



Universidad de
San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

MBA SALUD

ANCOU

Autora: María Jimena Hansen

DNI: 28.541.281

Director/Mentor de Tesis: Juliana Álvarez Curetti
Carlos Rodríguez

Buenos Aires, 6 de febrero de 2023

RESUMEN EJECUTIVO

El envejecimiento de la población es una problemática mundial. En las grandes ciudades para el 2050 una de cada cinco personas será un adulto mayor. Existe gran preocupación en que estos adultos vivan de mejor manera, así la OMS dictaminó la década 2020/30 como la década de envejecimiento saludable con el objetivo de fomentar acciones relacionadas con el bienestar de esta población.

Las personas mayores son en su gran mayoría económicamente viables así y todo no hay productos adaptados a sus necesidades. Son ellos quienes se adaptan a los productos.

Sus necesidades se hayan mayormente en la instalación gradual de la dependencia, de inicio instrumental, (para actividades complejas) y con el tiempo y mayor deterioro, dependencia de actividades básicas.

Los familiares y amigos son quienes más los acompañan a realizar estas actividades. Entendiendo la cantidad de actividades y responsabilidades que tiene un adulto en edad media, nace ANCOU como una alternativa de brindar acompañamiento en las actividades instrumentales.

Una empresa dedicada a conectar clientes con acompañantes especializados para realizar actividades extradomiciliarias, servicio contratable a través de una plataforma, de manera sencilla y segura.

Con una inversión inicial de USD 24.700 utilizada principalmente para el desarrollo de la plataforma, ANCOU propone un modelo de negocio innovador para el mercado del cuidado del adulto mayor.

Al ser un negocio de intermediación, los costos son bajos y permite invertir más en Marketing y Comunicación, área principal para el crecimiento de la organización. Este trabajo pretende desarrollar un plan de negocios de diez años de duración para analizar el crecimiento inicial del producto y estimar la llegada a la perpetuidad.

AGRADECIMIENTOS

Les agradezco:

A mis hijos, por su tiempo sin mí, por su paciencia, por respetarme.

A mi madre y mi familia, por apoyarme en mis decisiones y financiarlo.

A mis colegas, por alentarme, sin dudar de mis capacidades.

A mis amigos, por entender mis ausencias.

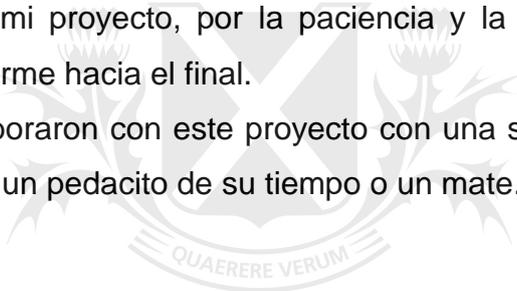
Al grupo uno del MBA, (Mery, Guille, Alfons, JP, Guille y Uri) por darse a conocer tan generosamente, compartirse y hacer este camino tan divertido e inolvidable.

A Víctor Azpiroz, mi coach, por ver lo mejor de cada uno de nosotros y valorarlo y hacer su trabajo seriamente.

A todos los profesores y especialmente a Daniel y Alfredo.

A Juliana, tutora de mi proyecto, por la paciencia y la sapiencia y a Carlos Rodríguez por adoptarme hacia el final.

A todos los que colaboraron con este proyecto con una sonrisa, que confiaron en mí, que me dieron un pedacito de su tiempo o un mate.



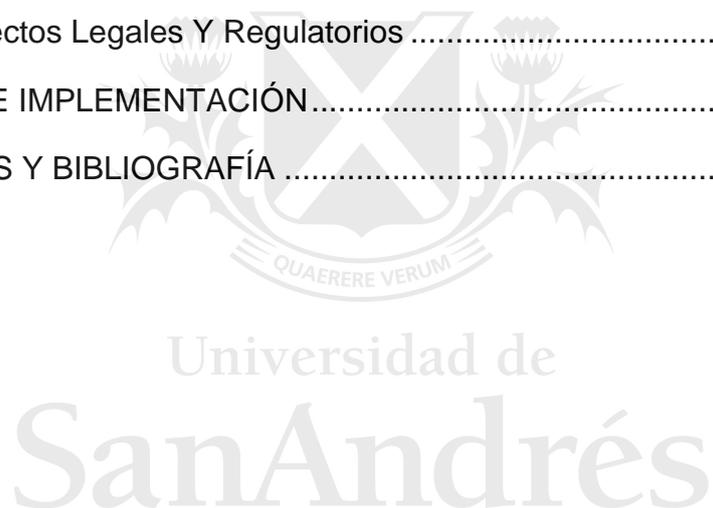
Universidad de
San Andrés

INDICE DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	2
AGRADECIMIENTOS	3
I INTRODUCCIÓN	7
II PRESENTACIÓN DE LA NECESIDAD Y LA IDEA.....	10
III EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	11
III- EL CLIENTE.....	14
III A - Mapa de Empatía del segmento A:	14
III B – Mapa de empatía del segmento B:	16
III C - Insights sobre el cliente	17
III D - Draft arquetipo de persona.....	18
IV - EL MERCADO:.....	20
V - PROPUESTA DE VALOR.....	23
VI - MODELO DE NEGOCIO	27
VII - MARKET FIT	31
VII A - Proceso de Validación:.....	31
VII A 1 - Entrevistas:.....	31
VII A 2- Encuestas	32
VII B - EL MVP (Minimum Viable Product).....	33
VII B 1- La plataforma:	33
VII B 2 -Los acompañantes:	34
VIII - COMPETENCIA	36
VIII A - Análisis de la industria:	36
VIII B - Mapa competitivo:	39
VIII C - Context Map Canvas:	40
VIII D - Análisis del entorno (PESTLE).....	41
VIII D 1 - Situación económica y social:	41

VIII D 2 - Contexto tecnológico:.....	41
VIII D 3 - Leyes y regulaciones:	41
VIII E - Oportunidades y amenazas futuras en la industria:	42
VIII F - Análisis según las 5 fuerzas de Porter:	42
IX - GO TO MARKET PLAN	44
IX A - Marketing Mix.....	44
<i>Producto:</i>	44
<i>Promoción:</i>	44
<i>Pricing:</i>	45
<i>Plaza:</i>	46
IX B - Relación con el cliente: Customer Journey	47
X – EQUIPO EMPRENDEDOR Y ESTRUCTURA DIRECTIVA.....	48
XI - REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN, Y RESULTADOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS ESPERADOS.....	50
XI A - Contexto macroeconómico:.....	50
PBI:	50
Tipo de cambio:.....	50
Inflación:.....	51
Riesgo País:.....	51
Tasa libre de riesgo:.....	51
Prima de riesgo país:	51
XI B - Escenario microeconómico:	51
<i>El sector cliente:</i>	51
<i>El sector acompañante:</i>	52
<i>Impacto en la compañía:</i>	52
XII - MODELO DE GENERACIÓN DE BENEFICIOS.....	54
XII A - Economics de una unidad	54

XII B -Estructura de costos fijos y variables	54
XII C - Proyección del cuadro de resultados.	55
XII D - Análisis Financiero	57
XII D 1 - Inversión inicial:	57
XII D 2 -Cash Flow	57
XIII - CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DE NEGOCIO	59
XIII A - Viabilidad financiera	59
XIII B - Principales Riesgos Y Estrategias De Cobertura Asociadas.....	59
XIII B 1 - Factores críticos para el éxito del emprendimiento:	59
XIII B 2 - Factores de riesgo para el desarrollo:	59
XIII C - Aspectos Legales Y Regulatorios	60
XIV - PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	61
XV - FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA	62



I INTRODUCCIÓN

Previo a adentrarnos a la presentación del desarrollo de este proyecto realizaremos una introducción con preguntas y respuestas que son propicias para el entendimiento de algunos conceptos que se relacionan con la necesidad que viene a satisfacer este nuevo producto.

¿Qué es la salud?

La salud está definida según La Organización Mundial de La Salud (OMS) como el estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades. La misma Constitución de la OMS también establece que el goce del grado máximo de salud que se pueda lograr es uno de los derechos fundamentales de todo ser humano. ⁱ

¿Qué está sucediendo con la población?

La población mundial está padeciendo envejecimiento, que es consecuencia de la evolución de los cambios demográficos (fecundidad, mortalidad). Las cifras son elocuentes, mientras en el mundo en 2015 el número de personas de 60 años y más era de 900 millones, en 2050 llegará a ser de 2000 millones, representando el 23% de la población mundial. ⁱⁱ

¿Qué es el envejecimiento y cuáles son las afecciones más comunes?

El envejecimiento desde el punto de vista biológico es resultado del acúmulo de una gran variedad de daños moleculares y celulares. Se caracteriza por cambios y transformaciones producidos por la interrelación entre factores intrínsecos (genéticos) y extrínsecos (ambientales), durante la vida. Estos cambios son condicionantes de deterioro funcional, con descenso gradual de capacidades físicas y mentales. Las afecciones más comunes son trastornos en la visión, propensión a caídas, osteoartritis, déficits cognitivos y depresión.

¿Qué es el envejecimiento saludable?

El envejecimiento saludable se define como el proceso de fomentar y mantener la capacidad funcional que permite el bienestar en la vejez. La capacidad funcional está determinada por la capacidad intrínseca de una persona (o sea, sus capacidades físicas y mentales), el entorno en el que vive (entendido en el

sentido más amplio e incluidos los entornos físicos, sociales y políticos) y la integración entre esos elementos.ⁱⁱⁱ

La evidencia indica que la proporción de la vida que se disfruta en buena salud se ha mantenido prácticamente constante, lo que implica que los años adicionales están marcados por la mala salud.

Cuando las personas pueden vivir esos años adicionales de vida con buena salud y en un entorno propicio, su capacidad para hacer lo que más valoran apenas se distingue de la que tiene una persona más joven. En cambio, si estos años adicionales están dominados por el declive de la capacidad física y mental, las implicancias para las personas mayores y para la sociedad se vuelven más negativas.

Los entornos propicios, tanto físicos como sociales, también facilitan que las personas puedan llevar a cabo las actividades que son importantes para ellas, a pesar de la pérdida de facultades.

Por otra parte, las personas mayores contribuyen de muchos modos a sus familias y comunidades. No obstante, el alcance de esas oportunidades y contribuciones depende en gran medida de un factor: la salud. Y una respuesta de salud pública debe hacer balance de las tendencias actuales tecnológicas en transporte y comunicación y urbanistas y futuras y diseñar sus políticas en consecuencia.

¿Cuál es la Respuesta de la OMS?

La Asamblea General de las Naciones Unidas declaró el periodo 2021-2030 como la Década del Envejecimiento Saludable y pidió a la OMS que se encargara de liderar su puesta en práctica.

La década tiene como objetivo reducir las desigualdades en materia de salud y mejorar la vida de las personas mayores, a través de la acción colectiva en cuatro esferas: cambiar nuestra forma de pensar, sentir y actuar en relación con la edad y el edadismo; desarrollar las comunidades de forma que se fomenten las capacidades de las personas mayores; prestar servicios de atención integrada y atención primaria de salud centrados en la persona, que respondan a las necesidades de las personas mayores; y proporcionar acceso a la asistencia a largo plazo a las personas mayores que la necesiten.

¿Cuál es la Situación en Argentina de los adultos mayores?

Argentina se encuentra en una etapa de envejecimiento avanzada. Según el censo 2010, un 14,3% de la población tiene 60 años y más (5.725.838 personas), lo que implica una proporción elevada de personas mayores con relación a la población total.

El perfil del adulto mayor es fundamentalmente urbano (INDEC, 2014), con gran concentración de estas poblaciones en las principales ciudades del país, principalmente la Ciudad de Buenos Aires.

Los resultados de la encuesta nacional sobre calidad de vida de los adultos mayores (ENCaViAM) realizada en 2012 muestran que un 34% del total de personas mayores de 60 años y más considera que su salud es regular y un 7% la percibe como mala, también describe que la autopercepción de la salud empeora con la edad. Uno de los principales problemas de salud, son las caídas: 32% de los entrevistados en la ENCaViAM manifestaron haberse caído en los últimos dos años, y de ese total, el 56% se cayó más de una vez.

En cuanto a la actividad física, el resultado fue el descubrimiento de un grave déficit: 69% de la población mayor de 60 años no realiza ninguna actividad física. En cuanto a la salud mental, uno de los males que aqueja a las poblaciones de adultos mayores es la depresión, cuyos síntomas (presencia de tristeza, pérdida de interés o placer, sentimientos de culpa o falta de autoestima, trastornos del sueño o del apetito, sensación de cansancio y falta de concentración) tienen consecuencias en la salud.

La encuesta describe que las tareas de cuidado de adultos mayores sin suficiente autonomía recaen fundamentalmente en la familia. En mucha menor medida, son llevadas a cabo por empleados domésticos o cuidadores no especializados, amigos y vecinos, y cuidadores especializados. Un 41% de los adultos mayores recibe habitualmente ayuda de algún familiar o conocido que no vive con él. El tipo de ayuda más habitual es la compañía (sea en el hogar o cuando tiene que desplazarse), pero también en las compras, mandados y con las tareas del hogar.^{iv}

II PRESENTACIÓN DE LA NECESIDAD Y LA IDEA

A partir de visualizar esta problemática de la sociedad y con el propósito de contribuir al envejecimiento saludable, se crea ANCOU, una empresa que brinda el servicio de conectar acompañantes especializados y personas mayores para realizar actividades extradomiciliarias, pudiendo realizar la contratación a través de una plataforma virtual. Promoviendo que los clientes mantengan y disfruten su autonomía, lo que contribuirá a:

- Fortalecer el envejecimiento saludable.
- Generar un cambio cultural sobre lo que significa envejecer.
- Darle valor a la economía plateada generando este producto pensado para adultos y también disminuir el trabajo informal.
- Brindar solución a las familias y al usuario para que el adulto mayor se encuentre acompañado en forma confiable y no deje de realizar actividades por falta de compañía.

ANCOU se desarrollará inicialmente en la Ciudad de Buenos Aires, donde se evidenció se encuentra la mayor demanda: adultos mayores de 65 años con capacidades de pago del servicio y con dificultades para realizar actividades extradomiciliarias.

El número total de personas con estas características se estima en 180.000.

