



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA Salud

Plan de negocio: Hospice cuidados paliativos

Autor: Javier Cadenas

DNI: 28.670.889

Director del Trabajo Final de Graduación: Leonardo Gargiulo



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA Salud



Plan de negocio: Hospice cuidados paliativos

Autor: Javier Cadenas

DNI: 28.670.889

Director del Trabajo Final de Graduación: Leonardo Gargiulo

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer a Fabricio, mi esposo, socio y compañero por haberme acompañado durante estos dos años; por su infinita paciencia, aliento y motivación. Sin dejarme claudicar y acompañándome en cada paso de manera incondicional.

Asimismo, quería agradecer a todos mis compañeros de cursada y cuerpo docente de la Universidad de San Andrés con quien tuve el privilegio de transitar esta maravillosa aventura; pero en particular a los miembros de mi querido EQUIPO 7 a quienes hoy tengo el orgullo de poder llamarlos amigos: Santi, Juan, Vale, Vero y Jime.

También quería hacer mención a mis colegas y socios de trabajo, quienes durante mi cursada siempre me apoyaron y ayudaron – muchas veces absorbiendo parte de mis gestiones cotidianas por obvias razones – con palabras de aliento genuino, sin reproches y con mucha paciencia. Ricardo, Manuel, Agustina y Daniela, no tengo más que gratitud por el apoyo brindado.

Por último, y no por ello menos importante, a mi mentor en el armado de la tesis, Leonardo Gargiulo por su acompañamiento, el intercambio de conocimiento, la paciencia, el seguimiento, su generosidad e inputs en el desarrollo de este trabajo final de graduación

INDICE DE CONTENIDOS

| | |
|--|----|
| RESUMEN | 8 |
| INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES | 9 |
| I. PRESENTACIÓN DE LA NECESIDAD Y LA IDEA..... | 15 |
| 1.1 Enunciado del problema o necesidad a resolver | 15 |
| 1.2 Descripción de la idea de negocio..... | 15 |
| II. EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO..... | 16 |
| 2.1 Características de la existencia de demanda | 17 |
| 2.2. Características del mercado..... | 17 |
| 2.3 Cálculo de la rentabilidad en forma general indicando margen bruto..... | 17 |
| 2.4 Fit con el emprendedor..... | 18 |
| III. EL CLIENTE Y EL MERCADO OBJETIVO | 19 |
| 3.1 Estudio de mercado | 19 |
| 3.1.1 Diseño de la encuesta | 20 |
| 3.1.2 Resultados del estudio de mercado..... | 23 |
| 3.2 Segmentación del mercado..... | 31 |
| 3.3 Mapa de empatía | 31 |
| 3.4 Tamaño actual del mercado total | 33 |
| 3.5 Estimación de la demanda por segmento target para el período de lanzamiento y su evolución para años posteriores a ese período. | 34 |
| IV. PROPUESTA DE VALOR..... | 37 |
| V. MODELO DE NEGOCIO..... | 40 |
| 5.1 Socios claves | 41 |
| 5.2 Actividades claves..... | 42 |
| 5.3 Propuesta de valor | 42 |
| 5.4 Relaciones con los clientes | 43 |
| 5.5 Segmentos de clientes | 43 |
| 5.6 Recursos claves | 44 |
| 5.7 Canales | 44 |
| 5.8 Estructura de costos y fuentes de ingresos..... | 44 |
| VI. MARKET FIT..... | 45 |
| VII. COMPETENCIA - ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA..... | 46 |

| | |
|--|----|
| 7.1 Competencia | 46 |
| 7.2 Características de la competencia | 46 |
| 7.3 Mapa competitivo | 47 |
| 7.4 Análisis PESTEL | 48 |
| 7.5 Análisis de las fuerzas de Porter | 51 |
| VIII. GO TO MARKET PLAN | 54 |
| 8.1 Plan de marketing | 54 |
| IX. EQUIPO EMPRENDEDOR, ESTRUCTURA DIRECTIVA Y ORGANIZACIÓN SOCIETARIA..... | 56 |
| 9.1 Equipo emprendedor..... | 56 |
| 9.2 Estructura directiva..... | 56 |
| X. REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN, Y RESULTADOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS ESPERADOS..... | 57 |
| 10.1 Contexto macro y microeconómico | 57 |
| 10.2 Modelo de generación de beneficios | 57 |
| 10.3 Requerimientos de inversión y financiamiento | 61 |
| XI. PLAN OPERATIVO..... | 62 |
| XII. CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DE NEGOCIO | 64 |
| 12.1 Viabilidad del negocio..... | 64 |
| 12.2 Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas | 64 |
| 12.3 Aspectos legales y regulatorios..... | 66 |
| XIII. FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA | 67 |

LISTA DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Ficha técnica de la encuesta | 20 |
| Tabla 2. Cuestionario | 22 |
| Tabla 3. Distribución de respuestas pregunta 1 | 24 |
| Tabla 4. Distribución de respuestas pregunta 2 | 24 |
| Tabla 5. Distribución de respuestas pregunta 3 | 25 |
| Tabla 6. Distribución de respuestas pregunta 4 | 26 |
| Tabla 7. Distribución de respuestas pregunta 5 | 26 |
| Tabla 8. Distribución de respuestas pregunta 6 | 27 |
| Tabla 9. Distribución de respuestas pregunta 7 | 28 |

| | |
|--|----|
| Tabla 10. Distribución de respuestas pregunta 8 | 28 |
| Tabla 11. Distribución de respuestas pregunta 9 | 29 |
| Tabla 12. Distribución de respuestas pregunta 10 | 29 |
| Tabla 13. Proyección del mercado total | 34 |
| Tabla 14. Proyección de la demanda total | 34 |
| Tabla 15. Proyección de la demanda por segmentos | 35 |
| Tabla 16. Business Model Canvas | 40 |
| Tabla 17. Competencia | 47 |
| Tabla 18. Análisis PESTEL | 51 |
| Tabla 19. Proyección de ocupación año 1 | 58 |
| Tabla 20. Proyección a cinco años..... | 58 |
| Tabla 21. Proyección de salarios año 1 | 58 |
| Tabla 22. Proyección de salarios a cinco años | 58 |
| Tabla 23. Proyección de gastos a cinco años | 59 |
| Tabla 24. Cuenta de resultados a cinco años | 59 |
| Tabla 25. Punto Muerto..... | 59 |
| Tabla 26. Calculo del punto muerto..... | 60 |
| Tabla 27. Tiempo de punto muerto | 61 |
| Tabla 28. Inversión..... | 61 |
| Tabla 29. Cantidad de personal | 62 |
| Tabla 30. Planificación de actividades | 63 |
| Tabla 31. VAN y TIR | 64 |
| Tabla 32. Proyección pesimista año 1..... | 64 |
| Tabla 33. Proyección pesimista a cinco años..... | 64 |
| Tabla 34. Cuenta de resultados, escenario pesimista..... | 65 |
| Tabla 35. Van y TIR escenario pesimista | 65 |

LISTA DE GRAFICAS

| | |
|---|----|
| Grafica 1. Distribución porcentual de respuesta a la pregunta 1 | 24 |
| Grafica 2. Distribución porcentual de respuesta a la pregunta 2..... | 25 |
| Grafica 3. Distribución porcentual de respuesta a la pregunta 3..... | 25 |
| Grafica 4. Distribución porcentual de respuesta a la pregunta 4..... | 26 |
| Grafica 5. Distribución porcentual de respuesta a la pregunta 5..... | 27 |

| | |
|---|----|
| Grafica 6. Distribución porcentual de respuesta a la pregunta 6 | 27 |
| Grafica 7. Distribución porcentual de respuesta a la pregunta 7 | 28 |
| Grafica 8. Distribución porcentual de respuesta a la pregunta 8 | 29 |
| Grafica 9. Distribución porcentual de respuesta a la pregunta 9 | 29 |
| Grafica 10. Distribución porcentual de respuesta a la pregunta 10 | 30 |
| Grafica 11. Mapa de empatía | 31 |
| Grafica 12. Mapa de empatía | 33 |
| Grafica 13. Lienzo de propuesta de valor | 37 |
| Grafica 14. Mapa competitivo | 47 |
| Grafica 15. Análisis de las Fuerzas de Porter | 53 |



Universidad de
San Andrés

RESUMEN

Este proyecto se basa en conocer la viabilidad técnica y financiera de una unidad privada de cuidados paliativos en la Ciudad de Buenos Aires, denominada "Hospice Los Robles". Está comprobado a través de distintos estudios que los niveles envejecimiento de la población argentina, será mayor cada año y que dentro de las características epidemiológicas de la población mayor de 65 años, se evidencia la aparición de distintas sintomatologías, lo cual genera que las familias de estas personas requieran de ayuda especial para el cuidado de ellos.

Por lo tanto, el mercado de este plan de negocio, se segmenta en dos tipos, los cuales se señalan a continuación: Hombres y mujeres mayores de 60 años, con requerimientos de cuidados paliativos, sin enfermedades crónicas. Hombres y mujeres mayores de 60 años, con requerimientos de cuidados paliativos, con enfermedades crónicas.

La propuesta de valor que consiste en servicios de cuidados paliativos privados, el cual es un modelo de negocio que, ayuda a las familias a sentirse más tranquilas por el cuidado que tienen sus mayores, debido a la falta de disponibilidad de tiempo que tienen los familiares por lo cual no pueden atender el cuidado de sus mayores durante todo el tiempo que se requiera, en base a ello, estos servicios son un apoyo personal para que las familias puedan desarrollar sus actividades diarias sin interrupciones, confiando que el mayor se encuentra bajo cuidados especializados y bien atendido.

El financiamiento requerido es de U\$1.401.919, y de acuerdo a los cálculos de VAN y TIR, en cinco años se obtiene un VAN de U\$656.745, y una Tasa Interna de Retorno de 12%, lo cual indica que el proyecto es viable desde el punto de vista económico. A los efectos del presente análisis todos los valores estarán expresados en dólares estadounidenses,

INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

Diversos análisis poblacionales, indican que la población mundial se encuentra envejeciendo, debido a que la cantidad y nivel de personas mayores está incrementando en la mayor parte de los países del mundo. Por lo tanto, la velocidad en la que envejece la población, se encuentra cerca de ser parte de uno de los cambios sociales con mayor importancia del siglo XXI, debido a que afectará a la mayoría de los sectores de la sociedad, donde se incluye el mercado laboral, el mercado financiero, la demanda de bienes y servicios (vivienda, transporte, seguridad social), las familias y su estructura, y las relaciones intergeneracionales¹.

De acuerdo al informe “World Population Prospects 2019”, a nivel mundial, la población mayor de 65 años se encuentra evolucionando más rápido que el resto de la población, debido a que las estadísticas indican que una de cada seis personas en todo el mundo tendrá más de 65 años (16 %) en 2050, frente a una de cada diez (9 %) (de acuerdo a indicadores del 2019), además este informe señalaba que “una de cada cuatro personas que viven en Europa y América del Norte podría tener 65 años o más para 2050”¹.

De acuerdo a lo expuesto, son diversos los factores demográficos que pueden intervenir en el envejecimiento de la población, dentro de los que destacan, la menor fertilidad y la mayor esperanza de vida, los cuales son factores claves en este proceso; sin embargo, no debe dejarse de lado que las migraciones internacionales también han contribuido en los cambios en la estructura de edad de algunos países y regiones.

Al respecto de América Latina, actualmente más de 8% de la población tiene 65 años de edad o más, encontrándose debajo de los niveles de Europa, que en promedio es de 18%. Sin embargo, las estimaciones para el año 2050, es que esta cifra en toda América Latina, alcanzará el 17,5%, y para finales del siglo, la población de más de 65 años de edad, superará el 30% en la región. Estos datos son rescatados en el “Reporte de Economía y Desarrollo (RED) 2020 elaborado

¹ “Web Naciones Unidas, «Envejecimiento », 2019, <https://www.un.org/es/global-issues/ageing.”>

por CAF -Banco de desarrollo de América Latina- “, en el que fue abordado el envejecimiento como una situación de tipo general, y acelerada y con una relevante incidencia fiscal en las regiones. Este reporte presentó las situaciones de los sistemas de pensiones y los servicios de salud y cuidados, así como del aspecto del mercado de trabajo que condicionan la cobertura y su financiamiento².

Ahora bien, en este punto, es necesario destacar que las estructuras de edad de las poblaciones son a largo plazo y estas pueden tardarse décadas, de acuerdo a los factores como la tasa de disminución de la mortalidad y la fecundidad, y la importancia (o no) del impacto de la inmigración. Es de acuerdo a lo mencionado, y a las diferentes trayectorias de las dinámicas poblacionales, que el proceso de envejecimiento poblacional en la región varía en intensidad y velocidad en cada país. Se estima que en los próximos años, la intensidad del envejecimiento de la población en América Latina, aumentará y, para fines de la década de 2030, ningún país estará en la etapa envejecimiento incipiente de la población³.

Continuando con la idea presentada en el párrafo anterior, conviene señalar que los países que tardarán más en pasar del 7% de población mayor a 65 años, al 28% son la Argentina y el Uruguay, debido a que estos países experimentaran una transición demográfica más larga. Ambos países tenían un 7% de personas mayores antes de 1950, sin embargo, alcanzarán el 28% después de 2082 en el caso del Uruguay y después de 2100 en el de la Argentina⁴.

Dentro del mismo orden de ideas, para el caso específico de Argentina, es importante destacar la información expuesta por la “Secretaría de Bienestar Integral del Ministerio de Salud”, quienes informan que la tasa de envejecimiento en la Ciudad de Buenos Aires, es la más elevada a nivel nacional, debido a que las proyecciones para el presente año es que la población con más de 60 años,

² “Web CAF, «En 30 años se duplicará la población con más de 65 años en América Latina: ¿Cuáles son los desafíos en salud y pensiones? », CAF: Banco de Desarrollo de América Latina, 3 de noviembre de 2020, <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2020/11/en-30-anos-se-duplicara-la-poblacion-con-mas-de-65-anos-en-america-latina-cuales-son-los-desafios-en-salud-y-pensiones/>.”

³ “Web CEPAL, «Etapas del proceso de envejecimiento demográfico de los países de América Latina y el Caribe y desafíos respecto del cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y el Consenso de Montevideo sobre Población y Desarrollo », CEPAL: Naciones Unidas, 29 de diciembre de 2021, <https://www.cepal.org/es/enfoques/etapas-proceso-envejecimiento-demografico-paises-america-latina-caribe-desafios-respecto>.”

es de 667.210 habitantes, lo cual indica que uno de cada cuatro habitantes de la ciudad tiene más de 60 años ⁴.

De acuerdo a la información de los informes presentados, todos los países se enfrentan al gran desafío de poder dar garantía de que sus sistemas de atención sanitaria y social se encuentren preparados para hacer frente a este cambio demográfico.⁵

Ahora bien, de acuerdo a proyecciones de la población de la Argentina, la epidemiología de las personas mayores a 65 años, muestran evidencia de la prevalencia de enfermedades evolutivas crónicas. Lo anterior se debe a que la vejez, se encuentra caracterizada por desarrollar varias condiciones de salud complejas que de forma común se denominan síndromes geriátricos. Por lo general, son resultados de una variedad de “factores subyacentes, que incluyen, entre otros, debilidad, incontinencia, caídas, delirios y úlceras por presión”³.

Las condiciones comunes entre los adultos mayores incluyen pérdidas de audición, cataratas, dolores de espalda y cuello, osteoartritis, enfermedades pulmonares obstructivas crónicas, diabetes, depresión y demencia. A medida que se envejece, existen mayores probabilidades de experimentar múltiples condiciones al mismo tiempo³. De acuerdo a lo descrito, el entorno físico y social puede afectar de forma directa la salud de las personas mayores, o creando barreras o incentivos que afectan las oportunidades, decisiones y comportamientos relacionados con la salud³.

De acuerdo a estimaciones de estudios estadísticos, en “Argentina más del 75% de la población morirá de una o más condiciones/enfermedades crónicas”⁶. Considerando lo descrito, es necesario señalar que las enfermedades crónicas avanzadas se representan en la etapa final de la enfermedad, y se caracteriza por deterioro físico y nutricional, además de distintos síntomas, como traumas emocionales, crisis frecuentes, múltiples medicamentos, usos frecuentes de

⁴ “El Economista, «CABA: una de cada cuatro personas son adultos mayores - El Economista», El Economista Argentina, 26 de junio de 2022, <https://eleconomista.com.ar/sociedad-redes/caba-una-cada-cuatro-personas-son-adultos-mayores-n54293>.”

⁵ “Web OMS, «Envejecimiento y salud», 1 de octubre de 2022, <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health>.”

