tiene como objetivo la participación permanente en conferencias de neurociencias y establecer colaboraciones con universidades y/o centros de referencia para poder mejorar la percepción de nuestro software de entrenamiento cognitivo.

2- **Amenazas de nuevos entrantes:** las barreras de entrada a este nicho pueden ser lo suficientemente altas debido a la necesidad de un conocimiento especializado en Neurociencia y Rehabilitación, como así también el cumplimiento de regulaciones en salud.

Soluciones

- Para disuadir a nuevos competidores, **ACON**, tiene previsto un trabajo enfocado en fortalecer la propiedad intelectual, buscaremos alcanzar aprobaciones y/o certificaciones de organismos de salud reconocidos y a partir de esto construir fuertes relaciones con nuestros clientes.
- Programas de formación, nuestro equipo tiene por objetivo desarrollar un proceso de capacitación integral en el uso del software destinado a los profesionales que forman parte de los equipos terapéuticos de nuestros clientes, con el propósito de familiarizarse en su uso, esto hará más robusta la inversión inicial y al mismo tiempo reducirá la propensión a cambiar a un nuevo entrante.
- Integración de sistemas, resulta estratégico poder integrar **ACON** con los demás sistemas de los centros, en particular con el sistema de gestión de pacientes, lograr esta capacidad generaría una barrera a un nuevo entrante de manera significativa.

3- **Amenazas de productos sustitutos:** pueden incluir terapias tradicionales de rehabilitación neurocognitiva, dispositivos de terapia ocupacional que también contengan beneficios cognitivos y programas de terapia cognitiva basadas en papel.

Soluciones

- Demostrar que **ACON** ofrece una terapia más efectiva, eficiente y sumamente personalizada
- Interactividad y gamificación, **ACON**, ofrece características de cómo la gamificación puede hacer que nuestra prestación resulte más atractiva y efectiva que las terapias tradicionales basadas en papel.
- Monitoreo en tiempo real, **ACON** proporciona un monitoreo del progreso del paciente que sin lugar a dudas es superior a un potencial sustituto a los métodos estáticos.
- Adaptabilidad, la capacidad de nuestro software para adaptar los ejercicios según el progreso del usuario/cliente representa un sustituto superior a los métodos tradicionales.

4- **Poder de Negociación de los proveedores:** en este apartado debemos incluir empresas de servicios de alojamiento en la nube, desarrolladores de software, expertos en neurociencia y psicología cognitiva y tal vez médicos y/o terapeutas necesarios para la personalización de nuestro software, para manejar este poder de negociación debemos acercar las siguientes opciones:

Soluciones

- Independencia tecnológica, debemos trabajar para reducir la dependencia de plataformas o tecnologías específicas, con lo cual estaremos reduciendo el poder de los proveedores.
- Relaciones a largo plazo, resulta fundamental establecer contratos de suministros a largo plazo o acuerdos de asociación que puedan asegurarnos condiciones más favorables y reducir de esta manera la vulnerabilidad a cambios bruscos en las condiciones o cotizaciones.
- Desarrollo interno, nuestro equipo debe considerar el desarrollo de ciertas capacidades o funciones que son realmente cruciales y podrían estar sujetas a un alto poder de negociación por parte de los proveedores.

5- **Poder de Negociación de los compradores:** los centros de rehabilitación pueden tener un poder significativo, ya que pueden tener muchas

opciones para llevar a cabo los tratamientos de rehabilitación neurocognitiva, es probable que pueda realizar contrataciones a gran escala, para minimizar esto y disminuir su poder, desde **ACON** trabajamos para demostrar el valor único que tiene nuestro software, ofrecemos servicios y precios competitivos y proporcionamos un excelente servicio de atención al cliente y fundamentalmente brindamos opciones y formas de integrar nuestro software de entrenamiento a los sistemas ya existentes para hacer de **ACON** un producto indispensable.

Soluciones

- Programas de Lealtad, ofrecemos descuentos, actualizaciones gratuitas o formación adicional a centros que renuevan sus licencias.
- soluciones a medida, adaptamos nuestro software a las necesidades específicas del centro en forma puntual y de esta manera aumentamos la dependencia al mismo.
- Valor agregado a partir de la oferta de servicios adicionales como formaciones, soporte técnico 24/7 o bien análisis de datos del paciente que incrementa el valor que los centros perciben y reduce a partir de esto el poder de negociación.

Para completar este análisis, se identificaron y describieron los principales competidores en el mercado, se compararon las fortalezas y debilidades de cada competidor con las del proyecto, teniendo en cuenta variables clave que afectan el negocio. Este análisis proporcionó una comprensión de la posición competitiva del proyecto en el mercado.

A continuación, presentamos algunos aspectos clave que pudimos abordar en el análisis de mercado detallado:

1. Cogmed

- **Modelo de negocio:** Basado en suscripciones. Se ofrece a través de profesionales capacitados y licenciados.
- **Origen:** Suecia.

- **Prestaciones:** Programa de entrenamiento de memoria de trabajo.
- **Público objetivo:** Niños con TDAH, adultos mayores, y personas que han sufrido daños cerebrales traumáticos, entre otros.

2. Lumosity

- **Modelo de negocio:** Freemium. Ofrecen una versión gratuita limitada y una suscripción Premium para acceso completo.
- **Origen:** EE.UU.
- **Prestaciones:** Juegos que desafían 5 áreas cognitivas: velocidad, memoria, atención, flexibilidad y resolución de problemas.
- **Público objetivo:** General. Aunque su enfoque principal parece estar en adultos que buscan mejorar o mantener su función cognitiva.

3. CogniFit

- **Modelo de negocio:** Freemium. Ofrecen juegos individuales y planes de suscripción para más acceso.
- **Origen:** Israel.
- **Prestaciones:** Evaluaciones cognitivas y juegos de entrenamiento adaptativos basados en esas evaluaciones.
- **Público objetivo:** Varía desde niños hasta adultos mayores. También ofrecen soluciones específicas para profesionales (educadores, terapeutas).

4. Brain HQ:

- **Modelo de negocio:** Suscripción. Ofrecen una versión gratuita limitada y un modelo de suscripción para el acceso completo.
- **Origen:** EE.UU.
- **Prestaciones:** Ejercicios de entrenamiento cognitivo que adaptan su nivel de dificultad al progreso del usuario.
- **Público objetivo:** Adultos que buscan mejorar habilidades cognitivas, pero también tienen programas para quienes han sufrido daños cerebrales o problemas de salud mental:

Cogmed

- **B2B (Business-to-Business):** Cogmed trabaja estrechamente con profesionales capacitados (como psicólogos, terapeutas ocupacionales y educadores) que ofrecen el programa a sus pacientes o estudiantes.
- **B2C (Business-to-Consumer):** Aunque Cogmed trabaja principalmente a través de profesionales, también existe la posibilidad de que los individuos compren y usen el programa directamente, aunque siempre con la guía de un "Coach" certificado. Esto significa que, aunque puede tener un enfoque B2C, la naturaleza del programa todavía implica algún grado de interacción profesional.
- Estos profesionales sirven como "Coaches" de Cogmed y supervisan el entrenamiento del usuario, proporcionando retroalimentación y apoyo.
- Las escuelas e instituciones también pueden adoptar Cogmed como una herramienta de intervención para estudiantes con dificultades en la memoria de trabajo.

Dado que su enfoque en trabajar con profesionales capacitados y la necesidad de supervisión para garantizar la efectividad del programa, Cogmed tiene una fuerte inclinación hacia el modelo **B2B**. Sin embargo, el hecho de que los individuos puedan acceder al programa (aunque con supervisión) le da un componente **B2C**. Por lo tanto, podríamos describir el modelo de negocio de Cogmed como una combinación de **B2B y B2C**, pero con un énfasis más fuerte en el **B2B**.

Lumosity:

1. **B2C (Business-to-Consumer):**
 - **Principal enfoque:** Lumosity ha sido principalmente una plataforma dirigida directamente a consumidores individuales. Los usuarios pueden registrarse y acceder a una serie de juegos gratuitos, pero para tener

acceso completo a todos los juegos y funciones de seguimiento, deben suscribirse a un plan Premium.

- **Aplicaciones móviles y web:** Lumosity ha hecho un esfuerzo considerable en el desarrollo de aplicaciones móviles atractivas y un sitio web interactivo que atraiga directamente a los consumidores.
- **Publicidad y marketing:** La mayoría de las campañas de marketing y publicidad de Lumosity están dirigidas a consumidores individuales, resaltando los beneficios del entrenamiento cerebral diario.

2. **B2B (Business-to-Business):**

- **Menos prominente:** Aunque el enfoque principal de Lumosity ha sido B2C, eso no significa que no tengan ofertas B2B. Podrían trabajar con instituciones educativas, investigadores o empresas que estén interesadas en el entrenamiento cerebral o la investigación cognitiva.
- **Colaboraciones de investigación:** Lumosity ha colaborado con investigadores en el pasado para estudiar la efectividad de sus juegos y obtener información sobre la cognición humana. Estas colaboraciones pueden considerarse una especie de relación B2B, aunque no en el sentido tradicional de vender productos a otras empresas.

Dado todo esto, **Lumosity** se clasificaría principalmente como un modelo de negocio **B2C**, aunque con posibles toques de **B2B** en áreas específicas como la investigación.

CogniFit:

1. **B2C (Business-to-Consumer):**

- **Enfoque Individual:** CogniFit permite a los usuarios individuales registrarse y jugar una serie de juegos gratuitos. Al igual que Lumosity, para tener un acceso completo a todos los juegos y herramientas de evaluación, los usuarios necesitan suscribirse a un plan Premium.
- **Aplicaciones y Plataforma Web:** CogniFit ha desarrollado aplicaciones móviles y una plataforma web para permitir a los usuarios acceder a los juegos y rastrear su progreso desde cualquier dispositivo.

- **Publicidad y Marketing:** La compañía también ha dirigido esfuerzos publicitarios para atraer a consumidores individuales.
2. **B2B (Business-to-Business):**
- **Para Profesionales:** CogniFit ofrece herramientas específicas para profesionales, como psicólogos y terapeutas, permitiéndoles monitorear el progreso de sus pacientes y proporcionar intervenciones adaptadas.
 - **Instituciones Educativas:** Hay soluciones diseñadas específicamente para escuelas, que permiten a los educadores integrar CogniFit en sus currículos y monitorizar el progreso de los estudiantes.
 - **Empresas:** CogniFit también tiene soluciones para empresas, destinadas a mejorar las habilidades cognitivas de los empleados, lo que puede ser particularmente útil en roles que requieren alta concentración, toma de decisiones rápidas, o resolución de problemas.
 - **Colaboraciones de Investigación:** Al igual que Lumosity, CogniFit colabora con investigadores y ha publicado varios estudios sobre la eficacia de sus juegos y herramientas.

Dado su enfoque tanto en el mercado de consumidores individuales como en el de instituciones, profesionales y empresas, CogniFit opera con un modelo de negocio combinado **B2C y B2B**. Sin embargo, lo que destaca de CogniFit en comparación con algunas otras plataformas es su fuerte énfasis y desarrollo en el segmento **B2B**, ofreciendo soluciones adaptadas a diversos tipos de organizaciones y profesionales.

BrainHQ:

1. **B2C (Business-to-Consumer):**
 - **Enfoque individual:** Al igual que las otras plataformas, BrainHQ permite que los usuarios individuales se registren y accedan a ejercicios. Para un acceso completo a la gama completa de ejercicios y a las herramientas de seguimiento avanzado, se requiere una suscripción.

- **Aplicaciones y plataforma web:** BrainHQ está disponible para dispositivos móviles y a través de su plataforma web, permitiendo a los usuarios entrenar en cualquier lugar.
 - **Publicidad y Marketing:** BrainHQ dirige sus esfuerzos de marketing a consumidores individuales, resaltando las ventajas de su enfoque científicamente validado hacia el entrenamiento cerebral.
2. **B2B (Business-to-Business):**
- **Instituciones y Organizaciones:** BrainHQ se ha asociado con diversas organizaciones e instituciones para llevar sus ejercicios de entrenamiento cerebral a más personas. Por ejemplo, se ha incorporado como un beneficio en algunos seguros de salud.
 - **Investigación científica:** Una característica distintiva de BrainHQ es su fuerte énfasis en la investigación científica. La plataforma colabora activamente con investigadores y ha participado en numerosos estudios clínicos para validar la eficacia de sus ejercicios.
 - **Atención médica y terapia:** BrainHQ ha buscado colaboraciones con profesionales de la salud, ofreciéndoles la plataforma como una herramienta para ayudar en la rehabilitación y mejora de las habilidades cognitivas de sus pacientes.

Mientras que BrainHQ opera principalmente en el mercado **B2C**, también tiene una fuerte presencia en el sector **B2B**, especialmente en lo que respecta a la investigación y colaboración con profesionales de la salud. Su enfoque en la validación científica y la colaboración con instituciones y profesionales de la salud lo distingue de algunas otras plataformas de entrenamiento cerebral.

Puntos en Común

1. **Entrenamiento Cognitivo:** Todas estas plataformas están diseñadas para proporcionar ejercicios y actividades que mejoran habilidades cognitivas específicas, como memoria, atención y velocidad de procesamiento.

