



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA Salud

Magister Candidate

MEGAH SALUD + Valor para tus Colaboradores

Autor: María Eugenia Fernández Lada

DNI: 33220116

Mentor: Gerardo Garona

Buenos Aires, Octubre 2023



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA Salud

Magister Candidate

MEGAH SALUD + Valor para tus Colaboradores

Autor: María Eugenia Fernández Lada

DNI: 33220116

Mentor: Gerardo Garona

Buenos Aires, Octubre 2023

Índice

Resumen Ejecutivo	3
Agradecimientos	4
Marcos Conceptuales y Herramientas de Management	5
Capítulo 1: Idea y Oportunidad de Negocio	6
Capítulo 2: El Cliente y la propuesta de valor	12
Capítulo 3: El Modelo de Negocio	21
Capítulo 4: Competencia, Industria y Contexto	29
Capítulo 5: Marketing, Operaciones y Finanzas	41
Capítulo 6: El equipo emprendedor	48
Capítulo 7: Análisis Económico y Financiero	50
Capítulo 8: Conclusiones	58
Bibliografía y Fuentes	59

Resumen Ejecutivo

En Argentina hay un falso preconcepto de que la salud debe ser gratuita y por tanto no tiene costo. Esto se observa en todos los ámbitos y niveles. La sociedad en general percibe los gastos vinculados a la salud como elevados, ya sean estos ocasionados por estudios, tratamientos, cuota de medicina prepaga, etc. En contraposición, en muchas oportunidades, estos gastos parecen menores si se destinan a la adquisición de otros bienes y/o servicios.

Esta misma situación se traslada al ámbito empresarial. Son muy pocas las empresas que tienen una cultura de salud. En general, estas erogaciones se perciben como gasto y no como una inversión. El cuidado de la salud de los colaboradores puede generar grandes beneficios económicos a través de la reducción del ausentismo, rotación del personal, entre otros.

Nuestra herramienta busca generar un cambio radical en la percepción de los servicios de Salud Ocupacional, integrando a todos los actores, para que los colaboradores tengan las herramientas necesarias para gestionar su salud y la de los integrantes de su familia, y adopten hábitos de vida saludables.

En un plano más amplio, por tener un objetivo preventivo, colabora no solo con la situación económica de la empresa, pero además genera una reducción del gasto del sistema de salud, con su correspondiente efecto en la inflación del país.

Para su contratación, se cobrará inicialmente un fee por implementación, que incluirá las adaptaciones de la herramienta a la cultura empresarial, y luego un mantenimiento mensual a través de un abono, calculado sobre la cantidad de usuarios registrados por cada empleador.

Agradecimientos

Ante el cierre de esta increíble etapa de gran aprendizaje me gustaría agradecer la oportunidad a las autoridades de la Universidad que me permitieron ser parte de la primer cohorte del MBA SALUD. Toda la experiencia ha sido verdaderamente transformadora y enriquecedora, gracias al interés constante que han demostrado todos por acompañarnos y la paciencia para enseñarnos.

A cada uno de los docentes que han demostrado una gran capacidad para transmitirnos sus conocimientos y experiencias, y sobre todo a mi mentor Gerardo Garona que con tanta empatía y comprensión me ha acompañado a lo largo de todos estos meses para que pueda presentar este proyecto.

A todos mis compañeros, que con su compromiso por la búsqueda constante de transformar y mejorar el Sistema de Salud Argentino, desde una acción concreta de involucrarse, destinando su tiempo y capacitándose continuamente, me inspiran y esperan.

Particularmente a mis amigos del grupo 3, que con su calidez humana lograron que formemos un equipo que trasciende el MBA y fronteras. Sin duda, compartir con ellos potenció las alegrías y ayudó a transitar mejor los desafíos.

A mi equipo de trabajo y mi empresa, que me acompañaron para que pudiera cursar y destinarle el tiempo necesario. Espero poder retribuir con mi aporte y que sigamos creciendo juntos.

Pero por sobre todo a mi familia, por sus palabras de contención, cariño y apoyo constante en cada etapa y ante cada desafío, que me impulsan a crecer y cumplir sueños.

Marcos conceptuales y herramientas de Management

Fueron utilizados los siguientes marcos conceptuales:

- Mapa de empatía;
- Value Proposition Canvas ;
- Business Model Canvas;
- Análisis FODA;
- Análisis PESTEL;
- Las 5 fuerzas del mercado de Porter;
- Marketing mix de McCarthy;
- Customer Journey
- Modelo de valuación de flujo de fondos descontados
- Modelo de valoración de activos financieros (CAPM).



Capítulo I: Idea y Oportunidad de Negocio

Nuestra solución es un modelo de negocio B2B. MEGAH es una empresa de Medicina laboral, y como tal presta todos los servicios según la Ley 19.587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo y la Ley 24.557 Sobre Riesgos del Trabajo y sus Decretos reglamentarios. Actualmente estamos buscando desarrollar una nueva unidad de negocio, que nos permita tener un servicio innovador y diferenciador del resto de los competidores de Medicina Laboral.

Está orientado a empresas de más de 100 personas, tengan o no servicios de Medicina del trabajo internos, ya que no pretende reemplazarlos, si no más bien ser un complemento del mismo, brindando herramientas para la gestión, que permita a su vez obtener resultados medibles de las acciones que se aplican, para poder demostrar los beneficios en la salud de los colaboradores y el correspondiente impacto en la eficiencia y eficacia en el trabajo, la reducción del ausentismo y la retención y atracción de talento.

El objetivo es poder acercar una propuesta que colabore a desarrollar el bienestar integral (físico, mental, nutricional, emocional y social) de los colaboradores de la empresa a través de planes y programas diseñados a medida de la cultura de cada una, a través de un equipo multidisciplinario (Médicos Laborales, Especialistas, enfermeros, Licenciados en Psicología, entre otros). La misma busca ayudar a alinear y mejorar la comunicación entre todos los sectores involucrados.

Si bien las consecuencias de un estilo de vida que paulatinamente se fue deteriorando en las últimas décadas ya estaban a la vista (estrés crónico, obesidad, tabaquismo, alcohol, Hipertensión arterial, entre otras), la pandemia COVID19 generó una profundización de las mismas debido a la interrupción de tratamientos, seguimientos y realización de controles preventivos, con un impacto sin precedentes principalmente en los pacientes con patologías crónicas y de salud

mental. Los efectos serán duraderos y afectan de manera desigual a las poblaciones.

Según un informe de la Organización Mundial de la Salud, durante la pandemia COVID19, en América el 89% de los países se vio obligado por la demanda a reasignar al personal de salud, derivándolo para la atención de COVID19, mostrando a su vez una gran diferencia en función del nivel de ingresos del país: las interrupciones de emergencias cardiovasculares fueron de un 17% en países de altos ingresos, contra un 50% en los países de bajos ingresos. Las interrupciones en los servicios de tratamiento del cáncer fueron de casi un 58% en los países de ingresos bajos, contra un 26% en los países de ingresos altos.

En Argentina, las instituciones de salud públicas y privadas, informaron una caída en el nivel de actividad de más del 50% en la atención ambulatoria y hasta un 60% en relación a la cancelación de turnos para prácticas médicas y de diagnóstico.

Resultan alarmantes los datos publicados en un documento elaborado por 26 Sociedades Científicas de Argentina sobre el impacto de la pandemia en el sistema de salud. En el mismo se menciona que un 35% de los pacientes abandonaron los tratamientos para la diabetes.

A su vez, debido a las restricciones en la circulación se vio afectado la posibilidad de una alimentación saludable y la realización de actividad física. Todo esto, se estima ha generado un aumento del riesgo de enfermedades cardiovasculares y metabólicas de entre un 25% a un 35%.

En relación a la salud mental, según un informe de las Naciones Unidas, se estima un incremento de entre un 25% a un 27% en las patologías de salud mental debido a la pandemia COVID19, ya que no solo afectó a las personas que ya padecían estas patologías, sino también a quienes no tenían antecedentes.

Principalmente se registró un aumento en la depresión y ansiedad, con un mayor efecto en las mujeres (por sobre los hombres) y en los jóvenes, de entre 20 y 24 años.

La OMS estima que en 2019 aproximadamente un 15% de los adultos en edad de trabajar padecían un trastorno de salud mental y que por año se llegan a perder casi 12000 millones de días de trabajo por depresión y ansiedad, con un costo aproximado de casi un billón de dólares por año en pérdida de la productividad.

Sin embargo, la OMS entiende que existen medidas que pueden prevenir los riesgos de la salud mental en el trabajo, con el objetivo de promover, proteger y apoyar a los colaboradores que padecen estas patologías.

La aplicación de nuestra propuesta de negocio, tiene por objetivo colaborar con la generación de entornos sanos en el trabajo, entendiendo a la salud de forma integral, abarcando los aspectos físicos, emocionales y mentales, tendientes a reducir la incidencia de enfermedades, vinculadas o no a la actividad laboral, y por ende, las posibilidades de licencias, y a su vez mejorar la retención del personal, la productividad y rendimiento de los colaboradores, trabajando fundamentalmente desde la prevención, siendo el principal objetivo de que las personas tengan control y conocimiento sobre su estado de salud y trabajen en la generación de hábitos saludables.

En Argentina no hay datos oficiales sobre cuantas empresas tienen más de 500 colaboradores o cuantas son las que tienen servicios médicos internos. Es por eso que para el análisis nos hemos basado en la base de datos de la empresa.

Actualmente contamos con más de 600 empresas asociadas, de las cuales aproximadamente el 10% superan la cantidad de colaboradores dispuestos por el decreto 1338/96 PEN para la obligatoriedad de disponer de horas de Médico laboral y/o enfermería.

De estas empresas, más del 70% no cuentan con un departamento de Salud, y muchas veces son los equipos de Recursos Humanos, junto con el área de legales, quienes analizan y gestionan los temas de salud de los colaboradores.

A su vez, las empresas que tienen más de 100 pero menos de 500 colaboradores representan el 50% de nuestros clientes. Si bien estas empresas no estarían alcanzadas por el decreto reglamentario mencionado anteriormente, todas deben hacer frente a las dificultades vinculadas a la gestión de la salud de los colaboradores en un contexto complejo, en donde el sistema de salud presenta desafíos por la falta de profesionales, complicaciones para la gestión de turnos para la realización de prestaciones diagnósticas, englobado además en un aumento de las patologías crónicas no transmisibles por las diversas situaciones mencionadas anteriormente.