En la actualidad no hay un producto semejante que permita la contratación de acompañantes especializados por horas de servicio con el respaldo de una compañía, sin una agencia como intermediaria. La ventaja de este modelo de contratación es que permite al cliente elegir en forma espontánea la contratación, de acuerdo con sus deseos y presupuesto, en vez de convertirse en un gasto fijo y sin las implicancias de tener un empleado.

Además del respaldo de la selección de los acompañantes por ANCOU, los acompañantes contarán con la valoración en la plataforma de los usuarios. El encuentro será geolocalizado para brindar más confianza y seguridad. Con estos atributos proponemos una nueva alternativa al mercado.

III EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La Ciudad de Buenos Aires es la ciudad más afectada por el envejecimiento en el país, con un total de 600.000 habitantes mayores de 65 años, un 14% de la población y siendo la población mayor a 75 años un 8,3%. ^v

La demanda se estima sobre la población de clase media y acomodada que se encuentra definido sobre la canasta Total de Consumo: con ingresos de 1.5 a 4 veces para clase media y mayor de 4 veces para la acomodada.

Según un estudio realizado por el Observatorio Porteño de la situación Social sobre los adultos mayores en CABA

- El 64 % de las viviendas de clase media y acomodadas cuentan con un mayor de 65 años.
- Solo el 2% de tiene necesidades básicas insatisfechas.
- El 90% de los mayores de 65 años tiene ingreso mayor a la canasta básica total, que incluye canasta alimentaria más los gastos de servicios básicos del hogar y los gastos de servicios mensuales, bienes y servicios estacionales.^{vi}

Estas características demográficas particulares de CABA permiten estimar la existencia de clientes con capacidad de pago propia y también en forma alternativa de los familiares, quienes son el segundo segmento de clientes a quienes estamos dirigidos.

El mercado está compuesto por aquellas personas que requieren o desean compañía para realizar actividades extradomiciliarias en la Ciudad de Bs. As. por diferentes motivos. En la investigación de mercado se halló

- De los 600.000 adultos mayores de 65 años el 90% vive en hogares de clase media o acomodada como se mencionó anteriormente.
- el 50% desea hacer más actividades fuera del domicilio, según las encuestas realizadas (Hansen,2022)
- Según un estudio sobre envejecimiento, el 42 % tiene dolor o malestar, el 30% algún problema de movilidad. El 17% algún problema con las actividades cotidianas y el 35 % una percepción de regular o mala salud.

Asumimos que el mercado objetivo radica en este 30% de población: 180.000 habitantes en la ciudad de buenos aires.^{vii} La tasa anual de crecimiento poblacional para este grupo etario del 3% siendo en el país para el 2035, 4.170.000 habitantes ^{viii}

En cuanto la competencia para el cuidado y acompañamiento de adultos mayores reside en geriátricos, empleados domésticas, empresas de cuidadores domiciliarios y cuidadores cuentapropistas, para aquellos con mayor grado de dependencia. El cliente de ANCOU es aquel que padece dependencia instrumental (complicaciones para realizar actividades más complejas: ir de compras, realizar trámites). En este caso, la mayor competencia de ANCOU según un estudio sobre el adulto mayor reside en familiares y amigos. Un 41% de los adultos mayores recibe habitualmente ayuda de algún familiar o conocido que no vive con él. Estos ayudantes suelen ser las hijas mujeres, y esto será una problemática a futuro ya que las mujeres se encuentran más insertas en el mercado laboral por lo que cuentan con menor tiempo.

El crecimiento estimado para ANCOU a fin de este trabajo, con un escenario conservador, radica en la cantidad de cuidadores que reclutará anualmente y será esa la limitante de las horas contratadas. Esas mismas horas pueden ser cumplidas por más cuidadores ya que no hay límite para el registro de los mismos si cumplen con los criterios de selección. Un crecimiento estimado para el primer año con 60 acompañantes que lograrían cumplir 9.600 horas mensuales de acompañamiento. Se estima un crecimiento en 10 años de 240 acompañantes, 38.000 horas mensuales.

El modelo de ingreso de ANCOU será la comisión cobrada por cada servicio. Se utilizará durante el cobro del servicio la modalidad de pago dividido o Splitpayment por lo que la será mediante plataforma que se gestionen los ingresos. La hora de acompañamiento tendrá un costo de USD 5 y ANCOU recibirá un 20%, USD 1/hora. Al tratarse de una empresa de servicio, los mayores costos y gastos estarán principalmente asociados a marketing para la captación de nuevos clientes y la fidelización de estos. Con esta estructura de gastos fijos y escasos costos/unidad, la rentabilidad es muy variable según el volumen de ventas. El gran potencial en este startup radica en visualizar una necesidad que en gran medida por motivo socioculturales hoy no se encuentra

atendida. En ANCOU brindaremos la posibilidad a los clientes de ejercer la autonomía sobre sus decisiones y desarrollar su vida más libremente en la ciudad y a sus familiares encontrar en esta empresa una solución a la falta de tiempo para cumplir con todas las obligaciones.



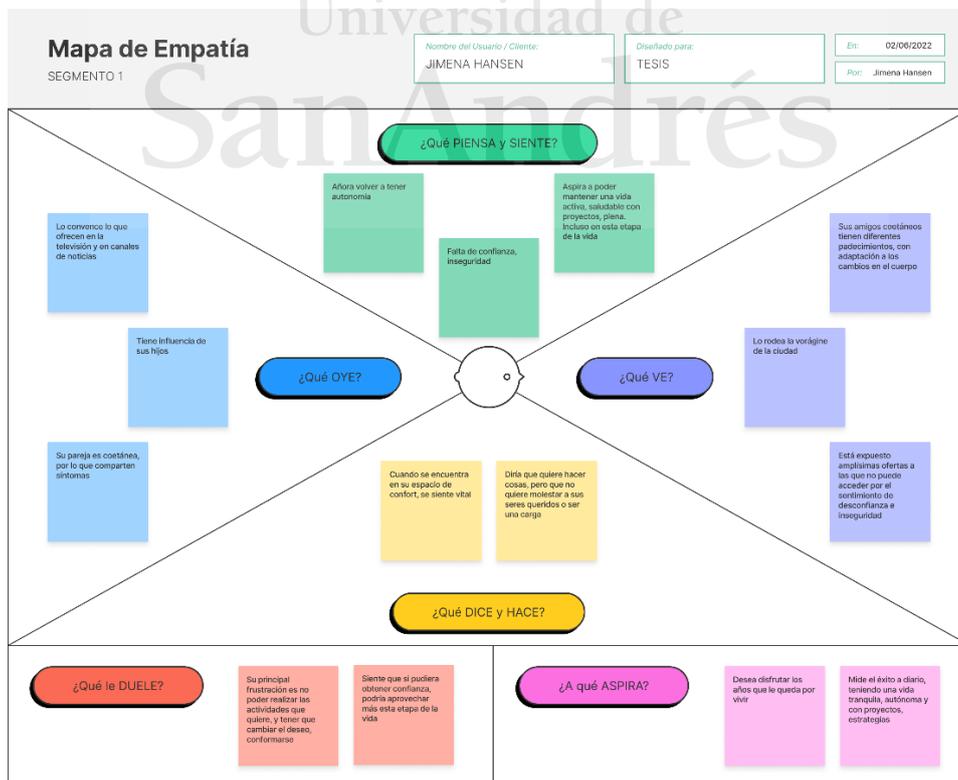
Universidad de
San Andrés

III- EL CLIENTE

ANCOU es una plataforma que pone a disposición del cliente cuidadores especializados en el acompañamiento del adulto mayor. Nuestro cliente es todo aquel que quiera contratar y pagar por el servicio, así encontramos dos segmentos principales.

- Segmento A: adulto mayor que vive en centros urbanos, de clase media o media alta, con capacidad cognitiva para manejo de tecnología y toma de decisiones, pero con desconfianza tanto en sus propias capacidades físicas como en las dificultades que le pueden generar movilizarse solo en la ciudad.
- Segmento B: el responsable de este adulto mayor, su hijo/a, o quien lo ayuda con las tareas diarias, que no dispone del tiempo suficiente para satisfacer todas las demandas por encontrarse en edad media, con otras responsabilidades.

III A - Mapa de Empatía del segmento A:



Desarrollo Mapa de empatía:

- **¿Qué es lo que piensa y siente?**

Siente una distancia entre los planes que gustaría realizar y sin embargo se resigna a no hacerlos, lo que le ocasiona frustración. Siente bronca de que tenga que cambiar su vida adaptándose a las condiciones en las que se encuentra.

Siente stress y desconfianza con cada salida porque salir de la casa puede ser un desafío físico y temor por que algo malo le suceda. Siente que la falta de autonomía determina un mayor aislamiento. Se siente una carga para sus familiares cada vez que les pide algo.

- **¿Qué es lo que ve y oye?**

En general lo que se ofrece en canales de aire de TV y canales de noticias, escucha la radio y lee el diario. Recibe un exceso de malas noticias sobre Inseguridad, salud, clima, contexto social y político.

Hay una alta influencia de los hijos que pasan a ser los principales cuidadores de su bienestar. Estos le dicen que si no se siente seguro no haga cosas solos, que mejor espere a que puedan acompañarlo. Sus coetarios tienen los mismos problemas y quejas.

- **¿Qué es lo que dice y hace?**

Hace compras en locales de cercanía, cocina sus comidas, mira tv, llama por teléfono a la familia y amigos. Habla más sobre el pasado.

Cuando se siente en su espacio de confort (con familia y amigos) se muestra vital. Se queja de lo complicado que se vuelve el mundo a esa edad.

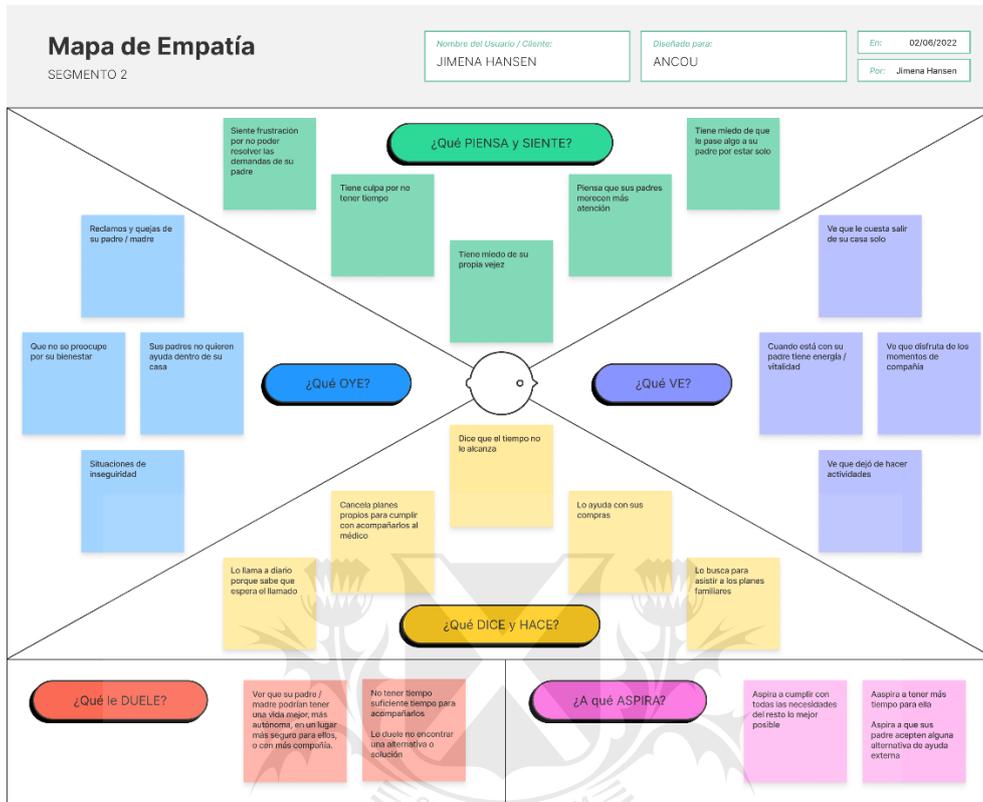
- **¿Qué le duele?**

Le duele haber perdido autonomía. Le duele que su vida esté tan impactada por el deterioro de su cuerpo. Tener que conformarse. No tener un rol valioso en la sociedad. Que su cuerpo no lo acompañe. Le duele tener que pedir ayuda a sus hijos/as.

- **¿A qué aspira?**

Aspira a poder disfrutar la vida como lo hizo en otros tiempos. Poder concretar proyectos, mantener su autonomía. Ser valorado por la sociedad.

III B – Mapa de empatía del segmento B:



Desarrollo Mapa de empatía:

- **¿Qué es lo que piensa y siente?**

Piensa en que necesita hacer algún cambio en su vida para que le quede tiempo para sí mismo, que vive corriendo, atendiendo las demandas de los demás. Siente estar exhausta y con muchos pendientes.

Le preocupa el bienestar de sus seres queridos, y se siente responsable por ello.

Piensa para qué tener dinero si no puede tener tiempo.

- **¿Qué es lo que ve y oye?**

Un exceso de malas noticias sobre inseguridad, salud, clima, contexto social y político. Las demandas y quejas de sus hijos, pareja, padre y amigas.

Que la sobrecarga de tareas les pasa a todas las personas de su edad. Que tiene que encontrar tiempo para sí misma y agradecer todo lo que tienen y que su familia esa económicamente bien y saludable.

- **¿Qué es lo que dice y hace?**

Dice que puede con todo. Trabaja, organiza la escolaridad de sus hijos, se ocupa de la casa, de los turnos médicos de la familia. Se ocupa de supervisar y acompañar a su padre. Se ocupa de mantenerse en forma y prolija. Se ocupa de los planes de fin de semana y vacaciones. Dice estar exhausta todo el tiempo

- **¿Qué le duele?**

Estar en estado de permanente agotamiento. Que todo dependa de ella, que, a pesar del esfuerzo, el trabajo y el dinero, no tiene tiempo

- **¿Cuáles son sus sueños y aspiraciones?**

Que sus hijos sean felices, que cumplan con sus actividades. Poder mantener su status de vida. Poder ocuparse de sus padres como se ocuparon de ella en su niñez. Seguir creciendo profesionalmente. Aspira a tener tiempo para disfrutar.

