



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de negocios

Licenciatura en Negocios Digitales

“Plan de negocios de producto digital:

Banking Buddy + Health Helper”

Autores: Luciano Marcogliese y Sol Rodríguez Arancibia

Legajo: 31356 y 31116

Mentores: Ernesto San Gil y Fernando Poch

Lugar y fecha: Buenos Aires, 30 de septiembre de 2023

Consideraciones generales sobre el presente documento

El presente documento tiene como propósito servir de asistencia en la producción de un Plan de Negocios de Producto Digital. Teniendo en cuenta que puede ser encaminado a la creación de una nueva empresa, como a la generación de nuevas unidades de negocios en empresas que ya operen actualmente.

El Plan de Negocios de Producto Digital es el paso inicial para transformar la idea en un emprendimiento con sustento y fundamento académico. Compone un documento sobre el cual se reflexiona para enfrentar con más posibilidades todas las actividades y dificultades que el proyecto demanda. También es adecuado para poder "vender" la idea a posibles socios, inversionistas, etc.

Consideraciones sobre la Estructura del Plan de Negocios de Producto Digital

Para la elaboración de un plan de negocios no existe una estructura o formato estándar que se utilice para todos los planes por igual, sino que se debe adecuar la estructura de acuerdo con el tipo de negocio (bienes, servicios, etc.) y ámbito de desarrollo de este.

Resumen Ejecutivo

A medida en que las comunicaciones evolucionan y mutan a través de la tecnología, cada vez se vuelve más necesario para quienes prestan servicios bancarios y de salud adaptar las aplicaciones utilizadas en el día a día, asegurándose de no quedar por detrás de la competencia, pero, al mismo tiempo, teniendo en cuenta no dejar ningún segmento de clientes en el camino. A través de Banking Buddy y Health Helper, nos comprometemos a crear soluciones que permitan experiencias más inclusivas y accesibles para acompañar a nuestros clientes en su transición digital, mientras nos aseguramos de hacer foco en mejorar la experiencia y calidad de vida del sector mayor de 65 años que conforma una porción significativa entre sus propios clientes. Nos encargamos de proveer soluciones mediante el desarrollo de interfaces accesibles para que nuestros clientes bancarios y del rubro de salud puedan brindar apoyo ininterrumpido a sus clientes mayores, sin necesidad de dedicar tiempo ni recursos excesivos en la búsqueda o construcción interna de soluciones para esto. Nos diferenciamos de otros proveedores de *software* a través de la creación de un negocio enfocado en las necesidades de los usuarios mayores de 65 años y empeñado en realizar testeos expansivos y constantes para alcanzar soluciones funcionales y con un desempeño comprobable y replicable en nuevos clientes y rubros.

Es por esto que el público objetivo se compone de dos grupos, al enfocarnos en un modelo de negocios B2B2C: por un lado, gerentes de bancos y de proveedores de servicios de salud, y, por el otro, adultos mayores de 65 años con acceso a dispositivos móviles y bancarizados.

El mercado capturable en Argentina a corto plazo parte de 65 entidades bancarias con ingresos por USD 500.000.000 anuales, de los cuales se planea capturar un porcentaje a través del desarrollo de soluciones para 4 clientes bancarios en los primeros años de operaciones.

Banking Buddy y Health Helper serán liderados por los dos socios desarrollando el modelo de negocios a continuación: Luciano Marcogliese se desempeña como *CEO*, mientras que Sol Rodríguez Arancibia ocupa el rol de *CPO*, liderando el equipo de desarrollo en simultáneo.

A través de un modelo de suscripción mensual de USD 5.000 para clientes bancarios y de USD 2.000 para clientes en el rubro de salud, se espera una tasa interna de retorno del 64% con una inversión inicial de USD 60.000.

Glosario de términos

Angel investor: Personas que invierten su dinero en la fase inicial de compañías emergentes a cambio de una participación en capital. Habitualmente, ejercen también un rol de mentor y ofrecen su consejo y experiencia a los emprendedores (BBVA, 2018).

API: Refiere a interfaz de programa de aplicación. Interfaz de *software* entre las aplicaciones externas y los recursos de red e infraestructuras de telecomunicaciones que es suministrada por los operadores de telecomunicaciones (DPEJ RAE).

ARR (Annual Recurring Revenue): Métrica que mide los ingresos recurrentes del último mes, MRR, multiplicados por 12 meses como una estimación de los ingresos totales del año, asumiendo que no hay salida (*churn*) de clientes (Startupeable, 2021).

B2B2C: Modalidad de comercio electrónico que agrupa el modelo *B2B (business to business)* y el modelo *B2C (business to consumer)*. Se trata de una versión más sofisticada de lo que podría ser la simple superposición de los dos modelos de negocios. Con la misma plataforma online y la misma plataforma de distribución se crea la cadena de valor completa desde que un producto o servicio se fabrica hasta que llega al consumidor final (Ecured, 2015).

C-level: Es el máximo ejecutivo de una organización, encargado de diseñar y aplicar estrategias para lograr los objetivos (UNIR Colombia, 2022).

CEO (Chief Executive Officer): Es un presidente ejecutivo, un director gerente, un director general o un consejero delegado. La denominación puede variar de acuerdo al país y a la compañía, pero siempre refiere a aquel que es el máximo responsable de la administración y la gestión de una entidad (Definición, 2015).

CPO (Chief Product Officer): La persona que se encarga en la empresa de gestionar los productos y los servicios que ofrece la organización. En primer lugar, planifica el producto, lo gestiona y se encarga de que los miembros de la empresa tengan claros los objetivos que están relacionados con dicho producto (Standby, 2023).

CTO (Chief Technology Officer): Es el responsable técnico del desarrollo y el buen funcionamiento de los sistemas de información desde el punto de vista de la acción, centrado en acciones tecnológicas (Standby, 2023).

Content marketing: El marketing de contenidos es aquel que se centra en crear, publicar y distribuir contenido relevante para tu audiencia objetivo, con el propósito de atraer clientes nuevos de una manera no intrusiva (Londoño, 2023).

Fintech: El término es la contracción de las palabras inglesas *finance* y *technology*, y se refiere a la tendencia de implementar avanzadas tecnologías digitales para optimizar las actividades de la industria financiera (Morales, 2023).

Gamification: Técnica que consiste en usar elementos típicos del juego, como la puntuación, la competencia con otros usuarios, entre otros, y aplicarlo a otros contextos para aumentar la participación y la lealtad de los usuarios (García, 2022).

IT: Tecnologías de la Información

KPIs: Serie de métricas que se utilizan para sintetizar la información sobre la eficacia y productividad de las acciones que se lleven a cabo en un negocio con el fin de poder tomar decisiones y determinar aquellas que han sido más efectivas a la hora de cumplir con los objetivos marcados en un proceso o proyecto concreto (Logicalis, 2017).

Landing page: Página web diseñada para persuadir a los visitantes de realizar una acción específica como comprar un producto, suscribirse a un servicio o descargar un recurso. Se enfoca en una sola oferta y elimina distracciones para aumentar la posibilidad de conversiones (Santos, 2023).

Market share: Indica el tamaño de la porción de mercado que una empresa tiene en un determinado segmento o en el volumen de ventas total de un determinado producto (Movistar, 2023).

MRR (Monthly Recurring Revenue): Es el cálculo de cuánto la empresa recibirá mensualmente por las suscripciones de uso de sus productos o servicios (Higuerey, 2021).

MVP: Es la versión de prueba de un nuevo producto, e incluye las características básicas para satisfacer las necesidades de los clientes. Permite a una empresa conocer el nivel de interés y aceptación que puede tener gracias a los clientes pioneros, para así mejorar el producto y lanzarlo a un público más amplio (Gasbarrino, 2023).

Software factory: Empresa especializada en el desarrollo de software personalizado para otras empresas o clientes. Las software factories cuentan con un equipo de profesionales altamente capacitados y con experiencia en el desarrollo de software, que utilizan metodologías de trabajo eficientes y procesos optimizados para garantizar la calidad y rentabilidad de cada proyecto desarrollado. (WAU Technologies, 2023).

Thought leadership: Método de marketing de contenidos que solidifica su posición como experto y autoridad dentro de su industria. El objetivo del marketing de liderazgo intelectual no es crear contenido con muchas ventas, sino brindar visibilidad a su negocio al promocionarse como un experto (Kloot, 2022).

UI: Es lo que permite a los usuarios interactuar con una máquina (término que abarca tanto a los ordenadores y dispositivos móviles como a los programas informáticos, *apps* y portales web), ya sea para consultar contenidos, hacer pedidos o jugar. En otras palabras, la UI es donde el usuario se encuentra con el producto/servicio (Bensaïd, 2022).

UX: Es la manera en que el usuario percibe, siente o interactúa con un sistema o un servicio. Se trata de la sensación del usuario cuando está en contacto e interactúa con una web, una app o un sistema (Domestika, 2021).

Voiceover: Función de accesibilidad que brinda a los usuarios con discapacidades visuales la posibilidad de utilizar el dispositivo móvil de manera más eficiente y cómoda. Para ello, la app dispone de un lector de pantalla que proporciona una descripción verbal de todo lo que aparece en ella (El Comercio, 2023).

Wireframe: Boceto o prototipo donde se representa visualmente, de una forma muy sencilla y esquemática la estructura de una página web, una aplicación móvil o un proyecto de desarrollo web. El objetivo de estos es definir el contenido y la posición de los diversos bloques de una web (Lemus, 2020).

Índice de contenidos

Resumen Ejecutivo	3
Agradecimientos	5
1 – Evaluación de la oportunidad. Negocio propuesto para capturar la oportunidad	6
2 – Análisis del Sector e Investigación de Mercado	7
3 – Análisis de factibilidad, riesgos e incertidumbre	8
4 – Solución Producto Digital	9
5 – Modelo de negocio (CANVAS)	10
6 – Plan de Marketing	11
7 – Operaciones del Negocio	12
8 – Equipo	13
9 - Costos, Finanzas e Inversión	14
10 - Aspectos Legales	15
11 - Plan de Implementación y Riesgos	16
Anexos	17
Bibliografía	18



Agradecimientos

Agradecemos a todos nuestros docentes de la Universidad de San Andrés y Digital House, compañeros y contactos que contribuyeron en nuestro proceso de investigación para poder desarrollar este proyecto a fondo durante los últimos meses.

Queremos agradecer en especial a Ernesto San Gil y Fernando Poch por acompañarnos, guiarnos e impulsarnos durante el desarrollo de este proyecto final de graduación. Juntos logramos sacar adelante un producto del que estamos realmente orgullosos.



1 – Evaluación de la oportunidad. Negocio propuesto para capturar la oportunidad

El plan de negocios propuesto para el desarrollo de Banking Buddy y Health Helper apunta a resolver el abanico de problemas que les surgen a los adultos mayores de 65 años al interactuar con aplicaciones correspondientes al sector bancario y al de salud. La falta de educación tecnológica para este segmento y la desventaja que conlleva no estar del todo alfabetizados digitalmente (Huxhold, O., Hees, E. & Webster, N.J., 2020) hace que actividades cotidianas como gestionar trámites, turnos y operaciones de forma online resulten un problema inabordable. Más allá de esto, condiciones atribuibles a edades avanzadas como la disminución de la visión y dificultades motrices hacen que, más allá del nivel de manejo de la tecnología que tenga cada usuario, se restrinja la posibilidad del uso de ciertas aplicaciones para el día a día, cuyo uso es cada vez más necesario (Johnson, R., Kent, S. 2007).

A través del contexto global que se vio profundizado durante la pandemia ocasionada por el COVID-19 se generaron cambios sustanciales en el comportamiento de los consumidores argentinos a raíz de las múltiples restricciones asociadas a la cuarentena impuesta por el gobierno. Estas restricciones cambiaron radicalmente la vida cotidiana de los ciudadanos, quienes tuvieron que recurrir a diferentes medios digitales para resolver trámites, pagos y compras que previamente realizaban de forma presencial, y bancos y prepagas tuvieron que adaptarse a este cambio de forma casi inmediata y sin testeos (iProup, 2020). Es por esto que el 38% de los adultos en Argentina utilizó sistemas de pago digitales por primera vez durante ese periodo de tiempo y las transferencias electrónicas por adulto se duplicaron entre 2019 y 2020 (BCRA, 2020). A raíz de esto, adultos mayores de entre 65 y 90 años se encontraron con que múltiples aplicaciones bancarias resultaban difíciles de utilizar, y bloqueaban su funcionamiento sin motivo alguno. Grupos de este segmento de la población argentina firmaron peticiones para hacer el uso de los bancos más accesible para ellos, argumentando que se “sentían apartados” y que requerían de

mucha ayuda para hacer trámites (La Capital, 2022). Sin embargo, según recopilaciones de una entrevista sobre el uso de la tecnología realizada en CABA a 900 adultos mayores, el 96,47% utiliza Whatsapp sin problemas. (Defensoría del pueblo CABA, 2022).

En otros países latinoamericanos estas problemáticas se ven igualmente marcadas y convocan a mayor inclusión y asistencia a adultos mayores para utilizar dispositivos móviles. En el caso de México los mayores de 60 años componen el 12% de la población y, dado que solo representan un 11% de los usuarios de internet, se exige que se los alfabetice digitalmente para “evitar que la brecha de desigualdad se siga ampliando” (Gaceta UNAM, 2022). Por otro lado, en Chile se introdujo un prototipo de smartphone con una interfaz general de uso sencillo a casi 80 mil personas mayores de 70 años en situación vulnerable con mucho éxito bajo la premisa de que “La exclusión digital es también una exclusión social” (Pontificia Universidad Católica de Chile, 2023).

Continuando con el contexto global mas allá de Latinoamérica, en entrevistas a grupos de adultos mayores españoles se encontró que la virtualización de turnos médicos y trámites bancarios representó una “eutanasia pasiva” o, en otras palabras, una exclusion total de ciertas prácticas por el hecho de ser mayores. La falta de interacción humana y las interfaces con números, letras y botones pequeños y terminología incomprensible o desconocida hacen que este tipo de trámites sean grandes hazañas para adultos de la tercera edad. (La Nación, 2023). En el caso de España, los mayores de 65 años representan el 19,77% de la población total y, a pesar de esto, “(...) muchas experiencias digitales simplemente [los] excluyen de sus propuestas de valor.” (El País, 2021). Además, estudios hechos en Alemania comparan la falta de comprensión de la tecnología por parte de adultos mayores con el analfabetismo, llamando al *grey digital divide* (Morris, et. al, 2007), o división digital causada por la edad, un propulsor de inequidad social y reducción de oportunidades. (Huxhold, O., Hees, E. & Webster, N.J., 2020).

A partir de estos hallazgos, es posible comprender las frustraciones causadas en los usuarios al enfrentarse al uso de teléfonos móviles no estando del todo familiarizados con el mundo digital e interactuando con aplicaciones difíciles de usar, con errores de interfaz y errores de experiencia de usuario, y también se ve que una alternativa digital accesible colabora a la resolución del problema que representa la profundización de las desigualdades generadas por la falta de alfabetización digital presente globalmente.

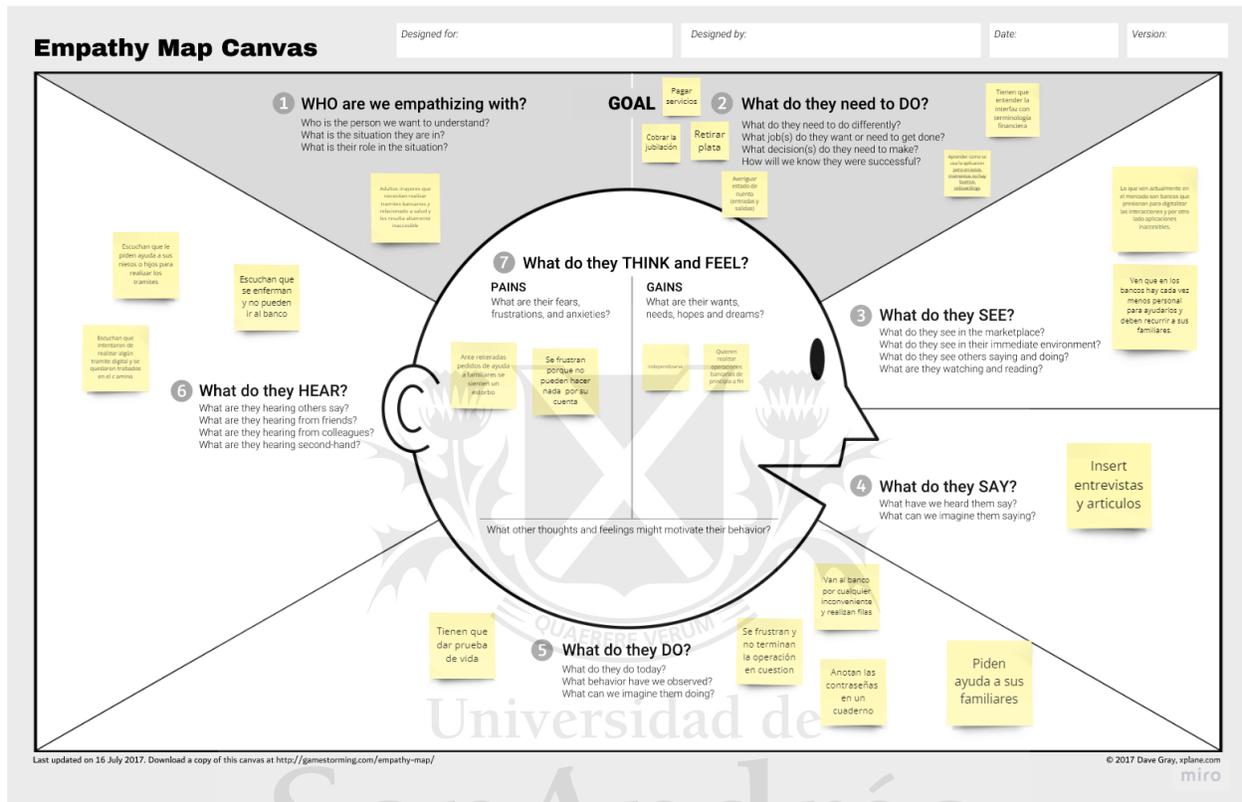
Por otro lado, los bancos y las prepagas tienen dificultades para comunicarse con sus usuarios mayores y para lograr que esta porción de sus clientes pueda ocuparse de sus operaciones personales de forma independiente. Se intenta hacer campañas de comunicación mostradas en locales físicos, incitando a que se utilicen medios digitales para resolver consultas, dado que la prestación de atención presencial en sucursales resulta muy costosa, pero la gran mayoría de clientes mayores no intenta resolver sus consultas u operaciones de forma online o intenta y no logra hacerlo (Gracia, M., 2022). Esta no adopción representa un conflicto para bancos y prepagas pero no se invierte en encontrar una solución adecuada a causa de la incertidumbre que genera incorporar una solución para esto al no saber si la inversión destinada a ello va a generar resultados positivos.

Es por los motivos mencionados que Banking Buddy y Health Helper proponen simplificar las interfaces de aplicaciones de *home banking* y de salud para ayudar a entidades bancarias y prepagas a brindar accesibilidad y autonomía a usuarios mayores de 65 años. Esto se logrará brindando servicios de rediseño y adaptación de plataformas preexistentes a interfaces estandarizadas creadas a partir de las necesidades específicas requeridas por el *target* de usuarios capturado. La solución propuesta consiste en el desarrollo de un *onboarding* expansivo, dos opciones de interfaz de acuerdo a las necesidades de cada usuario y una customización de estas para integrarlas a las plataformas de clientes del sector bancario y de salud de una forma *seamless*, utilizando sus identidades de marca correspondientes para esto.

Ventajas competitivas: el testeo expansivo y contacto constante con potenciales usuarios permiten desarrollar una solución funcional con un desempeño comprobable en su implementación para poder brindar a bancos y prepagas un éxito asegurado mediante el uso de Banking Buddy y Health Helper en sus aplicaciones.

Territorio geográfico: operaremos en un principio en territorio argentino, capturando bancos con grandes porciones de clientes mayores como el Supervielle, Comafi, Piano, Macro, Nación y Provincia, teniendo en mente una posible expansión internacional dependiendo del alcance de los bancos adquiridos como clientes en los primeros años de operación. En cuanto a prepagas y proveedores de salud, se planea tomar clientes estrictamente nacionales y de tamaño reducido, con la oportunidad en mente de reemplazar la contratación de un servicio de desarrollo para su *app*.

1.1 - Procesos de ideación y diseño



Mapa de empatía desarrollado para el cliente final, que va a ser el usuario mayor de 65 años.

El mapa de empatía llevado a cabo para entender mejor las necesidades de los potenciales usuarios finales lleva a la conclusión de que la solución a desarrollar sería apta para aquellos quienes tienen la necesidad y voluntad de realizar trámites que hasta recientemente podían hacer de forma presencial o telefónica, pero que, por el avance de la tecnología y los cambios que esto propone no pueden seguir haciéndolo.

En el sector bancario, estos trámites incluyen pagar servicios, cobrar la jubilación, hacer transferencias, retirar dinero, y averiguar el estado de sus cuentas (qué entra y qué sale de ellas y por qué). Para resolver esto de forma *online*, los usuarios deberían entender la terminología financiera que aparece en múltiples

interfaces bancarias en la actualidad, y, además de esto, aprender cómo se usan las aplicaciones de los diferentes bancos de los que son clientes, cosa que resulta muy nueva y ajena a ellos, y difiere para cada entidad bancaria. Teniendo en cuenta que el adulto mayor promedio en Argentina es cliente de dos o tres bancos, aunque sea capaz de aprender y recordar el funcionamiento de una plataforma bancaria, el uso de otras plataformas diferentes sigue generando conflictos.

En el sector de salud, se llevan a cabo trámites relacionados con estudios, laboratorios, autorizaciones de medicamentos, procedimientos quirúrgicos y estudios, gestiones y modificaciones de turnos, etc. que, para resolver de forma *online*, resultan dificultosos por lo anti intuitivas que son las interfaces actualmente disponibles y por la cantidad de *features* e información innecesaria que incluyen.

En este momento se observa que los bancos y prepagas presionan para digitalizar una gran cantidad de interacciones mediante aplicaciones o soluciones digitales inaccesibles, y cuentan con cada vez menos personal para asistir clientes de forma presencial. En las sucursales bancarias y prepagas de servicios de salud se ven múltiples carteles con información sobre gestiones online en un intento por comunicarse con todos los clientes, sin segmentar, generando una comunicación ineficaz. (La Nación, 2023)

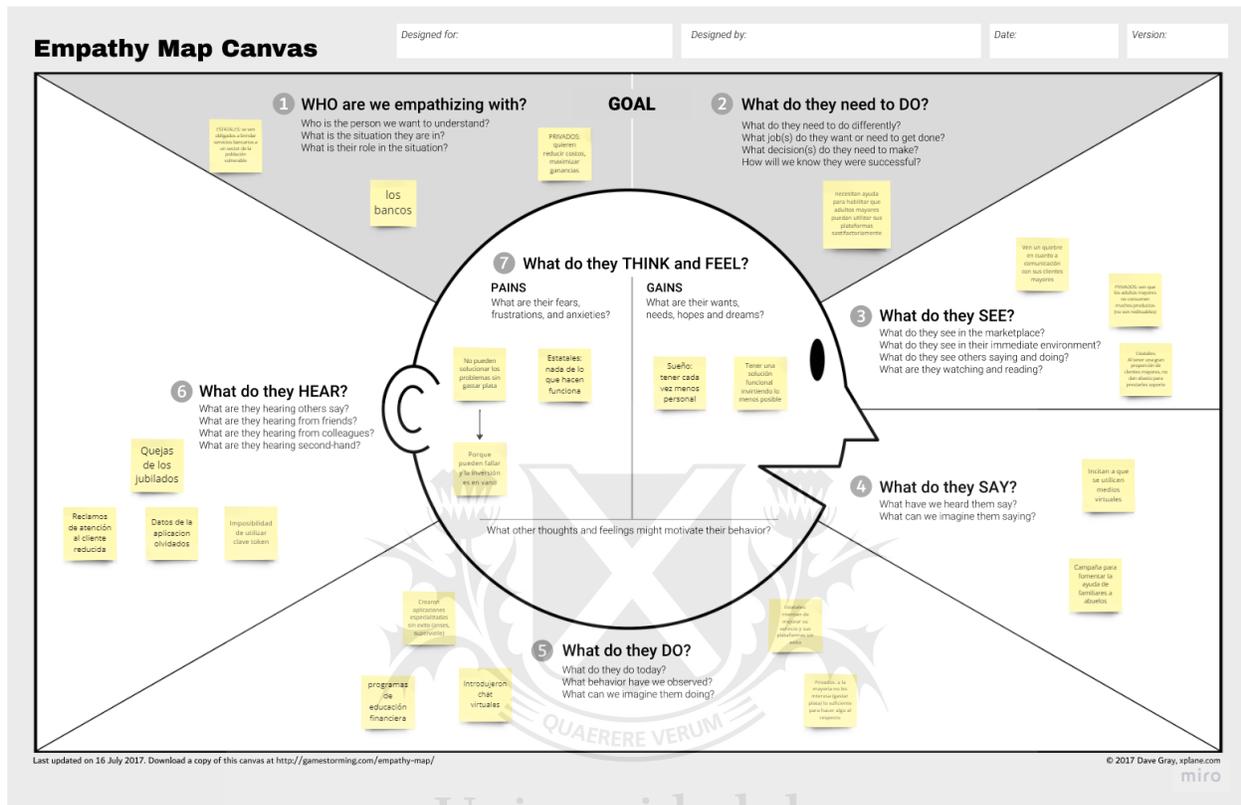
Ante el uso forzoso de aplicaciones para realizar operaciones y trámites, sacar turnos médicos o revisar estudios, los potenciales clientes se frustran, cosa que hace que no logren finalizar la operación en cuestión. Si tienen familiares a disposición para obtener ayuda, los adultos mayores recurren a esto, cosa que genera una sensación de falta de independencia.

Esto último también hace que los usuarios se presenten presencialmente al banco o a las oficinas de su prepaga donde deben hacer filas largas para poder obtener una solución, y no siempre hay alguien que pueda asistirlos. En el caso de que logren obtener asistencia se les da un número elevado de nombres de usuario, contraseñas e instrucciones que les resultan difíciles de comprender y recordar, por lo que,

aunque tengan la voluntad de anotar todos los pasos y las contraseñas en un cuaderno o papel, esto puede no resultar útil y olvidarse o perderse fácilmente (La Nación, 2022). Esto se ve reflejado en el número de quejas realizadas a aplicaciones bancarias por parte de usuarios mayores (*Ver Anexo I*).

