



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

***Integrated Care***

**Autores:**

**Agustin Frers de Anchorena (30321)**

**Juan Romero Carranza (31321)**

**Mentor: Pedro Frias**

**Buenos Aires, Victoria, 2023**



Universidad de  
**San Andrés**

**Escuela de negocios  
Licenciatura en administración de empresas**

**Integrated Care**

**Mentor: Pedro Frias**

**Autores:**

**Agustin Frers de Anchoren(20321)**

**Juan Romero Carranza(31321)**

**Buenos Aires, Victoria, 2023**

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 1: Resumen ejecutivo</b>	<b>3</b>
Oportunidad de negocios	5
Propuesta de negocio	7
<b>CAPÍTULO 2: Análisis del sector e investigación de mercado</b>	<b>9</b>
Contexto	9
Análisis PEST	10
Análisis de la industria de psicólogos:	12
Segmentación	13
TAM (total addressable market)	14
SAM (service obtainable market)	14
SOM (serviceable available market)	15
<b>CAPÍTULO 3: Canvas business model</b>	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO 4: Plan de Marketing</b>	<b>19</b>
Análisis FODA	20
5 Fuerzas de Porter	24
Marketing Mix	27
<b>CAPÍTULO 5: Operaciones</b>	<b>32</b>
<b>CAPÍTULO 6: Costos e inversión</b>	<b>37</b>
Inversión inicial	37
Costos fijos	38
Costos variables	38
Finanzas	39
<b>Capítulo 7: Equipo</b>	<b>42</b>
CEO	42
CMO y ventas	43
CFO	43
Atención al cliente	44
Programador	44
<b>Capítulo 8: Leyes y regulaciones</b>	<b>45</b>
<b>Capítulo 9: Plan de implementación y Riesgos</b>	<b>47</b>
Riesgos del negocio	48
<b>Capítulo 10: Conclusiones</b>	<b>50</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>51</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>53</b>
Anexo 1	53
Anexo 2	54
Anexo 3	55
Anexo 4	55
Anexo 5	57
Anexo 6	57

## CAPÍTULO 1: Resumen ejecutivo

El siguiente trabajo presenta y analiza el modelo de negocios de IntegratedCare, el cual se basa en una aplicación destinada a ofrecer asesoramiento psicológico vía on-line de manera simple y económica, con el objetivo de mejorar la calidad de vida, principalmente de aquellas personas que decidan abandonar la República Argentina.

IntegratedCare surge a partir del estudio de un fenómeno que hoy significa un problema para nuestro país, el éxodo de los jóvenes. Debido a la crisis socioeconómica que atraviesa el país, sumado a los años de encierro consecuentes de la pandemia producida por el coronavirus, son cientos los jóvenes que día a día abandonan el país en busca de una vida mejor en el extranjero. Esta búsqueda de nuevas oportunidades, viene acompañada de mucha carga sentimental y, por lo tanto, problemáticas que no permiten llevar una salud mental saludable.

Si bien ya se cuenta con psicólogos que brindan sus servicios vía online, IntegratedCare busca satisfacer un segmento específico, para poder encontrar beneficios, tanto para los profesionales como para los clientes de los mismos. De esta manera podremos diferenciarnos de la competencia.

El segmento está compuesto por personas entre 18 y 35 años, quienes emigraron del país y actualmente se encuentran trabajando y/o estudiando. Este segmento se caracteriza por tener la necesidad o interés de acudir a profesionales de la psicología y no puedan cubrir los gastos que significan atenderse en aquellos lugares en los que residen, dado el contexto en el que se encuentran.

Para que el negocio se haga realidad, será necesario realizar una inversión inicial de 9.750\$ la cual será costeadada por ambos socios fundadores en partes iguales. La mayor parte del dinero invertido será destinado al desarrollo de la aplicación ya que

es el “core” del negocio, alcanzado un monto de 8.000 \$. Se calculó el flujo de fondos para los primeros 4 años de vida del proyecto y se estima que el VAN será 37.473,08 \$, una TIR de 89,2% y la inversión será recuperada entre el segundo y tercer año.



**Oportunidad de negocios**

En primer lugar, se ha identificado un segmento, que son todas las personas de las distintas nacionalidades que residen en un país que no es el suyo, que están teniendo una necesidad que no está siendo resuelta. Específicamente, el problema identificado tiene que ver con las diferencias que existen entre las diferentes culturas de las distintas personas y sus respectivos países. En muchas ocasiones, estas diferencias generan incomodidades en las vidas de los inmigrantes, lo que provoca que no se sientan a gusto en su nuevo país. Este inconveniente, sumado a algunas cuestiones que explicaremos a continuación, nos permite afirmar que existe una oportunidad de negocios para ser explotada.

Para entender un poco el potencial que tiene este mercado se analizarán algunas tendencias y datos acerca de la migración de personas a nivel mundial. La globalización es sin dudas, un fenómeno que ha ido tomando más relevancia en los últimos años y trae aparejado consecuencias. Entre estas, se encuentra la cantidad de personas que dejan su país de origen en búsqueda de nuevos destinos, ya sea para buscar nuevas oportunidades laborales, nuevos desafíos o simplemente porque son impulsados por su país a irse, ya sea por problemas políticos o económicos. Se estima que en el año 2020 la población de migrantes internacionales fue de 281 millones de personas (Anexo 1) (Se entiende por migrante a toda persona que cambia de país de residencia habitual). Este número ha ido aumentando en los últimos tiempos, lo que indica una tendencia de que cada vez más personas viven fuera de su país y, en consecuencia, conviven con culturas diferentes a las suyas. Aunque es cierto que en algunos casos los inmigrantes terminan adaptándose a la nueva cultura en su país de residencia, es muy común que algunos migrantes no terminen de adaptarse nunca.

Lo que estos números indican es que el tamaño del mercado y el segmento de clientes potencial es enorme, con millones de personas que viven en el exterior y conviven con estas diferencias en la cultura. A continuación, se analizarán algunas de las cuestiones particulares con las que deben lidiar los migrantes en sus respectivos procesos de adaptación a las nuevas culturas.

En una nota publicada por la psicóloga española Celia Arroyo para el diario “El País” (2017), la profesional explica algunas de las secuelas con las que los migrantes

tienen que lidiar a la hora de irse a vivir al extranjero. Hay un sector de la nota que vale la pena remarcar: a través de sus pacientes, descubrió que dentro del duelo migratorio, resulta de suma importancia que aquellas personas viviendo en un lugar nuevo, tengan contacto con personas de su país de origen porque se pueden ayudar entre ellos y sentirse cómodos. La psicóloga expresa en una frase, a modo de remarcar la idea, lo siguiente: “ni hablar de la importancia de expresar las emociones en el idioma materno”. Esta información, extraída de sus propios clientes, deja en evidencia que el contacto con la cultura de uno mismo, es importante.

Para concluir, se considera que estas cuestiones permiten afirmar que existe una oportunidad para proponer un negocio que busque asistir a los migrantes y lograr conectarlos con sus orígenes.



## **Propuesta de negocio**

Habiéndose identificado la oportunidad existente, se procederá a explicar la propuesta de negocio que brindará una solución al problema descrito. Lo que se propone es la creación de una aplicación que sirva para unir a los argentinos que residen en el exterior con una variedad de profesionales de su misma nacionalidad o

de países con culturas parecidas a la de su nación. De esta forma, las personas justamente compartirán la misma cultura. La aplicación sería el punto de contacto entre los migrantes y diversos psicólogos o psiquiatras que residen en la misma ciudad en caso de que quieran consumir el servicio de manera física o de manera virtual en cualquier parte del mundo. Resulta importante aclarar que lo planteado sólo contempla la salida al mercado de la propuesta. Es decir, en primera instancia la aplicación estará destinada solamente al público argentino que emigró, pero en un futuro, se buscará expandir la base de clientes hacia toda persona hispanohablante de América.

Por un lado, los argentinos que se encuentren viviendo en el exterior, luego de registrarse en la aplicación, podrán contactarse con psicólogos que compartan su misma cultura. Por lo que, un argentino viviendo en Nueva York que quiera asistir a un psicólogo pero no lo hace porque entiende que un psicólogo estadounidense no puede aportar mucho, ya que la cultura de cada uno es completamente distinta, tiene la oportunidad de, a través de la aplicación, buscar algún psicólogo argentino que resida en Nueva York o en cualquier parte del mundo vía internet, para que pueda asistirlo. Por otro lado, los profesionales se registrarán como usuarios de la aplicación y ofrecerán sus servicios de manera simple, eficiente y cobrando en moneda extranjera.

Lo que se busca con la creación de esta plataforma no solamente es solucionar problemas específicos, como en el ejemplo mencionado anteriormente, sino que también lograr que los migrantes no sufran tanto el tener que vivir en países ajenos, permitiéndoles conectarse con sus raíces, para así no extrañar tanto a su país. Se busca ofrecer a los argentinos, y en un futuro a emigrantes de otros países, la oportunidad de sentirse como en casa, al menos por un tiempo, al compartir experiencias con gente de su mismo país y misma cultura.

A través de una encuesta realizada para este trabajo, en la que participaron 236 individuos, se pudo observar que una gran cantidad tienen planes de irse a vivir al exterior en los próximos años. Más específicamente, el 62.3% de los encuestados afirmaron que proyectan emigrar hacia otros países y un 32.2% que lo tienen como “tal vez”. En adición, el 54% de los participantes confirmaron que les gustaría



atenderse con un psicólogo argentino vía On-line desde su nuevo país de residencia. Esto nos permite pensar que el mercado de emigrantes es realmente válido y le da sentido a la propuesta.

Pero el negocio de atención psicológica, es solo una parte del proyecto. En un futuro, la aplicación contará con distintos servicios de asistencia a aquellos clientes que deseen irse a vivir a otro país. Algunos de ellos serían: servicios médicos, legales, académicos, entre otros. De todos modos, para iniciar con la idea, nos centraremos primero en perfeccionar el funcionamiento del servicio dedicado al asesoramiento psicológico.



## **CAPÍTULO 2: Análisis del sector e investigación de mercado**

### **Contexto**

En el marco de un mundo atravesado por la pandemia originada por el COVID-19 y una crisis económica inminente, la atención psicológica cumplió un papel muy importante. Distintos estudios fundamentan que el encierro de la población, a nivel

mundial, en sus casas trajo aparejado consecuencias inevitables en la salud mental de las personas y, a su vez, oportunidades para aquellos profesionales dedicados en este ámbito laboral. Uno de ellos, realizado por la profesora e investigadora de la facultad de psicología de la Universidad de Madrid, demuestra que el 40% de las personas han empeorado los síntomas psicológicos, siendo los jóvenes y las mujeres los más afectados. Entre estos síntomas, se detectó un aumento de los ataques de pánico de un 30% a un 43%<sup>1</sup>. En consecuencia, la demanda del servicio de atención se vio impactada directamente por estos factores.

En adición, como es de público conocimiento, este fenómeno mundial causó la aceleración de la digitalización de las funciones laborales de manera drástica. La población se vio obligada a tener que llevar a cabo sus trabajos desde sus casas y de manera remota. Del mismo modo ocurrió con los psicólogos, que no pudieron encontrar otra salida. Por lo tanto, cambió la forma en que los pacientes reciben el servicio. Debido a la cuarentena obligatoria, los profesionales se vieron obligados a brindar el servicio vía on-line. Esto significó un cambio en la manera de trabajar y la inmersión en una metodología que generaba mucha desconfianza en los pacientes. La prolongación de la epidemia llevó a que, de a poco, las sesiones virtuales se convirtieran en la única manera en la que los mismos podrían atenderse y con el tiempo se aceptó la idea.

Si se mira el impacto de estos fenómenos en Argentina, nuestro país no fue la excepción a la regla. Debido a la detención de la actividad laboral en toda la región, la crisis económica se agravó y surgieron los mismos problemas mencionados anteriormente, al igual que en el resto del mundo.

## **Analisis PEST**

El análisis PEST es una herramienta estratégica utilizada por las organizaciones para evaluar, organizar y entender el macro entorno y sus factores que pueden afectar un negocio en la actualidad, así como también en las futuras etapas. Las

---

<sup>1</sup> Diario "El País". informacion recuperada de:  
<https://elpais.com/extra/elige-tu-carrera/2022-06-19/la-demanda-de-profesionales-de-la-salud-mental-se-potencia.html>

siglas hacen referencia a aquellas cuestiones políticas, económicas, sociales y tecnológicas que pueden tener un impacto en las actividades de la empresa.