III C - Insights sobre el cliente

Los insights fueron tomados de bibliografía consultada, entrevistas, encuestas (se desarrollan en apartado de validación) y observaciones personales.

Segmento A:

- Reconocen la vejez como la edad de disfrutar y descansar.
- Realizan poca actividad física. No se ven personas +65 solas realizando actividad física en las plazas o parques ni en los gimnasios
- No quieren ser una carga para sus familiares, recortan los pedidos a lo esencial.
- Quieren continuar viviendo en su casa y no quieren empleados permanentes.
- Disfrutan de encuentros con pocas personas, donde puedan ser los protagonistas y escuchar mejor y ser escuchados
- Planean una actividad y disfrutan preparándose para realizarla.
- Se sienten felices y útiles cuando pueden hacer algo por sus familiares.
- No quisieran pedir permiso, quieren mantener su privacidad y autonomía.

- Tienen limitaciones físicas en cuanto a la pérdida de agilidad, son más temerosos a las caídas.

Segmento B:

- Múltiples ocupaciones, hijos a cargo, trabajo, deporte, tareas recreativas, turnos médicos, trámites.
- Cuando puede delegar tareas del cuidado de sus seres queridos en una red de confianza lo hace.
- Falta de tiempo, estado de agotamiento.
- Culpa si no logra cumplir con algún pedido.
- Parte de su felicidad es que las personas que dependen de ellos estén bien. Lo toman como un logro personal.

III D - Draft arquetipo de persona

Segmento A:





Jorge

Edad: 78 Años
Ocupación: Jubilado (Gerente de Banco)
Estrato socioeconómico: ABC 1
Estado Civil: Viudo

Dolores

- Aburrimiento
- Nostalgia
- No quiero ser una carga para mi hija

Biografía

Soy jubilado hace 5 años, vivo en Belgrano, en el mismo departamento donde crié a mis 2 hijos, Elena y Oscar. Tengo 5 nietos, viven en Pilar y en España.

Enviudé hace 2 años. Me gusta mi casa y mis plantas. Una señora me asiste con la limpieza una vez por semana y yo todos los días hago las compras cerca. Me duele un poco la espalda y las rodillas, por eso camino mas lento, pero no uso bastón. Antes jugaba al tenis.

Veo poco a mis hijos porque viven lejos, ya no me animo a manejar por la vista. Todos los días leo el diario, me cocino, a la tarde llamo a mis hijos, miro televisión y a la noche alguna serie. Mi nieto mayor viene a dormir cuando va a la facultad 2 veces por semana y lo invito a comer pizza.

Una vez por mes me junto con mis compañeros del banco a cenar.

Aspiraciones

- Tener una vida activa y saludable
- Poder deslindar a mi hija de algunas tareas

Segmento B:



Viviana

Edad: 47 Años
Ocupación: Escribana
Estrato socioeconómico: ABC 1
Estado Civil: Casada - 2 hijas

Biografía

Soy escribana, vivo en Bella Vista, tengo marido y 2 hijas en edad escolar que asisten a colegio bilingüe de la zona.

Viajo a la oficina a CABA todos los días. Una empleada doméstica me ayuda con las tareas del hogar. Mi hija más chica realiza terapias de apoyo escolar y ambas juegan al hockey. Me ocupo de sus traslados por lo que salgo con ellas 7 am y vuelvo a mi casa 20 hs. Los fines de semana tienen partido.

Me ocupo además de la cena diariamente y de los turnos médicos de toda la familia. Mi padre es viudo, tiene 78 años, vive en CABA y voy a buscarlo los domingos para almorzar. No puedo acompañarlo más por falta de tiempo.

Tenemos una vida saludable pero a las corridas. Podemos parar solo en vacaciones.

Dolores

- Estrés
- Falta de tiempo para ocuparse de todo

Aspiraciones

- Poder delegar algunas actividades
- Poder disfrutar más del bienestar económico



Universidad de
San Andrés

IV - EL MERCADO:

El mercado se establece inicialmente en la Ciudad de Buenos Aires ya que es el principal centro urbano y tiene a la vez el mayor proceso de envejecimiento del país. Como la mayoría de las grandes ciudades no se encuentra adaptada para los adultos mayores. Esta combinación hace que el mercado exista: personas mayores que requieren compañía para realizar actividades extradomiciliarias en la ciudad.

Para poder acceder a un número de SAM (Serviceable Adressable Market) o mercado alcanzable, analizamos las características de los segmentos y se realizaron investigaciones, encuestas (Hansen 2022) y entrevistas que validan los datos.

Los clientes del segmento A deben cumplir los siguientes requisitos:

- *Clase media o media alta:* según datos del Observatorio Porteño sobre la situación social, en CABA viven 600.000 adultos mayores de 65 años y el 90% vive en hogares de clase media o acomodada. El 65% de los jefes de hogar mayores de 65 años es propietario. El 83% está afiliada a algún sistema de atención de la salud.
- *Uso de tecnología:* Según un estudio sobre Longevidad de América Latina, (Tsunami LATAM) el 90% de los mayores de 60 años utiliza smartphone,^{ix}
- *Dificultad para actividades extradomiciliarias:* en CABA el 56% declara nivel de actividad física baja, menor a 3 veces por semana de al menos 20 minutos. El 30% plantea dificultad a largo plazo, y este porcentaje asciende con la edad. La dificultad a largo plazo es toda limitación en la actividad y restricción en la participación que afecte a una persona a largo plazo, originada en la interacción entre la persona que tiene una deficiencia y los factores contextuales para desenvolverse en su vida cotidiana, dentro de su entorno físico social.

- *Deseo de realizar actividades extradomiciliarias:* El 60% realizaría más actividades fuera de su casa (Hansen 2022).

Por lo antedicho, en forma conservadora, tomaremos como referencia de SAM al 30% de la población de CABA de mayores de 65 años (600.000 habitantes), correspondiente a aquellos adultos que tienen dificultades a largo plazo, dado que el resto de los requisitos se cumplen en forma más amplia.

SAM de ANCOU: 180.000 personas en 2022.

La formación de los acompañantes y el proceso de admisión de estos será paulatina. Serán seleccionados aquellos con formación en entidad reconocida, inicialmente AMIA, que mostró disposición a colaborar con el proyecto. Así, el primer año se estima trabajar con mínimo 60 cuidadores que trabajando 8hs diarias 5 días a la semana cumplirían con 10.000 horas de servicio mensuales. Estimando un uso de la plataforma de una vez por mes con un promedio de 2 horas de contratación, serían **5000** clientes para el primer año.

De esta manera, el número de **SOM** (serviceable obtainable market) o mercado objetivo, se corresponde a 2.7% de SAM

SOM de ANCOU: 5000 personas en 2022

El crecimiento que se estimó para este proyecto fue conservador, con un porcentaje mayor en los primeros años asociado al conocimiento del producto y luego más paulatino. Para la proyección se trabajó con la cantidad de acompañantes, estimando para 10 años contar con 260 cuidadores y haciendo referencia del mismo uso de la plataforma por los usuarios, (una contratación mensual de 2hs), el SOM ascendería a 20.000 clientes y dado que la población de este grupo crecerá un 3% anual el SAM será de 240.000 personas lo que convierte al SOM en 8.3% en este escenario, considerando todavía un importante espacio para el desarrollo de la competencia.

Al ser una problemática mundial y ser un producto escalable calculamos que TAM (total addressable market) podría incluir a otras ciudades. Un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo para Latinoamérica y el Caribe describe que hoy 8 millones de personas mayores de 65 años tienen dependencia funcional y 24 millones dependencia instrumental que es a quienes está dirigida nuestra propuesta de valor. En 2050, este último número ascenderá

a 82 millones. En cuanto a la capacidad de pago, los mayores de 65 años son en la mayoría jefes de hogar también en la región y el mismo estudio demuestra las intenciones gubernamentales para prestar apoyo a la dependencia a través de diferentes alternativas, como la transferencia monetaria a la familias ya que la región experimenta un importante descenso de la oferta informal de estos servicios, tradicionalmente desempeñados por las mujeres de las familias, debido a la reducción del tamaño de los hogares y a la creciente participación laboral de las mujeres. El sector privado ofrece la mayoría de los servicios de atención a la dependencia, entendiendo que la solución público/privada puede ser una alternativa. El desarrollo de empresas y empleos en el sector de la atención a la dependencia tiene un alto potencial para contribuir a la formalidad del trabajo, un elemento de particular relevancia en una región como Latinoamérica y Caribe, caracterizada por altísimos niveles de informalidad ^x.

Tabla TAM/SAM/SOM

	2022	2050
TAM LATAM	24.000.000	82.000.000
SAM CABA	180.000	240.000
SOM CABA	5.000	20.000
%SAM	3	8

Universidad de
San Andrés

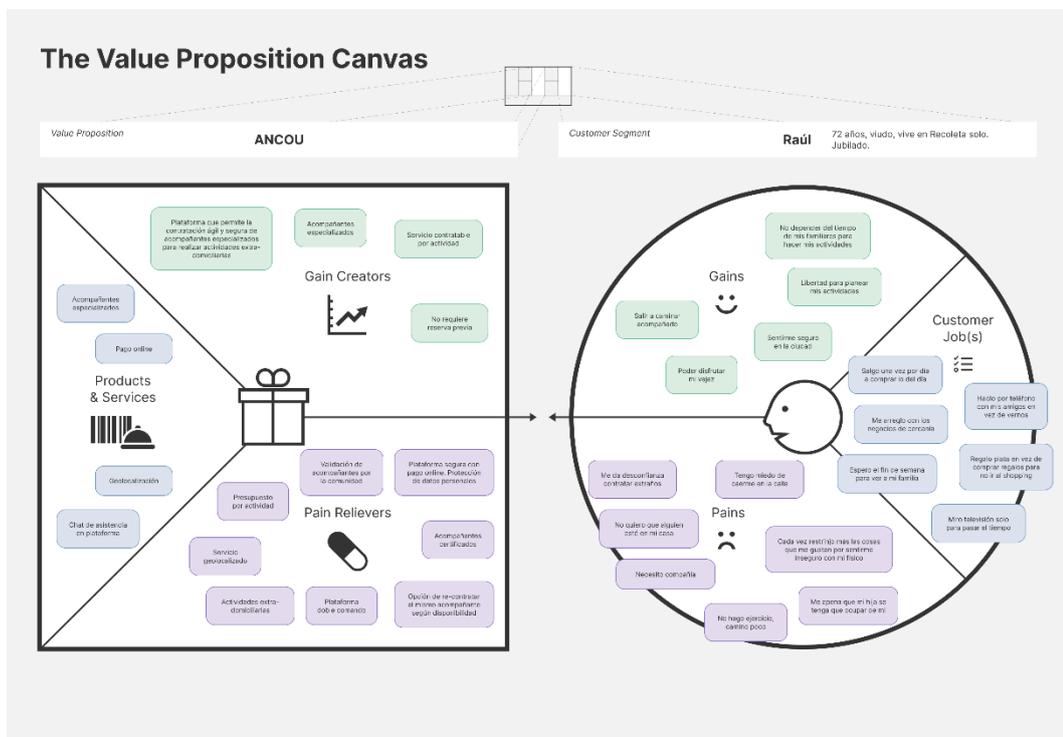
V - PROPUESTA DE VALOR

V 1- Propuesta de valor para el Cliente:

La misión de ANCOU es fortalecer el envejecimiento saludable brindando un servicio que pueda, de manera confiable y sencilla, permitir la contratación de acompañantes especializados para realizar actividades extradomiciliarias, y que ayude a los clientes a vivir ejerciendo su autonomía. Manteniendo su individualidad con toma de decisiones personales para incrementar su bienestar y consecuentemente mejorando su salud.

Los clientes podrán elegir actividades como realizar actividad física, hacer compras, realizar consultas médicas o actividades placenteras, sin sentir que molestan a sus familiares, haciendo un buen uso de su capital, haciendo que su día a día tenga más sentido y más en sintonía con sus deseos, dejando atrás las restricciones que les impone el físico. ANCOU propone contribuir para generar una mirada social distinta de la vejez, con más adultos mayores integrados en la Ciudad de Buenos Aires, acompañados, viviendo su vida.

A través de la herramienta Value Proposition Canvas describimos la propuesta de valor:



ANCOU se diferencia en los siguientes puntos clave:

- Destinado para realizar actividades extradomiciliarias que, según la investigación realizada, son las que el segmento muestra mayor complejidad para realizar. (salir a caminar, hacer compras, visitas médicas, trámites)
- Seguro: acompañantes preseleccionados con el respaldo de la compañía y validación de la comunidad mediante reseñas. Geolocalización. Pago con billetera virtual
- Sencillo: uso de plataforma intuitiva con adaptación de la tecnología: doble comando (un mismo usuario puede ser usado por cliente y familiar) y asistencia por chat.

Teniendo en cuenta los servicios ofrecidos en la competencia, contamos con las ventajas competitivas:

- Contrato de bajo riesgo: El servicio de contratación es por actividad, lo que no presupone ninguna relación laboral de dependencia con el acompañante ni ocasiona un gasto fijo para el cliente.
- Confianza/seguridad: entendemos que la desconfianza a la contratación de un desconocido puede ser una barrera de entrada. ANCOU propone una alternativa innovadora en cuanto a la seguridad al lograr que el encuentro cuente con:

1-Los acompañantes cuentan con un perfil que puede ser visualizado por el cliente, deben cumplir los requisitos de selección de la empresa y sus perfiles serán evaluados temporalmente.

2-Los encuentros se acuerdan fuera del domicilio. (puerta a puerta).

3- Deben usar durante el servicio chaleco identificatorio.

4-La plataforma ofrece geolocalización durante el encuentro y doble comando, lo que permite a un familiar supervisar el encuentro desde otro dispositivo

5- El pago on-line, con tarjeta de crédito o precarga de crédito que puede ser realizada por el familiar, evitando el uso de medios de pago.

6- El sistema de reseñas que encabeza la presentación del acompañante permite mediante un método colaborativo darle entidad a la comunidad para generar valoraciones de los acompañantes por los mismos usuarios.

V 2 - Propuesta de valor para los acompañantes:

ANCOU en una compañía destinada a fortalecer el envejecimiento saludable, desde la atención a la dependencia, entendiendo que es necesario un cambio de paradigma de la mirada de los cuidadores.