⁶ “R. Mertonoff, «Cuidados paliativos y atención integral de la cronicidad avanzada », DELS, marzo de 2017, <https://salud.gob.ar/dels/entradas/cuidados-paliativos-y-atencion-integral-de-la-cronicidad-avanzada>.”

recursos hospitalarios y de emergencia, gran sufrimiento para los pacientes y sus familias, y la necesidad de un dilema ético en la toma de decisiones³.

En Argentina, la prevalencia de personas con enfermedad crónica avanzada en los servicios sanitarios y sociales muestra que se encuentran repartidas por todo el sistema, con necesidades de cuidados paliativos que oscilan entre el 1,5-7% en la población general mayor de 65 años³. Debido a que el sistema de salud se basa en un modelo de atención intermitente para dar respuesta a enfermedades agudas, este grupo de personas en la actualidad reciben una atención fragmentada, inadecuada y descoordinada que se suma a su condición y contribuye a la ineficiencia de los costos del sistema.

Debido a ello, en el marco de este nuevo escenario demográfico, social y económico, surge la necesidad de desarrollar modelos de atención que responda a las necesidades de los pacientes y sus familias.

El cuidado que debe recibir el grupo etario que se ha venido describiendo en este apartado, se denominan cuidados paliativos. A manera de antecedente, conviene señalar que este tipo de cuidados tienen sus inicios en el Reino Unido en la década de 1960 como respuesta a las necesidades de atención ante los sufrimientos físicos y emocionales de las personas con enfermedades intratables y sus seres queridos. Este movimiento empezó a globalizarse gradualmente, pero aún hoy, en diversas partes del mundo, los hospitales, las universidades y los sistemas de salud prestan poca atención al enorme sufrimiento asociado con la esta etapa ⁷.

En la actualidad, la OMS estima que la necesidad mundial de cuidados paliativos seguirá en aumento a causa del creciente nivel de aparición de enfermedades no transmisibles y además de los procesos de envejecimiento de la población ⁸.

Como justificación de la aplicación de cuidados paliativos, se encuentra que la OMS, indica que estos ayudan a la mejora de la calidad de vida no solo de los pacientes, sino también de sus familias, en los casos de poder hacer frente a

⁷ "T. Pastrana et al., «Atlas de cuidados paliativos de Latinoamérica 2020 (2a ed.)», ed. Centeno C (2021). Pastrana T, De Lima L, Sánchez-Cárdenas M, Van Steijn D, Garraida E, Pons JJ, IAHPIC Press, 2021, 1-54, <https://dadun.unav.edu/handle/10171/60351>."

⁸ "Web OMS, «Cuidados paliativos», Organización Mundial de la Salud, 20 de agosto de 2020, <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/palliative-care>."

problemas de tipo físicos, psicológicos, sociales o espirituales, inherentes a enfermedades crónicas.

Por su parte, el informe “Atlas de cuidados paliativos de Latinoamérica “, dentro de los principales hallazgos en la región, al respecto de este tema, se encontró que el número total de equipos de cuidados paliativos se ha incrementado a 2,6 equipos/servicio por millón de habitantes, sin embargo, es un número insuficiente para atender la creciente demanda. La mayoría de estos equipos trabajaban de forma exclusiva en ámbito hospitalario, por su parte, un tercio son equipos mixtos y un 24,6 % se dedica a la atención primaria. Conviene destacar además que los cuidados paliativos están reconocidos como especialidad médica en 8 países, sin embargo, en otros se reconocen a través de estudios como diplomados, maestrías o programas de educación avanzada.⁶

Los índices señalados, ponen en evidencia que, en América Latina, a pesar de las tradiciones o el patrimonio cultural aparentemente homogéneos, existe una heterogeneidad considerable entre los países de la región y dentro de ellos, por lo cual los cuidados paliativos se desarrollan en el contexto de condiciones específicas y sus circunstancias nacionales específicas.⁶

En la actualidad, en América Latina, cinco países tienen actualmente una ley en cuidados paliativos, en Chile la Ley es explícitamente para pacientes con patología oncológica. Por su parte, en Argentina, no existe legislación específica relacionada al desarrollo de los CP, sin embargo, en dos provincias (Santa Fe y Neuquén) existen leyes y programas provinciales.

Ahora bien, desde el punto de vista teórico, existen diferentes tipos de unidades de cuidados paliativos, las cuales son:

Unidades de cuidados paliativos, estas son unidades en hospitales de segundo y tercer nivel, con camas dedicadas en espacios de cuidados paliativos y personal asignado. Este servicio ayuda a pacientes con problemas agudos y sintomatología compleja que se encuentran hospitalizados en camas dedicadas a cuidados paliativos. También pueden prestar servicios de consultoría y consultoría externa.⁶

También se encuentran los Equipos/Unidades Móviles: estos operan en hospitales secundarios y terciarios sin camas asignadas en un espacio físico determinado ("móvil"). Estos equipos pueden potencialmente estar hospitalizados en camas de otros servicios dentro del hospital y convertirse en equipos de tratamiento, o hacer recomendaciones como consultas. También pueden proporcionar servicios ambulatorios.⁶

Y finalmente, se encuentra el equipo híbrido: los cuales son unidades de cuidados paliativos o equipos/unidades móviles que cumplen con los requisitos anteriores y también viajan fuera del hospital a través de visitas domiciliarias o clínicas comunitarias. Estos se incluyen en las categorías hospitalarias correspondientes.⁶

Todo lo anterior, permite contextualizar el enfoque del presente proyecto, el cual se basa en conocer la viabilidad técnica y financiera de una unidad privada de cuidados paliativos en la Ciudad de Buenos Aires, denominada "Hospice Los Robles". En base a lo descrito, los objetivos de la investigación son:

- Analizar el mercado existente para el Hospice Los Robles.
- Definir las estrategias necesarias para el modelo de negocio.
- Determinar los requerimientos de RRHH que debe tener el Hospice Los Robles.
- Definir los elementos operativos esenciales.
- Evaluar la factibilidad financiera del modelo de negocio.

Una vez definidos los objetivos del proyecto que se presenta, no queda más que presentar la estructura del presente documento, el cual se distribuye en doce capítulos, iniciado con la presentación de la necesidad y la idea, seguida de la evaluación de la oportunidad de negocio, a continuación, se presentan las características del cliente y el mercado objetivo, luego la propuesta de valor, el modelo de negocio, Market fit, análisis de la industria, plan de marketing, equipo emprendedor, estructura organizativa y organización societaria, requerimientos de inversión y resultados económicos financieros, plan operativo y finalmente las condiciones para la viabilidad del negocio.

I. PRESENTACIÓN DE LA NECESIDAD Y LA IDEA

1.1 Enunciado del problema o necesidad a resolver

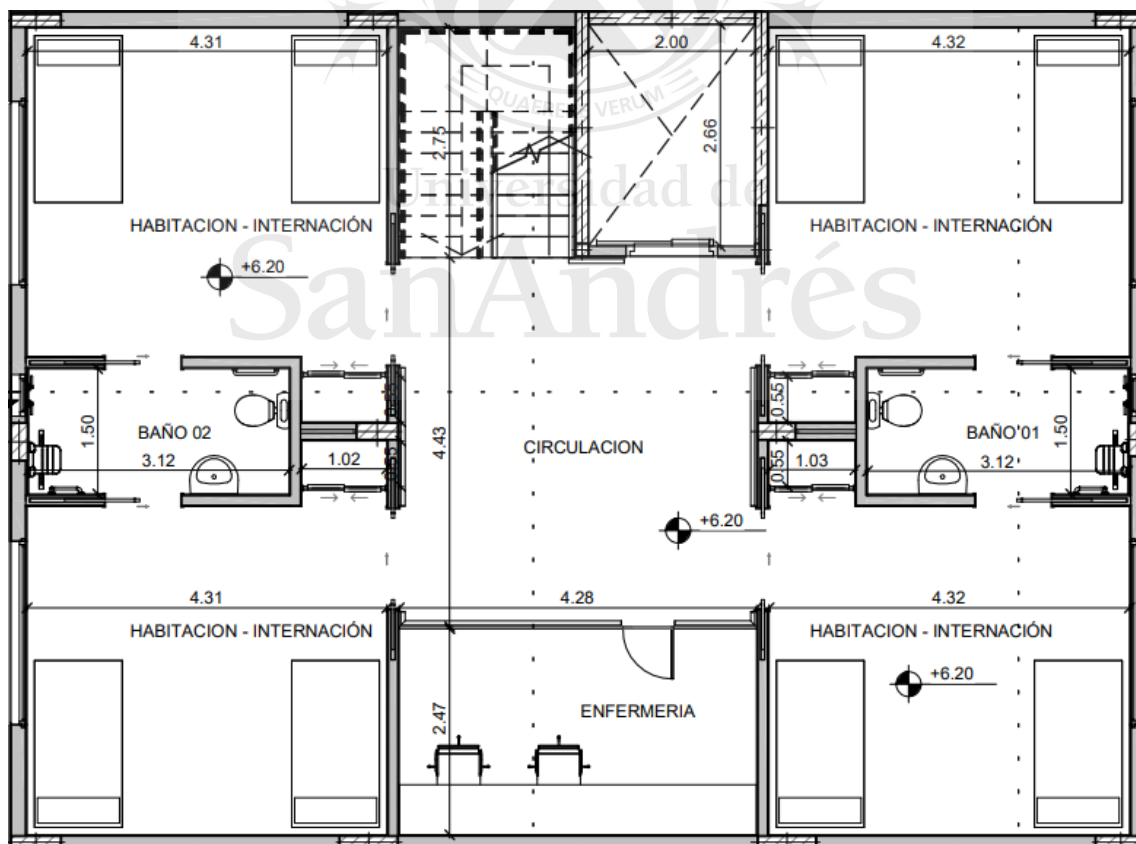
De acuerdo a lo descrito en la introducción de este proyecto, está comprobado a través de distintos estudios que los niveles envejecimiento de la población argentina, será mayor cada año y que dentro de las características epidemiológicas de la población mayor de 65 años, se evidencia la aparición de distintas sintomatologías, lo cual genera que las familias de estas personas requieran de ayuda especial para el cuidado de ellos.

El problema de la aparición de la enfermedad crónica en las personas mayores, no solo son inconvenientes de tipo físico, sino que además, en ocasiones, las familias no puede apoyar en su cuidado durante todo el tiempo requerido, debido a las obligaciones, lo cual hace que se generen inconvenientes de distintos tipos, pues no existe disponibilidad completa para el cuidado del adulto mayor, o en caso de existir la disponibilidad, el familiar responsable no posee los conocimientos adecuados para hacer del cuidado un proceso que ayude a mejorar la calidad de vida del enfermo crónico.

1.2 Descripción de la idea de negocio

En base a la problemática presentada, la idea de negocio que se propone, es una unidad privada de cuidados paliativos para mayores de 65 años, se considera que el modelo de negocio es diferenciador debido a que se proporcionará cuidados paliativos especiales y no de tipo estándar como en otro tipo de unidades. Contando con una base técnica adecuada para cubrir las necesidades de cuidado para pacientes paliativos, con office de enfermería con gabinetes cerrados con trazabilidad de medicamento opiáceos, profesionales especializados, infraestructura adecuada con oxígeno y aspiración central, monitoreo constante de enfermería, infraestructura adecuada acorde a las necesidades de la operación del negocio, como por ejemplo, accesos de 1,10 metros de ancho a los dormitorios para poder acceder con las camas directamente desde el ascensor (camas Stryker), etc. Al respecto, como veremos más adelante, si bien un benchmarking visibiliza otros centros de cuidados per se, ninguno de ellos brinda una perspectiva o visión holística de la problemática

del paciente que requiere cuidados paliativos. Hospice Los Robles ofrecerá un asesoramiento integral no solo para el paciente sino también para su grupo familiar y entorno (Asesoría legal, técnica, contable, administrativa, etc.). Asimismo, el centro contará con los más altos estándares en torno a los profesionales de la salud que allí se desenvuelvan. En nuestro mercado, el gremio que rige la actividad es SANIDAD (FATSA) y dicho gremio al paso de 1 año de antigüedad de una empleada en funciones dentro de un hogar de ancianos pasa automáticamente a formarse como “asistente geriátrica”, siendo nuestro objetivo la formación de “asistentes paliativistas” (que en la actualidad dicho gremio no cuenta con tal categoría). De la mano de nuestra Directora médica y docente universitaria brindaremos cursos de formación tanto para asistentes como profesionales (médicos y enfermeras) manteniendo una nómina transversal de la institución altamente calificada en el cuidado y atención específico que requiere un paciente paliativo.



II. EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

2.1 Características de la existencia de demanda

El segmento objetivo de la empresa, son personas mayores de 60 años, de la Ciudad de Buenos Aires, con necesidad de cuidados paliativos. Sobre este punto, cabe aclarar que dentro de dicha segmentación se pondrá foco en el grupo socioeconómico ABC1. Teniendo en consideración que actualmente, en esta generación aún podemos encontrar la pseudodenominada “silver wave” que se refiere a los adultos mayores que cuentan con un poder adquisitivo alto, dueños de sus casas y que cuentan con ahorros por fuera de sus pensiones o jubilaciones.

2.2. Características del mercado

En Buenos Aires, de acuerdo a la “Secretaría de Bienestar Integral del Ministerio de Salud”, la tasa de envejecimiento en la Ciudad es la más elevada a nivel nacional, las proyecciones para el presente año es que la población con más de 60 años, sea de 667.210 habitantes, lo cual pone de manifiesto que uno de cada cuatro habitantes de la ciudad tiene más de 60 años⁴.

Otro elemento resaltante como característica del mercado, es que en Argentina, en la población de mayor de 65 años, la prevalencia de personas con enfermedades crónicas avanzadas es del 1,5-7%³. Lo anterior pone de manifiesto que el mercado del modelo de negocio que se presenta, se encuentra caracterizado por mayores de 60 años, que puedan o no tener una condición de enfermedad crónica.

2.3 Cálculo de la rentabilidad en forma general indicando margen bruto

El Hospice Los Robles, contará en un inicio con una capacidad de 33 camas, donde se estima que el primer año tendrá una ocupación de 80%, lo cual puede llegar a tener una rentabilidad económica de 12% ante este escenario de ocupación. Sobre este punto, si bien la estimación de una tasa de ocupación del 80% para el primer año pudiera parecer alta, el formato del negocio permite presuponer dicha estimación, no solo por la demanda en crecimiento de dicho

servicio, sino también, por como mencione anteriormente, por la modalidad de internación. Al respecto, cabe la aclaración que el servicio de internación se paga por mes adelantado y la tasa de giro cama es mucho más alta que otros servicios en salud (dado que al tratarse de un hospice de cuidados paliativos la tasa de defunción será por lógica más elevada y eventualmente la “venta” de una cama se solapará más de una vez dentro del mes calendario). Hecha esta aclaración podremos ver más adelante un escenario pesimista de un 70% de ocupación donde aún allí se muestra viable el proyecto.

2.4 Fit con el emprendedor

El emprendedor, posee una amplia experiencia en el área de cuidados geriátricos, lo cual le permite conocer cómo abordar a las familias de los futuros clientes para dar a conocer el servicio, además su experiencia en el área le permite conocer qué tipo de cuidados deben ejecutarse dentro del plan de negocio. Con una unidad de negocio fundada en el año 1978 especializada en el cuidado de adultos mayores y, asimismo, un manejo de una cartera de afiliados en Buenos Aires que superan las 100.000 familias. El emprendedor cuenta con un vasto conocimiento no solo de los costos subyacentes de los cuidados paliativos, sino también de los dolores que atraviesan los pacientes, familiares y financiadores que tienen dicha necesidad.

Universidad de
San Andrés

III. EL CLIENTE Y EL MERCADO OBJETIVO

3.1 Estudio de mercado

Un estudio de mercado es una encuesta realizada para comprender a los usuarios y consumidores de un producto o servicio en particular, por lo cual realizar un estudio de mercado implica recopilar información de un gran número de personas. Una encuesta es el tipo más común de estudio de mercado. Otros tipos de estudios de mercado incluyen grupos focales, entrevistas, estudios de casos y experimentos, la importancia de la realización de un estudio de mercado radica en que es necesario para tomar decisiones comerciales informadas ⁹.

Además, un estudio de mercado ayuda a descubrir los deseos y necesidades del mercado. Las nuevas empresas utilizan los estudios de mercado para desarrollar nuevos productos o servicios, las organizaciones también utilizan los estudios de mercado para identificar los problemas de los consumidores y crear soluciones para ellos. Además, un estudio de mercado se puede utilizar para informar los lanzamientos de productos, incluido cómo promocionar un producto o cómo escribir reseñas de productos.