Los **factores políticos** hacen referencia al nivel de intervención que el estado tiene sobre la actividad empresarial y a cómo las decisiones adoptadas por esta entidad pueden afectar a los negocios. Argentina, como fue mencionado anteriormente, es un país atravesado por una dramática inestabilidad política a causa de la desigualdad, inseguridad, corrupción, el desempleo, entre muchas otras cosas. Se ha creado un ambiente de desconfianza en el que el sector privado se ve muy afectado. Entonces, resulta muy difícil conseguir personas que tengan deseos de invertir en el país, ya que las reglas de juego cambian constantemente. Esto repercute directamente en la creación de nuevos emprendimientos y solo incentiva a las personas a buscar oportunidades laborales en otras regiones.

En relación con el **entorno económico**, hace años que la Argentina convive con una profunda crisis económica y no hay signos de que la situación pueda ser revertida en el corto plazo. El país cuenta con un índice de pobreza cercano al 50% y una alta tasa de desempleo, lo cual demuestra la gravedad de la situación en la que se encuentra el país.

Como es de esperar, uno de los tantos efectos que trae aparejada la crisis económica, es la inflación. Una nota publicada por DatosMacro<sup>2</sup>, revela que la inflación acumulada del país en el año 2022 hasta agosto, es del 56,4%, dejando así una inflación esperada anual cercana a un 95%. Esto genera la pérdida de poder adquisitivo de los argentinos y, en consecuencia, una disminución en el consumo. Para IntegratedCare, esto significa una oportunidad ya que los psicólogos podrían eludir la inflación mediante la cobranza del servicio en moneda extranjera.

En cuanto a los **factores sociales**, Argentina es un país que constantemente sufre crisis de todo tipo, lo cual genera que la vida para los habitantes se vuelva complicada en muchos aspectos. En consecuencia, las nuevas generaciones están

---

<sup>2</sup> información recuperada de:  
<https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina#:~:text=En%20agosto%20se%20elev%C3%B3%20el.es%20del%2056%2C4%25>.

dejando de tener fé en que el país les va a permitir tener una vida estable con oportunidades de crecimiento. Por lo tanto, en los últimos años, se vio un aumento significativo en jóvenes profesionales y familias que buscan una vida mejor en el extranjero. El famoso “*éxodo de los jóvenes*” hoy es una realidad, y forma parte de un contexto de cambio demográfico de nuestro país. En un artículo publicado por el diario digital Infobae, el periodista Maximiliano Fernandez afirma, a partir de un estudio realizado en jóvenes estudiantes de la ciudad de Buenos Aires, que siete (7) de cada diez (10) estudiantes consideran irse a vivir al exterior una vez terminados sus estudios<sup>3</sup>. Entre junio de 2020 y septiembre de 2021, cerca de 60.000 personas abandonaron la república Argentina de manera declarada frente a migraciones. Esto representa un número aproximado de 200 migrantes por día. “La única salida es el aeropuerto”<sup>4</sup>. En una encuesta realizada para este trabajo de graduación, en donde se obtuvieron datos de 236 personas, se le preguntó a los encuestados (que en un 80% eran jóvenes de entre 18 y 23 años) si tenían planes de emigrar hacia otros países en los próximos años, y 62% contestaron afirmativamente, y un 32% lo tenían como una posible opción (Ver anexo 4). Esta emigración masiva de jóvenes resulta clave para el negocio propuesto por la plataforma.

Por último, para finalizar con el análisis PEST, resulta importante analizar aquellos **factores tecnológicos** que pueden afectar el negocio. Gracias a la evolución de la tecnología, la actividad laboral remota ahora es una normalidad en los negocios. La experiencia durante los años en los que el mundo atravesó la epidemia, ha demostrado que a través de distintas herramientas tecnológicas como Zoom o Google Meet se puede trabajar sin problemas. Para IntegratedCare, esto significa una ventaja importante, dado al canal por el cual va a ser ofrecido el servicio.

---

<sup>3</sup> Diario Infobae. Información recuperada de:  
<https://www.infobae.com/educacion/2022/09/07/7-de-cada-10-alumnos-portenos-evaluan-irse-del-pais-una-vez-que-terminen-la-secundaria/>

<sup>4</sup> Diario la Nación: información extraída de :  
<https://www.lanacion.com.ar/economia/la-unica-salida-es-el-aeropuerto-el-exodo-de-jovenes-profesionales-de-argentina-nid26012022/>

## Análisis de la industria de psicólogos:

En cuanto al análisis de la industria, en términos generales, es una práctica que tiene lugar en todos los países del mundo, dedicada al estudio de los procesos mentales y tratamiento de la salud mental de pacientes. La misma crece año a año y fue mutando y segmentando a lo largo de los mismos. Hoy en día, es una profesión especializada y estudiada, que permite ayudar a la población en los aspectos de sus vidas en los cuales se observe sufrimiento o incertidumbre a través del análisis de conductas, sentimientos, traumas, entre otras cosas. Este oficio cumple un rol fundamental en la sociedad y es de suma importancia.

La industria de psicólogos en Argentina se encuentra creciendo constantemente. Hoy en día, Argentina es el país con mayor cantidad de psicólogos per capita del mundo. Según un estudio realizado por la Universidad de Buenos Aires, existen 202 profesionales por cada 100.000 habitantes<sup>5</sup>. Lo que nos da a entender que la oferta de psicoanalistas en nuestro país es de gran volumen. En cuanto al precio de las sesiones, el mercado argentino se encuentra muy por debajo comparado con el resto del mundo, en especial si se lo distingue de los países más desarrollados. En la actualidad, un psicólogo argentino promedio cobra entre 2000 y 4000 pesos la sesión, lo cual es equivalente a un rango de entre 7 y 15 dólares la hora, mientras que en los países del *primer mundo*, el coste de una sesión ronda entre los 50 y 100 dólares americanos. Está claro que el nivel de ingresos promedio por habitante es más alto en dichos países, por lo tanto uno podría suponer que pueden afrontar el gasto de un psicólogo por las cifras nombradas, pero la realidad es que no funciona exactamente de esa manera. Un estudio realizado por la Fundación española Civio, demostró que un español tiene que trabajar al menos 9 horas y 41 minutos para poder pagar una sola hora de sesión de psicología en el ámbito privado<sup>6</sup>. Por lo

---

<sup>5</sup> Noticias UBA. información recuperada de (<https://www.uba.ar/noticiasuba/nota.php?id=16205>)

<sup>6</sup> GreenFugees, una ventana sostenible. Información recuperada de: <https://greenfugees.org/bienestar/psicologia-argentina/>

tanto, no resulta arriesgado decir que el mercado argentino es barato si se lo distingue del resto del mundo.

## Segmentación

Habiendo realizado un análisis del sector en el que habita la compañía, para poder terminar de definir la estrategia, resulta imprescindible definir el segmento al que está destinada la propuesta. Para esto utilizaremos la herramienta de TAM-SAM-SOM, que nos ayudará a realizar una estimación del tamaño mercado y visualizar un número real de clientes que se podrán abarcar en los primeros años. En este caso el análisis se realizará de manera TOP-DOWN, es decir, de más grande a más acotado. Debemos tener en cuenta que, en un principio, el negocio estará destinado a migrantes argentinos, por lo tanto, el TAM-SAM-SOM será sustancialmente menor al que se obtendrá cuando el negocio se expanda a los hispanohablantes en conjunto.

### **TAM (total addressable market)**

El TAM consiste en el mercado total atribuible al producto.

- 970.000 argentinos viviendo en el exterior aproximadamente
  - asumimos que el 90% de estos tienen acceso a dispositivos con internet.
- luego de restarle el 10%, quedarían 873.000 argentinos
- En 2009, el 30% de la población argentina asistía a consultas con psicólogos
- En los últimos años, se le ha dado más importancia a la salud mental, sumado al efecto pandemia.
- Se estima un aumento de argentinos que se atienden cerca del 45%.
- Si se hace la cuenta, quedan 392.850 argentinos
- El 14% de la población, son menores a 14 años

- Asumimos que nuestros clientes, en su mayoría, serán individuos mayores a los 14 años
- luego de restar el 14%, quedaria el **TAM= 337.851**

### **SAM (service obtainable market)**

El SAM consiste en el porcentaje real del TAM que se podría captar por IntegratedCare de forma realista en los primeros años.

- Realizamos una encuesta en donde el 49% de los encuestados, afirmó haber asistido a sesiones virtuales.
- Además, un 21% de aquellos que no asistieron a sesiones virtuales, aseguraron que lo harían, y un 33% de los mismos encuestados, dijo que tal vez se atenderían vía online.
- Por lo tanto, asumimos que al menos un 70% de los encuestados, está dispuesto a realizar sesiones virtuales.
- luego de restarle dicho 30% al TAM, nos quedaría un **SAM= 236.495 argentinos**

Universidad de  
**San Andrés**

### **SOM (serviceable available market)**

El SOM consiste en la porción del mercado que se puede obtener en relación al modelo de negocio que se plantea, teniendo en cuenta objetivos.

- En el caso de IntegratedCare, resultaría muy ambicioso afirmar que el 100% del SAM va a resultar en nuestro SOM, ya que al principio la oferta de psicólogos que utilizan nuestra aplicación y la difusión de la misma significa un gran desafío.
- Por lo tanto, si se piensa de manera realista, el objetivo para los primeros 2 años, consiste en alcanzar por lo menos un 30% de nuestro SAM.

- En ese caso nuestro **SOM** quedaría reducido a un número aproximado a **70.948 clientes**












Universidad de  
**San Andrés**



## CAPÍTULO 3: Canvas business model

### Business Model Canvas

<p><b>Key Partners</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrolladores y programadores</li> <li>Inversores</li> <li>asociacion de psicologos</li> </ul>	<p><b>Key Activities</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Interactividad de la plataforma y facilidad de uso</li> <li>conocer a nuestros psicologos</li> <li>capacitacion para el uso de plataforma</li> <li>campana de marketing que permita a los potenciales clientes conocer la propuesta</li> </ul> <p><b>Key Resources</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Experiencia de los usuarios luego de los primeros usos de la plataforma.</li> <li>La plataforma en sí</li> <li>Programadores contratados para hacer la plataforma</li> </ul>	<p><b>Value Propositions</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conexión con raíces y cultura propia</li> <li>Facilitar proceso de adaptación a nuevo país</li> <li>Centralización y transparencia de la información</li> </ul>	<p><b>Customer Relationships</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Interacción constante entre migrantes:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>-Valoraciones y comentarios acerca de los profesionales (al estilo Uber)</li> </ul> </li> </ul> <p><b>Channels</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La plataforma que sirve como punto de contacto entre los clientes (migrantes) y los profesionales.</li> </ul>	<p><b>Customer Segments</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Argentinos viviendo en el exterior                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- En busca de asesoramiento de un profesional</li> <li>- Apegados a su cultura</li> </ul> </li> <li>Psicólogos argentinos:                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- Viviendo en el exterior (sesiones presenciales)</li> <li>- Viviendo en Argentina (sesiones virtuales)</li> </ul> </li> </ul>
<p><b>Cost Structure</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Inversión inicial en la plataforma</li> <li>Mantenimiento de la plataforma</li> <li>Publicidad</li> </ul>		<p><b>Revenue Streams</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Membresía mensual para los psicólogos (dependiendo de cantidad de clientes)</li> <li>Comisión por sesión (se traslada al cliente del exterior)</li> <li>A través de publicidad para los profesionales (similar a los anuncios de Google que aparecen primero en la búsqueda)</li> </ul>		

Ahora bien, una vez descrita la oportunidad encontrada y el negocio propuesto, además del análisis del sector, a continuación se explicará el Canvas business model en detalle, para facilitar el entendimiento del negocio propuesto. Se analizarán cada una de las partes del modelo de manera específica y detallada.

En primer lugar, se especificará el **segmento de clientes** al cual está orientada la aplicación. En este caso, el mismo debe ser dividido en dos grupos de clientes: por un lado, se tiene a los usuarios que utilizarán el servicio que la aplicación facilita (sesiones con psicólogos) y, por otro lado, a los psicólogos que brindaran el servicio a través de nuestra plataforma. Es decir, ambos serán consumidores de la aplicación y, a la vez los usuarios serán consumidores del servicio prestado por el otro grupo de clientes nombrado. Teniendo esto claro, pasamos a explicar cómo están conformados los mismos.

Como ya fue explicado a lo largo del trabajo, el objetivo es mejorar el proceso de adaptación para aquellas personas que deciden abandonar su país y comenzar a vivir en países con culturas diferentes. Por lo tanto, el segmento de clientes conformado por los usuarios que quieren tener sesiones con psicólogos profesionales, está conformado por aquellos argentinos que se encuentran viviendo en el exterior, que tienen apego por su cultura y se encuentran en busca de asesoramiento psicológico para mejorar la calidad de su “nueva” vida.