Al interactuar con personas dentro de sus círculos como lo son amigos, vecinos o familiares cercanos, los potenciales usuarios escuchan de casos en los que gente cercana en su misma situación debe pedir ayuda a sus familiares para poder gestionar sus trámites, así como casos en los que, por enfermedades o limitaciones físicas no pueden trasladarse hasta las sucursales para solucionar cualquier problema y no cuentan con las habilitaciones ni habilidades necesarias para operar de forma online. Ciertos elementos necesarios para operar en el banco de forma online requieren el uso de una “clave token” (BBVA, 2023), por ejemplo, que únicamente puede obtenerse en cajeros automáticos físicos, por lo que, si no es posible ir de forma presencial a habilitar esto, la posibilidad de realizar trámites y operaciones de forma online queda obsoleta.

Consecuentemente, los potenciales usuarios se consideran un estorbo para sus familiares por deber recurrir a ellos cada vez que necesitan acceder a sus cuentas bancarias o de sus prepagas. Esto conlleva grandes frustraciones, que a la vez generan impotencia en los adultos mayores, quienes desean independizarse y poder realizar operaciones de principio a fin sin precisar ayuda repetidamente. Ejemplificando esto, en entrevistas a adultos entre 65 y 74 años se mencionó en repetidas ocasiones el deseo de aprender más sobre tecnología para no quedar excluidos. Felisa, de 86 años, afirmó que no le importaría aprender las “modernidades” para poder comunicarse sin necesidad de que su hija la ayude, para poder ser autónoma y realizar trámites sola (BBVA, 2020). Por otro lado, Mari Luz Blanco, de 67 años, demanda “un máster en digitalización aunque sea a nivel doméstico” (BBVA, 2020) ya que no ve cómo aprendería a usar ciertas aplicaciones de otro modo.



Mapa de empatía desarrollado para el cliente intermediario, que van a ser las entidades bancarias y prepagas.

El mapa de empatía enfocado en la comprensión de las necesidades de los potenciales clientes llevó a hacer distinciones entre los intereses de instituciones públicas y privadas, dependiendo también de su tamaño. Los bancos privados tienen la rentabilidad como prioridad principal y, dado que los adultos mayores no han respondido bien a la digitalización bancaria, no resultan rentables al consumir productos de interés cero o cobrar pensiones, cosa que no representa ganancia para el banco (Fernández et al., 2021). Por otro lado, los bancos estatales como el Banco Nación o Banco Provincia, deben priorizar el bienestar de sus clientes, aun cuando estos no representan grandes márgenes de rentabilidad. En cuanto a clientes en el sector de salud, se hará foco en prepagas de tamaño reducido y se encuentren en proceso de transformación digital.

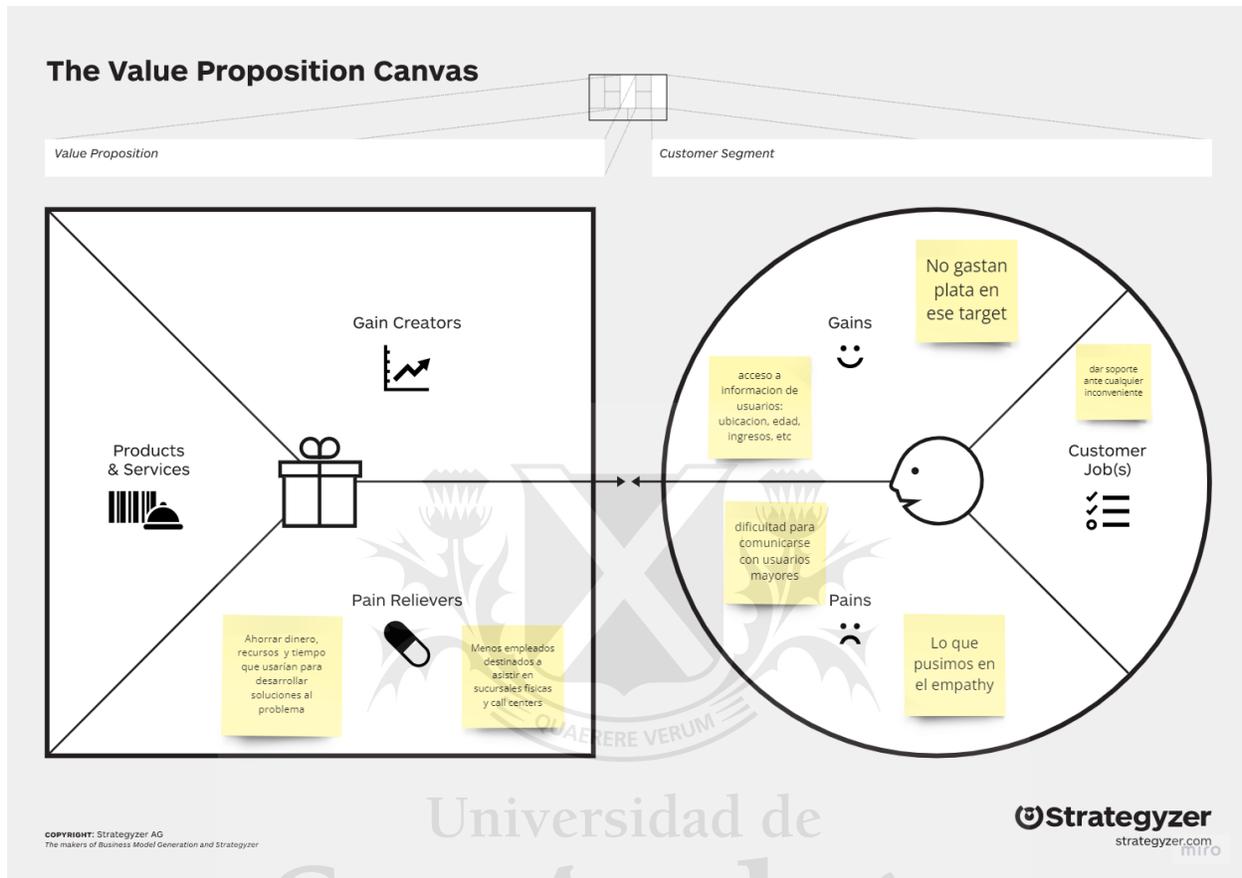
Para este sector de clientes, la necesidad principal es la de habilitar que adultos mayores utilicen sus plataformas satisfactoriamente, en el caso de los bancos privados y las prepagas, reduciendo gastos relacionados lo más posible (Fernández et al., 2021). Esto último se lograría al intentar gradualmente que la mayoría de sus usuarios puedan autogestionar sus trámites, reduciendo la necesidad de prestar atención presencial en sucursales y vía llamada telefónica.

El contexto actual le genera a bancos estatales como el Banco Provincia y el Banco Nación una incapacidad para abastecer al gran volumen de clientes mayores de 65 años de la atención y el soporte que precisan al no contar con los recursos necesarios para esto. En el caso de los bancos privados se tiene presente que se debe prestar soporte a jubilados a pesar de que no consuman muchos productos entre los que les significan márgenes significativos, y desean reducir esos costos sin atraer críticas por parte del público. En cuanto a las prepagas, se debe brindar soporte extra a adultos mayores, y destinar grandes cantidades de personal y recursos a ello, dado que representan una gran porción de quienes utilizan servicios médicos con mayor frecuencia y no siempre logran adaptarse a las nuevas plataformas de turnos o visualización de estudios (Organización Panamericana de la Salud, 2023).

En sus campañas publicitarias y de comunicación, los bancos generalmente incitan a que los familiares de sus clientes jubilados colaboren en el uso de sus soluciones digitales actuales o los ayuden con sus finanzas (BBVA, 2020). Al no haber encontrado una solución al quiebre en comunicación que tienen con este segmento de sus clientes, buscan apuntar a su porción de clientes con la que pueden comunicarse fluidamente para solucionar parte de sus problemas sin tener que tomar un *approach hands-on*. Esto denota un problema ya que impulsa a que los adultos mayores tengan que recurrir a la ayuda de un tercero y no colabora a que se independicen.

Para mitigar las quejas recibidas por usuarios mayores se optó por introducir múltiples soluciones como aplicaciones especializadas (Supervielle Jubilados y Anses), chats virtuales y programas de educación financiera, generalmente sin éxito, dado que siguen recibiendo un volumen alto de quejas y reclamos por parte de jubilados y sus familiares (*Ver Anexo I*). Entre las causas más comunes de reclamo se encuentran: olvidos de cuentas y contraseñas, quejas por la falta de atención presencial, dificultad para comprender el uso de la aplicación y utilizarla sin miedo y falta de información sencilla para poder realizar transferencias (dado que muchas veces se solicita el uso de una “clave *token*” que sólo se obtiene en cajeros automáticos cuyo uso representa dificultades). El volumen de reclamos generados por confusiones que surgen a raíz de la falta de comunicación efectiva con el segmento +65 hace que se deba seguir destinando una gran cantidad de recursos a atención al cliente y no se pueda reducir gastos provenientes de esa área.

Esto hace que tanto bancos como prepagas entren en una suerte de círculo vicioso en el que aparece la necesidad de solucionar esta problemática y, al mismo tiempo, la falta de recursos para destinar a ciegas, al no saber si la solución implementada va a resultar efectiva. El objetivo final entonces sería reducir el volumen de quejas y malestar de sus clientes mayores lo más posible sin la necesidad de destinar recursos por demás para así reducir costos y lograr que el segmento +65 resulte rentable al incorporarlo a su cartera de clientes de forma digital.



Universidad de San Andrés

Canvas de propuesta de valor

En base al problema delineado en el *Empathy Map Canvas* de los potenciales clientes y usuarios finales, se llegó a una propuesta de valor acorde que consiste en el armado de un producto digital con features orientadas a asistir al usuario de diferentes maneras según sus necesidades dentro del contexto de las *apps* de *home banking* y de proveedores de salud. Este funciona a modo de marca blanca para poder integrar la solución a estas plataformas preexistentes con sus respectivas imágenes de marca, cosa que aliviaría problemas que estas instituciones tienen actualmente en la comunicación con sus clientes y en la rentabilidad que estos representan, al capturar específicamente al segmento +65 de forma digital.

Tanto Banking Buddy como Health Helper tendrán, en un principio, dos opciones de interfaz entre las que los usuarios podrán elegir. Una de ellas será una versión de la *app* con mayor accesibilidad en su formato; letras y botones grandes, vocabulario simplificado, mayor cantidad de instrucciones paso a paso y, si no se logra la conversión, se dará una opción de chat virtual de asistencia. La segunda opción se enfoca en usuarios con visión reducida e incluirá una integración con *VoiceOver* con la que el usuario podrá interactuar para completar las operaciones deseadas.

A través de ambas opciones de interfaz el usuario final podrá realizar operaciones, en el caso de Banking Buddy, bancarias, como hacer transferencias, revisar su estado de cuenta, cobrar la jubilación, etc. y, en el caso de Health Helper, relacionadas a salud como sacar turnos médicos, ver estudios, ver el historial médico, acceder a su credencial, ver medicamentos recetados, acceder a la cartilla y dar y recibir autorizaciones médicas. Ambas soluciones incluyen una pestaña que brinda información acerca de los servicios contratados con la compañía y detalles acerca de estos. Además, Banking Buddy y Health Helper se encargará de proveer soporte técnico a entidades bancarias y médicas, para complementar los servicios de adaptación de interfaces.

1.2 - Necesidades y oportunidades en el mercado

Design Criteria Canvas	
MUST: funcionalidades que deben estar y no es negociable no incluirlas	<ul style="list-style-type: none"> ● Interfaz con letras grandes y mayor accesibilidad. ● Todas las acciones relevantes y necesarias que tienen las apps actualmente. ● Apoyo a soporte técnico de nuestros clientes para mejor integración técnica. ● <i>Onboarding</i>: pantallas introductorias a las interfaces.
SHOULD: funcionalidades que son importantes y deberían aparecer	<ul style="list-style-type: none"> ● Interfaz específica para asistir con problemas de visión con <i>voiceover</i> incluido. ● <i>Chatbot</i> de inteligencia artificial integrado en las interfaces.
COULD: funcionalidades que podrían incluirse	<ul style="list-style-type: none"> ● Posibilidad de pago de servicios dentro de la plataforma.
WON'T: funcionalidades que no van a aparecer en el producto	<ul style="list-style-type: none"> ● Logueo y registración. ● Soporte directo a los usuarios.

En cuanto a las *features* que se incluirán en Banking Buddy y Health Helper será indispensable incluir interfaces accesibles con letras grandes, botones claros y visibles y la posibilidad de realizar únicamente las operaciones más relevantes de las aplicaciones que existen hoy en día para no confundir o agobiar al usuario con funcionalidades altamente específicas. Además, se le brindará soporte técnico a los equipos dentro de las compañías para las que se realice la integración para evitar conflictos y confusiones y se agregará un *onboarding* expansivo con la intención de que los usuarios de las interfaces comprendan su uso en profundidad previo a su primer uso.

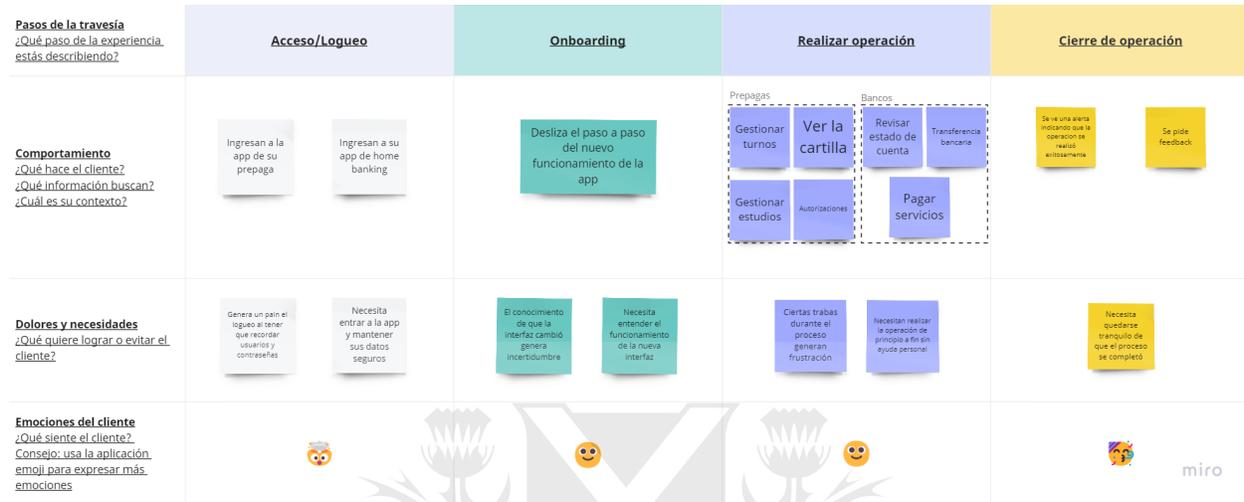
Se debería contar con una interfaz enfocada en usuarios con restricciones visuales que cuente con funcionalidades adaptadas específicamente para poder asistirlos en el uso de las *apps*. Además, sería

importante lograr incorporar un *chatbot* que funcione de forma híbrida con inteligencia artificial y que, en caso de no ser de utilidad para la consulta en cuestión, lleve a conversar con un humano para resolver la consulta. Esto debería funcionar de forma similar a otras aplicaciones de mensajería adoptadas y utilizadas frecuentemente por usuarios del *target* +65, e inclusive abre la posibilidad de poder enviar consultas y hablar con un representante del banco o la prepaga a través de una aplicación de mensajería como *Whatsapp* y, al terminar, la conversación redirigir al usuario a nuestras interfaces nuevamente.

Una funcionalidad que las interfaces de Banking Buddy podría incluir es la de pago de servicios, que es algo que los adultos mayores deben hacer de forma regular y se ha incluido recientemente en ciertas billeteras virtuales.

Por último, Banking Buddy y Health Helper no se encargarán de proveer ningún tipo de soporte directo a los usuarios finales más allá del onboarding y posibles guías enviadas por correo al ser esto responsabilidad de las compañías contratantes de nuestros servicios. Tampoco se proveerán soluciones relacionadas con la registración, logueo, recupero de contraseñas, etc.

1.3 - Mapa de Viaje del Cliente (Customer Journey Map)



El customer journey map consiste en analizar el camino que atraviesa un usuario potencial para lograr un objetivo con las interfaces provistas por Banking Buddy y Health Helper. Esto otorga una idea de las motivaciones de nuestros usuarios: sus necesidades y puntos débiles.

En este caso, el usuario comienza por acceder a la aplicación de su banco o prepaga a través de la registración o del logueo una vez registrado. Esta etapa genera un gran punto de dolor al volverse necesario recordar diferentes usuarios y contraseñas y cómo ingresar estos datos para poder acceder, y, en caso de no recordar alguno de estos datos, se debe recurrir a asistir de forma presencial al banco o hacer procesos de recupero por correo electrónico que no resultan fáciles para el adulto +65. Por otro lado, también representa un punto de dolor el deber recordar mantener estos datos seguros y no compartírselos con nadie que no sea de confianza, lo que genera inseguridad y miedo.

Al ingresar exitosamente en la *app*, al usuario se le presentará la introducción a la interfaz con una guía inicial sobre su manejo a través de un *onboarding* claro, sencillo y visual al que se podrá acceder las veces que sea necesario. Para esto, el usuario deberá deslizar para pasar entre pantallas para ver las instrucciones paso a paso y podrá ver cuánto progreso va haciendo. También tendrá la opción de omitir el *onboarding* si ya lo realizó previamente. A pesar de que el comunicado de que la interfaz cambió con la introducción de Banking Buddy o Health Helper puede generar un punto de dolor, la guía paso a paso va a permitir adquirir claridad y tranquilidad respecto del funcionamiento de la *app*.

Luego, para las interfaces bancarias, se llevarán a cabo las operaciones deseadas como revisar el estado de cuenta, realizar una transferencia bancaria o pagar servicios podrían darse ciertas trabas que generen frustración pero esto se aliviará con guías que surjan en los puntos de dolor más frecuentes. Esto logrará que el usuario logre realizar todas las operaciones de principio a fin sin necesidad de recurrir a ayuda externa.

Por otro lado, para las interfaces de prepagas, los usuarios harán las operaciones pertinentes como gestionar turnos, revisar la cartilla médica, visualizar y compartir estudios y gestionar autorizaciones de estudios o intervenciones quirúrgicas.

Por último, al completarse la operación en cuestión, se enviará un mensaje de confirmación al usuario y se le solicitará *feedback* opcional. Esto no solo notifica al usuario de la compleción del proceso, lo que transmite tranquilidad, sino que también permite dar su opinión para generar una sensación de control y de que su experiencia tiene importancia.

2 – Análisis del Sector e Investigación de Mercado

2.1.1. Características del mercado

El territorio argentino cuenta con 63 bancos, de los cuales 13 de ellos son públicos y 50 son privados. El total de clientes mayores de 65 años captados por el total de entidades bancarias comerciales es de aproximadamente 4.7 millones. Los bancos que cuentan con mayores porcentajes de clientes +65 son el Banco Provincia, con un 20% de su base de clientes y el Banco Macro con un 13% de su base de clientes.

Teniendo en cuenta que en diciembre de 2022 se documentó que la porción de la población mayor de 65 años fue de 9.8 millones de personas en Argentina y que el 85,4% (BCRA, 2022) de este sector se encuentra bancarizado en el sistema financiero oficial, es posible afirmar que el mercado capturable y aprovechable por bancos argentinos es de al menos 8.3 millones en caso de poder digitalizarlos e incorporarlos a sus plataformas de *home banking*.

Por otro lado, el mercado mundial de adultos mayores está proyectado a crecer gradualmente hasta alcanzar los 15 billones de dólares en 2030 (Cuaresma, 2021).

En cuanto a obras sociales y prepagas, Argentina cuenta con un total de 291 obras sociales nacionales, 24 obras sociales provinciales, el Programa de Atención Médica Integral (PAMI) y, dentro del subsistema privado hay 674 entidades de medicina prepaga (Secretaria de Equidad en Salud, 2022).

Dentro del sector público, PAMI, el programa de atención médica destinado a jubilados, cuenta con un total de 5 millones de afiliados jubilados (PAMI, 2023). Por otro lado, las empresas de medicina prepaga más grandes del país tienen la distribución de clientes detallada en el siguiente cuadro (MiObraSocial, 2021):

Empresa	Usuarios	% del total
Osde	2.170.000	34.8%
Swiss Medical	1.030.000	15.8%
Galeno	770.000	11.9%
Sancor Salud	460.000	7.3%
Omint	330.000	5.1%

Dentro de estas prepagas, Sancor Salud se destaca por ser la prepaga más grande y con la mayor cantidad de clientes en el interior del país.

Al ser los servicios de salud completamente imprescindibles, “el 97.3% de la población de adultos mayores cuenta con obra social, prepaga, mutual o servicio de emergencia” (INDEC, 2022).

2.1.2. Detalle las condiciones particulares del mercado en el cual la empresa operará (por ejemplo, estacionalidad, condiciones especiales de comercialización, etc.).

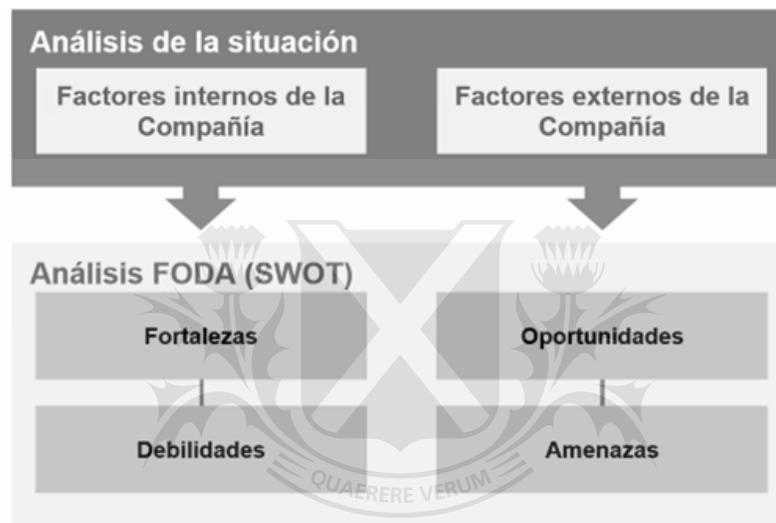
Al ser nuestras interfaces servicios prestados de forma directa a entidades bancarias y obras sociales, nuestros competidores son las empresas de desarrollo de *software* que, al momento, prestan sus servicios a estos mismos rubros, a pesar de no hacer foco en el mismo tipo de producto final que Banking Buddy y Health Helper. Estos competidores podrían querer brindar servicios similares a los nuestros a futuro y, de esta forma, se volverían competidores directos.

Se seleccionaron las siguientes empresas teniendo en cuenta los servicios que prestan y sus rubros, y que el área geográfica en la que operan es la misma a la que apuntamos capturar a mediano plazo:

Empresa	Número de empleados	Área geográfica	Fortalezas	Debilidades
Technisys	1000	América Latina	Nativa en la nube, escalable, flexible, ha adquirido el <i>know-how</i> en el sector bancario latinoamericano	No es escalable en mercados fuera de Latinoamérica al competir con proveedores de software más competitivos
Wolox (Accenture)	Al momento de la venta a Accenture tenía 500 empleados	América Latina	Plataforma de desarrollo de código básico, con mucha experiencia en el sector <i>fintech</i> y gran presencia en el mercado argentino.	Falta de experiencia en sector bancario fuera de <i>fintech</i> y menos competitivo respecto de proveedores de software más grandes
Baires Dev	3000	América Latina	Amplio portafolio de servicios	Falta de especialización en el sector bancario

Para analizar el **entorno de negocios** llevamos a cabo la Matriz FODA, el análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter y el análisis PESTEL:

Para la matriz **FODA**, se realizó una división entre potenciales factores positivos y negativos, tanto de origen interno como externo de la siguiente forma:



Fuente: Finanzas Corporativas, cátedra Ernesto San Gil y Daniel Gonzalez Isolio

En cuanto a fortalezas, Banking Buddy y Health Helper cuentan con propuestas de valor únicas en el mercado argentino, dado que se enfocan específicamente en adaptar aplicaciones al segmento de adultos mayores, cosa que al momento no se ha logrado desarrollar e implementar exitosamente. Agregado a la propuesta de valor, la adquisición de conocimientos y experiencia en el sector de productos apuntados a un *target* +65 brinda una ventaja competitiva en el mercado. Por otro lado, el modelo por suscripción propuesto hace que nuestras interfaces puedan adaptarse a las necesidades del cliente y se sepa de forma concisa cuáles serán los ingresos mensuales que se obtendrán como mínimo. Por último, el acceso directo al *feedback* del usuario final permite conseguir *insights* de sus preferencias y de sus necesidades para ajustar funcionalidades a futuro.

Las oportunidades que podrían surgir a partir del desarrollo exitoso de Banking Buddy y Health Helper son las siguientes: en principio, podría darse una demanda que se encuentre muy por encima de la prevista y, por ende, sature nuestras capacidades. Esto podría suceder teniendo en cuenta la demanda creciente de

productos especializados en adultos mayores, dado que la cantidad de adultos mayores en el territorio es cada vez mayor (Paredes y Gallagher, 2022). Además de esto, podrían surgir oportunidades respecto de una expansión territorial precoz, que permitirían que Banking Buddy y Health Helper se expandan internacionalmente antes de lo proyectado. Por otro lado, existe la posibilidad de que competidores sólidos en el mercado presenten la propuesta de adquirir o fusionarse con nuestra compañía para expandir los proyectos a desarrollar o capturar a nuestros clientes a través de esto. Por último, también se posibilitará la expansión a otros mercados al implementar las soluciones provistas a nuevos rubros como turismo y *marketplaces*, entre otros, y será posible expandir los servicios provistos por Banking Buddy y Health Helper a filiales de nuestros clientes en otros territorios geográficos, en principio, similares al mercado argentino.

Las debilidades que presenta el desarrollo del negocio son la dependencia del sector y los desafíos técnicos con los que se debe lidiar. La dependencia del sector consiste en que, para que Banking Buddy y Health Helper funcionen y obtengan ingresos, se depende de los clientes bancarios y de los clientes en el rubro de salud que estén dispuestos a contratar nuestros servicios. La volatilidad de ambos sectores puede influir negativamente en la decisión de contratación. En cuanto a los desafíos técnicos, la integración de las interfaces provistas con las plataformas de bancos y prepagas puede presentar conflictos en cuanto al manejo y flujo de grandes volúmenes de datos sensibles, motivo que podría disuadir a nuestros clientes al momento de la contratación si no se llega a acuerdos robustos en el tratamiento de los datos.