Otro de los puntos que hemos podido validar a través de la experiencia en la relación con los clientes, es que es necesario buscar soluciones que puedan alcanzar a todos los colaboradores de la empresa, indistintamente de donde se encuentren geográficamente. También como un efecto post pandemia COVID19, las empresas actualmente contratan empleados no solo en las localidades en donde tienen oficinas, sino a lo largo y ancho de todo el país, con lo cual los planes a desarrollar tienen que estar pensados para poder llegar a todos por igual.

A su vez, las encuestas realizadas relevaron un creciente interés en los temas de Wellness y bienestar, y que las empresas están intentando implementar programas, pero lo suelen hacer de forma descoordinada, no dirigido por Médicos, y sin analizar los datos o el impacto y alcance de los mismos, con lo cual no logran el objetivo, al ser acciones aisladas. Se debe generar una cultura desde el entendimiento de su importancia fundamental para la creación de valor, y que sea parte de la estrategia organizacional.

Es por eso que creemos que hay una oportunidad, dado que se empieza a registrar un aumento en la concientización sobre la importancia del cuidado de la salud, no solo en el ámbito personal, sino también en el laboral, y las empresas están buscando alternativas de soluciones.

Hoy no hay una empresa de Medicina Laboral en Argentina que tenga un servicio como el que proponemos, y creemos que será una gran diferenciación, que nos permitirá captar una gran porción del mercado y todos los beneficios de ser first movers en el área.

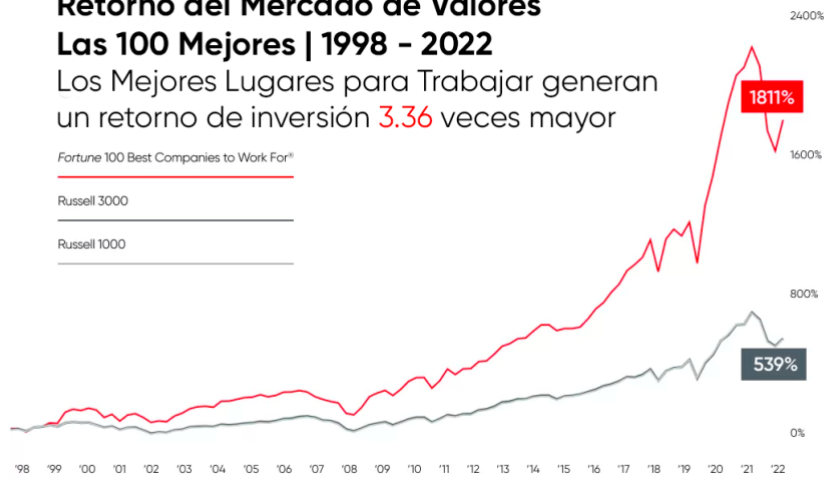
Si bien existen propuestas relacionadas a estos tópicos, además de no estar dirigidas por Médicos Especialistas en el trabajo, son genéricas, no adaptadas a las necesidades y realidad del país, y muchas veces inaccesibles para las pequeñas y medianas empresas por sus costos.

Por otro lado, el beneficio adicional de que sea brindado por la empresa de Medicina del trabajo, permite que se pueda conocer el estado de salud de los colaboradores desde el momento en el que ingresa a la empresa, dentro del marco normativo que regula a estos servicios y teniendo en cuenta los estudios que están prohibidos de realizar dentro de este ámbito, el secreto médico profesional y la ley de protección de datos personales, brindando acceso a los colaboradores a los resultados de todos los estudios realizados a la largo de toda la relación laboral.

Por último en Argentina se observa un creciente interés por la validación otorgada por la empresa "Great Place to Work", expandiéndose también a PyMES. Según un informe de la consultora, se puede observar como aquellas empresas que invierten en el bienestar y generan buenos ambientes laborales, tienen un mejor retorno de la inversión. Esto refuerza la importancia de poder desarrollar oportunamente este negocio, para poder ser pioneros en el área.

Retorno del Mercado de Valores Las 100 Mejores | 1998 - 2022

Los Mejores Lugares para Trabajar generan un retorno de inversión **3.36** veces mayor



Great Place To Work.

Source: FTSE Russell ©2023 Great Place To Work.® All rights reserved.

A su vez, un informe realizado por la consultora HINTSA identifica que las empresas que toman en consideración el bienestar de sus colaboradores han logrado aumentar los índices de fidelización y lealtad de las personas, incrementando su productividad en un 19%.

Universidad de
San Andrés

Capítulo 2: El Cliente y la Propuesta de Valor

En un reporte de “Global Wellness Institute” se pronostica sobre las muchas formas en que el trabajo va a cambiar en el futuro, como consecuencia de la incorporación de la inteligencia artificial y las nuevas cualidades que se requerirán de los trabajadores, que a su vez exigirán un mayor grado de bienestar físico y mental de los mismos.

Sin embargo, a pesar de ser una industria en crecimiento, que en 2020 representó un valor de USD 4.4 Trillones de dólares, en un estudio realizado en 2017 se observó que solo el 9% de la fuerza laboral a nivel mundial tiene acceso a algún tipo de programa de bienestar dentro del ámbito laboral, y este número baja a un 5% en América latina. A su vez, principalmente alcanza a los empleados de empresas multinacionales vinculadas a ciertas industrias, como son por ejemplo financieras, consultoras, IT y alta tecnología.



Percent of employed workers in each region who have access to workplace wellness programs/services.
Source: Estimates by the Global Wellness Institute, based upon data from the International Labour Organization, World Bank, and Conduent/Buck Consultants.

Fuente: Global Wellness Institute

Nuestra amplia experiencia en la industria, nos ha permitido posicionarnos como una de las principales empresas de Medicina Laboral, es por eso que pensamos en desarrollar esta solución a través de una web responsive, que pueda adaptarse a una aplicación móvil, para que las empresas clientes puedan darle a sus colaboradores un acceso fácil y rápido a los beneficios que tienen por objetivo los servicios de Salud Ocupacional.

Según el GWI el bienestar o Wellness incluye generalmente por lo menos 6 dimensiones: Físico, mental, espiritual, emocional, social y ambiental.



En este sentido, si bien tendrán la posibilidad de ir adaptándose a la cultura de cada empresa, el objetivo principal es esta solución es permitir a los colaboradores:

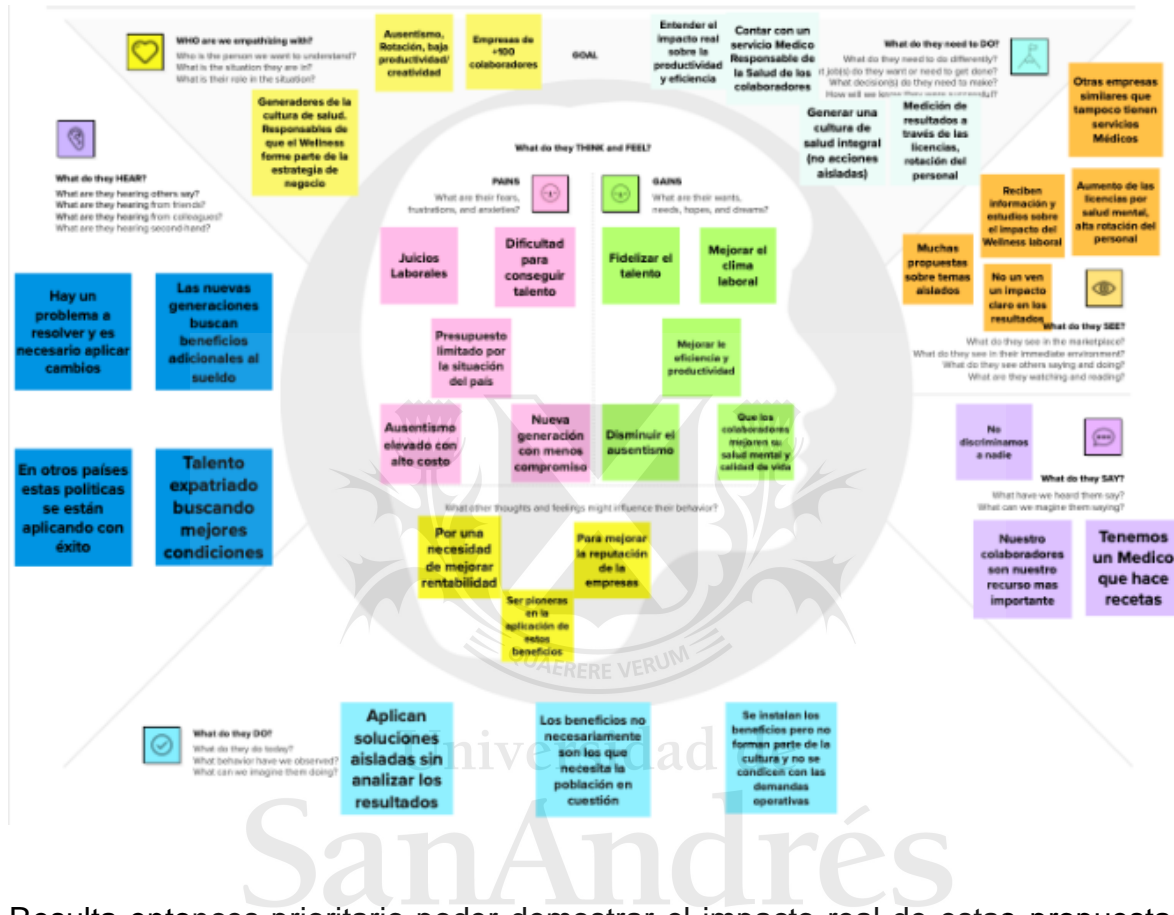
- Descargar una copia de los resultados de los exámenes que hubieran realizado, desde el preocupacional y todos los posteriores, incluyendo los anuales.
- Subir una foto de los certificados médicos y agendar un turno para una video consulta virtual con un médico laboral para realizar el control de ausentismo

- Posibilidad de solicitar recetas, para evitar la interrupción de tratamientos, siempre y cuando el médico disponga de datos en la Historia Clínica
- Acceso a capacitaciones de salud. Este es uno de los puntos que pueden ser customizados a pedido de la empresa, para que sean incluidos aquellos temas que sean de su interés, pero siempre con el objetivo de cumplimentar como mínimo lo dispuesto en la resolución 905/15 de la SRT.
- Tendrán acceso a un calendario online, para las campañas de salud que lleve delante de la empresa, ya sean chequeos, vacunación antigripal o cualquier otro operativo.
- Otro de los puntos customizables, es mediante una integración con herramientas que actualmente están en uso en otros países y cuya eficacia ha sido probada, para habilitar un chat online para aquellas personas que cursen patologías de salud mental.
- Habrá asesoría y seguimiento Nutricional, para la corrección de los desvíos detectados en los exámenes realizados.
- Ejercicios de Meditación y respiración consciente, entre otras herramientas para el manejo del estrés y mindfulness

Para la validación hemos trabajado con el Mapa de Empatía y el Value Proposition Canvas, de forma de poder entender correctamente lo que nuestros clientes dicen, piensan, ven y hacen.