Distinto es para el segmento de clientes conformado por los profesionales. Este, está conformado por cualquier psicólogo argentino que se encuentre viviendo en el exterior o en Argentina y que esté dispuesto a brindar sesiones virtuales o presenciales en caso de que se encuentre viviendo en el mismo lugar que el potencial paciente. Estos se verían beneficiados en gran medida en términos legales, ya que se les abriría un mercado en el exterior que antes era imposible de abarcar debido a la validación de títulos en distintos países. En otras palabras, van a poder atender argentinos viviendo en el exterior de manera legítima y además cobrar en moneda extranjera.

Continuando con el análisis del business model, resulta imprescindible hablar de la **propuesta de valor**. IntegratedCare se presenta como el nexo entre los migrantes y su propia cultura, para poder así facilitar la integración de los mismos en los países que decidieron habitar. Es un lugar en donde los argentinos podrán encontrar refugio y lidiar con aquellas cuestiones que les traigan dificultades en el día a día. La plataforma ofrecerá toda la información pertinente al servicio, de modo que las condiciones sean claras y transparentes.

El **canal de distribución** del proyecto se reduce a la misma aplicación en donde los usuarios van a interactuar. Las sesiones serán pactadas y pagadas a través de la plataforma de manera rápida, segura y simple. La plataforma contará con un sistema de calificaciones, en donde los pacientes podrán puntuar y comentar acerca de la experiencia vivida con los profesionales. De esta manera, se conseguirá una interacción constante con los clientes, lo cual brindará información clave para estar al tanto de la satisfacción de los mismos. En consecuencia, se conseguirá una **relación con los clientes** óptima, que resulta de vital importancia.

En cuanto al origen de los **ingresos**, los psicólogos que utilicen la plataforma deberán abonar una cuota mensual de membresía que les permitirá acceder a todos los beneficios otorgados por la plataforma. También se cobrarán comisiones por cada sesión que los profesionales consigan. Este monto se traslada al precio que los migrantes pagan por atenderse a través de la aplicación. Además, la publicidad puede servir como fuente de ingreso. En otras palabras, empresas o los mismos profesionales podrán pagar para publicar anuncios en distintos sectores del navegador de la aplicación. Algo similar a lo que realiza Google con las publicidades y prioridades de búsqueda en el navegador..

Entre las **actividades clave** que se realizarán, se puede observar que es de suma importancia poder conectar de forma fácil y eficiente a los usuarios de la plataforma. Esto se consigue si logramos hacer que la plataforma sea sencilla de usar y efectivice los encuentros virtuales. También, se debe conocer a aquellos psicólogos que van a ofrecer sus servicios en nuestra plataforma, para así, garantizar que las sesiones que van a realizar, se alinean a nuestra propuesta de valor. Se realizará un riguroso sistema de selección en el cual, mediante la evaluación de los profesionales a través de encuestas a antiguos clientes, su trayectoria académica y años de experiencia, entre otros, se identificarán candidatos confiables y de primer nivel. Además, deberíamos capacitar a los psicólogos para que sepan manejar la plataforma y sus herramientas de la mejor manera. Por último, debemos de iniciar una estrategia de marketing que nos permita llegar a los psicólogos y usuarios interesados en esta nueva modalidad. Este último tema se desarrollará en detalle en la sección del trabajo destinado al plan de marketing.

Aunque parezca obvio, para el proyecto, uno de los **recursos clave** consiste en la aplicación en sí. Es de suma importancia que la misma sea fácil de usar y no tenga fallas en el funcionamiento para que se pueda conseguir interactividad constante sin que resulte trabajoso para los usuarios. El proyecto entero depende de la plataforma, por lo tanto es un factor en el cual se debe depositar especial atención desde un principio. La primera impresión de nuestros clientes debe ser óptima para lograr retenerlos y mantenerlos satisfechos. Otro recurso clave con el que debemos contar, es el de conseguir formar un equipo de programadores de primer nivel, para que se pueda crear una plataforma de alta calidad desde un principio y para resolver

los problemas relacionados con el mantenimiento de la plataforma de la mejor manera. Además, estos serían los encargados de introducir mejoras y actualizaciones innovadoras que agreguen valor al negocio.

Para un buen desarrollo del negocio, se requiere de **Socios clave** que van a hacer que el proyecto sea sólido y realizable. Primero, un *key partner* fundamental serían los programadores y desarrolladores de la plataforma ya que de ellos dependen las core competencias del proyecto. Por otro lado, las asociaciones de psicólogos, como por ejemplo, la asociación de psicólogos del gobierno de la CABA, son un key partner ya que en estas asociaciones se encuentran muchos profesionales afiliados, y son espacios donde se comunica información pertinente para psicólogos. Un ejemplo para hacer visible que esta sociedad con las asociaciones es conveniente puede ser que dentro de los beneficios que tienen los psicólogos afiliados a las distintas asociaciones, se encuentre un descuento en la suscripción a nuestra plataforma. De esta forma, los psicólogos obtienen descuento en la aplicación y la plataforma obtendría visibilidad y credibilidad.

Los **costos de estructura** que se presentan a la hora de llevar a cabo el proyecto son tres. El primero, tiene que ver con la inversión inicial para la creación de la aplicación. Luego se encuentra el costo de mantenimiento de la plataforma para asegurar su funcionamiento en todo momento. Dentro del mantenimiento están incluidas las actualizaciones y mejoras. Para finalizar, se ha identificado el costo de publicidad, necesario para lograr hacernos visibles de entrada y lograr introducirnos en el mercado de manera rápida.

## CAPÍTULO 4: Plan de Marketing

En este capítulo, se realizará un análisis en el cual se tendrán en cuenta distintas ideas y factores relacionados al tópico en cuestión, que harán posible la realización de una buena estrategia de marketing. Ahora bien, para lograr esta tarea, resulta imprescindible definir en qué consiste el concepto de estrategia. Dvoskin, en su libro Fundamentos del Marketing (2004, capítulo 6, pág 171), la define como la necesidad de comprender el entorno para conseguir un determinado objetivo. En otras palabras, ver cómo funciona el mercado a mi alrededor, para así poder analizar oportunidades y explotárselas. En adición, el autor continúa el análisis explicando que la estrategia comprende más de una dimensión a tener en cuenta. Esta debe contemplar 4 elementos principales, que son las metas (cuantitativamente y cuando serán alcanzadas), los objetivos (cualitativamente), las políticas o reglas (que determinan los límites dentro de los cuales se debe actuar) y un programa en donde se estimen las fechas o secuencias para alcanzar los objetivos (Dvoskin 2004, cap 6, pag 172, como se citó en “Historia de la Gran Empresa”, Chandler, 1994). Es decir, una buena estrategia comprende un trabajo complejo y detallado de investigación.

A partir de esto, surge la pregunta de cómo realizar este trabajo nombrado al final del párrafo anterior. Y aquí es donde entra en juego, Según Dvoskin (2004, cap 6, pág 173), la idea del *planeamiento estratégico*, el cual implica la posibilidad de utilizar instrumentos de marketing, que la propia estrategia proporciona, para analizar el contexto actual y sacar conclusiones que permitirán elaborar una mirada aproximada de lo que puede suceder en el futuro. Dicho esto, a continuación se hará uso de algunos instrumentos del marketing que en su conjunto, nos ayudarán en la elaboración de la estrategia de marketing ideal para nuestro negocio.

## **Analisis FODA**

En primer lugar, se tomará la matriz FODA para elaborar un diagnóstico de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la propuesta (ver anexo 5):

### **Fortalezas**

Con respecto a las fortalezas con las que contará la plataforma, una de ellas es la disponibilidad de la misma. La tecnología móvil ha permitido realizar teleconferencias, reuniones o videollamadas desde cualquier parte del mundo. Al ser una App, nuestros clientes podrán acceder a la misma desde su celular, sin la necesidad de tener que asistir a un consultorio o una computadora. Si se cuenta con un celular con conexión a internet, se podrán realizar las sesiones de igual manera que si se estuviese en un lugar físico.

En cuanto a la calidad de la aplicación, la misma procurará ser de gran calidad, con un riguroso mantenimiento, de modo que nuestros clientes puedan navegar satisfactoriamente y de manera simple. De esta manera, IntegratedCare podrá diferenciarse de la competencia debido a su excelente funcionamiento. Nuestros pacientes podrán pactar las sesiones con el mejor psicólogo que ellos consideren rápidamente. Además, se separará a los psicólogos en distintos grupos dependiendo la especialización de cada uno, para así poder facilitar la búsqueda a los pacientes, estos podrán encontrar lo que buscan fácilmente. Por ejemplo, si estarían separados en categorías como psiquiatras, psicólogos deportivos, entre otros.

### **Oportunidades**

Una de las oportunidades con las que cuenta la propuesta, tiene que ver con la tendencia de los jóvenes a emigrar al exterior. Como fue explicado en el capítulo 2, destinado a el análisis del sector, en Argentina está ocurriendo un fenómeno

demográfico en donde los habitantes se encuentran en la búsqueda de nuevas oportunidades fuera del país. Para IntegratedCare, esto tiene un efecto favorable puesto que el mercado al que apunta, se encuentra creciendo. Más argentinos viviendo en el exterior, significan más posibilidades de pacientes que podrían consumir el servicio. Sumado a esto, los efectos psicológicos producidos por el encierro durante la cuarentena causada por el COVID-19, causaron un aumento en la demanda de servicios psicológicos. Por lo tanto, el contexto actual en el cual se encuentran los argentinos, es oportuno para el funcionamiento del negocio.

Otro factor a tener en cuenta, es que el mercado al que está destinado el negocio, no presenta un grado de competencia significativo. Al ser una modalidad nueva (on-line) en el ámbito laboral de psicólogos, es un mercado que todavía tiene mucho potencial para explotar. La pandemia causada por el COVID-19 le abrió las puertas a este nuevo mercado y hoy resulta normal atenderse de manera virtual. Para fundamentar esto, se pudo observar en la encuesta realizada para este trabajo, la cual ya ha sido utilizada anteriormente, que el 50% de los encuestados que habían asistido de manera remota a sesiones, quedando un 34% que no y un 16% que nunca se atendieron con un psicólogo.

Desde un punto de vista económico, la plataforma cuenta con una oportunidad importante. En un país con inflación, como lo es la República Argentina, el precio de las consultas resulta un desafío importante para los psicólogos ya que se debe ajustar el mismo constantemente, si es que se quiere mantener el valor real de la sesión. Pero esto no funciona de manera tan simple porque traería problemas con los pacientes que, de igual manera, se ven afectados por la inflación en términos de ganancias propias. Entonces, IntegratedCare significa un escape para los profesionales dado que cobrarían en moneda extranjera, a individuos viviendo en países con menores tasas inflacionarias que, por lo tanto, no sufrirán el aumento de los precios. A su vez, los profesionales podrán atender pacientes que no se encuentren en el país, sin la necesidad de revalidar su título en el exterior.

Otra oportunidad con la que cuenta IntegratedCare, consiste en que el mundo se encuentra bajo los efectos de la transformación digital. Es decir, la vida de la población está cada vez más atravesada por la tecnología, y de a poco se están

dando cuenta que muchas actividades que antes no se consideraban digitalizables, ahora existen y se han vuelto más simples, sin perder calidad en el servicio. Un ejemplo de esto pueden ser las compras en el supermercado o vestimenta: antes se desconfiaba de que los productos lleguen en buen estado o en el tiempo pactado, pero hoy en día, es un servicio confiable y eficiente. Para la aplicación, esto significa una ventaja debido a que nuestros clientes pensarían solo en el servicio, sin tener en cuenta factores externos al mismo que pueden traer dudas.

Sumado a esto, la ampliación de la cartera de servicios brindados por la aplicación puede significar otra forma de potenciar el negocio. Una vez que el asesoramiento psicológico funcione y se encuentre establecido como unidad de negocio, la plataforma podrá diversificarse de modo que se integren otras funciones dentro de la misma App. Por ejemplo, se agregarían servicios de asistencia académica, legal, de servicios médicos, entre otros. De esta manera se podría satisfacer más de una sola necesidad con la que cuentan aquellas personas que eligen residir en el exterior y se asistirá a las mismas de manera más completa, de modo que se puedan sentir como en casa, que es una de las cualidades planteadas por la propuesta de valor en primer lugar.

### **Debilidades**

IntegratedCare ofrecerá sus servicios a larga distancia, lo cual puede traer problemas. Las sesiones dependerán en su totalidad de la conectividad. Es decir, si alguna de las dos partes (psicólogo o paciente) se encuentra con mala conexión a internet, difícilmente se pueda llevar a cabo el encuentro virtual de manera satisfactoria. Esto puede generar disgustos en nuestros clientes y la pérdida de confianza en el negocio. Sumado a esto, hay problemáticas en la vida de las personas que muchas veces necesitan de la presencialidad para poder trabajarlas de la mejor manera. Es decir, muchas veces existen temáticas que si los pacientes las abordan de manera física, se sienten más acompañados y entendidos. A través de la pantalla, muchas veces se pierde carisma.