Por último, el contexto del mercado argentino presenta una serie de amenazas detalladas a continuación: el riesgo de no adopción consiste en que los adultos mayores no reciban el producto de la forma estimada, haciendo que aumenten los costos de desarrollo al tener que invertir en volver a testear y realizar cambios. Se deberá tener en cuenta, además de la no adopción, la competencia por parte de actores ya instalados en el mercado, dado que potenciales clientes podrían elegir invertir en crear soluciones similares que compitan con Banking Buddy y Health Helper o elegir contratar empresas de desarrollo de software no especializadas en adultos mayores para optimizar el uso de sus respectivas aplicaciones para adultos +65. Amenazas relacionadas con el contexto legal y económico del país son posibles cambios regulatorios que podrían obstaculizar el desarrollo o funcionamiento de las interfaces, y la crisis económica que podría llevar a clientes bancarios y del sector de salud a desinvertir en productos o servicios no esenciales.



El análisis del modelo estratégico de **Michael Porter** se divide en las diferentes fuerzas que podrían influir en el negocio y presentar amenazas para este. Al comprender e identificar cuáles son las potenciales amenazas, será posible mitigarlas o desarrollar estrategias de negocios en base a ellas.

En primer lugar, la amenaza de entrada de nuevos competidores es baja, teniendo en cuenta que los servicios de Banking Buddy y Health Helper requieren conocimientos especializados en el *target* +65 y en sus necesidades en cuanto a accesibilidad. Penetrar el mercado argentino en este momento hace viable la generación de alianzas estratégicas en los sectores bancario y de salud, que permiten acumular una cartera de clientes de valor y solidificar una reputación robusta en el rubro.

Analizando la amenaza de productos y servicios sustitutos, se puede concluir en que esta es media dado que, a pesar de que la posibilidad de que se creen productos sustitutos existe, la propuesta de valor creada es difícil de replicar y es un rubro altamente específico en el que no es común que se haga foco.

En segundo lugar, el poder de negociación del proveedor es medio ya que estos resultan indispensables para operar pero actualmente la oferta es altamente amplia, por lo que no representaría grandes conflictos que un proveedor no acceda a prestarnos sus servicios.

Por otro lado, el poder de negociación del cliente es alto, teniendo en cuenta que el *target* al que se apunta no es prioritario para entidades bancarias a pesar de que le podría ser muy rentable si eligiera invertir en brindarle soluciones que funcionen para poder capturar al segmento de forma efectiva.

Por último, la intensidad de la rivalidad de la industria es alta, ya que la cantidad de competidores instalados en el mercado es limitada, y estos no se especializan en *software* orientado a brindar accesibilidad utilizando recursos de *UX/UI* y consultoría estratégica para resolver problemáticas en el *target* específico +65.

El análisis **PESTEL** del entorno donde se desarrollará el negocio es el siguiente:

Político	Económico	Social
<p>Cambios de gobierno: con el cambio de gobierno podrían cambiar las políticas de inversión en servicios digitales, bancos o infraestructura.</p>	<p>Contexto económico: inflación, crisis económica. Los bancos priorizan otros servicios.</p>	<p>Contexto económico: inflación, crisis económica. Los bancos priorizan otros servicios.</p> <p>Avances tecnológicos: la tecnología se apodera de la mayor parte de las interacciones, por lo que es necesario educar para no excluir La tendencia va hacia la adopción de canales digitales por parte de consumidores mayores.</p>
Tecnológico	Legal	Ambiental
<p>Avances en IA: avances en inteligencia artificial podrían proveer más herramientas para simplificar interfaces.</p> <p>Avances en tecnología: podrían hacer que debamos constantemente aprender y desaprender para seguirles el ritmo a tecnologías emergentes.</p>	<p>Regulaciones: regulaciones impuestas por el BCRA, privacidad de datos y de seguridad podrían afectar al producto.</p> <p>Datos sensibles: se agregan riesgos y potenciales problemáticas legales al lidiar con sectores que manejan grandes volúmenes de datos sensibles.</p>	<p>No es de relevancia para el análisis.</p>

El contexto político argentino en 2023 presenta incertidumbre, polarización (Natanson, 2023) y volatilidad al estar próximas las elecciones presidenciales. Esto se ve reflejado en el contexto económico detallado a continuación y el cambio en el gobierno podría afectar positiva o negativamente al negocio en

cuanto a cambios regulatorios en políticas de inversión en servicios digitales, y en cuanto al funcionamiento de las pequeñas y medianas empresas.

El contexto económico actual presenta características hiperinflacionarias, parcialmente a causa de la incertidumbre ocasionada por las elecciones presidenciales, cosa que hace que no se invierta en el país y se desacelere el crecimiento económico. Actualmente, la economía del país se encuentra estancada, teniendo en cuenta que el crecimiento del PBI de Argentina aumentó un 5,2% entre 2021 y 2022, (Banco Mundial, 2022) cosa que no compensa la inflación, que a nivel interanual alcanzó el 124,4%. entre agosto de 2022 y agosto de 2023 (INDEC, 2023).

En cuanto a lo social, argentina presenta una adopción de medios digitales en auge desde la pandemia del COVID-19 en 2020 (INDEC, 2022); la tecnología predomina en un gran número de interacciones, transacciones y trámites, y la tendencia marca que la tecnología tendrá cada vez más protagonismo. Las nuevas tecnologías que surgen y se transforman constantemente y a un ritmo altamente veloz traen consigo la necesidad, tanto de consumidores como del mercado, de mantenerse en constante aprendizaje. Las tendencias demográficas muestran un exponencial crecimiento proyectado de la porción de la población mayor de 60 años (Universidad de Buenos Aires, 2022) y, teniendo en cuenta que los avances tecnológicos se apoderan de cada vez más interacciones y operaciones, va a ser necesario incluirla al sistema actual, mediante adaptaciones accesibles. Más allá de esto, las tendencias en latinoamérica van hacia una mayor adopción del uso de medios digitales por parte de consumidores mayores de 60 años (CEPAL, 2022).

El contexto tecnológico además presenta la penetración del uso de la inteligencia artificial como herramienta *mainstream*. Esto tiene el potencial de representar un cambio de paradigma (Dergarabedian, 2020), que podría manifestarse tanto a modo de beneficio como de barrera para el negocio, dependiendo de si se logra adaptarse a esto e incluirlo en el producto o no.

Por último, el contexto legal se encuentra sujeto a los posibles cambios regulatorios impuestos por el Banco Central de la República Argentina, además de los diferentes regímenes de protección de la privacidad de los datos que manejan tanto los bancos como los prestadores de servicios médicos. Se podrían enfrentar posibles riesgos y potenciales problemáticas legales al tener que manejar y contener grandes volúmenes de datos sensibles.

La **distribución geográfica** que Banking Buddy y Health Helper apuntan a capturar es, en principio, el territorio argentino en su totalidad, a través de la pauta de alianzas estratégicas con bancos y prepagas que allí operen. La elección del territorio argentino fue motivada por la presencia de sucursales de múltiples entidades bancarias que permite abarcar clientes de todo el país de forma inmediata y a corto plazo.

A mediano plazo se buscará escalar al resto de latinoamérica, a través de la expansión junto con los clientes bancarios que cuenten con sucursales en este territorio. Por último, a largo plazo, se escalará internacionalmente junto a los clientes con los que se hayan entablado alianzas previamente, utilizando la experiencia adquirida en latinoamérica para expandir la cartera de clientes internacionales.

2.2 - Características del público objetivo, preferencias y necesidades

El público objetivo se compone de dos grupos al tratarse de un modelo B2B2C: por un lado, gerentes de bancos y de proveedores de servicios de salud y por el otro, adultos mayores de 65 años con acceso a dispositivos móviles y bancarizados.

Las *user personas* desarrolladas a continuación corresponden, en orden, a la descripción detallada de nuestros potenciales clientes bancarios y del rubro de salud, quienes contratarán nuestros servicios para incorporar a sus respectivas aplicaciones y plataformas, y a la descripción del usuario final, que es quien utilizará el producto y gozará de sus funcionalidades accesibles.

Javier es gerente del sector de *IT* del Banco Galicia. Tiene 50 años, está casado y vive en Olivos. Estudió Ingeniería en Sistemas en la UCA y se dedica a gestionar los recursos digitales y generar estrategias mediante ellos para Banco Galicia.

Las tareas que Javier lleva a cabo en su día a día incluyen reuniones con su sector para medir el progreso de las tareas asignadas, la priorización de tareas para diferentes proyectos y reuniones con diferentes áreas dentro del banco para actualizarse mutuamente y proveer reportes acerca del desempeño del área de tecnología.

Entre sus trabajos principales aparecen: crear productos y soluciones para maximizar ganancias, crear y dirigir equipos de trabajo multidisciplinarios, optimizar el uso de los recursos disponibles destinados al área de IT e incorporar la tercerización de servicios en caso de precisarlo.

Al intentar implementar soluciones a la falta de accesibilidad en su *app*, y, por ende, a la falta de conversión por parte de sus clientes mayores, muchas de ellas fallaron y no fueron exitosas. Javier sostiene que no es posible para la entidad apuntar a la captura de este segmento de clientes, a pesar de que le representaría un aumento importante en cuanto a ingresos, dado que los equipos de trabajo en el sector de tecnología están saturados y deben recurrir a priorizar otras tareas. Cree que el segmento +65 se va a tornar rentable únicamente si se logra que acceda y opere a través de su aplicación de *home banking*.

En base a esto, Javier piensa que no tiene tiempo para dedicarle a desarrollar "correctamente" una solución para que los adultos mayores utilicen el *home banking* en lugar de la atención presencial. A pesar de que cree que la necesidad de dar mayor accesibilidad existe, no cree disponer de los recursos necesarios ni el tiempo para destinarlos a solucionarla, y considera difícil crear productos para el target +65 por el riesgo de no adopción que esto implica.

A raíz de esto, se siente agobiado y se siente insatisfecho a pesar de estar conforme con los productos y soluciones desarrollados por su área al momento.

Silvina es gerente del área de *customer experience (CX)* en Federada Salud. Tiene 43 años y vive en Palermo con su esposo y sus dos hijos. Estudió psicología en la USAL e hizo un curso de capacitación en *CX* dictado por la Universidad de San Diego.

Las tareas de las que se encarga Silvina habitualmente incluyen la comunicación con el área de atención al cliente para poder responder a las necesidades que se captan en base a los reclamos realizados, el procesamiento del *feedback* enviado por los clientes luego de utilizar los recursos provistos por la prepaga, la comunicación constante con el área de *IT* para implementar el *feedback* de los clientes en las funcionalidades de la aplicación de Federada Salud, personalizar la experiencia de los clientes según su sector demográfico y la intervención en campañas publicitarias en diferentes canales para analizar la recepción de los clientes.

Los objetivos que tiene en el marco de su labor como Gerente de *CX* son: reducir costos de atención al cliente, optimizar el uso de recursos brindando la mejor atención al cliente posible, e implementar soluciones basadas en el *feedback* de sus clientes, para así mejorar el índice de satisfacción del cliente.

Al analizar el desempeño de la aplicación de Federada Salud en cuanto a la captura de clientes +65, Silvina nota que no se logra que este segmento de clientes adopte las gestiones virtuales ofrecidas por la *app*, por lo que se congestionan las líneas telefónicas de atención al cliente. Esto hace que el cliente se frustre por la tardanza ocasionada por el volumen de llamadas en simultáneo. A pesar de haber modificado las gestiones de turnos dentro de la aplicación, esta sigue sin adoptarse o no se terminan de completar las gestiones necesarias. Por otro lado, Silvina sostiene que cuesta mucho comunicar el protocolo de autorizaciones de la prepaga si los clientes no acceden a la *app*, por lo que la satisfacción baja mucho cuando los clientes llegan a la clínica a hacerse estudios o intervenciones quirúrgicas y la autorización no se otorga a tiempo o ni siquiera se inició el trámite para esto por falta de comunicación al respecto.

Teniendo en cuenta los factores mencionados, Silvina piensa en seguir buscando soluciones más allá de las implementadas para lograr un mayor índice de satisfacción por parte de los clientes y cree que hasta que no se encuentre una solución que realmente funcione, el sector de atención al cliente va a seguir sobreexigido y esto va a generar que no solo no se pueda atender a los clientes eficientemente, sino que tampoco va a poder reducir costos en este sector, que es lo que se le exige desde otras áreas de la prepaga.

Esto hace que se sienta frustrada por la falta de soluciones funcionales y porque no es posible seguir implementando soluciones que no sirvan dado que, si se falla nuevamente, ya no quedarán recursos destinables a la resolución de esta problemática por parte de Federada Salud.

Inés es nuestra potencial usuaria final, es decir, quien va a acceder a las aplicaciones de su banco y de su prepaga. Ella tiene 70 años y está casada hace 45, tiene dos hijos y cuatro nietos y vive en Belgrano, CABA. Inés solía ser profesora de literatura y actualmente está jubilada. Es cliente de Banco Galicia, cobra su jubilación en el Banco Piano y es afiliada del Hospital Italiano. Su manejo de la tecnología es básico, pero durante la pandemia aprendió a hablar por videollamada para comunicarse con sus amigas y usa *Whatsapp*, sabe llamar por teléfono, sacar fotos y leer y enviar correos electrónicos.

En su día a día Inés habla con sus amigas y familiares por *Whatsapp* y por teléfono fijo, paga las cuentas de su casa y va al supermercado a hacer las compras cuando vuelve de su caminata matutina.

A pesar de saber usar su celular, Inés opina que ahora hacer cualquier trámite es mucho más difícil dado que, cuando va al banco a hacer algún tipo de extracción o trámite, muchas veces no lo puede hacer o le

indican que sólo se puede hacer a través de la aplicación de *home banking*. Cree que por ser mayor se la está excluyendo del sistema porque le cuesta manejar este tipo de gestiones usando su celular. También le pasa que hay veces en las que los botones e indicaciones de las aplicaciones son muy pequeñas y le cuesta leerlas correctamente o presionarlas para poder operar. Esto hace que tenga que recurrir a sus nietos, que no siempre están disponibles para ayudarla.

A raíz de las tareas que realiza diariamente y las gestiones de las que se tiene que ocupar, Inés piensa constantemente en que tiene que pagar muchas facturas de diferentes servicios y tiene miedo de olvidarse de sus fechas de vencimiento. Además, piensa que si no puede usar la *app* del banco va a tener que ir todos los días a una sucursal a que alguien la ayude a despejar sus dudas porque si no va a poder acceder a su dinero. Por último, tiene presente que se tiene que hacer estudios médicos en breve y para esto tiene que sacar múltiples turnos y no recuerda los especialistas con los que se atiende normalmente.

Esto hace que se sienta incapaz de manejarse sola con sus propios asuntos y se sienta una carga no solo para sus familiares sino también para los empleados que la atienden en el banco cada vez que ella pierde la contraseña del *homebanking* o no recuerda cómo realizar gestiones desde la *app*. También se frustra cada vez que las aplicaciones no le responden como ella esperaría o cuando no puede encontrar lo que tiene que hacer dentro del contexto de la *app*.

Los objetivos principales de Inés son: Aprender a gestionar sus trámites por su cuenta y eventualmente sin ningún tipo de ayuda externa, cobrar su jubilación de forma simple y rápida, pagar los servicios a tiempo teniendo presente cuando vencen y cuanto tiene que abonar, con la posibilidad de imprimir la boleta para poder guardarla, y sacar turno con sus médicos en el día y horario necesario, teniendo presente quienes son los profesionales con los que se atiende regularmente.

2.3 - Segmentación del mercado

Para segmentar el mercado que va a demandar los servicios provistos por Banking Buddy y Health Helper, se tendrá en cuenta las entidades que atienden las necesidades de adultos mayores en sus operaciones del día a día, que son bancos especializados en adultos mayores, o que tienen una porción significativa de clientes mayores de 65 años, y las prepagas de servicios de salud.

Para calcular el tamaño del mercado capturable inicialmente utilizamos la técnica TAM, SAM, SOM:

El *Total Available Market* (TAM) consiste en la cantidad de bancos dentro de Latinoamérica, y la cantidad de dinero que estos generan.

Según la CEPAL, “existen un total de 2.200 entidades bancarias en América Latina, de las cuales 1.400 son bancos comerciales, 500 son cooperativas de crédito y 300 son bancos de desarrollo”. Estas generaron un valor aproximado de 3,7 billones de dólares de forma anual en 2022 (Banco Mundial, 2022).

El *Serviceable Available Market* (SAM) se reduce a la cantidad total de bancos en el territorio argentino, que, a la fecha, son 65. El total de ingresos por parte de estos bancos de forma anual fue de 500.000 millones de dólares en 2022 (Banco Mundial, 2022).

Por último, el *Serviceable Obtainable Market* (SOM) consiste en los clientes bancarios que podemos capturar a corto plazo, que son el Supervielle, Comafi, Macro y Patagonia, teniendo en cuenta sus grandes porcentajes de clientes mayores de 65 años. El volumen de ingresos que generan estos bancos de forma conjunta y anual fue de 273.949 millones de pesos argentinos en 2022, con la siguiente distribución:

Banco	Ingresos (en millones de pesos argentinos)
Macro	127.763
Supervielle	100.215
Comafi	31.241
Patagonia	14.730

3 – Análisis de factibilidad, riesgos e incertidumbre

El análisis de riesgos es esencial para analizar la viabilidad del desarrollo del modelo de negocios para nuestros productos y para tener en cuenta potenciales amenazas u oportunidades en caso de que estas se manifiesten. Si esto sucediera, será necesario tener en cuenta diferentes estrategias de mitigación o adaptación para no dejar al negocio vulnerable ante imprevistos de este tipo. A partir del desarrollo de este módulo, será posible identificar posibles riesgos a tener en cuenta, tomar decisiones al respecto y asegurarnos de que seamos capaces de protegernos en caso de que se materialicen ciertas amenazas o de poder aprovecharlas en caso de las potenciales oportunidades.

Oportunidades (Riesgos con impacto positivo)

Probabilidad						
Muy alta						
Alta	Expansión territorial a corto plazo	Demanda excesiva no prevista				
Mediana	Propuesta de M&A	Oportunidad de desarrollo en otros mercados				
Baja						
Muy baja						
	Muy alto	Alto	Mediano	Bajo	Muy Bajo	Impacto

Amenazas (Riesgos con impacto negativo)

Probabilidad						Impacto
Muy alta	Alta	Mediana	Baja	Muy baja		
		Riesgo de no adopción Inviabilidad de la integración técnica	Regulaciones			
			Competencia			
	Muy alto	Alto	Mediano	Bajo	Muy Bajo	

3.1.1. Riesgos con Impacto Negativo (Amenazas)

#	Amenaza	Descripción
A.1	CAMBIOS EN LA ECONOMÍA	El contexto económico latinoamericano carece de estabilidad, por lo que podría generar múltiples puntos de impacto en el desempeño del producto como, por ejemplo, la desinversión por parte de los clientes.
A.2	REGULACIONES	Potenciales cambios regulatorios podrían dificultar el desarrollo o el funcionamiento de las interfaces, al forzar cambios abruptos o imposibilitar las operaciones

		con nuestros clientes.
A.3	RIESGO DE NO ADOPCIÓN	Es posible que los adultos mayores, potenciales usuarios del producto, no reciban bien ni adopten las interfaces. Esto generaría nuevos costos de retrabajo al tener que pivotar.
A.4	COMPETENCIA	Potenciales clientes podrían elegir invertir en productos similares ofrecidos por competidores ya instaurados en el mercado.
A.5	INVIABILIDAD DE LA INTEGRACIÓN TÉCNICA	Al tratarse de gestiones e integraciones que implican la comunicación de datos altamente sensibles, es posible no lograr acuerdos sobre el tratamiento o manejo de los datos y perder ciertos clientes en consecuencia.

3.1.2 Identificación de Riesgos con Impacto Positivo (Oportunidades)

#	Oportunidades	Descripción
O.1	DEMANDA EXCESIVA NO PREVISTA	Al aumentar la expectativa de vida promedio de los adultos mayores es posible que la demanda para servicios orientados a este segmento crezca significativamente.
O.2	EXPANSIÓN TERRITORIAL A CORTO PLAZO	Se habilita la posibilidad de llevar a Banking Buddy y Health Helper a otros mercados similares al argentino donde exista la presencia de sucursales de clientes capturados.
O.3	PROPUESTA DE <i>M&A</i>	Existe la posibilidad de que competidores quieran adquirir o fusionarse con Banking Buddy y Health Helper para incorporar nuestros servicios a sus negocios.
O.4	OPORTUNIDAD DE DESARROLLO EN OTROS MERCADOS	Es posible simplificar interfaces de más clientes como, por ejemplo, <i>marketplaces</i> a través de <i>partnerships</i> .

Universidad de
SanAndrés

3.1.4 Análisis de Impacto

Impacto	Valor	Descripción
Muy Bajo	1	Riesgo que puede tener un <u>pequeño o nulo</u> efecto en el Plan de Proyecto actual.
Bajo	2	Riesgo que causa un daño o beneficio en el patrimonio o imagen, que se puede corregir en el corto tiempo y que <u>no afecta</u> el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
Moderado	3	Amenaza cuya materialización causaría ya sea una pérdida <u>importante</u> en el patrimonio o un deterioro significativo de la imagen. Además, se requeriría una cantidad de tiempo importante de la alta dirección en investigar y corregir los daños. Oportunidad cuya materialización causaría ya sea un beneficio importante en el patrimonio o una mejora significativa de la imagen.
Alto	4	Amenaza cuya materialización dañaría <u>significativamente</u> el patrimonio, imagen o logro de los objetivos estratégicos. Además, se requeriría una cantidad importante de tiempo de la alta dirección en investigar y corregir los daños. Oportunidad cuya materialización causaría ya sea un beneficio <u>significativo</u> en el patrimonio, imagen o logro de los objetivos estratégicos.
Muy Alto	5	Amenaza cuya materialización influye directamente en el cumplimiento de la misión, pérdida patrimonial o deterioro de la imagen, dejando además sin funcionar totalmente o por un período importante de tiempo, los programas o servicios que entrega el Plan de Proyecto. Oportunidad cuya materialización influye directamente en el cumplimiento de la misión, ganancia patrimonial o mejora de la imagen.

#	Impacto	Justificación
A.1	3	Se trata de una amenaza de impacto moderado dado que es posible desarrollar el negocio a pesar de ciertas condiciones económicas adversas pero, en caso de que

		generen cambios o consecuencias importantes, será necesario invertir tiempo y dinero en pivotear o encontrar <i>workarounds</i> .
A.2	3	Se trata de una amenaza de impacto moderado dado que, en caso de surgir regulaciones disruptivas, va a ser necesario hacer cambios estratégicos en el desarrollo continuo del producto para poder adaptarlo según la regulación.
A.3	5	Se trata de una amenaza de impacto muy alto dado que si el usuario final no lo adopta, va a volverse necesario seguir invirtiendo recursos en intentar lograr su correcto funcionamiento, siempre con el riesgo de que esto no se logre y el negocio falle.
A.4	4	Se trata de una amenaza de impacto alto ya que los clientes podrían elegir competidores con más experiencia y ya asentados en el mercado, a pesar de su falta de especialización en este segmento específico.
A.5	5	Se trata de una amenaza de impacto muy alto ya que si los clientes deciden no invertir en nuestra solución por inquietudes respecto del tratamiento de los datos, esto volvería inviable el negocio .
O.1	4	Se trata de una oportunidad de impacto alto, ya que al aumentar la cantidad de potenciales usuarios aumenta también la porción del mercado al que se puede capturar, significando mayores márgenes de ganancias.
O.2	5	Se trata de una oportunidad de impacto muy alto, dado que una expansión entre filiales internacionales permitiría la penetración de nuevas culturas y países, y, por ende, grandes volúmenes de potenciales nuevos usuarios, significando flujos de ganancia exponenciales.
O.3	5	Se trata de una oportunidad de impacto muy alto, teniendo en cuenta que cambiaría por completo la estructura del negocio y sus operaciones.

O.4	4	Se trata de una oportunidad de impacto alto dado que, al funcionar correctamente nuestras verticales de salud y bancarias, se vuelve posible la expansión a la oferta de soluciones para nuevas verticales que se adapten fácilmente a las necesidades de los usuarios y representen un flujo de <i>revenue</i> exponencial con costos gradualmente cada vez menores.
-----	---	---

3.1.5 Análisis de Probabilidad

Probabilidad	Valor	Descripción
Muy Baja	1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy baja , es decir, se tiene entre 1% a 10% de seguridad que éste se presente.
Baja	2	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja , es decir, se tiene entre 11% a 30% de seguridad que éste se presente.
Mediana	3	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media , es decir, se tiene entre 31% a 50% de seguridad que éste se presente.
Alta	4	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta , es decir, se tiene entre 51% a 70% de seguridad que éste se presente.
Muy Alta	5	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta , es decir, se tiene casi plena seguridad que éste se presente, >70%.

#	Probabilidad	Justificación
A.1	4	Se trata de una amenaza de probabilidad alta, dado que el contexto actual ya presenta múltiples indicadores de inestabilidad económica, por lo que es probable que continúe o se profundice a futuro.
A.2	2	Se trata de una amenaza de probabilidad baja, dado que, a pesar de que haya cambios regulatorios frecuentes, la probabilidad de que se presenten regulaciones de alto impacto para el negocio no es significativa, ya que en el pasado no se han dado situaciones similares.
A.3	3	Se trata de una amenaza de probabilidad mediana, ya que previamente se ha intentado desarrollar soluciones internas en ciertas entidades con grandes porciones de usuarios mayores sin éxito. Al tratarse de un producto enfocado en un segmento específico con inversiones destinadas a investigación y desarrollo, se posibilitara un resultado exitoso.
A.4	2	Se trata de una amenaza de probabilidad baja, ya que, a pesar de existir competidores instaurados en el rubro, la especialización en temas de accesibilidad en adultos mayores permite reducir el foco en la competencia.
A.5	3	Se trata de una amenaza de probabilidad mediana ya que se apunta a generar implementaciones técnicas exitosas a través de alianzas con clientes donde se pueda pautar un tratamiento de datos que deje conformes a las dos partes del acuerdo.
O.1	4	Se trata de una oportunidad de probabilidad alta, teniendo en cuenta que la expectativa de vida promedio es mayor año a año, por lo que se estima que haya cada vez más adultos mayores de 65 años. Las compañías tienen presente esta tendencia y podrían querer capturar el segmento

		efectivamente teniendo en cuenta los beneficios que esto traería a sus negocios.
O.2	4	Se trata de una oportunidad de probabilidad alta, ya que para lograr la expansión a nuevos territorios será necesario asegurar el éxito del producto en las etapas iniciales de lanzamiento dentro del contexto argentino, pero, una vez logrado esto, la expansión resulta sencilla al generalmente tratarse de filiales del mismo cliente pero en diferentes territorios de culturas y demografía similares.
O.3	3	Se trata de una oportunidad de probabilidad mediana, teniendo en cuenta que los competidores presentes actualmente no presentan señales de expansión o de captura del rubro específico al que nos dedicamos a mediano plazo.
O.4	3	Se trata de una oportunidad de probabilidad mediana ya que para poder penetrar en nuevos mercados será necesario primero triunfar y documentar casos de éxito en la implementación de la solución para bancos y obras sociales.