Según un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo, este mercado puede ser un poderoso motor de generación de empleo, y que éste sea de calidad, como muestra la experiencia de los países más avanzados en la transición demográfica. Por ejemplo, en Corea del Sur, el sector ha generado medio millón de empleos, aproximadamente el 1% de la población del país.

En Latinoamérica es empleo mayormente informal y es evidente en nuestro país la falta de profesionalización al respecto ya que en el registro nacional de cuidadores se encuentran inscriptos 600 cuidadores.

Las personas, en su mayoría, prefieren envejecer en su entorno y desde el punto de vista financiero es más económico, desde años recientes existe una marcada tendencia a dar mayor peso a los servicios de apoyo en el domicilio, en detrimento de los cuidados en residencias a largo plazo.

Así en ANCOU proponemos dar un marco de profesionalización al cuidado y categoría al empleo del cuidador que podrá ofrecerlo como servicio, encontrando los siguientes beneficios al trabajar a través de nuestra compañía:

- Mismo presupuesto vs competidores: el presupuesto del servicio lo otorga la plataforma en forma automática.
- Valoración al buen desempeño y al cumplimiento: los clientes realizarán reseñas del servicio con valoraciones con el sistema de estrellas que estará disponible en el perfil. Ancou también realizará encuestas de satisfacción con el fin de mantener la calidad del servicio.
- Organización de ingresos: al ser un trabajo free-lance la carga horaria siempre que haya demanda la puede establecer el acompañante.

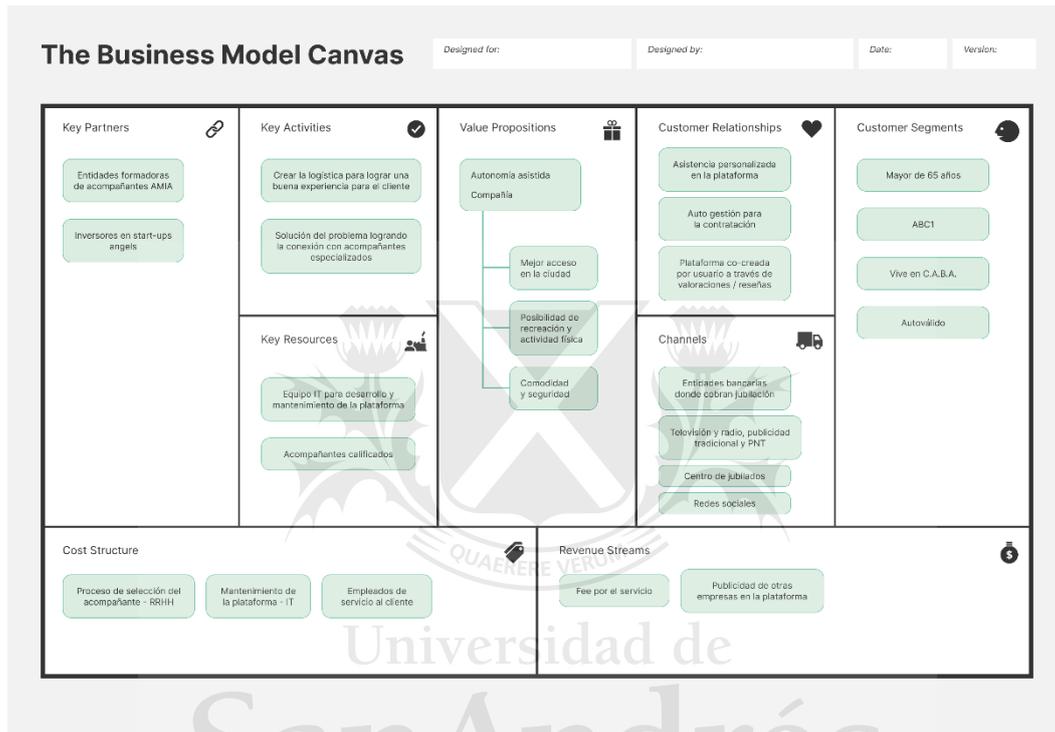
- Pago por cancelaciones: las cancelaciones no realizadas con más de 24 hs se transferirán al cuidador.
- Mayores valor hora: el valor establecido en ANCOU para el cuidador es USD 4/hora, mientras que establecido en AFIP es USD 2.5/hora.
- Cliente nuevos permanentes: la obtención del cliente no depende de la recomendación, ni del boca en boca.
- Formalización del trabajo: además de ser un beneficio social, al contar con monotributo obtendrá los beneficios de obra social y aporte jubilatorio y también contará con seguro contra accidentes. Con un costo de monotributo hoy en día de entre 1500 y 5000 pesos categoría social y A respectivamente.



Universidad de
San Andrés

VI - MODELO DE NEGOCIO

Se utilizará el Business Model Canvas para estudiar de qué manera articula la propuesta de valor con el resto de los pilares claves para poder ejecutarla.



+

ANCOU propone a través de una plataforma virtual la contratación de acompañantes seleccionados por la empresa para realizar actividades extradomiciliarias, no siendo prestadora directa del servicio. La función de la plataforma digital ANCOU es ser un canal de contacto, adaptado, ágil y seguro, entre cliente y prestador. Con el diferencial de que los acompañantes atravesaron un proceso de selección aprobando los requisitos y que permanecerán en la plataforma brindando servicios mientras cumplan con los mismos.

De esta manera ANCOU asegura un proceso de calidad en la contratación, generando valor para el cliente y satisfaciendo la demanda. Las opciones actuales de mercado para contratar acompañantes de adultos mayores en forma

esporádica son escasas, riesgosas e ineficientes porque la mayoría radica en empleo informal. De esta manera ANCOU promueve formalizar el empleo en el área de los servicios de cuidado.

Dar a conocer esta plataforma, mediante un plan de marketing es el costo más importante de la empresa y la publicidad será uno de los canales de comunicación principal y el otro la misma plataforma y las sociedades dedicadas al envejecimiento.

Los socios claves serán:

- Mostro, que este caso es Co-Founder, empresa dedicada al marketing específicamente digital , con conocimiento en área de tecnología,
- Woopi, se tercerizará en esta empresa el desarrollo de la plataforma, su mantenimiento y mejoras de la misma,
- AMIA, será una de las principales proveedoras de acompañantes para que estos utilicen nuestra plataforma y también puedan realizar el curso de formación

El ingreso de ANCOU será un porcentaje por servicio que se establece en un 20% del mismo y se gestiona en forma directa mediante Split payment o pago dividido. El 80% del pago ingresa a la cuenta del acompañante que contará con monotributo para la facturación.

La inversión será externa, obtenida en rondas de inversión.

Se desarrollará más extensamente en los distintos apartados.

Modelo Operacional:

La app tendrá acceso mediante 4 perfiles con distintas funciones:

El cliente

El familiar

El cuidador

Administrativo ANCOU

El *cliente* realizara los siguientes pasos para su admisión

1. Registro: completará datos personales
2. Aceptación de término y condiciones, donde se hará hincapié en la responsabilidad de Ancou como entidad gestionaora del encuentro y no

responsable de la prestación y en las responsabilidades de la empresa y cliente sobre la protección de datos personales.

3. Billetera: podrá optar por servicio de mercado pago o carga de créditos realizada con tarjeta de crédito por el mismo cliente o familiar.
4. Segundo usuario (familiar): opcional, el cliente puede darle admisión a un segundo usuario para que lo asista con las contrataciones.

Se cuenta con dos modelos de contratación:

Diferido: el cliente elige fecha y horario para la actividad con cualquier cuidador. Antes de las 2 horas se le proponen las alternativas de los cuidadores que aceptaron el pedido y se reserva. Si no hay postulantes la plataforma se lo comunica y le ofrece alternativa para otro momento o atención por chat para completar la gestión.

La cancelación del diferido tendrá costo completo si se sucede el mismo día y 50% antes de las 24 hs.

En la contratación diferida también se puede seleccionar cuidador.

On-line:

La persona solicita cuidador para el momento y contestan cuidadores de acuerdo con disponibilidad inmediata.

En el caso de los pedidos no concretados una alerta le figurara al administrativo de ANCOU para que pueda gestionar con el usuario otra alternativa.

Durante el encuentro se le solicita al cliente que marque de manera conjunta con el cuidador el inicio y final de este, luego del cual se gestiona el cobro ajustado al presupuesto inicial.

El *familiar* puede hacer uso de los mismos atributos que el cliente en cuanto a contratación y visualizar la actividad de la plataforma y el seguimiento del encuentro.

Los *cuidadores* contarán con un calendario para brindar su oferta de disponibilidad en forma diaria / semanal / mensual. A medida que presente contrataciones por realizar o realizadas las mismas quedaran registradas.

Este calendario es compartido con la administración de ANCOU.

Cada oferta realizada por cliente compatible con su disponibilidad tendrá una alerta de empleo y mediante su evaluación podrá aceptarla o no. Ante la

cancelación de pedidos anticipados obtendrán remuneración. Al finalizar cada encuentro recibirán en su billetera virtual un 80% del presupuesto.

Los *administrativos* podrán acceder a todas las solicitudes, verificar las realizadas y las pendientes, tendrán a la vista la agenda con la disponibilidad diaria ofrecida por los cuidadores y podrán trabajar ofreciéndoles en forma directa los pedidos que se encuentren sin cuidador para paliar la falta de alternativa proveniente de la falta de atención.

Estarán a cargo de la asistencia por chat de los usuarios y de la supervisión de las reseñas para mantener la calidad del servicio.

Para el escenario del primer año supone 160 contrataciones de 2 horas promedio por día a cumplir por 60 cuidadores, esto supone entre 2 y 3 contrataciones por día de 2hs por cuidador. A sabiendas de que el modelo supone un modelo free lance de disponibilidad, se proponen estrategias para paliar la posibilidad de no poder cumplir con la demanda y el costo de los momentos ociosos.

Agenda forzada: el número de 60 cuidadoras no es una limitante para la compañía, es para estimar las horas de servicio brindadas. Entendemos que es útil llegar a un equilibrio donde los cuidadores puedan cumplir la demanda y a la vez no presenten tiempo ocioso para que les resulte de utilidad el servicio. Una vez conocida la demanda se pueden realizar búsquedas de cuidadores con agenda forzada para cubrir los espacios de mayor demanda.

Horas pagas: esta estrategia propone los primeros seis meses de Ancou brindar un pago de 50 horas a USD 4/hora a 10 cuidadores para que presten disponibilidad de carga ociosa.

Se ve reflejado en la estructura de sueldos del año 1.

Estas horas se podrán brindar en forma promocional a grandes empresas para sus afiliados, por ejemplo, bancos, ex empleados de firmas, y que sean una forma de promoción.

Pricing: a pesar del tiempo ocioso, dado el pago de USD 4/ hora, el cuidador tendría mayores ingresos que en las alternativas actuales a menos horas trabajadas. Cumpliendo 4hs diarias de acompañamiento cumpliría con ingresos mensuales de USD 480, similar al que hoy recibe un empleado de comercio.

VII - MARKET FIT

VII A - Proceso de Validación:

Para validar el producto realizamos el proceso considerando que cumpla los requisitos necesarios para este trabajo:

- Innovación en alguno de sus aspectos (modelo de negocios, producto, procesos, etc.)
- Potencial de crecimiento.
- Sin impedimentos legales para su desarrollo.
- Know how disponible.
- Costos y presupuestos basados en datos reales.

Para este proceso, inicialmente se realizó investigación sobre el tema envejecimiento saludable, entendiendo el problema, el mercado, la necesidad no satisfecha. Se construyeron mapas de empatía, se obtuvieron insights y se complementó la validación de la demanda con encuestas y entrevistas que aquí se desarrollan. Se realizaron entrevistas a expertos en diferentes áreas y se solicitaron presupuestos para la realización del MVP (minimum viable product).

VII A 1 - Entrevistas:

Entrevistas a potenciales clientes: -10 personas – 10hs de entrevista

Se realizaron entrevistas a potenciales clientes, algunos con edad de contratación, otros contestaban pensando a futuro si usarían el servicio o cómo lo ayudaría en este momento a organizar el cuidado de los adultos.

De las mismas surgió la seguridad y desconfianza como principal insight negativo que mejoraba ostensiblemente al relatarles las medidas de seguridad planteadas. En todas las entrevistas fue clara la necesidad de encontrar herramientas para mejorar la calidad de vida de los adultos mayores que viven en la ciudad. Entendiendo la pérdida de autonomía como una de las pérdidas más valiosas.

Entrevistas a expertos: - 12hs de entrevista

Se realizaron entrevistas a personas dedicadas laboralmente a adultos mayores con distintos desempeños:

- Cuidadores (siete):

Todos trabajan en forma informal, sólo dos tenían formación en el área. Acordaron todos en que les gusta su trabajo y les pareció una buena iniciativa.

- Dictadores de curso (tres):

Acuerdan con la existencia de la demanda y la problemática del envejecimiento. Refirieron la informalidad del trabajo como un problema asociado a la falta de calidad de este. Con la sociedad AMIA se acordó un trabajo conjunto.

- Dueños de geriátricos (dos):

Refieren que las plazas para auto válidos son cada vez más solicitadas, aunque los clientes manifiestan que pretenden lugares con más opciones para los pacientes auto. Ambas personas entienden la necesidad del acompañamiento extradomiciliario y entienden que los geriátricos son para personas con requerimientos de cuidado más complejos.

VII A 2- Encuestas:

Se realizaron en Google forms 2 encuestas anónimas para validar los dos principales segmentos:

Encuesta a mayores de 65 años -175 encuestas

- Se preguntó sobre actividades extradomiciliarias con las siguientes respuestas en forma global:

Encuestas

	Solo	Sólo negocios de cercanía	Únicamente con compañía	No lo hago
¿Sales de tu casa para hacer compras?	80%	10%	5%	5%
¿Sales de tu casa para hacer trámites?	87%	4%	3%	6%
¿Sales de tu casa para hacer actividad física?	57%		7%	36%

- Al 60% le gustaría hacer más actividades fuera de su casa.
- El 10% contrataría a un acompañante especializado para realizar actividades fuera de su casa.
- De las respuestas ante la no contratación sólo el 4% no lo haría por la desconfianza de contratar a un desconocido y sólo el 5% no lo haría por no poder afrontar el gasto. El 90% restante contestó falta de interés u otro.