En este sentido, entendemos que nuestros potenciales clientes son aquellas empresa de más de 100 colaboradores que quieren trabajar sobre planes de

bienestar para generar una cultura de salud empresarial, como parte de la estrategia de negocio, y que hoy se enfrentan a situaciones complejas vinculadas en gran parte al contexto del país y a la situación del sistema de salud.



Resulta entonces prioritario poder demostrar el impacto real de estas propuestas sobre el nivel de productividad y eficiencia de los colaboradores, y por tanto de la organización en su conjunto. Para lo cual es necesario contar con los profesionales adecuados, que puedan analizar las licencias objetivamente con criterio médico, además de los datos resultantes de los exámenes y encuestas, a fin de implementar acciones acordes a la población.

Pero también requiere contar con herramientas específicas, que los ayuden a generar reportes donde se vea el impacto de las acciones que se llevan a cabo. Trabajar de forma coordinada con todos los sectores involucrados para el desarrollo de hábitos saludables desde la organización, donde los colaboradores pasan gran

parte de su día, entendiendo que la salud no realiza distinciones entre el ámbito personal y el laboral.

Nuestro país hoy atraviesa un grave problema relacionado con la pérdida de talento por la emigración de jóvenes profesionales que buscan mejores oportunidades en el exterior, donde muchas de estas cuestiones están más avanzadas, y permiten a la población lograr un mayor equilibrio entre la vida personal y laboral con beneficios que van más allá del sueldo. Es posible observar como muchas empresas multinacionales aplican todas estas herramientas en sus filiales del exterior, pero no en argentina.

A las dificultades para conseguir talento, se le suma un país con problemas estructurales económicos y judiciales. Desde hace años se plantea la necesidad de una reforma que permita frenar la industria de los juicios laborales, que genera impactos negativos múltiples, no solo por los costos, pero por el desincentivo que significa a la hora de contratar personal.

Lamentablemente las empresas están experimentando un incremento exponencial del ausentismo, vinculado principalmente a las licencias por patologías de salud mental, como una de las principales consecuencias negativas de la pandemia COVID19. Las mismas, por su etiología, suelen requerir de un período prolongado hasta que el colaborador se encuentra en condiciones de reintegrarse a sus tareas laborales habituales, o incluso de una reincorporación adecuando las funciones, tanto en la actividad y/o el horario laboral. Un mal manejo estas licencias, lleva a malos entendidos que suelen derivar en aumento de los plazos, rotación del personal o incluso cuestiones legales.

En las entrevistas de validación, hubo un factor común desde lo discursivo, en donde todos refieren entender que el recurso humano es efectivamente el activo más importante de la organización. Incluso en las grandes empresas, los equipos de HR suelen hacer hincapié en sus objetivos de igualdad e inclusión, para no

discriminar a nadie por cuestiones de salud. Sin embargo, al consultar por los servicios médicos, refieren que solo cuentan con un profesional que atiende situaciones de demanda espontánea y realiza recetas, pero no participa en el seguimiento de los temas de salud de la organización.

Así es que muchas aplican algunos beneficios, pero sin una integración en los mismos, sin analizar datos, y sin que esto forma parte de la cultura en donde haya también una compatibilidad con las demandas operativas de los puestos de trabajo, lo cual conlleva a que no se vean los resultados o el impacto de estas medidas sobre los índices de ausentismo, rotación de personal, etc.

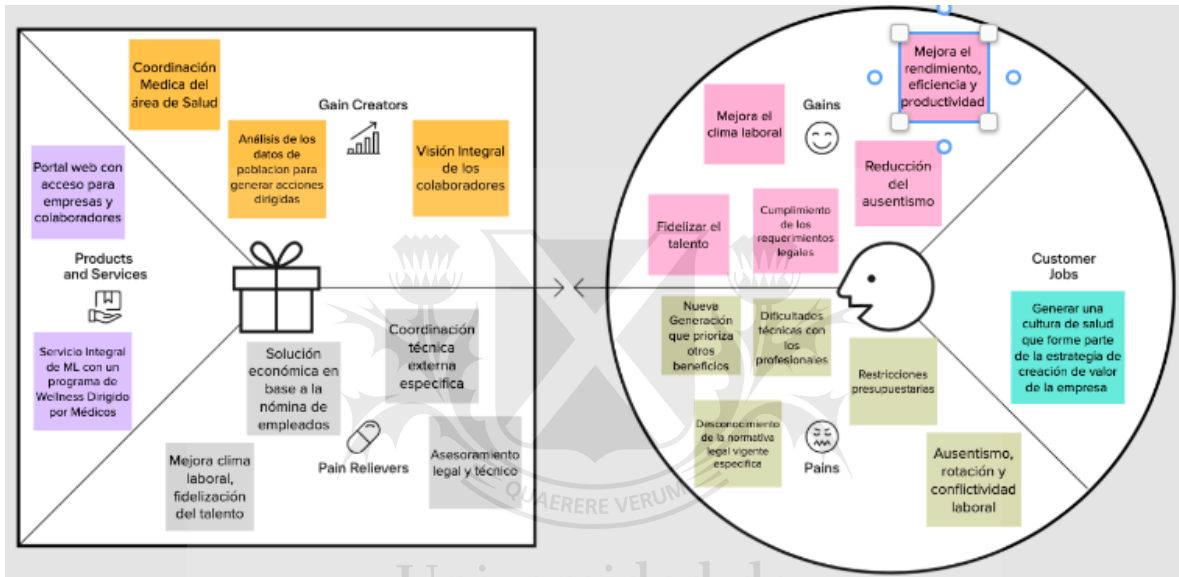
Sin embargo, como se mencionó anteriormente, hay un creciente interés sobre las experiencias de estas medidas en otros países.

Cuando se trabaja el bienestar de forma integral y este forma parte de la estrategia de la empresa, los colaboradores perciben un genuino interés por su salud, y no un control de ausentismo persecutorio y/o discriminatorio; cuando desde los departamentos de salud ocupacional se trabaja para que cada colaborador tenga las herramientas necesarias para administrar su salud, y esto forma parte de la cultura empresarial, que entiende la importancia y permite que haya espacios para su aplicación, se logra mejorar todos estos índices, y aumentar la posibilidades de que las personas sean más leales y recomienden a otros formar parte de la organización.

En nuestro país hay organizaciones que tienen esta cultura y donde se ven claramente los resultados positivos. Sin embargo son apenas algunas multinacionales, del área industrial y petroleras, que iniciaron este camino en buena medida por la aplicación de políticas estipuladas por sus casas matrices, pero que hoy ya forman parte de su identidad. Basta con analizar las dimensiones de los departamentos de salud ocupacional de empresas como SHELL, PAN AMERICAN

ENERGY, PAMPA ENERGIA (Ex Petrobras) o incluso nuestra petrolera de bandera, YPF.

Nuestra propuesta tiene como objetivo principal poder alcanzar a todas aquellas empresas que por distintos motivos no tienen servicios médicos o no llegan a explotar el máximo potencial de los mismos.



Los principales puntos de dolor detectados están vinculados a la conflictividad laboral debido a los altos índices de ausentismo y juicios laborales, lo cuales implican altas erogaciones, limitando en muchos casos el presupuesto disponible para otras iniciativas, junto con un cambio en las expectativas de la fuerza laboral, que valora los beneficios de salud (tanto los seguros como las iniciativas de bienestar) en conjunto con los honorarios.

Este punto obliga a las empresas a trabajar fuertemente con los líderes, en proceso de coaching, para poder compatibilizar las creencias y sesgos de distintas generaciones. Sin embargo, es sumamente necesario para la adhesión de estos beneficios, que el cambio alcance todas las esferas de la organización.

Por eso hoy nuestros potenciales clientes persiguen una tarea en común que es generar un cambio, para que la salud sea parte de la cultura y de la estrategia de creación de valor de la empresa, con el objetivo de así lograr mejorar la productividad, eficiencia y eficacia tanto de los equipos de trabajo, como de la organización en su conjunto; disminuir el ausentismo y la rotación de talento, a la vez que dan cumplimiento a los requerimientos legales vigentes.

Nuestra propuesta consiste en un servicio integral de Salud Ocupacional, que incluya un programa de Wellness laboral, dirigido por Médicos Especialistas en Medicina del trabajo, a través de un portal web con acceso a las empresas empleadores y a sus colaboradores.

El diferencial del servicio en comparación con la contratación directa de Médicos especialistas, es que cuenta con la Coordinación y supervisión directa de nuestra empresa. Es muy difícil saber si un departamento está alcanzando los objetivos, si se desconoce qué es lo que se debe supervisar, lo cual puede suceder por no tener conocimientos legales sobre la normativa específica del área, que es lo que ocurre a menudo con los departamentos de Compras y Recursos Humanos.

A su vez, es común encontrar consultorios in company en donde no se logra una intercomunicación con los softwares utilizados para la administración de personal, y aun utilizan Historias Clínicas en papel, lo cual dificulta el análisis masivo de datos, y armado de estadísticas que den cuenta de los resultados de las acciones llevadas a cabo.

A lo largo de esta investigación hemos podido validar que los colaboradores perciben como un atributo positivo el cuidado de su salud dentro del ámbito de trabajo. Y esto no puede ser responsabilidad de RH, ya que lleva a que en ocasiones se generen malos entendidos, dudas, desconfianza en relación a las licencias. Muchos errores se cometen desde la buena voluntad, pero por desconocimiento de cuestiones legales o médicas.