Es importante hacer un estudio profundo del mercado antes de lanzar una nueva empresa, por lo que la realización de una investigación antes de iniciar un negocio se conoce como marketing previo al lanzamiento: lo cual permite planificar el negocio antes de lanzarlo a la vista del público. Esto implica encuestar a clientes potenciales, competidores e inversores para recopilar información sobre su mercado potencial. Esta información puede ser utilizada servicios y promocionarlos con éxito en el mercado ¹⁰.

Por lo tanto, un estudio de mercado es una herramienta esencial utilizada por las empresas, debido a que ayuda a comprender lo que quieren y necesitan sus clientes; determinar qué nuevos productos o servicios deben crear; y desarrollar estrategias de marketing para nuevos productos o servicios. En última instancia,

⁹ "Nigel Hill y Jim Alexander, *Manual de satisfacción del cliente y evaluación de la fidelidad* (Asociación Española de Normalización y Certificación. AENOR, 2001), <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=91863>."

¹⁰ "Graciela Vera, «Análisis Y Plan Financiero Del Modelo De Negocios» (Universidad Casa Grande. Facultad de Administración y Ciencias Políticas, 2019), <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/handle/ucasagrande/1858>."

realizar un estudio de mercado garantiza que las empresas tomen decisiones comerciales informadas antes del lanzamiento de un servicio.

Para poder conocer los requerimientos de los futuros clientes, se considera necesario realizar un estudio de mercado que permita conocer diversas características de los futuros usuarios de la clínica de cuidados paliativos.

Para el presente estudio de mercado es necesario considerar una muestra de estudio, en este caso es importante destacar que aunque existan proyecciones específicas de la cantidad de mayores de 60 años en la ciudad, no es posible determinar de manera exacta la cantidad de personas, por lo cual se debe hacer un cálculo para una población desconocida, el cual se realizará de la siguiente manera: “con un 95% de confianza (valor de Z 1,96), una variabilidad de 0,5 para maximizar el tamaño de la muestra (p*q) y un error esperado de 10%”¹¹. Considerando, la siguiente formula:

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{i^2}$$

La aplicación de la formula establece un tamaño de muestra de 108 personas, además, el muestreo aplicado debe ser por cuota, debido a las características específicas de las personas que quieren entrevistarse¹², las cuales son personas que tiene dentro de su núcleo familiar a alguien mayor de 60 años.

3.1.1 Diseño de la encuesta

Una vez definido el tamaño de la muestra, se procede a presentar la ficha técnica de la encuesta, seguida del cuestionario a aplicar.

Tabla 1. Ficha técnica de la encuesta

| FICHA TECNICA DE ENCUESTA | |
|----------------------------------|---|
| Universo | Personas en Buenos Aires que tienen bajo su responsabilidad un mayor de más de 60 años. |
| Tamaño de la muestra | 108 personas. |

¹¹ “P. López, «Población, muestra y muestreo», Punto Cero 9, n.o 8 (2004), http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012.”

¹² R. Hernandez y C. Medoza, *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*, ed. Mc Graw Hill Education (Mexico, 2018).

| | |
|----------------------------------|--|
| Procedimiento de muestreo | Muestreo por cuota |
| Método de recogida | A través de Google Form. |
| Cuestionario | Las preguntas del cuestionario son de tipo cerradas, con varias opciones para la respuesta. El cuestionario está integrado por 10 preguntas. |
| Periodo de recogida | Noviembre 2022 |

Fuente: Elaboración propia, 2022.



Universidad de
San Andrés

Tabla 2. Cuestionario

| CUESTIONARIO | | |
|---------------------|--|--|
| N° | Pregunta | Opciones de respuesta |
| 1 | ¿Cuál es el sexo de la persona mayor de 60 años que se encuentra bajo su responsabilidad? | Femenino Masculino |
| 2 | ¿En qué rango de edad se encuentra la persona mayor de 60 años que está a su cargo? | Entre 60 y 70 Entre 71 y 80 Entre 81 y 90 Más de 90 |
| 3 | ¿La persona mayor de 60 años que se encuentra a su cargo, tiene un diagnóstico de enfermedad crónica? | Si No |
| 4 | En caso de que la respuesta a la pregunta anterior sea afirmativa, por favor responda: ¿Qué tipo de enfermedad crónica le ha sido diagnosticada a la persona mayor de 60 años que se encuentra a su cargo? | Cáncer Cardiopatía Diabetes Artritis Enfermedad pulmonar Otra |
| 5 | ¿La persona mayor de 60 años que se encuentra a su cargo, con qué frecuencia a necesitado cuidados especializados? | Todo el tiempo Muchas veces En ocasiones Casi nunca |
| 6 | ¿Qué disponibilidad usted tiene para cuidar a la persona mayor de 60 años que se encuentra bajo su responsabilidad? | Todo el tiempo Muchas veces En ocasiones Casi nunca |
| 7 | ¿El adulto mayor que se encuentra a su cargo ha necesitado de cuidados/atención de tipo especializada en su domicilio? | Si No En ocasiones |

| | | |
|----|---|---|
| 8 | ¿Usted contrataría los servicios de una clínica de cuidados paliativos para la atención de la persona mayor de 60 años, que se encuentra bajo su responsabilidad? | Si No |
| 9 | ¿Qué tipo de estancias usted solicitaría para el adulto mayor que se encuentra bajo su responsabilidad? | Tiempos personalizados Estancias totales |
| 10 | ¿Usted considera relevante el apoyo psicológico dentro de los cuidados paliativos para los mayores de 60 años? | Si No |

Fuente: Elaboración propia, 2022.

De acuerdo a las características del cuestionario diseñado, este pretende conocer como está distribuido desde el punto de vista de sexos, la muestra analizada, además, busca conocer también los rangos de edades de los mayores de 60 años que se encuentran bajo responsabilidad de otra persona, también pretende determinar cuáles son los diagnósticos de enfermedades crónicas que más se repiten en la muestra, y conocer la opinión que tienen los responsables sobre los cuidados paliativos en clínicas privadas.

3.1.2 Resultados del estudio de mercado

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada a 108 personas que tienen en su familia un adulto mayor de 60 años, en la Ciudad de Buenos Aires.

La primera pregunta estuvo enfocada en conocer la distribución de sexos de los mayores de 60 años que se encontraban bajo la responsabilidad de encuestados, ante esta pregunta se obtuvieron las respuestas que se expresan en la siguiente tabla.

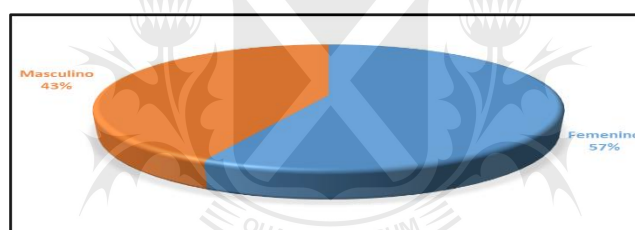
Tabla 3. Distribución de respuestas pregunta 1

| Sexo | Respuesta | Porcentaje |
|-----------|-----------|------------|
| Femenino | 62 | 57% |
| Masculino | 46 | 43% |
| Total | 108 | 100% |

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Al respecto de la distribución porcentual de las respuestas, 57% indicó que el adulto mayor que se encuentra bajo su responsabilidad es de sexo femenino, mientras que un 43% indicó que el adulto que se encuentra bajo su responsabilidad es masculino, esta distribución se puede observar en la siguiente gráfica, lo cual pone de manifiesto que la mayor parte de los mayores de 60 años en Buenos Aires, de acuerdo a la muestra encuestada es femenino.

Gráfica 1. Distribución porcentual de respuesta a la pregunta 1



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Al preguntar sobre el rango de edades de los adultos que se encuentran bajo su responsabilidad, se obtuvieron las respuestas presentadas en la siguiente tabla:

Tabla 4. Distribución de respuestas pregunta 2

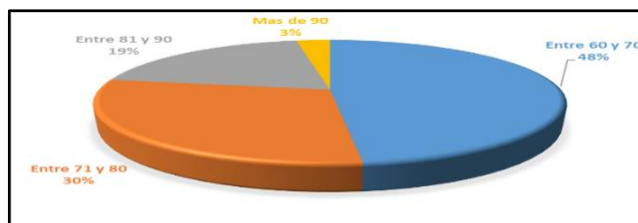
| Edad | Respuesta | Porcentaje |
|---------------|-----------|------------|
| Entre 60 y 70 | 52 | 48% |
| Entre 71 y 80 | 32 | 30% |
| Entre 81 y 90 | 21 | 19% |
| Más de 90 | 3 | 3% |
| Total | 108 | 100% |

Fuente: Elaboración propia, 2022.

En cuanto a la distribución porcentual de las respuestas, se tiene que el mayor nivel de adultos que se encuentran bajo cuidados de un familiar, se encuentran entre 60 y 70 años, lo cual corresponde a un 48% de las personas encuestadas, seguidamente se encuentra la opción entre 71 y 80 años con un 30%, luego se

presenta la opción de entre 81 y 90 años con un 19% y finalmente más de 90 años con un 3%.

Grafica 2. Distribución porcentual de respuesta a la pregunta 2



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Al respecto de la tercera pregunta, relacionada a la existencia de un diagnóstico de enfermedad crónica, se obtuvieron las respuestas que se presentan en la siguiente tabla:

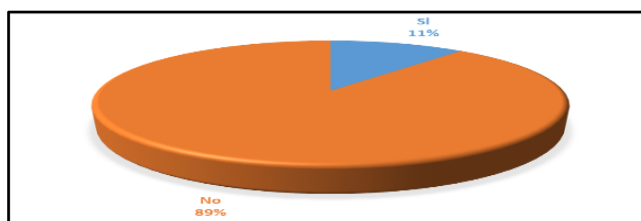
Tabla 5. Distribución de respuestas pregunta 3

| Diagnóstico de enfermedad crónica | Respuesta | Porcentaje |
|-----------------------------------|------------|-------------|
| Si | 12 | 11% |
| No | 96 | 89% |
| Total | 108 | 100% |

Fuente: Elaboración propia, 2022.

En cuanto a las frecuencias obtenidas, el 11% de los encuestados que corresponde a 12 personas, indicaron que las personas mayores de 60 años a quienes cuidan si tienen un diagnóstico de enfermedad crónica. Mientras que el restante 89% que corresponde a 96 personas indicaron que los adultos de mayores de 60 años a quienes tienen bajo su responsabilidad no poseen diagnóstico de enfermedad crónica.

Grafica 3. Distribución porcentual de respuesta a la pregunta 3



Fuente: Elaboración propia, 2022.

La siguiente pregunta, solo debía ser contestada en caso de haber respondido que si en la anterior, esta trata de conocer cuáles son las enfermedades crónicas

diagnosticadas entre la población analizada, de donde se obtuvieron las siguientes respuestas:

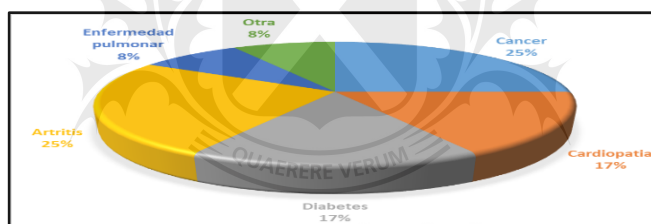
Tabla 6. Distribución de respuestas pregunta 4

| Tipo de enfermedad | Respuesta | Porcentaje |
|----------------------------|-----------|------------|
| Cáncer | 3 | 25% |
| Cardiopatía | 2 | 17% |
| Diabetes | 2 | 17% |
| Artritis | 3 | 25% |
| Enfermedad pulmonar | 1 | 8% |
| Otra | 1 | 8% |
| Total | 12 | 100% |

Fuente: Elaboración propia, 2022.

En cuanto a las frecuencias obtenidas en esta pregunta se tiene con un 25%, las opciones de cáncer y artritis cada una, seguidamente se encuentran las opciones de cardiopatía y artritis con 17% cada opción, finalmente se encuentra la opción enfermedad pulmonar con 8% y otra opción también con 8%.

Grafica 4. Distribución porcentual de respuesta a la pregunta 4



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Al respecto de la quinta pregunta, relacionada a si el adulto ha necesitado cuidados especializados, las respuestas obtenidas, en base a las opciones dadas en el cuestionario, se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 7. Distribución de respuestas pregunta 5

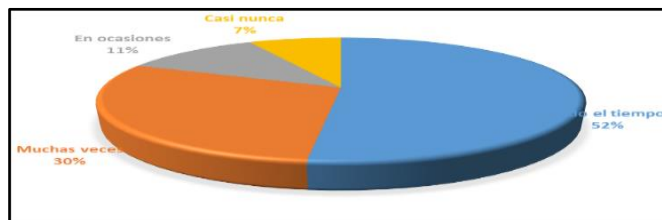
| Cuidados especializados | Respuesta | Porcentaje |
|-------------------------|-----------|------------|
| Todo el tiempo | 56 | 52% |
| Muchas veces | 32 | 30% |
| En ocasiones | 12 | 11% |
| Casi nunca | 8 | 7% |
| Total | 108 | 100% |

Fuente: Elaboración propia, 2022.

La distribución porcentual de esta pregunta, indica que un 56% de los adultos mayores de 60 años, necesita todo el tiempo cuidados especializados, mientras

que un 30% lo necesita muchas veces, seguidamente un 11% lo requiere en ocasiones y un 7% manifestó que nunca lo ha requerido.

Grafica 5. Distribución porcentual de respuesta a la pregunta 5



Fuente: Elaboración propia, 2022.

La siguiente pregunta del cuestionario aplicado, estuvo relacionada a la disponibilidad de tiempo que tiene el encuestado para cuidar al adulto mayor de 60 años, del cual es responsable, a continuación, se presentan las respuestas de acuerdo a las opciones dadas:

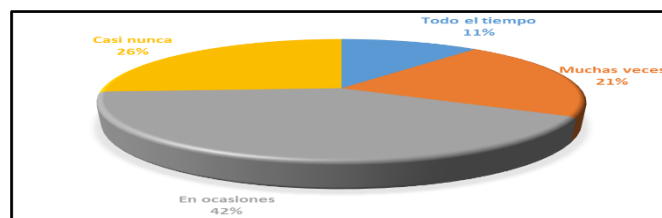
Tabla 8. Distribución de respuestas pregunta 6

| Cuidados | Respuesta | Porcentaje |
|----------------|------------|-------------|
| Todo el tiempo | 12 | 11% |
| Muchas veces | 23 | 21% |
| En ocasiones | 45 | 42% |
| Casi nunca | 28 | 26% |
| Total | 108 | 100% |

Fuente: Elaboración propia, 2022.

En cuanto a la distribución porcentual de las respuestas, se tiene que solo un 11% de las veces el cuidador puede estar todo el tiempo con el adulto mayor de 60 años a quien cuida, seguido de un 21% que corresponde a muchas veces, 45% solo en ocasiones y 26% casi nunca.

Grafica 6. Distribución porcentual de respuesta a la pregunta 6



Fuente: Elaboración propia, 2022.

La siguiente pregunta, estuvo enfocada a conocer si han requerido de atención especializada domiciliaria, las respuestas se presentan a continuación:

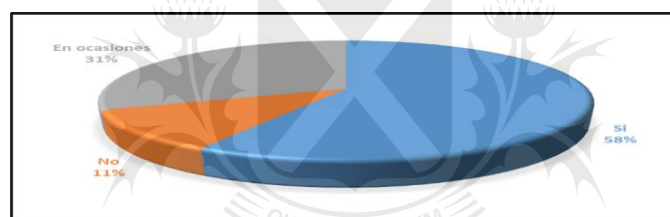
Tabla 9. Distribución de respuestas pregunta 7

| Atención domiciliaria | Respuesta | Porcentaje |
|-----------------------|-----------|------------|
| Si | 63 | 58% |
| No | 12 | 11% |
| En ocasiones | 33 | 31% |
| Total | 108 | 100% |

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Las respuestas obtenidas indican que en 58% las personas han requerido de atención especializada domiciliaria, mientras que un 11% no ha necesitado de este tipo de atención y un 33% lo ha requerido solo en ocasiones.

Grafica 7. Distribución porcentual de respuesta a la pregunta 7



Fuente: Elaboración propia, 2022.

La pregunta número ocho del cuestionario, se encontraba referida a si alguna vez se ha planteado contratar los servicios en una unidad o clínica de cuidados paliativos, de donde se obtuvieron las siguientes respuestas:

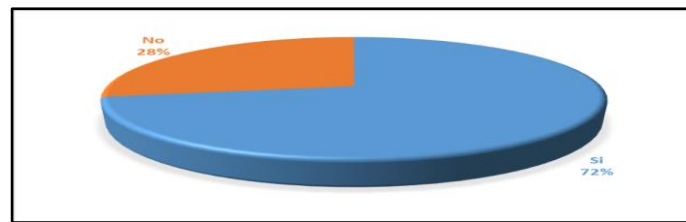
Tabla 10. Distribución de respuestas pregunta 8

| Uso del servicio | Respuesta | Porcentaje |
|------------------|-----------|------------|
| Si | 78 | 72% |
| No | 30 | 28% |
| Total | 108 | 100% |

Fuente: Elaboración propia, 2022.