La encuesta resulta positiva para ANCOU. Coincide con la bibliografía sobre la falta de actividad física, sobre la capacidad de pago, y un 10% contrataría un servicio, que sobre la población de CABA serían 60.000 personas contestando que contratarían el servicio aún sin conocerlo.

Encuestas a mayores de 18 años - 96 encuestas.

- El 53% tiene a algún padre / madre/ u otro adulto mayor a quien debe ayudar.
- El 42% siente que le falta tiempo para asistir las necesidades que esta persona tiene.
- El 88% contrataría el servicio de acompañante para actividades extradomiciliarias.
- El 85% desea una vida más autónoma e independiente
- para este familiar.

La encuesta resulta aún más positiva para ANCOU por lo que asumimos que este segmento responderá favorablemente ante el servicio.

Las encuestas pueden visualizarse en anexos.

VII B - EL MVP (Minimum Viable Product)

VII B 1- La plataforma:

Para poder operar ANCOU requiere una plataforma disponible para dispositivos móviles que fue solicitada a la empresa Woopi. Es una empresa especializada en el desarrollo de software en la nube, el desarrollo web y el desarrollo de aplicaciones para Android y iOS. Se mantuvieron 3 entrevistas y serían socios clave para la realización del proyecto. Se solicitó cotización de la App con los siguientes requerimientos:

- Funcionamiento web + Android + IOS.
- Funciones diferentes para ANCOU / Cliente / Acompañante.
- Doble comando optativo para el cliente.
- Presupuesto automático al seleccionar la actividad elegida y las horas.

A: salir a caminar u actividad de ocio x hora por cercanía (3 km)

B: traslado de punto – punto, caminando.

C: traslado en móvil aportado por usuario.

D: trámites (no incluye médico) cercano a punto de encuentro (3 km)

E: visita médica.

- selección de acompañante:

A: *contratación diferida*: se elige acompañante, con fecha / horario/ actividad.

El acompañante es notificado y tiene 2 horas para aceptar el pedido.

B: *contratación instantánea*: sujeta a disponibilidad de acompañante.

Cada acompañante tiene una referencia con foto, mini CV y referencias de otros usuarios con sistema de puntuación de cinco estrellas máximo.

- Pago on-line: usando la empresa Mercado Pago, mediante tarjeta de crédito/débito o precarga de crédito en la cuenta.
- Geolocalización durante el servicio.
- Notificaciones a usuarios (ANCOU/ clientes/ acompañantes).
- Chat on-line con asistente virtual.

Ante estos requisitos la empresa Woppi solicitó un tiempo de desarrollo de 4 meses, con un presupuesto de USD 9000 y USD 700 mensuales de mantenimiento y mejoras.

El equipo inicial para MVP contaría de un desarrollador frontend, un desarrollador backend y un diseñador UI / UX.

VII B 2 -Los acompañantes:

Los acompañantes cumplirán los siguientes requisitos:

- Mayores de 18 años.
- Certificado de antecedentes penales.
- Curso de asistente gerontológico avalado por GCBA.
- Inscrito en Registro Nacional de Cuidadores Domiciliarios dependiente de DINAPAM (Dirección Nacional de políticas para Adultos Mayores). (LEY 10.633).
- Proceso de selección realizado por ANCOU.
- Evaluación periódica del perfil mediante evaluación de las reseñas realizadas por los usuarios.
- Monotributistas.

- Contratación de seguro de accidentes.
- Uso de chaleco identificatorio durante el servicio.

Se realizó una investigación sobre los acompañantes de adultos mayores. Hay cursos que permiten la formación inicial dictados por el gobierno de la Ciudad de Buenos Aires^{xi} y también entidades dictadoras del curso reconocidas por el mismo. Luego de una serie de entrevistas, se eligió la AMIA como socio clave, aunque no es excluyente la formación en esta entidad, entendemos será la mayor proveedora de acompañantes por tener las siguientes características.

- Curso de formación inicial de 9 meses de duración.
- Accesible, costo en el 2022, USD 5/mes.
- Cupo anual de 200 personas y pueden realizar reservas para ANCOU.
- 28 años de trayectoria.
- Seminarios para capacitación permanente.



VIII - COMPETENCIA

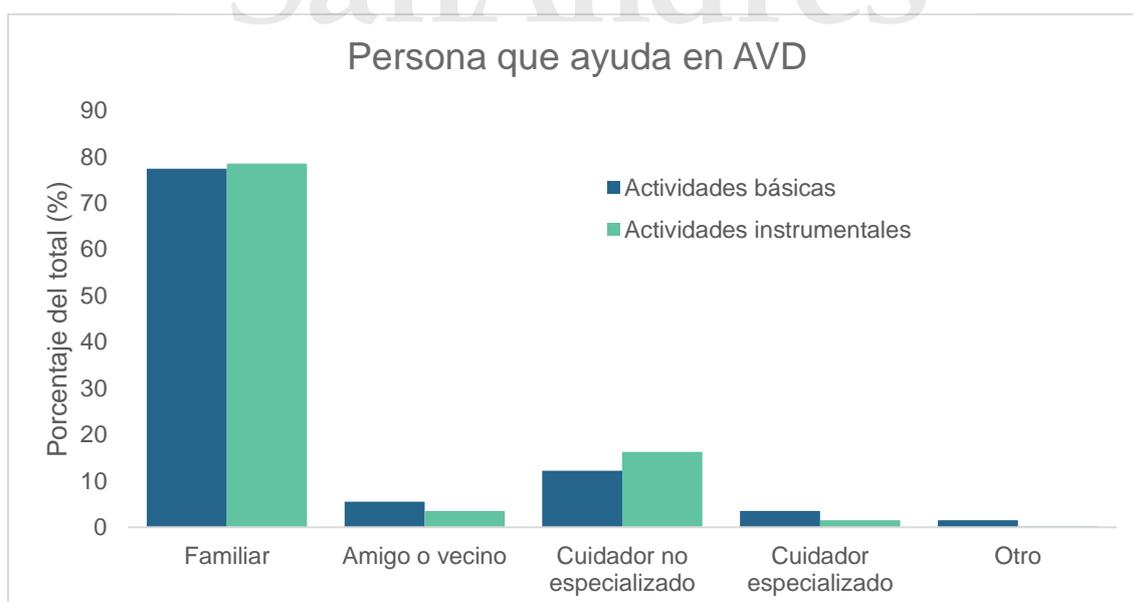
VIII A - Análisis de la industria:

La industria en la que competiría ANCOU es la de cuidado de adultos mayores, formada principalmente por:

- Empleadas domésticas.
- Empresas de cuidados domiciliarios.
- Geriátricos
- Cuidadores informales.
- Familiares/amigos.

Según los Datos del INDEC 2014, los cuidados recaen principalmente en la familia. En mucha menor medida, son llevadas a cabo por empleados domésticos o cuidadores no especializados, amigos y vecinos, y cuidadores especializados. La presencia de cuidadores, formales o no, es mucho mayor en la población adulta mayor de edad avanzada con un nivel de dependencia básica. Respecto de la dependencia instrumental, (aquella para realizar actividades complejas) un 25% de los adultos mayores presenta al menos una de las limitaciones que la caracterizan y este porcentaje aumenta con la edad.

Tabla de competidores- Fuente INDEC 2014



Analizaremos en forma esquemática cada una de las competencias versus la oferta de ANCOU.

- Empleadas domésticas:

Producto: cuidado de personas, según la AFIP, se encuentran en la cuarta categoría de empleadas de casas. El cuidado es intradomiciliario, con opción de contratación por hora o mensual, el empleo debe ser registrado.

El sueldo oficial es 650 pesos la hora 80.000 = USD 266 mensuales más cargas sociales xii.

Fortalezas: puede realizar otras tareas que ayuden al cuidado del hogar. Se genera un vínculo por ser la misma persona.

Debilidades: no se exige capacitación, es cuidado no terapéutico. La relación es contractual con el riesgo de tener un empleado. Es un gasto fijo mensual. Las contrataciones por horas suelen ser por tres horas diarias o más. Los días son fijos. No tienen reemplazo ante una falta.

- Empresas de cuidados domiciliarios / Agencias de Asistentes gerontológicos:

Producto: Son empresas de cuidados domiciliarios que cuentan habitualmente con servicios de internación domiciliaria, prestaciones de enfermería y también de asistentes gerontológicos. Los asistentes gerontológicos están capacitados para el cuidado integral del adulto, con tareas que pueden incluir higiene y confort, acompañamiento a citas médicas, gestión de turnos, actividades recreativas, ejercicios cognitivos, o prácticas de rehabilitación. El sueldo de acompañante es 90.000 pesos mensuales, pero el costo para el usuario es mayor porque trabajan en agencias dedicadas al servicio. Según los presupuestos solicitados, USD 8/ hora con contrataciones mínimas de 3 hs/día.

No hay registro de la cantidad de agencias, pero según datos del INDEC se verifica que el 1% recibe cuidados de cuidadores especializados, por lo que se asume que no logran satisfacer la demanda estimada.

Es un servicio más solicitado ante dependencia en actividades que limiten la vida diaria, como ayuda con el aseo, alimentación. Difiere con la propuesta de valor de ANCOU, pensado para actividades extra domiciliarias en adultos con

dependencia instrumental. Es un producto pensado para evitar la institucionalización del cliente.

Fortalezas: personal capacitado. Respaldo de la compañía como la agencia contratada. No es contratación directa, no hay relación empleada/empleador. Reemplazo ante la ausencia.

Debilidades: Es un gasto fijo mensual alto. Las contrataciones suelen ser por cuatro horas diarias o más. Días fijos. La contratación no es ágil.

Tabla de presupuestos de empresas competidoras

Empresas de cuidados domiciliarios								
			horas minima	dias/semana	valor/hora	valor/USD	contrato mínimo	gasto minimo
SERAHM			6	2	\$ 2.500	8,3	mensual	200
Asistencia mis abuelos			6	5			mensual	1300
Permanencia			4	5	\$ 1.800	6	mensual	480
Vigilia			4	2	\$ 2.100	7	semanal	56
Abuelos en casa			4	2	\$ 2.833	9,4	mensual	300
Siempre			4	1	\$ 1.400	4,6	mensual	75
los procesos de contratación son de 48 a 72 hs								
pago adelantado								

- Geriátricos:

Según el estudio LATAM el 2% de los adultos mayores se encuentran institucionalizados. Hay más de 500 geriátricos en CABA y deben estar inscriptos y habilitados por el registro único y obligatorio de establecimientos residenciales para personas mayores

Fortalezas: resuelve el cuidado total. Hasta en altos niveles de dependencia y deterioro físico o cognitivo,

Debilidades: Es un gasto fijo mensual alto. Baja elegibilidad por personas auto válidas que quieren permanecer en su hogar. La calidad de atención es muy variable de acuerdo con el precio. Varían de USD 600 -USD 2000.

- Familiares y amigos:

Según el INDEC resuelven entre el 70 y 80% de los cuidados básicos.

Fortalezas: confianza. Menor aislamiento. Sin costo o adecuado al presupuesto.

Debilidades: se gestiona en forma de favor por el cliente, entendiendo que perjudica las actividades del otro. Detrimento de la autonomía.

- APP Cuidarlos:

Durante la investigación se encontró la existencia de la APP Cuidarlos que propone la gestión inteligente de encontrar cuidadores mediante la misma para cualquier tarea de cuidado.

Es una plataforma de gestión lanzada en el 2019, con mayor repercusión durante la pandemia, donde el cliente solicita un servicio en forma de aviso clasificado, distintos cuidadores pueden postularse, los mismos cuentan con una reseña. Al seleccionar los mismos, el cliente y cuidador mantienen un chat dentro de la app donde se acuerda el precio y se detalla la prestación.

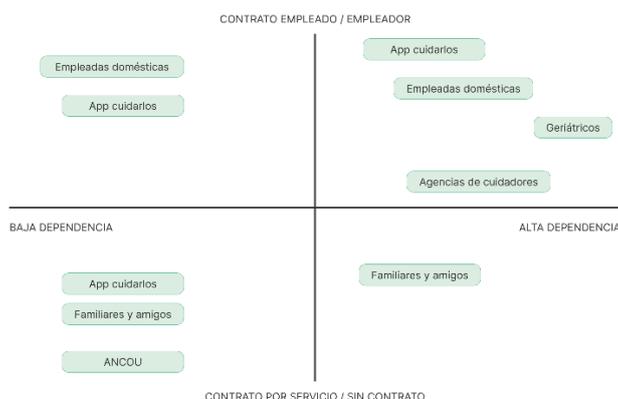
Fortalezas: base de datos con gran número de prestadores. Se puede solicitar cualquier tipo de cuidado. Cada cuidador puede registrar su perfil y cuenta con reseñas de usuarios.

Debilidades: no todos los cuidadores están capacitados. Poco ágil en el proceso de contratación. La empresa no ofrece ninguna garantía ni respaldo. Es solo una herramienta de gestión. El precio se arregla con el cuidador en un chat privado.

VIII B - Mapa competitivo:

El siguiente mapa competitivo muestra a la competencia y a ANCOU ubicados según el grado de relación contractual con el servicio y el grado de dependencia de los usuarios.

Mapa Competitivo



Como indican los datos el cuidado y asistencia del adulto mayor en un 80% es brindada por familiar y/o amigo y ANCOU encontró una forma de asistir a esta

necesidad. Las personas mayores quieren mantener su autonomía y los familiares y amigos sienten que no cuentan con el tiempo suficiente para satisfacer la demanda como vimos previamente.

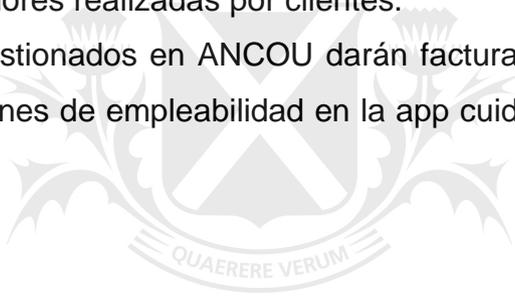
Sin embargo, encontramos en la APP cuidarlos ciertas similitudes en cuanto herramienta de gestión por lo que vamos en forma comparativa a aclarar las ventajas competitivas de ANCOU al respecto:

1-Cuidadores seleccionados específicamente por ANCOU con formación en AMIA o similar vs cuidadores que pueden tener o no formación formal.