Concientizar sobre hábitos saludables y mantener a la población sana en los espacios de trabajo, debe estar a cargo de un departamento médico.

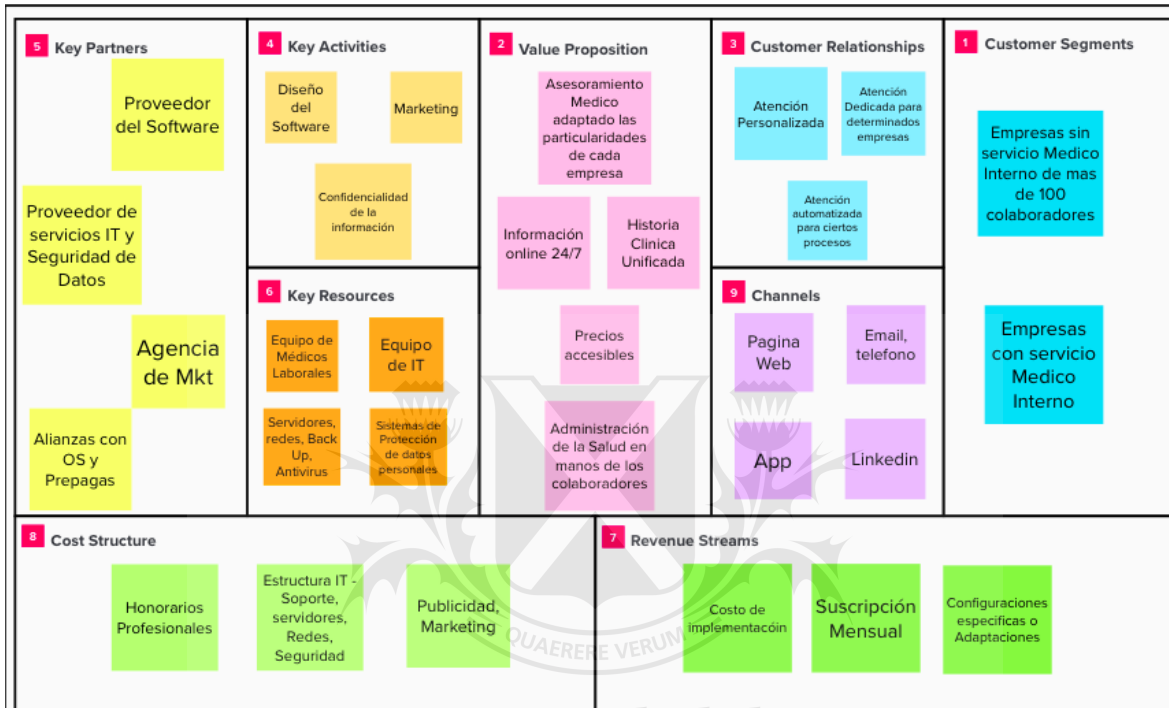
Es por eso que resulta fundamental introducir herramientas de gestión dentro de los departamentos de salud ocupacional, que ayuden a los médicos a demostrar el impacto en la mejora del clima laboral, con acciones que alcancen a todos los colaboradores, indistintamente si trabajan presencial, híbrido, remoto, en CABA o en cualquier otra localidad del país.

Por otra parte, el hecho de tercerizar el servicio, permite la optimización de los costos que implica tener buenos profesionales, de forma tal que estos beneficios no son exclusivos para las empresas con alto poder económico, y que puedan empezar a aplicarse en forma coordinada en empresas PyMES que son las principales generadoras de empleo en nuestro país.



Capítulo 3: El Modelo de Negocio

Como herramienta de análisis hemos utilizado el Business Model canvas



Fuente de Ingresos

La propuesta contempla su comercialización en base a los siguientes ingresos:

- Implementación: se cobrará un costo de instalación, por única vez, que tenga en cuenta los honorarios del personal técnico destinado a realizar las configuraciones iniciales y capacitaciones en el uso de la herramienta al personal involucrado.
- Fee mensual: a través de un abono mensual, calculado sobre la base de la nómina de empleados, que permitirá establecer un estimado de los requerimientos y las horas de servicio necesarios para cumplimentarlos. Se revisará periódicamente a fin de detectar desvíos e introducir las correcciones necesarias.

- Configuraciones específicas / Adaptaciones: en caso de que la empresa empleadora requiera configuraciones específicas, ya sea relacionada a integraciones con los sistemas propios, o bien por los alcances del servicio (temáticas) u otros requerimientos específicos provenientes de casas matrices, se realizará un presupuesto puntual teniendo en cuenta las horas requeridas para el desarrollo, implementación y puesta en marcha del proyecto.

Estructura de costos

Para el desarrollo del proyecto, proyectamos una estructura de gastos, que contempla gastos fijos, semi fijos y variables.

- Estructura IT y Seguridad Informática: Podemos separarlo en dos grandes ramas: una parte vinculada a los requerimientos estructurales y de provisión de servicios (servidores, nas, internet) y otra vinculada al recursos humano. Una parte fundamental del proceso tiene que ver con la posibilidad de que la herramienta este diseñada en un lenguaje de programación que permita su integración con otras interfaces, y que a la vez sea amigable y de fácil utilización, ya que su público objetivo será en su mayoría personal de salud. Si bien en la etapa inicial de desarrollo, estimamos una preponderancia en los costos superior al 50%, una vez en funcionamiento se requerirá un soporte online para las dificultades diarias que puedan surgir con el uso, además de los mantenimientos preventivos y aplicación de nuevas tecnologías.

En cumplimiento con la Ley de Protección de datos personales y confidencialidad de los mismos, la información deberá estar cifrada durante todo el circuito, en plano y tránsito, para lo cual deberemos contar también con servidores capaces de almacenar altos volúmenes de información y con la potencia suficiente para una utilización amigable y rápida, sin demoras por la descryptación de datos. Se deberá contar con UPS que protejan a los servidores de interrupciones en la provisión del servicio eléctrico, a la vez

que mínimo 2 servicios de internet, con capacidad suficiente de subida y bajada de datos.

Se deberá desarrollar la puesta en funcionamiento de un sistema de Back Up de la información diarios, con distintos almacenamientos (nube y nas) y sistemas incrementales y completos. Esto supondrá además de los costos iniciales de puesta en marcha, la adquisición de un NAS y el pago de un abono mensual de la nube de almacenamiento, cuya capacidad y velocidad dependerá y se incrementará de acuerdo a los volúmenes de información que se desea respaldar.

- Honorarios Profesionales: En este rubro contemplamos los costos vinculados a los profesionales de Salud, principalmente Médicos Laborales. Por su naturaleza inicialmente representará un costo fijo, que con el crecimiento del proyecto tendrá una concepción más variable, ya que se podrá contratar personal específico según las demandas de los clientes.

También incluye los honorarios del personal administrativo, responsable de las cuestiones de comunicación con el cliente, facturación, cobranza, entre otros.

- Gastos de Comercialización y Marketing Digital: Considerando los patrones de comportamiento de los consumidores y todas las posibilidades que tienen disponible para comparar alternativas, entendemos que será clave la forma en que podamos transmitir una capacidad de brindar un servicio diferencial y superior al de otras alternativas, para lo cual deberemos contar con un departamento destinado exclusivamente a la comercialización de la nueva herramienta, y que pueda trabajar en conjunto con la agencia de Marketing digital.

Incluimos en este ítem los conceptos referidos a la pauta paga de Google, LinkedIn, así como las comisiones del equipo de ventas, el crm y honorarios de la agencia de Marketing Digital.

Por experiencias recientes consideramos también fundamental la participación como sponsors en distintas jornadas, tanto las específicas del sector médico, como por ejemplo las Jornadas de Salud Ocupacional organizadas por la sociedad de Medicina del trabajo, como aquellas dirigidas al personal de Recursos Humanos. Estos costos de sponsoreo y merchandising, si bien son menores en relación a los mencionados anteriormente, forman parte del Plan de Marca de la empresa, y deben ser tenidos en cuenta y prorrateados en el costeo general.

Canales de Comunicación, Adquisición y mantenimiento de Clientes

De acuerdo a lo expresado anteriormente, para lograr una penetración de mercado y poder acaparar los beneficios de ser first movers, el área comercial y la agencia de Marketing deberán implementar diversas estrategias de comunicación.

La agencia de Marketing será la responsable de la generación de piezas y contenido para las redes sociales, que deberá contar con la supervisión del Departamento Médico. En este sentido se debe generar una conciencia de Marca, fundamentalmente a través de LinkedIn, que ha demostrado ser la principal red social laboral. De esta forma se trabajará para que las organizaciones puedan contactarnos cuando surjan necesidades relacionadas a la salud o invitarnos a participar en licitaciones.

Se invertirá en pauta paga de Google Adwords, y será el área de Marketing la responsable de monitorear los presupuestos, palabras claves, costos de conversión, costo de click, además de los datos orgánicos.

El departamento comercial deberá aplicar distintas estrategias. Algunas orientadas a conseguir nuevos clientes y otras destinadas a poder llegar a aquellas empresas que actualmente contratan algún servicio con nosotros y realizar up-selling o cross-selling. Inicialmente proyectamos un crecimiento vinculado a nuestra base actual de

clientes, dada la buena reputación de la empresa y la calidad de los servicios médicos que brindamos.

Apostamos también a un posicionamiento de marca, a través de las publicidades pagas y participación en Jornadas y Congresos.

Canales de Distribución

En principio las empresas y servicios médicos podrán acceder a través de una plataforma web, que estará integrada, con una aplicación móvil de acceso para los colaboradores.

A la vez se establecerán médicos de comunicación y contacto a través de teléfono, whatsapp y vía mail.

Key Partners

Encontramos por lo menos 4 Key Partners:

1. La empresa prestadora del software de Medicina laboral con la que trabajamos actualmente y que nos ayudará a desarrollar la web responsive. Dada su experiencia en la industria de la salud, conocimientos tecnológicos y legales y la necesidad de integrarlo con la información generada en el centro médico, entendemos que el desarrollo debe ser en conjunto con ellos.
2. El servicio de Soporte de IT y Seguridad Informática: inicialmente por una cuestión de requerimientos y estructura de costos, proyectamos la contratación del servicio a través de una empresa externa, para luego una vez que ya esté en funcionamiento, poder sumar personal propio para las tareas de soporte y mantenimiento.