## **Amenazas**

La principal amenaza con la que cuenta la propuesta, es la posibilidad de que los clientes “puenteen el servicio”. Esto quiere decir que una vez que se contacte el profesional con el paciente a través de la aplicación, los mismos dejen de usarla y arreglen las sesiones entre ellos sin pagar la comisión correspondiente. Sin embargo, creemos que estos van a componer una minoría, por una cuestión de seguridad de pagos y simplicidad del servicio. En otras palabras, el uso de IntegratedCare va a ofrecer las ventajas suficientes para que los clientes estén dispuestos a pagar un dinero extra por sesión, a cambio de la confianza que se ofrece.

## **5 Fuerzas de Porter**

Las 5 fuerzas de Porter (ver anexo 6) comprenden otra herramienta estratégica utilizada por el marketing para entender el entorno. A partir de este instrumento, se busca “identificar aquellos factores capaces de influir en el desarrollo del accionar de la organización a partir del ejercicio de la competencia, en una medida tal que obligue a la organización a tomar cursos de acción para evitar que dicho ejercicio de competencia la afecte” (Dvoskin, 2004). Gracias a este análisis se podrá entender mejor el nivel de competencia que existe en el mercado en el que busca introducirse IntegratedCare, así como también, determinar la rentabilidad del negocio y su potencial.

### **Amenaza de nuevos competidores**

Para entrar en un mercado, existen ciertos obstáculos que un potencial competidor debe superar. Cuanto más simple resulte ese proceso, mayor es la amenaza de nuevos competidores. En este caso, dicha amenaza es **moderada/alta**.

El mercado de la terapia vía on-line, es muy reciente y, como ya se ha mencionado a lo largo del trabajo, todavía se encuentra en proceso de aceptación. Por lo tanto,

por el momento no existen aplicaciones u organizaciones que se encuentren establecidas con un market share importante. Esto permite que nuevos entrantes tengan la posibilidad de involucrarse en el negocio sin mucho esfuerzo. En otras palabras, por ahora hay igualdad de condiciones, lo cual resulta una amenaza para IntegratedCare.

Sin embargo, si la plataforma cuenta con la posibilidad de establecerse como marca sin tener que derrotar a ningún competidor importante porque, como fue mencionado en el párrafo anterior, todavía no existe ninguno con ese poder. Aunque esto no sea una tarea simple, el hecho de que exista la posibilidad es poco común y permite visualizar el potencial con el que cuenta la propuesta.

### **Amenaza de productos o servicios sustitutos**

La amenaza de productos sustitutos ocurre cuando existen alternativas que tienen la capacidad de satisfacer las mismas necesidades que uno busca complacer, con un producto similar. En este caso, la única posibilidad que puede reemplazar al servicio de psicología remota, se reduce a la atención en persona. Los pacientes podrían elegir tener sesiones físicas en vez de a través de la plataforma. De todos modos, en cuanto al mercado en el que se busca operar, estos no tendrían esta opción, o les resultaría muy trabajoso. En consecuencia, no resulta arriesgado afirmar que dicha amenaza es **baja**.

### **Poder de negociación de los proveedores**

Toda empresa depende de proveedores, estos pueden estar integrados en la empresa, o pueden ser externos a la misma. En caso de no formar parte de la organización, los mismos pueden tener poder de negociación o no, dependiendo de cuán indispensable sea para el negocio, y la disponibilidad del producto o servicio que ofrecen. Es decir, si hay muchos proveedores que pueden realizar la misma tarea, el poder de negociación va a ser bajo, ya que siempre se podrá contratar al competidor.

En el caso de IntegratedCare, el único proveedor necesario para iniciar el negocio sería un individuo que se encargue de diseñar y programar la aplicación en la cual se basa el negocio. Las personas que se dedican a esto, suelen cobrar cifras altas, dado que requiere de mucho conocimiento y especialización. De todos modos, estos no tienen la capacidad para influir mucho en el precio de su servicio ya que hoy en día, gracias a la globalización, la oferta de programadores es muy grande. Al ser un servicio brindado vía internet, existe la posibilidad de contratar a un programador en cualquier parte del mundo. Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es **bajo**, ya que si el precio de uno resulta muy alto para las expectativas de nuestra propuesta, se podría encontrar otro programador con capacidades similares fácilmente.

### **Poder de negociación de los clientes**

El poder de negociación de los clientes está relacionado con la capacidad que estos tienen para influir en los precios. Por ejemplo, si existen muchos potenciales clientes, estos no podrán influir en el precio del producto o servicio, porque la empresa tiene otras opciones. Por el contrario, si lo llevamos al extremo, en el caso de que haya 1 solo cliente posible, el mismo puede influir de manera significativa dado que si no se le vende el producto o servicio, la empresa no podría operar (alto poder de negociación). En el mercado en el que habita nuestra propuesta, el poder de negociación de los clientes es **bajo**, ya que hay muchas personas que podrían elegir consumir el servicio y son pocas las opciones que dichas personas tienen para encontrar algo similar a lo que propone IntegratedCare.

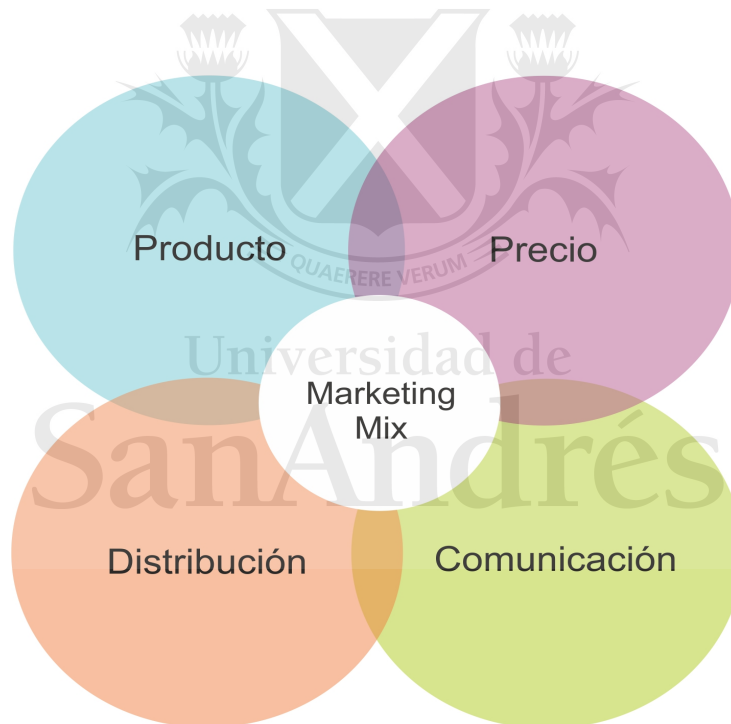
### **Rivalidad entre competidores existentes**

Dicha rivalidad, se reduce al número de organizaciones que ofrecen productos o servicios similares en el mercado. La aplicación habita en el mercado de las consultas online, por lo tanto, es importante tener en cuenta que la mayoría de los servicios relacionados a la salud ya tienen incorporados prestaciones online, es por esto, que resulta acertado afirmar que enfrenta un grado de competencia de gran tamaño. Existe la ambición por parte de muchos psicólogos y algunas plataformas nuevas (ej: Terapia Mia, MundoPsicologos, entre otras) de brindar un servicio

similar, y es esperable que en algunos años se incremente este número. En conclusión, actualmente el grado de rivalidad entre los competidores existentes es **Alto**.

## Marketing Mix

Para poder terminar de definir la estrategia de marketing, se utilizará el concepto de marketing mix (ver anexo 7), que va a permitir realizar un análisis de las 4 p's. Las mismas hacen referencia al producto, precio, plaza (sitio de distribución) y promoción. De esta manera, podremos visualizar la manera en la que se ofrecerá el producto al mercado, evaluando las mejores formas para que el mismo pueda generar, de entrada, una impresión favorable en el mercado.



[www.RobertoEspinosa.es](http://www.RobertoEspinosa.es)

### Producto

El producto es uno de los ítems con más importancia dentro del *marketing mix*, pues es el bien tangible o intangible, que se construye para satisfacer las necesidades de los clientes, es el corazón del negocio. La estructura del producto puede separarse en tres niveles distintos. En primer lugar, se encuentra el producto esencial, que se

refiere a la función o beneficio ofrecido por el producto o servicio. En segundo lugar, se tiene al *producto ampliado*, el cual consiste en todo aquello relacionado con la forma en la que se ofrece el producto o servicio, desde un punto de vista estético y estilístico. Por último, en el tercer nivel se encuentra el producto plus, que es aquello encargado del servicio posventa y asistencia al cliente. Por lo tanto, este ítem del *mix de marketing* es más complejo que el simple hecho de satisfacer una necesidad.

Como ya fue mencionado anteriormente, la propuesta de negocio propuesta por IntegratedCare se basa, en primera instancia, en el ofrecimiento de servicios psicológicos para Argentinos que se encuentren viviendo en el exterior, con el objetivo de mejorarles la calidad de vida, facilitar su adaptación a sus “nuevos” países de residencia, y permitirles conectarse con sus raíces, para que puedan sentirse *como en casa*.

El servicio va a ser ofrecido a los clientes a través de una aplicación, en la cual se podrá observar aquellos psicólogos que estén asociados a IntegratedCare, con la información pertinente a cada uno de ellos. Dentro de esta información se podrán encontrar los estudios completados de los profesionales y sus características personales. En el mismo sitio, los clientes tendrán la posibilidad de comunicarse con los psicólogos para poder conocerse y pactar sesiones. A su vez, el pago será facilitado por la aplicación, por lo tanto, el proceso de coordinar una sesión va a demandar muy poco esfuerzo y se concretará de manera simple.

En adición, en caso de que surjan complicaciones con la aplicación o malentendidos entre cliente y psicólogo, se contará con un sector de atención al cliente, en donde serán despejadas las dudas y solucionados aquellos problemas que tengan que ver con situaciones particulares.

## **Precio**

Cuando se habla de precio, se hace referencia al desembolso de dinero necesario que debe realizar un cliente para poder consumir un producto o servicio. Hay muchos factores que influyen a la hora de definir un precio, como por ejemplo el

grado de competencia que existe en el mercado, el tipo de producto, la complejidad de elaboración, la novedad que el mismo significa, entre otros.

Es de gran importancia tratar esta variable con especial atención ya que afecta directamente en la mirada que los consumidores desarrollan hacia el producto. En otras palabras, el precio es una de las primeras cosas en las que uno se fija a la hora de evaluar una compra, y si este no parece adecuado, puede traer consecuencias importantes. Por lo tanto, se debe realizar un análisis para determinar cuánto están dispuestos a pagar los potenciales clientes.

En IntegratedCare, hay varias cuestiones a considerar. En primer lugar, como ya se ha explicado a lo largo del trabajo, el negocio cuenta con dos tipos de clientes. Por un lado están los proveedores del servicio (psicólogos profesionales), y por el otro lado se encuentran los consumidores que van a asistir a las sesiones pertinentes. En consecuencia, es imprescindible evaluar dos precios distintos.

Por un lado, en cuanto a los clientes, como ya fue explicado anteriormente, se les va a cobrar una comisión, la cual dependerá del precio que exija el psicólogo que se desee elegir. La misma consiste en un porcentaje que será fijo para todos los psicólogos y va a representar un 5% de lo que los profesionales exigen por sus sesiones. Este monto le permite a IntegratedCare posicionarse como una opción económica, por lo menos a la hora de lanzar el servicio, ya que no representa un porcentaje significativo del precio de las sesiones.

Por otro lado, a los psicólogos se les exigirá una cuota mensual que deberán pagar para poder brindar sus servicios a través de la aplicación. La misma consistirá en 20 dólares americanos mensuales. Lo cual se cree que es una cifra adecuada, dado que los psicólogos cobran en moneda extranjera y, en consecuencia, no les resultará un problema tener que costear dicha suma. Solo brindando una o dos sesiones (como máximo), dependiendo del precio que cobre cada psicólogo, podrán abonar el precio sin problema. En adición, mantener los precios bajos, le permitirá al negocio, mantener sus clientes y que no consideren la posibilidad de arreglar las sesiones por fuera de nuestra App. La clave va a consistir en conseguir que las ganancias estén basadas en el volumen de la clientela y no en cobrar precios altos.

## **Plaza**

Este ítem del marketing mix, en el caso de nuestro modelo de negocio, resulta bastante simple y no da lugar a discusión. Dado que IntegratedCare consiste en un servicio brindado digitalmente, se entiende que el canal distribución consiste únicamente, en la misma aplicación, que será ofrecida a través de internet. La aplicación estará disponible para todo tipo de sistema operativo de celular dándole así, la oportunidad a todos los clientes de descargar la app desde la tienda de su celular.