La distribución de las respuestas, fue un 72% afirmativa, es decir, 78 encuestados manifestaron que, si se han planteado contratar los servicios de una unidad o clínica de cuidados paliativos, mientras que el restante 28%, lo cual significa 30 encuestados, manifestó que no.

Grafica 8. Distribución porcentual de respuesta a la pregunta 8



Fuente: Elaboración propia, 2022.

La siguiente pregunta, corresponde a conocer que tipo de servicios necesitarían los encuestados en una unidad de cuidados paliativos, si de estancias totales o tiempos personalizados, donde se obtuvieron las siguientes respuestas:

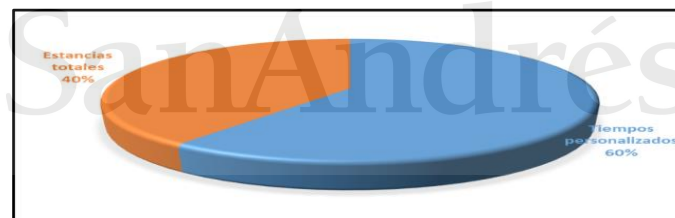
Tabla 11. Distribución de respuestas pregunta 9

| Tipo | Respuesta | Porcentaje |
|------------------------|------------|-------------|
| Tiempos personalizados | 65 | 60% |
| Estancias totales | 43 | 40% |
| Total | 108 | 100% |

Fuente: Elaboración propia, 2022.

En cuanto a la distribución de estas respuestas, 60% de los encuestados manifestó que requerirían de tiempos personalizados, mientras que el restante 40% responde que necesitaría de estancias totales.

Grafica 9. Distribución porcentual de respuesta a la pregunta 9



Fuente: Elaboración propia, 2022.

La última pregunta del cuestionario, se enfocó en conocer, si los encuestados consideran relevante el apoyo psicológico como recurso en los cuidados paliativos para mayores, donde se obtuvieron las siguientes respuestas:

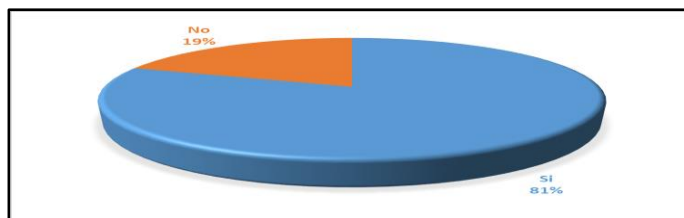
Tabla 12. Distribución de respuestas pregunta 10

| Apoyo psicológico | Respuesta | Porcentaje |
|-------------------|------------|-------------|
| Sí | 87 | 81% |
| No | 21 | 19% |
| Total | 108 | 100% |

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Un 81% de los encuestados considera que el apoyo psicológico si es importante dentro de los procesos de cuidados paliativos, mientras que el 19% restante, indica que no lo considera importante.

Grafica 10. Distribución porcentual de respuesta a la pregunta 10



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Una vez descritas todas las respuestas del cuestionario aplicado, a continuación, se resalta la información más importante obtenida, la cual puede servir de referencia en el desarrollo de los siguientes elementos de este plan de empresa:

- La mayoría de los adultos mayores de 60 años que requieren de cuidados paliativos son de sexo femenino.
- De la muestra analizada, la mayor cantidad de adultos mayores de 60 años, se encuentra en el rango de entre 60 y 70 años.
- Un 11% de la muestra analizada ha sido diagnosticada con enfermedades crónicas.
- Las enfermedades crónicas de mayor prevalencia en la muestra analizada son: cáncer, artritis, cardiopatía, diabetes y enfermedad pulmonar.
- Un 58% de la muestra analizada de mayores de 60 años, requiere de cuidados especializados todo el tiempo.
- La persona responsable del adulto mayor, tiene poca disponibilidad para cuidarlo todo el tiempo.
- Más de la mitad de la muestra analizada requiere de forma frecuente atención domiciliaria.
- Un 72% de los responsables de los adultos mayores de 60 años, si se encuentran interesados en contratar servicios de una clínica de cuidados paliativos, para solicitar el cuidado de mayores en tiempos personalizados.
- La mayoría de la muestra analizada considera importante que exista apoyo psicológico.

3.2 Segmentación del mercado

El mercado de este plan de negocio, se segmenta en dos tipos, los cuales se señalan a continuación:

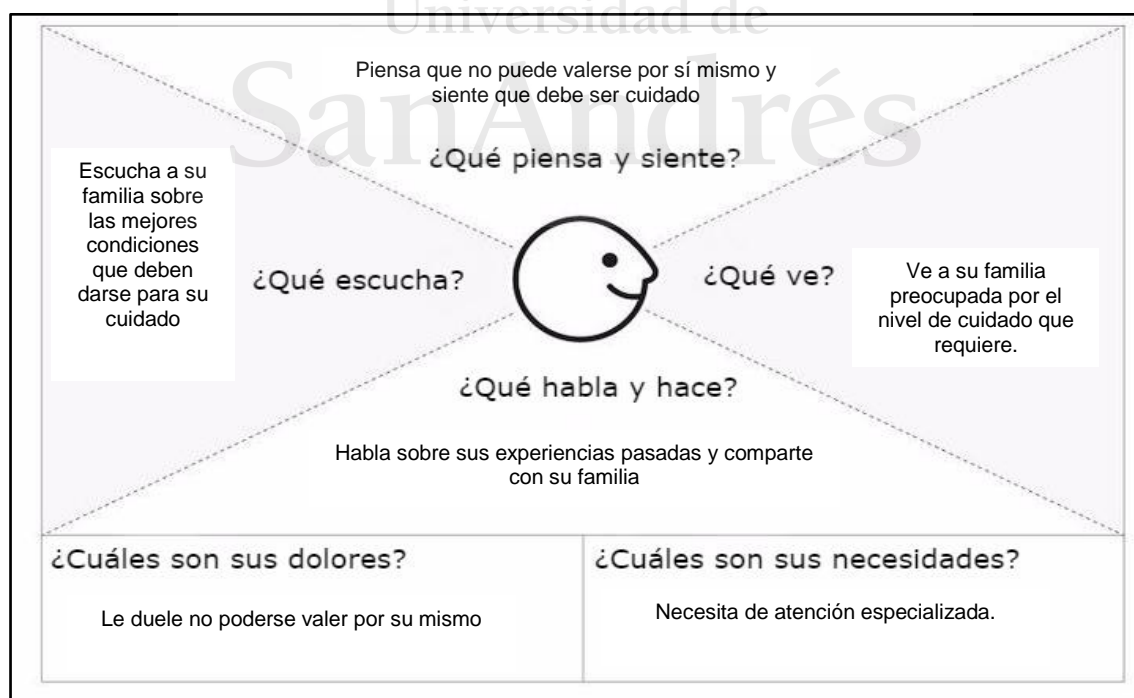
1. Hombres y mujeres mayores de 60 años, con requerimientos de cuidados paliativos, sin enfermedades crónicas.
2. Hombres y mujeres mayores de 60 años, con requerimientos de cuidados paliativos, con enfermedades crónicas.

En ambos casos, y dado el planteo para la viabilidad del negocio se pondrá foco en la porción del segmento que pertenece al grupo ABC1 quien dispondrá de los fondos para hacer frente a los costos de internación dados los servicios de calidad que se plantean como barrera de entrada para este nicho de mercado.

3.3 Mapa de empatía

Un mapa de empatía, es un mapa guía que permite a las empresas, definir las características de sus clientes ¹³. A continuación, se muestra el mapa de empatía del usuario de la clínica de cuidados paliativos.

Grafica 11. Mapa de empatía



¹³ "P. Galiana, «Qué es y cómo hacer un mapa de empatía», IBS School, 2021, <https://www.iebschool.com/blog/que-es-mapa-empatia-agile-scrum/>."

Fuente: Elaboración propia, 2022.

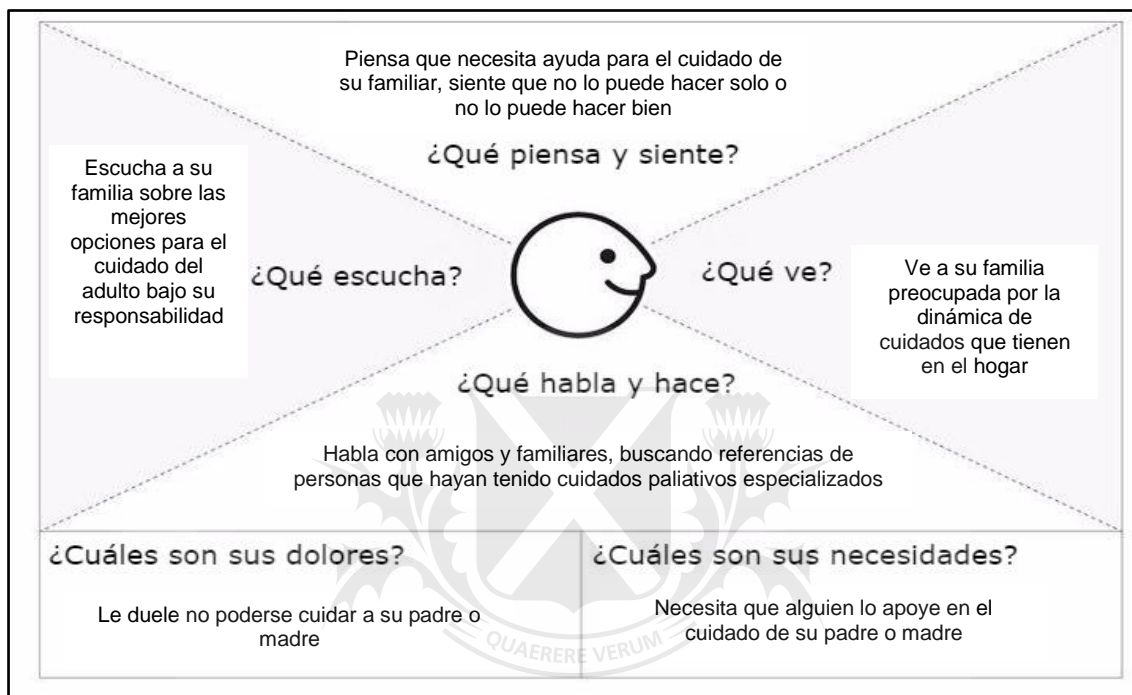
Es conveniente destacar que el tipo de empresa que se propone, posee dos tipos de clientes, el cliente directo que es el paciente y el cliente indirecto que es el familiar que es el responsable del mayor de 60 años. Considerando esta información, este mapa de empatía, se enfocó en el cliente directo, de donde se destacan los siguientes datos:

- Piensa que no puede valerse por sí mismo y siente que debe ser cuidado. Debido a que no todos los mayores llegan a un nivel de demencia, es decir, no todos se olvidan de su situación personal, en ocasiones, son totalmente conscientes de su etapa en la vida y sienten que son una carga para los familiares debido a que no pueden apoyar económicamente en el hogar ni tampoco pueden realizar labores para ayudar en los quehaceres de la casa, lo cual hace que puedan sentirse deprimidos por no poseer un nivel de actividad como el que tenían antes.
- Normalmente, el mayor de 60 años, ven a su familia preocupada por cuidarlo, debido a que no existe completa disponibilidad para su cuidado, constantemente están en búsqueda de opciones como otros familiares o cuidados especializados.
- El mayor de 60 años, de forma frecuente escucha a sus familiares sobre que se deben mejorar las condiciones de su cuidado, debido a que consideran que la forma en la que se realiza en casa no es la adecuada.
- Lo que más habla y hace el mayor de 60 años, es compartir con su familia diariamente y en ocasiones especiales con amigos, y habla de sus experiencias pasadas en la vida.
- Su principal dolor físico es el relacionado a los síntomas de la enfermedad crónica que le ha sido diagnosticada.
- Es de acuerdo a lo anterior, que la principal necesidad del mayor de 60 años, es un cuidado especializado que pueda ayudarlo a mejorar su calidad de vida tomando en cuenta su edad y enfermedades crónicas.

Ahora bien, luego de presentado el mapa de empatía del usuario de la clínica de cuidados paliativos, es importante tomar en cuenta, que al considerar las características del negocio, se debe resaltar que el usuario no es quien solicita

el ingreso a la clínica, la mayoría de las ocasiones son sus familiares, por lo cual, es importante hacer otro mapa de empatía, donde se distinga al cliente indirecto de la empresa, el cual es el familiar del mayor de 60 años, responsable de él, desde el punto de vista económico y social.

Grafica 12. Mapa de empatía



Fuente: Elaboración propia, 2022.

En cuanto al mapa de empatía del cliente indirecto, la información relevante que refleja, se relaciona a lo que piensa y siente, pues debido a las condiciones de su familiar mayor de 60 años, y por no tener experiencia en el cuidado, el piensa que necesita ayuda para el cuidado de su familiar, pues siente que no lo puede hacer solo o no lo puede hacer bien, lo cual le genera inseguridades.

3.4 Tamaño actual del mercado total

Como tamaño total del mercado actual, se tomará en cuenta la información ya citada de forma previa en el apartado anterior, donde se señala que la estimación de la “Secretaría de Bienestar Integral del Ministerio de Salud”, es en que Buenos Aires, en el presente año la población con más de 60 años, sea de 667.210 habitantes.

3.5 Estimación de la demanda por segmento target para el período de lanzamiento y su evolución para años posteriores a ese período.

Para estimar la demanda por segmento para el periodo de lanzamiento, será considerada, la última proporción de aumento calculado, de la población de más de 60 años en Argentina, la cual de acuerdo a datos de la “Dirección de Estadísticas e Información de la Salud (DEIS)”, fue de 1,4%, en nueve años, debido a que esta población aumentó de 5.771.696 a más de 7 millones de personas desde el 2010 hasta el 2019 ¹⁴.

Ahora bien, para realizar una estimación del tamaño total del mercado, se considera la cantidad de 667.210 habitantes (mayores de 60 años) con una tasa de crecimiento de 1,4% anual, por lo cual, la estimación del crecimiento del mercado total es el siguiente:

Tabla 13. Proyección del mercado total

| Año | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 | Año 2026 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Cantidad de habitantes mayores de 60 años | 667.210 | 676.551 | 686.023 | 695.627 | 705.366 |

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Ahora, una vez calculado la proyección del mercado total, se estimará la proyección de la demanda total, considerando los resultados de la encuesta realizada donde un 40% de los encuestados manifestó que en su familia no existe disponibilidad de cuidado a los mayores de 60 años, por lo cual requieren de apoyo externo. En base a estos cálculos, se estima que la demanda total de servicios de cuidados paliativos para mayores de 60 años, es de 266.884 personas en la Ciudad de Buenos Aires, para el año 2022, lo cual irá en incremento anualmente, como se puede observar en la proyección realizada en la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 14. Proyección de la demanda total

| Año | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 | Año 2026 |
|-----|----------|----------|----------|----------|----------|
|-----|----------|----------|----------|----------|----------|

¹⁴ “Web Telam, «La población de adultos mayores creció 1,4% en nueve años y subió a 7 millones de argentinos», Télam Digital , 2 de marzo de 2022, <https://www.telam.com.ar/notas/202203/585120-la-poblacion-de-adultos-mayores-crecio-14-en-nueve-anos-y-subio-a-7-millones-de-argentinos.html>.”

| | | | | | |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|
| Cantidad de habitantes mayores de 60 años | 266.884 | 270.620 | 274.409 | 278.251 | 282.146 |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Seguidamente, se presenta el cálculo de los dos segmentos que posee la empresa, el primero corresponde a las personas mayores de 60 años que no tienen enfermedades crónicas y el segundo, son personas mayores de 60 años que si tienen enfermedades crónicas.

Para el cálculo de este segmento, se realiza considerando un artículo citado en el apartado anterior, donde se indica que, en la población de mayor de 65 años, la prevalencia de personas con enfermedades crónicas avanzadas es del 1,5-7%. Tomando en cuenta que entonces el nivel más bajo que corresponde a 1,5%, las estimaciones de las demandas quedan de la siguiente forma:

Tabla 15. Proyección de la demanda por segmentos

| Año | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 | Año 2026 |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|
| Cantidad de habitantes mayores de 60 años, sin enfermedades crónicas | 262.881 | 266.561 | 270.293 | 274.077 | 277.914 |
| Cantidad de habitantes mayores de 60 años, con enfermedades crónicas | 4.003 | 4.059 | 4.116 | 4.174 | 4.232 |

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Ahora bien, la proyección de la evolución del mercado, y la evidencia científica que señala el envejecimiento de la población argentina, propone que el mercado continuará creciendo de forma anual, lo cual sustenta la viabilidad de mercado de la empresa, pues con el avance del tiempo, mayor será la cantidad de personas que requieran de cuidados paliativos.