2-Journey en la plataforma: ANCOU presupuesta en el momento según el tipo de actividad y el pago es mediante la plataforma. En la app Cuidarlos se traslada a un chat paralelo con la persona prestadora.

3-Seguridad: ANCOU ofrece geolocalización durante el servicio. Ambas tienen reseñas de los cuidadores realizadas por clientes.

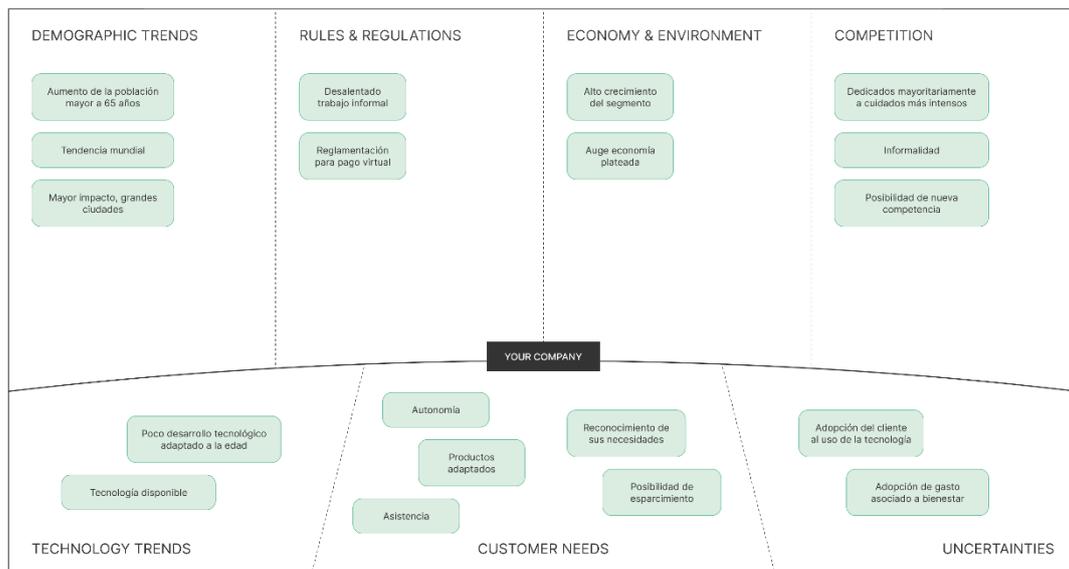
4-Los prestadores gestionados en ANCOU darán factura contra prestación de servicio. Las condiciones de empleabilidad en la app cuidarlos se gestionan en forma privada.



VIII C - Context Map Canvas:

Universidad de San Andrés

Context Canvas



VIII D - Análisis del entorno (PESTLE)

VIII D 1 - Situación económica y social:

La situación económica es de incertidumbre en Argentina. Entendemos que ANCOU ofrece un producto prescindible, por lo que si el país se viera inmerso en una crisis económica la demanda se vería afectada. Sin embargo, al ser un producto contratable sin ocasionar un gasto fijo y el presupuesto destinado tiene que ver con las horas contratadas, puede que la fidelización del cliente continúe y varíen las horas de contratación. A la vez, aunque haya esfuerzos gubernamentales de la ciudad con políticas relacionadas a la tercera edad por el momento la ciudad no se encuentra adaptada a las necesidades de los adultos mayores, ni siquiera culturalmente, y los cambios socioculturales son lentos, por lo que la necesidad impresiona permanecerá por años.

VIII D 2 - Contexto tecnológico:

El estudio Tsunami LATAM demuestra que el 90% de los mayores de 65 años usa smartphone. Esperamos en ANCOU desarrollar una plataforma adaptada a las posibles necesidades del segmento. Según las entrevistas a expertos, empresa la tecnología para los requerimientos de la plataforma está disponible.

VIII D 3 - Leyes y regulaciones:

Para el desarrollo de esta Startup deben tenerse en cuenta cumplir con las siguientes leyes:

- ANCOU estará inscrita como S.R.L. como empresa de servicios. Presta un servicio de gestión de contratación por lo que el acompañante declara no estar en relación de dependencia y ser usadora del servicio y contar con monotributo para facturar su servicio. Mediante la forma de pago dividido adquiere su remuneración.
- Los acompañantes estarán inscriptos en Inscripto en Registro Nacional de Cuidadores Domiciliarios dependiente de DINAPAM (Dirección Nacional de políticas para Adultos Mayores). (LEY 10.633).
- La plataforma contará con los requisitos de protección de datos personales. Ley 25.326/2000.^{xiii}

VIII E - Oportunidades y amenazas futuras en la industria:

Tenemos diferentes estrategias de crecimiento, pero siempre atendiendo nuestro segmento y misión, fortalecer el envejecimiento saludable:

1. satisfacer más necesidades.
 - Turismo, actividades deportivas, billetera virtual, market place.
 - Compañía on-line. Psicólogos
2. Fee mensual con beneficios (descuentos) y acceso a temáticas relacionadas con envejecimiento saludable.
3. Tipo de negocio B2B: generar alternativas de contratación para geriátricos.
4. Escalabilidad a otras ciudades, dado que la necesidad es mundial.

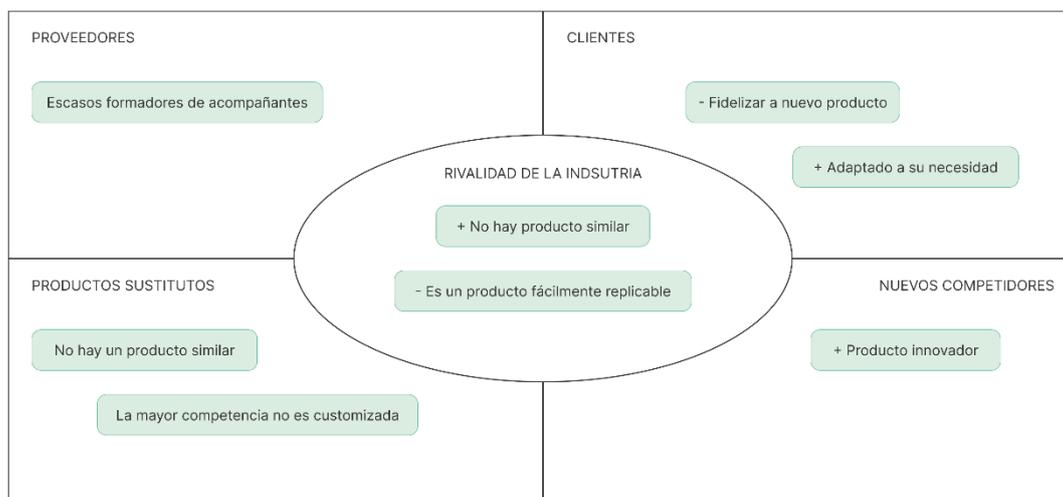
La principal amenaza es la aparición de nuevos competidores, sin embargo, el SOM planteado permite el desarrollo de competidores. Las empresas que hoy se dedican al cuidado domiciliario podrían empezar a ofrecer este servicio. Entendemos que ante esas empresas contamos con el diferencial precio y agilidad en gestión. La mayoría te pide contrataciones estables por módulos al menos de 4 horas, pago mensual, día fijo, y al menos 2 días para realizar la gestión. Sin embargo podrían adaptarse para ofrecer un producto similar, entendemos que hay lugar para la competencia en la demanda.

La amenaza que contamos es también la informalidad o “robo de cliente” por el acompañante, de suceder ambos pierden los beneficios que ofrece la plataforma, de seguridad y contratación por servicio, entendiendo que nuestro diferencial tiene un costo.

En cuanto a los acompañantes, al contratarlos se les informara que las irregularidades detectadas harán que Ancou decida no tomar más sus servicios. También se ve como amenaza la situación de incertidumbre micro y macroeconómica de la economía del país.

VIII F - Análisis según las 5 fuerzas de Porter:

5 Fuerzas de Porter



Al ser un producto nuevo, los clientes deben adaptarse y fidelizarse. El producto está pensado para que el journey sea amable, de fácil contratación y que no tenga la complicación de la relación de empleabilidad. Hoy esas actividades están cubiertas en su mayoría por familiares y amigos, o no las realizan por falta de compañía. El desafío es generar que el cliente vea en ANCOU la solución a esa necesidad y esté dispuesto a pagar por el servicio que antes en su mayoría lo satisfacía con un familiar.

No hay productos sustitutos lo que supone una gran ventaja, pero sí es un producto replicable fácilmente por lo que entendemos que ANCOU mantendrá siempre los estándares de calidad que le permitan la fidelización del cliente ante la aparición de nuevos competidores.

La alianza con la AMIA permitirá tener acompañantes con formación calificada por lo que se asegura la provisión de acompañantes.

IX - GO TO MARKET PLAN

IX A - Marketing Mix

A través de estas cuatro variables que definen el Marketing Mix, buscamos una estrategia para influenciar la respuesta del comprador para cumplir los objetivos. Esas variables son las 4 Ps: *producto, precio, plaza y promoción*.

Producto: ANCOU es una plataforma disponible en versión web, IOS, y Android que brindará el servicio de conectar clientes con acompañantes de adultos mayores para realizar actividades extradomiciliarias. Se trata de un producto enfocado en wellness, para fomentar el envejecimiento saludable. Inicialmente funcionará en la Ciudad de Buenos Aires.

Promoción: es una variable esencial por tratarse de un producto nuevo que los segmentos deben conocer.

El objetivo de la estrategia de marketing estará focalizado en el lanzamiento de ANCOU y posicionarla como la aplicación que permita encontrar acompañantes de calidad.

Funnel de ventas:

Los objetivos que se deberán cumplir, desarrollados en la estrategia de comunicación, serán los siguientes:

- Conocimiento: que el 40% del target seleccionado, que viven en Capital Federal, conozca a ANCOU. (40% de SAM- 72.000 personas)
- Descargas: que el 30% se descargue la aplicación en sus celulares. 21.600 personas
- Primeras compras: que el 25% de las personas que descargaron la aplicación hagan su primera compra. 5.400 personas.
- Recompra: que el 80% que compraron por primera vez, vuelva a hacerlo.
- Crecimiento: se espera importante crecimiento en los dos primeros años con instalación de la marca para luego un crecimiento gradual, relacionado con el tipo de empresa.

Los canales más importantes de **promoción** serán:

- PNT: publicidad no tradicional, en programas de horario mediodía de cocina en TV pública, 2 veces por semana. Costo: USD 1200/mes.
- Plan de promoción digital, a través de redes sociales, Instagram/Facebook, principalmente. Costo USD 1000/mes. Desarrollado por la empresa Mostro, socia principal.

Las campañas se orientarán a la concientización del envejecimiento saludable, proponiendo una vida más activa y con autonomía. Mostrarán las actividades que pueden realizarse con ANCOU y harán hincapié en las ventajas competitivas del servicio: encontrar acompañantes de calidad y con un sistema de contratación por servicio que no implica empleabilidad, que es seguro y simple.

- También contamos con que compartir la experiencia, (boca en boca) sume clientes.
- Intentar la promoción de organizaciones dedicadas al envejecimiento saludable como Fundación Navarro entre otras y a las formadoras de asistentes gerontológicos para la llegada a los acompañantes que inciten a sus clientes al uso de la plataforma.

La fidelización del cliente luego del uso de la plataforma se logrará con el mantenimiento de la publicidad, la calidad del servicio y recordatorios de la plataforma directos al usuario si fueron permitidos por este.

Pricing:

Nuestro precio es USD 5/hora de servicio y mediante el pago dividido, ANCOU cobra un fee por servicio del 20%, **USD 1/hora**.

El pricing fue decidido para que sea un producto accesible y a la vez le permita rentabilidad a ANCOU y al acompañante. De esta manera ANCOU tendrá la estrategia fundamental de crecimiento por volumen.

El pricing fue decidido realizando un análisis de precios promedios relacionados a la actividad: (se expresan tipo de cambio USD 300/1)

Valor/hora real empleada doméstica: USD 3/hora

Valor/hora niñera: USD 5/hora

Valor/hora personal trainer: USD 8/hora

Valor/hora acompañante especializado: USD 5 -6.5 /hora.

Entendemos que USD 5/hora es un precio competitivo que permitirá el volumen de compra esperado.

IX B Customer acquisition cost (CAC) y Lifetime Value (LTV)

Tomamos como cliente a quien hace uso del servicio y no sólo a la descarga de la app.

La inversión en marketing digital y no digital es el primer año de USD 26.400. Los clientes totales asumiendo un 80% de recompra serán 6500. Por lo tanto:

CAC: $26.400/6500 = \text{USD } 4.06$

El uso promedio esperado es la contratación de una vez por mes, por 2 horas.

El Ingreso generado es USD 2/mes, en forma anual USD12, por 2 años de permanencia de cliente, USD 24.

LTV= USD 24

LTV/CAC = 6

Con este ratio, entendemos que el cliente gastara más en la compañía que el costo de su captación.

Es por esto que en cada compra un 5% esta destinado al marketing como costo para asegurarnos la fidelización, entendiendo que a partir de la adquisición vienen las etapas de ciclo de vida del cliente en la empresa y habrá acciones destinadas al crecimiento, retención y reactivación de los clientes

Plaza:

Los canales a través de los cuales los usuarios pueden relacionarse con la empresa son:

- La aplicación (disponible en Android y IOS.)
- La página web.

El principal canal es la aplicación al cual se le dedicarán gran parte de los esfuerzos de comunicación. El segundo canal más importante es la página web que tiene dos funciones: pedir los servicios y además brindar información institucional de ANCOU. Aquí se expresan las características de ANCOU como empresa, con detalles sobre la misión, información sobre envejecimiento saludable, proyectos futuros. Información para inversores y marcas que quieran hacer alianzas estratégicas. La información sobre legales.