## **Promoción**

Siempre se tiene como objetivo atraer a la mayor cantidad de clientes posibles y posicionar a IntegratedCare como líder en la industria de la psicología on-line, para poder así fidelizar a los mismos y aumentar las ganancias. Al ser un producto nuevo, esto significa un gran desafío para nuestro negocio. Para alcanzar esta meta, contamos con algunos procedimientos que nos pueden servir de ayuda.

Uno de ellos está basado en contactarnos con la Asociación de psicólogos y psicólogas de Buenos Aires. La idea es lograr que nos conozcan y nos difundan como opción, para que aquellas personas que tengan en mente emigrar hacia otros países, puedan conocernos y utilizarnos como herramienta para su bienestar.

Otro procedimiento que se va llevar a cabo, consiste en la introducción del negocio en las redes sociales como Instagram y Tik Tok. IntegratedCare va a tener cuentas en dichas redes, en donde se realizarán publicaciones informando a los seguidores/clientes acerca de las cuestiones relacionadas a la aplicación. De esta manera, muchas personas van a llegar a conocer el servicio que venimos a ofrecer. Sumado a esto, a través de las redes sociales, se pueden realizar anuncios que aumentan el alcance de las publicaciones, lo que resulta en una gran herramienta de difusión. Este tipo de promoción va a dar a conocer la aplicación a nuestra clientela joven, que se encuentra en contacto permanente con las redes sociales. Estos, al estar en repetido contacto con las redes sociales a lo largo del día, brindan

información muy valiosa que alimenta el algoritmo de estas redes del cual nos podemos aprovechar para hacer un marketing más direccionado y personalizado a aquellos usuarios que estén más dispuestos a tomar sesiones y a llegar a los clientes de mayor valor.

Por último, siguiendo por el camino de las redes sociales, se planea generar contacto con Influencers, es decir, personas con grandes cantidades de seguidores, que se dedican a subir contenido a internet. Esto significa que cientos de miles de personas, por lo menos se enteren de la existencia de nuestro servicio. En adición, la mayoría del público que consume el contenido de los influencers, son jóvenes. En otras palabras, el sector etario que más consume esto son gente de entre los 17 y 30 años y coincide con el rango de edad de las personas que más perciben la posibilidad de emigrar. Por lo tanto, es una estrategia que estará directamente direccionada a nuestros potenciales clientes.

En resumen, la estrategia de marketing abarca todos los segmentos necesarios para dar a conocer la marca y fidelizar clientes. Por un lado, al tener una afiliación y difusión por parte de las asociaciones de psicólogos, vamos a lograr targetear y llamar la atención de nuestros proveedores del servicio (Psicólogos), los cuales se van a ver tentados por el trabajo hacia un nuevo sector al cual les era más difícil o imposible acceder y con mayores ganancias. Además, al ver que existe una afiliación con las asociaciones de psicólogos, se generará un ambiente de confianza inmediato. Por otro lado, al acudir a redes virales como TikTok e Instagram, impulsadas por la situación actual global, abordaremos un tráfico de personas e impresiones a un costo relativamente barato comparado con otros medios. Primero al contactarnos con influencers y creadores de contenido, generaremos gran awareness y gozaremos de publicidad “poco invasiva” ya que el usuario pensará que está viendo un video normal de su influencer preferido cuando en realidad se trata de spark ads o publicidad paga. También, podemos segmentar aún más la publicidad vía influencers, contratando creadores de contenido relacionado al rubro de la psicología, salud mental, hábitos saludables, inspiracionales, etc. Una vez generado este awareness y targeteando la parte más amplia del embudo de clientes, podemos crear campañas segmentadas por intereses (alimentados por los algoritmos) y llegar a clientes potenciales interesados en el rubro. Por último,



llegando al segmento más estrecho del embudo, se lanzarán campañas de retargeting orientadas a aquellas personas que se vieron interesadas en las campañas anteriores y generar así conversiones atrayendo clientes nuevos al negocio.



## CAPÍTULO 5: Operaciones

A la hora de pensar las operaciones de un negocio, se debe pensar en el ¿Cómo? del negocio. En otras palabras, se debe pensar en cómo es que se va a actuar, de modo que se puedan cumplir con los objetivos concretos. Se debe analizar cada acción necesaria para que en nuestro caso, IntegratedCare pueda convertirse en algo real y funcione en el tiempo. De esta manera quedará diseñado un flujo de operaciones que le marque un rumbo a la propuesta. Algunas de las cuestiones a investigar, son el camino que deben atravesar nuestros dos tipos de clientes (psicólogos y pacientes), el desarrollo de plataforma y mantenimiento, marketing, la asistencia al cliente, sistema de calificación, entre otros.



En primer lugar, se debe definir el equipo de programadores que van a trabajar para el desarrollo de la aplicación y página web. En orden de conseguir uno capacitado para llevar a cabo esta tarea, con un precio razonable, se realizará un análisis exhaustivo de la industria y se entrevistará una serie de posibles candidatos. Idealmente, este sería un trabajador independiente, ya que esto nos permitirá tener un contacto directo y simple. Esta etapa, del proceso destinado al diseño del flujo de operaciones, es de suma importancia ya que el negocio entero depende del mismo. Es decir, es lo primero que van a ver los clientes a la hora de consumir nuestro servicio y el lugar donde se realizará todo lo relacionado al negocio, como por ejemplo el acuerdo de sesiones, pagos, etc.

En cuanto al camino que deberán recorrer nuestros clientes para utilizar la aplicación, se debe hacer una distinción, como ya se mencionó en el primer párrafo de este capítulo, entre los psicólogos y pacientes. Por un lado, los profesionales que quieran brindar sesiones a través de la plataforma, deberán crearse una cuenta en donde, a través de un formulario, deberán demostrar que tienen las cualidades exigidas por IntegratedCare para brindar sesiones. Entre estas exigencias, se encuentran distintos requisitos como la tenencia de títulos universitarios que otorguen la capacidad legal para tratar a pacientes, un historial sin antecedentes y datos personales; Estos documentos deben estar vigentes. Además, tendrán un espacio para exponer cualquier dato que les sea conveniente, de modo de atraer pacientes. Una vez que estén registrados en el sistema de IntegratedCare, automáticamente serán ofrecidos al mercado como posibles opciones para los pacientes. Por otro lado, el camino que deberán recorrer aquellos que quieran atenderse, consiste en un proceso más simple y con menos exigencias. Al igual que los psicólogos, estos tendrán que crearse un usuario en donde solamente se les pedirán algunos datos personales como la edad, nacionalidad, lugar de residencia, entre otros. Una vez completada esta instancia, ya tendrán la posibilidad de contactarse con el profesional que sientan más adecuado. En adición, una vez que los pacientes terminen una sesión, inmediatamente se les aparecerá un banner en donde, para poder continuar utilizando la aplicación, tendrán que calificar en una escala del 1 al 5, el servicio ofrecido por la plataforma y el psicólogo. Es importante puntuar al profesional por separado de la aplicación, ya que de este modo obtendremos un feedback más concreto. Es decir, se hará más visible el lugar en donde se encuentra el problema y de donde surge el descontento o satisfacción de los clientes.

En línea con el proceso que deberán atravesar los clientes, no se debe pasar por alto las operaciones relacionadas con los pagos y cobros. Al ser un negocio que se desarrollará principalmente en países extranjeros, se debe tener especial cuidado con este tema, ya que puede provocar desconfianza y sensaciones de complejidad. Es decir, muchas veces las transferencias de dinero hacia otros países pueden estar cargadas de complicaciones y procedimientos muy burocráticos que resultan agotadores y poco seguros. Teniendo esto en cuenta, IntegratedCare va a tercerizar aquello relacionado con los pagos, a la empresa internacional Western Union, la

cual consiste en un banco estadounidense que permite realizar transferencias al extranjero de manera simple y confiable. Es decir, una vez pactada la sesión entre nuestros clientes, se aparecerá un link que les va a permitir realizar el pago en dólares americanos (o equivalencias) de la seña (50% del precio) antes de llevar a cabo la sesión, y otro link al finalizar el servicio, para que se pueda completar la transacción. Esto funcionará de esta manera para que no haya problemas de ausencias sin justificación. De todos modos, uno puede pensar que el problema no está del todo resuelto porque los psicólogos, pueden cobrar la seña y no presentarse a la sesión, pero si esto sucede más de dos veces en un año, su cuenta quedará suspendida y no podrán volver a utilizar la plataforma. Crearse otra cuenta resulta muy trabajoso, dado que la información de los mismos quedará guardada en un archivo. De manera similar va a suceder con los pagos de los psicólogos que se encuentren viviendo en el exterior y quieran hacer uso de la aplicación. Los mismos abonarán el monto completo de la membresía a principio de cada mes, a través de Western Union, y se ofrecerán beneficios y descuentos a aquellos que deseen pagar la cantidad de meses que ellos deseen por adelantado. Por último, aquellos profesionales que sí se encuentren viviendo en Argentina, y quieran brindar su servicio utilizando IntegratedCare, van a tener la opción de realizar el pago directamente a la caja de ahorro de la empresa, y se le emitirá la factura correspondiente. Estos contarán con los mismos beneficios nombrados anteriormente.

Una vez resuelta la problemática del desarrollo de la plataforma y el camino para poder utilizar la aplicación, se procederá a llevar a cabo la campaña de marketing que fue explicada a lo largo del capítulo 4 de este trabajo. De este modo, se hará pública la propuesta para que nuestros potenciales clientes tomen conocimiento de IntegratedCare. La idea será generar curiosidad en nuestro segmento de clientes y que se comience hablar de la idea. Somos conscientes de que esta significa una de las tareas más difíciles del proyecto y, en consecuencia, se otorgarán beneficios a las primeras personas involucradas y a aquellas que lo compartan. Es decir, aquellos clientes que empiecen a utilizar la aplicación en el primer año de la misma y la compartan en redes sociales, podrán acceder a descuentos y membresías gratis por una determinada cantidad de tiempo.

Una vez que se consiga cierta estabilidad, es decir, que el negocio se encuentre funcionando de manera correcta y el flujo de dinero sea favorable. Se comenzarán a disminuir estos beneficios nombrados al final del párrafo anterior hasta su extinción, ya que, en un caso ideal, los clientes comenzarán a confiar en la plataforma y su deseo por participar en el negocio, ya no va a significar una prueba por curiosidad, sino una certeza de que resulta conveniente involucrarse y utilizar la plataforma.



## **CAPÍTULO 6: Costos e inversión**

A lo largo de este capítulo, se llevará a cabo un análisis de las variables económicas que nos permitirán visualizar la rentabilidad del negocio. Se utilizarán herramientas como el valor actual neto y la tasa interna de retorno. El criterio del VAN se encarga de actualizar los flujos futuros de dinero y la TIR es la tasa de interés o rentabilidad que los mismos ofrecerán, a partir de una inversión inicial. Con esta información, se podrá observar cuales deben ser los parámetros necesarios para que el proyecto sea viable. Para esto se debe determinar una estructura de costos concreta, y una proyección estimada de ingresos futuros. Dado que la facturación del negocio será en dólares americanos, todos los montos serán representados en dicha moneda.

En función de conseguir los datos requeridos para realizar el análisis recién mencionado, utilizaremos datos extraídos del desarrollo actual de una aplicación, llevado a cabo por la empresa Amalgama. La misma se dedica a desarrollar aplicaciones a partir de ideas que sus clientes les presentan. De esta manera se podrá tener una idea del costo que representa llevar a cabo una app similar a IntegratedCare, de manera confiable ya que nos apoyaremos en una fuente confiable. En primer lugar, es importante saber que las aplicaciones pueden desarrollarse de dos maneras. Por un lado, el proceso puede ser llevado a cabo enteramente por la empresa que tuvo la idea, lo que requeriría de una inversión inicial que puede resultar muy grande. Por otro lado, la empresa puede tercerizar esta parte del proceso a empresas como la mencionada anteriormente en este párrafo, lo que reduciría considerablemente los costos. Para fundamentar estas declaraciones, contamos con información brindada por la CEO de la aplicación influencing, que ya se encuentra en proceso de prueba.

### **Inversión inicial**

La inversión inicial consta de 8000 USD destinados al desarrollador de la aplicación. Luego se realizará la compra de 4 computadoras (1500 USD) que utilizan los 4 empleados de la empresa para realizar sus tareas. Por último, se gastaran 250 USD

en la inscripción de la sociedad. Estos montos se desembolsan en el momento 0 ya que son imprescindibles para el inicio de las operaciones.