2. **Bases Científicas:** Las cuatro plataformas subrayan un enfoque basado en la investigación, aunque el grado y la naturaleza de la validación varían.
3. **Plataformas Móviles y Web:** Cada uno de estos servicios está disponible tanto en la web como en aplicaciones móviles, permitiendo a los usuarios entrenar en cualquier lugar.
4. **Modelo de Negocio Mixto:** Todas ofrecen modelos **B2C**, donde los usuarios individuales pueden inscribirse y utilizar la plataforma, y modelos **B2B**, donde colaboran con instituciones, escuelas o empresas.
5. **Modelo de Suscripción:** Para acceder a la gama completa de ejercicios y características, se requiere una suscripción en todas las plataformas.

Aspectos Diferenciales:

1. **Origen y Antigüedad**

- Cogmed: Surgido desde un entorno académico en Suecia, ha estado en el mercado desde principios de los años 2000.
- Lumosity: Fundado en 2005 en EE.UU., se ha convertido en una de las plataformas más populares.
- CogniFit: Fundado en 1999 en Israel, con un enfoque en la adaptación personalizada.
- BrainHQ: Tiene un fuerte énfasis en la colaboración para la investigación clínica.

2. **Enfoque Específico:**

- Cogmed: Centrado principalmente en la mejora de la memoria de trabajo.
- Lumosity: Ofrece una variedad amplia de juegos para diferentes habilidades cognitivas.
- CogniFit: Ofrece entrenamientos personalizados basados en las necesidades y el rendimiento del usuario.
- BrainHQ: Acentúa su base en la investigación y la validación científica rigurosa de sus ejercicios.

3. **Colaboraciones y Sectores de Enfoque B2B:**

Cogmed: Se centra en el ámbito educativo y en la colaboración con profesionales de la salud.

- Lumosity: Mientras que se asocia con investigadores, su principal enfoque **B2B** no está tan claramente definido como en Cogmed o BrainHQ.
- CogniFit: A parte de su enfoque **B2C**, tiene una fuerte presencia en el sector educativo y clínico.
- BrainHQ: Destacado por sus colaboraciones en investigación clínica y con profesionales de la salud.

4. **Público Objetivo:**

- Cogmed: Personas con déficits de memoria de trabajo, incluidos los afectados por TDAH.
- Lumosity: Un público general que busca mejorar habilidades cognitivas.
- CogniFit: Personas de todas las edades, pero con un enfoque en la adaptación personalizada.
- BrainHQ: Personas que buscan entrenamiento basado en investigaciones rigurosas, incluidos pacientes en rehabilitación.

Cadena de valor y análisis FODA

La descripción de la industria/sector en el que deseamos ingresar incluye una evaluación de la situación actual y las perspectivas futuras. Se analizó la cadena de valor de la industria y se identificó en qué parte de la cadena operará el proyecto **ACON Software de Entrenamiento Cognitivo**. Además, realizamos un análisis de la estructura de la industria actual utilizando el modelo **FODA** lo que permitió comprender las dinámicas competitivas y las implicancias para el proyecto.⁵

Finalmente, analizamos los posibles cambios que pueden surgir como resultado del nuevo negocio. Esto incluye la disrupción de la industria existente, cambios en las dinámicas competitivas, oportunidades de colaboración y otras implicancias que pueden surgir debido a la introducción del producto en el mercado.



⁵ (Steve Blank, 2012)

Fortalezas:

2. **Personalización:** La capacidad de personalizar los programas de entrenamiento para las necesidades individuales de los usuarios representa una gran fortaleza. Esto podría permitir a los usuarios obtener más valor del software y podría diferenciar el producto de otros que no ofrecen personalización.
3. **Fundamento científico:** El hecho de que **ACON** utiliza técnicas basadas en la neurociencia y la psicología cognitiva podría añadir credibilidad y atractivo al producto.
4. **Mejora de la función cognitiva:** La efectividad de **ACON**, en la mejora de la función cognitiva puede ser una ventaja significativa para los usuarios, especialmente para aquellos que buscan maneras de mejorar o mantener la calidad del servicio en salud mental.
5. **Facilidad de uso:** Cualquier usuario, ya sea particular o profesional, puede usar este programa sin necesidad de tener conocimientos sobre neurociencia o informática.
6. **Formato atractivo:** Los estímulos cognitivos se presentan en forma de divertidos juegos interactivos, lo que puede incrementar la motivación del usuario.
7. **Adaptable a cada usuario:** El programa de estimulación cognitiva personalizada **ACON** se ha adaptado, en medida de lo posible, a las limitaciones o déficits cognitivos del usuario, por lo que este programa resulta altamente accesible.
8. **Flexibilidad y portabilidad:** **ACON** se puede usar en diferentes dispositivos, lo que proporciona flexibilidad y permite al usuario entrenar en cualquier lugar y momento.
9. **Formato B2B:** en el enfoque en este segmento objetivo, hace que **ACON** podamos colaborar de manera directa con organizaciones y/o centros, ofreciendo soluciones personalizadas, con rápida respuestas.
10. **Aspectos Socioculturales:** consideramos que **ACON** se adapta perfectamente en sus prestaciones a los hábitos y costumbres de los usuarios en relación a sus competidores cuyas propuestas no contemplan dichos aspectos.

Oportunidades:

11. **Mercado en Crecimiento:** El interés en el bienestar cognitivo y la mejora del rendimiento está en continuo aumento, lo que crea oportunidades para la adopción de ACON por parte de las empresas y organizaciones que procuran optimizar el desempeño de sus equipos de profesionales.
12. **Adopción en Centros y/o Servicios de Rehabilitación Neurocognitiva:** Existe la oportunidad de ofrecer el software de entrenamiento cognitivo a clínicas y hospitales como una solución complementaria en sus servicios de salud mental. Esto podría incluir programas de rehabilitación cognitiva para pacientes con daño cerebral adquirido o trastornos neurocognitivos.
13. **Salud y Bienestar laboral:** Con el aumento del enfoque en la salud mental y el bienestar en el lugar de trabajo, ACON podría ser visto como una verdadera inversión que procura mejorar el rendimiento y bienestar general de los integrantes de los distintos equipos terapéuticos.
14. **Educación y Capacitación Corporativa:** Existe una creciente demanda de programas de capacitación corporativa que mejoren las habilidades y capacidades de los empleados. Un software de entrenamiento cognitivo B2B podría encontrar oportunidades en este mercado.
15. **Marcada tendencia y/o aumento de la Telemedicina/Tele rehabilitación:** Nuestro software de entrenamiento cognitivo asistido por ordenador se alinea con estas tendencias, lo que podría facilitar su adopción en el mercado B2B. podría integrarse en plataformas de tele consulta para mejorar la salud cognitiva de los pacientes y brindar seguimiento a distancia.
16. **Posibilidad de expansión regional a América Latina:** Si el modelo de negocio tiene éxito en Argentina, podría haber oportunidades para expandirse a otros países de América Latina que comparten necesidades y características similares.
17. **Colaboración con instituciones Educación y Salud:** Existen oportunidades para establecer colaboraciones con instituciones educativas y profesionales de la salud en Argentina. Estas asociaciones podrían permitir que ACON llegue a un público más amplio y se utilice en entornos educativos, clínicos y de investigación.

Debilidades

18. **Limitación en la cobertura de patologías Neurodegenerativas:** ACON podría estar dirigido y enfocado a un conjunto específico de patologías neurodegenerativas, no pudiendo abarcar todas aquellas patologías que ocasionan un deterioro cognitivo. Esto podría ser un condicionamiento al momento de llevar a cabo la adquisición, en particular para aquellos clientes B2B que desean soluciones integrales para una variedad más amplia de condiciones neurodegenerativas.
19. **Falta de Personalización para casos poco frecuentes o específicos:** algunas patologías neurodegenerativas son raras o pocos frecuentes que presentan manifestaciones clínicas únicas en ciertos individuos, si ACON no puede personalizarse para abordar casos excepcionales o específicos los clientes B2B, podrían buscar soluciones más especializadas que se adapten a la globalidad de los usuarios.
20. **Capacidad para la detección temprana de determinadas patologías:** Si ACON no puede a través de su módulo de diagnóstico, detectar de manera temprana signos de deterioro cognitivo incipientes podría limitar su utilidad en programas preventivos y de intervención temprana para determinados clientes B2B.
21. **Nivel de eficiencia científica para diferentes patologías:** la efectividad de ACON para abordar diferentes patologías neurodegenerativas pueden variar en función de la base científica y la investigación disponible para cada condición. Si nuestra evidencia científica es limitada para ciertas enfermedades, los clientes B2B podrían ser más cautelosos para su adopción.
22. **Actualización y mantenimiento constante:** a medida que se descubren nuevos hallazgos en la neurociencia y se desarrollan terapias más efectivas, ACON deberá actualizarse y mantenerse actualizado para seguir siendo relevante, por ende, su falta de actualización podría disminuir la efectividad a largo plazo del software de entrenamiento cognitivo.
23. **Competencia Establecida:** enfrentamos competencia de plataformas ya establecidas como Cogmed, Lumosity, CogniFit y BrainHQ, que tienen una base de usuarios existentes y reconocimientos de marca.

24. **Penetración del Mercado:** necesitamos estrategias efectivas para penetrar en el mercado y convencer a las organizaciones y usuarios de la superioridad o diferenciación de nuestro software.
25. **Recursos Limitados:** como startup podemos tener recursos limitados frente a los recursos que disponen nuestros competidores, impactando en la capacidad de innovación rápida y la expansión.

Resulta fundamental poder reconocer y abordar estas debilidades endógenas durante la etapa de desarrollo de **ACON**, donde la mejora en la personalización para diversas patologías y el enfoque en la evidencia científica como la adaptabilidad para las diferentes necesidades clínicas son aspectos relevantes para el fortalecimiento del modelo de negocio B2B y posicionarnos como una solución valiosa en el tratamiento de patologías neurodegenerativas.

Es importante que podamos abordar estas debilidades de manera proactiva durante el proceso de desarrollo y mejora de nuestro prototipo, la realización de pruebas exhaustivas, la incorporación de funcionalidades claves y fundamentalmente garantizar la seguridad y privacidad de los datos, posibilitará que **ACON** fortalezca su posición como modelo de negocio B2B en el mercado.

Amenazas:

26. **Regulaciones y Aprobaciones:** **ACON** en el ámbito de la salud podrá estar sujeto a una serie de regulaciones y aprobaciones específicas por parte de los organismos de salud, cumplir y obtener dichas aprobaciones puede llevar un tiempo considerable y en determinadas situaciones ocasionar un gasto o disponer de recursos adicionales.
27. **Necesidad de Evidencia Científica:** los profesionales y/o empresas de salud interesadas en adquirir **ACON**, pueden demandar pruebas sólidas en relación a la efectividad de nuestro software de entrenamiento cognitivo, antes de considerar su adopción. La falta de una adecuada investigación científica o estudios clínicos de respaldo podrían representar una barrera para el proceso de adquisición.

28. **Contexto Macroeconómico y Financiero:** puede afectar la capacidad de las empresas y organizaciones para invertir en soluciones como **ACON**, la inestabilidad económica y las restricciones presupuestarias podrían restringir el gasto en tecnología y servicios de salud en las empresas del sector.
29. **Adopción y Resistencia al Cambio:** la adopción de nuevas tecnologías puede encontrar resistencia entre profesionales de la salud que forman parte de los distintos equipos de trabajo, por tal razón convencer a los clientes B2B de la utilidad y efectividad de **ACON** podría requerir esfuerzos adicionales de marketing y educación. Los aspectos culturales hacia la salud mental y el enfoque en la capacitación y desarrollo de habilidades pueden variar en los diferentes segmentos del mercado, por lo que pueden representar una amenaza para la percepción y aceptación de nuestro software de entrenamiento cognitivo.
30. **Adaptabilidad:** la necesidad de adaptarnos de manera rápida a las tendencias emergentes y expectativas cambiantes de los usuarios y organizaciones en el campo de salud mental y rehabilitación neurocognitivas
31. **Avances tecnológicos y nuevas soluciones:** la tecnología es una herramienta que evoluciona rápidamente y nuevas soluciones pueden surgir en el mercado, si no nos mantenemos actualizados con los avances tecnológicos y tendencias emergentes, **ACON** podría quedar obsoleto o menos atractivo para los clientes B2B.

Es estratégico considerar estas amenazas exógenas para desarrollar las estrategias necesarias para poder abordarlas y mitigar sus efectos, el enfoque en la innovación y la adaptación constante a las necesidades del mercado, así también el cumplimiento por parte de **ACON** de las regulaciones y la protección de los datos pueden ayudar a enfrentar las amenazas externas y asegurar el éxito a largo plazo del modelo de negocio B2B en el contexto de la Argentina.

Es indispensable considerar dentro del análisis de amenazas, los ciberataques para un software de entrenamiento cognitivo como **ACON**, ya que maneja datos sensibles relacionados con la salud y el bienestar, resulta

fundamental para proteger la integridad, confidencialidad y disponibilidad de la información.