Sin embargo creemos que es sumamente positivo, contar con un servicio externo que ayude a mantenernos actualizados sobre las constantes actualizaciones en el área de Seguridad Informática, debido a los cambios y los riesgos que un ataque puede implicar para la estructura de la empresa.

Proyectamos mantener con ellos servicios de auditoría y control, por lo cual entendemos que es un aliado estratégico clave para el correcto funcionamiento de la plataforma.

3. Obras Sociales, Prepagas y ART: Resultará un diferencial poder ser prestadores de los distintos actores del sistema de salud, para la optimización de gastos para las empresas, además de generar un valor adicional en un servicio con prioridad para los empleados de las empresas clientes, tanto en los tiempos de atención como en la entrega de informes, pudiendo integrar a la historia clínica, dentro del marco normativo legal, los resultados.
4. Agencia de Marketing: Como se mencionó anteriormente será clave el aporte de la agencia externa para el buen funcionamiento de las campañas de comunicación, y las inversiones en pauta.

Key Resources

Para el diseño y ejecución de la propuesta de valor resultarán entonces clave:

- Equipo de IT: Por todo lo mencionado anteriormente, para la puesta en marcha de la plataforma web, su mantenimiento, además de todo lo referido al monitoreo de la seguridad informática y los circuitos de back up.
- Infraestructura IT: acorde a la envergadura del proyecto, para que tenga capacidad suficiente para el correcto funcionamiento del negocio.

- Equipo de Médicos Laborales: contar con profesionales con experiencia en la prestación de servicios similares, en importantes empresas, con conocimiento sobre las disposiciones legales vigentes y actualizados sobre los nuevos avances y una visión integral de la salud considerando los factores de riesgos a los que están expuestos los colaboradores en el desarrollo de sus tareas.

Key Activities

Como actividades claves para el éxito del proyecto, podemos mencionar principalmente:

- Diseño del software: La plataforma debe ser amigable, de fácil acceso, con la posibilidad de agendar recordatorios en los calendarios de uso más frecuentes.
- Se debe contemplar como eje fundamental el asegurar la protección de los datos personales y la confidencialidad de los datos médicos y de la historia clínica, para que los colaboradores se sientan tranquilos y utilicen la misma, sin desconfiar sobre el uso que la empresa puede realizar sobre los mismos.
- Marketing: Reforzando lo expuesto anteriormente, es fundamental la comunicación que se realice sobre los beneficios de la utilización de esta aplicación sobre los principales puntos de dolor (Ausentismo, rotación, retención, baja productividad, etc).

Customer Relationships

Desde MEGAH entendemos que se requerirán distintas relaciones, para los distintos tipos de clientes.

Para las grandes empresas con servicios médicos internos la atención será dedicada, aunque también se automatizarán ciertos procesos para un uso más dinámico y sin límites de días y horarios de atención.

En el caso de las empresas más pequeñas la atención será personalizada, sobre todo en las primeras etapas.

El feedback inicial tanto de los clientes como de los colaboradores de las empresas nos permitirá trabajar en la mejora continua de la plataforma e ir adaptándola a la medida de las necesidades de cada empresa.



Capítulo 4: Competencia, Industria y Contexto

Análisis FODA



Amenazas

El contexto actual que atraviesa Argentina puede resultar una gran amenaza para nuestro negocio, debido a la crisis económica, en un contexto de hiperinflación, que puede ocasionar que las empresas frenen la contratación de personal y otros beneficios para los colaboradores por limitaciones presupuestarias.

Sobre todo si tenemos en cuenta que gran parte de nuestro mercado objetivo son empresas medianas, que pueden verse fuertemente afectadas por la inestabilidad económica del país.

Por otra parte, debido al creciente interés en las acciones vinculadas al wellness, puede ocurrir que otras empresas estén analizando lo mismo, y que aparezca un

player de una empresa más grande y con mayor respaldo, antes o al mismo tiempo que nosotros, que capture mercado y nos deje en una situación desventajosa.

Fortalezas

Al ser una nueva unidad de negocio de una empresa en marcha, tenemos la ventaja de que impacte la buena reputación que hemos conseguido a la largo de estos años, a través de la buena calidad del servicio y la expertise de los profesionales que forman parte.

La empresa ya tiene una imagen de marca propia, además de una base de clientes muy amplia, si bien facturamos de forma mensual a 600 empresas, nuestra base es de aproximadamente más de 1000.

Por otra parte, nuestra cultura empresarial es hacer las cosas médicamente bien, eso es lo que siempre transmite mi papá, el Director Médico, a todos los que se van sumando al equipo. Es por eso que logramos relaciones de confianza, estables y duraderas con los clientes, ya que confían en nuestro asesoramiento, y aplicará también a esta nueva área.

A su vez, como ya somos una empresa 100% digitalizada, la integración con este nuevo servicio será sencilla y se podrá disponer desde el inicio con todos los datos, lo cual agilizará la implementación para aquellas empresas que ya son clientes.

Por último, una gran fortaleza que tiene este producto es que permitirá abarcar a todos los empleados, a la largo y ancho de argentina. Incluso para los servicios médicos con diferentes plantas, supondrá un beneficio ya que se integrará toda la información de salud y ayudará a los Jefes a tener la información disponible.

Debilidades

Nuestro sector tiene una característica particular con una fuerte presión a la baja de precios. Esto se explica en parte por la falta de concientización de la importancia de los equipos médicos, como eje fundamental para el cuidado de la salud de los trabajadores y el desconocimiento de la normativa legal, sumado a la falta de control de su aplicación.

Por otra parte, nuestros costos fijos son altos, ya que están representados en gran parte por honorarios profesionales y por política de empresa, cumplimos también con toda la legislación relacionada a la registración de todos nuestros colaboradores. A su vez, por tener foco en la calidad, contratamos especialistas con experiencia, lo cual tiene un costo superior.

Todo esto hace que si se compara la propuesta, con la contratación de servicios aislados, aplicados de manera descoordinada, pueda tener una primera impresión de “cara”. Será uno de los desafíos que tendremos que superar a través de una buena comunicación que permita resaltar la propuesta de valor.

Oportunidades

Del análisis realizado, creemos que hay una gran oportunidad dado el momento y contexto.

Con una problemática laboral en aumento como ya se expuso, con índices de ausentismo muy elevados, dificultades para la atracción de talento por una nueva generación que valora otros beneficios más allá del sueldo, y un creciente interés de las empresas por trabajar en propuestas de bienestar que ayuden a mejorar la eficiencia y productividad de los colaboradores, con una gran cantidad de información disponible sobre los estudios realizados que demuestran el impacto de

estas medidas, y siendo que actualmente, si bien existen alternativas, ninguna es brindada por una empresa de Medicina Laboral.

Ser los primeros de la industria nos permitirá captar un mayor market share, posicionarnos como pioneros, reforzando nuestra marca de imagen innovadora, a la vez de fidelizar a los clientes a través de una propuesta integral de salud.

Análisis de las 5 Fuerzas de Porter

1. Poder de Negociación de los clientes: ALTO

Entendemos que serán los clientes los que tengan más poder de negociación. En el caso de las grandes empresas, es algo que sucede siempre, ya que son ellas las que imponen las condiciones referidas a plazos de pagos, ajustes y suelen tener muchas propuestas de proveedores, con lo cual pujan hacia la baja de precios.

En el caso de las PyMES, debido a los presupuestos limitados, suelen realizar varias comparativas antes de efectuar una compra, lo cual sobre todo en los inicios, donde debemos captar la mayor parte de mercado antes de que lleguen nuevos competidores, tendrán un mayor poder de negociación.

2. Poder de Negociación de los Proveedores: NEUTRO

A excepción del prestador del software, en cuyo caso nuestro poder de negociación es un poco más bajo. Podríamos hacerlo sin ellos, pero su experiencia en la industria y la relación de tantos años con ellos, hacen que entendamos que sea la mejor opción.

Pero en el caso de los otros proveedores, como el equipo de IT o agencia de marketing, hay mucha oferta actualmente, y dado que nosotros ya tenemos

una estructura en marcha, resultará más fácil la negociación con ellos desde la claridad de lo que queremos.

3. Amenaza de nuevos competidores: ALTA

Entendiendo que los principales competidores podrían ser otras empresas de Medicina Laboral, que puedan desarrollar un producto similar, y no soluciones aisladas como las que actualmente existen.

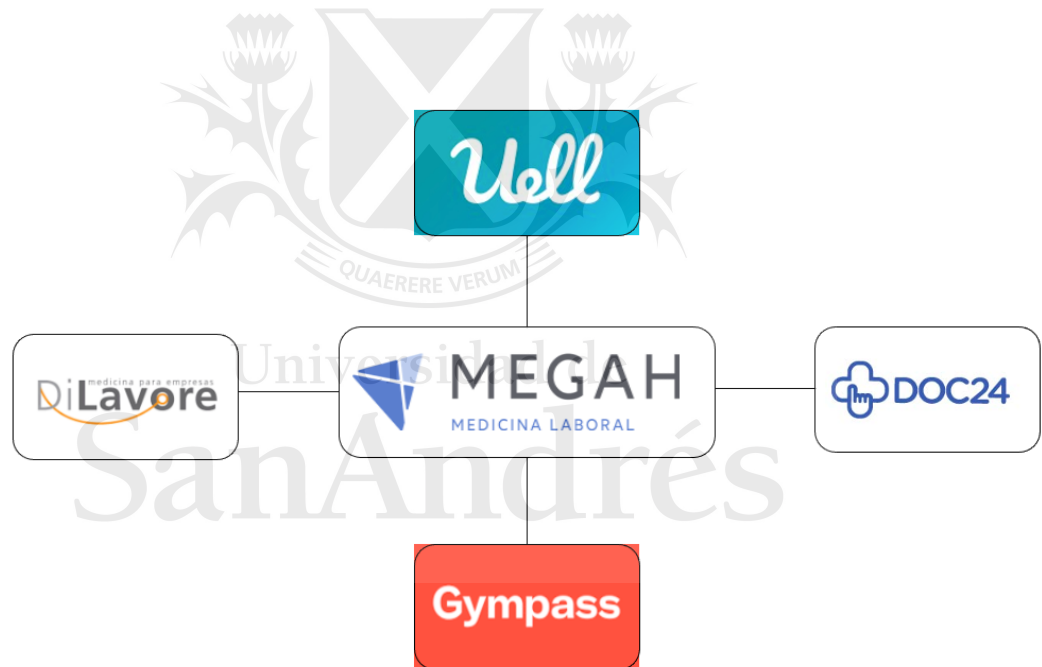
Al no requerir de demasiada inversión económica, es posible que una vez lanzado el producto, nuestros principales competidores en los productos tradicionales de Salud Ocupacional, traten de imitar el servicio ya que en general son también empresas con respaldo y antigüedad en la industria. Por eso la ventaja e importancia, de poder ser first movers y lograr una rápida captación de mercado.