## **Costos fijos**

Los costos fijos están compuestos por salarios y cargas sociales de los empleados y algunos otros gastos menores. La mayor parte de los costos fijos pertenecen a los sueldos de los empleados ya que el proyecto de IntegratedCare trata de una aplicación y el trabajo por parte de los empleados puede ser ejercido de manera remota, es decir, casi no existen gastos por alquiler. La empresa no tiene un local físico que requiera de mantenimiento o pago de expensas y servicios. Los gastos de alquiler son de 180 USD que es el estimado de alquilar una oficina en un cowork a la cual se asistirá 1 vez a la semana. Luego se destinarán 300 USD mensuales a la mantención de la app para asegurar su correcto funcionamiento y arreglar cualquier tipo de inconveniente. Por último, 200 USD serán utilizados como gastos varios, es decir, cualquier tipo de gasto menor que se requiera ya sea por emergencia u otro motivo.

## **Costos variables**

Los costos variables serán de 550\$ mensuales los cuales serán utilizados en publicidad y marketing. Como fue explicado anteriormente, el marketing es un pilar fundamental para el éxito de IntegratedCare por lo que se destinará una suma de dinero significativa. El 50% de este monto será utilizado en publicidad en Instagram donde se concentra una gran parte del público joven al cual apunta la aplicación. Además, Instagram suele contar con un gran índice de convertibilidad efectiva en los clientes potenciales, es decir, a través de publicidad tarjetear en Instagram podremos lograr convertir clientes potenciales en clientes reales que utilicen la aplicación. Luego el 50% restante será destinado a TikTok donde se dividirá según futuros resultados obtenidos entre “spark ads”, publicidad a través de influencers y

creadores de contenido y “In feed ads”, publicidad direccionada que es mostrada en el inicio de los usuarios.

Costos			
<b>Inversion Inicial</b>			
Inscripcion sociedad			\$ 250,00
Desarrollo de la app			\$ 8.000,00
Equipo de trabajo			\$ 1.500,00
<b>Costos fijos</b>			
Sueldo CEO			\$ 800,00
Sueldo CMO y Ventas			\$ 550,00
Sueldo CFO			\$ 400,00
Sueldo encargado de atencion al cliente			\$ 400,00
Cargas sociales			\$ 430,00
Otros gastos			\$ 200,00
Mantenimiento mensual de la app			\$ 300,00
Alquiler Co-Work (1 vez por semana)			\$ 180,00
<b>Costos Variables</b>			
Publicidad y Marketing			\$ 550,00
<b>Total Mensual</b>			<b>\$ 3.810,00</b>
<b>Total Anual</b>			<b>\$ 45.720,00</b>
<b>Total</b>			<b>\$ 13.560,00</b>

## Finanzas

En cuanto a las finanzas de la empresa, podemos ver que en el primer año se percibirán pérdidas. Para el primer año las ventas estimadas se encuentran en 30.000 sesiones brindadas a lo largo de todo el año y un total de 200 suscripciones mensuales totales por parte de los psicólogos. Creemos que esta proyección de ventas para el primer año es acertada ya que en un principio el proyecto no va a ser tan conocido por los clientes y psicólogos y habrá alguno de estos que solo tomarán sesiones aisladas y pagarán suscripciones por algunos meses y no todo el año. Esto hace que los costos fijos sean altos en relación a las ventas estimadas resultando en pérdidas para la empresa en el periodo 1. En el periodo 2 se estima que las ventas incrementen en un 100% debido a la continuidad de sesiones mensuales de clientes obtenidos en el primer año, la obtención de nuevos clientes y en gran parte por un considerable aumento en la cantidad de psicólogos suscriptos a la plataforma. Se estima que se incrementará un total de 70.000 sesiones



brindadas en el año con 300 suscripciones totales a lo largo del año por parte de los psicólogos. En este periodo proyectamos un resultado positivo para el final de año si logramos abarcar el SOM propuesto para los primeros dos años, pero, aun así, no sería suficiente como para costear la inversión inicial y la pérdida del primer año. Al igual que el segundo año, para el tercero se proyecta un nuevo aumento en las ventas gracias a la combinación entre el gran impacto e implementación de las campañas de marketing y publicidad y el buen funcionamiento y por ende recomendación de los usuarios a otras personas. A pesar del incremento en las ventas en el tercer año todavía no estaríamos obteniendo un VAN positivo al final del tercer año, pero si se obtendrían resultados positivos y cash flow disponible para inversión y para recuperar el dinero invertido. Por último, en el cuarto año las ventas volverían a incrementar proyectando un total de 185.000 sesiones brindadas a lo largo del año y una cantidad de 500 suscripciones por parte de los psicólogos. Gracias al incremento de las ventas en proporción a los costos es que al finalizar el cuarto año además de obtener resultados positivos, se volvería rentable la inversión y el proyecto. Podemos determinar esto ya que el VAN de la inversión luego de cuatro años es positivo y de 37.473,08 USD. También se calculó la tasa de descuento del 30% dado el riesgo que significa llevar a cabo una start-up. Una vez que obtuvimos los valores de los distintos años, se pudo calcular la TIR del proyecto la cual es de 89,2%. Teniendo estos datos podemos decir que el proyecto es rentable ya que la TIR es mayor a la tasa de descuento y el VAN es mayor a 0.

<b>CashFlow</b>						
<b>Año</b>		<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Ventas		\$ 34.000,00	\$ 76.000,00	\$ 127.400,00	\$ 195.000,00	
Costos Fijos		\$ 41.700,00	\$ 41.700,00	\$ 41.700,00	\$ 41.700,00	
Costos Variables		\$ 6.600,00	\$ 10.560,00	\$ 16.896,00	\$ 27.033,60	
<b>EBIT</b>		<b>-\$ 14.300,00</b>	<b>\$ 23.740,00</b>	<b>\$ 68.804,00</b>	<b>\$ 126.266,40</b>	
Impuesto a las Ganancias (35%)		\$ -	\$ 8.309,00	\$ 24.081,40	\$ 44.193,24	
Inversion Activo fijo	\$ 9.750,00					
<b>Flujo de fondos</b>	<b>-\$ 9.750,00</b>	<b>-\$ 14.300,00</b>	<b>\$ 15.431,00</b>	<b>\$ 44.722,60</b>	<b>\$ 82.073,16</b>	
				<b>Tasa de descuento</b>		30,0%
				<b>TIR</b>		89,2%
				<b>VNA</b>	\$	37.473,08

Agustín Frers - Juan Romero Carranza

<b>Estado de resultados</b>					
<b>Año</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Ventas	\$ 34.000,00	\$ 76.000,00	\$ 127.400,00	\$ 195.000,00	
Costo de Ventas	\$ 15.180,00	\$ 24.288,00	\$ 38.860,80	\$ 62.177,28	
<b>Ganancia bruta</b>	\$ 18.820,00	\$ 51.712,00	\$ 88.539,20	\$ 132.822,72	
Gastos operativos	\$ 33.120,00	\$ 33.120,00	\$ 33.120,00	\$ 33.120,00	
Depreciaciones	\$ 350,00	\$ 331,58	\$ 331,58	\$ 331,58	
<b>Resultado operativo</b>	-\$ 14.650,00	\$ 18.260,42	\$ 55.087,62	\$ 99.371,14	
Impuesto a las ganancias	-\$ 5.127,50	\$ 6.391,15	\$ 19.280,67	\$ 34.779,90	
<b>Resultado neto</b>	-\$ 9.522,50	\$ 11.869,27	\$ 35.806,95	\$ 64.591,24	



Universidad de  
**San Andrés**

## Capítulo 7: Equipo

Inicialmente el equipo estará conformado por un CEO o director, un encargado de marketing, un encargado del área de finanzas y un encargado de la atención al cliente. Además, se va a necesitar de un programador que desarrolle la aplicación de IntegratedCare al igual que la web. Además, será el encargado de desarrollar mejoras y de solucionar cualquier tipo de disfunción de la app. Esta persona no será un empleado de la empresa, sino que será contratado para el desarrollo de la aplicación y web inicial y cuando sea necesario abordar algún problema. Los socios del proyecto serán Agustín Frers y Juan Romero Carranza. Cada uno contará con un 50% de las acciones de la empresa y ocuparemos un rol fundamental como empleados según nuestras aptitudes.

### CEO

El CEO de IntegratedCare va a ser Agustín Frers quien será el encargado de dirigir la empresa. Su función consta en tomar decisiones y marcar el rumbo de la empresa para lograr el crecimiento y éxito de la misma. Será quien se reúna con las asociaciones de psicólogos y quien entrevistó personalmente con la ayuda de un profesional a los distintos psicólogos que quieran integrarse a la aplicación. Creemos que Agustín es el indicado para este rol ya que él fue quien ideó el proyecto en un principio y quien tiene una visión más amplia del proyecto. Además sus rasgos como líder y motivador son cruciales para mantener al equipo motivado y organizado logrando así el éxito de la empresa. Una vez que IntegratedCare pueda expandirse y crecer, se asignará un empleado encargado de entrevistar y organizar reuniones con asociaciones y psicólogos alrededor del mundo. En un principio es muy importante reducir los costos y asegurarse de la fiabilidad de los primeros profesionales que se unen al proyecto. En un largo plazo el CEO va a ser el que le de forma y marque el camino al negocio y se encargue de la visión con respecto a la expansión de países y distintos asesoramientos.

## **CMO y ventas**

El encargado de marketing de la empresa va a ser Juan Romero Carranza. Este va a ser un rol muy importante al inicio de las actividades de IntegratedCare ya que el éxito del negocio está ligado a una buena disfunción del mensaje y del servicio que la aplicación va a brindar. Al tratarse de un nuevo formato de una actividad más tradicional, se requerirá mucho trabajo e inversión para llegar a muchos clientes y para darles la confianza necesaria y la experiencia perfecta para que elijan tomar sus sesiones por medio de la aplicación. Es importante alcanzar un buen volumen de clientes y profesionales para que el negocio sea rentable y una de las mayores herramientas es a través de una buena campaña y gestión de marketing. Juan va a ser el encargado de este sector de la empresa ya que cuenta con conocimiento importante en el rubro. Tuvo la oportunidad de trabajar en una empresa de marketing digital (IMS), en donde se le presentó la oportunidad de gestionar campañas de grandes clientes en distintas redes sociales, como por ejemplo campañas orientadas a resultados para compañías como Mercado Libre, Tienda mia, Accenture, entre otras. Gracias a esto, conoce el impacto que tienen las campañas en redes y medios en las ventas y adquisición de clientes. Su trabajo además, constaba en el “hunting” de empresas que podían llegar a requerir de gestión de campañas, por lo tanto, se trataba de un trabajo de doble cara donde conseguía los clientes contactandolos de cero y una vez que lograba la adquisición, creaba y gestionaba sus campañas en adelante. Además cuenta con buenas prácticas y benchmarks de distintas empresas de distintos rubros lo cual puede ser de gran ayuda para adaptar las campañas de IntegratedCare a sus clientes potenciales de mayor valor.

También cuenta con contactos y buena relación con agencias de marketing y freelancers dedicados a las creatividades que luego serán utilizadas para promocionar el producto.

## **CFO**

El encargado de finanzas de IntegratedCare será el responsable de llevar a cabo una planificación financiera, es decir, desarrollar y supervisar un plan financiero a largo plazo para la empresa. Llevará un control presupuestario donde deberá

monitorear y controlar los gastos de la empresa para asegurarse de que se cumplan los presupuestos. También, será el encargado de supervisar la contabilidad de la empresa y asegurarse de que se cumplan los estándares contables y de cumplimiento normativo. Además, tendrá un rol muy importante y realizará distintos análisis financieros para ayudar a la toma de decisiones estratégicas. Por último, será quien realice los contratos con los profesionales y las asociaciones para asegurarse del cumplimiento de ambas partes.

### **Atencion al cliente**

El encargado de este sector es muy importante ya que va a ser el responsable de atender las necesidades y exigencias de los clientes. Su función se va a centrar en mantener a los clientes de IntegratedCare satisfechos y retenerlos. Esto incluye planes de beneficios como descuentos, reembolsos, etc, en caso de que existan errores de la aplicación o en caso de que no se presente el profesional o simplemente descontento o insatisfacción por el servicio brindado. Además, deberá responder todo tipo de dudas por parte de los clientes y profesionales con respecto al funcionamiento de la aplicación, pago u otras dudas o inconvenientes.

### **Programador**

El programador va a ser la única actividad que será tercerizada, es decir, IntegratedCare no contará con un desarrollador en relación de dependencia como empleado. El programador será quien diseñe y ponga en funcionamiento la aplicación y la página web. Una vez que esta tenga un correcto funcionamiento solo se volverá a contactar a esta persona si se requiere alguna mejora para potenciar la experiencia de los clientes o por algún tipo de error o bug que se presente en las plataformas.