En conclusión, sobre los datos que pudimos volcar en el análisis **FODA** del desarrollo de **ACON**, en un modelo de negocio B2B en Argentina pudimos obtener una visión integral de los factores internos y externos que afectarán su implementación y éxito.

Destacamos que las fortalezas de **ACON**, como su aplicación en el ámbito de salud mental y neurorehabilitación, la posibilidad de colaboración con profesionales de la salud y su enfoque en la prevención y envejecimiento saludable, brinda una base sólida para su potencial impacto positivo en el mercado de la salud.

Las oportunidades identificadas, como la adopción en centros y servicios de rehabilitación públicas y/o privados, la expansión a la telemedicina y la realización de investigaciones y estudios clínicos, ofrecen vías para su crecimiento y consolidación en el sector de la salud y bienestar.

No obstante, también hemos podido identificar debilidades, como la posible complejidad del prototipo y la falta de personalización para casos raros que deberán ser abordados para asegurar su aceptación y utilidad por parte de los clientes B2B.

Por último, las amenazas tales como la competencia del mercado, el contexto macroeconómico y regulatorio y la resistencia al cambio, destacan la necesidad de que elaboremos una estrategia sólida y adaptativa para enfrentar dichos desafíos y los imprevistos que puedan surgir.

Modelo PESTLE

Esta herramienta nos va a permitir llevar a cabo el análisis del entorno externo macroeconómico en el que vamos a operar y se compone de seis (6) factores:

Riesgos Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Legales y Ambientales.

Riesgo Político y Regulatorio

La política del conocimiento y el marco regulatorio en Argentina pueden tener un impacto significativo en la implementación de cualquier modelo de negocio. En particular, estos factores pueden influir en las oportunidades y desafíos que enfrentan las empresas en áreas como la innovación, la protección de la propiedad intelectual, la privacidad de los datos y la seguridad cibernética. En cuanto a la política del conocimiento, Argentina ha hecho esfuerzos para promover la educación y la formación en áreas de alta tecnología y STEM (ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas). Esto puede facilitar a las empresas el acceso a una fuerza laboral altamente calificada. Sin embargo, la inversión en investigación y desarrollo (I+D) en Argentina ha sido históricamente baja en comparación con otros países, lo que puede limitar las oportunidades para la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías.

En cuanto al marco regulatorio, Argentina tiene leyes y regulaciones que protegen la propiedad intelectual, lo que puede ser beneficioso para las empresas que dependen de patentes, marcas registradas y derechos de autor para proteger sus inversiones en I+D. Sin embargo, la aplicación de estas leyes puede ser inconsistente, y la protección de la propiedad intelectual puede ser un desafío en ciertos sectores.

Además, Argentina ha implementado leyes de protección de datos y privacidad que pueden afectar a las empresas que manejan datos personales. Estas leyes requieren que las empresas tomen medidas para proteger la privacidad y seguridad de los datos, lo que puede generar costos adicionales y complicaciones regulatorias.

Riesgo Económico:

Según el informe de Deloitte denominado, *"Preparar el terreno macroeconómico para un crecimiento renovado"*, se espera que la economía argentina experimente una caída del 0,6% en 2023 debido a factores como la sequía y la caída en el ingreso de divisas. Esto puede afectar el poder adquisitivo de los consumidores y, por ende, la demanda del producto.

La inestabilidad cambiaria puede afectar los costos de los insumos importados y la rentabilidad de las ventas en el extranjero. El informe de Deloitte si bien menciona que se espera un salto discreto en el tipo de cambio para 2023, la actualidad de la situación macroeconómica está indicando un fuerte desajuste del tipo de cambio, con fuertes limitantes para la adquisición de insumos básicos para esta actividad.

Estos factores serán importantes para considerar al diseñar e implementar nuestro modelo de negocio en Argentina. Debemos tener en cuenta el entorno económico actual y proyectado, así como los desafíos fiscales y sociales que enfrenta el país. Será crucial diseñar nuestro modelo de negocio de manera que sea resiliente a estas condiciones y que pueda aprovechar las oportunidades de crecimiento previstas para 2024.

El tamaño del mercado en Argentina para nuestro software de entrenamiento cognitivo depende de la población total, la penetración de internet y el poder adquisitivo de las organizaciones y/o empresas. Argentina tiene una población considerable y una tasa de penetración de internet relativamente alta, lo cual es positivo. Sin embargo, los niveles de ingreso pueden variar y esto podría afectar la capacidad de los centros de rehabilitación neurocognitiva o empresas de salud mental para pagar nuestro software.

Argentina ha enfrentado altas tasas de inflación y fluctuaciones del tipo de cambio en los últimos años. Esto puede afectar tanto los costos de operación como los precios de los productos. Es posible que necesitemos considerar estrategias de precios flexibles para adaptarse a estas condiciones.

El gobierno argentino ha implementado varias iniciativas para apoyar el desarrollo de tecnologías y start-ups. Esto podría brindarte oportunidades de financiamiento y apoyo para nuestro modelo de negocio.

El mercado tecnológico en Argentina es competitivo, con muchas empresas locales e internacionales compitiendo por cuota de mercado. Es posible que enfrentemos la competencia de otras empresas que ofrecen soluciones similares a nuestro software de entrenamiento cognitivo. Además, las barreras para entrar al mercado pueden variar dependiendo del sector y del nicho de mercado en el que nos encontremos.

Sociocultural:

Durante los últimos años, Argentina ha experimentado un aumento en la conciencia y aceptación de la salud mental y cognitiva, la psicoterapia ha sido ampliamente aceptada y utilizada en particular en el tiempo posterior a la pandemia Covid19, además se han impulsado desde el sector de salud campañas para desestigmatizar a las enfermedades mentales o patologías subjetivas, no obstante, aún puede existir cierta resistencia en ciertas comunidades o regiones más conservadoras.

La penetración de la tecnología digital es significativa, a medida que más servicios migran al espacio digital, la confianza del usuario en las soluciones digitales ha ido en aumento, sin embargo, como con cualquier tecnología relacionada a la salud es esencial garantizar la privacidad y seguridad de los datos, ya que estas son preocupaciones primordiales para los usuarios/clientes.

La mayoría de los usuarios urbanos están lo suficientemente familiarizados con la tecnología digital debido a la alta penetración de las aplicaciones y redes sociales, sin embargo, en zonas rurales o entre la población mayor puede existir una brecha digital a considerar. Para nuestro software de entrenamiento cognitivo se debe tener en cuenta la facilidad de uso

y una interfaz intuitiva y amigable, en especial si dirigimos a una población de pacientes que no se encuentre muy familiarizado con interfaces digitales.

Las **prácticas de autocuidado** han ido ganando relevancia en nuestro medio de salud, especialmente entre la población más joven y urbana, prácticas como el yoga, Mindfulness y otras actividades relacionadas con el bienestar mental han experimentado un notable crecimiento, aunque la cultura tradicional puede haber priorizado otros aspectos de la vida, el cambio hacia el reconocimiento del autocuidado es palpable. Es esencial comunicar y educar sobre la importancia de la salud cognitiva como parte integral del bienestar general.

La cultura empresarial en nuestro país y en particular dentro del campo de la salud ha estado evolucionando, de manera tradicional, las empresas pueden haber operado de manera más independiente, pero con la globalización y la digitalización, la colaboración entre empresas, en especial, en el sector tecnológico y de salud, ha ido en aumento. Las startups, de manera particular, buscamos asociaciones y colaboraciones activas para impulsar nuestras propuestas de innovación, sin embargo, es vital entender que las dinámicas locales de construcciones están basadas en la confianza.

Tecnológico:

En Argentina, el sector de la economía digital ha experimentado un crecimiento constante en los últimos años, lo que ha llevado a la adopción de nuevas tecnologías y a la proliferación de start-ups tecnológicas.

Las leyes y regulaciones relacionadas con la tecnología en Argentina son un factor clave a considerar. Por ejemplo, la *Ley de Protección de Datos Personales* y la *Ley del Consumidor* establecen derechos y obligaciones importantes para las empresas que manejan datos personales y que interactúan con los consumidores, respectivamente.

La infraestructura tecnológica, que incluye la disponibilidad y calidad del acceso a Internet, es otro factor importante. Aunque Argentina tiene una penetración relativamente alta de Internet, la calidad y velocidad del servicio pueden variar, esto podría resultar una dificultad para aquellos usuarios/clientes de **ACON** que requieran una conexión a Internet de alta velocidad según su

ubicación geográfica especialmente si el software requiere una conexión a Internet de alta velocidad.

Argentina tiene un ecosistema de startups tecnológicas en crecimiento y cuenta con numerosas empresas innovadoras. El Gobierno ha implementado varias iniciativas para fomentar la innovación y el desarrollo tecnológico, como beneficios fiscales para las empresas de software.

El mercado tecnológico en Argentina es competitivo, con muchas empresas locales e internacionales compitiendo por cuota de mercado. Es posible que debamos enfrentarnos a la competencia de otras empresas que ofrecen soluciones similares a nuestro software de entrenamiento cognitivo.

Legal:

Leyes de Propiedad Intelectual: Como creador de un software, debemos asegurarnos de que nuestro producto esté protegido legalmente. Las leyes de propiedad intelectual en Argentina están reguladas por la Ley 11.723 de Propiedad Intelectual, y específicamente para software, la Ley 25.036 de Protección Jurídica del Software. Estas leyes abarcan derechos de autor, patentes, y marcas registradas.

Leyes de Privacidad de Datos: Si nuestro software recoge, procesa, o almacena datos personales de los usuarios, debemos cumplir con las leyes de privacidad de datos de Argentina. La Ley de Protección de Datos Personales (Ley N° 25.326) establece las reglas para el manejo de datos personales en Argentina.

Leyes de ciberseguridad: Dependiendo de la naturaleza de nuestro software, vamos a necesitar cumplir con las leyes de ciberseguridad de Argentina, como la Ley 26.904 que modifica el Código Penal y establece delitos informáticos.

Ley de Economía del Conocimiento: En Argentina, la Ley de Economía del Conocimiento (Ley N° 27.506) ofrece beneficios fiscales a las empresas que se dedican a ciertas actividades basadas en el conocimiento, incluyendo la producción de software.

Leyes Laborales y de Contratación: al planear contratar empleados o trabajar con contratistas independientes, debemos cumplir con las leyes laborales de

Argentina, que son bastante amplias y pueden variar dependiendo de la provincia en la que nos encontremos.

Ambiental:

Huella de Carbono:

Infraestructura de Hosting: si bien nuestro software en sí no genera emisiones directas, los servidores donde se aloja consumen energía, por lo que procuramos establecer un convenio con un proveedor de hosting que utilice energías renovables.

Operaciones de la Empresa: será estratégico proveer a nuestras oficinas con alimentación y consumo de energía que provengan de fuentes limpias.

Eficiencia Energética:

El diseño y programación de **ACON** deberá optimizarse para que use los recursos de la manera más eficiente posible, con una clara reducción de la demanda de energía en los dispositivos de los usuarios.

Ciclo de Vida del Producto: Las descargas digitales tienen una menor huella ambiental que la producción y distribución física, por lo que debemos considerar el periodo de obsolescencia de **ACON** en relación a las actualizaciones constantes.