IX B - Relación con el cliente: Customer Journey

La relación con el cliente será prioritaria. Entendemos que nuestro cliente no es nativo digital y toda nuestra plataforma de atención sí lo es, por lo que vemos una dificultad que esperamos convertirla en fortaleza, al lograr que la tecnología se encuentre adaptada a las necesidades del cliente para su uso. Para hacer la tecnología amigable se contará con:

- Chat de asistencia: La plataforma contará con asistencia por chat
- Doble comando: cada usuario tiene la opción de ser comandado por dos personas, cliente y familiar.
- Registro de la comunidad: tendremos como uno de los pilares la opinión de los clientes respecto al servicio, los acompañantes de ANCOU serán valorados por la comunidad siendo uno de los pilares fundamentales de la reputación del acompañante.
- Alternativas de pago: la plataforma contará con un sistema de pago con tarjeta o precarga de saldo para simplificar pasos al cliente.
- Presupuesto simple: En la plataforma habrá 6 opciones de actividades, al optar el cliente por uno de ellos y aclarar las horas que lo requerirá se genera el presupuesto automáticamente y se enviará la solicitud en forma de aviso al acompañante seleccionado o en forma espontánea a los más cercanos para completar el proceso de selección.

X – EQUIPO EMPRENDEDOR Y ESTRUCTURA DIRECTIVA

ANCOU es una empresa con características de startup. El equipo emprendedor estará compuesto por mí en función de CEO y un socio, co-founder, actual CEO de una empresa del área de marketing digital.

En mi caso, soy médica, especialista en pediatría, lo que me brinda la visión más amplia de lo que significa el bienestar como sinónimo de salud y no la mera ausencia de enfermedad, imprescindible para el buen desarrollo del niño. Durante mi profesión, mis proyectos principales tuvieron que ver con poder mantener una vida activa a pesar de la enfermedad. Así se concretó la creación de un Hospital de Día en el lugar donde trabajo para que los pacientes no tuvieran que permanecer tiempo de más en el sanatorio y un espacio recreativo al aire libre para que los pacientes puedan a pesar de la enfermedad e internación momentos de recreación. Mi misión es pertenecer al grupo de personas que entienden el envejecimiento como una instancia de deterioro que requiere cuidado pero en la cual, haciendo hincapié en la atención de la dependencia, la persona puede tener una vida más saludable física y mentalmente. El cuidado es lo esencial en mi tarea y por eso quiero llevarlo a los adultos mayores donde en forma asistemática vengo realizando formación académica. Mis funciones principales serán: mantener las relaciones con los socios clave con los cuales ya fueron realizadas entrevistas y las reuniones para el desarrollo del proyecto: los desarrolladores de la plataforma (Woopii), las entidades formadoras de acompañantes (AMIA) y realizaré la tarea de reclutamiento de acompañantes y la firma de contrato con los mismos. También la relación con otras instituciones dedicadas a la economía plateada y al envejecimiento para la promoción de ANCOU e instalación de marca.

Mi socia, co-founder, propietaria de la empresa de publicidad MOSTRO, especialista a campañas digitales, se dedicará al área de marketing. Pilar

fundamental para el lanzamiento y desarrollo de ANCOU ya que cuenta con vasto conocimiento en IT.

Ambas realizaremos la estrategia de plan comercial y operativo y las tareas administrativas.

En cuanto a la estructura directiva, por ser una SRL, inicialmente la empresa contará con dos gerentes, ambos co-founders, con sueldos similares que se ajustarán al quinto año, sin percibir honorarios hasta el lanzamiento.

Los empleados principales de ANCOU son para de atención al cliente. La estructura contará con 2 empleados inicialmente y se duplicará al quinto año. El sueldo de estos está estimado en los de empleados de comercio. Contarán con capacitación para comprender la misión y estar adaptados a las necesidades del cliente. Se les brindará posibilidades de formación continua para escalar en posiciones en la compañía. Ya que al tratarse de un startup esa posibilidad de crecimiento es real y puede tomarse como un incentivo. El trabajo será bimodal, remoto/presencial, que también puede tomarse como incentivo por la flexibilidad. Los cuidadores tendrán el incentivo de un mayor valor/hora por su trabajo y ver el mismo profesionalizado entendiendo que forman parte de un cambio de paradigma respecto la asistencia a la dependencia, necesario para la transformación demográfica que sucederá. Además, podrán tener manejo de sus horarios y clientes disponibles por la plataforma. Otro incentivo es brindar su servicio contra factura lo que les permite acceder a obra social y aportes jubilatorios. Los primeros 6 meses para paliar la falta de demanda que se estima sucederá cuando inicie el negocio, Ancou les facturará a 10 cuidadores 50 horas mensuales de disponibilidad, como un básico para su disponibilidad.

Tabla de sueldos expresada en USD:

Año	2	3	4	5	6	7	8	9
CEO/mensual	2150	2150	2150	4300	4300	4300	4300	4300
Gerente administrativo/mensual	2150	2150	2150	4300	4300	4300	4300	4300
2 empleados/mensual	1073	1073	1073					
4 empleados/mensual				2146	2146	2146	2146	21446
10 cuidadores 6 meses	12000							
Total, anual	17.373	64480	64880	128960	128960	128960	128960	128960

XI - REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN, Y RESULTADOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS ESPERADOS

XI A - Contexto macroeconómico:

ANCOU se desarrollará en Argentina inicialmente, con posibilidad de ser escalables a otros países. El contexto macroeconómico en Argentina es de gran incertidumbre. Las variables macroeconómicas estimables en las cuales desarrollaremos el negocio fueron analizadas según perspectivas de la OCDE (organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos) , datos del Banco Mundial y del Ministerio de Economía de La Nación, son las las siguientes^{xiv}:

PBI: según el presupuesto 2023 del Ministerio de Economía, el crecimiento esperado para 2023 en Argentina es 2%, mayor que en otros países de la región, teniendo en cuenta la proyección de importar menos energía, con lo cual debe completarse el desarrollo de Vaca Muerta. Sufre un desaceleramiento respecto al 2022, que fue del 5 %, similar a otras economías regionales.

Las proyecciones para los años 2023 – 2025 en el contexto mundial, según el FMI, indican que el PIB mundial crecería 2,9% en 2023. En el contexto local, se proyecta un crecimiento del PIB de 2,0% para el período 2023-2025.

El principal contexto internacional para el bajo crecimiento del país incluye los siguientes ítems:

- Desaceleración del crecimiento mundial.
- Endurecimiento de las condiciones financieras por el FMI.
- Inflación máxima de varias décadas en otros países.
- Consecuencias de guerra en Ucrania.

Tipo de cambio:

El tipo de cambio nominal se proyecta en \$269,9 en diciembre de 2023 según el presupuesto 2023 del Ministerio de Economía.^{xv} Sin embargo, los agentes del mercado financiero agrupados en el Relevamiento de Expectativas del Mercado (REM) estimaron que el tipo de cambio oficial mayorista alcanzará los \$327,75 por dólar a fin de diciembre de 2023. Según estimaciones de economistas distintas variables conducen a el valor del dólar en un año electoral que ya

genera expectativas. El oficialismo tenderá a emitir pesos para aumentar el gasto público y a la vez seguir ciertos límites de acuerdo con el marco de acuerdo con el FMI.

Inflación:

Además, los analistas del mercado proyectaron que la inflación minorista acumulará durante 2023 un 97,6%.

Riesgo País:

El riesgo país hoy se ubica en 2.325 puntos básicos, (J.P Morgan), mucho mayor que en países de la región

Tasa libre de riesgo: a fines del trabajo se usará la tasa libre de riesgo de USA, 4%.

Prima de riesgo país:

Por no disponerse de datos para argentina se utilizará prima de riesgo de un país de la región, Brasil, que según datos del Banco Mundial es 22%.

XI B - Escenario microeconómico:

El sector cliente:

Nuestro cliente pertenece al segmento de La economía plateada. Es la parte de la economía global orientada a atender las demandas de las personas mayores y a ofrecer los productos y servicios que consumen, adaptados a sus necesidades. El cambio demográfico de estas últimas décadas ha demostrado que América Latina y el Caribe es el continente que más rápido está envejeciendo. Esto plantea desafíos, pero también un abanico de posibilidades para el desarrollo y crecimiento económicos en esta franja etárea.

Hacia 2050, la cifra de personas mayores de 60 años superará los 2.000 millones en todo el mundo, según estimaciones de la ONU, como se comentó, la Ciudad de Buenos Aires es una de las jurisdicciones más envejecidas del país.

El Banco Interamericano de Desarrollo mediante BldLab realizó un estudio en la región:^{xvi}

Aquí demuestra que las personas mayores de 60 años generan más del 50% del consumo total en varias economías industrializadas, convirtiéndose en un motor del empleo, crecimiento e innovación.

Se identificaron 245 entidades cuyos servicios y productos se dirigen a personas mayores. Los principales hallazgos de este mapeo muestran que:

- El 75% de los actores son privados y tienen fines de lucro, y el 40% se enfoca en salud y cuidados.
- Casi la totalidad de los actores operan exclusivamente en sus países de origen. México cuenta con el mayor número de actores (47), seguido por países como Brasil, Chile y Argentina cuya población exhibe las mayores tasas de envejecimiento.
- El segmento de la atención a la dependencia, que incluye las casas de cuidado, comprende el mayor número de actores.

ANCOU ingresaría a esta economía con una visión diferente, dedicada al mantenimiento de la autonomía a pesar de las dificultades físicas brindando la posibilidad de un acompañamiento seguro para fortalecer la autonomía.

El sector acompañante:

Los cuidadores de personas mayores pertenecen en su amplia mayoría a empleo informal. Al exigir monotributo permitiría que estas personas cambien la condición e ingresen al mercado laboral formal. Esto tiene una gran implicancia social y en forma particular cada acompañante tendría aportes jubilatorios y obra social. Entendemos que quizá el día de hoy eso le implique no pertenecer a grupos beneficiarios de sistemas de apoyo por el gobierno, por lo que puede, también modificando la expectativa de ingresos tener un monotributo social, sin que esta asistencia se perjudique.

Impacto en la compañía:

Nuestros segmentos son clase ABC 1 y entendemos que no se trata de un producto de primera necesidad por lo que puede verse afectado por la inflación y la baja del consumo minorista proyectado. A la vez como ventaja ANCOU propone alternativas de presupuesto destinado a la empresa por la forma de contratación por servicio lo que permitiría la variación de consumo y no la baja del cliente.

Entendemos que el producto irá actualizando precio con la inflación por lo que a fines de trabajo usaremos la moneda dólar con un tipo de cambio real sostenible para 2023 de USD 300.



Universidad de
San Andrés

XII - MODELO DE GENERACIÓN DE BENEFICIOS

XII A - Economics de una unidad

ANCOU tiene la estructura de una empresa de servicio. El modelo de ingreso es de un porcentaje de cada servicio brindado.

La unidad vendida es la hora de acompañamiento que genera un ingreso de USD 1/hora. No hay costos fijos relacionados a la unidad por tratarse de un servicio, sin embargo, estimaremos un costo variable a la unidad del 5% que será utilizado en Marketing. El modelo de crecimiento es por volumen.

XII B -Estructura de costos fijos y variables

Los costos fijos para operar son relacionados a:

- Salarios y cargas sociales asociadas (24% del salario), ya mencionado en apartado de equipo emprendedor. Pag 42.
- Alquiler de oficina y gastos asociados. Se estiman USD 350/mes para el alquiler y gastos (internet, luz, telefonía, otros impuestos). La oficina se alquilará el primer año como inversión y luego costo fijo. Se estima el uso de 36 m2 en CABA.
- Costos de marketing. Se detallan en apartado de Marketing Mix (promoción) USD 2200/mes. Pag 38.
- Costos asociados a plataforma digital. Brindados por la empresa Woopi, USD 700/mes de mantenimiento y actualización de plataforma y cargos de Android/IOS. USD 300/mes.
- Legales: contador, abogado, seguro. Los presupuestos fueron solicitados mediante entrevistas para los requerimientos de la empresa. USD 200/mes

Tabla estructura de costos fijos, expresada en USD

Tipo de cambio – USD 300/1.

	Mes	Año 1	Año 2-4	Año 5- 9
Estructura de Costos Fijos				
Mantenimiento de plataforma Woopi	700	8.400	8.400	8.400
Costo Android/ IOS	300	3.600	3.600	3.600
Gastos plataforma	1.000	12.000	12.000	12.000
Marketing digital/Mostro	1.000	12.000	12.000	12.000
Publicidad en TV	1.200	14.400	14.400	14.400
Gastos Marketing	2.200	26.400	26.400	26.400
Contador	100	1.200	1.200	1.200
Seguro/ Insurance Broker	21	252	252	252
Abogado	80	960	960	960
Gastos Legales	180	2.412	2.412	2.412
Alquiler oficina	250	3.000	3.000	3.000
Luz - telefonia -internet	100	1.200	1.200	1.200
Inmueble + otros gastos	350	4.200	4.200	4.200
salarios (ver anexo en salarios)		64.480	64.480	128.960
salarios acompañantes 6 meses		12.000		
TOTAL		121.492	109.492	173.972

XII C - Proyección del cuadro de resultados.

Para este análisis proyectamos:

- Se realizó en dólares para evitar el impacto inflacionario. Con un valor sostenible de dólar USD 300.
- Volumen de ventas:

Proyectamos un crecimiento con un escenario conservador. Un 50% el primer año, 40% el segundo, un 30% el tercero, 15% hacia cuarto y quinto y luego 5 % hasta la perpetuidad. Se espera iniciar con 160 contrataciones diarias de 2hs cada un promedio. Esta demanda podría ser atendida por 60 cuidadores y generaría un ingreso a ANCOU de USD115.000 anuales. En el año nueve, el promedio diario se estimaría en 650 contrataciones diarias que podrían estar a cargo de 240 cuidadores con un ingreso para ANCOU de USD458.000.

Este es un cálculo teórico y posible, sin restricción alguna en tomar más acompañantes. El objetivo es alcanzar las horas vendidas.

- El equilibrio económico y financiero se alcanzará al tercer año desde el momento de inversión. La alternativa de financiamiento no cuenta con deuda.

- Para dar valor a la perpetuidad se estimó una tasa de crecimiento del 3%.
- La K utilizada es 30%: El costo del capital representa el rendimiento requerido por los inversionistas. Este rendimiento es la suma de una tasa libre de riesgo, más una prima por inflación, más una prima por riesgo.