## **Capítulo 8: Leyes y regulaciones**

Con respecto a los aspectos legales lo primero que se debe hacer es formalizar la constitución de una sociedad. Se constituirá una Sociedad de Responsabilidad Limitada. Las razones son las siguientes:

- menor costo y sencillez en su constitución
- menos formalidades frente a la Inspección General de Justicia
- una mayor flexibilidad en el manejo administrativo y contable.

El pago de impuestos por brindar asesoramiento psicológico desde Argentina al exterior depende de las leyes fiscales de Argentina y de los países donde se brindan los servicios. En Argentina, se aplicarían impuestos como el Impuesto a las Ganancias y el Impuesto al Valor Agregado (IVA) sobre los ingresos generados por la prestación de servicios de asesoramiento psicológico. Es posible que también haya otras obligaciones fiscales aplicables, como el registro de la actividad y la presentación de declaraciones fiscales periódicas. En los países donde se brindan los servicios, la aplicación también puede estar sujeta a impuestos locales sobre ingresos, impuestos al valor agregado u otros impuestos similares.

Entre las leyes que afectan al negocio se encuentran, la ley de protección de datos personales: La aplicación deberá cumplir con las normas de privacidad y protección de datos personales establecidas por la Ley de Protección de Datos Personales No. 25.326 de Argentina. La ley de regulaciones de servicios de comunicaciones: La aplicación puede estar sujeta a regulaciones y permisos específicos relacionados con los servicios de comunicaciones en Argentina. La ley de derechos de autor: La aplicación deberá cumplir con las leyes de derechos de autor y propiedad intelectual en Argentina. También afecta al negocio, la ley de protección al consumidor: La aplicación deberá cumplir con la Ley de Protección al Consumidor No. 24.240 de Argentina, que establece normas para proteger los derechos de los consumidores. Por último, en Argentina, la práctica de la psicología está regulada por la Ley N° 23.589 de la Profesión de Psicólogo, y la aplicación debería cumplir con los requisitos establecidos por esta ley.

Además, la aplicación puede estar sujeta a regulaciones adicionales en los países donde brinda sus servicios, incluyendo regulaciones relacionadas con la privacidad, la protección de datos personales, la publicidad, y la protección al consumidor.

El tipo de permisos y habilitaciones necesarios para el funcionamiento de una aplicación de asesoramiento psicológico dependen de la ubicación y la naturaleza

del negocio. A continuación especificaremos los permisos y habilitaciones que son necesarios para el negocio. Permisos y registros gubernamentales; La aplicación puede requerir registrarse y obtener permisos de las agencias gubernamentales relevantes para su negocio, como la oficina de impuestos, la autoridad de protección de datos o la agencia reguladora de salud. Licencias profesionales; Si los asesores psicológicos que brindan el servicio a través de la aplicación están licenciados, es posible que necesiten obtener una licencia profesional para ejercer en su ubicación geográfica. Seguros; La aplicación puede requerir contratar seguros para cumplir con sus responsabilidades legales y proteger a los clientes.

Para finalizar con los aspectos legales, los tipos de contratos de seguros necesarios para el negocio son, el seguro de responsabilidad profesional; Este tipo de seguro cubre los costos y gastos legales en caso de que un cliente presente una demanda por negligencia profesional o daños y perjuicios. El seguro de privacidad y protección de datos; Este seguro protege a la aplicación en caso de una violación de datos o pérdida de información confidencial de los clientes. Por último, un seguro de cumplimiento normativo; Este seguro cubre los costos y gastos legales en caso de que la aplicación no cumpla con las regulaciones y leyes aplicables en materia de protección de datos y privacidad.



Universidad de  
San Andrés

## Capítulo 9: Plan de implementación y Riesgos

A continuación, quedará especificado el programa tentativo del trabajo de graduación, en el cual se observará las fechas en las cuales se tiene pensado realizar cada uno de los capítulos.

	Julio	Agosto	Septiembre	Noviembre	Diciembre	Enero
<b>Diseño de la aplicación</b>	X					
<b>Contratación de empleados</b>		X				
<b>Se inscribe la sociedad</b>		X				
<b>Asociación con psicólogos</b>			X			
<b>Anuncio y lanzamiento del negocio</b>			X			
<b>Campañas de marketing en redes sociales y medios tradicionales</b>				X		
<b>Adquisición y retención de clientes</b>				X		
<b>Seguimiento y reinversión en pos de mejoras</b>					X	
<b>Evaluación</b>						X



<b>del negocio y proyección para el próximo periodo</b>						
---	--	--	--	--	--	--

## Riesgos del negocio

En cuanto a los riesgos del negocio, se encuentra la posibilidad de que los usuarios y los psicólogos se contacten entre ellos de manera independiente luego de hacer el primer contacto por la plataforma. En una primera instancia, esto puede ser un riesgo para el negocio ya que en el periodo inicial es de gran importancia los primeros usuarios tanto como para la fidelización de estos y para que la aplicación genere la confianza en los clientes que lleve a que estos la recomienden en sus respectivos ambientes. Si desde un principio se da el “puenteo” entre psicólogos y clientes, la aplicación podría terminar únicamente como punto de contacto inicial y luego ser abandonada por los usuarios. Aun así, IntegratedCare contará con varios incentivos y métodos para evitar este puenteo. En primer lugar, el hecho de que los psicólogos deben abonar una suscripción mensual y no por sesión, como lo debe hacer el cliente, amortigua este abandono potencial, por lo menos por parte de los psicólogos. El psicólogo debe pagar por adelantado a mes completo por el uso de la plataforma y si consigue algún cliente dispuesto a “puentear” la aplicación, podrá hacerlo pero una vez que se termine el mes abonado, su acceso a la plataforma se encontrará cerrado, por lo que podrá conseguir clientes nuevos a medida que pague la suscripción y se encuentre operando en la plataforma. Además, se tomarán medidas preventivas y de cuidado contra estas acciones. Por ejemplo, si un suscriptor se da de alta y de baja en repetidas ocasiones, levantará sospechas y su acceso se puede ver restringido al igual que su posicionamiento en las búsquedas. Esto último ocurrirá de la misma manera si es que el psicólogo solo paga la suscripción a modo de conseguir nuevos clientes, es decir, si solo paga la

membresía pero no realiza sesiones en la aplicación, va a ser más difícil de encontrar al profesional en las búsquedas y no tendrá recomendaciones las cuales serán altamente tenidas en cuenta para los primeros lugares de búsqueda y recomendaciones personalizadas para los usuarios. Otra forma de garantizar el uso continuo de la aplicación por parte de los profesionales, es ofrecer un sistema de pagos confiable y asumir responsabilidad en caso de que algún pago no llegue o llegue en forma incorrecta. Sumado a esto, desde el punto de vista del cliente, es recomendable mantenerse en la plataforma ya que la empresa se hará cargo de cualquier inconveniente con los profesionales. En caso de que no se presente a una sesión, que no haya cumplido con expectativas o especialidades y mismo si hay algún tipo de accionar malicioso o dañino por parte de los profesionales. IntegratedCare ofrecerá reembolsos, descuentos y otros beneficios para estas situaciones.

Por último, otro riesgo que corre el negocio es que una empresa grande ya sea de servicios o que quiera expandir sus actividades, replique el modelo de negocios aprovechándose de sus ventajas en capital, estructura, marca y *know how*. Esto puede perjudicar a IntegratedCare principalmente a nivel global, es decir, cuando se trate de expandir a brindar el servicio a otros países. Esto implica un riesgo pero al mismo tiempo se presenta como una estrategia de salida ya que se podría vender IntegratedCare a una de estas grandes empresas ya que ellas se verían muy beneficiadas al adquirir la base de clientes, el conocimiento y el capital humano si así lo desean. Además, si IntegratedCare logra expandir la base de servicios brindados como fue mencionado anteriormente, es decir, comienza a brindar servicios legales, médicos, deportivos, educacionales etc, puede llegar a ser más atractivo para las grandes empresas a la hora de adquirir el negocio.

## Capítulo 10: Conclusiones

Luego de analizar las altas tasas de abandono de jóvenes en Argentina, se pudo observar que dicho hecho viene acompañado de problemáticas psicológicas como

crisis existenciales, incertidumbre con respecto al futuro o simplemente conflictos personales. De este modo, surge IntegratedCare, el cual consta en un negocio destinado a ayudar y acompañar a aquellas personas que deciden migrar al exterior, ofreciendo asistencia psicológica profesional.

Hoy en día, la consciencia por la salud mental ha tomado importancia a nivel mundial al punto de considerarse imprescindible. Por el momento son pocas las opciones de asesoramiento psicológico con las que cuentan los jóvenes que se encuentran viviendo en el exterior. Si las hay, resultan inaccesibles para este segmento por cuestiones monetarias. Es por esto que la empresa se encuentra en una posición favorable frente a futuros negocios del rubro, teniendo la posibilidad de incrementar la captación de mercado fácilmente.

El segmento está definido principalmente por personas entre 18 y 35 años, quienes residen fuera de Argentina y actualmente se encuentran trabajando y/o estudiando. Este segmento se caracteriza por tener la necesidad o interés de acudir a profesionales de la psicología, dado el contexto en el que se encuentran.

Teniendo en cuenta el cálculo de la estimación de ventas y que el precio promedio de una sesión con un psicólogo en Argentina varía entre 2000 y 4000 pesos y una sesión en el exterior entre 50 y 100 dólares, confiamos en que nuestra propuesta de negocio, no va a tardar en comenzar a tomar vuelo, ya que presenta una oportunidad confiable para beneficiar a nuestros cliente (tanto a los psicólogos como a aquellos que consuman el servicio acudiendo a las sesiones).

## Bibliografía

A continuación se especificará la bibliografía que será implementada para el análisis del proyecto propuesto.

### Capítulo 1: Evaluación de la oportunidad

- My Opportunity: Why will or won't this work” de Mullins J.W. \_2010
- Bygrave, W.; Zacharakis, A. Entrepreneurship. Chapter 3: Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping.

### Capítulo 2: Análisis del sector e investigación de mercado:

- Porter, M. Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la Competencia. Cap. 1 y 2

### Capítulo 3: Modelo de negocio

- How to Design a Winning Business Model. Ramon Casadesus-Masanell and Joan E.Ricart
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. Generación de Modelos de Negocio.

### Capítulo 4: Plan de marketing

- Dvoskin, R. Fundamentos de Marketing

### Capítulo 5: Operaciones de negocios

- Krajewski, L.; Malhotra, M.; Ritzman, L. Administración de Operaciones.

### Capítulo 6: Costos, finanzas e inversión

- Corporate Finance de Brealey, Myers y Allen.
- Lavolpe, A.; Capasso, C.; Smolje, A. Presupuestos y gestión. Cap. 2, Cap 5, Cap 11.

### Capítulo 7: Equipo

Agustín Frers - Juan Romero Carranza

- Armstrong, M. A handbook of human resource management practice.
- Cappelli, Peter. Talent Management for the 21st Century.