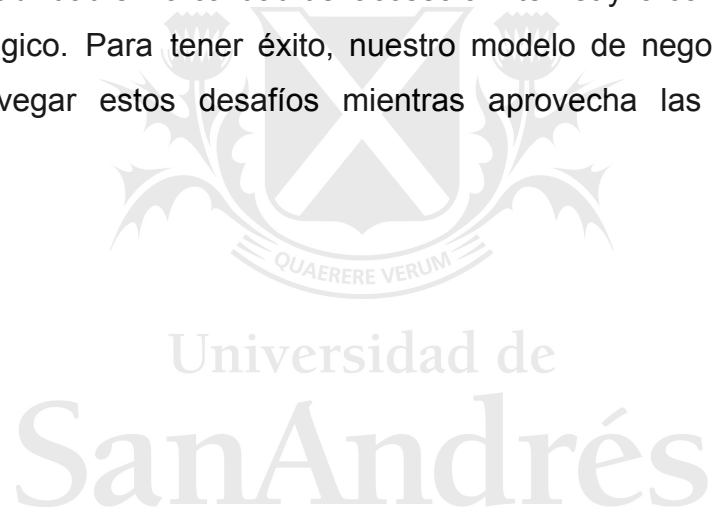
Reputación y Responsabilidad Social Empresaria: Las prácticas ambientales amigables no solo benefician al medio ambiente, sino que también pueden ser una ventaja competitiva, los usuarios están cada vez más informados y muchos de ellos prefieren empresas que tengan responsabilidad ambiental

En Resumen

El aspecto económico del **modelo PESTLE** sugiere que hay oportunidades y desafíos para nuestro modelo de negocio en Argentina. Las oportunidades incluyen un mercado considerable, potencial apoyo

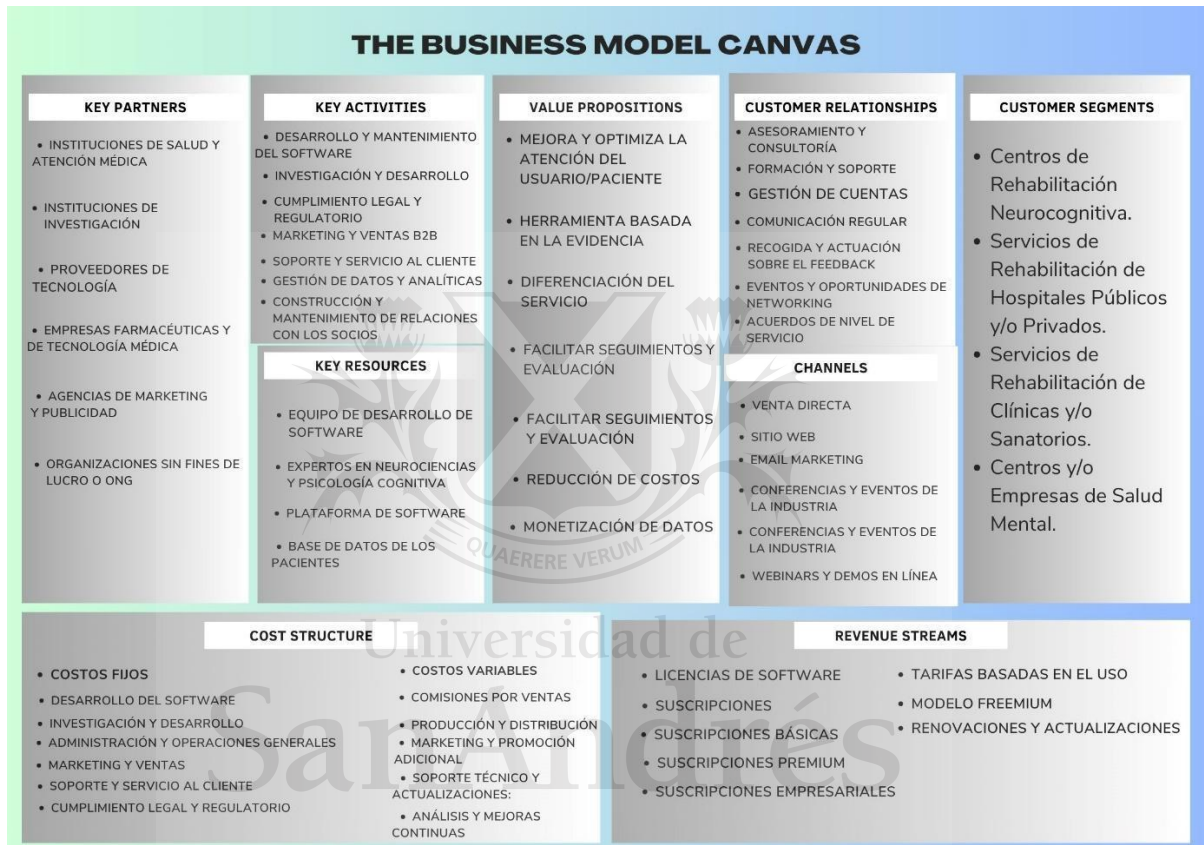
gubernamental y un crecimiento económico previsto. Los desafíos incluyen la inflación, la fluctuación del tipo de cambio, la competencia y las barreras de entrada al mercado. Para tener éxito, nuestro modelo de negocio deberá tener la fortaleza y la capacidad de resolver estos desafíos al tiempo que aprovechamos las oportunidades disponibles.

El aspecto tecnológico del **Modelo PESTLE** sugiere que hay oportunidades para nuestro modelo de negocio en Argentina, pero también algunos desafíos. Las oportunidades incluyen un sector de la economía digital en crecimiento, un ecosistema de start-ups en desarrollo y la posibilidad de aprovechar las iniciativas gubernamentales para fomentar la innovación. Los desafíos incluyen la necesidad de cumplir con las leyes y regulaciones locales, la posible variabilidad en la calidad del acceso a Internet y la competencia en el sector tecnológico. Para tener éxito, nuestro modelo de negocio deberá ser capaz de navegar estos desafíos mientras aprovecha las oportunidades disponibles.



Modelo de Negocios

Nuestro modelo de negocios se basa en el diseño de un lienzo que sigue los lineamientos del **Business Model Canvas**, que nos proporciona una visión general de los diferentes aspectos del mismo. En él pudimos describir los componentes clave del modelo de negocios, como los segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave y actividades clave.⁶



Segmentos de Clientes

- Centros de Rehabilitación Neurocognitiva.
- Servicios de Rehabilitación de Hospitales Públicos y/o Privados.
- Servicios de Rehabilitación de Clínicas y/o Sanatorios.
- Centros y/o Empresas de Salud Mental.

⁶ (Steve Blank, 2012)

Propuesta de Valor y Ventaja Competitiva:

Es en esencia la razón por la cual las empresas en el sector de la salud elegirían a nuestro software de entrenamiento sobre los otros productos o servicios en el mercado. ACON como propuesta de valor incluye los siguientes aspectos:

- **Mejora y Optimiza la atención del usuario/paciente:** ACON proporciona una herramienta para mejorar la atención y/o servicio al paciente permitiendo la personalización del entrenamiento cognitivo según las necesidades específicas de cada usuario, los cuales pueden beneficiarse de un plan de tratamiento cuidado, efectivo y personalizado.
- **Herramienta Basada en la Evidencia:** a partir que ACON utiliza técnicas basadas en la neurociencia y la psicología cognitiva puede ser visto como una herramienta basada en la evidencia siendo esto muy valorado dentro del sector de la salud mental.
- **Diferenciación del Servicio:** al ofrecer a ACON como parte de una cartera de servicios, las empresas pueden diferenciarse de sus competidores, resultando un atractivo para las mismas que buscan mejorar su posicionamiento dentro del mercado y atraer nuevos usuarios/pacientes.
- **Facilitar seguimientos y evaluación:** ACON puede facilitar y proporcionar el seguimiento del progreso de los usuarios/pacientes a lo largo del tiempo, permitiendo una evaluación más afectiva de su estado cognitivo. Esta característica es de gran interés para las empresas de salud, ya que posibilita una gestión más eficiente del cuidado del usuario y de manera potencial puede identificar los problemas antes que se tornen más serios.
- **Reducción de Costos:** aunque la adquisición de ACON tiene un costo inicial puede resultar en una clara reducción de los mismos a largo plazo al permitir una intervención temprana y efectiva, así como lograr mejoras visibles en la eficiencia del cuidado del usuario/paciente.
- **Monetización de Datos:** si las regulaciones lo permitan, las empresas de salud que adquieran ACON, pueden monetizar los datos anónimos y agregados que genera nuestro software de entrenamiento, lo cual agrega un atractivo adicional para las empresas de investigación y

desarrollo vinculadas a la industria farmacéutica y de dispositivos médicos.

Canales:

Para poder entregar nuestra propuesta de valor, hemos analizado la utilización de una estrategia que permite comunicar y alcanzar nuestros segmentos de clientes de la siguiente manera:

- **Venta Directa:** Este canal implica ventas directas a las organizaciones y profesionales de la salud a través de un equipo de ventas dedicado y firmado. Pueden ser llevadas a cabo a través de reuniones presenciales, videoconferencias o llamadas telefónicas. Es un canal que puede ser particularmente efectivo en el modelo B2B, ya que permite demostraciones detalladas del producto y discusiones sobre las necesidades específicas de cada cliente.
- **Sitio Web:** Un sitio web oficial puede ser un canal efectivo para proporcionar información sobre el software, mostrar demostraciones, testimonios de clientes, estudios de caso, publicar actualizaciones y noticias, y proporcionar medios de contacto para consultas de ventas.
- **Email Marketing:** Esto puede incluir boletines informativos, actualizaciones de productos, y comunicaciones personalizadas a prospectos y clientes existentes. El email marketing puede ser una forma eficaz de mantenerse en contacto con los clientes y mantenerlos informados sobre el producto y cualquier nueva actualización o característica.
- **Conferencias y Eventos de la Industria:** Asistir a conferencias y eventos de la industria de la salud y la tecnología puede ser un canal valioso para demostrar el producto, establecer contactos con potenciales clientes y socios, y aprender sobre las últimas tendencias y desarrollos en la industria.
- **Redes Sociales Profesionales:** Plataformas como *LinkedIn* pueden ser útiles para llegar a profesionales y organizaciones de la salud. Esto podría incluir la publicación de contenido relevante y atractivo, la

participación en discusiones y grupos relacionados con la salud y la neurociencia, y la promoción del software.

- **Webinars y Demos en Línea:** Proporcionar webinars o demostraciones en línea puede ser una forma efectiva de mostrar el software a potenciales clientes, explicar sus características y beneficios, y responder a cualquier pregunta que puedan tener.
- **Asociaciones:** Establecer asociaciones con otras organizaciones de atención de la salud o proveedores de servicios de salud puede ser una forma efectiva de distribuir el software a un público más amplio.

Relación con los Clientes

Resulta indispensable establecer el tipo de relación que esperan tener nuestros segmentos de clientes, como desean definir la comunicación y el vínculo sustentable en el tiempo, donde la solidez del mismo construye puentes de confianza que son fundamentales en el modelo B2B, por lo que detallamos algunos de los siguientes enfoques:

- **Asesoramiento y Consultoría:** La relación con el cliente puede comenzar con un proceso de asesoramiento y consultoría para entender mejor sus necesidades y cómo **ACON** puede satisfacerlas. Esto puede implicar reuniones, demostraciones del producto y discusiones detalladas.
- **Formación y Soporte:** Una vez que un cliente ha decidido utilizar **ACON**, es importante proporcionar formación y soporte adecuados para asegurar que pueden utilizarlo de manera efectiva. Esto puede implicar sesiones de formación personalizadas, materiales de formación en línea, un soporte al cliente fácilmente accesible y una base de conocimientos sólida.
- **Gestión de cuentas:** En un modelo B2B, puede ser beneficioso asignar un gestor de cuentas a cada cliente. Este gestor de cuentas sería el principal punto de contacto para el cliente y se encargaría de gestionar la relación, resolver cualquier problema que pueda surgir y trabajar para asegurar la satisfacción del cliente.
- **Comunicación Regular:** Mantenemos una comunicación regular con los clientes para informarles sobre cualquier actualización del producto,

noticias de la empresa y otras informaciones relevantes. Esto puede hacerse a través de boletines informativos por correo electrónico, actualizaciones en el sitio web o llamadas regulares del gestor de cuentas.

- **Recogida y Actuación sobre el Feedback:** solicitamos regularmente a los clientes que den su opinión sobre **ACON** y su funcionamiento, actuamos en base a este feedback para realizar mejoras. Esto demuestra a los clientes que valoramos su opinión y estamos comprometidos a proporcionar el mejor producto posible.
- **Acuerdos de nivel de servicio (SLAs):** Para algunos clientes B2B, especialmente en el sector de la salud, tener un Acuerdo de Nivel de Servicio (SLA) puede ser importante. Un SLA es un compromiso entre el proveedor de servicios y el cliente sobre el nivel de servicio que se proporcionará.

Fuentes de Ingresos:

En un modelo de negocios B2B para la comercialización de ACON podemos definir que estas serán nuestras fuentes de ingresos:

- **Licencias de Software:** Se cobrará a las organizaciones una tarifa por licencia para utilizar el software de entrenamiento cognitivo, esta tarifa será de USD 270.92 anuales. Las licencias pueden ser para un usuario individual o para varios usuarios (licencias de sitio), dependiendo de las necesidades del cliente.
- **Suscripciones:** Para tener acceso a **ACON**, junto al pago de la licencia anual correspondiente se deberá acompañar con los siguientes pack de pagos mensuales:
 1. **Suscripciones Básicas:** Esto podría dar acceso al software y a las funciones básicas. Los clientes que elijan esta opción recibirán actualizaciones y soporte estándar.
 2. **Suscripciones Premium:** Por una tarifa mayor, los clientes podrían tener acceso a funciones adicionales, más personalización, informes más detallados, o mayor capacidad de usuarios. El soporte al cliente

también podría ser de un nivel superior, con tiempos de respuesta más rápidos.

3. **Suscripciones Empresariales:** Para organizaciones más grandes como hospitales o cadenas de centros de atención, podrías ofrecer una suscripción empresarial. Esto podría incluir múltiples licencias de usuario, características personalizadas para satisfacer las necesidades específicas de la organización, formación y soporte intensivos, y una gestión de cuentas dedicada.

En Acon encontramos como una de las grandes ventajas que el modelo de suscripciones brinda, que proporciona un flujo constante de ingresos y permite predecir mejor los ingresos futuros, sin embargo, también significa que debemos continuar proporcionando valor a los clientes para mantenerlos suscritos.

Venta de Servicios Adicionales: Además del software en sí, también podemos ofrecer y cobrar por servicios adicionales, como formación personalizada, soporte Premium (por ejemplo, soporte prioritario, soporte 24/7), personalización del software para necesidades específicas, o consultoría en neurociencia y psicología cognitiva.

Partnerships o Asociaciones: Podemos establecer asociaciones con organizaciones de salud para desarrollar características personalizadas o programas de formación cognitiva. Esto podría generar ingresos adicionales.