La empresa DI LAVORE es una empresa de la industria que actualmente se encuentra trabajando fuertemente en el bienestar laboral, pero no tanto en los productos más tradicionales. Sin embargo, no tiene centro médico propio, lo que hace que por el momento sea una empresa con menor market share y una limitante para gestionar otros productos (estudios, FKT). Tampoco ofrece actualmente alternativas de herramientas de gestión.

Por otra parte UELL es un producto de la empresa Emergencias Médicas, orientada al bienestar de los trabajadores. Al igual que lo expuesto anteriormente, es una empresa relativamente nueva en la industria de la medicina laboral, que no brinda los productos tradicionales por no tener centro médico propio y debe subcontratar otras empresas para hacerlo. Sin embargo, tiene algunas ventajas por la sinergia que ya tienen con otros servicios (por ejemplo contactos comerciales con empresas a las que les otorgan el servicio de área protegida), o por la optimización de costos

estructurales (marketing, seguridad informática) a la vez que un respaldo económico que utilizan como estrategia agresiva de entrada, pujando los precios muy a la baja.

En una posición similar ubicamos a la empresa DOC24, con el desarrollo de Wehealthy, que es una plataforma de bienestar. Esta empresa Rosarina, que comenzó como una solución de videollamadas, se ha ido ampliando a otros mercados, y sobre todo dentro del área de Bienestar, lo cual demuestra el potencial de la industria. Ellos ya tienen una aplicación desarrollada y en funcionamiento, lo que les otorga una gran ventaja competitiva. Sin embargo, no son una empresa de Medicina Laboral.



4. Amenaza de productos sustitutos: ALTA

Existen actualmente otras alternativas que trabajan sobre el bienestar y que están ya disponibles en el mercado, lo cual les aporta un conocimiento específico de la industria y los clientes.

Al ser soluciones aisladas, su valor seguramente sea menor y es posible que debido a que aún no existe en todas las empresas una clara conciencia de la importancia de que la cultura de salud sea desarrollada por Médicos, y no los equipos de HR, puedan ser comparadas con nosotros.

Gympass por ejemplo es una aplicación que está tomando mucha relevancia, pero actualmente no llega a trabajar el bienestar de forma integral, ya que se concentra en actividad física a través de convenios con gimnasios y personal trainers, y otras aplicaciones de meditación y relajación. Sin embargo no tienen por ahora un input médico.

5. Rivalidad entre los competidores: ALTA

Si bien estamos hablando de una industria con muchísimo potencial de crecimiento, son pocas las empresas que ya han desarrollado una verdadera Cultura de Salud y comprenden realmente los beneficios asociados. Lo que conlleva a un entorno muy competitivo, en donde la eficiencia en costos resulta fundamental para poder ingresar con precios bajos, junto con una estrategia de comunicación que pueda transmitir el diferencial superador de nuestra propuesta de valor.

Análisis PESTEL

Factor Político

Argentina atraviesa desde hace ya muchos años un grave problema político, que genera un clima de incertidumbre y sumamente cambiante, que se acentúa aún más los años electorales, como el que nos toca atravesar.

Si bien los puntos que se plantean son muchos y muy variados, dentro de nuestro análisis entendemos que uno de los puntos que mayor impacto puede tener es el referido a la Reforma Laboral, ya que puede implicar cambios sobre algunos de los puntos analizados (licencias médicas, obligaciones de los empleadores, etc.).

Factor Económico

Vinculado con lo mencionado anteriormente, encontramos una situación económica compleja en el país. En un contexto con índices de inflación que se aceleran, con el riesgo de enfrentar un proceso de hiperinflación hacia fin de año con el probable cambio de gobierno.

A su vez, se pronóstica una fuerte devaluación que puede ocasionar una caída en los niveles de actividad económica.

Otro dato importante a tener en cuenta, es el alto nivel de empleo informal, lo que hace que todas estas empresas y personas queden fuera de todas estas alternativas.

Estas situaciones hacen a la vez que las empresas se vean obligadas a buscar soluciones para tratar de reducir costos y mejorar el rendimiento de sus colaboradores, pero buscando las ofertas más económicas.

Factor Social

La expansión del trabajo remoto que se registró principalmente como consecuencia de la pandemia COVID19 tuvo varias implicancias que deben ser tenidas en cuenta.

Inicialmente que las empresas pueden contratar colaboradores en sites donde no tienen oficinas presenciales y deben entonces buscar soluciones que les permitan alcanzar a todos por igual.

Como ya se analizó, hay un creciente interés por el bienestar y la salud, que no resulta ajeno a las empresas, quienes deben tenerlo presente no solo para mejorar la productividad, sino también para poder atraer talento.

Factor Tecnológico

El constante avance de la tecnología, con la aplicación de la inteligencia artificial, robótica y otras innovaciones impacta directamente sobre la fuerza laboral, ya que supone la eliminación o reemplazo de mano de obra en tareas repetitivas o de baja calificación, a la vez que obliga a las personas a tratar de ser más eficientes y creativas, siendo su bienestar un factor clave.

Por otra parte, es de público conocimiento los constantes ataques y el aumento de los delitos informáticos que sufren las organizaciones, no solo por los descuidos del personal si no por ataques sistemáticos a las bases de datos de los servidores (hoy de acceso público en argentina). Esto cobra mayor envergadura cuando afecta a instituciones de salud, dada la sensibilidad y confidencialidad de los datos que se manejan.

Factor Ecológico/ambiental

Estas nuevas herramientas están alineadas a la vez con la mayor conciencia de las empresas respecto a las temáticas medioambientales, dado que al digitalizar la información, ayudan a eliminar los legajos en papel.

Colaborar con el cuidado del medioambiente, como una política de responsabilidad social empresaria, es parte del bienestar social. Las sociedades europeas en su mayoría tienen mucha más conciencia sobre el reciclaje y cuidado de los recursos naturales.

Factor Legal

La Salud es una industria sumamente regulada. En este sentido, se debe tener en cuenta la Res. 37/10 de la SRT, la ley 27675 sobre los estudios prohibidos de realizar dentro del ámbito laboral, el Decreto 1338/96 PEN que establece sobre la obligatoriedad de los departamentos de salud y la Res. 905/15 de la SRT que determina las funciones de los departamentos de salud y las temáticas sobre las cuales se debe capacitar al personal.

También la ley 27555 que reglamenta el contrato de teletrabajo en relación a los cuidados de la salud que debe proveer el empleador para los empleados que trabajen bajo esta modalidad.

Por otra parte, debemos tener presente que en breve se tratará una reforma laboral, principalmente por la preocupación por los juicios laborales.

En relación al mercado, hemos podido relevar según el último informe publicado por Errepar, que en el país hay 856.300 empresas privadas registradas. Esto representaría nuestra TAM.

Sin embargo, de estas empresas el 83% corresponde a microempresas, que por el momento no están dentro de nuestro target objetivo, por tanto nuestro SAM está conformado por el 16,8% correspondiente a las PyMES y el 0,2% de las grandes empresas, esto totaliza una cantidad de 145571 empresas.

Pero con el objetivo de poder realizar una primer captación rápida de mercado, creemos que sería prudente tener por cliente objetivo a las empresas que actualmente se certifican en “Great Place to work”, que ya tienen el concepto de

Bienestar incorporado dentro de su cultura, y entienden la importancia para mejorar los índices de productividad, eficiencia y la atracción y retención de talento.

La consultora informa que en 2023 fueron 300 las empresas que participaron de la encuesta “Los mejores lugares para trabajar – Empresas que cuidan 2023 – Argentina”.



Este sería nuestro SOM inicial que fue utilizado como base para la estimación financiera, con una valoración de mercado aproximada de USD 2.241.000, donde proyectamos poder llegar con nuestra propuesta en los primeros 3 años al 30% (USD 672.300). El análisis se realiza con una captación de market share conservadora, ya que como se explicó anteriormente, hay una gran incertidumbre de contexto por la situación que atraviesa el país.

Las tareas de desarrollo de la plataforma requerirán, según lo presupuestado por el prestador, un período 3 meses de trabajo en conjunto. Durante este plazo se realizarán tareas técnicas del equipo IT y las configuraciones de servidores.

Luego se deberá llevar a cabo una capacitación interna a nuestro personal. La recomendación del prestador es realizar la capacitación con todo el equipo y sin

interrupciones, por eso proyectamos iniciar el período de configuraciones en Diciembre 2023, para que la capacitación tenga lugar en Marzo 2024, una vez finalizado el período de vacaciones.

A la par, proyectamos poder comenzar las tareas comerciales en Marzo 2024, y poder estar incorporando nuestros primeros clientes en un plazo de 3 meses, que es el tiempo promedio que lleva el circuito completo con las empresas target.

Tarea	Plazo	Período
Desarrollo de Plataforma	3 meses	Diciembre 2023 – Febrero 2023
Capacitación Interna	15 días	Marzo 2024
Lanzamiento Comercial	1 mes	Marzo 2024
Captación de Clientes	3 meses	Junio 2024

Universidad de
San Andrés

Capítulo 5: Marketing, Operaciones y Finanzas

Estrategia de Go to Market

Para la definición de la estrategia go to market, utilizaremos la herramienta de Marketing Mix de McCarthy



Producto

La propuesta consiste en ofrecer una aplicación que sea web responsive, para que las empresas puedan otorgarle acceso a su colaboradores y que a través de la misma puedan descargar los resultados de los exámenes, realizar capacitaciones, visualizar el calendario de turnos de las campañas, solicitar recetas, acceder videoconsultas con médicos laborales, entre otros beneficios, con el objetivo de

generar una cultura de salud que mejore el bienestar integral de los colaboradores de la empresa.