Una vez reconocido el tamaño del mercado, en el siguiente apartado, se presenta la propuesta de valor de la empresa, donde se contrasta de qué forma los servicios de la empresa, puede aliviar algunas frustraciones de los clientes indirectos (familiares) y directos (mayores de 60 años).

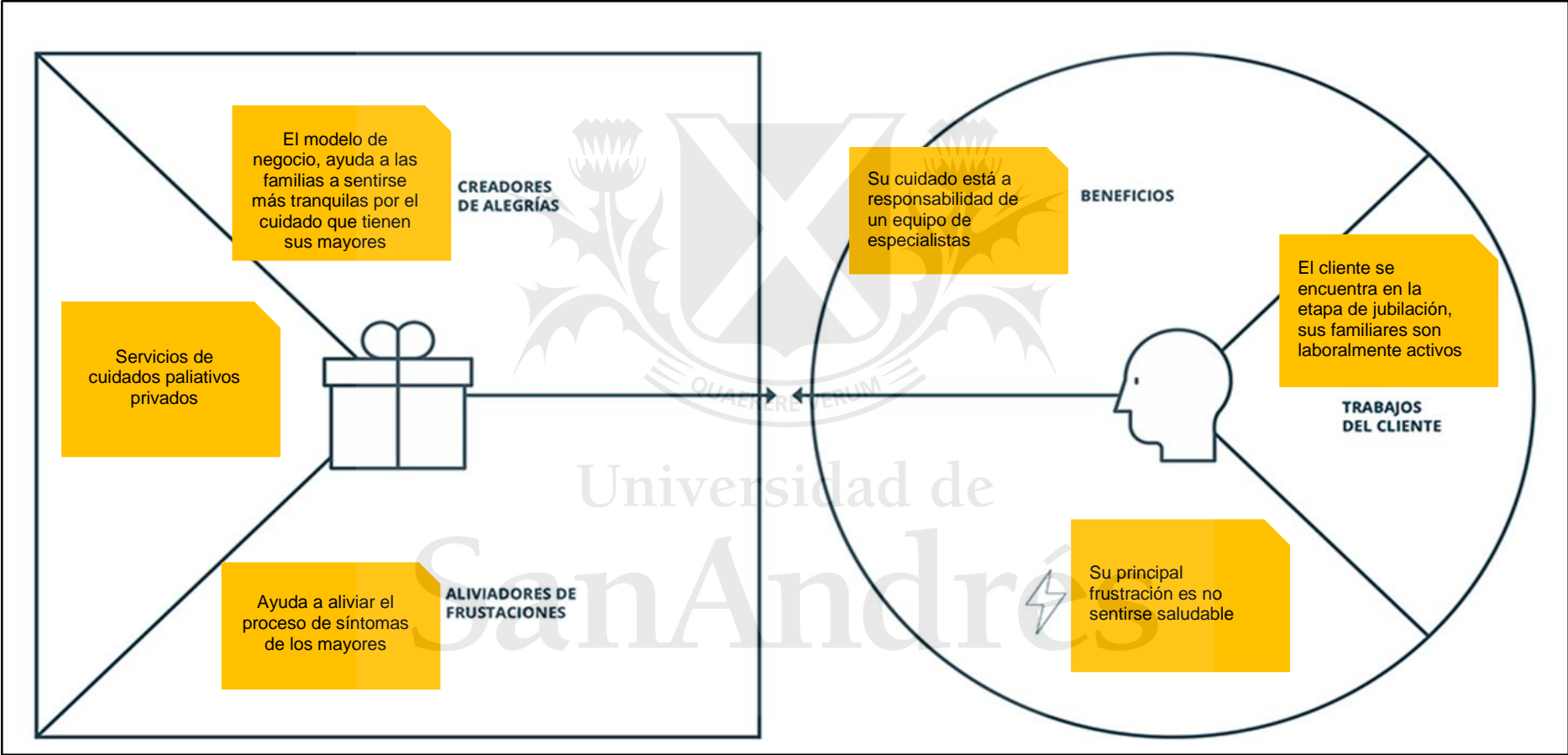
En cuanto a la propuesta de valor que, se presenta a continuación, es importante señalar que esta es un lienzo usado como herramienta visual para trazar el perfil del producto y confrontarlo a las características del cliente.¹⁵



¹⁵ "Vicente. Martínez-Tur, José M. Peiró Sillo, y José Ramos, *Calidad de servicio y satisfacción del cliente* (Editorial Síntesis, 2001), <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=163598>."

IV. PROPUESTA DE VALOR

Grafica 13. Lienzo de propuesta de valor



Fuente: Elaboración propia, 2022.

Desde el punto de vista teórico, la propuesta de valor describe los servicios y las ventajas competitivas de una empresa. Por lo tanto, una propuesta de valor es un conjunto de mensajes de marketing que ayudan a una empresa a vender sus productos o servicios al público. Esencialmente, les dice a los clientes por qué es beneficioso comprarle a la compañía. Además, las empresas deben mantener sus propuestas de valor a medida que aumenta la competencia. Por lo tanto, deben mantener a los clientes informados sobre cómo sus propuestas de valor les ayudan a lograr sus objetivos ¹⁶.

Una propuesta de valor suele incluir tres elementos principales: características, beneficios y emociones. Primero, las características de la propuesta de valor describen lo que el producto o servicio proporciona a los clientes. Las emociones también son importantes en una propuesta de valor porque explica por qué los clientes deben comprar los productos o servicios de la empresa y cómo los hará sentir. Por último, los beneficios de la empresa explican cómo sus productos o servicios benefician a los clientes de diversas formas ¹⁷.

Uno de los aspectos más importantes de la gestión de un negocio es determinar la propuesta de valor de su empresa. Una propuesta de valor es el eslogan de marketing que describe qué servicios ofrece su empresa. Es un elemento fundamental para crear y mantener la lealtad del cliente. Por lo tanto, de valor debe ser clara y concisa para que los clientes sepan exactamente lo que obtendrán cuando te compren. En última instancia, lo ayudará a tener éxito como propietario de un negocio.

Entonces, una propuesta de valor es una breve descripción de los servicios que brinda la empresa. Por lo cual, debe ser una declaración positiva que destaque las ventajas del producto o servicio sobre los competidores y los productos de los competidores. Las empresas utilizan sus propuestas de valor para crear identidad de marca y generar confianza con los clientes. Por lo tanto, escribir una

¹⁶ "A. Alvarez, M. Figueroa, y J. Peñafiel, «La importancia de la mercadotecnia y sus componentes en las organizaciones», Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables). ISSN : 2588-090X . Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP) 5, n.º 5 (7 de septiembre de 2020): 62-87, <https://doi.org/10.23857/FIPCAEC.V5I5.281>".

¹⁷ "J. González, «Los grupos de interés y su importancia en la propuesta de valor de las empresas», *Boletín Económico de ICE*, 2018, https://www.researchgate.net/profile/Jaime-Gonzalez-Masip/publication/324413057_Los_Grupos_de_Interes_y_su_importancia_en_la_propuesta_de_valor_de_las_empresas/links/5ace3f8eaca2723a3341e39b/Los-Grupos-de-Interes-y-su-importancia-en-la-propuesta-de-valor-de-las-empresas.pdf."

propuesta de valor convincente es vital para cualquier esfuerzo de marketing que pueda emprender.

Por lo tanto, en vista del enfoque teórico señalado, y la propuesta de valor presentada, es necesario destacar que esta herramienta, ayuda a posicionar el servicio de la empresa, en base a las necesidades del cliente, considerando esta aseveración, el lienzo de la propuesta de valor de la empresa, señala los siguientes elementos:

Desde el punto de vista del cliente, el cliente directo (mayor de 60 años), no se encuentra activamente trabajando, en la mayoría de los casos, ya se encuentra en su jubilación, por lo cual pasa la mayoría del tiempo en casa y sus cuidadores (clientes indirectos), por ser activos laboralmente, no pueden cuidarlos en todo momento, lo cual hace que se genere la necesidad de cuidado.

Asimismo, continuando con el análisis del lienzo desde la perspectiva del cliente, se encuentra que la principal frustración del cliente directo no poder sentirse saludable, por lo cual se siente inútil al no tener la oportunidad de aportar de forma económica en casa.

Ahora bien, en base a esta frustración, y a las necesidades detectadas, la empresa cuenta con un servicio de cuidados paliativos privados, que alivian la frustración de los clientes directos, debido a que estos cuidados se enfocan en aliviar el proceso de síntomas.

De igual forma, los servicios de la empresa, ayuda a las familias a sentirse más tranquilas por el cuidado que tienen sus mayores, debido a que el cuidado está bajo la responsabilidad de personas especialistas en el área, lo cual hace que los clientes indirectos se sientan más seguros de tener a los mayores dentro de las instalaciones de la clínica de cuidados paliativos.

V. MODELO DE NEGOCIO

Es una herramienta que, a través de la descripción de nueve bloques, permite identificar características relevantes de un nuevo modelo de empresa¹⁸. Este lienzo se utiliza, a fin de describir los elementos más importantes de cada área de la empresa, a fin de consolidar planes adecuados con estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos.

Tabla 16. Business Model Canvas

| Socios claves | Actividades claves | Propuesta de valor | Relaciones con los clientes | Segmentos de clientes |
|---|--|---|---|---|
| Socios claves: Casas de ancianos. Proveedores claves: Suministros. Alimentos. | Cuidados paliativos. Asesorías a familias. | Servicios de cuidados paliativos privados, el cual es un modelo de negocio que, ayuda a las familias a sentirse más tranquilas por el cuidado que tienen sus mayores. | La relación con los clientes es de atención directa. En ocasiones la familia de los clientes puede contactarse por medios digitales. | Hombres y mujeres mayores de 60 años, con requerimientos de cuidados paliativos, sin enfermedades crónicas. Hombres y mujeres mayores de 60 años, con requerimientos de cuidados paliativos, con enfermedades crónicas |
| | Recursos claves | Además, ayudará al paciente a sentirse mejor atendido, en esta etapa. | Canales | |
| | Recurso humano especializado. Infraestructura. Recursos financieros. | Canal directo: La familia del cliente visitará las instalaciones para conocer los servicios. La familia del cliente contactará a la empresa a través de | | |

¹⁸ "González."

| | | | | |
|--|--|--|---|--|
| | | | medios electrónicos. | |
| Estructura de costos | | | Fuentes de ingresos | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Salarios. - Mantenimiento de instalaciones. - Servicios. - Capacitación del personal. | | | <ul style="list-style-type: none"> - Pago por servicios. | |

Fuente: Elaboración propia, 2022.

5.1 Socios claves

En cuanto al modelo CANVAS de la empresa, se encuentra que al respecto de los socios claves, deben señalarse como primeros socios, las casas de ancianos, que no cuentan con servicios de cuidados paliativos para enfermedades crónicas, pues estas casas pueden ser un medio para que los familiares se contacten con el Hospice Los Robles. Por ejemplo, la dirección del Hospice, deberá encontrarse de forma constante en contacto con estas casas para ofrecer los servicios.

De ser así, los directivos de las casas de ancianos, al tener un caso que requiera de cuidados paliativos especiales, podrá ponerse en contacto con los familiares del mayor y podrá sugerirle los servicios del Hospice Los Robles. De esta forma, las casas de ancianos, se convierten en un socio clave del Hospice Los Robles.

Otro tipo de socios claves, son los proveedores, los cuales pueden ser de distintos tipos, como, por ejemplo:

- Proveedores de servicios básicos, como agua, electricidad y gas.
- Proveedores de alimentos.
- Proveedores de medicamentos.
- Proveedores de asistencia religiosa (existen casos en que los pacientes solicitan apoyo religioso).
- Proveedores de equipos médicos.
- Proveedores de mobiliario.
- Proveedores de ordenadores.

- Proveedores de software de facturación.
- Proveedores de servicios de medios digitales.
- Proveedores de remodelación de estructuras.
- Proveedores de servicio de mantenimiento.
- Proveedores de asesoría legal.
- Proveedores de capacitación de personal.

Todos estos proveedores, poseen una importancia relevante, debido a que los servicios o productos que le suministran a la empresa, permite que esta pueda desarrollar sus operaciones, de forma eficiente.

5.2 Actividades claves

Seguidamente, se encuentran las actividades claves, en este apartado, debe destacarse, que las actividades necesarias para desarrollar la propuesta de valor de la empresa, son la atención especializada en cuidados paliativos y las asesorías familiares. Los cuidados paliativos, comprenderán distintas sub actividades como por ejemplo la terapia del dolor, el apoyo psicológico y el seguimiento a los síntomas. Conviene destacar que los cuidados paliativos de tipo especializados, son los que reducirán las frustraciones de los clientes, debido a que, en el caso de los clientes directos, estos se sentirán mejor atendidos, mientras que, en el caso de los clientes indirectos, estos sentirán un apoyo especializado.

Otra de las actividades claves de la empresa, son las asesorías a familias, debido a que, en ocasiones, las familias requieren de apoyo psicológico, para poder aceptar y sobrellevar de una mejor forma la situación en la que se encuentran con el mayor de 60 años.

5.3 Propuesta de valor

En el siguiente bloque, se encuentra la propuesta de valor que consiste en servicios de cuidados paliativos privados, el cual es un modelo de negocio que, ayuda a las familias a sentirse más tranquilas por el cuidado que tienen sus mayores, debido a la falta de disponibilidad de tiempo que tienen los familiares por lo cual no pueden atender el cuidado de sus mayores durante todo el tiempo que se requiera, en base a ello, estos servicios son un apoyo personal para que

las familias puedan desarrollar sus actividades diarias sin interrupciones, confiando que el mayor se encuentra bajo cuidados especializados y bien atendido. La propuesta de valor y el punto diferencial respecto de los competidores directos activos del mercado, es esencialmente, la visión holística de la problemática del paciente que requiere cuidados paliativos. Sobre este punto y teniendo en consideración el mapa de empatía, podemos observar que no solo se encuentran las cuestiones meramente médicas (cuidado especializado en dolencias, enfermedades y afecciones crónicas) sino también, aquellas de índole administrativa, por ejemplo, a saber: qué hacer con los bienes a legar de un paciente que se debate entre la vida y la muerte, como sobrellevar la carga de la falta de asesoramiento administrativo, contable, legal, etc. Antes estos interrogantes. La propuesta de valor reside en dar a través de consultores asociados al hospice una solución integral tanto al paciente como a la familia. Asimismo, el otro diferencial esencial respecto de los otros actores que compiten en el segmento es la formación de especialistas en el área de cuidado paliativo, formando una especialización de profesionales y fidelizándolos a través de un sistema de formación continua de la mano de una de las co directora del proyecto que cuenta con experiencia en el campo académico, siendo ella jefa de cátedra en la materia de “lesiones cutáneas asociadas a dependencia” y presidente de AIACH (Asociación Interdisciplinaria Argentina de Cicatrización de Heridas”).

5.4 Relaciones con los clientes

En cuanto a las relaciones con los clientes, esta será de tipo directa, debido a que el equipo de cuidado tendrá la responsabilidad de atención del mayor, sin embargo, con el familiar responsable, también habrá medios digitales para estar informados sobre la atención de su mayor.

5.5 Segmentos de clientes

Los segmentos de clientes, son de dos tipos, el primero corresponde a hombres y mujeres mayores de 60 años que no poseen enfermedades crónicas, mientras que el otro segmento corresponde a hombres y mujeres mayores de 60 años que si poseen enfermedades crónicas. Ambos segmentos tienen como común denominador el pertenecer al sector de la población ABC1, que buscan un servicio de alta calidad no solo en lo hotelero, sino también en lo profesional.

5.6 Recursos claves

Al respecto de los recursos claves de la empresa, se encuentra el recurso humano, debido a que este equipo de trabajo serán los que ofrecerán los cuidados a los pacientes, por lo tanto, el recurso humano, debe estar conformado por especialistas en el área. Sobre este punto, como se mencionó con anterioridad, el diferencial radicara en la formación constante de los miembros de staff. A través de módulos de formación in house.

Seguidamente, dentro de los recursos claves, se encuentra la infraestructura, la cual se realizará una compra del establecimiento y seguidamente se realizarán modificaciones para adecuar los espacios a una clínica. Y finalmente como recurso clave, se encuentra la financiación requerida para llevar a cabo la compra de la estructura y sus modificaciones.