Venta de Datos Agregados y Anónimos: Si **ACON** recopila datos de los usuarios (siempre respetando las leyes de privacidad y con el consentimiento de los usuarios), podemos considerar la venta de datos agregados y anónimos a instituciones de investigación o empresas farmacéuticas. Estos datos podrían ser útiles para la investigación en neurociencia y psicología cognitiva.

Publicidad: Aunque este no es un método común en el modelo B2B, podríamos considerar la posibilidad de permitir la publicidad en la plataforma, especialmente si es relevante para nuestro cliente, como anuncios de congresos, cursos o literatura médica relevante.

Socios Claves:

- **Instituciones de Salud y Atención Médica:** Hospitales, clínicas y centros de rehabilitación pueden ser socios claves, ya que podrían utilizar **ACON** para tratar a sus pacientes, proporcionar retroalimentación valiosa sobre su uso y recomendarlo a otros.
- **Instituciones de Investigación:** Universidades y otros centros de investigación pueden colaborar en el desarrollo y la mejora de nuestro software, realizando investigaciones que demuestren su eficacia y ayudándonos a mantenerse al día con los últimos avances científicos.
- **Proveedores de Tecnología:** Los proveedores de infraestructura tecnológica, como los servicios de alojamiento web y las plataformas de desarrollo de software, son socios clave para garantizar que nuestro software funcione de manera eficiente y segura.
- **Empresas Farmacéuticas y de Tecnología Médica:** Estas organizaciones pueden ser socios clave tanto en el desarrollo de nuestro software (por ejemplo, aportando conocimientos científicos o clínicos) como en su distribución (por ejemplo, empaquetando tu software con sus productos).
- **Agencias de Marketing y Publicidad:** Pueden ayudarnos a promocionar **ACON** a los clientes potenciales, aumentar su visibilidad y mejorar su imagen de marca.
- **Organizaciones sin fines de lucro o ONG:** Pueden ayudarnos a llegar a comunidades desatendidas y pueden ser una fuente de financiación si **ACON** se utiliza para fines sociales o de salud pública.

Recursos Claves

Para el modelo de negocios B2B de nuestro software de entrenamiento cognitivo, algunos recursos son absolutamente esenciales para la puesta en marcha del mismo y pueden ser considerados como apoyos importantes que potencian su éxito. Los mismos se detallan a continuación:

- **Equipo de Desarrollo de Software:** sin estos recursos no existe **ACON**. Este equipo será el responsable de crear y mantener el software de entrenamiento cognitivo, deberán tener habilidades en el desarrollo

con experiencia en inteligencia artificial y conocimiento en la creación de interfaces de usuarios intuitivas, necesitaremos contratar o bien asociarse con profesionales que ya hayan desarrollado software de salud o aplicaciones que utilicen técnicas de IA y psicología cognitiva.

- **Expertos en Neurociencias y Psicología Cognitiva:** estos profesionales ayudan a garantizar que los programas de entrenamiento se basen en la ciencia y puedan de manera real y efectiva mejorar las funciones cognitivas. Pueden ser consultores externos, colaboradores en universidades o instituciones de investigación o incluso podrían ser contratados como parte del personal de tiempo completo.
- **Plataforma de Software:** Es determinante tener una plataforma que sea robusta, segura y fácil de usar para los usuarios, debe ser escalable para manejar un gran número de usuarios y tener una interfaz que sea accesible para el segmento de edad objetivo. Probablemente debemos trabajar en forma conjunta con proveedores de tecnología de plataforma para lograr esto.
- **Base de Datos de los Pacientes:** para poder personalizar los programas de entrenamiento y seguir en tiempo real los progresos de cada usuario/paciente, es fundamental recoger y almacenar los datos de los usuarios de alguna manera.
- **Red de Socios de Salud:** en tanto que los socios de salud puedan ser un recurso clave para llegar a los usuarios finales, es posible comenzar con un enfoque de ventas directas y construir esta red con el transcurso del tiempo.
- **Atención al cliente y Soporte Técnico:** este recurso es esencial para el funcionamiento a largo plazo y la satisfacción del cliente, pero en las instancias iniciales, las funciones de soporte pueden ser manejadas y llevadas a cabo por el equipo de desarrollo.
- **Equipo de Ventas y Marketing:** aunque este equipo es importante para la adquisición de clientes y socios, en las etapas iniciales nuestra empresa confiará entre los fundadores y equipo de dirección para llevar a cabo estas funciones.

Actividades Claves

Estas actividades representan los aspectos operativos esenciales que debemos gestionar con máxima eficacia en el marco de nuestro modelo de negocios B2B, la capacidad de nuestra organización para llevar a cabo dichas actividades de manera exitosa y eficientes determinará en gran medida la capacidad de **ACON** para competir y tener éxito en el mercado. A continuación, detallaremos las que consideramos más importantes:

- **Desarrollo y Mantenimiento del Software:** a partir de un diseño de la interfaz y la experiencia del usuario adaptada al grupo objetivo, con la integración de los principios de neurociencia y psicología cognitiva en **ACON**, que posibilite pruebas regulares, actualizaciones y mantenimiento del software de entrenamiento para asegurarnos su funcionamiento óptimo.
- **Investigación y Desarrollo (I+D):** investigación continua en técnicas de entrenamiento cognitivo y algoritmos de IA, que permitan el desarrollo de nuevas funcionalidades y mejoras para mantener la competitividad de **ACON**.
- **Cumplimiento Legal y Regulatorio:** asegurarnos el cumplimiento de leyes y regulaciones relacionadas con la salud y la privacidad de datos, para permitirnos obtener y mantener todas las licencias y certificaciones necesarias
- **Marketing y Ventas B2B:** desarrollaremos estrategias de marketing enfocadas en el mercado B2B, gestionar relaciones con socios de la salud y otras partes que pudieran estar interesadas en **ACON**, promoviendo nuestro producto en los distintos eventos de la industria
- **Soporte y Servicio al cliente:** proporcionaremos soporte técnico y atención al cliente de alta calidad, como así también capacitación y soporte continuo para socios y usuarios finales.
- **Gestión de Datos y Analíticas:** el manejo de la recopilación y análisis de los datos del usuario resulta indispensable para las mejoras de **ACON**, la implementación de análisis predictivos y personalización del entrenamiento basado en datos.

- **Construcción y Mantenimiento de Relaciones con los Socios:** identificar y colaborar con socios estratégicos posibilita el mantenimiento de relaciones saludables mediante una comunicación regular y la adaptación de **ACON** a sus necesidades.
- **Evaluación y Mejoras Continuas:** monitorización constante del rendimiento de **ACON** y la satisfacción del cliente en el mismo proceso, dará lugar a la implementación de mejoras basadas en los comentarios y necesidades cambiantes del mercado.

Estructura de Costos

Es importante destacar que los costos están directamente asociados al desarrollo y mantenimiento de ACON, la formación y el soporte de nuestros usuarios/clientes, ventas, marketing, asociaciones o bien determinadas licencias que se requieran para poder operar en el sector de la salud. La estructuración de costos es un aspecto crítico en la planificación de ACON y de manera puntual para un modelo B2B de negocio. Podemos dividir dicho proceso en dos categorías principales:

Costos fijos

- **Desarrollo del Software:** se incluye en este apartado los salarios del equipo de desarrollo y las licencias de herramientas y tecnologías.
- **Investigación y Desarrollo – I+D:** salarios del equipo de investigación y materiales.
- **Administración y Operaciones Generales:** salarios del personal administrativo, alquiler de oficinas, seguros, etc.
- **Marketing y Ventas:** salarios del equipo de marketing y ventas, costos de publicidad y promoción permanente.
- **Soporte y Servicio al Cliente:** salarios del equipo de soporte al cliente y herramientas legales constantes.
- **Cumplimiento Legal y Regulatorio:** costos de las licencias y certificaciones, honorarios legales.

Costos Variables

- **Comisiones por Ventas:** comisiones pagadas en cada venta o acuerdo de socios.
- **Producción y Distribución:** si es aplicable, incluye los costos asociados con la producción de hardware de ser necesario, costos de logística y envíos, etc.
- **Marketing y Promoción Adicional:** costos de participación en eventos, ferias, etc., campañas publicitarias específicas y promociones temporales.
- **Soporte Técnico y Actualizaciones:** costos adicionales relacionados con el mantenimiento y actualización del software.
- **Análisis y mejoras continuas:** costos relacionados con actualizaciones y mejoras continuas.



Universidad de
San Andrés

Go to the Plan Market

Acon no solo debe asegurarse de que está abordando las necesidades del mercado de salud cognitiva con nuestro producto, sino también que estamos construyendo una marca sólida y significativa que resuena con su segmento objetivo, razón por la cual para obtener un éxito sostenible en el mercado el desarrollo de nuestro producto y la construcción de marca deben llevarse a cabo de manera sincronizada.

En esta etapa sería muy conveniente que podamos utilizar herramienta de marketing que describa el viaje del usuario, como el **MODELO de AKER**, donde destacamos cuatro etapas:

1. **Atención:** En esta etapa, nuestro objetivo será generar conocimiento sobre **ACON**, podemos hacerlo a través de la publicidad en línea, redes sociales, marketing de contenido, SEO, colaboraciones y alianzas. En esta etapa, es importante comunicar lo que hace nuestro software y cómo se diferencia de otros productos en el mercado. Esto puede darse a través de:
 - a) **Marketing de Contenido:** Crear y compartir contenido relevante y de alta calidad es una excelente manera de atraer al público objetivo. Este contenido podría estar relacionado con la mejora de las habilidades cognitivas, la neurociencia, la psicología cognitiva y cómo **ACON** puede ser de ayuda. Esto podría incluir blogs, artículos, estudios de caso, guías, whitepapers, webinars, etc.
 - b) **SEO:** Trabajar en la optimización de motores de búsqueda (SEO) es crucial para que el contenido y nuestro producto sean encontrados por quienes buscan soluciones en línea. Las palabras claves relevantes podrían incluir "*software de entrenamiento cognitivo*", "*mejora de las habilidades cognitivas*", "*herramientas de neurociencia*", "*demencias*", "*Alzheimer*", "*Tratamiento para el Alzheimer*", etc.
 - c) **Redes Sociales:** Dependiendo de dónde se encuentre el público objetivo, debemos tener presencia en las redes sociales relevantes. LinkedIn podría ser particularmente útil dado el enfoque B2B. Podríamos compartir contenido, noticias de la empresa, testimonios de clientes, etc., y participar en conversaciones relacionadas con la industria.

2. **Interés:** Una vez que hemos captado la atención de los posibles clientes, es el momento de cultivar su interés. Aquí es donde profundizamos en las características y beneficios de **ACON**, proporcionamos más información y exponemos cómo puede resolver sus desafíos y cumplir con sus objetivos.

Ejemplo de mensaje:

"Nuestro software ofrece ejercicios personalizados para mejorar la memoria, la atención, el procesamiento de información y más. Perfecto para empresas que buscan mejorar la productividad y la creatividad de sus equipos."

3. **Deseo:** En esta etapa, debemos hacer que los posibles clientes deseen adquirir nuestro producto. Podemos lograrlo mostrando testimonios de clientes satisfechos, casos de éxito, pruebas gratuitas o demostraciones del funcionamiento de tu **ACON**.

Ejemplo de mensaje:

"Únete a las numerosas instituciones educativas y empresas de salud que ya están utilizando nuestro software para mejorar las capacidades cognitivas de sus empleados, estudiantes y pacientes."

4. **Acción:** La última etapa implica incitar a los posibles clientes a tomar una acción, como comprar nuestro software, inscribirse para una prueba gratuita, o ponerse en contacto para obtener más información.

Ejemplo de mensaje

"¿Listo para mejorar las habilidades cognitivas de tu equipo? ¡Prueba nuestro software de forma gratuita hoy!"

A través del **sistema de identidad de marca** vamos a definir como nuestra organización define y comunica su esencia, valores, personalidad y posicionamiento al mercado. En términos del software de entrenamiento

cognitivo – ACON- estamos considerando, que la "**centralidad**" de la marca puede verse de la siguiente manera:

Propósito: El propósito de nuestra marca puede ser:

"mejorar y mantener las funciones cognitivas de los individuos a través de un software de entrenamiento asistido por ordenador".

Esto se alinea directamente con lo que ofrecemos, que es un software que emplea técnicas basadas en la neurociencia y la psicología cognitiva para personalizar los programas de entrenamiento de acuerdo con las necesidades individuales de cada usuario.

Valores: Los valores de la marca podrían incluir:

- ✓ la ***innovación*** (desarrollando software basado en las últimas investigaciones y técnicas en neurociencia y psicología cognitiva),
- ✓ la ***personalización*** (ofreciendo programas de entrenamiento que se adaptan a las necesidades individuales de cada usuario),
- ✓ el ***compromiso con la mejora continua*** (mejorando continuamente el software con base en la retroalimentación del usuario y las nuevas investigaciones).

Personalidad: La personalidad de **ACON** podría ser sofisticada, inteligente y confiable. Queremos que los usuarios nos vean como un líder en el espacio de entrenamiento cognitivo, por lo que nuestra comunicación debe reflejar esta personalidad.