3.2 - Estrategias para Amenazas

#		Justificación
A.1	Aceptar	En caso de que se den cambios de impacto negativo, no quedará alternativa que aceptarlo teniendo en cuenta que se encuentra fuera de nuestro control, por lo que se tomarán decisiones estratégicas según el cambio en cuestión.
A.2	Aceptar	En caso de que se introduzcan regulaciones de impacto negativo para el negocio, no quedará alternativa que aceptarlas, teniendo en cuenta que se encuentra fuera de nuestro control, por lo que se tomarán decisiones estratégicas según la regulación implementada.
A.3	Mitigar	Si encontráramos que una vez lanzado el producto, el target de usuarios no lo adopta como se esperaba, introduciremos clases presenciales sobre el funcionamiento de la plataforma en canales varios para reducir el impacto lo más posible en el despegue del negocio mientras seguimos testeando e incorporando nuevas alternativas y métodos.
A.4	Aceptar	En caso de que la competencia en el rubro exceda las expectativas, se aceptará, buscando expandir el negocio a otros mercados u otros factores de diferenciación para mantenernos competitivos.
A.5	Mitigar	Si la integración técnica no funcionara de forma acorde a la prevista, se cambiará el modelo de negocio para incorporar las interfaces de Banking Buddy y Health Helper dentro de los sistemas de cada cliente que contrate nuestros servicios, en lugar de implementar el negocio a través de <i>APIs</i> .

3.3 - Estrategias para Oportunidades

Las estrategias para los riesgos con impacto positivo u oportunidades, son aquellas que contemplan el costo de oportunidad de no ser capaces de aprovechar o incorporar las oportunidades emergentes, y proponen el desarrollo de alternativas en caso de que estas surjan.

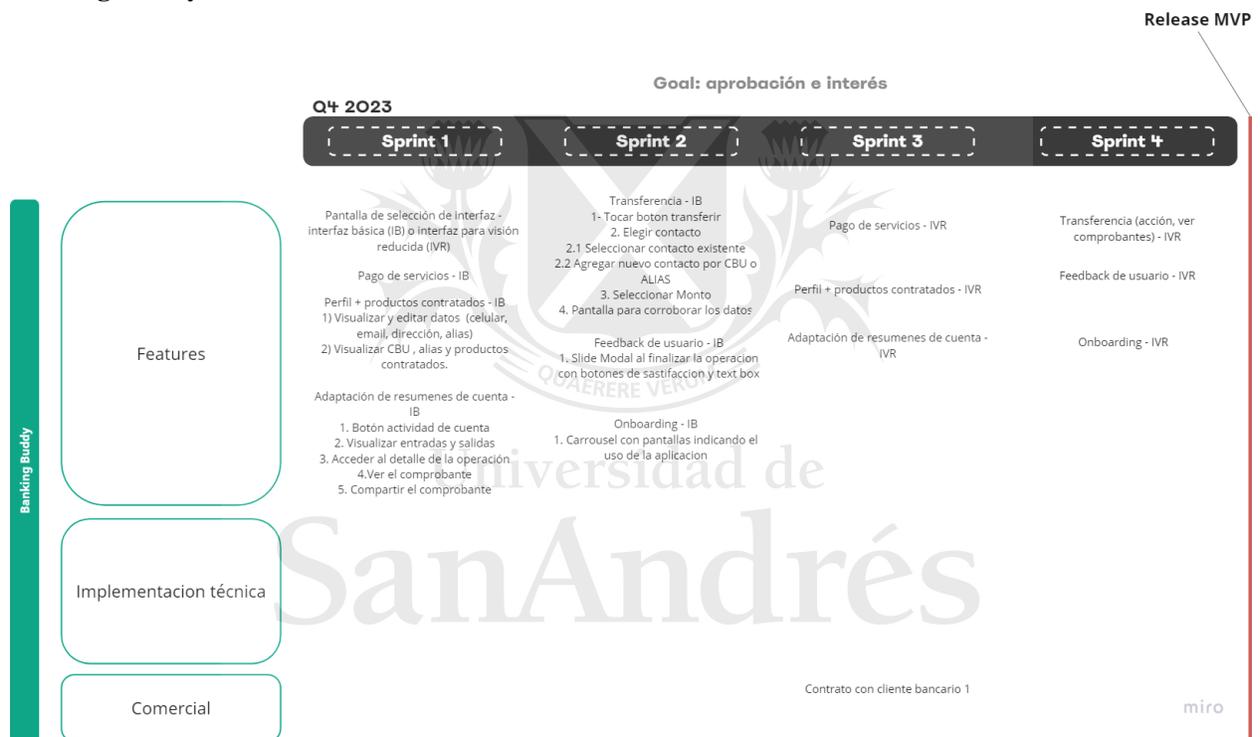
#	Estrategias	Justificación
O.1	Explotar/ Compartir	En el caso de que la demanda por parte de clientes sea levemente mayor a la esperada, se reorganizaran los sprints para poder acomodar la demanda de la mejor forma posible. En caso de que esta sea excesiva, se compartirá a través de la incorporación de equipos temporarios compuestos por <i>freelancers</i> o se contratará una <i>software factory</i> de forma temporaria.
O.2	Explotar	De surgir una oportunidad de expansión territorial precoz previa a la planificada en los objetivos del negocio planteados, se llevará a cabo una reorganización de los recursos y los objetivos planteados para acomodar y flexibilizar el negocio a esta oportunidad dado que los recursos son escalables en el caso de una expansión territorial a través de clientes preexistentes.
O.3	Explotar	Si un competidor preexistente creciera en el rubro de forma no prevista y planteara la posibilidad de adquirir a Banking Buddy y Health Helper para incorporar a su negocio, se contemplaría esta posibilidad teniendo en cuenta las proyecciones de los resultados que se darían en consecuencia. a largo plazo
O.4	Explotar	En caso de que se nos proponga desarrollar un producto digital para un nuevo mercado a explotar, se llevará a cabo un análisis de costos y beneficios para medir la viabilidad de la expansión a nuevos rubros para el negocio. En caso de disponer de los recursos necesarios y que se considere viable el desarrollo de una nueva vertical, se explotara la demanda disponible para esta.

4 – Solución Producto Digital

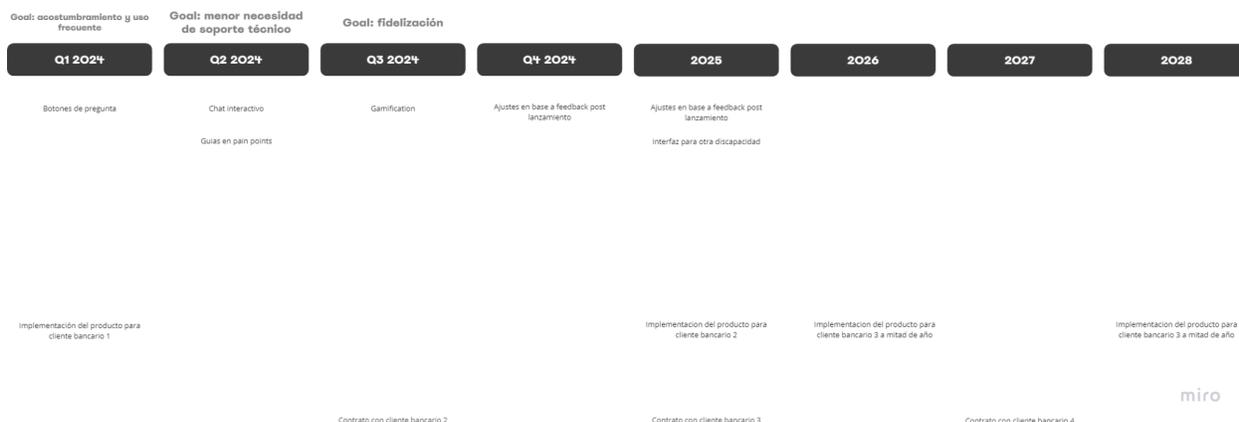
4.1 - Roadmap de Producto Digital

Para armar los roadmaps de Banking Buddy y Health Helper dividimos las funcionalidades a implementar en trimestres y años tanto para las *features* del producto digital como para su implementación técnica e hitos comerciales.

Banking Buddy



Roadmap del producto digital previo al lanzamiento de su MVP



Roadmap del producto digital posterior a su lanzamiento al mercado

Apuntamos a lanzar el *MVP* de Banking Buddy una vez terminado el último trimestre de 2023, que va a contar con las funcionalidades en pantalla desarrolladas en el submódulo de historias de usuario (ver submódulo 4.1.2).

En el primer trimestre de 2024 apuntamos a implementar los botones de pregunta aclaratorios teniendo en cuenta las dificultades que se les presenten a los *early adopters* para luego, más adelante, en el segundo trimestre de 2024 implementar un sistema de guías en los pasos que generen más trabas e impidan la conversión de los usuarios.

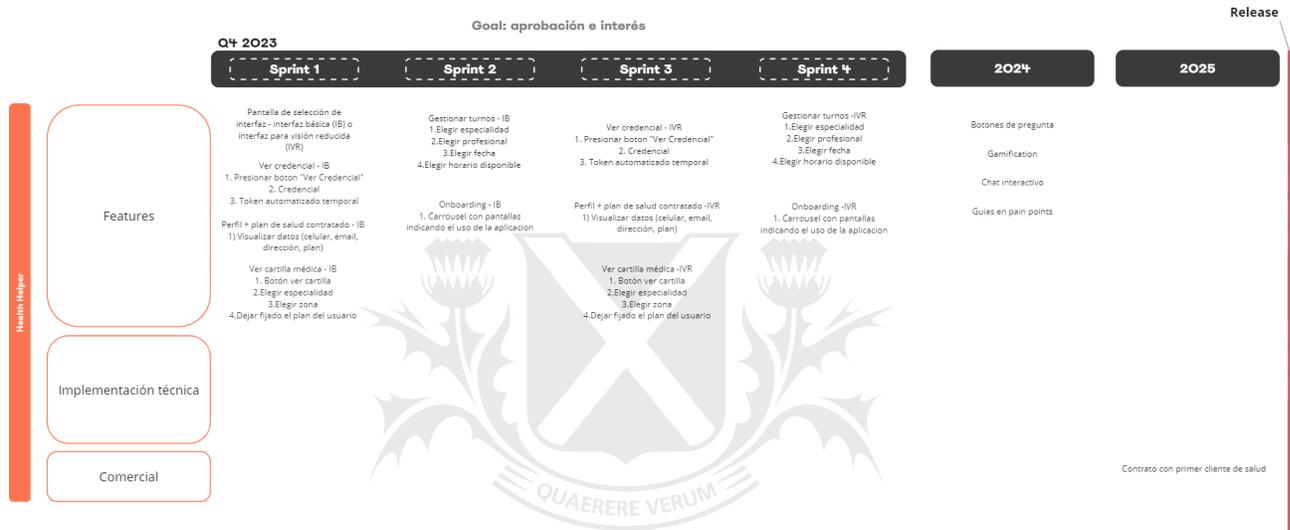
Como en el tercer trimestre de 2024 nuestra meta global es lograr la fidelización de los usuarios, planeamos implementar un modelo de *gamification* para incitar a que aprendan a usar la plataforma de forma efectiva. Además de esto, planeamos lanzar una tercera versión de interfaz apuntada a asistir a una nueva discapacidad en base las necesidades que se observen en el mercado y el *feedback* de nuestros usuarios.

Se seguirán implementando mejoras y pequeños cambios de forma constante según el *feedback* de nuestros usuarios y las dificultades o desperfectos que identifiquemos.

En cuanto a los hitos comerciales y la implementación técnica de Banking Buddy a lo largo del tiempo, en 2023 se capturará el primer cliente bancario y se firmará un contrato para implementar el servicio técnicamente durante el primer trimestre de 2024. En el tercer trimestre de ese mismo año, se firmará el contrato con el segundo cliente bancario, implementando Banking Buddy en su sistema durante el primer

trimestre de 2025. Esto se repetirá con los dos siguientes clientes bancarios quienes firmarán sus contratos en 2025 y 2027 para hacer la implementación técnica a mediados de 2026 y a mediados de 2028, respectivamente.

Health Helper



Roadmap del producto digital previo a su lanzamiento



Roadmap del producto digital posterior a su lanzamiento al mercado

El desarrollo de Health Helper se llevará a cabo en simultáneo con el de Banking Buddy en el último trimestre de 2023, pero se lanzará al mercado a partir de 2026, una vez asentado Banking Buddy como producto funcional exitoso. Todas las funcionalidades comunes se incorporarán junto con este lanzamiento, y se irán agregando las funcionalidades específicas a Health Helper a lo largo del primer semestre de 2026.

En el primer trimestre de 2026 incorporaremos las funcionalidades de ver y gestionar estudios además de la sección de “Mis médicos” donde aparecerá el listado de médicos con los que el usuario se atendió previamente. Posterior a esto, en el segundo trimestre de 2024, se implementará la sección de reintegros, donde los usuarios podrán solicitar reintegros por prestaciones, ver el estado de sus solicitudes y hacer reclamos al respecto. También se incorporará una tercera interfaz para asistir a una nueva discapacidad, alineándose con Banking Buddy y testeando si funciona de forma exitosa.

Se seguirán implementando mejoras y pequeños cambios de forma constante según el *feedback* de nuestros usuarios y las dificultades o desperfectos que identifiquemos.

En cuanto a los hitos comerciales y la implementación técnica de Health Helper a lo largo del tiempo, en 2025 se espera firmar el primer contrato con una prepaga para realizar la implementación técnica durante el primer mes de 2026, y luego repetir esto para el segundo cliente del rubro de salud, firmando el contrato a fines de 2026 para implementar el servicio técnicamente en el primer mes de 2027.

4.1.1 Definiciones de Roles

Los roles de mayor relevancia para el desarrollo del producto son los siguientes:

- **Back-office**: el asistente administrativo, quien cumplirá con este rol, brinda soporte al área comercial, asegurándose de completar tareas administrativas como la recopilación y manejo de datos, mantener las tareas contables al día y organizando la información provista por los clientes incluyendo sus necesidades, datos, especificaciones y fechas relevantes.
- **Desarrolladores**: los desarrolladores del producto deberán encargarse de asegurar una construcción del producto desde un aspecto técnico que sea acorde a los objetivos planteados y a las historias de usuario desarrolladas previamente, además de tener en cuenta los elementos visuales planteados por los diseñadores *UX/UI*.

- Auditoría de sistemas: el *CTO*, quien cumplirá con este rol evaluará la seguridad, eficiencia y el cumplimiento de los parámetros necesarios relacionados a las *APIs* y al desarrollo del producto en su aspecto técnico. Será responsable de identificar riesgos que surjan y de asegurarse que el desarrollo tecnológico se alinee con los objetivos planteados junto con el resto del *C-Level*.

4.1.2 Historias de Usuario

1. Como usuario con visión reducida quiero tener una interfaz especial para poder utilizar la *app*
 - a. La interfaz específica para visión reducida incluye texto agrandado y colores y gráficos de alto contraste para asistir a sus usuarios.
 - b. La interfaz se accede desde un botón claro en el menú principal de las *apps* que utilizan Banking Buddy y Health Helper.
 - c. Los usuarios pueden fácilmente activar o desactivar la interfaz de visión reducida según consideren necesario o según sus preferencias.
 - d. La interfaz se adapta a diferentes tamaños y orientaciones de pantalla para asegurar la usabilidad en múltiples dispositivos.
 - e. La interfaz de visión reducida mantiene todas las mismas funcionalidades de la *app* en cuestión incluyendo navegación e interacción con sus funcionalidades.
2. Como usuario quiero entender el significado de cada palabra que aparece en la aplicación y el propósito de ciertos datos para manejarme con libertad y sin miedo de hacer algo mal
 - a. Cada pantalla deberá incluir porciones de ayuda que expliquen el uso de las *features*, botones y controles y para qué sirven.
 - b. Se deberá implementar un sistema para mostrar consejos o *pop-ups* no intrusivos que ofrezcan ayuda en ciertas tareas específicas que generen puntos de dolor.
 - c. Se deberá asegurar un display homogéneo en cuanto a diseño, *layout*, formato de botones y controles en toda la interfaz para minimizar la confusión y brindar claridad.
 - d. Se incluirá mensajes informativos de error que alerten al usuario cuando cometa un error, junto con posibles acciones correctivas para guiarlos al resolver el problema.

- e. Utilizar lenguaje claro y conciso, evitando vocabulario técnico cuando sea posible para que el contenido de la *app* y sus instrucciones sean fácilmente comprensibles.
3. Como usuario quiero disponer de atención las 24hs para pedir ayuda si me surge algún problema
 - a. Por lo menos el 90% de las preguntas realizadas por usuarios deberán recibir respuesta de un empleado de atención al cliente dentro de un marco de 10 minutos.
 - b. El soporte vía *chat* disponible las 24h deberá ser accesible al usuario en todo momento, incluyendo fines de semana y feriados.
 - c. El servicio de *chat* no podrá tener bajas mayores al 1% del tiempo en ningún momento del mes.
 - d. El índice de satisfacción general deberá mantenerse en un mínimo del 85%.
 - e. Las conversaciones de los usuarios se deberán almacenar y estar disponibles para utilizar como referencia en interacciones futuras.
4. Como usuario quiero que se me explique como usar la *app* paso a paso para no frustrarme ni tener que recurrir a mi familia.
 - a. Al abrirse la aplicación por primera vez, se deberá presentar al usuario con un *onboarding* que explique las *features* principales y sus funcionalidades.
 - b. El tutorial deberá incorporar elementos interactivos como flechas y animaciones para captar la atención del usuario y dirigirla hacia áreas o acciones específicas de la pantalla.
 - c. Los usuarios deberán tener la opción de saltarse el tutorial si ya se han familiarizado con la aplicación previamente.
 - d. La sección de “ayuda” deberá incluir explicaciones detalladas de *features* más avanzadas y un paso a paso para poder guiar correctamente al usuario.
5. Como usuario quiero tener una motivación para aprender a utilizar bien la aplicación

- a. La aplicación deberá incluir elementos de *gamification* como niveles, metas o premios que los usuarios pueden adquirir a medida en que se familiarizan con el uso de la *app*.
 - b. Los usuarios deberán ser premiados con puntos virtuales o *tokens* por completar tareas, explorar *features* y usar la *app* efectivamente.
 - c. Los elementos de *gamification* y funcionalidades motivacionales deberán ser diseñadas para crear *engagement* y motivación a lo largo del tiempo y no solo en la etapa inicial del uso de la *app*.
 - d. Los usuarios deberán considerar que la aplicación responde a sus necesidades individuales de aprendizaje.
6. Como usuario quiero tener la posibilidad dar mi opinión acerca del uso de la *app* libremente
- a. La aplicación deberá proveer una sección dedicada a que los usuarios suban sus comentarios, opiniones y *feedback*.
 - b. La aplicación deberá recolectar y analizar la información provista en el *feedback* para identificar tendencias, problemáticas comunes y áreas de mejora.
 - c. El mecanismo de *feedback* deberá hacer que los usuarios se sientan valorados y en control, reforzando la idea de que sus opiniones contribuyen en la mejora de la aplicación.
7. Como usuario quiero que, si me trabo, aparezca algún tipo de guía para poder terminar la operación
- a. Si el usuario se encuentra con dificultades o trabas al realizar una operación, la aplicación debería detectar esto automáticamente y mostrar guías explicativas.
 - b. Los usuarios deberían tener la opción de abrir estas guías manualmente si se sienten confundidos al llevar a cabo una operación.
 - c. Las guías deberían mostrar instrucciones paso a paso que ayuden al usuario a completar la operación de forma exitosa.

- d. Las interacciones de los usuarios con las guías dentro de la aplicación deberían analizarse para identificar puntos comunes de confusión y mejorar tanto la interfaz como las guías a lo largo del tiempo

Banking Buddy

8. Como usuario quiero poder ver mis detalles bancarios para compartirlos en caso de ser necesario
 - a. La aplicación deberá incluir una sección específica donde los usuarios puedan visualizar sus detalles bancarios.
 - b. Los usuarios solo deberán poder acceder a sus propios detalles bancarios al loguearse en su cuenta.
 - c. Los usuarios deberán poder copiar fácilmente sus detalles bancarios y compartirlos a través de otras aplicaciones.
 - d. Los datos mostrados en la aplicación deberán estar al día y reflejar la información más reciente asociada con la cuenta del usuario.
9. Como usuario quiero poder agregar contactos para enviarles dinero y recibir dinero
 - a. La aplicación debería incluir una *feature* para gestionar contactos, permitiendo al usuario agregar nuevos contactos y editar su contenido.
 - b. Los usuarios deberían recibir mensajes de confirmación o notificaciones indicando cuando el dinero se envía o se recibió exitosamente hacia o desde sus contactos.
10. Como usuario quiero poder buscar entre mis contactos para enviarles dinero y recibir dinero y saber que es de parte suya
 - a. El usuario debería poder acceder a una *feature* de búsqueda que permita encontrar el nombre de un contacto con sus datos bancarios para poder enviarle dinero rápidamente.
 - b. Los usuarios deberían poder iniciar transferencias hacia sus contactos agendados.

- c. Los usuarios deberían recibir mensajes de confirmación o notificaciones indicando cuando el dinero se envía o se recibió exitosamente hacia o desde sus contactos.
11. Como usuario quiero poder ver mis resúmenes de cuenta en una versión simple y clara para poder realizar un seguimiento mes a mes de mis gastos e ingresos
- a. Los usuarios deberían poder visualizar los resúmenes de sus movimientos bancarios de forma mensual, divididos en ingresos y egresos.
 - b. Los resúmenes de cuenta se deberían mostrar en un formato claro y organizado que divida ingresos y egresos de forma visualmente distinguible.
 - c. Para cada movimiento se deberán dar detalles como fecha y horario de la transacción, descripción, categoría y monto.

Health Helper

12. Como usuario quiero tener acceso a mis reintegros para ver si se realizaron correctamente
- a. La pantalla de reintegros deberá mostrar una lista de los reintegros iniciados por el usuario.
 - b. Cada reintegro deberá incluir información relevante como la fecha, tratamiento médico a reintegrar, suma y estado del reintegro.
 - c. El estado de cada reintegro deberá indicar si fue exitoso, si se encuentra pendiente o si hubo algún tipo de problema (que se requieran más documentos o datos, por ejemplo).
13. Como usuario quiero poder visualizar mis estudios para no tener que ir a buscarlos
- a. La aplicación deberá incluir una sección dedicada a visualizar estudios médicos.
 - b. La sección de estudios deberá mostrar una lista de los estudios realizados al usuario.
 - c. Cada estudio deberá incluir información relevante como un título descriptivo, fecha, institución en la que se realizó, profesional que lo realizó y una breve descripción.

- d. Si el estudio incluye archivos adjuntos como documentos o imágenes, los usuarios deberán poder acceder a los archivos y visualizarlos.
14. Como usuario quiero tener una lista de indicaciones para la preparación previa a los estudios
- a. La aplicación deberá incluir una sección dentro del turno que le muestre al usuario una lista de indicaciones de preparación previa al estudio o intervención.
 - b. Las indicaciones de preparación previa deberán estar escritas de forma clara, concisa y con un lenguaje fácil de comprender para el usuario.
 - c. Las preparaciones previas deberán incluir todos los aspectos necesarios que el usuario deberá tener en consideración previo al estudio.
15. Como usuario quiero tener acceso a un historial de los médicos para saber con quien me atendi
- a. Los usuarios deberían poder acceder a su historia clínica al loguearse en su cuenta.
 - b. La sección de historial debería mostrar un listado de citas médicas realizadas por el usuario.
 - c. Cada cita deberá incluir información relevante como nombre y especialidad del profesional médico, fecha de la consulta y dirección de la clínica o consultorio.
 - d. El detalle de la cita médica deberá incluir tratamientos y medicamentos recetados y notas relevantes de la cita.
16. Como usuario quiero poder ver la cartilla médica para poder seleccionar profesionales de salud para atenderme
- a. La *app* debería mostrar una cartilla médica accesible con profesionales de acuerdo al plan contratado por cada usuario.
 - b. La cartilla debería mostrar una gama amplia de profesionales de salud incluyendo nombres, especialidades, ubicaciones y acceso a sus calendarios.

- c. Los usuarios deberán poder filtrar y ordenar la cartilla médica según especialidad, ubicación y disponibilidad.
17. Como usuario quiero poder terminar de gestionar un turno para poder atenderme por un profesional de salud
- a. La aplicación deberá presentar un paso a paso para sacar un turno con campos para seleccionar fecha y hora de la cita con el profesional médico.
 - b. La aplicación deberá mostrar de forma clara las fechas disponibles con los horarios disponibles correspondientes a dichas fechas.
 - c. Antes de confirmar el turno, el usuario debería poder visualizar un resumen claro del turno con todos sus detalles.
 - d. Al crearse el turno, esto se le deberá notificar al usuario a través de un mensaje de confirmación a través del medio provisto.

4.1.3 Estimación del desarrollo

En base a conocimientos generales del mercado estimamos un tiempo de desarrollo total de 1000 horas, aunque seguimos [realizando encuestas](#) con desarrolladores utilizando la técnica de estimación de *t-shirt size* para medir la precisión de la estimación inicial y dividirla en tareas. En base a los resultados de dichas encuestas priorizamos las funcionalidades descritas en el *product roadmap* (Ver submódulo 4.1). Las 1000 horas se dividirán entre las tareas necesarias para la construcción del producto incluyendo planificación y diseño, desarrollo, pruebas y controles de calidad, documentación, implementación y lanzamiento y mantenimiento.

4.1.4 Sprints del MVP

Los *sprints* que se llevarán a cabo a lo largo del desarrollo del *MVP* están incluidos en el desarrollo del *product roadmap* de ambos productos (ver submódulo 4.1).