Al estar integrada con nuestro portal web, se mejorará la comunicación entre todas las partes involucradas, permitiendo a las empresas, a través de los equipos Internos de Salud Ocupacional, o con nuestros médicos Especialistas, tener una Historia Clínica unificada de cada colaborador, donde queden registradas todas las interacciones, de forma de gestionar el análisis de los datos, realizar estadísticas de ausentismo y seguimiento de las licencias hasta el alta.



Conocer el estado de salud de los colaboradores resulta fundamental para la toma de decisiones, ya que permite aplicar propuestas que tengan adhesión y permitan mejorar los desvíos encontrados. Por ejemplo, si del análisis se observa que hay una gran incidencia de patologías de salud mental, se podrán organizar charlas para concientizar a los equipos y que puedan estar alertas a las señales de posibles síntomas, tanto suyos como de sus compañeros y poder acceder a ayuda de forma temprana. Por otra parte, generar un sentimiento de acompañamiento para la

persona que tiene que atravesar esta situación y no sentirse estigmatizada, colaborando entre todo el equipo para que la reinserción laboral ayude a la pronta recuperación.

Plaza

Este servicio será ofrecido en Argentina a aquellas empresas con más de 100 colaboradores, a través de una plataforma web responsive, que pueda adaptarse fácilmente para ser utilizada en dispositivos móviles, integrada con nuestro portal de clientes. La empresa tiene también a disposición servicios de atención al cliente y asesoramiento vía teléfono y mail.

La comunicación se realizará a través de redes sociales, principalmente LinkedIn y sus herramientas para Ads y sales. También se invertirá en pauta paga de Google y participaremos en jornadas y congresos referidos a nuestros públicos objetivos (Recursos Humanos y Salud Ocupacional).

Promoción

Debido a las amenazas de la industria y el contexto, nuestro objetivo es una rápida captación de market share, para lo cual realizaremos promociones de lanzamiento, y descuentos para quienes ya son clientes de la empresa en otras unidades de negocio.

A través de la agencia de Marketing y nuestro departamento comercial, desarrollaremos una demo del producto, que será ofrecida principalmente a las empresas con Departamentos de Salud Ocupacional, como herramienta de gestión.

Por último, se deberá trabajar en estrategias para evitar la rotación de clientes, dado que el CAC (Costo de Adquisición de Cliente) proyectado es de USD 3500. Pero al apostar a relaciones a largo plazo (10 años) se estima un LTV (LifeTime Value) de

USD 74.700. Es decir que si logramos fidelizar al cliente y poder tener relaciones estables y duraderas, se justificaría la inversión ya que se recuperaría en el tiempo.

Precio

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, nuestros ingresos estarán dados por 3 grandes conceptos:

- Costo de implementación: será un valor de USD 1000 + IVA que se deberá abonar por única vez al inicio de la relación comercial y que abarcará las tareas de instalación, configuración y capacitación de los usuarios. En caso de que se desee adquirir la plataforma que contenga el chat online de contención de salud mental el valor será de USD 1400 + IVA. En ambos casos, se podrá abonar en 3 cuotas iguales y consecutivas, sin interés.

- Abono Mensual: se cobrará un fee mensual que cubrirá el mantenimiento, actualización, asesoramiento y soporte técnico de la aplicación, y será calculado sobre la base de la nómina de colaboradores que tenga la empresa. En este sentido, se establecerán distintas categorías:
 - Entre 100 y hasta 200 colaboradores: el abono mensual será de USD 200 + IVA
 - Desde 201 y hasta 300 colaboradores: el abono mensual será de USD 400 + IVA
 - Desde 301 y hasta 400 colaboradores: el abono mensual será de USD 600 + IVA
 - Desde 401 y hasta 500 colaboradores: el abono mensual será de USD 800 + IVA
 - Más de 500 colaboradores: En este caso se partirá de un abono inicial de USD 1000 + IVA y se irá incrementando en base a un análisis realizado que tengan en cuenta la nómina completa de la empresa, industria y si cuenta o no con servicio médico interno.

- Adaptaciones e Integraciones: en aquellos casos en donde las empresas tengan requerimientos específicos de integraciones con plataformas propias se realizará un estimado de la cantidad de horas necesarias para su desarrollo e implementación, a un valor inicial de USD 30 + IVA por hora. En el caso de que se deseen agregar capacitaciones de temas específicos, se evaluará el pedido de acuerdo al área correspondiente (Médicos, Lic. En Psicología, Lic. En Nutrición, etc) y su valor será de USD 60 + IVA.

Customer Journey

A través del customer journey trataremos de analizar los puntos de contacto del cliente en las diferentes etapas de la relación comercial con la empresa.

El recorrido comienza cuando algún empleado de la empresa plantea internamente la importancia de implementar acciones para mejorar la salud de los colaboradores y expone la información relevada a través de algún reporte al que tuvo acceso y ejemplifica con casos de éxito de otras empresas que han mejorado el rendimiento y los índices de ausentismo.

A raíz de este interés creciente, comienza a investigar en internet las alternativas disponibles y sus alcances, buscando soluciones que ayuden a controlar las licencias (prolongadas y de corto plazo pero reiteradas) y a la vez retener el talento para que no busque mejores propuestas laborales, que contemplen sus necesidades más allá del sueldo.

En este punto, el potencial cliente siente un interés por poder introducir el bienestar integral como factor de diferenciación de la organización, a la vez que tiene una preocupación por la situación actual y la necesidad de un cambio.

En un segundo paso, el cliente toma contacto con nuestra organización a través de una solicitud de presupuesto que la efectúa enviando un mail o por el formulario de contacto disponible en nuestra página web. Esto refuerza la importancia de realizar una buena estrategia comercial de la pauta paga en Google, con la utilización de palabras claves que atraigan las búsquedas de los usuarios hacia nuestra web, la cual a su vez debe mostrar la información clave para que el usuario complete el proceso de contacto con nosotros, dado que en este punto se encuentra analizando distintas alternativas y sus beneficios.

El próximo paso es cuando la empresa decide contratar el servicio con nosotros, para lo cual mantendrán contacto con nuestros asesores comerciales a través del correo electrónico principalmente, vía por la cual se le enviará la carta oferta para formalizar el acuerdo.

Una vez concluido este punto legal, se comenzará a trabajar en las cuestiones de implementación y configuración del producto; y capacitación de los usuarios.

En esta instancia el cliente está expectante de ver la aceptación que tendrá la propuesta con los colaboradores y si efectivamente contribuirá con los objetivos perseguidos.

Luego la empresa deberá notificar a todos los colaboradores para que puedan descargar la app y generar los usuarios para comenzar con la capacitación de uso.

En esta etapa se encuentra un importante desafío para nosotros, ya que la adhesión de los empleados resultará clave para el éxito del proyecto y debemos lograr que los usuarios puedan encontrar en la plataforma una herramienta que contribuya genuinamente con su bienestar y que no se perciba como un control por parte del empleador. Esto refuerza la relevancia del feedback que puedan hacer ambas partes (empresa y empleado), sobre todo en las instancias iniciales, para poder ir aplicando los ajustes necesarios.

En esta instancia el cliente aún está a la espera de que la utilización durante un tiempo pueda generar resultados positivos en la salud de los colaboradores.

La última etapa del camino está dada por el punto en el cual el cliente, habiendo analizado el impacto en las estadísticas decide si continua con el servicio y lo recomienda a otros colegas, o bien solicita la baja por no haber cumplido las expectativas.

	Awareness	Evaluación	Compra	Utilización	Recomendación
Acciones del Usuario	Lee un informe sobre el impacto del bienestar	Solicita una cotización de servicios	Confirma la contratación del servicio	Comunica a los empleados y habilita los ingresos	Analiza el impacto en los índices para medir el resultado
Puntos de Contacto	Investiga en Google e ingresa a nuestra página web	Formulario de contacto en página web y mail	Mail y Teléfono	App móvil y Portal web	Portal web y mail
¿Qué está pasando?	Altos índices de ausentismo y rotación del personal	Investiga distintas alternativas para implementar	Se firma la carta oferta y se contacta el equipo IT	Se generan los usuarios de los empleados en la app y portal	Renueva la suscripción y recomienda a otros colegas
¿Qué está sintiendo?	Interés y preocupación	Necesidad de un cambio	Expectativa por la recepción y resultados	Expectativa por la recepción y resultados	Satisfacción
 					

Capítulo 6: Equipo Emprendedor

MEGAH es una empresa familiar, fundada en 2005 por el Dr. José Manuel Fernández, quien se desempeña como Director Médico. Su rol en esta nueva unidad de negocios será de gran importancia para poder capacitar y coordinar a los médicos laborales que formarán parte del equipo de trabajo. Como se expuso anteriormente, la calidad del servicio que brindamos es uno de nuestros grandes diferenciales y una de las principales cualidades que pretendemos mantener para seguir en este proceso de crecimiento constante. Sus más de 25 años de experiencia en la Medicina del trabajo, es un activo invaluable para nosotros.

Este nuevo desafío será impulsado principalmente por Ignacio Fernández Lada, que actualmente se desempeña como CEO; Cecilia Fernández Lada, en su puesto de CFO, y Ma. Eugenia Fernández Lada, en un rol de COO.

Cecilia es Contador Público y tiene más de 10 años de experiencia en la administración de Servicios de Salud. Sus conocimientos sobre la industria y las necesidades de los clientes, le permiten gestionar, logrando un equilibrio entre las necesidades operativas y los requerimientos impuestos por los clientes.

Ma. Eugenia, MBA Candidate, Contador Público, se desempeña desde hace 17 años en la industria de la Salud Ocupacional. A lo largo de estos años, se ha desempeñado en distintas áreas, lo que le ha otorgado un conocimiento integral de la industria, la legislación específica y las distintas necesidades que tienen las empresas de acuerdo a su tamaño y estructura interna.

Ignacio tiene una vasta experiencia en el mundo corporativo, habiéndose desempeñado durante muchos años como Gerente de Auditoría externa. Recientemente Magister en Dirección de empresas, aporta una visión integral y estratégica, funcionando como nexo entre la dirección de la empresa y los tres socios claves.