Posicionamiento: En términos de posicionamiento, debemos presentarnos como un software de entrenamiento cognitivo *Premium* que utiliza técnicas avanzadas basadas en la neurociencia y la psicología cognitiva. Esto nos permitiría la diferenciación de otras soluciones de entrenamiento cognitivo que

no ofrecen el mismo nivel de personalización o que no están tan arraigadas en la ciencia.

Para comunicar efectivamente **la centralidad de la marca**, es importante crear una narrativa coherente que entrelaza todos estos elementos de tu identidad de marca.

*"En **ACON**, fusionamos la innovación y la ciencia para mejorar y mantener tus funciones cognitivas. Nuestro software personalizado, impulsado por la neurociencia y la psicología cognitiva, es tu aliado confiable en el camino hacia la mejora cognitiva. Como pioneros en el entrenamiento cognitivo, ofrecemos una experiencia Premium adaptada a tus necesidades únicas. Con **ACON**, no solo obtienes un programa de entrenamiento, obtienes un compromiso con tu crecimiento y mejora continua".*

Continuando con el modelo de marca de Aker, la relación entre la marca y el usuario es esencial para el éxito de nuestro software de entrenamiento cognitivo. Esta relación puede ser cultivada a través de interacciones positivas, comunicación clara y consistente, y mostrando a los clientes que valoramos y apreciamos su negocio.

Para diseñar una estrategia efectiva de **funnel o embudo de marketing** resulta importante que podamos definir acciones claras para cada etapa del embudo:

- **Obtener (Get):** la fase de adquisición se centra en atraer nuevos clientes a nuestro producto, para lo cual desarrollamos las siguientes estrategias:

✓ **Marketing de Contenidos:** crear y compartir contenidos relevantes y valiosos que muestren la utilidad y ventajas de **ACON**, dentro de los que se destacan artículos de blog, webinars, estudios de casos y testimonios de clientes.

- ✓ **SEO y SEM:** optimizar el sitio web de **ACON**, para los motores de búsqueda y usar publicidad de pago por clic para aparecer en las búsquedas relevantes.
- ✓ **Participación en Eventos:** asistir a conferencias y ferias comerciales de la industria de la salud para presentar **ACON** a posibles clientes.
- ✓ **Asociaciones Estratégicas:** iniciar procesos de colaboración con instituciones de salud, investigadores y empresas farmacéuticas para aumentar la visibilidad de **ACON**.
- **Retener (Keep):** una vez que un cliente ha incorporado **ACON**, nuestro objetivo es mantener su interés y uso continuo, para lo cual desarrollamos las siguientes estrategias:
 - ✓ **Soporte al Cliente:** debemos proporcionar soporte rápido y eficaz para resolver cualquier problema que puedan tener los clientes con nuestro software de entrenamiento.
 - ✓ **Actualizaciones y Mejoras:** desarrollaremos de manera regular nuevas características y mejoras basadas en los comentarios y necesidades de los clientes.
 - ✓ **Comunicación Regular:** **debemos** mantener a los clientes informados sobre las novedades y cómo pueden obtener beneficios de las mismas, a través de newsletter o bien notificaciones dentro de la app.
 - ✓ **Capacitación:** ofrecer capacitaciones y recursos para ayudar a los clientes a utilizar **ACON** de manera más efectiva.

- **Hacer Crecer (Grow):** una vez que alcanzamos la plena satisfacción de los clientes con **ACON**, comenzamos a diseñar y trabajar en expandir la relación, a través de:
 - ✓ **Programa de Referencia:** ofreceremos incentivos a nuestros clientes actuales para que refieran potenciales clientes.
 - ✓ **Cross – Selling y Upselling:** ofreceremos a los clientes actuales productos o servicios adicionales o invitarlos a actualizar a un nivel de suscripción superior.
 - ✓ **Promociones Especiales:** ofrecer descuentos o beneficios adicionales a nuestros clientes que se comprometan a establecer un contrato a largo plazo o que amplíen su uso de **ACON**.
 - ✓ **Colaboraciones:** trabajar con nuestros clientes para desarrollar estudios de casos o investigaciones que destaquen los beneficios de **ACON** y que pueden ser utilizados tanto para el marketing como para el desarrollo de nuestro producto.

La **escala** es un componente crítico para el éxito de cualquier negocio, en particular dentro del espacio del software de servicios (SaaS), para lo cual debemos desarrollar una estrategia para escalar **ACON** teniendo como referencia nuestro **SAM** (Servicio Total Disponible de Mercado) de 152 centros y nuestro **SOM** (Servicio Obtenible del Mercado) de 40 centros.

Este proceso implica enfrentar retos técnicos, operativos y de mercado, pero ofrece la recompensa de solidificar la presencia en el sector, ampliar el alcance y aumentar la rentabilidad, en este contexto, abordar la expansión y la escala requiere de una planificación estratégica, inversión en recursos claves y una adaptación continúa basada en la retroalimentación y análisis del mercado, donde se destacan las siguientes fases:

Plan Operativo

Localización de las oficinas

Para establecer la empresa se decidió que la misma se ubique en la ciudad de Venado Tuerto, Pcia de Santa Fe, por representar una localización estratégica en relación a los recursos técnicos y tecnológicos.

Estrategia de Implementación

Se estima que para crear la sociedad **ACON Service SRL**, se requieren 12 meses de preparación, donde está contemplado el desarrollo y validación del producto, el análisis del mercado, que tiene previsto las alianzas estratégicas correspondientes. De igual manera se inició el proceso de ejecución de la estrategia comercial, con la puesta a punto de las fuerzas de ventas y optimización de todos los procesos.

El soporte financiero para la inversión inicial y funcionamiento del proyecto inicial se realizará con fondos propios de los socios fundadores.

Para la fase de expansión a lo largo de todo el territorio de la República Argentina proyectado para los próximos 2 años se requiere una inversión estimada de USD 15.000 y el dominio del mercado para el 5to año. En dicho momento, se realizará la búsqueda de Inversores Ángeles para la expansión al mercado latinoamericano -que no es motivo de análisis en este trabajo-.

El plan de implementación contempla las siguientes actividades:

- **Creación y Registro de la Marca (Mes1 – Mes2).**

Definición del nombre de la marca y diseño del logo:

- a. Sesiones de Brainstorming.
- b. Diseño preliminar de logos.

Realizar una búsqueda de antecedentes:

- a. Verificar la disponibilidad del nombre **ACON**.
- b. Revisar similitudes con otras marcas.

Registro formal de la marca y el logo:

- a. Preparar la documentación necesaria
- b. Presentar la solicitud de registro.
- c. Seguimiento del proceso de registro.

Creación de materiales de marketing:

- a. Diseñar materiales promocionales.
- b. Desarrollar estrategias de Branding.

- **Desarrollo del Producto (Mes 3 – Mes 6)**

Definir las especificaciones del producto:

- a. Identificar las características claves
- b. Establecer los criterios de rendimiento.
- c. Documentar especificaciones.

Desarrollar la primera versión (Alpha) del software:

- a. Codificar las características de **ACON**
- b. Implementar la interfaz de usuario.
- c. Realizar pruebas de desarrollo.

Realizar pruebas internas:

- a. Identificar y corregir bugs
- b. Obtener feedback interno.
- c. Refinar funcionalidades.

Refinamiento de **ACON** basado en pruebas:

- a. Realizar ajustes técnicos
- b. Mejorar su usabilidad.
- c. Preparar las pruebas externas.

Establecer Criterios de Rendimientos:

- a. Benchmarking, para comparar con productos existentes para definir estándares de rendimiento.
- b. Metas de Rendimientos, establecer métricas claves que se deberán alcanzar
- c. Protocolos de Prueba, para evaluar el rendimiento de **ACON**

- **Pruebas del MVP con Usuarios Iniciales (Mes 7 – Mes 8).**

Seleccionar centros para pruebas iniciales:

- a. Identificar los posibles centros
- b. Establecer contactos y acuerdos.

Implementar el MVP:

- a. Instalar nuestro software
- b. Capacitación a los usuarios iniciales
- c. Monitoreo de uso y su funcionamiento.

Recoger el feedback de los usuarios:

- a. Realizar encuestas y entrevistas
- b. Analizar datos de uso
- c. Documentar el feedback

Mejorar **ACON** según el feedback recibido:

- a. Implementación de las mejoras
- b. Realizar pruebas de control de calidad
- c. Preparar para el lanzamiento.

- **Salida al Mercado y Validación (Mes 9 – Mes 12).**

1. **Involucrar a los usuarios iniciales:** debemos trabajar con un número pequeño pero significativo de centros para probar y validar nuestro software de entrenamiento cognitivo, tomaríamos entre 2 a 5 centros

donde recogemos comentarios, llevamos a cabo ajustes y mejoramos nuestro producto. Esta retroalimentación inicial es crucial para asegurar que **ACON** se encuentre bien adaptado a las necesidades de nuestros usuarios.

2. **Desarrollar alianzas estratégicas:** a partir de la colaboración con organizaciones claves dentro del sector de la salud y la tecnología podemos aumentar nuestra visibilidad y credibilidad dentro del mercado.

Comenzamos con el **5% de nuestro SOM que serían 2 centros**, durante esta fase, nuestro objetivo principal es aprender y adaptar **ACON** según las necesidades de los usuarios

- **Expansión (Año 2)**

1. **Optimización de los procesos:** con **ACON** validado y un mercado bien definido empieza la optimización de nuestros procesos, que puede incluir la automatización de la implementación y el soporte del producto, mejoras en los procesos de ventas y marketing y la optimización de los acuerdos de asociación.
2. **Incremento en la Fuerza de Ventas:** incrementar nuestro equipo de ventas para poder llegar a un mayor número de centros de manera más efectiva.

Una vez validado **ACON** podríamos apuntar a un incremento sustancial en la adopción y establecer una meta de un **50% de nuestro SOM** en esta fase, lo que reportaría alcanzar **20 centros**, esto representaría un crecimiento considerable y debería darnos una fuente sólida de ingresos.

- **Escala (3-4 años)**

1. **Automatización y Estandarización:** esto debe incluir desde la implementación de **ACON** hasta los procesos de soporte al cliente y las funciones de marketing, nuestro objetivo es hacer que el negocio sea lo más escalable posible.

2. **Expansión Geográfica:** considerar la expansión a nuevos mercados si **ACON** tiene éxito en el mercado inicial, esto podría incluir la traducción de nuestro software a nuevos idiomas y la adaptación al cumplimiento de las regulaciones locales.

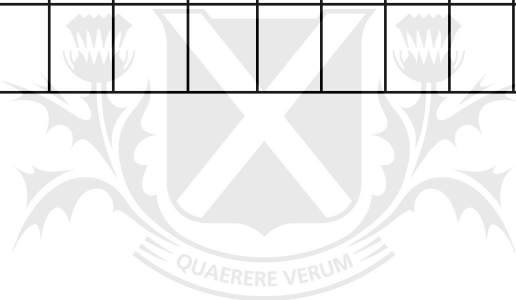
En esta fase nuestro objetivo debería ser alcanzar el **100%** de nuestro **SOM**, vale decir **40 centros**, siendo un hito significativo ya que indicaría que has logrado una penetración completa en nuestro mercado objetivo.

- **Dominación del Mercado (Año 5)**

1. **Crecimiento Acelerado:** en estas instancias podríamos necesitar de una mayor inversión en marketing y ventas, la formación de nuevas asociaciones estratégicas y la adopción de un enfoque más agresivo para la adquisición de usuarios/clientes.
2. **Innovación Continua:** a medida que tiene lugar el crecimiento es importante que sigamos innovando y mejorando tu producto, esto nos ayudará a mantenernos por delante de la competencia y a continuar proporcionando valor a nuestros usuarios.

Finalmente, una vez alcanzado nuestro **SOM** podríamos comenzar a pensar y planificar expandirnos hacia nuestro **SAM**, dependiendo de la capacidad de escala y de las condiciones del mercado, podremos establecer un objetivo a largo plazo de alcanzar el **50%** de nuestro **SAM** lo que representaría 76 centros.

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Creación de la marca	■															
Registro de la marca		■														
Desarrollo del producto			■	■	■	■										
Pruebas del MVP							■	■								
Salida al mercado									■							
Validación										■	■	■				
Expansión													■			
Escala														■	■	
Dominación de mercado																■



Universidad de
San Andrés

Equipo Emprendedor

La conformación de este equipo tendrá como visión del producto, imaginar a **ACON** con la capacidad para la recopilación de datos iniciales del usuario, que pueda construir un perfil cognitivo y a partir de este, diseñar un programa de entrenamiento personalizado, donde se incluyan actividades y ejercicios basados en técnicas de vanguardia de la neurociencia y la psicología cognitiva, asegurando un entrenamiento efectivo y adaptado.

La combinación de conocimientos de neurociencia, diseño y tecnología resulta esencial para llevar a cabo nuestro emprendimiento, un equipo interdisciplinario permitirá abordar todos los aspectos de **ACON** y garantizar que sea un producto innovador y de alto impacto en la vida de los usuarios, es momento de unir fuerzas y crear una herramienta que pueda transformar la forma en que las personas cuidan y mejoran su salud cognitiva.