4.1.5 Definición de Listo y Definición de Hecho

La historia de usuario se considerará lista para el desarrollo cuando:

1. La historia de usuario tiene un título claro y conciso que refleja su propósito.
2. La historia de usuario va acompañada de una descripción detallada de la funcionalidad deseada, incluidos los criterios de aceptación y las reglas comerciales.
3. La historia del usuario se prioriza correctamente dentro de la cartera de productos.
4. Todas las partes interesadas, incluido el propietario del producto y los miembros relevantes del equipo, revisaron y aprobaron la historia de usuario.
5. Se ha proporcionado cualquier diseño o *wireframe* necesarios relacionada con la historia del usuario.
6. Se han identificado y resuelto todas las dependencias externas necesarias para completar la historia del usuario.
7. El esfuerzo y la complejidad estimados de la historia del usuario han sido discutidos y acordados por el equipo de desarrollo.

Una historia de usuario se considera realizada cuando:

1. El código de la historia de usuario se ha escrito siguiendo los estándares de codificación y las mejores prácticas del equipo.
2. Las pruebas unitarias se llevaron a cabo y se aprobaron con éxito y cubren funciones críticas.
3. El código fue revisado por al menos otro miembro del equipo para garantizar la calidad, la legibilidad y el cumplimiento de los estándares.
4. Todos los problemas identificados o comentarios de la revisión del código se han abordado y resuelto.
5. Se ejecutaron pruebas de integración y se verificó la funcionalidad de la historia del usuario en el contexto de la aplicación funcional.

6. Se implementaron y probaron los elementos de la interfaz de usuario (*UI*) y la experiencia de usuario (*UX*) relacionados con la historia del usuario.
7. Se cumplieron y verificaron los criterios de aceptación de la historia de usuario, tal como se definieron durante la planificación del *sprint*.
8. Se actualizó o creó toda la documentación necesaria, como comentarios de código o documentación del usuario final.
9. Se presentó la historia de usuario al *CPO* y a las partes interesadas relevantes durante la revisión del *sprint*.
10. La historia de usuario fue aprobada por el *CPO*, indicando que cumple con la calidad y funcionalidad deseada.



Universidad de
SanAndrés

4.2 - Diagrama de Arquitectura

En cuanto al desarrollo de la arquitectura, cada banco tiene su propia *app*, por lo que cada uno de ellos tiene su propia arquitectura detrás. Para poder operar, va a ser necesario implementar una capa delante de estas aplicaciones donde se mostrarán al usuario las interfaces simplificadas de Banking Buddy.

Para poder permitir que el usuario final pueda acceder a los datos provenientes de cada arquitectura bancaria se utilizará una serie de *APIs* a través de las que estos pasarán al realizar consultas a través de nuestras interfaces. Para esto, se vuelve esencial llegar a un acuerdo mediante un protocolo de intercambio y comunicación de datos con cada banco *partner*.

En el caso de la arquitectura para prepagas, se prevé la falta de *APIs* previamente desarrolladas en sus sistemas, por lo que, para replicar lo incorporado para Banking Buddy, se destinarán esfuerzos extra en desarrollarlo previo a la integración de Health Helper.

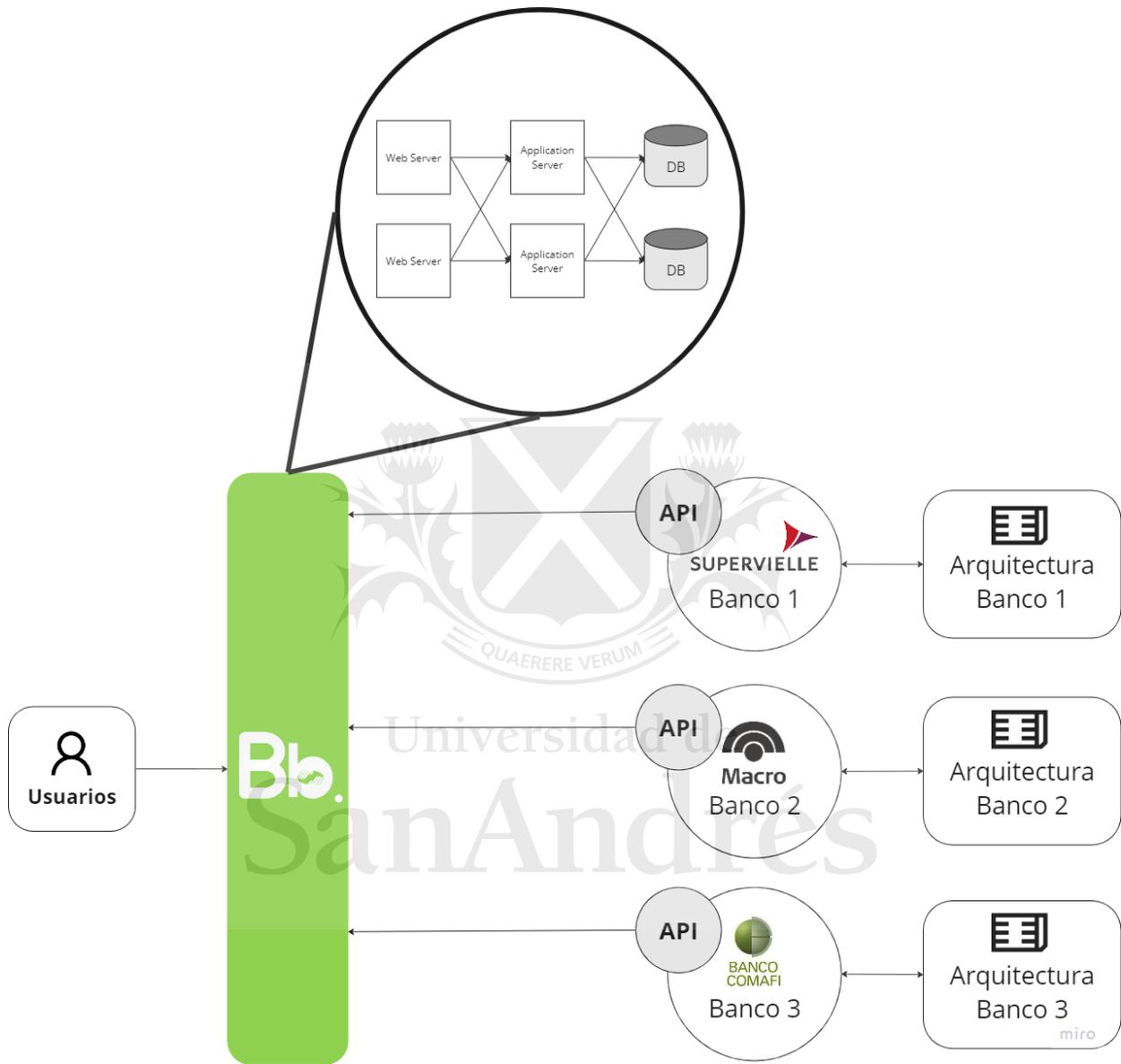


Diagrama de arquitectura

4.3 - Indicadores Clave

Para medir el desempeño de la compañía se tendrá en cuenta los siguientes indicadores:

KPIs del negocio		
<i>Nombre</i>	<i>Descripción detallada</i>	<i>Medición</i>
1. Márgenes de ganancia	Se apunta a medir cuán rentables resultan los servicios de Banking Buddy y Health Helper de forma mensual y anual.	<i>MRR</i> (ingresos recurrentes mes a mes), <i>ARR</i> (suma de los ingresos de los últimos 12 meses)
2. Costo de adquisición de clientes	Se desea analizar cuánto cuesta que bancos e instituciones de salud contraten nuestro producto.	CAC (Costo de adquisición de clientes)
3. Cantidad de transferencias realizadas previo a la integración de Banking Buddy y luego de la integración.	Proporción de transferencias realizadas por adultos mayores a través de Banking Buddy, en comparación con la plataforma tradicional del banco en un volumen mensual.	Cantidad de transferencias mensuales realizadas vía Banking Buddy/ Cantidad realizada previamente.
4. Cantidad de turnos reservados a través de la app previo a la integración de Health Helper y luego de la integración.	Proporción de turnos reservados por adultos mayores a través de Health Helper, en comparación con la plataforma tradicional de la prepaga en un volumen mensual.	Cantidad de turnos mensuales sacados vía Banking Buddy/ Cantidad realizada previamente.

Para medir el desempeño del producto se tendrá en cuenta los siguientes indicadores:

KPIs del producto		
<i>Nombre</i>	<i>Descripción detallada</i>	<i>Medición</i>
1 . Preferencia entre interfaces	Se desea analizar cuántos usuarios optan por la interfaz de visión reducida por sobre la general. Se mide de forma mensual.	Usuarios que ingresaron a interfaz de visión reducida / Usuarios que ingresaron a interfaz general
2. Índice de satisfacción del cliente	Se analiza cuán satisfechos están los usuarios con el producto. Este debería ser mayor a 70%.	CSAT (índice de satisfacción del cliente)
3 . Cantidad de acciones (sacar turno o realizar transferencias) realizadas de principio a fin	Se calculará cuántas operaciones se pudieron completar de principio a fin para analizar si el usuario comprende el uso del producto.	Tasa de conversión (número de conversiones/total de visitas)
4 . Cantidad de metas alcanzadas vía modelo de <i>gamification</i>	Conteo de metas alcanzadas vía modelo de <i>gamification</i> para corroborar que los usuarios adopten el formato de aprendizaje del onboarding a las interfaces.	Tasa de adopción

4.4 - Aspectos específicos de UX/UI

Enfatizando en que el producto digital funcionará a modo de marca blanca, se llevó a cabo el desarrollo del *branding* para Banking Buddy y Health Helper con la finalidad de utilizarlo para eventos promocionales, reuniones con potenciales clientes y para nuestra *landing page*.

Banking Buddy

La marca de Banking Buddy se desarrolló utilizando los colores cian (#46C3BE), para transmitir confianza y estabilidad, y, verde claro (#9FCC51), para transmitir una asociación con el dinero y operaciones bancarias. Para esto se realizó un análisis de los colores de las marcas de múltiples entidades bancarias referentes a nivel global (*Ver Anexo 2*). El logo apunta a graficar la presencia de ayuda, comunidad y colaboración.

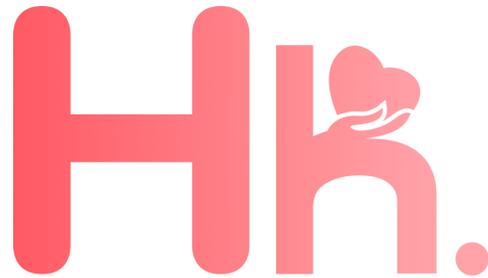
Esta será la marca principal que mostraremos en eventos y en nuestras páginas institucionales, dado que será el primer producto lanzado al mercado.



Logo a color de Banking Buddy

Health Helper

Al ser Health Helper una marca anexada a la de Banking Buddy, se siguió con una estética similar, esta vez en colores relacionados al rubro de salud como lo son el coral oscuro (#FF5C66) y su degradé hacia el mismo tono más claro (#FFA3A9).

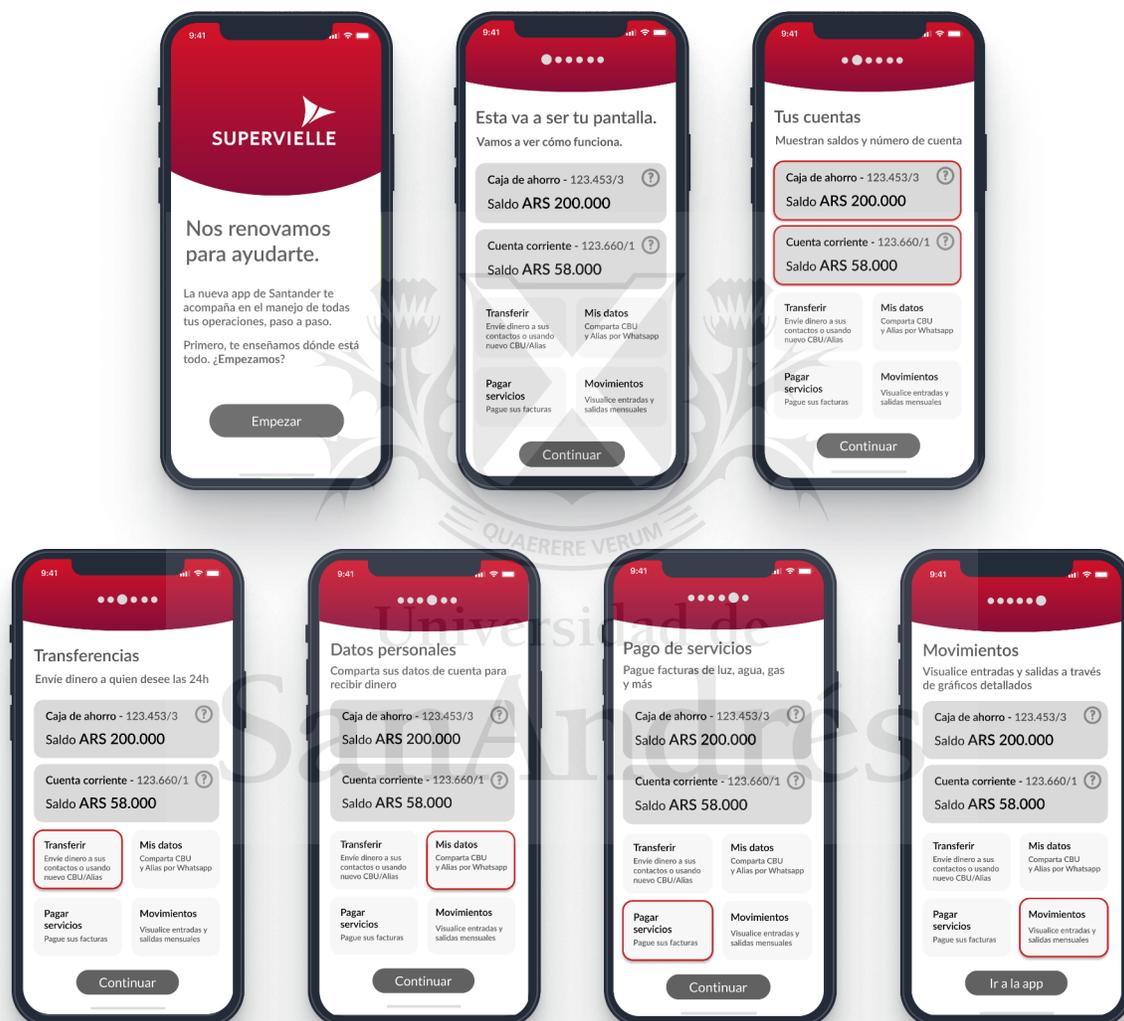


Logo a color de Health Helper

La interfaz básica contará con la posibilidad de adaptar nuestras soluciones a las aplicaciones del cliente, como se ejemplifica a continuación:



El *onboarding* que se utilizará una vez integradas las interfaces a los sistemas de los clientes será detallado y explicativo para poder educar a los usuarios acerca del uso de la nueva aplicación. A continuación se muestra un breve ejemplo, a desarrollar a fondo a futuro:

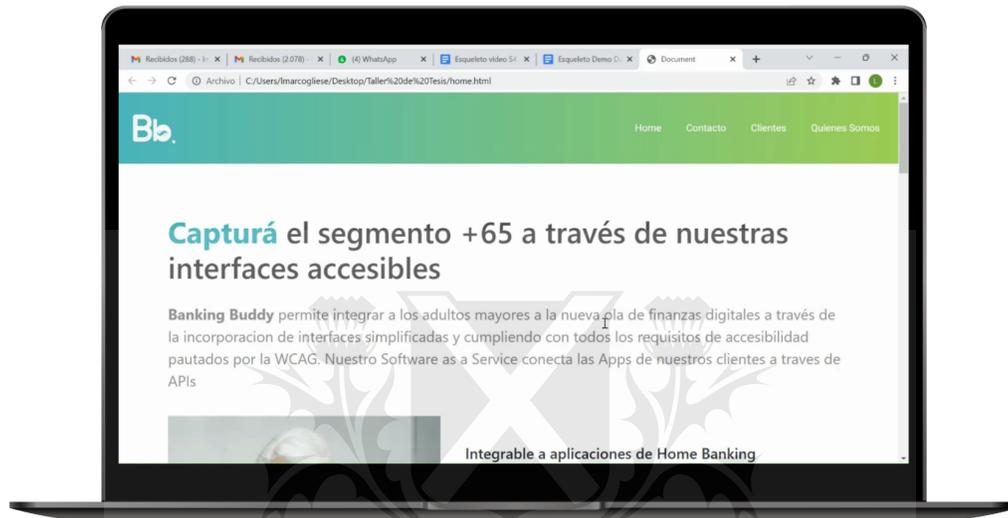


Al ingresar a la aplicación se verá una pantalla del siguiente estilo, adaptable a cada cliente bancario:



Las pantallas siguen los estándares de accesibilidad WCAG y W3C y los tamaños de las fuentes son ampliamente mayores a los 14px que se acostumbra utilizar en aplicaciones mobile.

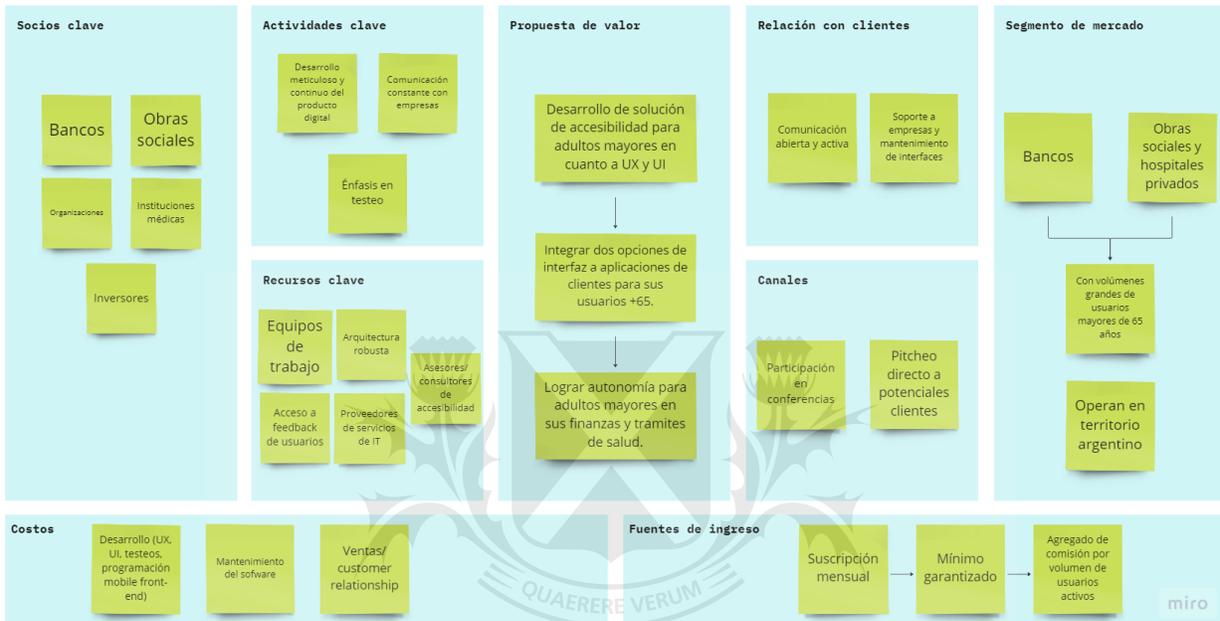
Por último, se llevó a cabo el maquetado de una *landing page* institucional para que potenciales clientes puedan acceder a demostraciones e información acerca de nuestros servicios.



Para observar la página en detalle ingresar al [enlace](#) donde aparece una breve demostración.

5 – Modelo de negocio (CANVAS)

Corto plazo



Corto plazo

Socios clave: en un principio se priorizará forjar alianzas robustas con bancos y prepagas dado que, sin esto, el negocio no va ser factible. Al requerir acceso a los datos sensibles de sus clientes para operar, vamos a necesitar entablar alianzas formales.

Costos: en cuanto a costos en un principio van a ser muy elevados por la inversión que se requiere para el desarrollo del *MVP*.

Actividades clave: desarrollo meticuloso del producto y mucho énfasis en testear en usuarios mayores de 65 años.

Propuesta de valor: consiste en el desarrollo de una solución de accesibilidad para adultos mayores en cuanto a *UX* y *UI* integrando dos opciones de interfaz a aplicaciones de clientes para sus usuarios +65. Esto es con la finalidad de lograr autonomía para adultos mayores en sus finanzas y trámites de salud.

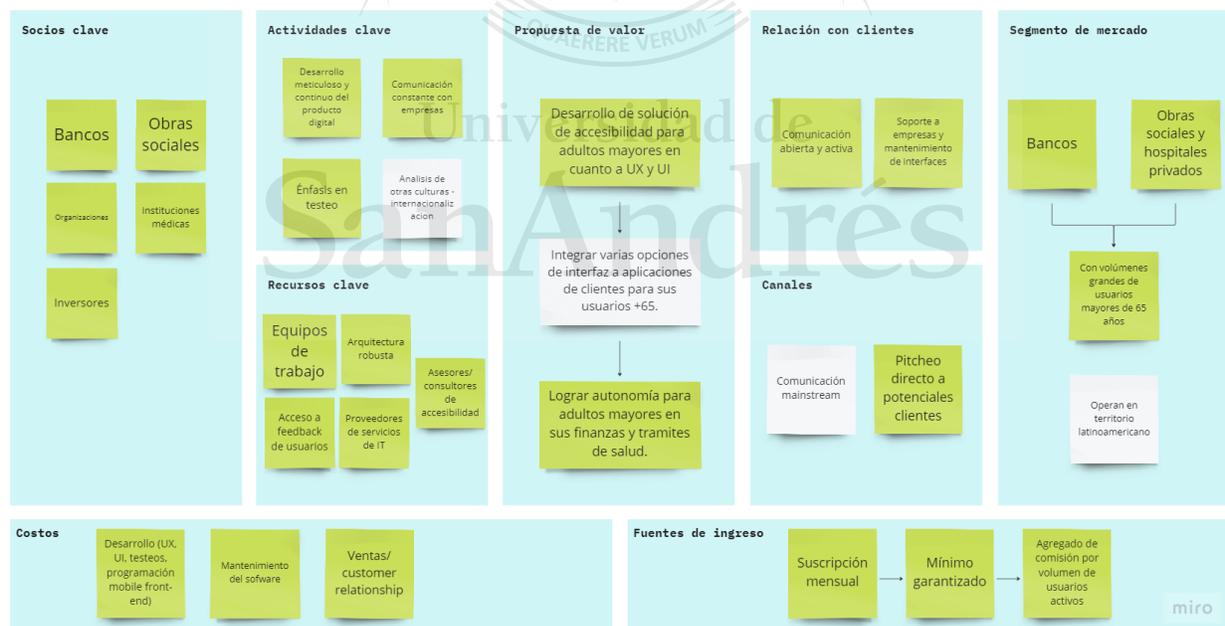
Relación con el cliente: es muy importante forjar una buena relación con los clientes desde un principio dado que tienen un poder de negociación muy alto y luego mantenerla mediante comunicación abierta y constante y brindándoles soporte.

Canales: en un principio va a hacer falta apoyarnos en contactos y en eventos de *networking* para poder pitchear el producto ante múltiples bancos y prepagas.

Segmentos: los segmentos se componen de bancos y prepagas con grandes volúmenes de clientes mayores de 65 años residentes en Argentina.

Fuentes de ingresos: apuntamos a obtener nuestros ingresos en base a un modelo de suscripción mensual descompuesta en un mínimo garantizado inicial de USD 5000 por la prestación del servicio a bancos más una comisión por volumen de usuarios activos, y lo mismo para clientes del rubro de salud, pero con un mínimo garantizado de USD 2000.

Mediano plazo



Mediano plazo

Socios clave: mantendremos nuestros clientes capturados, y ayudaremos a que los que deseen puedan expandir la implementación de nuestras interfaces a mayor escala en otros territorios donde operen.

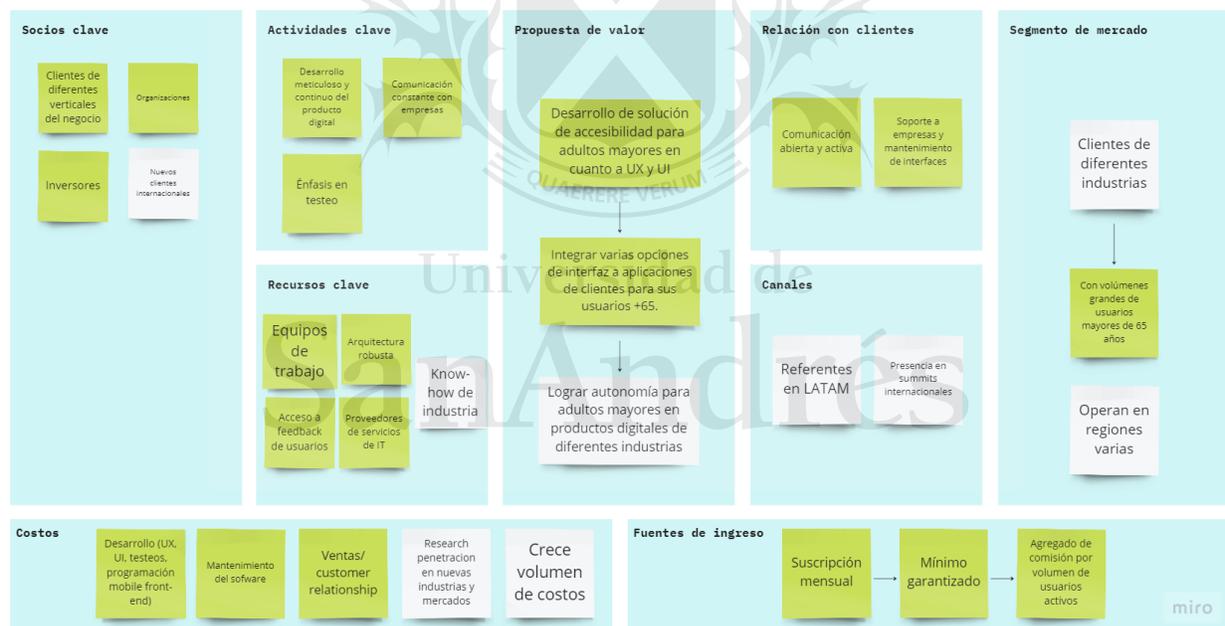
Actividades clave: al apuntar a expandir las operaciones junto con nuestros clientes *partners*, debemos seguir realizando investigación a fondo acerca de la internacionalización de negocios para llevar a cabo un negocio de estas características en países con diferentes culturas, hábitos y costumbres.

Propuesta de valor: en lugar de ofrecer opciones de interfaz limitadas planeamos ofrecer una variedad de interfaces apuntadas a discapacidades específicas tanto para Banking Buddy como para Health Helper.