5.7 Canales

Ahora, en cuanto a los canales de distribución, se encuentra, el canal directo, el cual consiste en que la familia del cliente visitará las instalaciones para conocer los servicios. Mientras que el canal indirecto, consiste en el contacto a través de medios electrónicos u otros medios como con socios claves. En ambos casos, se hará hincapié, en los canales clásicos de llegada al mercado, tanto digitales como de grafica con una fuerte injerencia desde una visión de marketing poniendo foco esencialmente en las dos fortalezas y diferenciales “calidad de infraestructura y capacidad instalada” y “profesionales de altos estándares de formación en materia”. Página Web, redes sociales y contenido audiovisual quedará bajo la órbita de uno de los co directores que es especialista en dicha área lo que generara nulo impacto presupuestario.

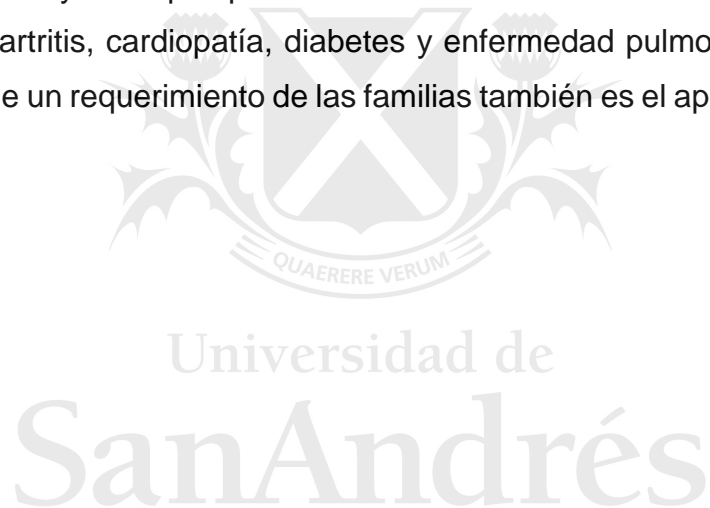
5.8 Estructura de costos y fuentes de ingresos

En cuanto a la estructura de costos de la empresa, esta estará conformada por los salarios del personal, el mantenimiento de instalaciones, el pago de servicios y el pago a otros proveedores como la capacitación del personal. Por su parte, los métodos de pago serán efectivo y transferencia bancaria. Finalmente, la única fuente de ingreso que tendrá la clínica, será el pago por servicios de cuidados paliativos a pacientes.

VI. MARKET FIT

Para la validación de la propuesta de valor en los segmentos del mercado, se utilizó el cuestionario aplicado para el análisis de mercado, donde se conoció que la mayoría de los adultos mayores de 60 años se encuentran bajo responsabilidad de familiares, debido a que estos por su condición de salud no pueden realizar todas sus labores diarias solos y por su cuenta.

De la muestra analizada la mayor cantidad de personas mayores de 60 años es femenina, y las personas que los cuidan no tienen total disponibilidad diaria para hacerlo, debido principalmente a su trabajo y actividades familiares, es por ello que requieren de cuidados paliativos especializados, también porque existe un porcentaje de mayores que poseen enfermedades crónicas diagnosticadas como cáncer, artritis, cardiopatía, diabetes y enfermedad pulmonar. Asimismo, se encontró que un requerimiento de las familias también es el apoyo psicológico en esta etapa.



VII. COMPETENCIA - ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

7.1 Competencia

Al realizar una búsqueda de clínicas y unidades de cuidados paliativos en Buenos Aires, se encuentra un total de 10, las cuales se mencionan a continuación:

1. Clínica de Cuidado CCP Baires.
2. Servicios de Cuidados Integrales (paliativos), del Hospital Universitario Austral.
3. Cuidados Paliativos Fleni.
4. Fundación Pro Clínica del Dolor y Cuidados Paliativos de Buenos Aires.
5. Servicios de cuidadores, en casa.
6. Hospice Madre Teresa.

7.2 Características de la competencia

Dentro de las características más relevantes de la competencia, es si son de tipo privadas o son organizaciones que se manejan a través de donaciones, y los tipos de servicio, es decir, si cuentan con servicios en casa, a continuación, se presenta un análisis comparativo de la competencia:

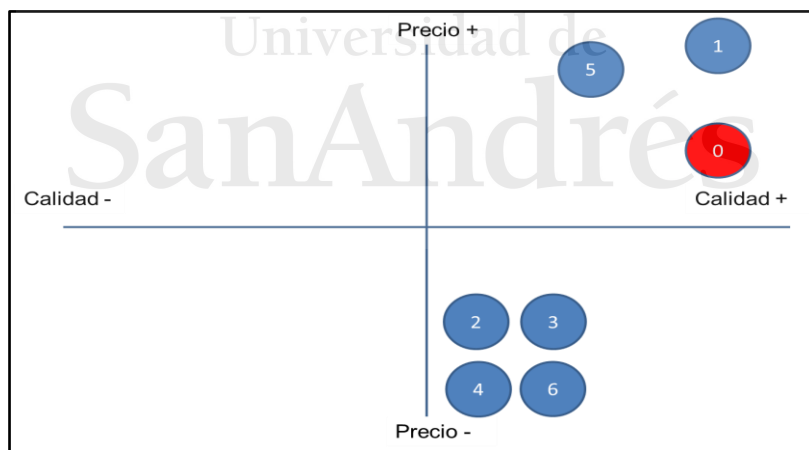
Tabla 17. Competencia

| | Nombre | Servicio en casa | Privado | Recibe donaciones | Apoyo psicológico | Cuidados solo para enfermos | Observación |
|---|--|------------------|---------|-------------------|-------------------|-----------------------------|--------------------------------|
| 1 | Clínica de Cuidado CCP Baires. | Si | Si | No | Si | No | |
| 2 | Servicios de Cuidados Integrales (paliativos), del Hospital Universitario Austral. | No | No | No | Si | Si | Cuenta con un músico terapeuta |
| 3 | Cuidados Paliativos Fleni. | No | No | Si | Si | No | |
| 4 | Fundación Pro Clínica del Dolor y Cuidados Paliativos de Buenos Aires. | Si | No | Si | Si | No | Asistencia religiosa |
| 5 | Servicios de cuidadores, en casa. | Si | Si | No | No | No | |
| 6 | Hospice Madre Teresa. | No | No | Si | Si | No | |

Fuente: Elaboración propia, 2022.

7.3 Mapa competitivo

Grafica 14. Mapa competitivo



Fuente: Elaboración propia, 2022.

De acuerdo al mapa competitivo presentado, la competencia 1 y 5, son las que se encuentran en el cuadrante de más calidad y más precio, siendo la 1 la de mayor nivel de precio, por su parte, las otras competencias se encuentran en menos precio debido a que son organizaciones sin fines de lucro. Ahora bien, la

posición de la empresa que se desarrolla, se encuentra en el cuadrante de más calidad y más precio debido a sus características.

7.4 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL consiste en analizar los factores del macro entorno donde se encuentra la empresa, a fin de detectar de qué forma pueden afectar estos elementos en el desarrollo de la empresa. Los factores que se analizan en esta herramienta son: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales ¹⁹.

Factores políticos:

Estabilidad del gobierno:

En las últimas elecciones legislativas, el partido oficialista sufrió un revés, pues se vio debilitado por la pérdida de quorum en el senado, por lo tanto, se debe “llegar a un acuerdo con la oposición para resolver temas pendientes de desequilibrios económicos”²⁰. En base a lo señalado, la poca estabilidad del gobierno puede ser un factor que influya de forma negativa en el mercado, debido a que existen posibilidades de ocurrencia de problemas sociales que puedan afectar la economía del país.

Programa nacional de cuidados paliativos:

El programa nacional de cuidados paliativos promueve la capacitación de especialistas a fin de aumentar las competencias de estos y su nivel de sensibilización con estos cuidados ²¹. Este programa puede tener un efecto positivo en el macro entorno, debido a que, a través de la promoción de la información de este tema, se pueden tener familiares más sensibilizados con los cuidados paliativos que busquen ayuda en la empresa.

Factores económicos:

PIB:

¹⁹ “Retos Directivos, «¿Que es el análisis PESTEL de entornos empresariales? | EAE», enero de 2022, <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>.”

²⁰ “BBVA Research, «Situación Argentina. Primer trimestre 2022 », BBVA Research, 2 de febrero de 2022, <https://www.bbvarresearch.com/publicaciones/situacion-argentina-primer-trimestre-2022/>.”

²¹ “Web argentina.gob.ar, «Programa Nacional de Cuidados Paliativos », 2022, <https://www.argentina.gob.ar/salud/instituto-nacional-del-cancer/institucional/programa-paliativos>.”

De acuerdo al “Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina” (INDEC), la información sobre el PIB registrado en el segundo trimestre del año, indican un incremento por cuatro trimestres de consecutivo s y un crecimiento de 6,9% al compararlo con el mismo periodo del año 2021²². En cuanto a la descripción del PIB, este es un factor que influye de forma positiva en el mercado, debido a que el crecimiento de este indicador, pone de manifiesto que existe producción de bienes y servicios a nivel nacional.

Inflación:

De acuerdo a estimaciones de especialistas, el nivel de inflación podría cerrar este año entre 95 y 100% ²³. Al respecto de la inflación, el incremento acelerado de estos niveles puede afectar de forma negativa a la unidad de negocio, debido a que disminuye la capacidad de compra de los clientes.

Factores sociales:

Tasa de envejecimiento:

La “Secretaría de Bienestar Integral del Ministerio de Salud”, indica que que la tasa de envejecimiento en la Ciudad de Buenos Aires, es la más elevada a nivel nacional, debido a que las proyecciones para el presente año es que la población con más de 60 años, es de 667.210 habitantes, lo cual indica que uno de cada cuatro habitantes de la ciudad tiene más de 60 años ²⁴. De acuerdo a lo expresado, la tasa de envejecimiento es un factor que puede afectar de forma positiva a la empresa debido a que anualmente se irá incrementando el nivel de clientes potenciales.

Fundación Paliar:

Es una fundación que busca la formación de especialistas en el área, a fin de que existan personas que puedan atender de forma adecuada a los pacientes que requieran cuidados paliativos ²⁵. Este elemento es un factor que pueden

²² “Argentina.gob.ar, «La actividad industrial creció en septiembre un 3,7% interanual », 19 de octubre de 2022, <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-actividad-industrial-crecio-en-septiembre-un-37-interanual>.”

²³ “J. Álvarez, «Inflación mes a mes 2022: cómo se explica que esté llegando al 100% anual en Argentina», Bloomberglinea, 14 de octubre de 2022, <https://www.bloomberglinea.com/2022/09/29/inflacion-mes-a-mes-2022-como-se-explica-que-este-llegando-al-100-anual-en-argentina/>.”

²⁴ “El Economista, «CABA: una de cada cuatro personas son adultos mayores - El Economista».”

²⁵ “Fundación Paliar, «Fundación Paliar », 2022, <https://www.fundacionpaliar.org.ar/>.”

incidir de forma positiva en la empresa, debido a que puede ser un socio clave para la formación del equipo de trabajo.

Factores tecnológicos:

Digitalización de las Pymes en Argentina:

Para el año 2021, de acuerdo a un estudio realizado por Microsoft Argentina, se dio a conocer que el 885 de las pymes habían digitalizado todos sus procesos a raíz de la pandemia²⁶. La información anterior, es un factor que puede afectar de forma positiva a la empresa, debido a que las personas se encuentran habituadas a las búsquedas de servicios por internet, hace que sea una gran oportunidad que la empresa cuente con medios digitales.

Factores ecológicos:

“Estrategia Nacional de Consumo y Producción Sostenibles”

Se refiere a una serie de planes acordados a nivel nacional para la promoción del consumo de bienes sostenibles ²⁷. Estas estrategias buscan que a nivel nacional las personas opten por productos ecológicos o amigables con el ambiente, lo cual es positivo para la empresa. Por lo tanto, es un factor que puede incidir de forma positiva en la empresa, al momento de realizar la compra de suministros, pues esta estrategia guía a las empresas a realizar compras de productos sostenibles.

Factores legales:

Ley de cuidado paliativo/Ley 27.678: Esta ley tiene como objetivo asegurar que los pacientes tengan acceso “a las prestaciones integrales sobre cuidados paliativos en sus distintas modalidades, en el ámbito público, privado y de la seguridad social y el acompañamiento a sus familias conforme a las presentes disposiciones”²⁸. Esta ley tiene un impacto positivo pues promueve el derecho al cuidado paliativo.

²⁶ “ICEX, «La pandemia acelera la digitalización de las empresas argentinas», 2021, <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/digitalizacion-empresas-argentinas-new2021881133.html?idPais=AR>.”

²⁷ “Argentina.gob.ar, «Consumo sostenible », 2022, <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/desarrollo-sostenible/consumo-sostenible>.”

²⁸ “Web Argentina.gob.ar, «Ley 27678/2022 », 2022, <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27678-368373>.”

Ley derechos del paciente/Ley 26.529: Esta ley tiene como objetivo establecer los derechos del paciente, dentro de los cuales se encuentra el derecho a recibir cuidados paliativos ²⁹. De acuerdo a lo que expone la ley, esta tiene un impacto positivo en el entorno de la empresa.

Una vez descrito todos los factores que influyen de forma positiva o negativa en la empresa, se presente un resumen del análisis PESTEL en la siguiente tabla:

Tabla 18. Análisis PESTEL

| Factores | Impacto | | | | |
|---|---------|---|---|---|----|
| | MN | N | I | P | MP |
| POLITICOS | | | | | |
| Estabilidad del gobierno | | X | | | |
| Programa nacional de cuidados paliativos: | | | | | |
| ECONOMICOS | | | | | |
| PIB | | | | X | |
| Inflación | X | | | | |
| SOCIALES | | | | | |
| Tasa de envejecimiento | | | | X | |
| Fundación Paliar | | | | x | |
| TECNOLÓGICOS | | | | | |
| Digitalización de las Pymes en Argentina: | | | | X | |
| ECOLÓGICOS | | | | | |
| “Estrategia Nacional de Consumo y Producción Sostenibles” | | | | X | |
| LEGALES | | | | | |
| Ley de cuidado paliativo/Ley 27.678 | | | | X | |
| Ley derechos del paciente/Ley 26.529: | | | | x | |

Fuente: Elaboración propia, 2022.

7.5 Análisis de las fuerzas de Porter

A manera de introducir este apartado, es importante destacar que, el concepto de las cinco fuerzas de Porter es un marco analítico utilizado para comercializar, analizar y estructurar un negocio. El concepto se deriva del análisis de la competencia del industrial Joseph Walter Porter a fines del siglo XIX ³⁰.

Dentro del análisis de las fuerzas de Porter, la fortaleza competitiva describe cuánto poder poseer una empresa en particular en el mercado, la cual está

²⁹ “Web argentina.gob.ar, «Ley Derechos del Paciente», 2009, [³⁰ “ISO 9001 Auditing Practices Group Guidance on Adding Value, «¿Qué es el modelo de las 5 fuerzas de Porter?», 2020, \[51\]\(https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/.”</p>
</div>
<div data-bbox=\)](https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26529-160432/texto.”</p>
</div>
<div data-bbox=)

determinada por la capacidad de una empresa para responder a los cambios en el entorno y para competir eficazmente con otras empresas. Además, las empresas sólidas pueden mantener una ventaja sobre sus competidores debido a su capacidad para planificar, organizar y controlar sus recursos de manera eficaz. Las debilidades en este aspecto de la fuerza competitiva pueden ser causadas por factores como la falta de control sobre los recursos y una solidez financiera insuficiente.

Otro elemento que es necesario conocer para analizar las cinco fuerzas de Porter, es el atractivo del nicho de mercado, el cual describe qué tan bien el producto o servicio de una empresa satisface las necesidades del cliente en el mercado objetivo. Así como, el mercado objetivo se puede segmentar por tipo de negocio, geografía, industria u otros factores que ayuden a las empresas a comprender a su público objetivo, los competidores también pueden segmentar sus mercados objetivo a través de grupos focales y encuestas para comprender mejor sus respectivos mercados ³¹. Esta comprensión puede llevar a los competidores a crear productos que atraigan de manera más efectiva a ciertas audiencias. Es por esto, que dentro del análisis de las fuerzas de Porter, se analiza a los competidores.

En general, el concepto de las cinco fuerzas de Porter proporciona un marco para evaluar las ventajas competitivas de una empresa dentro de su entorno de nicho de mercado. El concepto es útil para determinar las principales fortalezas y debilidades de una empresa al analizar el estado actual de la competencia en el mercado. Además, comprender cómo una empresa explota estas ventajas puede ayudar a las partes interesadas a tomar decisiones de inversión informadas al considerar ofrecer servicios dentro del mercado.