ESTRUCTURA

- **CEO / FUNDADOR**

FUNCIONES

Es quien tiene la visión clara del producto, la capacidad para la toma de decisiones estratégicas y las habilidades para liderar el equipo, con la experiencia en rehabilitación neurocognitiva que respalde el emprendimiento.

- **DESARROLLADOR DE SOFTWARE**

FUNCIONES

El profesional tendrá la experiencia en diferentes áreas de la informática, donde se incluyen, el desarrollo del front-end y el back -end, manejo de la base de datos y fundamentalmente la seguridad informática. Tendrá la capacidad para trabajar en diferentes lenguajes de programación y plataformas.

- **DISEÑADOR DE UX - UI**

FUNCIONES

Se encargan de diseñar la interfaz de usuario de **ACON**, para que la misma sea intuitiva y agradable para los usuarios, su trabajo será en estrecha colaboración con desarrolladores y con los especialistas en neurociencia y psicología cognitiva, para asegurar que el diseño del software facilite y mejore el entrenamiento cognitivo.

- **CFO**

FUNCIONES

Se encarga de llevar a cabo la planificación y análisis financiero, para poder realizar las gestiones de inversiones y recursos, alinea la estrategia financiera a los objetivos propuestos en forma global.

- **ESPECIALISTAS EN NEUROCIENCIAS Y PSICOLOGÍA COGNITIVA**

FUNCIONES

Son los expertos que proporcionan la base científica de **ACON**, a partir de un profundo conocimiento de cómo funciona el cerebro y cómo se deben entrenar sus funciones cognitivas, colaborando de manera estrecha con los desarrolladores para incorporar dicho conocimiento a nuestro software de entrenamiento.

- **ASESOR LEGAL**

FUNCIONES

Es el profesional que colabora con las regulaciones y la interpretación de las leyes que se aplican a este tipo de desarrollos, tal es el caso de las leyes de privacidad y protección de datos por citar algunas.

- **PROJECT MANAGER**

FUNCIONES

Es el profesional que coordinará las actividades del equipo, establecerá los cronogramas, asegurará que se cumplan los hitos del proyecto y colabora con la ejecución de las estrategias de comercialización de **ACON**, atrayendo nuevos clientes a partir de la excelente comprensión del mercado objetivo y saber cómo llegar al mismo de manera efectiva.



Universidad de
San Andrés

Desarrollo Económico- Financiero

Lineamientos Generales

El análisis financiero que a continuación se presenta toma como referencia el valor del dólar estadounidense (USD) como moneda de cuenta, dada la volatilidad y el alto índice inflacionario en Argentina. Esto se propone con el fin de ofrecer una visión estable y comprensible de los posibles flujos financieros y retorno de inversión.

Variables Macroeconómicas

Para llevar a cabo una adecuada proyección financiera, es esencial tener en cuenta el comportamiento de las variables macroeconómicas en el entorno en el que el proyecto se desarrollará y se desplegará. En este contexto, nos enfocaremos en la economía de Argentina, pero también tendremos en consideración tendencias macroeconómicas de la región de Latam.

De acuerdo con el Banco Central de la República Argentina, se proyecta una inflación del 95.5% para el año 2023 y del 78.2% para el 2024. Estas cifras, aunque preocupantes, son esenciales para dimensionar el entorno en el que se desplegará nuestro software.

A pesar de la alta inflación en Argentina, la elección de utilizar USD como moneda de referencia nos permite aislarnos de la volatilidad local y ofrecer un análisis financiero sólido y comprensible para inversores y stakeholders que pueden estar acostumbrados a trabajar con monedas más estables.

Expansión a Latam

Al considerar la expansión a otros mercados de Latam, es fundamental tener en cuenta las economías de esos países. Si bien Argentina tiene una alta inflación, otros países de la región pueden presentar un contexto económico

más estable o, por el contrario, retos adicionales. Para llevar a cabo esta estrategia, es esencial:

1. **Estudiar el mercado específico:** Cada país en Latam tiene sus propias dinámicas económicas, culturales y regulatorias. Antes de entrar en un nuevo mercado, es crucial realizar un análisis exhaustivo de ese país en particular.
2. **Diversificación:** Al expandirse a varios países, se puede diversificar el riesgo económico y financiero. Si una economía está pasando por tiempos difíciles, otras pueden estar prosperando.
3. **Costos de Transacción:** Al operar en varios países, habrá costos asociados con el cambio de monedas, así como posibles tarifas y regulaciones asociadas con el envío de dinero a través de las fronteras.

No siendo motivo de análisis para el presente trabajo.

Estado de Resultados

Ventas

Iniciando con el análisis de la estimación de la demanda, como se menciona en el desarrollo del modelo de negocios, el segmento de mercado hace particular foco en centros, clínicas, servicios de rehabilitación neurocognitiva como así también empresas de atención domiciliar que atiendan a adultos mayores de 55 años con deterioros cognitivos, haciendo particular énfasis en la región centro del país para luego llevar a cabo un proceso de escalabilidad de proyección nacional.

De este modo, se obtiene la proyección de ventas correspondiente para el horizonte temporal del proyecto donde se destaca:

A partir del año 2024 tenemos previsto la venta de cinco (5) licencias anuales por uso, por una valor de USD 298.02 que se acompañan de dos (2) suscripciones básicas cuyo valor es USD\$396.73, dos (2) premium cuyo valor es USD 495.45 y una (1) full cuyo valor es USD . 787.77

En el año 2025 se incrementa el uso de licencias para alcanzar 15 por uso, valor USD 327.82, que se acompañan de ocho suscripciones básicas valor USD 436.40, ocho premium valor USD 544.99 y cuatro full valor USD 866.55

Alcanzando en el año 2026 las cuarenta licencias valor USD 360.60 y se incrementan las ventas de suscripciones en 60 distribuidas, 25 básicas valor USD 480.04 premium valor USD 599.49y 10 full valor USD 953.20

Finalmente hacia el año 2027 las licencias por uso ascienden a 76 por valor de USD 396.66 y las ventas escalan hasta alcanzar 136 suscripciones, distribuidas en 55 básicas USD 528.05 , 55 premium USD 659.44y 26 full USD 1048.52

Costos fijos

El desarrollo, la implementación y mantenimiento continuo de ACON implica una variedad de costos fijos que son esenciales para garantizar la eficiencia y la efectividad de nuestro software. El corazón de nuestro proyecto engloba los salarios del equipo técnico compuesto por programadores, diseñadores y así también como las licencias de las herramientas y tecnologías que se requieren para desarrollar y optimizar nuestro producto.

Por otro lado la columna vertebral innovadora de ACON se encuentra en la inversión en Investigación y Desarrollo (I+D), donde contemplamos un equipo altamente especializado en neurociencias, junto a los costos asociados con los materiales necesarios para impulsar las exigencia del mercado y sus usuarios.

La estructura administrativa y operativa no puede ser subestimada, con costos que incluyen los salarios del personal administrativo y los gastos generales como el alquiler de nuestras oficinas, seguros etc.

El equipo de marketing y ventas, cuyos salarios y costos de publicidad y promoción son esenciales y juegan un papel crucial para la penetración del mercado, garantizando que ACON llegue a nuestro público objetivo. En este punto también quedan incluidos los salarios del personal encargado de asegurar la satisfacción del usuario.

Finalmente el cumplimiento de la ley y el aspecto regulatorio es crítico, razón por la cual se incluyen dentro de los costos fijos los honorarios legales, licencias y certificaciones.

Costos Variables

Nuestro software de entrenamiento cognitivo, no solo exige una inversión inicial, sino también una serie de costos variables que reflejan la dinámica y adaptabilidad del negocio en el mercado.

Hemos tenido en cuenta para este análisis, las comisiones por ventas, indispensables para que nuestro producto llegue a nuevas empresas y/o socios estratégicos, siendo estas el reflejo de las ventas exitosas y las alianzas que se van formalizando.

De igual manera se incluye el marketing y la promoción adicional para que **ACON** tenga presencia en el mercado, considerando igual de importante la inclusión de los costos por soporte técnico y actualizaciones, considerando lo cambiante que resulta el mundo tecnológico. La retroalimentación de nuestros usuarios es esencial en la implementación de las mejoras continuas razón por la cual se incluye los costos de análisis y mejoras para que **ACON** sea líder en el campo del entrenamiento cognitivo.

Gráfica: Estado de resultados

Nombre del emprendedor: ACON										
Nombre del proyecto/empresa: ACON										
ESTADO DE RESULTADOS										
NO completar nada surge de datos anteriores										
	2023									
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>Trim I</th> <th>Trim II</th> <th>Trim III</th> <th>Trim IV</th> <th>2023</th> <th>2024</th> <th>2025</th> <th>2026</th> <th>2027</th> </tr> </thead> </table>	Trim I	Trim II	Trim III	Trim IV	2023	2024	2025	2026	2027
Trim I	Trim II	Trim III	Trim IV	2023	2024	2025	2026	2027		
Ventas Netas	-									
Costos Variables	-									
Costo de Mercaderías Vendidas	-									
Total Costos Variables	-									
Contribucion Variable	-									
Margen de Contribucion (%)	0%									
Costos Fijos	-									
Personal Rel Dependencia	-									
Costos Fijos de Producción/Logística	-									
Costos Fijos de Comercialización	-									
Costos Fijos de Admin/Dirección	-									
Amortización de Bienes de Uso	155									
Total Costos Fijos	155									
Total Costos Fijos / Ventas (%)	126%									
Resultado antes de Impuestos	(155)									
Impuesto a las Ganancias	-									
Resultado Neto	(155)									
Resultado Neto / Ventas(%)	-52%									

PUNTO DE EQUILIBRIO (EN \$ DE VENTA NETA POR MES) Cuánto es lo mínimo que tengo que vender para cubrir los gastos fijos y variables

Ventas mensuales en \$ necesarias para tener ganancia = a cero

\$ 4.319 \$ 4.772 \$ 5.245 \$ 5.784

Nota: cargar en esta hoja el % de impuesto a las ganancias en la celda L28

Flujo de caja

El flujo de caja se encuentra determinado por días de cobro promedio de 20 días y una política de pago a proveedores de 30 días, la cual impacta sobre

todos los gastos a excepción de los salarios y gastos diarios los cuales se abonan en el mismo período en que se incurren. Mismo tratamiento se les dará a los impuestos, los cuales deben ser abonados en el mes en curso salvo el caso del impuesto a las ganancias, el cual se abona siguiendo un régimen de adelantos en base al impuesto liquidado en el período inmediato anterior, compensando la diferencia al momento de su liquidación anual durante el mes de mayo.

Nombre del emprendedor: ACON										
Nombre del proyecto/empresa: ACON										
FLUJO DE FONDOS Y FINANCIAMIENTO <small>NO completar nada en Flujo de Fondos, surge de datos anteriores</small>										
FLUJO DE FONDOS	Periodo 0	2023				2023	2024	2025	2026	2027
		Trim I	Trim II	Trim III	Trim IV					
Resultado Neto		(155)	(155)	(29.280)	(29.557)	(59.146)	(15.776)	41.143	197.524	545.854
+ Amortización		155	155	155	155	618	618	618	618	618
- Inversiones de desarrollo	(78.817)									
- Inversiones en Activos Fijos	(6.183)	-	-	(1.500)	-	(1.500)	-	-	-	-
+/- Variación del Capital de Trabajo		-	-	-	-	-	-	-	-	-
Flujo de Fondos Libre	(85.000)	-	-	(30.625)	(29.403)	(60.028)	(15.157)	41.761	198.142	546.472
Flujo de Fondos Libre Acumulado	(85.000)	(85.000)	(85.000)	(115.625)	(145.028)	(145.028)	(160.185)	(118.424)	79.719	626.191
TIR		48%								
VAN	263.781									
WACC		15%								
Tasa		15%								

No se consideró la perpetuidad en el cálculo dado que, siendo una plataforma tecnológica, entendemos que más allá del horizonte de proyección explícito vamos a necesitar reinvertir o redefinir el producto y la propuesta de valor en línea con los avances existentes tanto en términos tecnológicos como de uso de inversión inicial

INVERSIÓN INICIAL

Con todo en consideración se podrá calcular una cifra aproximada para nuestra inversión inicial, resultando fundamental hacer revisiones periódicas a medida que avanzamos en el desarrollo, para asegurarnos que nos mantenemos dentro del presupuesto y ajustarlo de ser necesario.