Canales: seguimos *pitcheando* para penetrar en nuevas industrias pero nos apoyamos en canales de comunicación *mainstream* como noticias y artículos de negocios para llegar a potenciales clientes.

Segmento: expandimos las operaciones a Latinoamérica.

Largo plazo



Largo plazo

Socios clave: al expandirnos internacionalmente se añaden nuevos clientes como socios clave, y planeamos expandir nuestros servicios incorporando nuevas verticales al brindar nuestros servicios a plataformas de diferentes industrias.

Recursos clave: al estar pensando a largo plazo, planeamos contar con el *know-how* de la industria por lo que prescindiremos de asesores de accesibilidad.

Canales: al tener una mayoría del porcentaje del *market share* latinoamericano nos consideraríamos referentes en la industria. Nos presentariamos en *summits* de tecnología internacionales para expandir y escalar nuestros productos globalmente.

Segmentos de mercado: operaremos en más regiones a escala global y ampliamos la cartera de clientes hacia otras industrias.



6 – Plan de Marketing

6.1 – Segmentación y targeting

Banking Buddy

Para segmentar los potenciales clientes de entidades bancarias será necesario tener en cuenta las siguientes consideraciones del *target market*:

Tamaño de compañía: bancos multinacionales con múltiples filiales

Región o ubicación geográfica de la compañía: Latinoamérica

Industria en la que se desempeña la compañía: Bancaria/Financiera

Número aproximado de empleados: 100.000

Dentro de las personas consideradas *target audience* consideramos:

Directores comerciales, el *CTO* y *CXO*. Además, en primera instancia, *Product Managers*, Gerentes de producto y Gerentes de compras.

Los actores mencionados consideran que deben minimizar costos de personal presencial digitalizando la mayor cantidad de operaciones posible, pero no pueden terminar de hacerlo porque ciertos clientes no son capaces de adaptarse a esto. Tienen en mente que sus equipos de *IT* tienen otras prioridades y no son capaces de abordar todas las problemáticas que surgen. Se encuentran en *full capacity* y no encuentran soluciones que sirvan y, por otro lado, no quieren invertir más de lo necesario en esto.

Health Helper

Para segmentar los potenciales clientes de prepagas e instituciones de salud será necesario tener en cuenta las siguientes consideraciones del *target market*:

Tamaño de compañía: pequeñas y medianas prepagas

Región o ubicación geográfica de la compañía: República Argentina

Industria en la que se desempeña la compañía: Salud

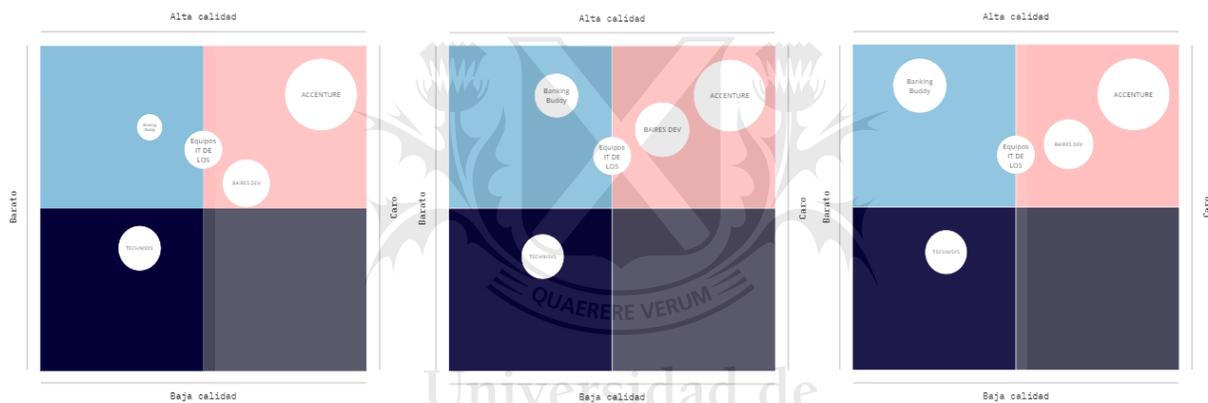
Número aproximado de empleados: 500

Dentro de las personas consideradas *target audience* consideramos:

Directores comerciales, el *CTO* y *CXO*. Además, en primera instancia, *Product Managers*, Gerentes de producto y Gerentes de compras.

Estos actores consideran que deben minimizar costos de personal presencial digitalizando la mayor cantidad de operaciones posible, pero no pueden terminar de hacerlo porque ciertos clientes no son capaces de adaptarse a esto.

6.2 – Posicionamiento de Marketing



Como se puede visualizar en los mapas de posicionamiento en su evolución a corto, mediano y largo plazo, Accenture se posiciona como líder en el mercado de desarrollo de *UI* para aplicaciones bancarias, lo que significa que su servicio es de alta calidad y precio alto. Technisys se posiciona como competidora de segundo nivel, dado que sus operaciones son de menor tamaño y tienen menos clientes capturados. Sus servicios son de calidad media, pero a un precio menor que el de Accenture. Por último, BairesDev se posiciona como competidora de menor nivel y menor precio al ser una compañía más joven, a pesar de que se especialice en interfaces bancarias.

Los equipos de *IT* de bancos y prepagas, a pesar de contar con una calidad aceptable en caso de querer desarrollar una alternativa, no tienen capacidad ni tiempo para poder implementarlo correctamente y tienen mayores probabilidades de fallar en su solución inicial. Teniendo en cuenta que deben destinar sus recursos a otros proyectos de mayor urgencia, en la mayoría de los casos se deberá inevitablemente tercerizar su implementación para evitar reiteradas fallas que aumenten los costos exponencialmente.

En cuanto a la evolución de Banking Buddy y Health Helper, a corto plazo ofreceremos una calidad relativamente alta en comparación a los competidores ya establecidos, teniendo en cuenta la investigación y el testeo expansivos a realizar, y venderemos los servicios a un precio moderado, capturando un porcentaje bajo del mercado al tener contratos pactados con pocos clientes y pocos proyectos desarrollados.

A mediano plazo, Banking Buddy y Health Helper crecerán en su porcentaje de captura del mercado y aumentarán la calidad del servicio al haber invertido en *R&D*, haber incorporado especialistas y haber adquirido experiencia en el rubro. Esto también se relaciona con la primera expansión a algunos países dentro de Latinoamérica.

Por ultimo, a largo plazo, Banking Buddy y Health Helper crecerán ampliamente en su porcentaje de captura del mercado al expandirse a mayor escala en Latinoamérica y abaratarán sus servicios al tener desarrolladas interfaces altamente funcionales integrables y adaptables a diferentes bancos, prepagas y otros clientes, además de experiencia y *expertise* en el rubro.

6.3.1 Canales y Mensajes

Canales

- *Content Marketing* (Comunicación en medios gráficos digitales)
- Redes sociales (LinkedIn, Twitter): A través de LinkedIn es posible segmentar para poder apuntar a vender los servicios de Banking Buddy + Health Helper al *target* específico planteado previamente en el módulo.
- Eventos de la industria (*fintech* - bancos)
- *Webinars*: se organizarán junto con referentes de la industria para mostrar casos de éxito, el funcionamiento de las soluciones y feedback por parte tanto de los clientes como de los usuarios finales.
- *SEO*
- *SEM*

Mensajes

- Ayudamos a fluidificar la comunicación con usuarios mayores y a incluirlos en los servicios provistos.

- Le sacamos peso a los equipos de *IT* internos de nuestros clientes.
- La suscripción es accesible y soluciona múltiples problemas.
- Se paga un mínimo y se paga un adicional únicamente si sirve la solución .
- Ayudamos a ayudar a los usuarios.
- El target de adultos mayores es rentable y lo es cada vez más.
- Apóyese en nuestra *expertise*.
- Ofrecemos los estándares más altos de seguridad.
- Cubrimos las necesidades que se les puedan presentar a aquellas personas mayores con dificultad de visión y poca destreza digital.
- Ayudamos a eliminar las barreras que se puedan encontrar a la hora de utilizar servicios *online*.



6.3.2 Cono de Conversión

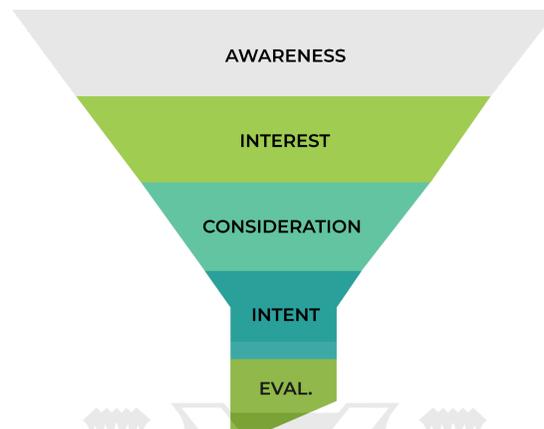


Gráfico de funnel de conversión de marketing para B2B

En la etapa de *awareness* los potenciales consumidores conocen la existencia de los servicios provistos por Banking Buddy a través de eventos de la industria, *content marketing* y redes sociales.

- Promoción y comunicación: Eventos de la industria, *Content Marketing* y redes sociales.

En la etapa de *interest* la empresa toma la decisión de entrar a la *landing page* de Banking Buddy para investigar de qué se trata, qué problemas soluciona y cual es la forma de pago.

- Promoción y comunicación: *Landing page* y *links* hacia ella en redes sociales.

En la etapa de *consideration* las empresas se comunican entre ellos y deciden contactar con Banking Buddy + Health Helper para aprender más sobre su funcionamiento y sobre cómo podría incorporarse el servicio a su empresa.

- Promoción y comunicación: promoción vía *email marketing* y *paid social* con audiencias capturadas vía *pixel*

En la etapa de *intent* iría el equipo de Banking Buddy a las oficinas de la empresa a mostrar un demo del producto adaptado a la empresa y pautaríamos un contrato.

- Promoción y comunicación: *follow up* vía llamado y/o correo electrónico.

En la etapa de *evaluation* la compañía evalúa qué tanto le servirá Banking Buddy para solucionar los problemas planteados y ahorrar en personal presencial, y compara con servicios similares en cuanto a precios, calidad y seguridad ofrecida.

- Promoción y comunicación: *follow up* vía llamado y/o correo electrónico.

6.4 - Plan de Promoción

En un principio diversificarán los medios de promoción para lograr la penetración en el mercado. Luego de obtener los primeros clientes se deberá recopilar *KPIs* y armar casos de estudio para atraer nuevos clientes.

Content marketing:

Consiste en:

Publicar contenido de *thought leadership* a través de publicaciones en foros de tecnología, plataformas de noticias y revistas financieras. Compartir recopilaciones de datos e información como la distribución demográfica y gastos de los adultos mayores, la brecha digital, sus dificultades para manejar la tecnología y cómo esto podría solucionarse implementando los servicios de Banking Buddy + Health Helper en diferentes *apps*. Establecernos como expertos en la industria para ganar credibilidad y atraer la atención de bancos y prepagas.

Una vez lanzado el producto, desarrollaremos **casos de estudio** que demuestren el impacto positivo que tuvo la implementación de Banking Buddy + Health Helper en diferentes bancos y prepagas. Para esto, se hará énfasis en las mejoras en satisfacción del consumidor, el *engagement* y las reducciones en costos que se producen, transmitidos a través de datos cuantitativos y testimonios de clientes satisfechos.

Utilizaremos las relaciones entabladas con bancos y prepagas para adquirir credibilidad y mostrar implementaciones exitosas plasmadas en la realidad. Se mostrará el camino desde las problemáticas que enfrentaban previamente las instituciones que contrataron nuestros servicios, pasando por las soluciones provistas y, finalmente, los resultados positivos logrados.

Asistir a eventos de la industria: Participaremos en conferencias bancarias, de *fintech* y de salud, asegurándonos de hacer *networking* para establecer conexiones valiosas con ejecutivos bancarios y

autoridades de prepagas. Allí mostraremos el funcionamiento del producto, y ofreceremos *workshops* para educar acerca de la implementación de la solución y el potencial de mejora que tiene para sus instituciones.

Demos gratuitas: Contactaremos con bancos y prepagas de forma presencial o virtual, ofreciendo demostraciones de cómo funcionaría la implementación del producto en sus plataformas. Mostraremos el funcionamiento de nuestras soluciones y cómo sería su implementación e integración técnica, además de sus beneficios y la enumeración específica y personalizada de los problemas que solucionarían para estas instituciones.

Desarrollar una librería de recursos: Crearemos una sección en nuestra *landing page* donde se pueda acceder a recursos relacionados al uso de bancos y prepagas por parte de adultos mayores (datos, testimonios, etc.). En esta sección ofreceremos guías, *e-books* e infografías que provean *insights*, buenas prácticas y tips de implementación a cambio de un correo electrónico empresarial para futuros contactos.

Presencia fuerte en redes sociales: Construiremos un perfil profesional en redes sociales (especialmente en LinkedIn) donde vamos a compartir contenido relevante, noticias de la industria y nuestra información. De esta forma se logrará conectar con entidades bancarias, prepagas y ejecutivos dentro de estas instituciones., e incentivar a otros a compartir nuestro contenido para aumentar su alcance.

Universidad de
SanAndrés

7 – Operaciones del Negocio

1. Integración

1.1 Creación de API

Objetivo: crear una API para exponer las funcionalidades o servicios para la integración.

Responsable: CTO en conjunto con los equipos de infraestructura de los clientes bancarios

Entradas: requerimientos funcionales y arquitectura del sistema

Salidas: *endpoints* de la API y documentación

Descripción:

- Definir los requisitos funcionales y determinar las funcionalidades específicas que tienen que pasar a través de la API.
- Diseñar la arquitectura del sistema para dar soporte a la API, incluyendo consideraciones de seguridad, escalabilidad y desempeño.
- Implementar los *endpoints* de la API utilizando los lenguajes de programación seleccionados y siguiendo con la arquitectura construida por los clientes.
- Integrar las fuentes de datos bancarios a la funcionalidad de la API.
- Implementar mecanismos de autorización y autenticación para brindar seguridad a la API.
- Generar documentación extensiva de la API incluyendo detalles de los *endpoints*, formato de los *requests* y *responses*, manejo de roles y cualquier otra información relevante para los desarrolladores.

Periodicidad de ejecución: Una vez al crear la API.

1.2 Comprensión de la documentación de la API

Objetivo: Comprender y analizar la documentación de la API para facilitar una integración exitosa

Responsables: CTO en conjunto con los equipos de infraestructura de los clientes bancarios

Entradas: Documentación de la API

Salidas: Conocimientos adquiridos acerca de la API

Descripción:

- Analizar la documentación de la *API* provista por el *CTO* de Banking Buddy + Health Helper en conjunto con los equipos de infraestructura de los clientes.
- Identificar los *endpoints* disponibles, métodos de pedidos y respuestas, formatos de datos, requerimientos de autenticación y formas de uso.
- Entender conceptos clave, estructuras de datos, limitaciones o requerimientos especiales mencionados en la documentación.
- Tener en cuenta aspectos relevantes para facilitar la implementación.

Periodicidad de ejecución: Al principio del proceso de integración.

1.3 Obtener credenciales de la *API*

Objetivo: Obtener las credenciales de la *API*

Responsables: *CTO* en conjunto con los equipos de infraestructura de los clientes bancarios

Entradas: Credenciales de la *API*

Salidas: Credenciales de la *API* obtenidas

Descripción:

- Registrar y adquirir las credenciales *API* (*API keys*, *access tokens* o *id* de clientes).
- Seguir las instrucciones de los equipos de infraestructura para obtener las credenciales de forma segura.
- Almacenar las credenciales de forma segura siguiendo buenas prácticas para manejar datos sensibles.

Periodicidad de ejecución: Al principio del proceso de integración

2. Facturación y cobranza

2.1 Generación de factura

Objetivo: Generar factura con resumen de cuentas del cliente para enviarla.

Responsable: Área administrativa.

Entradas: Información detallada de los componentes del servicio provisto.

Salidas: Factura.

Descripción:

- Juntar información del servicio provisto
- Armar cálculo de los totales dividiéndolos en servicios parciales
- Crear factura con detalles de los servicios y los totales
- Generar número de factura.

Periodicidad de ejecución: Mensual.

2.2 Envío de factura

Objetivo: Hacer llegar la factura al cliente para notificarle los detalles y costos del servicio provisto.

Responsable: Área administrativa.

Entradas: Factura.

Salidas: Envío de factura al cliente.

Descripción:

- Asegurar correcta emisión de la factura.
- Generar copia física de la factura.
- Enviar factura vía correo electrónico, correo físico, o ambas, según se haya acordado.
- Registrar la fecha de envío en el sistema.

Periodicidad de ejecución: mensual

2.3 Registro y acuerdo de pagos

Objetivo: Ingresar al sistema los pagos de los clientes junto con las facturas ingresadas previamente.

Responsable: Área administrativa.

Entradas: Pagos de clientes y facturas creadas previamente.

Salidas: Pagos asentados correctamente.

Descripción:

- Recopilar información del servicio provisto.
- Armar cálculo de los totales dividiéndolos en servicios parciales.
- Crear factura con detalles de los servicios y los totales, generar número de factura.

Periodicidad de ejecución: Mensual.

3. Comunicación y marketing

3.1 Estrategia de *content marketing*

Objetivo: Implementar una estrategia de *content marketing* para promover los servicios de Banking Buddy y capturar la audiencia *target*.

Responsable: Equipo de marketing.

Entradas: Datos de la audiencia *target*, datos de la industria, contenido generado, presupuesto de marketing.

Salidas: Contenido publicado, *engagement* en redes sociales, tráfico al sitio web incrementado, *SEO* mejorado.

Descripción:

- Llevar a cabo investigación de mercado para identificar las preferencias de la audiencia así como sus necesidades y *pain points*.

- Desarrollar una estrategia de *content marketing* que se alinee con la audiencia *target* y los objetivos de promoción de Banking Buddy y Health Helper.
- Generar contenido de alta calidad y relevancia como artículos en *blogs*, videos, infografías o *white papers* acerca de los *pain points* de la audiencia *target* e *insights* acerca de ellos.

Periodicidad de ejecución: Constante.

3.2 Estrategia de Redes Sociales

Objetivo: Utilizar plataformas en redes sociales como LinkedIn y Twitter para promocionar los servicios de Banking Buddy y Health Helper y capturar la audiencia *target*.

Responsable: Equipo de marketing (*Community Manager*)

Entradas: Contenido en redes sociales, datos de la audiencia *target*, presupuesto de marketing.

Salidas: Posteos en redes sociales, métricas de *engagement* (*likes*, comentarios, compartidos), visibilidad de la marca incrementada.

Descripción:

- Crear un plan de marketing en redes sociales que se alinee con los objetivos de marketing para la audiencia *target*.
- Identificar cuáles son las plataformas que generarán más valor.
- Crear posteos informativos y atrapantes que destaquen los beneficios y las *features* provistos por Banking Buddy y Health Helper.
- Utilizar las capacidades de *targeting* de LinkedIn para alcanzar un *target* en específico.
- Responder regularmente a comentarios, mensajes y menciones para generar *engagement* y brindar información útil de los servicios.
- Compartir noticias de la industria.
- Utilizar posteos sponsorados.
- Monitorear *analytics* para medir *engagement* y optimizar estrategias.

Periodicidad de ejecución: Constante

3.3 Participación en eventos de la industria

Objetivo: Participar en eventos de la industria bancaria y de salud para incrementar visibilidad y promover *networking* con clientes potenciales.

Responsable: Socios (*CEO* y *CPO*).

Entradas: Calendario de eventos de industria, materiales de marketing y presupuesto del evento.

Salidas: Asistencia al evento, oportunidades de *networking*, mayor *awareness* de la marca, base de datos de potenciales clientes.

Descripción:

- Analizar eventos bancarios y de salud según su relevancia e impacto incluyendo conferencias y eventos de *networking*.
- Evaluar los potenciales beneficios y costos de cada evento para priorizar la participación en diferentes eventos.
- Planear y preparar el material para cada evento incluyendo logística, armado del *stand* y otros.
- Armar *flyers* y mercadería con la marca que incluyan los servicios de Banking Buddy y Health Helper resumidos y sus propuestas de valor.
- Hacer *networking* con profesionales de la industria, potenciales clientes y *partners* estratégicos.
- Establecer vínculos con organizadores de eventos para reservar *stand* y obtener oportunidades de charlas y paneles.
- Almacenar *leads* e información de contacto de prospectos interesados para poder realizar un *follow-up*.

Periodicidad de ejecución: Basado en disponibilidad de eventos.

7.2 - Operaciones Críticas

Las operaciones críticas del negocio son aquellas que, en caso de fallar o verse interrumpidas, generarían consecuencias de gravedad en el desarrollo del producto y en su desempeño comercial y técnico. En el caso de Banking Buddy y Health Helper, las operaciones críticas de mayor relevancia son el proceso de facturación y cobranza y el proceso de integración técnica. Ambos procesos están detallados en el submódulo previo (ver submódulo 7.1).

El proceso de facturación y cobranza se considera una operación crítica dado que, en caso de verse interrumpido, podría generar una pérdida de *revenue*, una pérdida de clientes y un incremento en riesgos legales por la falta de seriedad y de eficiencia en el sistema de pagos. El proceso deberá ser robusto y ágil en el intercambio de facturas y dinero.

Por otro lado, el proceso de integración técnica se considera una operación crítica ya que, de no ser posible lograr el flujo de información entre las entidades de nuestros clientes y nuestro sistema, se volvería imposible brindar nuestros servicios de accesibilidad.

8 – Equipo

8.1 - Equipo funcional

8.1.1 Personal Directivo

Puesto de Trabajo	Tareas / Responsabilidades	Habilidades	Perfil Profesional	Costo	Momento de Contratación (corto / mediano / largo plazo)
CEO	<p>Desarrollar y comunicar una visión clara para el crecimiento de la compañía, además de crear y ejecutar un plan estratégico para alcanzar las metas establecidas;</p> <p>Llevar a cabo decisiones críticas que impacten la dirección a la que apunta la compañía y balancear los objetivos a corto y largo plazo.</p> <p>Contratar, desarrollar y liderar al equipo de diseñadores UX, desarrolladores y otros roles;</p> <p>Mantenerse al día respecto del rubro y de las expectativas y necesidades de los clientes, además de los cambios regulatorios que surjan;</p> <p>Comunicar las metas de la compañía, su progreso y desafíos de forma clara y transparente a los <i>stakeholders</i>.</p>	<p>Pensamiento estratégico.</p> <p>Construcción y manejo de equipos.</p> <p>Capacidad de toma de decisiones en un contexto de incertidumbre.</p> <p>Conocimientos generales de los rubros en cuestión.</p> <p>Promoción y construcción de cultura amena.</p>	<p>MBA o título universitario relacionado al rubro de negocios.</p> <p>Experiencia en cargos de responsabilidad en compañías o emprendimientos similares.</p>	USD 1.283,3	Corto plazo

<p>CPO</p>	<p>Desarrollar y comunicar una visión clara del producto, que se alinee con las metas de la compañía y las tendencias del mercado.</p> <p>Crear y ejecutar una estrategia de producto que fomente la innovación, crecimiento y ventaja competitiva.</p> <p>Mantenerse informado acerca de la industria, las necesidades del usuario y las tecnologías emergentes para adaptar y dar forma al <i>product roadmap</i>;</p> <p>Llevar a cabo y analizar <i>research</i> de los usuarios para adquirir <i>insights</i> acerca del comportamiento de los usuarios, sus preferencias y sus puntos de dolor.</p> <p>Utilizar el <i>feedback</i> provisto por los usuarios para iterar en el diseño, funcionalidades y evolución del producto de forma continua.</p>	<p>Estrategia y desarrollo de producto.</p> <p>Diseño centrado en el usuario.</p> <p>Liderazgo y desarrollo de equipos.</p> <p>Investigación y análisis de mercado</p> <p>·</p> <p>Metodologías ágiles.</p> <p>Innovación y adaptación a tendencias tecnológicas.</p>	<p>MBA o título universitario relacionado al rubro de negocios.</p> <p>Experiencia en cargos de responsabilidad en compañías o emprendimientos similares.</p>	<p>USD 1.283,3</p>	<p>Corto plazo</p>
<p>CFO</p>	<p>Desarrollar y ejecutar estrategias financieras que se alineen con los objetivos a corto y largo plazo de la compañía;</p> <p>Supervisar el armado de presupuestos y</p>	<p>Liderazgo financiero.</p> <p>Planeamiento financiero estratégico.</p>	<p>MBA o título universitario relacionado al rubro de finanzas.</p> <p>Experiencia en cargos de responsabilidad en</p>	<p>USD 2000</p>	<p>Largo plazo (+5 años)</p>

	<p><i>forecasting</i> financiero para orientar la toma de decisiones financieras.</p> <p>Mantenerse al día en cuanto a estándares de contabilidad relacionados a las industrias en cuestión y requisitos regulatorios para asegurar su cumplimiento y minimizar riesgos legales.</p> <p>Asegurarse de realizar reportes financieros precisos y regulares incluyendo estados de resultados, balances y estados de flujos de fondos para mantener la transparencia con los <i>stakeholders</i>.</p> <p>Evaluar la viabilidad financiera de potenciales inversiones en investigación y desarrollo, tecnología e innovación.</p>	<p>Presupuestos y análisis de proyecciones.</p> <p>Gestión de riesgos.</p> <p>Armado de reportes financieros.</p>	<p>compañías o emprendimientos similares.</p>		
CTO	<p>Desarrollar activamente el roadmap en conjunto con la visión de la compañía.</p> <p>Elegir la tecnología más acorde para el desarrollo del producto considerando los factores como escalabilidad, seguridad y costos.</p> <p>Implementar y verificar la seguridad para proteger los datos y sistemas de la</p>	<p>Liderazgo y desarrollo de equipos.</p> <p>Negociación y capacidad de priorización de tareas.</p> <p>Conocimientos de ciberseguridad.</p> <p>Ser innovador .</p>	<p>MBA o título universitario relacionado al rubro de tecnología.</p> <p>Experiencia en cargos de responsabilidad en compañías o emprendimientos similares.</p>	USD 2000	Corto plazo

	compañía, asegurando estar en regla con las regulaciones correspondientes.	Perfil analítico, <i>data driven</i> .			
--	--	--	--	--	--