Ahora bien, en base a lo descrito, el análisis de las Fuerzas de Porter del micro entorno, es el siguiente:

Poder de negociación de los clientes: en este tipo de empresa, los precios de los servicios se establecen de acuerdo a un análisis de competencia y costo, por lo cual se considera que el poder de negociación de los clientes es bajo.

³¹ "E. Bello, «Las 5 fuerzas de Porter: Qué son, ejemplos y cómo aplicarlo a tu negocio», IBS, 7 de febrero de 2022, <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>."

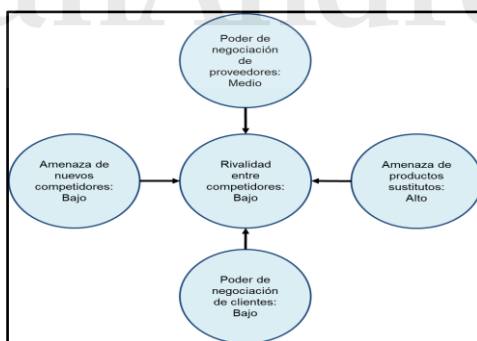
Poder de negociación de proveedores: la empresa tiene proveedores de distintos tipos, desde los suministros, hasta proveedores de mobiliario, de acuerdo a la cantidad de proveedores, y a las características de la empresa, se considera que el poder de negociación con los clientes es medio.

Posibles nuevos competidores: el nivel de inversión que debe realizarse para poder ser un competidor directo de este tipo de empresa es alto, por lo cual se considera que el poder de influencia de nuevos competidores es bajo, debido a que las posibilidades de que varias personas abran empresas similares es baja.

Productos sustitutos: de acuerdo a la tabla presentada, existe variedad de productos sustitutos que van desde las unidades en los hospitales públicos, hasta las casas geriátricas y los cuidados privados en casa, de acuerdo a las características y variedad de los productos sustitutos se considera que tiene un nivel alto de influencia.

Competencia actual: la competencia actual en la actualidad está representada por una sola empresa, por lo cual, considerando los niveles de clientes potenciales que se pueda tener, el cual rebasa las capacidades de la competencia, se deja en evidencia que el nivel de influencia es bajo.

Grafica 15. Análisis de las Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia, 2022.

VIII. GO TO MARKET PLAN

8.1 Plan de marketing

A manera de introducir este apartado, conviene señalar que el marketing es un campo dinámico en el que las ideas y las tendencias cambian constantemente. Las empresas utilizan planes de marketing para estar al tanto de la competencia. Estos planes sirven como guía para las empresas a la hora de determinar sus estrategias, objetivos y materiales de marketing, por lo cual las actualizaciones del plan ayudan a las empresas a mantenerse competitivas y tener éxito en el mercado ³².

Por lo tanto, un plan de marketing es un documento estratégico que define la estrategia y los objetivos de marketing de una empresa. Por lo general, lo crea un equipo de gestión de marketing y lo revisa según sea necesario. Esto garantiza que todas las decisiones se tomen teniendo en cuenta los mejores intereses de la empresa. La incorporación de nuevas técnicas o tendencias de marketing también puede ayudar a las empresas a mantenerse por delante de la competencia ³³. Un plan de marketing bien redactado se puede utilizar como garantía para propuestas comerciales o también para solicitar préstamos, por lo cual la planificación es crucial para el éxito de cualquier empresa comercial.

La planificación es un componente esencial, especialmente para las empresas con recursos limitados, ya que ahorra tiempo y dinero. También reduce el riesgo al garantizar que todas las actividades planificadas se ejecuten con éxito. Además de definir estrategias, es importante que un plan de marketing describa las audiencias objetivo, las plataformas de medios, la asignación de presupuesto y otros detalles esenciales. Todos estos elementos trabajan juntos para crear un marco estratégico que ayudará a su empresa a tener éxito.

Un plan de marketing bien escrito fomenta la cooperación entre departamentos al tiempo que establece objetivos concretos para los empleados, tanto dentro como fuera de los rangos gerenciales. También proporciona pautas para implementar estrategias publicitarias efectivas sobre una base presupuestada.

³² "Alvarez, Figueroa, y Peñafiel, «La importancia de la mercadotecnia y sus componentes en las organizaciones»."

³³ "A. Soto, Y. Tamayo, y C. Almanza, «Análisis de variables de segmentación de mercados.», *I+D REVISTA DE INVESTIGACIONES* 11, n.º 1 (30 de enero de 2018): 78-92, <https://doi.org/10.33304/REVINV.V11N1-2018007>."

Elegir audiencias objetivo adecuadas también es crucial al crear un plan de marketing para una operación de negocio o franquicia en línea ³⁴.

Además, el plan de marketing, permite dar a conocer las ventajas competitivas de la empresa. Este aspecto de la fuerza competitiva se conoce como eficiencia empresarial, o simplemente 'eficiencia'. La ventaja de eficiencia se puede determinar de dos maneras: primero, identificando y explotando oportunidades de ahorro de costos; y de segunda mano, identificando y aprovechando oportunidades de generación de ingresos ³⁵. Por su parte, explotar las oportunidades de generación de ingresos a menudo no requiere un esfuerzo adicional por parte de la gerencia, ya que requiere identificar productos y/o clientes que sean rentables y que aún no hayan sido aprovechados por las ofertas actuales de la empresa.

8.1.1 Producto

El producto de la empresa corresponde a los cuidados paliativos en un módulo cerrado, además de apoyo para las familias.

8.1.2 Precio

Considerando el análisis de precios de servicios similares, y los costos de la empresa, el precio corresponde a 1.500 USD por internación mensual.

8.1.3 Distribución

La forma en la que el servicio llega al cliente final, puede ser a través del modelo B2B con obras sociales, y B2C para servicios específicos para las familias.

8.1.4 Promoción

La forma en la que se promociona el servicio, es a través de obras sociales, y medios digitales (landing page, pagina web, social media y contenido audiovisual en portales de especialización)

³⁴ "P. Hurtado, «Marketing viral: Aplicación y tendencias », CLIO America 14, n.o 27 (2020): 454-68, <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7679474>."

³⁵ "M. Cuellar, «Influencia del marketing con causa sobre la actitud hacia la marca y la intención de compra», Paradigma económico. Revista de economía regional y sectorial, 14, n.o 1 (enero de 2022): 207-31, <https://www.redalyc.org/journal/4315/431569869016/431569869016.pdf>."

IX. EQUIPO EMPRENDEDOR, ESTRUCTURA DIRECTIVA Y ORGANIZACIÓN SOCIETARIA

9.1 Equipo emprendedor

Dra. Gabriela Blumtritt:

- Médica especialista en cirugía general y vascular periférica.
- Docente Universitaria.
- Presidente de la Asociación Interdisciplinaria Argentina en Cicatrización de Heridas – AIACH.

Lic. Javier Cadenas:

- Abogado UBA
- MBA Salud UDESA
- CEO empresa servicios de salud con experiencia en el mercado con más de 20 años.
- Consultor Técnico ecosistema de salud Nacional.

Dra. Rocío Cadenas:

- Médica especialista en Medicina general
- Docente de Posgrado en la residencia de medicina general y enfermería.
- Directora médica Red de Salud

9.2 Estructura directiva

La organización de la empresa, se divide en un área de Dirección general, responsable de llevar el control y seguimiento de las metas y objetivos estratégicos, a fin de que todos los procesos dentro del Hospice Los Robles, se realicen de forma adecuada y con el respeto hacia los usuarios.

Seguidamente se encuentra el área de cuidados paliativos, donde se encuentran médicos y personal de enfermería especialista en el área, y son quienes ejecutan las actividades de cuidado.

El Hospice Los Robles, también cuenta con un área de administración donde se lleva el control de la administración de recursos financieros y recursos humanos. Y finalmente, un área de mantenimiento y limpieza.

X. REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN, Y RESULTADOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS ESPERADOS

10.1 Contexto macro y microeconómico

De acuerdo al (INDEC), la información sobre el PIB registrado en el segundo de año, indican un incremento por cuatro trimestres de consecutivos y un crecimiento de 6,9%, para el 2023, se estima un crecimiento 1,9%.

De acuerdo a estimaciones de especialistas, el nivel de inflación podría cerrar este año entre 95 y 100%, mientras que para el año 2023, se estima que sea de 60%.

Estos elementos afectan los diversos costos asociados al modelo de empresa, debido a la variación de precios de forma constante.

En cuanto a la proyección del tamaño de segmentos, esto fue explicado en la tabla 15, la cual se muestra a continuación:

Proyección de la demanda por segmentos

| Año | Año 2022 | Año 2023 | Año 2024 | Año 2025 | Año 2026 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Cantidad de habitantes mayores de 60 años, sin enfermedades crónicas | 262.881 | 266.561 | 270.293 | 274.077 | 277.914 |
| Cantidad de habitantes mayores de 60 años, con enfermedades crónicas | 4.003 | 4.059 | 4.116 | 4.174 | 4.232 |

Fuente: Elaboración propia, 2022.

10.2 Modelo de generación de beneficios

Conviene destacar que todo lo descrito a continuación, se encuentra expresado en USD, Dólares Americanos, por lo tanto, el símbolo \$, corresponde a USD, a en todo lo expresado a continuación.

El modelo de beneficios corresponde a los ingresos por intervención de pacientes, el cual tiene un precio de 1.500\$.

La estimación de ingresos es la siguiente, para el primer año se proyecta una ocupación de 80%, lo cual corresponde a 27 camas.

Tabla 19. Proyección de ocupación año 1

| Ocupación | Cantidad de camas | Precio por internación | Meses | Ingresos |
|-----------|-------------------|------------------------|-------|-----------|
| 80% | 27 | \$1.500 | 12 | \$486.000 |

De lo anterior, se desprende la siguiente proyección de ingresos para cinco años, con un incremento de precio de 20% anual, debido a los niveles de inflación.

Tabla 20. Proyección a cinco años

| Año | Ocupación | Ingresos anuales |
|-----|-----------|------------------|
| 1 | 80% | \$486.000 |
| 2 | 85% | \$607.500 |
| 3 | 90% | \$759.375 |
| 4 | 95% | \$949.219 |
| 5 | 100% | \$1.186.523 |

A continuación, se presentan la proyección de salarios, para el primer año:

Tabla 21. Proyección de salarios año 1

| Personal | Cantidad | Salario \$ | Total salarios |
|---------------------------|----------|------------|---------------------|
| Médicos | 4 | \$1.200,00 | \$4.800,00 |
| Enfermeras | 6 | \$1.000,00 | \$6.000,00 |
| Auxiliares | 3 | \$800,00 | \$2.400,00 |
| Personal de mantenimiento | 3 | \$750,00 | \$2.250,00 |
| Total Mensual | | | \$15.450,00 |
| Total anual | | | \$185.400,00 |

Seguidamente, se encuentra la proyección de salarios para cinco años: Sobre este punto la incidencia en los aumentos radica en los incentivos para fidelizar al personal altamente profesionalizado.

Tabla 22. Proyección de salarios a cinco años

| Proyección de salarios | |
|------------------------|--------------|
| Año 1 | \$185.400,00 |
| Año 2 | \$187.254,00 |
| Año 3 | \$191.935,35 |
| Año 4 | \$196.733,73 |

| | |
|-------|--------------|
| Año 5 | \$201.652,08 |
|-------|--------------|

Ahora, se presenta la proyección de todos los gastos, incluyendo los salarios:

Tabla 23. Proyección de gastos a cinco años

| Otros gastos | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|-----------------------|
| Luz | \$2.500,00 | \$2.525,00 | \$2.550,25 | \$2.575,75 | \$2.601,51 |
| Agua | \$2.000,00 | \$2.020,00 | \$2.040,20 | \$2.060,60 | \$2.081,21 |
| Material de mantenimiento | \$1.000,00 | \$1.010,00 | \$1.020,10 | \$1.030,30 | \$1.040,60 |
| Mantenimiento correctivo de instalaciones | \$1.000,00 | \$1.010,00 | \$1.020,10 | \$1.030,30 | \$1.040,60 |
| Web site | \$400,00 | \$404,00 | \$408,04 | \$412,12 | \$416,24 |
| Publicidad | \$650,00 | \$656,50 | \$663,07 | \$669,70 | \$676,39 |
| Total otros gastos | \$7.550,00 | \$7.625,50 | \$7.701,76 | \$7.778,77 | \$7.856,56 |
| Gastos de personal | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Salario medio | \$185.400,00 | \$187.254,00 | \$191.935,35 | \$196.733,73 | \$201.652,08 |
| Cargas sociales | \$36.153,00 | \$36.514,53 | \$37.427,39 | \$38.363,08 | \$39.322,16 |
| Total de gastos de personal | \$221.553,00 | \$223.768,53 | \$229.362,74 | \$235.096,81 | \$240.974,23 |
| Total gastos generales | \$229.103,00 | \$231.394,03 | \$237.064,50 | \$242.875,58 | \$248.830,79 |
| TOTAL ACUMULADO | \$229.103,00 | \$460.497,03 | \$697.561,53 | \$940.437,11 | \$1.189.267,91 |

Considerando, toda la información expresada, la cuenta de resultados anual, es la siguiente:

Tabla 24. Cuenta de resultados a cinco años

| | Cuenta de Resultados | | | | |
|--------------------------------------|----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ventas | \$486.000 | \$607.500 | \$759.375 | \$949.219 | \$1.186.523 |
| Gastos de personal | \$221.553 | \$223.769 | \$229.363 | \$235.097 | \$240.974 |
| Otros gastos | \$7.550 | \$7.626 | \$7.702 | \$7.779 | \$7.857 |
| EBITDA | \$256.897 | \$376.106 | \$522.311 | \$706.343 | \$937.693 |
| Depreciaciones | \$29.560 | \$59.120 | \$88.679 | \$118.239 | \$147.799 |
| Resultados antes de impuestos | \$227.337 | \$316.986 | \$433.631 | \$588.104 | \$789.894 |
| IIIG | \$56.834 | \$79.247 | \$108.408 | \$147.026 | \$197.473 |
| Resultado | \$170.503 | \$237.740 | \$325.223 | \$441.078 | \$592.420 |

Seguidamente para el cálculo del punto muerto, se presenta la siguiente información (donde los costos variables corresponden al material de mantenimiento y mantenimiento correctivo):

Tabla 25. Punto Muerto

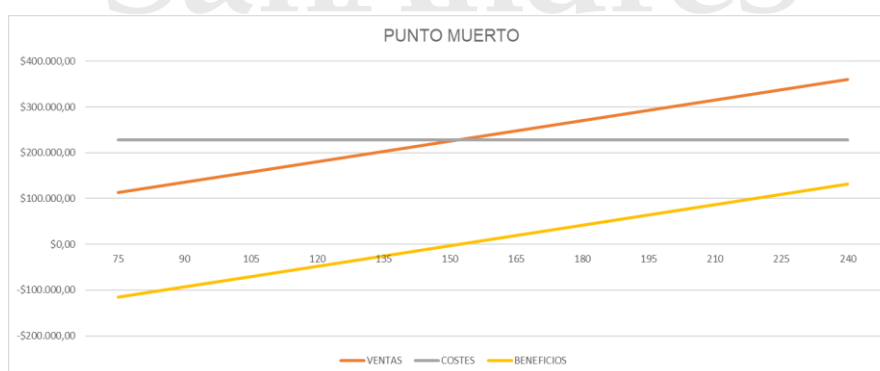
| CALCULO DEL PUNTO MUERTO | |
|---------------------------|--------------|
| Costos fijos | \$227.103,00 |
| Precio por unidad | \$1.500,00 |
| Costos variables | \$2.000,00 |
| Costo variable por unidad | \$6,17 |
| Umbral de rentabilidad | 152 |

De lo anterior se desprende que el punto donde se empiezan a obtener beneficios es la intervención 152, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 26. Calculo del punto muerto

| UNIDAD | VENTAS | COSTES | BENEFICIOS |
|--------|--------------|--------------|---------------|
| 15 | \$22.500,00 | \$227.195,59 | -\$204.695,59 |
| 30 | \$45.000,00 | \$227.288,19 | -\$182.288,19 |
| 45 | \$67.500,00 | \$227.380,78 | -\$159.880,78 |
| 60 | \$90.000,00 | \$227.473,37 | -\$137.473,37 |
| 75 | \$112.500,00 | \$227.565,96 | -\$115.065,96 |
| 90 | \$135.000,00 | \$227.658,56 | -\$92.658,56 |
| 105 | \$157.500,00 | \$227.751,15 | -\$70.251,15 |
| 120 | \$180.000,00 | \$227.843,74 | -\$47.843,74 |
| 135 | \$202.500,00 | \$227.936,33 | -\$25.436,33 |
| 150 | \$225.000,00 | \$228.028,93 | -\$3.028,93 |
| 165 | \$247.500,00 | \$228.121,52 | \$19.378,48 |
| 180 | \$270.000,00 | \$228.214,11 | \$41.785,89 |
| 195 | \$292.500,00 | \$228.306,70 | \$64.193,30 |
| 210 | \$315.000,00 | \$228.399,30 | \$86.600,70 |
| 225 | \$337.500,00 | \$228.491,89 | \$109.008,11 |
| 240 | \$360.000,00 | \$228.584,48 | \$131.415,52 |

A continuación, se observa de forma gráfica el punto muerto, el cual ocurre en la intervención 152, aproximadamente a seis meses de iniciar operaciones:



Considerando entonces, que, durante el primer año, mensualmente la ocupación es de 27 camas, el punto muerto se logra en el mes 6, de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 27. Tiempo de punto muerto

| | |
|--------|-----|
| Mes 1 | 27 |
| Mes 2 | 54 |
| Mes 3 | 81 |
| Mes 4 | 108 |
| Mes 5 | 135 |
| Mes 6 | 162 |
| Mes 7 | 189 |
| Mes 8 | 216 |
| Mes 9 | 243 |
| Mes 10 | 270 |
| Mes 11 | 297 |
| Mes 12 | 324 |

10.3 Requerimientos de inversión y financiamiento

El financiamiento requerido es de \$1.401.919, lo cual se detalla a continuación:

Tabla 28. Inversión

| Costos de inversión | | | |
|----------------------------------|--------|--------------------|--------------------|
| Recursos | Unidad | Costo por unidad | Costo Total |
| Costo de obra civil | - | \$978.119 | \$978.119 |
| Equipos de oficina | - | \$20.000 | \$20.000 |
| Equipamiento del establecimiento | - | \$400.000 | \$400.000 |
| Permisos | - | \$800 | \$800 |
| Registro de la empresa | - | \$3.000 | \$3.000 |
| | | Monto total | \$1.401.919 |

Como financiamiento, se propone un financiamiento mixto, donde empresas puedan participar a través de obras sociales, lo cual los ayudaría a reducir sus niveles de impuestos.