$Ke = \text{Tasa libre de riesgo} + B \text{ del negocio (Prima del mercado)} + \text{Prima por riesgo país.}$

Seleccionar una tasa como tasa libre de riesgo, en el escenario económico y político de nuestro país, es prácticamente imposible. Tomaremos como referencia de una inversión libre de riesgo de los Estados Unidos de Norteamérica. Otra dificultad que ofrece nuestra realidad es definir la prima por riesgo país. Por lo antedicho y como hemos visto durante el curso de finanzas de este MBA, usaremos para este tipo de negocio Startup una Ke de 30%.

Tabla de análisis financiero:

ESTADO DE RESULTADOS										
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	1/10/2022	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2026	31/12/2027	31/12/2028	31/12/2023	31/12/2030
Ventas USD			115.200	172.800	241.920	314.496	361.670	415.921	436.717	458.553
Crecimiento en ventas			50%	40%	30%	15%	15%	5%	5%	5%
Impuesto a los ingresos Brutos			3.456	5.184	7.258	9.435	10.850	12.478	13.102	13.757
Ventas Netas			111.744	167.616	234.662	305.061	350.820	403.443	423.615	444.796
Costos Unidad/Servicio	USD 0,05		5.760	8.640	12.096	15.725	18.084	20.796	21.836	22.928
Gastos operativos		2.412	121.492	109.492	109.492	181.972	173.972	173.972	173.972	173.972
Salarios			76.480	64.480	64.480	128.960	128.960	128.960	128.960	128.960
Gastos plataforma			12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Gastos MKT			26.400	26.400	26.400	26.400	26.400	26.400	26.400	26.400
Legales	- 2.400	2.412	2.412	2.412	2.412	2.412	2.412	2.412	2.412	2.412
Inmueble + otros gastos	- 4.200		4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
Plataforma	- 10.000									
Insumos tecnológicos	-8000					8.000				
Depreciaciones y amortizaciones				1.056	1.056	1.056	2.112	2.112	2.112	1.056
Resultado antes de impuestos EBIT		- 2.412	- 15.508	48.428	112.018	98.308	156.652	206.563	225.696	246.841
Impuesto a las ganancias 35%		- 844	- 5.428	- 16.950	- 39.206	- 34.408	- 54.828	- 72.297	- 78.993	- 86.394
Resultado operativo (NOPLAT)	- 24.600	- 3.256	- 20.936	31.478	72.812	63.900	101.824	134.266	146.702	160.446
Margen NOPAT			-18%	18%	30%	20%	28%	32%	34%	35%
CASHFLOW										
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	1/10/2022	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2026	31/12/2027	31/12/2028	31/12/2023	31/12/2030
Resultado operativo (NOPLAT)		- 3.256	- 20.936	31.478	72.812	63.900	101.824	134.266	146.702	160.446
Necesidad operativa de Fondos (NOF)		2.304	8.640	12.096	15.725	18.084	20.796	21.836	22.928	24.100
Incremento en la NOF		2.304	6.336	3.456	3.629	2.359	2.713	1.040	1.092	1.172
inversión en plataforma + inm+ legales	- 16.600									
Inversión en activos fijos (CAPEX)	- 8.000					8.000				
Depreciaciones y Amortizaciones			-	1.056	1.056	1.056	2.112	2.112	2.112	1.056
Flujo de Fondos Libres	- 24.600	- 5.560	- 27.272	29.078	70.239	54.598	101.224	135.338	147.722	160.330
Crecimiento					142%	-22%	85%	34%	9%	9%
VAN	170.412		K	0,3						
TIR	61%		g	3%						
FLUJO INICIAL DE PERPETUIDAD	160.330									

XII D - Análisis Financiero

XII D 1 - Inversión inicial:

La inversión inicial está destinada al desarrollo de la plataforma. Será realizada por la empresa Woppi, con un presupuesto de USD 10.000, con un plazo para su desarrollo de 4 meses y se realizará una inversión en Capex de USD 8.000, destinada a insumos tecnológicos (computadoras y celulares), considerando una reinversión en insumos tecnológicos de USD 8.000 en el año cinco. En ambos casos se deprecian en seis años.

El costo del alquiler de la oficina del primer año está incluido en la inversión inicial.

Los socios fundadores realizarán la campaña digital inicial y el reclutamiento de acompañantes, sin remuneración hasta el lanzamiento del producto.

En cuanto a las alternativas de inversión por tratarse de un startup se planea presentar el proyecto en rondas de inversión relacionadas a la economía plateada, por ejemplo, los promocionados por Vida Silver o Pensar en Grande, entidades dedicadas a la promoción de servicios relacionados a mejorar la calidad del envejecimiento.

El total de la inversión inicial es USD 24.600.

Tabla de inversión inicial

Inversión Inicial	
Desarrollo plataforma	10.000
Insumos tecnológicos (computadoras- celulares)	8.000
Legales	2.400
Oficina y gastos	4.200
	-
TOTAL	24.600

XII D 2 -Cash Flow

Se adjunta el cash Flow proyectado:

Tabla de Cash Flow escenario 1:

CASHFLOW										
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	1/10/2022	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2026	31/12/2027	31/12/2028	31/12/2023	31/12/2030
Resultado operativo (NOPLAT)		- 3.256	- 20.936	31.478	72.812	63.900	101.824	134.266	146.702	160.446
Necesidad operativa de Fondos (NOF)		2.304	8.640	12.096	15.725	18.084	20.796	21.836	22.928	24.100
Incremento en la NOF		2.304	6.336	3.456	3.629	2.359	2.713	1.040	1.092	1.172
inversión en plataforma + inm+ legales	- 16.600									
Inversión en activos fijos (CAPEX)	- 8.000					8.000				
Depreciaciones y Amortizaciones			-	1.056	1.056	1.056	2.112	2.112	2.112	1.056
Flujo de Fondos Libres	- 24.600	- 5.560	- 27.272	29.078	70.239	54.598	101.224	135.338	147.722	160.330
Crecimiento					142%	-22%	85%	34%	9%	9%

Se analiza el Cash Flow con un escenario dos, con 20% menos de ventas y misma estructura de costos y gastos.

Tabla de Cash Flow escenario:

CASHFLOW										
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	1/10/2022	31/12/2022	31/12/2023	31/12/2024	31/12/2025	31/12/2026	31/12/2027	31/12/2028	31/12/2023	31/12/2030
Resultado operativo (NOPLAT)		- 3.256	- 33.351	10.811	43.878	26.287	58.568	84.522	94.471	105.604
Necesidad operativa de Fondos (NOF)		2.304	6.912	9.677	12.580	14.467	16.637	17.469	18.342	19.280
Incremento en la NOF		2.304	4.608	2.765	2.903	1.887	2.170	832	873	938
inversión en plataforma + inm+ legales	- 16.600									
Inversión en activos fijos (CAPEX)	- 8.000					8.000				
Depreciaciones y Amortizaciones			-	1.056	1.056	1.056	2.112	2.112	2.112	1.056
Flujo de Fondos Libres	- 24.600	- 5.560	- 37.959	9.103	42.031	17.456	58.510	85.802	95.709	105.722
Crecimiento					362%	-58%	235%	47%	12%	10%
VAN	87.777		K	0,3						
TIR	38%		g	3%						

Presenta también payback al año 3 y VAN positivo.

En este caso la TIR disminuye a un 38%. Por ser un modelo de negocio sensible al volumen, debería pensarse una alternativa de fidelización de los clientes o recaptación de estos u otra alternativa de ingresos: por ejemplo, la suscripción de un servicio premium que ofrezca prioridad para los servicios y 1 de cada 10 horas de servicios gratis. De esta manera, a valor USD1/mes. el cliente gastaría USD12 anuales y a la compañía le costaría USD4.2 al año.

XIII - CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DE NEGOCIO

XIII A - Viabilidad financiera

Como se muestra en la tabla de resultados el valor presente neto originados por la inversión es de USD170.412, utilizando una tasa de 30%, sugerida para emprendimientos tipo startups como ANCOU, lo cual indica que crea valor, haciendo conveniente la inversión.

La tasa de retorno que lleva el valor presente a 0 es de 61%, mayor que la tasa propuesta para los inversores.

Según lo proyectado al tercer año del lanzamiento se recupera la inversión inicial. El flujo inicial de la perpetuidad fue estimado con una tasa de crecimiento de 3% y USD 160.330.

XIII B - Principales Riesgos Y Estrategias De Cobertura Asociadas

XIII B 1 - Factores críticos para el éxito del emprendimiento:

- Conocimiento del producto y establecimiento de la marca: por tratarse de un producto nuevo. Las principales estrategias de comunicación estarán destinadas a captación de cliente
- Fidelización del cliente: a pesar de que el market share es un porcentaje pequeño del SAM, el escenario está planteado con una recompra de 12 servicios por año, por lo que este punto es esencial. Las estrategias serán mediante la plataforma y mail.

XIII B 2 - Factores de riesgo para el desarrollo:

- Riesgos de externalidades como situación macroeconómica del país, en caso de una crisis profunda que afecte el poder de compra de la población.
- Nueva pandemia, en ese caso se podrá adaptar según las normas del momento y desarrollar en forma más voluptuosa el acompañamiento virtual.

- Afectación de la reputación por algún incidente con un acompañante. Ante tal eventualidad se profundizarán las campañas de comunicación y se cuenta con seguro de responsabilidad civil.

XIII C - Aspectos Legales Y Regulatorios

En esta sección se presentarán los aspectos legales y regulatorios para poner en marcha el negocio.

- Estructura societaria: por las características de la sociedad estará inscrita como Sociedad de Responsabilidad Limitada.
- Inscripción de la marca y plataforma en la Dirección Nacional del Derecho de Autor (DNDA)
- Impuestos: será afectado por el régimen de Ingresos Brutos e Impuesto a las ganancias e impuestos de cargas sociales para los empleados.
- Se contratará seguros de responsabilidad civil. Para la sociedad y cada acompañante.
- Inscripción de acompañantes en el Registro Nacional de Cuidadores Domiciliarios dependiente de DINAPAM (Dirección Nacional de políticas para Adultos Mayores). (LEY 10.633).
- La plataforma contará con los requisitos de protección de datos personales. Ley 25.326/2000.^{xvii} Y se realizarán los contratos de bases y condiciones de acuerdo con la misma.

XIV - PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Para lanzarse al mercado nuestra empresa debe previo al lanzamiento realizar tareas fundamentales

- Desarrollo de plan de negocios para presentar en rondas de inversión. Se utilizará el presente TFG.
- Desarrollo de plataforma con empresa Woppi. - 4 meses.
- Desarrollo de contenido para campañas digitales. - 6 meses.
- Entrevistas con entidades formadoras de curso para reclutamiento de acompañantes. - 8 meses.
- Entrevistas con entidades de economía plateada. - permanente.
- Realización de contratos, términos y condiciones. - 4 meses.
- Proceso de selección de acompañantes. - 2 meses.
- Contratación de empleados atención al cliente con capacitación. - 2 meses
- Alquiler de oficina.
- Compra de insumos tecnológicos.
- Lanzamiento de campañas digitales coincidente con el lanzamiento del producto.

En la tabla se puede ver en forma temporal para cada inicio y su 1 temporalidad de acción.

Tabla de implementación de acciones

ACCIÓN	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Rondas de Inversión/ acceso a capital												
Desarrollo plataforma/ Woppi												
Contenido para campaña digitales												
Entrevistas socios clave (AMIA)												
Entrevistas entidades economía plateada												
Selección y contrato con acompañantes												
Registro Marca y Plataforma												
Realización contratos												
Contratación y capacitación empleados												
Alquiler y equipamiento oficina												
Compra insumos tecnológicos												
Lanzamiento campaña digitales												
Lanzamiento ANCOU												

XV - FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

ⁱ World Health Organization. (2007). *Documentos básicos*. Organización Mundial de la Salud.

ⁱⁱ Amadasi, E., & Tinoboras, C. (2017). Las condiciones de salud de las personas mayores: sus aspectos más críticos.

ⁱⁱⁱ World Health Organization. (2023) Envejecimiento. Obtenido de <https://www.who.int/es/health-topics/ageing>.

^{iv} OIT, U., & PNUD, C. (2018). Las políticas de cuidado en Argentina: avances y desafíos. *Buenos Aires, OIT-UNICEF-PNUD-CIPPEC*.

^v Registro Nacional de las Personas (octubre 2021) Reporte de envejecimiento poblacional a nivel nacional y provincial.

^{vi} Observatorio Porteño sobre la situación social (2015) La situación de los adultos mayores en La Ciudad de Buenos Aires.

^{vii} INDEC (2021) Dossier estadístico. Día internacional de las personas de edad.

^{viii} INDEC (2013) Proyecciones y estimaciones Nacionales 2010- 2040.

^{ix} Valías, Layla (2021) Estudio Tsunami Latam.

^x División de Protección Social y Salud del Banco Interamericano de Desarrollo (2019) Envejecer con cuidado: atención a la dependencia en América Latina y el Caribe / Gianluca Cafagna, Natalia Aranco, Pablo Ibararán, María Laura Oliveri, Nadin Medellín, Marco Stampini.

^{xi} Gobierno de La Ciudad de Buenos Aires (2022) Capacitación gerontológica.- Obtenido de <https://www.buenosaires.gob.ar/salud/bienestar-integral>.

^{xii} AFIP (2022) Casas particulares. Obtenido de <https://casasparticulares.afip.gob.ar>.

xiii Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de La Nación (2000) Ley de Protección de Datos Personales, Ley 25.326/2000. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet>

xiv Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (2022) Panorama económico de la Argentina. Obtenido de <https://www.oecd.org/countries/argentina>

xvi Sánchez Mario; Stampini, Marco, (agosto 2020) La economía plateada en América Latina y el Caribe: El envejecimiento como oportunidad para la innovación, el emprendimiento y la inclusión.

- Acosta, L. D. (2017). Factores asociados a la satisfacción vital en adultos mayores. Un análisis a partir de la Encuesta Nacional sobre Calidad de Vida de Adultos Mayores (ENCaViAM), Argentina, 2012. *Anais*, 1-16.

Universidad de

- Amadasi, E., & Cecilia, T. (2017). Las condiciones de salud de las personas mayores. Sus aspectos más críticos. *Observatorio de la Deuda Social Argentina*.
- Germani, G. (1981). La clase media en la ciudad de Buenos Aires: Estudio preliminar. *Desarrollo Económico*, 21(81), 109-127.



Universidad de
San Andrés