8.1.2 Personal Mandos Medios

Puesto de Trabajo	Tareas / Responsabilidades	Habilidades	Perfil Profesional	Costo	Momento de Contratación (corto / mediano / largo plazo)
Analista de Marketing	<p>Creación y gestión de campañas publicitarias, SEO, <i>content marketing</i> y <i>email marketing</i> para promover las soluciones provistas;</p> <p>Llevar a cabo investigación de mercado para desarrollar una comunicación efectiva del producto relevante a la industria;</p> <p>Obtención de <i>insights</i> para poder atraer potenciales clientes al <i>funnel</i> de ventas;</p> <p>Mantenimiento de identidad de marca robusta y gestión del desarrollo creativo para lograr consistencia en el <i>branding</i>.</p> <p>Planeamiento y ejecución de eventos de la industria, <i>webinars</i>,</p>	<p>Marketing Digital.</p> <p>Investigación y análisis de mercado.</p> <p><i>Branding</i> creativo.</p> <p><i>Data-driven</i>.</p> <p>Comunicación efectiva.</p> <p>Manejo de herramientas de diseño gráfico.</p>	<p>Licenciatura en Marketing, Comunicaciones o relacionado;</p> <p>Experiencia en roles similares.</p>	USD 500	Corto plazo

	<p><i>workshops</i>, y participación en conferencias para compartir las habilidades de la compañía e interactuar con potenciales clientes.</p> <p>Utilización de herramientas analíticas para realizar un seguimiento del desempeño de las campañas de marketing, monitorear <i>KPIs</i> y evaluar el <i>ROI</i> de las iniciativas de marketing para lograr mejoras continuas.</p>				
Gerente de IT	<p>Liderar y gestionar al equipo de IT y realizar elecciones informadas en tecnología para desarrollar las interfaces correctamente;</p> <p>Supervisar la infraestructura de servidores y redes asegurándose de que respondan a las necesidades que conlleva el desarrollo de soluciones UX.</p> <p>Asegurarse de brindar la máxima seguridad de datos posible, respondiendo ante regulaciones de</p>	<p>Liderazgo.</p> <p>Excelencia en conocimientos técnicos.</p> <p>Comunicación.</p> <p>Resolución de problemas.</p> <p>Gestión de proyectos.</p>	<p>Licenciatura en carreras afines a sistemas.</p> <p>Experiencia en roles similares.</p>	USD 1500	Largo plazo

	<p>protección de datos y contratos pactados con clientes, e implementando medidas de ciberseguridad.</p> <p>Mantener control de calidad a través de procesos de QA y QC, revisiones de código y control de versiones.</p> <p>Colaborar con diseñadores UX/UI y equipos de negocio para alinear las soluciones en cuanto a tecnología con la experiencia de usuario y los requisitos del cliente.</p>				
Responsable de Ventas	<p>Conocimiento del producto a través de la comprensión de las soluciones brindadas por la compañía incluyendo funcionalidades, beneficios y ventajas competitivas.</p> <p>Generar nuevos clientes potenciales a través de múltiples canales incluyendo eventos de la industria y contacto directo.</p> <p>Construir y mantener relaciones robustas con</p>	<p>Habilidad para empatizar con el cliente y entablar relaciones sólidas.</p> <p>Gestión del tiempo y prioridades.</p> <p>Flexibilidad.</p> <p>Resolución de problemas en el canal de ventas.</p> <p>Motivación y disciplina.</p>	<p>Licenciatura en administración de empresas, negocios o carreras afines.</p> <p>Experiencia en roles similares.</p>	USD 600	Mediano plazo

	<p>clientes para comprender sus necesidades y brindar soporte y soluciones.</p> <p>Desarrollar presentaciones de ventas y demostraciones para mostrar el valor de las soluciones a potenciales clientes.</p> <p>Llevar a cabo análisis de las necesidades de los clientes para comprender sus requisitos y puntos de dolor.</p>				
<p>Gerente de admin y finanzas</p>	<p>Supervisar el manejo de los recursos y el mantenimiento del equipamiento.</p> <p>Asistir en la gestión de proyectos coordinando reuniones, haciendo un correcto seguimiento de los tiempos y asegurándose que los recursos estén disponibles cuando sean necesarios.</p> <p>Mantener y organizar la documentación y reportes de la compañía y preparar reportes y presentaciones pertinentes.</p>	<p>Habilidades organizativas</p> <p>Coordinación de proyectos</p> <p>Análisis de documentación y creación de reportes</p> <p>Manejo presupuestario</p>	<p>Licenciatura en administración de empresas, negocios o carreras afines.</p> <p>Experiencia en roles similares.</p>	<p>USD 1000</p>	<p>Mediano plazo</p>

	<p>Asistir en el planeamiento de los presupuestos y en el seguimiento de los gastos e inversiones, teniendo en cuenta los objetivos y pautas financieras.</p> <p>Comunicarse con equipos internos y <i>stakeholders</i> de forma clara, ordenada y profesional.</p>				
Product Manager	<p>Definir la visión y estrategia del producto junto con su diseño, calidad y equipo de desarrollo</p> <p>Comprender las necesidades del usuario y transformarlas en experiencias de usuario satisfactorias</p> <p>Llevar a cabo y liderar el desarrollo continuo que impacta los principales <i>KPIs</i> del producto y <i>OKRs</i> de la compañía</p> <p>Mantener el producto en mejora constante a través de la comprensión profunda del negocio y de las necesidades del mercado.</p>	<p>Construcción y seguimiento de productos a lo largo de su ciclo de vida</p> <p>Desarrollo de productos B2B y B2C a través de metodologías ágiles</p> <p>Conocimientos avanzados de UX/UI</p>	<p>Licenciatura en Negocios digitales, sistemas, administración o carreras afines</p> <p>Experiencia en roles similares</p>	USD 1000	Largo Plazo (+5 años)

	Asegurar una entrega exitosa del producto al cliente y la adopción de las funcionalidades por el usuario final.				
--	---	--	--	--	--

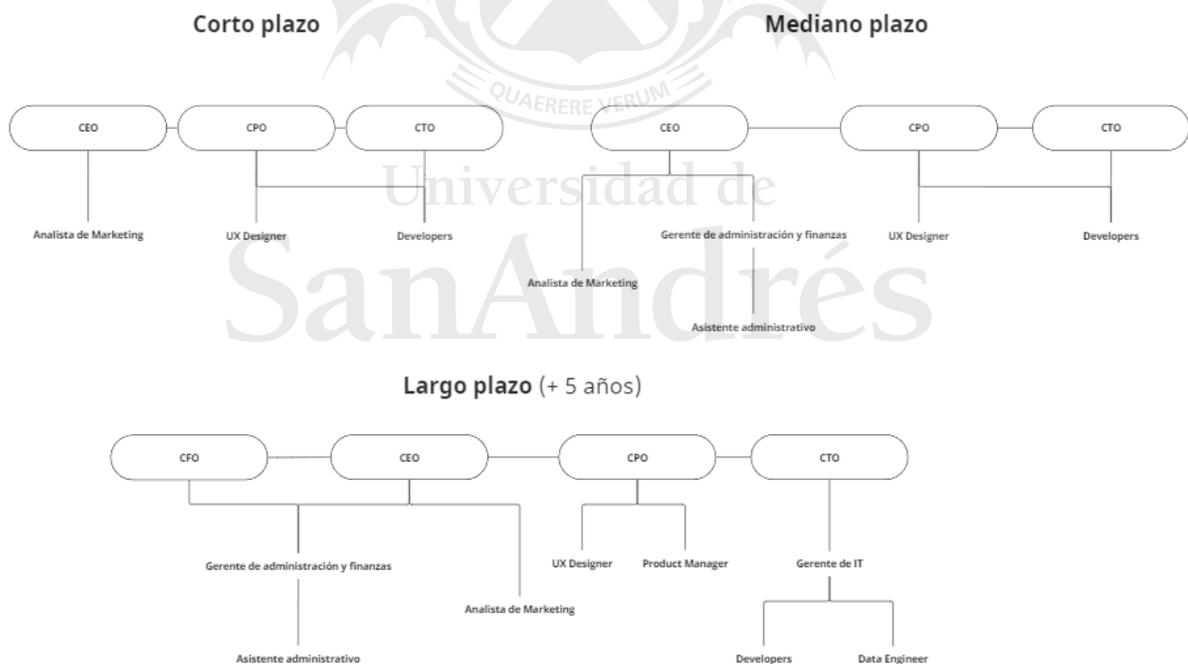
8.1.3 Personal Operativo

Puesto de Trabajo	Tareas o Funciones	Habilidades Técnicas	Costo	Momento de Contratación (corto / mediano / largo plazo)
Desarrolladores	<p>Conocimiento en tecnologías <i>front end</i> para crear interfaces intuitivas y atractivas visualmente</p> <p>Colaborar con el equipo de <i>UX/UI</i> para trasladar los mockups a código funcional</p> <p>Desarrollar diseños responsivos para que las pantallas se adapten a diferentes dispositivos, asegurando la experiencia del usuario.</p>	<p>Manejo de lenguajes de programación pertinentes</p> <p>Manejo de GIT</p> <p>Integración de diseño de <i>UX / UI</i></p> <p>Habilidades en desarrollo de aplicaciones móviles para iOS y Android</p>	USD 1500	Corto plazo
Diseñadores UX/UI	<p>Realizar investigaciones de usuarios y pruebas de usabilidad para entender las necesidades y preferencias</p> <p>Crear <i>wireframes</i> y prototipos interactivos</p> <p>Realizar pruebas de usabilidad y recopilar feedback valioso de los usuarios para mejorar la experiencia del usuario.</p>	<p>Manejo de herramientas de diseño como Figma, Sketch o XD</p> <p>Conocimiento de plataformas de diseño (Web, Ios, Android)</p> <p>Conocimiento en metodologías de investigación de</p>	USD 1.000	Corto plazo

	Trabajar conjuntamente con los desarrolladores y el <i>product manager</i>	experiencia de usuario, como entrevistas cualitativas, personas y mapeo de experiencias.		
Data engineer	<p>Recolectar información de fuentes variadas para asegurar disponibilidad de soluciones UX.</p> <p>Extraer, preprocesar y transformar datos para su correcto análisis, asegurando calidad y consistencia.</p> <p>Integrar datos de múltiples fuentes en repositorios centralizados para su fácil acceso y análisis.</p> <p>Desarrollar modelos de datos que se alineen con las necesidades de UX, definiendo estructuras de datos y sus relaciones.</p> <p>Diseñar procesos de ETL para automatizar el movimiento de datos, extracción e ingreso en el almacenamiento seleccionado.</p>	<p>Conocimientos de SQL, Python y pyspark</p> <p>Sólidos conocimientos para decidir, diseñar e implementar <i>data pipeline</i></p> <p>Conocimiento deseado en el manejo de datos en ambientes <i>cloud</i></p> <p>Conocimiento en bases de datos y medidas de seguridad</p> <p>Conocimientos en Git y <i>APIs</i></p>	USD 800	Largo plazo (+5 años)
Asistente administrativo	<p>Coordinar reuniones para los miembros del equipo y ejecutivos, haciendo un uso eficiente del tiempo y los recursos.</p> <p>Organizar y mantener documentos, información, archivos y datos, tanto de forma física como digital.</p>	Manejo de paquete office		Mediano plazo

	<p>Seguir de cerca las agendas y los objetivos de los ejecutivos para maximizar la productividad.</p> <p>Gestionar la comunicación entre el equipo, los administrativos, clientes y consultas de potenciales clientes por vía telefónica o a través de correo electrónico o llamadas virtuales, funcionando a modo de nodo confiable de contacto.</p>			
--	---	--	--	--

8.2 – Organigrama



9 - Costos, Finanzas e Inversión

9.1 Costos

Los principales costos que tendrá la ejecución del negocio se detallan a continuación:

1. *Equipo*

El equipo de trabajo que se dedicará al desarrollo y comercialización de nuestros productos digitales representa la mayor porción de los costos requeridos, teniendo en cuenta que será el encargado de materializar los cimientos en los que se basa el negocio para poder operar.

2. *Servidores*

La suscripción a los servidores provistos por *Amazon Web Services* (AWS) conforma una porción de los costos del negocio, teniendo en cuenta que permite alojar nuestras interfaces con la mayor seguridad posible, cosa que es esencial, dadas las características del modelo de negocio previamente mencionadas, y sus potenciales riesgos.

3. *Consultoría de UX*

Durante el proceso de ideación y diseño de *wireframes* de nuestras interfaces, será necesario recurrir a servicios de consultoría de *UX* para poder añadir un diferencial al desarrollo accesible del producto, antes de adquirir el *know how* asociado a la experiencia futura en el rubro. Es por esto que será necesario incorporar estos servicios en nuestra estructura de costos principal.

4. *Computadoras*

Las herramientas de trabajo principales serán las computadoras, teniendo en cuenta que el producto ofrecido es uno totalmente digital, por lo que su desarrollo también lo es.

5. *Marketing*

A pesar de que la forma de comunicar el producto no vaya a ser a través de medios masivos, se deberá destinar una porción del presupuesto para llevar a cabo el plan de marketing desarrollado (Ver [Módulo 6](#)).

6. *R&D*

Para lograr desarrollar una ventaja competitiva y crear productos orientados a satisfacer al sector de adultos mayores de 65 años va a ser indispensable incluir en los costos una inversión importante en investigación y desarrollo para utilizar como base de los conocimientos del negocio.

9.2 Inversiones

9.2.1 Inversiones requeridas

Inversiones		Costo (\$)
Desarrollo de producto		24.000
Herramientas		13.000
Costos operativos	Equipo	11.000
	Marketing	
Legales		2.000
R&D		10.000
TOTAL INVERSIÓN		60.000

La inversión inicial será de USD 60.000 y se destinará a cubrir los gastos para el desarrollo del producto y otros gastos asociados necesarios. La distribución porcentual de dichos gastos será de un 40% de la inversión en desarrollo del producto, un 21,6% en herramientas de trabajo, un 18,33% en costos operativos, un 16,33% en investigación y desarrollo y un 3,33% en asuntos legales.

SanAndrés

9.2. Detalle de Inversiones

La distribución detallada de la inversión inicial incluye la composición de cada una de las categorías de las inversiones requeridas:

- El desarrollo del producto incluye los sueldos de los miembros del equipo necesarios para la construcción de nuestras interfaces, durante los tres meses que durará el desarrollo del *MVP*.
- Las herramientas necesarias para operar serán computadoras para el equipo de desarrollo y los servidores prestados por *AWS* para hostear la información de forma segura, y teniendo en cuenta la capacidad que ofrece de escalar recursos fácilmente, así como que permite ajustar su capacidad de acuerdo con la demanda y el pago únicamente por lo que se utiliza.
- Los costos operativos se dividen en Marketing y en equipo. Para Marketing se contemplan los gastos en marketing digital para lograr la captura de clientes inicial a través de *paid search* y a través de la presencia en eventos bancarios donde podamos dar a conocer nuestro producto, mientras que en equipo se incluyen los sueldos del gerente de marketing y de los miembros del *C-Level* que no se incluyen en la categoría de “Desarrollo de producto”.
- Los gastos vinculados a temas legales incluyen asesoramiento legal y por la registración de marcas y patentes en el INPI.
- Por último, los gastos en *R&D* se destinarán a investigación y desarrollo para poder crear funcionalidades accesibles con sustento para asegurar el éxito en su implementación y que se tengan mayores posibilidades de sostener el producto a futuro, innovando constantemente.

Concepto	Descripción	Mensual	Costo (\$)
Desarrollo de producto	Sueldo <i>Chief Technology Officer</i> (CTO)	2000 USD	6.000
	2 Full - Stack Developers	3000 USD (1500 c/u)	9.000
	1 UX Designer	1000 USD	3.000
	1 Consultor UX	2000 USD	6.000
Herramientas	5 Notebooks	10.000 USD (2000 c/u)	10.000
	Servidores	3.000 USD	3.000

Marketing	Marketing digital	200 USD	600
	Presencia en <i>summits</i> bancarios/ <i>fintech</i>	400 USD	1.200
Equipo	1 Analista de Marketing	500 USD	1.500
	<i>CPO</i>	1.283,3 USD	3.850
	<i>CEO</i>	1.283,3 USD	3.850
Legales	Asesoramiento legal	-	1.990
	Marcas y patentes	-	10
R&D	Gastos de investigación y desarrollo	10.000 USD	10.000
	TOTAL	-	60.000

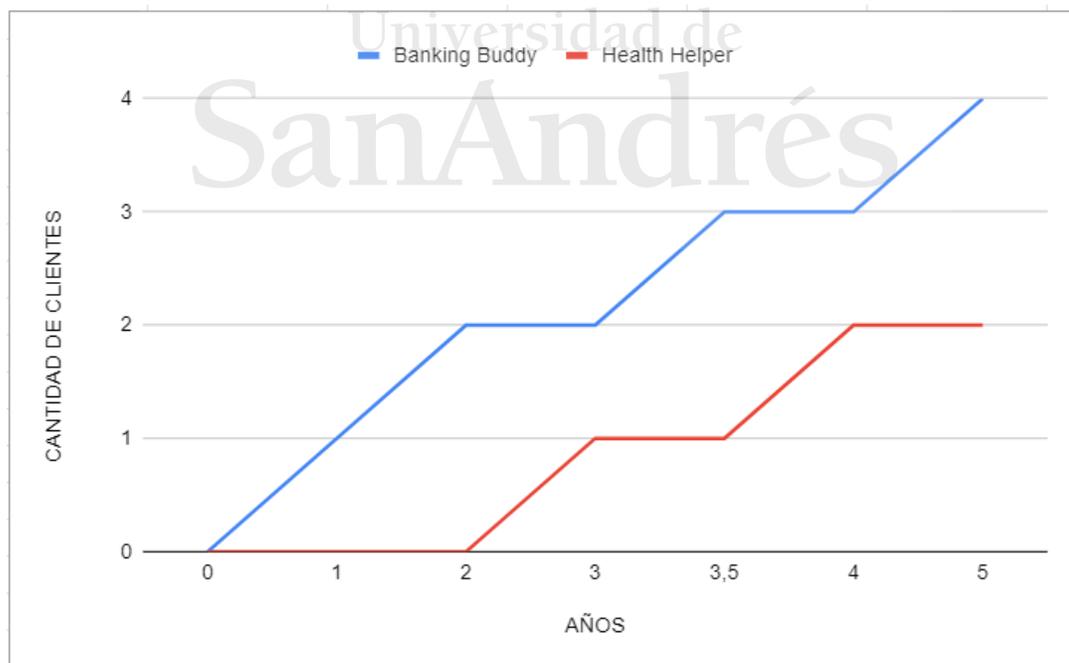
9.3 – Precios

La política de precios establecida se basará en un modelo de suscripción mensual con un mínimo garantizado de 5000 USD en el caso de Banking Buddy, para clientes bancarios y de 1500 USD en el caso de Health Helper, para clientes en el rubro de salud.

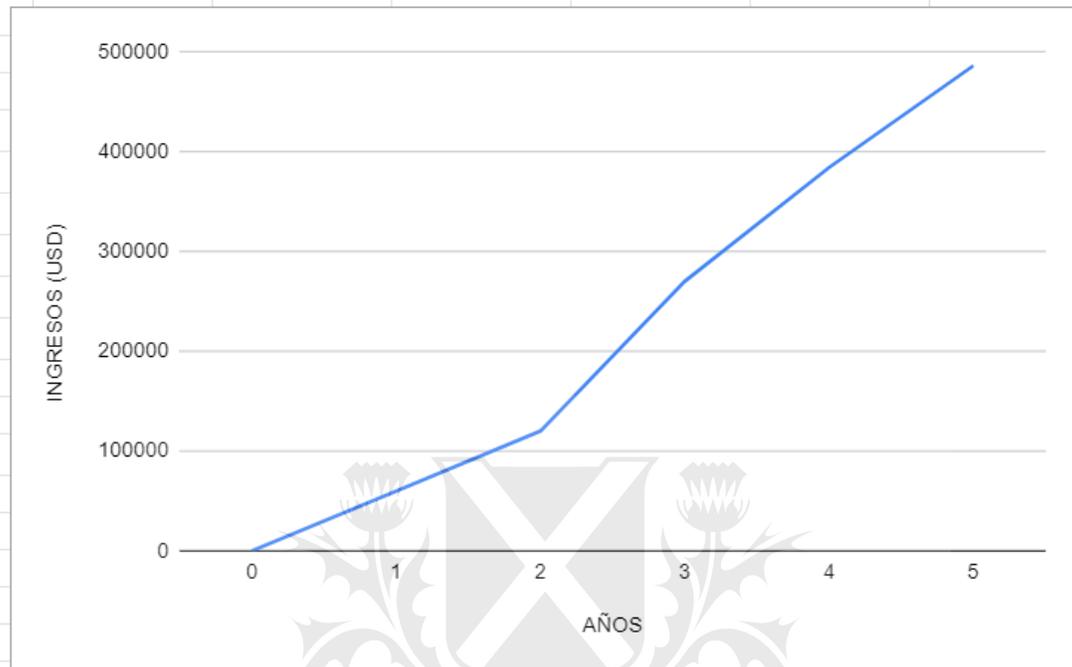
Se cobrarán comisiones de 2500 USD para Banking Buddy y de 750 USD para Health Helper por volumen de usuarios activos a partir del incremento porcentual del 30% de la base de usuarios inicial, por lo que esto estará sujeto a la implementación exitosa de Banking Buddy + Health Helper en las plataformas de cada cliente.

9.4 – Pronósticos de ventas

Los pronósticos de ventas contemplan que el primer servicio que se prestará va a ser el de Banking Buddy, es decir, nuestros servicios orientados a intervenir la interfaz de aplicaciones bancarias. El primer año posterior al desarrollo del *MVP* incluye la puesta en marcha de Banking Buddy en la aplicación del primer cliente capturado, seguido por esto mismo en el segundo año de operaciones con el segundo cliente. Durante el tercer año de operaciones se espera capturar al primer cliente de Health Helper, del rubro de salud, y, a mediados de ese mismo año, capturar a nuestro tercer cliente de Banking Buddy. También se llevará a cabo la expansión territorial del primer cliente bancario a otros países en los que opera dentro de latinoamérica, teniendo en cuenta la implementación exitosa en Argentina durante los dos primeros años de operaciones. En el cuarto año se capturará al segundo cliente de Health Helper, y se proyecta comenzar a percibir comisiones de los primeros dos clientes de Banking Buddy, esperando que su volumen de usuarios activos aumente el 30% del inicial como se proyecta que suceda. Por último, en el quinto año, se espera capturar un cuarto cliente para Banking Buddy y se proyecta percibir comisiones tanto del tercer cliente bancario como del primer cliente del rubro de salud, ambos capturados durante el tercer año de operaciones.



Cantidad de clientes capturados en los primeros 5 años de operación, por vertical



Volumen de ventas en USD en los primeros 5 años de operación

Universidad de
SanAndrés

9.5 - Estudio de los ingresos y egresos.

9.5.1 - Gastos de operación

Sueldo o Salario Mensual (\$ brutos)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos	113.600	130.640	156.236	171.859	189.045
TOTAL EN MANO DE OBRA	113.600	130.640	156.236	171.859	189.045

Se contempla un aumento en los sueldos de un 10% entre año y año para nuestro equipo. La distribución exacta de los sueldos mensuales se encuentra detallada en el [Módulo 8 \(Equipo\)](#).

9.5.2 - Gastos de operación (variables) no relacionados con la mano de obra.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Gastos en Marketing</i>	2.400	2.400	2.400	2.400	2.400
<i>Herramientas de trabajo</i>	-	-	4.000	4.000	2.000
TOTALES	2.400	2.400	6.400	6.400	4.400

Teniendo como referencia el plan de marketing detallado (ver [Módulo 6](#)), destinaremos \$2.400 USD anuales a gastos de marketing que contemplan *fees* asociados a la presencia en eventos bancarios, gastos de SEM y gastos de desarrollo y publicación de *content marketing*, entre otros.

Los gastos en herramientas de trabajo contemplan los gastos en computadoras para el equipo de desarrollo y sus respectivas amortizaciones.

9.5.5 - Estados de Resultados proyectados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Netos	60.000	120.000	270.000	384.000	486.000
Costos (variables + fijos)	(20.000)	(24.000)	(27.000)	(28.000)	(28.000)
Resultado Bruto	40.000	96.000	243.000	356.000	458.000
Gastos Generales & Administración	(116.000)	(113.040)	(158.636)	(174.259)	(191.445)
Amortizaciones	(2.500)	(2.500)	(3.500)	(4.500)	(2.500)
EBITDA - Resultado Operativo	(78.500)	(39.540)	80.864	177.241	264.055
Impuestos (IIGG 35%)	27.475	13.839	(28.302)	(62.034)	(92.419)
Crédito fiscal	17.500	44.975	58.814	30.512	(92.419)
Saldo Impuesto	44.975	58.814	30.512	(31.523)	(92.419)
Impuesto a pagar	-	-	-	(31.523)	(92.419)
Resultado neto	(51.025)	(25.701)	52.562	115.206	117.635

El estado de resultados proyectados incluye los ingresos año a año, que provienen de las suscripciones pagadas por nuestros clientes y las comisiones asociadas. A través de los precios detallados en el submódulo 9.3, las proyecciones de ventas del submódulo 9.4 y el detalle del *product roadmap* (Ver submódulo 4.1), se explica la procedencia de los ingresos netos anuales.

Los costos por ventas incluyen los gastos necesarios asociados al funcionamiento de nuestro producto, incluyendo mantenimiento y servidores, entre otros.

Una vez obtenido el resultado bruto como resultado de la resta entre los ingresos netos y el costo por ventas, a este se le restan los costos operativos, que incluyen los gastos en personal y en gastos de capital

como las computadoras de los equipos de trabajo. A esto se le quitan las depreciaciones y amortizaciones de los activos fijos para alcanzar el resultado operativo.

El resultado neto contempla los impuestos a pagar y los resta del resultado operativo.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas por cobrar	-	-	-	-	-	-
Cuentas por pagar	-	-	-	30.000	30.000	30.000
Capital de trabajo	-	-	-	(30.000)	(30.000)	(30.000)
Variación ct	-	-	-	(30.000)	-	-

Saldos en cuentas por cobrar y cuentas por pagar

Al cobrar el año por adelantado a nuestros clientes, no se muestran cuentas por cobrar en los saldos. De esta forma se conserva el NOF negativo, lo que permite financiarnos a través de los pagos de nuestros clientes.