1. Identificación y cuantificación de costos iniciales

- **Costos de Desarrollo:** a partir de los mismos podremos calcular cuánto tiempo tomará desarrollar el software desde cero hasta el lanzamiento **USD 23645**

- **Costos de Infraestructura:** Compra o alquiler de servidores, dominios, servicios de nube, bases de datos, entre otros. **USD 11822.55**
- **Licencias y Herramientas:** Costo inicial de las herramientas y tecnologías que necesitamos para desarrollar y mantener **ACON USD 3940.85**
- **Investigación inicial y Desarrollo (I+D):** donde contemplamos los costos de investigar el mercado, estudios previos sobre la eficacia del entrenamiento cognitivo y desarrollo de prototipos. **USD 23645**
- **Costos legales iniciales:** Registrar la empresa, obtener licencias y permisos, patentar la idea o el software si es necesario. **USD 3940.85**
- **Marketing Inicial:** Investigación de mercado, branding, diseño de sitio web, campañas publicitarias para anunciar el lanzamiento. **USD 11822.55.**
- **Inversiones en activos fijos: USD 6183**

Valuación:

VAN = 263.781

TIR = 48%

Payback: 4 años

WACC: 15%. Dicha tasa de descuento recoge la prima libre de riesgo (Bono Tesoro de USA 4,3%), la prima de mercado (5% con un Beta de 1) y un riesgo país normalizado (6%).



Universidad de
San Andrés

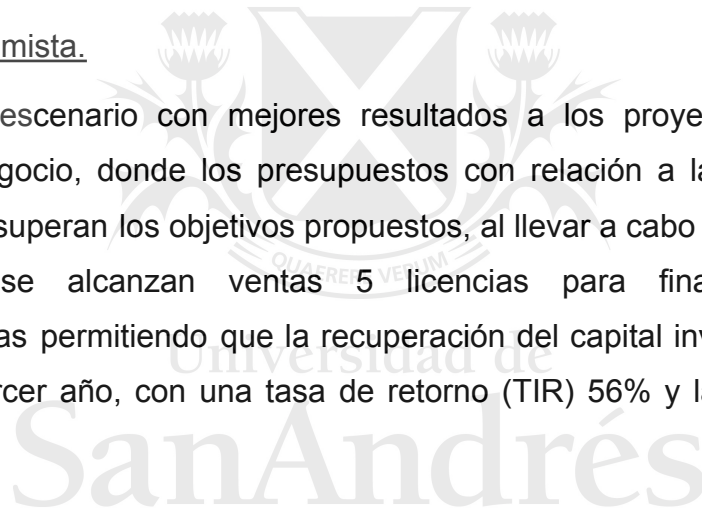
Analisis de la Sensibilidad.

Escenario Pesimista

En un escenario donde no se cumplen con las estimaciones de penetración del mercado, no alcanzando los objetivos propuestos, pudiendo llegar a un escala donde en el primer año solo se alcanzar dos licencias y alcanzamos un punto de equilibrio en el cuarto año y la recuperación del capital inicial se inicia a partir del quinto año de operatividad, donde la tasa interna de retorno (TIR) se estima en 20% y la VAN de USD 32.198, con este escenario la toma de decisión de expandirse al mercado de LATAM se prolonga en un periodo 4 años.

Escenario Optimista.

En un escenario con mejores resultados a los proyectados para el modelo de negocio, donde los presupuestos con relación a las ventas y los flujos de caja superan los objetivos propuestos, al llevar a cabo el análisis en el primer año se alcanzan ventas 5 licencias para finalizar en 165 abonos/licencias permitiendo que la recuperación del capital invertido se inicie a partir del tercer año, con una tasa de retorno (TIR) 56% y la VAN de USD 364.311.



Conclusión

Teniendo en cuenta el análisis económico– financiero, las inversiones que se requieren para llevar a cabo este plan de negocio son claramente justificadas, por el desempeño de las ventas proyectadas que son más bien conservadoras y no se incorporan ventajas adicionales que está asociada a que nuestro mercado de salud no ofrece una alternativa que contemple nuestra propuesta de valor.

Se destaca también la baja inversión que se requiere en consideración con el tiempo de recuperación de la misma, los aspectos más destacados se ubican en el modelo tecnológico de servicio respaldado con un plan de marketing que busca en todo momento la diferenciación y el posicionamiento dentro del nicho de mercado de la salud mental.

El plan de negocios se muestra sólido en todos los aspectos que han sido analizados y queda expuesta que el mismo puede ser implementado con éxito, atendiendo las demandas de un mercado en permanente crecimiento.

Bibliografía

"Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers" por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur.

"The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses" por Eric Ries.

"Strategyzer: Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want" por Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda, y Alan Smith.

"The Startup Owner's Manual: The Step-by-Step Guide for Building a Great Company" por Steve Blank y Bob Dorf.

"Venture Deals: Be Smarter Than Your Lawyer and Venture Capitalist" por Brad Feld y Jason Mendelson.

"Financial Intelligence for Entrepreneurs: What You Really Need to Know About the Numbers" por Karen Berman y Joe Knight.

"The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail" por Clayton M. Christensen.

American Psychological Association. (2015). Guidelines for the Evaluation of Dementia and Age-Related Cognitive Decline.

<https://www.apa.org/pi/aging/resources/guidelines-evaluation-dementia.pdf>

Belleville, S., Clement, F., Mellah, S., Gilbert, B., Fontaine, F., & Gauthier, S. (2011). Training-related brain plasticity in subjects at risk of developing Alzheimer's disease. *Brain*, 134(6), 1623-1634.

<https://doi.org/10.1093/brain/awr037>

Clare, L., Woods, R. T., & Moniz-Cook, E. D. (2013). Cognitive training and cognitive rehabilitation for people with early-stage Alzheimer's disease: A review. *Neuropsychological Rehabilitation*, 23(3), 294-342.

<https://doi.org/10.1080/09602011.2012.736548>

Filopoulos, D., & Kanatsouli, D. (2019). The Effectiveness of Cognitive Training Programs for People with Mild Cognitive Impairment: A Systematic Review.

Psychiatriki, 30(3), 212-222. <https://doi.org/10.22365/jpsych.2019.303.212>

Fornells-Ambrojo, M., Strauss, C., Cavanagh, K., & Hayward, M. (2012). Cognitive and affective benefits of "enjoyable" horticultural activity for persons with dementia. *Journal of Positive Psychology*, 7(6), 537-547.

<https://doi.org/10.1080/17439760.2012.732087>

Hardy, J. L., Nelson, R. A., Thomason, M. E., Sternberg, D. A., Katovich, K., Farzin, F., & Skrzynia, C. (2015). Enhancing cognitive abilities with comprehensive training: A large, online, randomized, active-controlled trial. *PLoS ONE*, 10(9), e0134467. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0134467>

Hertzog, C., Kramer, A. F., Wilson, R. S., & Lindenberger, U. (2009). Enrichment effects on adult cognitive development: Can the functional capacity of older adults be preserved and enhanced?. *Psychological Science in the Public Interest*, 9(1), 1-65. <https://doi.org/10.1111/j.1539-6053.2009.01034.x>

Lawlor-Savage, L., & Goghari, V. M. (2016). Cognitive training in healthy older adults: A meta-analysis of effects on cognitive outcomes. *Neuropsychology, Development, and Cognition. Section B, Aging, Neuropsychology and Cognition*, 23(2), 149-170. <https://doi.org/10.1080/13825585.2015.1041454>

Li, J., Li, J., Liang, X., Li, Z., Yang, X., & Cui, Y. (2020). Cognitive training for patients with mild cognitive impairment: A systematic review and meta-analysis of randomized controlled trials. *Psychiatry Research*, 284, 112743. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2019.112743>

Valenzuela, M. J., & Sachdev, P. (2009).

"Cognitive training system design: a comprehensive review" (2019) de Xiang et al. Este artículo revisa los aspectos importantes a considerar en el diseño de sistemas de entrenamiento cognitivo, incluyendo el software, y proporciona una visión general de las tecnologías y herramientas utilizadas en el diseño de sistemas de entrenamiento cognitivo.

"Interactive and Collaborative Learning: Designing a Cognitive Training Platform for Healthy and Cognitive-Impaired Elderly People" (2019) de Sim et al. Este artículo presenta un enfoque de diseño centrado en el usuario para una plataforma de entrenamiento cognitivo, y describe cómo se utiliza JavaScript y Node.js en la implementación de la plataforma.

"Python for Data Science Handbook" (2017) de Jake VanderPlas. Este libro cubre los conceptos y herramientas fundamentales para la ciencia de datos utilizando Python, incluyendo la manipulación de datos, visualización y el uso de algoritmos de aprendizaje automático, que pueden ser útiles en el diseño de sistemas de entrenamiento cognitivo.

"Effective JavaScript: 68 Specific Ways to Harness the Power of JavaScript" (2012) de David Herman. Este libro proporciona una guía práctica y detallada para el desarrollo de aplicaciones JavaScript, incluyendo buenas prácticas de programación y técnicas para mejorar el rendimiento y la usabilidad de las aplicaciones.

Sánchez-Cubillo, I., Periáñez, J.A., Adrover-Roig, D., et al. (2009). Construct validity of the Trail Making Test: role of task-switching, working memory, inhibition/interference control, and visuomotor abilities. *Journal of the International Neuropsychological Society*, 15, 438-450. <https://doi.org/10.1017/S1355617709090626>

Shatil, E. (2013). Does combined cognitive training and physical activity training enhance cognitive abilities more than either alone? A four-condition randomized controlled trial among healthy older adults. *Frontiers in Aging Neuroscience*, 5, 1-11. <https://doi.org/10.3389/fnagi.2013.00008>

Stern, Y. (2012). Cognitive reserve in ageing and Alzheimer's disease. *The Lancet Neurology*, 11, 1006-1012.
[https://doi.org/10.1016/S1474-4422\(12\)70191-6](https://doi.org/10.1016/S1474-4422(12)70191-6)

Tardif, S., Simard, M., & Hudon, C. (2011). Influence of education level on performance on neuropsychological tests: a meta-analysis. *Neuropsychology*, 25, 152-166. <https://doi.org/10.1037/a0021386>

Weicker, J., Villringer, A., & Thöne-Otto, A.I.T. (2016). Can impaired working memory functioning be improved by training? A meta-analysis with a special focus on brain injured patients. *Neuropsychology*, 30, 190-212.
<https://doi.org/10.1037/neu0000226>

Lumsden, J., Edwards, E. A., Lawrence, N. S., Coyle, D., Munafò, M. R. (2016). Gamification of cognitive assessment and cognitive training: A systematic review of applications and efficacy. *JMIR Serious Games*, 4(2), e11.
<https://doi.org/10.2196/games.5810>

Hill, N. T. M., Mowszowski, L., Naismith, S. L., & Chadwick, V. L. (2015). Valued activities, cognitive function and depressive symptoms in dementia. *Aging & Mental Health*, 19(12), 1045-1050.
<https://doi.org/10.1080/13607863.2014.1003284>

Gates, N., Valenzuela, M., & Sachdev, P. S. (2010). Psychological well-being in individuals with mild cognitive impairment. *Clinical Interventions in Aging*, 5, 363–371. <https://doi.org/10.2147/CIA.S11348>

Allaire, J. C., McLaughlin, A. C., Trujillo, A., Whitlock, L. A., & LaPorte, L. (2013). Successful aging through digital games: Socioemotional differences between older adult gamers and non-gamers. *Computers in Human Behavior*, 29(4), 1302–1306. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2012.10.028>

Toril, P., Reales, J. M., & Ballesteros, S. (2014). Video game training enhances cognition of older adults: A meta-analytic study. *Psychology and Aging*, 29(3), 706–716. <https://doi.org/10.1037/a0037507>

Chesbrough, H. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. John Wiley & Sons.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value proposition design: How to create products and services customers want*. John Wiley & Sons.

Rappa, M. (2010). *Business models on the web: Managing the digital enterprise*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/228890052_Business_Models_on_the_Web_Managing_the_Digital_Enterprise

Choudary, S. P. (2013). Platform scale: How an emerging business model helps startups build large empires with minimum investment. Platform Thinking Labs.

Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493-520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>

Anderson, C. (2009). *Free: The future of a radical price*. Hyperion.

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2011). How to design a winning business model. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 100-107.

Koen, P., Ajamian, G., Burkart, R., Clamen, A., Davidson, J., D'Amore, R., ... & Karol, R. (2001). Providing clarity and a common language to the "fuzzy front end". *Research-Technology Management*, 44(2), 46-55. <https://doi.org/10.1080/08956308.2001.11671327>

Blank, S. G. (2007). *The Four Steps to the Epiphany: Successful Strategies for Products that Win*. Wiley.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business.

Maurya, A. (2012). *Running Lean: Iterate from Plan A to a Plan That Works*. O'Reilly Media.

Olsen, E. M., & von Hippel, E. (2005). Participatory innovation: an evidence-based model incorporating user-driven innovation. *International Journal of Innovation Management*, 9(2), 101-120.

Dorf, R., & Byers, T. (Eds.). (2014). *Technology Ventures: From Idea to Enterprise*. McGraw-Hill Education.

McGrath, R. G. (2013). *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Harvard Business Review Press.

Eisenmann, T., Ries, E., & Dillard, S. (2013). Hypothesis-driven entrepreneurship: The lean startup. Harvard Business School, Entrepreneurial Management Unit, 9-813-506.

"Business Model Generation" de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur.

"The Lean Startup" de Eric Ries.

"Marketing Management" de Philip Kotler y Kevin Keller.

"Market Research: Methodologies and Applications" de C. Samuel Craig y Susan P. Douglas.

"Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors" de Michael E. Porter.

"Consumer Behavior: Buying, Having, and Being" de Michael R. Solomon.