XI. PLAN OPERATIVO

La empresa estará localizada en Moreno, Zona Oeste del Gran Buenos Aires, se considera esta zona, debido a que no existe ningún espacio de atención similar en las cercanías del área.

La capacidad es de 33 camas, se espera una ocupación en el primer año de 80%, y de forma continua un incremento de ocupación de 5% anual.

El equipo de trabajo estará compuesto por las siguientes cantidades de personal:

Tabla 29. Cantidad de personal

| Personal | Cantidad |
|---------------------------|-----------------|
| Médicos | 4 |
| Enfermeras | 6 |
| Auxiliares | 3 |
| Personal de mantenimiento | 3 |

Después de cinco años, se espera poder ampliar la capacidad de camas, y con ello la cantidad de personal de trabajo. La determinación de la dotación de profesionales para el normal funcionamiento del negocio se determina sobre una base de guardia de 24hs cubierta por turnos para que en todo momento se encuentre en piso un médico y dos enfermeras. Con el auxilio de las asistentes y el monitoreo desde los office de enfermería no solo del CCTV sino también del tablero central de llamado de asistencia.

En cuanto a la programación de actividades, estas deben establecerse en el siguiente orden:

Tabla 30. Planificación de actividades

| ACTIVIDAD | MES | MES | MES | MES | MES | MES | MES | MES | MES |
|-------------------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Actividades de construcción | | | | | | | | | |
| Reclutamiento de personal | | | | | | | | | |
| Selección de personal | | | | | | | | | |
| Inicio de actividades de publicidad | | | | | | | | | |
| Permisos municipales | | | | | | | | | |
| Inicio de operaciones | | | | | | | | | |

XII. CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DE NEGOCIO

12.1 Viabilidad del negocio

De acuerdo a los cálculos de VAN y TIR, en cinco años se obtiene un VAN de \$656.745, y una Tasa Interna de Retorno de 12%, lo cual indica que el proyecto es viable desde el punto de vista económico.

Tabla 31. VAN y TIR

| Periodo | Flujo de caja | (1-i) ⁿ | Flujos descontados |
|------------|---------------|--------------------|--------------------|
| 0 | -\$1.401.919 | | -\$1.401.919 |
| 1 | \$200.063 | 1,02 | \$196.140 |
| 2 | \$296.859 | 1,04 | \$285.332 |
| 3 | \$413.903 | 1,06 | \$390.030 |
| 4 | \$559.317 | 1,08 | \$516.723 |
| 5 | \$740.219 | 1,10 | \$670.439 |
| VAN | | | \$656.745 |
| TIR | | | 12% |

12.2 Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

Para la realización de un análisis de sensibilidad del proyecto, se contempla un escenario pesimista donde se disminuye el nivel de ocupación en un 15%, es decir, la ocupación para el primer año, sería de 70%, lo cual arrojaría, la siguiente información para el primer año:

Tabla 32. Proyección pesimista año 1

| Ocupación | Cantidad de camas | Precio por internación | Meses | Ingresos |
|-----------|-------------------|------------------------|-------|-----------|
| 70% | 23 | \$1.500 | 12 | \$414.000 |

Seguidamente, la proyección de ventas para los siguientes años, mantenimiento el mismo nivel de incremento de ventas anuales de 5%, corresponde a:

Tabla 33. Proyección pesimista a cinco años

| Año | Ocupación | Ingresos anuales |
|-----|-----------|------------------|
| 1 | 70% | \$414.000 |
| 2 | 75% | \$517.500 |
| 3 | 80% | \$646.875 |
| 4 | 85% | \$808.594 |
| 5 | 90% | \$1.010.742 |

De acuerdo a los datos anteriores, la cuenta de resultados es:

Tabla 34. Cuenta de resultados, escenario pesimista

| | Cuenta de Resultados | | | | |
|--------------------------------------|----------------------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
| Ventas | \$414.000 | \$517.500 | \$646.875 | \$808.594 | \$1.010.742 |
| Gastos de personal | \$221.553 | \$223.769 | \$229.363 | \$235.097 | \$240.974 |
| Otros gastos | \$7.550 | \$7.626 | \$7.702 | \$7.779 | \$7.857 |
| EBITDA | \$184.897 | \$286.106 | \$409.811 | \$565.718 | \$761.911 |
| Depreciaciones | \$29.560 | \$59.120 | \$88.679 | \$118.239 | \$147.799 |
| Resultados antes de impuestos | \$155.337 | \$226.986 | \$321.131 | \$447.479 | \$614.112 |
| IIIG | \$38.834 | \$56.747 | \$80.283 | \$111.870 | \$153.528 |
| Resultado | \$116.503 | \$170.240 | \$240.848 | \$335.609 | \$460.584 |

De donde se obtiene un VAN y un TIR, de la siguiente manera:

Tabla 35. Van y TIR escenario pesimista

| Periodo | Flujo de caja | (1-i) ⁿ | Flujos descontados |
|---------|---------------|--------------------|--------------------|
| 0 | -\$1.401.919 | | -\$1.401.919 |
| 1 | \$146.063 | 1,02 | \$143.199 |
| 2 | \$229.359 | 1,04 | \$220.453 |
| 3 | \$329.528 | 1,06 | \$310.521 |
| 4 | \$453.848 | 1,08 | \$419.286 |
| 5 | \$608.383 | 1,10 | \$551.032 |
| | VAN | | \$242.572 |
| | TIR | | 5% |

Del VAN y el TIR presentado, se observa que en caso de que los niveles de ocupación disminuyeran el primer año, no se alcanzaría una rentabilidad óptima, debido a que el TIR responde a 5%.

De acuerdo a lo presentado, uno de los elementos más importantes a tener en cuenta, es promover a través de campañas informativas, las ventajas de los cuidados paliativos, lo cual ayudaría a que las familias decidieran internar a su adulto mayor, esto es necesario para poder llegar a tener una ocupación óptima a fin de que el proyecto tenga rentabilidad en cinco años.

12.3 Aspectos legales y regulatorios

Debido a las características de la empresa, el tipo de sociedad, será una Sociedad Anónima.

Además, las normativas que regulan este tipo de empresas son:

- Ley de cuidados paliativos **27.678**

La Cámara de Diputados convirtió en ley el proyecto que asegura el acceso de los pacientes a las prestaciones integrales sobre cuidados paliativos en los ámbitos público, privado y de la seguridad social, y el acompañamiento a sus familias. La iniciativa brindará apoyo a pacientes y familias que cursan enfermedades crónicas progresivas y terminales.

- Decreto reglamentario 311/2023
- A partir de esta reglamentación se pone en marcha la ley 27.678, sancionada el 5 de julio del 2022 por el Congreso de la Nación, que considera los cuidados paliativos como "un modelo de atención que mejora la calidad de vida de pacientes y familias que se enfrentan a los problemas asociados con enfermedades que amenazan o limitan la vida". Es decir, aquellas enfermedades donde existe riesgo de muerte, o son "graves, crónicas complejas, progresivas, o avanzadas que afectan significativamente la calidad de vida de quien las padece y la de su familia". Si bien la normativa se sustenta en primer lugar, en el respeto por la vida y bienestar de las personas, pero también en la equidad, en el acceso oportuno de las prestaciones y en el respeto a la dignidad y autonomía del paciente en relación a las decisiones sobre sus tratamientos y los cuidados que debe recibir a lo largo de su enfermedad, aun no brinda el marco de instrumentación y/o habilitación para instituciones. Debido a este gris legal es que dichos centros se encuentran habilitados como residencias de ancianos o instituciones de salud Categoría 2.

XIII. FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, A., M. Figueroa, y J. Peñafiel. «La importancia de la mercadotecnia y sus componentes en las organizaciones». *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*. ISSN : 2588-090X . Polo de Capacitación, Investigación y Publicación (POCAIP) 5, n.º 5 (7 de septiembre de 2020): 62-87. <https://doi.org/10.23857/FIPCAEC.V5I5.281>.
- Álvarez, J. «Inflación mes a mes 2022: cómo se explica que esté llegando al 100% anual en Argentina». Bloomberglinea, 14 de octubre de 2022. <https://www.bloomberglinea.com/2022/09/29/inflacion-mes-a-mes-2022-como-se-explica-que-este-llegando-al-100-anual-en-argentina/>.
- Argentina.gob.ar. «Consumo sostenible », 2022. <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/desarrollo-sostenible/consumo-sostenible>.
- . «La actividad industrial creció en septiembre un 3,7% interanual », 19 de octubre de 2022. <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-actividad-industrial-crecio-en-septiembre-un-37-interanual>.
- BBVA Research. «Situación Argentina. Primer trimestre 2022 ». BBVA Research, 2 de febrero de 2022. <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/situacion-argentina-primer-trimestre-2022/>.
- Bello, E. «Las 5 fuerzas de Porter: Qué son, ejemplos y cómo aplicarlo a tu negocio». IBS, 7 de febrero de 2022. <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>.
- Cuellar, M. «Influencia del marketing con causa sobre la actitud hacia la marca y la intención de compra». *Paradigma económico. Revista de economía regional y sectorial*, 14, n.º 1 (enero de 2022): 207-31. <https://www.redalyc.org/journal/4315/431569869016/431569869016.pdf>.
- Economista, El. «CABA: una de cada cuatro personas son adultos mayores - El Economista». *El Economista Argentina* , 26 de junio de 2022.

<https://eleconomista.com.ar/sociedad-redes/caba-una-cada-cuatro-personas-son-adultos-mayores-n54293>.

Fundación Paliar. «Fundación Paliar », 2022.

<https://www.fundacionpaliar.org.ar/>.

Galiana, P. «Qué es y cómo hacer un mapa de empatía». IBS School, 2021.

<https://www.iebschool.com/blog/que-es-mapa-empatia-agile-scrum/>.

González, J. «Los grupos de interés y su importancia en la propuesta de valor de las empresas». *Boletín Económico de ICE*, 2018.

https://www.researchgate.net/profile/Jaime-Gonzalez-Masip/publication/324413057_Los_Grupos_de_Interes_y_su_importancia_en_la_propuesta_de_valor_de_las_empresas/links/5ace3fbeaca2723a3341e39b/Los-Grupos-de-Interes-y-su-importancia-en-la-propuesta-de-valor-de-las-empresas.pdf.

Hernandez, R., y C. Medoza. *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editado por Mc Graw Hill Education. Mexico, 2018.

Hill, Nigel, y Jim Alexander. *Manual de satisfacción del cliente y evaluación de la fidelidad*. Asociación Española de Normalización y Certificación.

AENOR, 2001. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=91863>.

Hurtado, P. «Marketing viral: Aplicación y tendencias ». *CLIO America* 14, n.º 27 (2020): 454-68.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7679474>.

ICEX. «La pandemia acelera la digitalización de las empresas argentinas», 2021. <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/noticias/digitalizacion-empresas-argentinas-new2021881133.html?idPais=AR>.

ISO 9001 Auditing Practices Group Guidance on Adding Value. «¿Qué es el modelo de las 5 fuerzas de Porter?», 2020. <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/>.

- López, P. «Población, muestra y muestreo». *Punto Cero* 9, n.º 8 (2004).
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012.
- Martínez-Tur, Vicente., José M. Peiró Sillo, y José Ramos. *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*. Editorial Síntesis, 2001.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=163598>.
- Mertnoff, R. «Cuidados paliativos y atención integral de la cronicidad avanzada ». DELS, marzo de 2017. <https://salud.gob.ar/dels/entradas/cuidados-paliativos-y-atencion-integral-de-la-cronicidad-avanzada>.
- Pastrana, T., L. Lima, M. Sánchez-Cárdenas, D. Steijn, E. Garralda, J. Pons-Izquierdo, y C. Centeno. «Atlas de cuidados paliativos de Latinoamérica 2020 (2ª ed.)». Editado por Centeno C (2021). Pastrana T, De Lima L, Sánchez-Cárdenas M, Van Steijn D, Garralda E, Pons JJ. *IAHPC Press*, 2021, 1-54. <https://dadun.unav.edu/handle/10171/60351>.
- Retos Directivos. «¿Que es el análisis PESTEL de entornos empresariales? | EAE», enero de 2022. <https://retos-directivos.eae.es/en-que-consiste-el-analisis-pestel-de-entornos-empresariales/>.
- Soto, A., Y. Tamayo, y C. Almanza. «Análisis de variables de segmentación de mercados.» *I+D REVISTA DE INVESTIGACIONES* 11, n.º 1 (30 de enero de 2018): 78-92. <https://doi.org/10.33304/REVINV.V11N1-2018007>.
- Vera, Graciela. «Análisis Y Plan Financiero Del Modelo De Negocios». Universidad Casa Grande. Facultad de Administración y Ciencias Políticas, 2019. <http://dspace.casagrande.edu.ec:8080/handle/ucasagrande/1858>.
- Web argentina.gob.ar. «Ley Derechos del Paciente», 2009.
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-26529-160432/texto>.
- . «Programa Nacional de Cuidados Paliativos », 2022.
<https://www.argentina.gob.ar/salud/instituto-nacional-del-cancer/institucional/programa-paliativos>.
- Web Argentina.gob.ar. «Ley 27678/2022 », 2022.
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27678-368373>.

Web CAF. «En 30 años se duplicará la población con más de 65 años en América Latina: ¿Cuáles son los desafíos en salud y pensiones? ». CAF: Banco de Desarrollo de América Latina, 3 de noviembre de 2020. <https://www.caf.com/es/actualidad/noticias/2020/11/en-30-anos-se-duplicara-la-poblacion-con-mas-de-65-anos-en-america-latina-cuales-son-los-desafios-en-salud-y-pensiones/>.

Web CEPAL. «Etapas del proceso de envejecimiento demográfico de los países de América Latina y el Caribe y desafíos respecto del cumplimiento de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y el Consenso de Montevideo sobre Población y Desarrollo ». CEPAL: Naciones Unidas, 29 de diciembre de 2021. <https://www.cepal.org/es/enfoques/etapas-proceso-envejecimiento-demografico-paises-america-latina-caribe-desafios-respecto>.

Web Naciones Unidas. «Envejecimiento », 2019. <https://www.un.org/es/global-issues/ageing>.

Web OMS. «Cuidados paliativos». Organización Mundial de la Salud, 20 de agosto de 2020. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/palliative-care>.

———. «Envejecimiento y salud», 1 de octubre de 2022. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health>.

Web Telam. «La población de adultos mayores creció 1,4% en nueve años y subió a 7 millones de argentinos». Télam Digital , 2 de marzo de 2022. <https://www.telam.com.ar/notas/202203/585120-la-poblacion-de-adultos-mayores-crecio-14-en-nueve-anos-y-subio-a-7-millones-de-argentinos.html>.