Teniendo en cuenta que a partir del año 3 se proyecta capturar un nuevo cliente bancario a mitad de año, a este se le debe medio año de servicios a partir del segundo semestre de 2026.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desarrollo interfaces y landing page	49.990	5.000	7.500	10.000	11.000	11.000
Herramientas de trabajo	10.000	-	-	4.000	4.000	2.000
Registración marca y patente	10	-	-	-	-	-
TOTAL INVERSIONES EN ACTIVOS FIJOS	60.000	5.000	7.500	14.000	15.000	19.000

Inversiones en activos fijos requeridas

Las inversiones en activos fijos corresponden a la inversión inicial en el desarrollo del producto digital, detallada en el submódulo 9.2, junto con las herramientas de trabajo detalladas en el submódulo 9.5.2 y la registración de marca y patente, incluida en la inversión inicial.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA	(50.000)	(81.000)	(42.040)	77.364	172.741	261.555
(-) IG operativo a pagar	-	-	-	-	(31.523)	92.419
(-) variación del capital de trabajo	-	-	-	30.000	-	-
(-) inversión en activos fijos (CAPEX)	(10.000)	-	-	(4.000)	(4.000)	(2.000)
FFCF	(60.000)	(81.000)	(42.040)	103.364	137.218	167.135

Flujo de fondos proyectado a 5 años

9.6 Fuentes y usos del financiamiento de la inversión (en \$)

Total de las Fuentes de Financiamiento \$60.000USD

La fuente de financiamiento principal será aportada por un *angel investor*, contemplando que tenga una visión a largo plazo sobre los ingresos proyectados del negocio y desee acompañar el desarrollo de Banking Buddy y Health Helper, fomentando su crecimiento hasta alcanzar madurez. Este funcionará a modo de mentor y nos proveerá el capital inicial necesario para cubrir los gastos de desarrollo, asumiendo ciertos riesgos en el proceso.

9.7 – Punto de Equilibrio

Se espera que el punto de equilibrio se alcance en el año 3, en el que se logra que los ingresos igualen las erogaciones.

9.8 - Análisis económico y financiero.

Para calcular el valor de la WACC para nuestro negocio, se recopilaron: la tasa libre de riesgo (Rf), la beta desapalancada del sector “*Software*”, la prima de riesgo país de Argentina (PRP) y la prima de riesgo del

mercado (PRM). Al no haber existencia de deudas, el Ke es equivalente a la WACC, y en este caso es de 22,49%.

Rf - Tasa libre de riesgo (Tasas del tesoro de Estados Unidos a 5 años al 06/07/2023):	4,35%
Beta desapalancada del sector de servicios de información:	1,37
Prima de riesgo país de Argentina:	10%
Prima por riesgo de mercado:	5,94%
Rm - Rf	5,94%
Ke = Rf + (Rm - Rf) * be + PRP	22,49%
Ke = WACC	

Fuente: Datos extraídos del sitio de Aswath Damodaran

Una vez calculada la tasa de descuento (WACC), realizamos la valuación del negocio:

Flujo de fondos año 5	USD 167.135,47
Tasa de crecimiento (g)	2%
Flujo de fondos año 6	USD 170.478,2
Tasa de descuento	22,49%
Valor Terminal	USD 832.136,69

El Valor Actual Neto (VAN) se utiliza para medir el valor presente de los flujos generados a raíz de una inversión futura, para así determinar el valor de dicha inversión. El VAN para Banking Buddy y Health Helper es de 3.009.529, indicando que el negocio generará beneficios adicionales.

En cuanto a la TIR, esta permite medir la rentabilidad de una inversión teniendo en cuenta el porcentaje de ganancia o pérdida que va a tener la inversión en cuestión. Para nuestro negocio, la TIR a perpetuidad es de un 64%, mientras que la TIR es de 26,5%.

Que la TIR supere el valor de la WACC, permite concluir que el negocio planteado es rentable.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
FCFF	-60.000	-81.000	-42.040	103.364	137.218	167.135
VH	-	-	-	-	-	832.137
FCFF + VH	-60.000	-81.000	-42.040	103.364	137.218	999.272
WACC	1,0000	0,8164	0,6665	0,5442	0,4443	0,3627
VA	-60000	-99214	-63073	189.949	308.864	2.755.055

TIR A PERPETUIDAD	65%
TIR	28,03%
WACC	22,49%
VAN	USD 3.031.582

El tiempo de recupero de la inversión inicial, sin descontar los flujos, es de 3,67 años, que serían 44 meses. En cuanto al tiempo de recupero modificado, descontando los flujos, será de 3.61 años, que son aproximadamente 43 meses.

	Payback	Payback modificado
a. Año anterior al recupero =	3	3
b. Flujo acumulado del año anterior al recupero (absoluto)	103.364	189.949
c. Flujo del año en que se recupera =	137.218	308.864
Payback en años =	3,75	3,61
Payback en meses =	45	43,4

10 - Aspectos Legales

10.1 – Creación de sociedad jurídica

Se constituirá una sociedad de responsabilidad limitada (SRL) teniendo en cuenta la necesidad de mantener la responsabilidad de los socios limitada al capital aportado a la compañía. Esta se conformará por los dos socios fundadores que deberán conducirse a través de las características de esta estructura societaria que permiten una formación simple, flexibilidad administrativa, adaptabilidad, y la posibilidad de atraer inversores externos. Esta composición societaria va a permitir enfocarnos en nuestra misión de creación de productos digitales innovadores para diferentes clientes, manteniendo una estructura legal que se alinea con nuestras necesidades operativas y objetivos a largo plazo.

Se planea a mediano plazo expandir el negocio a mercados internacionales. En un principio se expandirán los servicios provistos a otros países latinoamericanos, y, a largo plazo, a otros territorios. Será necesario expandir el equipo legal en el marco de estos países para asistir con regulaciones extranjeras.

10.2 – Marco legal donde operará el negocio

- Ley N.º 11.723 de Régimen Legal de la Propiedad Intelectual.
- Ley N.º 25.250 de Defensa de la Competencia
- Ley N.º 25.326 de Protección de datos personales
- Ley N.º 24.240 de Defensa del Consumidor

10.3 – Normativa legal vigente

Para asegurar el cumplimiento normativo correspondiente, se tendrán en cuenta las regulaciones y leyes aplicables a los sectores bancario y de salud. Será necesario asegurarse de que las interfaces ofrecidas por Banking Buddy + Health Helper cumplen con todas las normativas pertinentes correspondientes al marco legal (ver submódulo 10.2), relacionadas mayormente con la seguridad de datos, la privacidad y la

protección de la información financiera. Además, se verificará que los clientes cumplan con sus propias obligaciones legales y reglamentarias.

10.4 - Habilitaciones, registro de marcas y patentamiento

Para asegurar el diseño industrial de las interfaces de Banking Buddy + Health Helper y la marca, se tendrá en cuenta el claro establecimiento de los derechos de propiedad intelectual sobre ellas. Para evitar réplicas o copias de la solución se hará foco en que los clientes no puedan utilizar la marca o el diseño sin autorización previa. Para esto se registrará la marca y se patentará el diseño industrial en el INPI.

10.5 – Términos y condiciones del Producto Digital

No se requiere el desarrollo de términos y condiciones del producto digital al simplemente actuar como intermediarios entre los bancos y los usuarios finales. Aplican los términos y condiciones de los mismos bancos y las prepagas.

En el contrato de servicios se establecerán claramente los términos y condiciones de la prestación de las interfaces a los clientes, incluyendo detalles sobre los servicios proporcionados, el alcance de la labor, los plazos de entrega, los precios de la suscripción y demás aspectos relacionados. Por otro lado, se incluirá una cláusula de limitación de responsabilidad estableciendo el alcance de la responsabilidad de Banking Buddy + Health Helper en caso de cualquier pérdida o daño ocasionado por el uso de la interfaz. Finalmente, se incluirá una cláusula de resolución de disputas que delinee cómo se resolverán los conflictos que surjan.

11 - Plan de Implementación y Riesgos

El plan de implementación y riesgos sintetiza el orden en el que se desarrollarán las diferentes partes en la composición del producto digital y su modelo de negocio, y delinea sus tiempos, contemplando cómo afectaría la presencia de amenazas y oportunidades en estos.

Plan de implementación



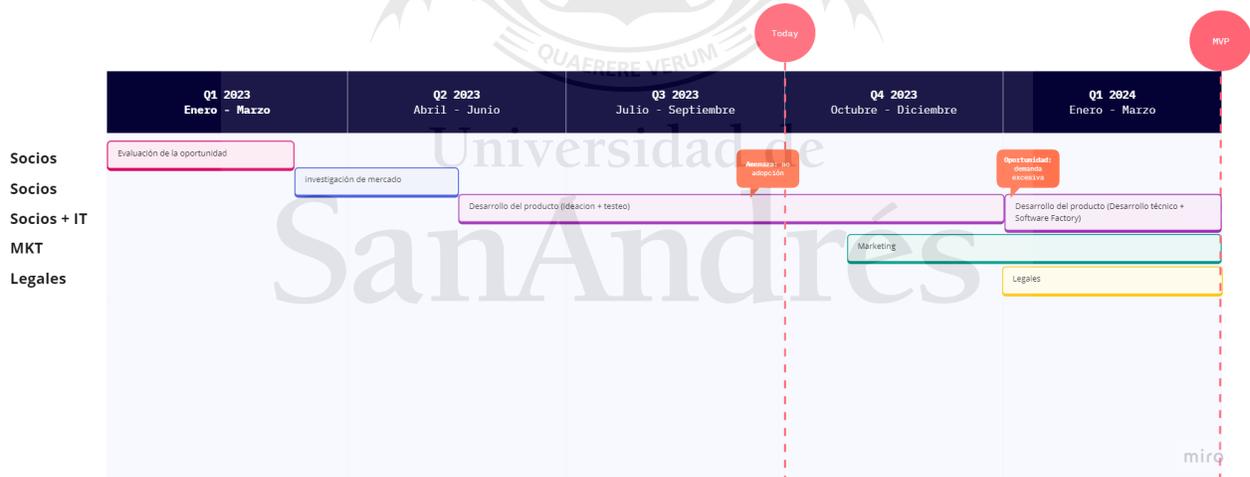
Orden de las partes que dan origen al producto, junto con sus tiempos de ejecución y responsables.

La oportunidad de negocio fue identificada a principios de 2023, durante los primeros meses del año. A partir de esta, fue posible intercambiar ideas respecto de la posible solución a las problemáticas planteadas y se realizó una investigación de mercado extensiva que duró hasta mediados del segundo trimestre del año para validar las ideas y percepciones iniciales. Una vez verificada la viabilidad del negocio, comenzamos a recopilar ideas basadas en la investigación realizada y conocimientos previos para poder incorporar al desarrollo del producto y, en base a esto, delimitamos las funcionalidades del MVP y las funcionalidades posteriores a su lanzamiento inicial. A partir del tercer trimestre se comenzó a desarrollar y testear las interfaces propuestas, para, en el último trimestre, desarrollar las interfaces efectivamente junto con el equipo de *IT*.

Además, al terminar el proceso de ideación inicial previo al desarrollo de las interfaces, comenzó la ejecución del plan de marketing en el que se delinea los diferentes métodos que se plantearon para lograr que nuestro producto penetre el mercado efectivamente. A lo largo del tercer trimestre se mostrará la propuesta a bancos a través de demostraciones adaptadas a su aplicación para conseguir capturar un cliente inicial y realizar testeos de funcionalidades hasta el fin del trimestre, cuando se comenzará a desarrollar el producto técnicamente.

Por último, a principios de octubre se registrará la marca en el INPI y se iniciará la solicitud de patentamiento del diseño industrial de nuestras interfaces. A lo largo del último trimestre del año se llevarán a cabo negociaciones legales desencadenadas por la firma del contrato con nuestro primer cliente bancario, en las que se pautarán contratos de servicio y acuerdos acerca de alianzas estratégicas y acuerdos sobre el tratamiento y comunicación de los datos.

Plan de riesgos



Orden de las partes que le dan origen al producto, en caso de que se materialicen los riesgos mencionados.

Amenaza: Riesgo de no adopción

Oportunidad: Demanda excesiva no prevista

El plan de implementación alternativo incluyendo una potencial amenaza y una potencial oportunidad añade una etapa de testeos en la que no se logra que el target adopte correctamente la solución de Banking

Buddy y Health Helper, por lo que debería extenderse la etapa de redesarrollo de la ideación y retesteo, por lo tanto, postergando el inicio del desarrollo del producto y el lanzamiento del *MVP*. Previo a lanzarse el producto al mercado se contempla la posibilidad de que la demanda ante el lanzamiento sea más alta de la prevista, por lo que, para poder responder a esto, el desarrollo técnico del producto se dividirá entre nuestros equipos de trabajo y una *software factory* durante el primer trimestre de 2024.



Anexos

Pésima



Hace 1 a
x ines!

Imposible seguir las instrucciones para ancianos con problemas auditivos y psicomotrices, para ellos y quienes los asistimos. A los desarrolladores de la app, un poco de empatía e inteligencia al momento de poner los parámetros necesarios para realizar la fe de vida, ojalá estuviesen como en su última foto de DNI. Y recuerden, todos llegaremos al final de la historia de igual modo.. gracias

Lamentable



4 sep.
Yanz95

Hace años que tengo la app y su funcionamiento deja mucho que desear. Tampoco es intuitiva de usar y su interfaz es poco agradable. Deberían invertir más en su desarrollo teniendo en cuenta la entidad bancaria que la maneja

No funciona nunca



Hace 1 a
LalaCuesta

Se olvidan que somos jubilados y estas nuevas formas nos complican más que n vez de ayudarnos. Dependemos de hijos y nietos y aún así no funciona y no podemos acceder a nuestras cuentas y dinero. UN DESASTRE!!

No puedo pagar servicios



12 sep.
Titaniocromo

No se pueden pagar los servicios desde la app en ninguna version de la app lo q la hace poco práctica

Muy poco accesible



Hace 1 a
julietaariadna

Es casi incompatible con VoiceOver en iPhone por lo tanto dificulta muchísimo el registro y uso de la aplicación

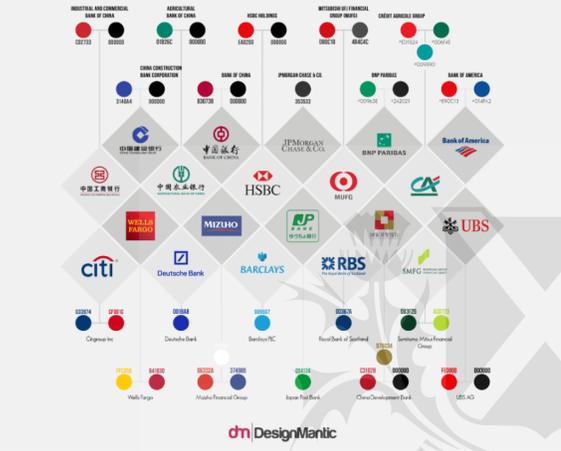
SanAndrés

Anexo 1: Reseñas de diferentes apps de homebanking

INVESTIGACIÓN PARA ESTÉTICA Y CREACIÓN DEL LOGO

20 TOP-NOTCH BANKS & THEIR LOGO PALETTES

COLOR SCHEMING FOR MONEY BUSINESS!

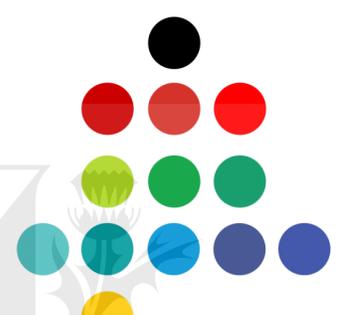


dm DesignMantic

What Are The Best Colors For A Bank Logo?

Analyzing the logos of the top 20 banks across the world, you'll notice that they use hues of black, red, green, blue, and yellow.

- Black, and even gray, allude to power, elegance, and sophistication.
- Red complements black, adding passion and strength to the list of emotions your **bank logo** can evoke in customers.
- Green conveys luck, wealth, and initiative.
- Blue signifies confidence and stability in performance
- Yellow evokes feelings of hope, happiness, and innovation.



Anexo 2: Investigación para estética y creación de la marca de Banking Buddy

QUERERE VERUM
 Universidad de
SanAndrés

Bibliografía

- ARR: Annual Recurring Revenue. (n.d.). Startupeable. Retrieved September 29, 2023, from <https://startupeable.com/glosario/arr-annual-recurring-revenue/>
- B2B2C. (n.d.). EcuRed. Retrieved September 29, 2023, from <https://www.ecured.cu/B2B2C>
- BBVA. (2020, Abril 15). Adultos mayores: ¿cómo ayudarlos en un mundo cada vez más digital? BBVA. https://www.bbva.com/es/ar/adultos-mayores-como-ayudarlos-en-un-mundo-cada-vez-mas-digital/?gl=1*1a2z5go* ga*NDk0Mjg0MTI3LjE2ODMxNTIxNzc.* ga_915V905T16*MTY4MzE1MjE3Ni4xLjEuMTY4MzE1MjYxNS41MC4wLjA
- Bensaïd, A. (2022, August 9). UI Design: ¿Qué es? ¡Definición y ejemplos! Eskimoz. Retrieved September 29, 2023, from <https://www.eskimoz.es/ui-design/>
- CEO - Qué es, definición, características y funciones. (n.d.). Definición.de. Retrieved September 29, 2023, from <https://definicion.de/ceo/>
- CEPAL. (2018). La inclusión financiera para la inserción productiva y el papel de la banca de desarrollo. CEPAL. Retrieved September 29, 2023, from <https://www.cepal.org/es/publicaciones/44213-la-inclusion-financiera-la-insercion-productiva-papel-a-banca-desarrollo>
- CPO | Qué es | Funciones + habilidades en la empresa [2023]. (n.d.). STANDBY Consultores. Retrieved September 29, 2023, from <https://standby.es/cpo/>
- Crecimiento del PIB (% anual) - Argentina | Data. (2022). Banco Mundial - Datos. Retrieved September 18, 2023, from <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=AR>
- Cristina Paredes , Terence Gallagher. (2022, February 23). The Silver Economy: from Inclusive Responsibility to Thriving Business. IDB Invest. Retrieved September 29, 2023, from <https://www.idbinvest.org/en/blog/social-infrastructure/silver-economy-inclusive-responsibility-thriving-business>

- CTO | Qué es | Sus funciones y con quién trabaja [2023]. (n.d.). STANDBY Consultores. Retrieved September 29, 2023, from <https://standby.es/cto/>
- Cuaresma, J. C. (2021, January 14). The silver economy is coming of age: A look at the growing spending power of seniors | Brookings. Brookings Institution.
<https://www.brookings.edu/articles/the-silver-economy-is-coming-of-age-a-look-at-the-growing-spending-power-of-seniors/>
- Dergarabedian, C. (2020, September 23). Inteligencia artificial: aseguran que la Argentina es "un país muy competitivo" pese a su economía. iProfesional. Retrieved September 29, 2023, from <https://www.iprofesional.com/tecnologia/324125-inteligencia-artificial-la-argentina-sigue-siendo-un-pais-muy-competitivo>
- Diccionario panhispánico del español jurídico. (n.d.). Definición de interfaz de programa de aplicación (API). Diccionario panhispánico del español jurídico. Retrieved September 25, 2023, from <https://dpej.rae.es/lema/interfaz-de-programa-de-aplicacion-api>
- Fernández, J. G., Juste, M., & Vázquez, T. (2021, Octubre 1). Olvidados por la banca. Expansión.
<https://lab.expansion.com/exclusion-mayores/>
- Gamification: qué es la Gamificación y cómo funciona. IEBS. Retrieved September 29, 2023, from <https://www.iebschool.com/blog/gamification-innovacion/>
- Gasbarrino, S. (2023, February 23). MVP: qué es el producto mínimo viable, cómo hacerlo y ejemplos. Blog de HubSpot. Retrieved September 29, 2023, from <https://blog.hubspot.es/sales/producto-minimo-viable#que-es>
- Global Financial Development Report Banco Mundial 2022
- Gracia, M. (2022, April 20). La falta de personal en la banca deja sin efecto el plan de atención a los mayores. El Independiente.
<https://www.elindependiente.com/economia/2022/04/20/la-falta-de-personal-en-la-banca-deja-sin-efecto-el-plan-de-atencion-a-los-mayores/>
- Gray, C. (2022, October 2). . . - YouTube. Retrieved September 26, 2023, from <https://www.billin.net/glosario/definicion-valor-actual-neto->

- Higuerey, E. (2021, July 27). MRR: qué es y cómo calcular este indicador en tu empresa. Rock Content. Retrieved September 29, 2023, from <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-mrr/>
- Huxhold, O., Hees, E. & Webster, N.J. Towards bridging the grey digital divide: changes in internet access and its predictors from 2002 to 2014 in Germany. Eur J Ageing 17, 271–280 (2020). <https://doi.org/10.1007/s10433-020-00552-z>
- INDEC. (2023, April 21). Untitled. Banco Central de la República Argentina. Retrieved September 29, 2023, from <https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/IIF-segundo-semester-2022.pdf>
- INDEC. (2023, May 4). Indicadores de condiciones de vida de los hogares en 31 aglomerados urbanos. Segundo semestre de 2022. INDEC. Retrieved September 29, 2023, from https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eph_indicadores_hogares_05_235E6912BB48.pdf
- INDEC. (2023, May 16). Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH. Cuarto trimestre de 2022. INDEC. Retrieved September 29, 2023, from https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_239BB78E7691.pdf
- iPhone: qué es VoiceOver y cómo activarlo | DATA. (2023, March 12). Mag El Comercio. Retrieved September 29, 2023, from <https://mag.elcomercio.pe/data/iphone-que-es-voiceover-y-como-activarlo-ios-aplicaciones-nnda-nnni-noticia/>
- iProup. (2020, August 21). Bancos 4.0: Galicia, ICBC y Supervielle revelan cómo la pandemia aceleró sus procesos de transformación digital. iProUP. Retrieved July 8, 2023, from <https://www.iproup.com/finanzas/16153-galicia-icbc-y-supervielle-el-impacto-de-la-pandemia-en-sus-procesos-digitales>
- Johnson, R., Kent, S. Designing universal access: web-applications for the elderly and disabled. Cogn Tech Work 9, 209–218 (2007). <https://doi.org/10.1007/s10111-007-0063-2>
- Kloot, L. (2022). Tips For B2B Thought Leadership Marketing Strategy. Outbrain. Retrieved September 29, 2023, from <https://www.outbrain.com/blog/6-tips-for-crafting-a-b2b-thought-leadership-marketing-strategy/>

- KPI's ¿Qué son, para qué sirven y por qué y cómo utilizarlos? (2017, September 29). Blog. Retrieved September 29, 2023, from <https://blog.es.logicalis.com/analytics/kpis-qu%C3%A9-son-para-qu%C3%A9-sirven-y-por-qu%C3%A9-y-c%C3%B3mo-utilizarlos>
- Lemus, I. (2020, July 22). Wireframes ¿Qué son? Conocimiento Libre. Retrieved September 29, 2023, from <https://conocimientolibre.mx/wireframes/>
- Londoño, P. (2023, May 11). Qué es el marketing de contenidos: tipos, ejemplos e implementación. Blog de HubSpot. Retrieved September 29, 2023, from <https://blog.hubspot.es/marketing/guia-marketing-contenidos#que-es>
- Mi Obra Social. (2021). ¿Cuál es la prepaga más grande de Argentina en 2023? MiObraSocial. Retrieved September 28, 2023, from <https://www.miobrasocial.com.ar/blog/cual-es-la-prepaga-mas-grande-de-argentina/>
- Ministerio de salud de la Nacion. (2022). Coberturas de Salud en Argentina (2022) - Dirección de Estrategias de Integración del Sistema de Salud. Banco de Recursos. Retrieved September 28, 2023, from <https://bancos.salud.gob.ar/sites/default/files/2023-06/coberturas-de-salud-en-argentina-2022-deiss.pdf>
- Morales, R. (2023, March 9). Fintech: qué es, cómo funciona y para qué sirve - Legaltech. Legaltech. Retrieved September 29, 2023, from <https://blog.lemontech.com/fintech/>
- Natanson, J. (2023). Argentina: elecciones en el atardecer de los liderazgos. Nueva Sociedad, (306), 4-12. <https://nuso.org/articulo/306-argentina-atardecer-liderazgos/>
- PAMI. (2023). INSSJP - Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados. INSSJP - Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados. Retrieved September 29, 2023, from <https://www.pami.org.ar/historia#:~:text=PAMI%20es%20la%20obra%20social.pensionados%20y%20veteranos%20de%20Malvinas.>
- Qué es la TIR (Tasa Interna de Retorno). (2022, December 19). Billin. Retrieved September 26, 2023, from https://www.billin.net/blog/que-es-tir/#Que_es_la_TIR

- Rosado, A. L. (2023, - -). Barreras de acceso a los servicios de salud para las personas mayores en la Región de las Américas. PAHO IRIS. Retrieved September 30, 2023, from https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/57355/9789275326985_spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Sala, G. A., & Olmos, M. F. (2022, September 1). Cambio demográfico en la Argentina: desafíos y oportunidades – Voces en el Fenix. Voces en el Fenix. Retrieved September 29, 2023, from <https://vocesenelfenix.economicas.uba.ar/cambio-demografico-en-la-argentina-desafios-y-oportunidades/>
- Santos, D. (2023, March 27). Qué es una landing page, para qué sirve y qué tipos existen. Blog de HubSpot. Retrieved September 29, 2023, from <https://blog.hubspot.es/website/landing-page>
- Santos, Emanuelle. Son personas mayores y están atrapadas en el abismo digital: “Por más que quieren, no pueden.” La Nación, 17 de marzo de 2023, <https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/son-personas-mayores-y-estan-atrapadas-en-el-abismo-digital-por-mas-que-quieren-no-pueden-nid17032023/>
- Slotnisky, D. (2022, June 23). El home banking es para todos, pero su diseño no siempre tiene en cuenta a los mayores. La Nación. Retrieved September 29, 2023, from <https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/el-home-banking-es-para-todos-pero-su-diseno-no-siempre-tiene-en-cuenta-a-los-mayores-nid23062022/>
- ¿Qué es el CEO de una empresa? Funciones y Requisitos. (2022). UNIR Colombia. Retrieved September 29, 2023, from <https://colombia.unir.net/actualidad-unir/que-es-ceo-empresa/>
- ¿Qué es market share y cómo calcularlo? (2023, Mar 27.). Negocios digitales Movistar. Retrieved September 29, 2023, from <https://negociosdigitalesmovistar.com/emprendimiento/que-es-market-share-y-como-beneficia-a-tu-empresa/>
- ¿Qué es un software factory y cómo ayuda a tu negocio? (2023, May 9). WAU Technologies. Retrieved September 29, 2023, from <https://wautechnologies.com/noticias/software-factory/>
- ¿Qué es un ‘business angel’? (2018, February 6). BBVA. Retrieved September 29, 2023, from <https://www.bbva.com/es/que-es-un-business-angel/>

- ¿Qué es UX? (n.d.). Domestika. Retrieved September 29, 2023, from <https://www.domestika.org/es/blog/2125-que-es-ux>
- Índice de Precios al Consumidor (IPC). Cobertura nacional. Agosto de 2023. (2023, September 13). INDEC. Retrieved September 18, 2023, from https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_09_2338D7EF8261.pdf