### Capítulo 8: Aspectos legales

- Curá, J.M.; García Villalonga, J.C. Derecho privado. Cap. III al VIII
- Normativas de la ley Argentina

[https://verne.elpais.com/verne/2017/03/14/articulo/1489490451\\_983473.html](https://verne.elpais.com/verne/2017/03/14/articulo/1489490451_983473.html)

[https://elpais.com/elpais/2019/03/15/migrados/1552661798\\_059448.html](https://elpais.com/elpais/2019/03/15/migrados/1552661798_059448.html)

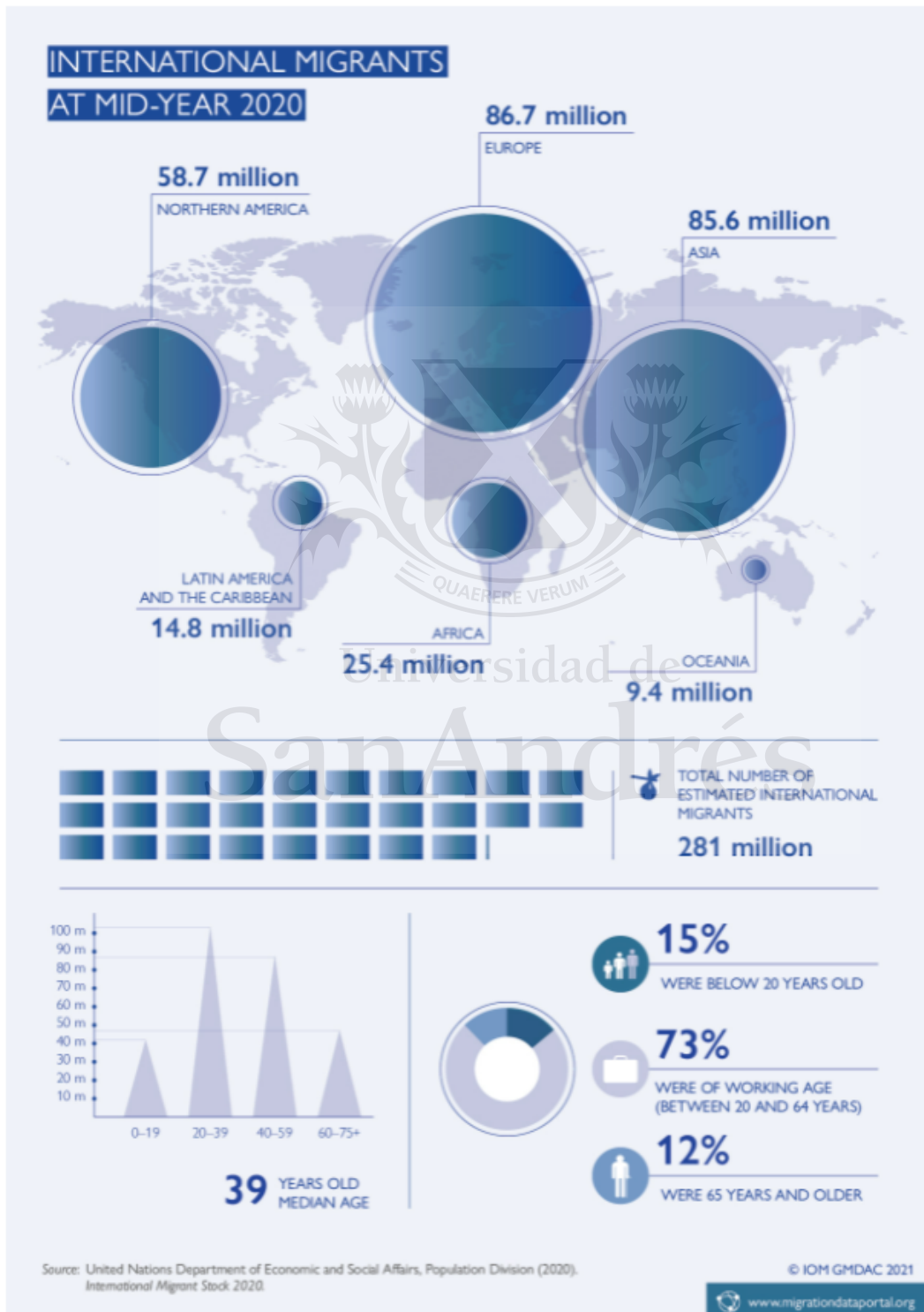
<https://www.infobae.com/educacion/2022/09/07/7-de-cada-10-alumnos-portenos-evaluan-irs-e-del-pais-una-vez-que-terminen-la-secundaria/>



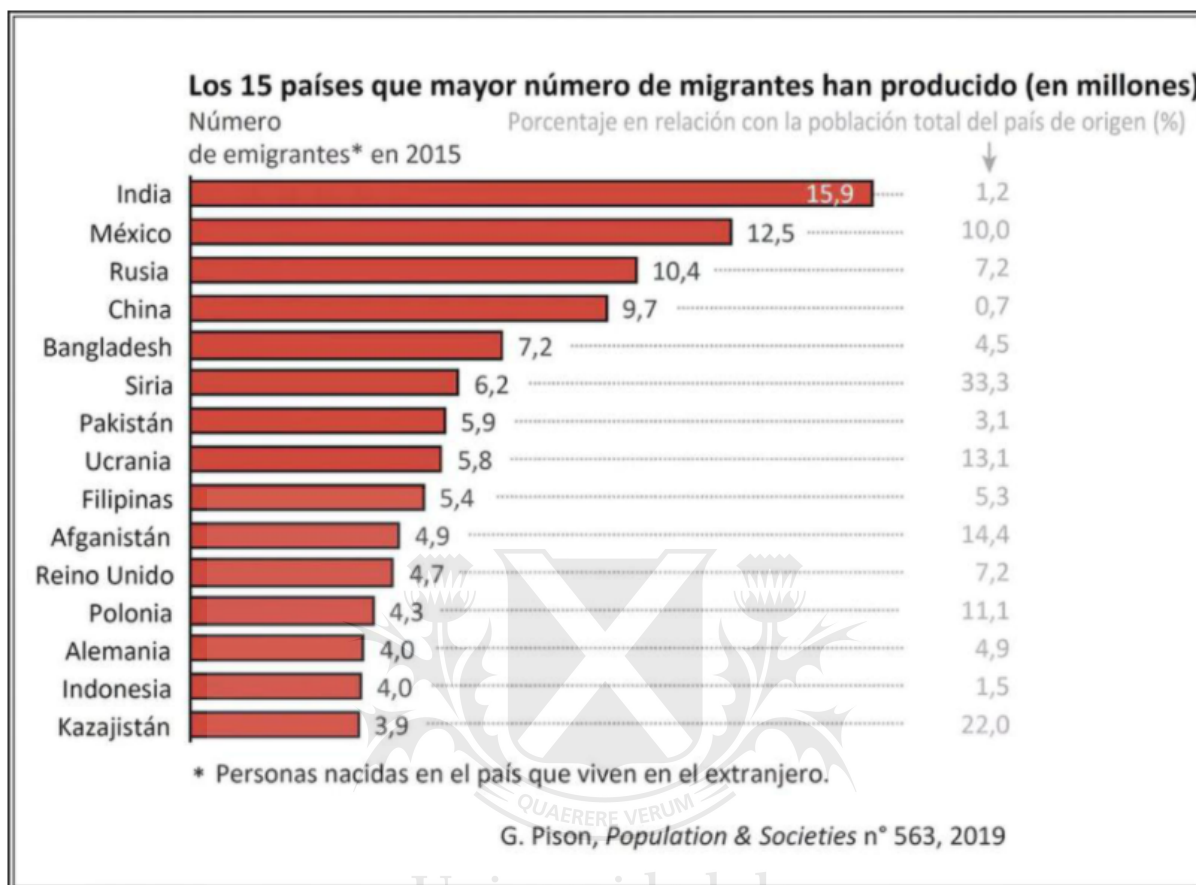
Universidad de  
**San Andrés**

# ANEXOS

## Anexo 1

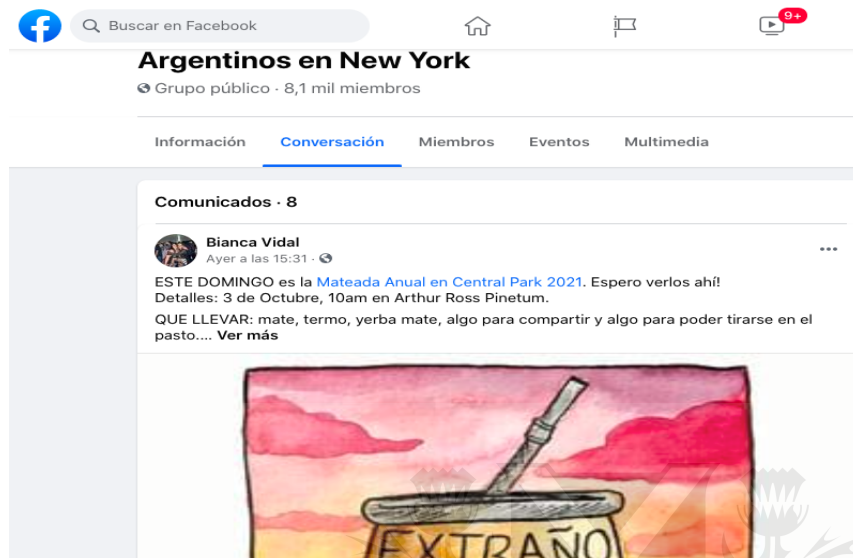


## Anexo 2



Universidad de  
San Andrés

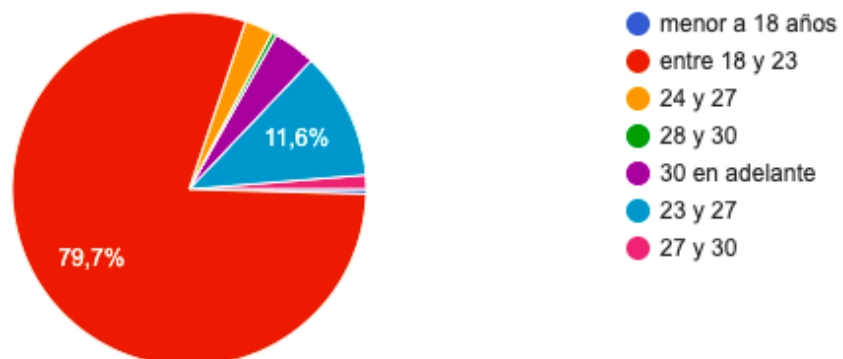
## Anexo 3



## Anexo 4

edad:

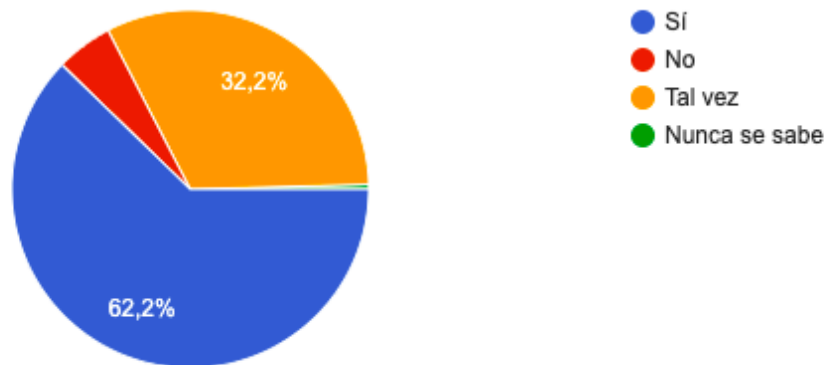
232 respuestas





¿Tenés intenciones de irte a vivir al exterior en los próximos años?

233 respuestas



Siendo nunca se sabe una respuesta de carácter "comentario".

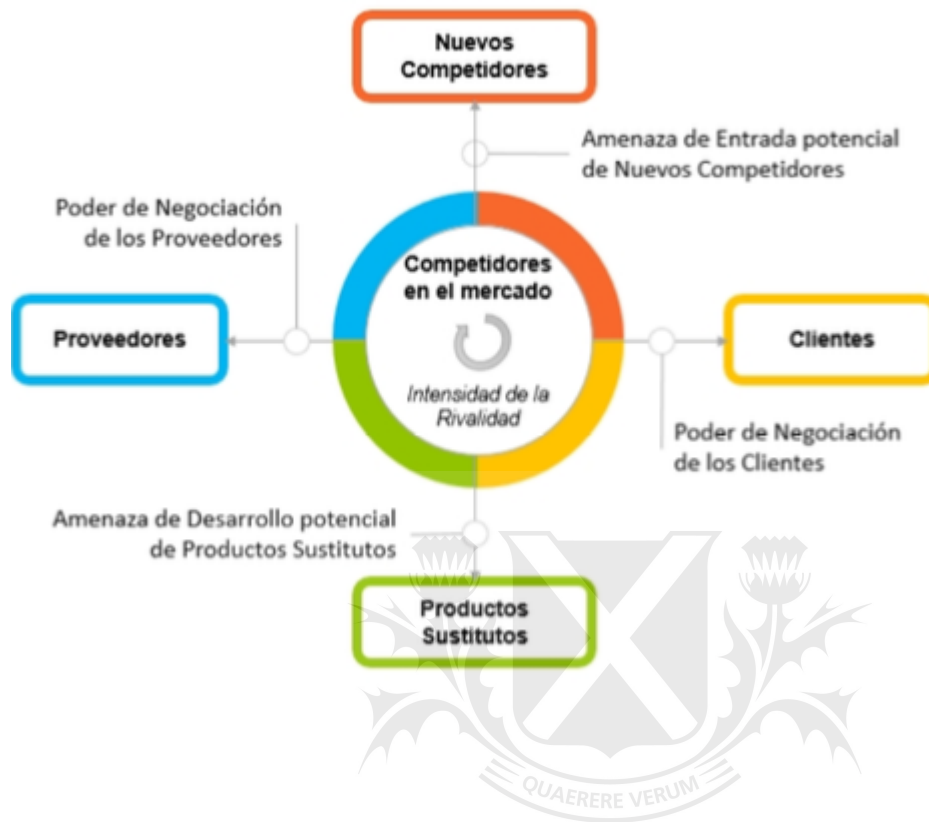


## Anexo 5



Universidad de  
**San Andrés**

## Anexo 6



Universidad de  
**San Andrés**