Dado que nuestra formación está orientada a la Administración, creemos necesario sumar aliados en las otras ramas fundamentales para el éxito del proyecto: el departamento comercial, y la parte de tecnología, incluyendo el desarrollo del software y la seguridad informática.

Para optimizar la inversión los primeros años, estos puestos los cubriremos con prestadores externos y luego cuando se estabilicen las finanzas iremos sumando progresivamente los mismos de manera interna.

Nuestros aliados estratégicos son:

- Access Informática, representada por Lorena Cantorna, Líder de Centros Médicos y Conectividad, cuenta con una amplia experiencia en la gestión de nuevos negocios de Salud y más de 15 años en la industria de la Medicina laboral. Su rol como coordinadora del equipo de desarrolladores, será clave para lograr una plataforma amigable que cumpla con los objetivos de nuestra propuesta
- CODI nuestro aliado en Marketing Digital, encabezada por Diego Dursi, será quien deba llevar adelante las estrategias comerciales diseñadas para una rápida captación de market share. Su experiencia y conocimientos de la industria nos permitirán optimizar la inversión para poder alcanzar al público target y transmitir de forma efectiva nuestra propuesta de valor.
- Smart South será la empresa encargada del armado de la estructura IT y quien asegurará la seguridad informática. En esta industria en constante cambio, que registra un aumento sostenido de los delitos informáticos, resulta fundamental tener especialistas que puedan estar actualizados y asesorarnos sobre las mejores formas de protegernos o de recuperarnos en caso de una vulnerabilidad.

Capítulo 7: Análisis Económico y Financiero

Escenario Macro

Argentina se encuentra cursando un período de gran inestabilidad política, debido principalmente al año electoral, lo cual impacta fuertemente en todas las variables macroeconómicas del país.

Según el informe publicado en Septiembre del corriente año por el INDEC, se registró una caída aproximada de 4,9% del producto bruto interno (PBI) en el segundo trimestre del año en relación con el mismo período del año anterior, y de un - 2,8% en relación al primer trimestre del año. La tendencia muestra una variación de - 2,0%.

De acuerdo a los últimos datos disponibles publicados por el INDEC, la variación del índice general de precios en Agosto fue de un 12,4%, lo que totaliza un 80,2% acumulado en el año 2023 y un 124,4% interanual. Lamentablemente las consultoras estiman que seguirá acelerándose y que llegará a un 170% interanual hacia fin de año.



Fuente: INDEC

En relación al tipo de cambio, se registró una devaluación en Agosto de un 22% sobre los valores oficiales. Sin embargo, la brecha con la cotización de la moneda en el mercado de libre disponibilidad es de un 150%.

Por todo lo expuesto, es que se decide presentar el análisis económico y financiero del proyecto en moneda extranjera de Dólares Estadounidenses, para que pueda ser evaluado sin el impacto de las variables locales.

Tamaño del Negocio

Como se explicó anteriormente, a los efectos del análisis económico se utilizó la base de empresas que actualmente participan de la certificación “Great Place to Work”, bajo la presunción de que son empresas que ya entiende la importancia del bienestar de sus colaboradores.

En este sentido, en el último año participaron 300 empresas, que serían nuestro SOM. Estimamos que de este grupo, aproximadamente un 20% son empresas que tienen más de 500 colaboradores, un 30% tienen entre 300 y 500 colaboradores, y el 50% restante tienen entre 100 y 300.

SOM	0	1	2	3	4	5
300	31/12/23	31/12/24	31/12/25	31/12/26	31/12/27	31/12/28
Empresas + 500		3	6	9	9	10
Empresas + 300		4,5	9	13,5	14	14
Empresas + 100		7,5	15	22,5	23	24
Total		15	30	45	46	48

La proyección es poder alcanzar un 5% de estas empresas el primer año, un 10% el segundo y un 15% el tercero, de forma de completar el 30% en los primeros 3 años del negocio.

Ventas

Con el objetivo de armar un escenario conservador, se estima que de estas empresas, todas adquirirán el proyecto más básico, que estima un costo de instalación de USD 1000 + IVA por única vez. Sin embargo, como estrategia de captación de mercado, se ofrecerá durante los primeros 3 años del negocio una

bonificación del 50% del costo de instalación para aquellas empresas con menos de 300 empleados.

Cabe mencionar que se realizó una investigación de mercado con la empresa Doc24, que actualmente cobra un costo de implementación de USD 1400; y la empresa Llamando al Dr. Con un costo similar, pero esta última a su vez ofrece una promoción de bonificar el 50% para pymes, y la posibilidad de abonarlo en 3 cuotas. Es por eso que tomamos ambos parámetros para definir nuestra estrategia en relación al costo de implementación.

A su vez, para el análisis se interpretó que no se detectarán desvíos en los primeros años entre la estimación de horas requeridas de servicio y las efectivamente destinadas, y que a las empresas de más de 500 colaboradores se les facturará lo mismo, sin incremental.

De acuerdo a estas simplificaciones para el análisis, las ventas proyectadas se expresan en los siguientes cuadros:

Instalación	31/12/24	31/12/25	31/12/26
Empresas + 500	\$ 3.000	\$ 6.000	\$ 9.000
Empresas + 300	\$ 4.500	\$ 9.000	\$ 13.500
Empresas + 100	\$ 3.750	\$ 7.500	\$ 11.250
	\$ 11.250	\$ 22.500	\$ 33.750

Abonos	31/12/24	31/12/25	31/12/26
Empresas + 500	\$ 36.000	\$ 108.000	\$ 216.000
Empresas + 300	\$ 37.800	\$ 113.400	\$ 226.800
Empresas + 100	\$ 27.000	\$ 81.000	\$ 162.400
	\$ 100.800	\$ 302.400	\$ 604.800

Ventas	31/12/24	31/12/25	31/12/26
Empresas + 500	\$ 39.000	\$ 114.000	\$ 225.000
Empresas + 300	\$ 42.300	\$ 122.400	\$ 240.300
Empresas + 100	\$ 30.750	\$ 88.500	\$ 173.250
	\$ 112.050	\$ 324.900	\$ 638.550

	0	1	2	3	4	5
	31/12/23	31/12/24	31/12/25	31/12/26	31/12/27	31/12/28
Ventas		\$ 112.050	\$ 324.900	\$ 638.550	\$ 657.707	\$ 677.438
Impuesto a los Ingresos Brutos		-\$ 3.362	-\$ 9.747	-\$ 19.157	-\$ 19.731	-\$ 20.323
Ventas Netas		\$ 108.689	\$ 315.153	\$ 619.394	\$ 637.975	\$ 657.115

Costos

Dentro de la estructura de costos tendremos una inversión inicial en equipamiento y desarrollo de la plataforma (fijo), y después el principal costo, al ser un servicio será el vinculado a los honorarios médicos (variable).

En relación a las horas médicas, para el análisis estimamos que las empresas que superan los 500 empleados requerirán de aproximadamente 25hs médicas mensual, las que tienen entre 300 y 500 un promedio de 17,5 y las restantes 7,5hs mensuales.

Médicos	31/12/24	31/12/25	31/12/26
Hs mensuales medico	210	630	1260
Valor Hs USD	\$ 15	\$ 15	\$ 15
	\$ 37.137	\$ 111.411	\$ 222.821
% Margen Vta	67%	66%	65%

Otros costos a tener en cuenta serán los correspondientes a los desarrolladores, que se estima fijo uno para el mantenimiento y requerimientos de los clientes; y el soporte IT que en primera instancia se estima una persona, pero ya en el tercer año se adicionará una persona más debido al volumen de clientes.

En relación al personal Administrativo estimamos la ayuda de 2 colaboradores, uno para la atención al cliente y otro para la facturación y cobranza.

A su vez, se debe tener en cuenta el incremento en los honorarios del estudio contable y jurídico.

Por último, en el área comercial, se realizará una primer consultoría el año 0 para desarrollar la estrategia que se llevará a cabo para lograr el mayor market share posible en los primeros años, antes de que ingrese un nuevo player.

Como aclaración, mencionamos que dejamos el cálculo del impuesto a las ganancias negativo el año base, dado que al referirse a una nueva unidad de negocio de una empresa en marcha, este saldo se absorberá en el resultado global.

	0	1	2	3	4	5	Perpetuidad
	31/12/23	31/12/24	31/12/25	31/12/26	31/12/27	31/12/28	
Ventas		\$ 115.800	\$ 332.400	\$ 649.800	\$ 669.294	\$ 689.373	\$ 710.054
Bonificaciones		-\$ 3.750	-\$ 7.500	-\$ 11.250			
Impuesto a los Ingresos Brutos		-\$ 3.474	-\$ 9.972	-\$ 19.494	-\$ 20.079	-\$ 20.681	
Ventas Netas		\$ 108.576	\$ 314.928	\$ 619.056	\$ 649.215	\$ 668.692	
Costos Operativos Erogables	-\$ 30.991	-\$ 219.811	-\$ 324.091	-\$ 436.833	-\$ 450.113	-\$ 463.616	
<i>Honorarios Médicos</i>		-\$ 37.137	-\$ 111.411	-\$ 222.821	-\$ 229.506	-\$ 236.391	
<i>Soporte Soft Desarrolladores</i>		-\$ 60.632	-\$ 60.632	-\$ 60.632	-\$ 62.451	-\$ 64.324	
<i>Asesoramiento Comercial + Inversión Pauta</i>	-\$ 2.526	-\$ 53.053	-\$ 53.053	-\$ 53.053	-\$ 54.644	-\$ 56.284	
<i>Salarios Adm</i>		-\$ 40.421	-\$ 40.421	-\$ 40.421	-\$ 41.634	-\$ 42.883	
<i>Seguros Comerciales (Mala Praxis + Integral)</i>		-\$ 2.400	-\$ 2.400	-\$ 2.400	-\$ 2.472	-\$ 2.546	
<i>Impuesto créditos y Débitos Bancarios</i>	-\$ 372	-\$ 3.882	-\$ 7.555	-\$ 12.483	-\$ 12.997	-\$ 13.386	
<i>Gastos Bancarios</i>	-\$ 93	-\$ 982	-\$ 1.911	-\$ 3.158	-\$ 3.288	-\$ 3.387	
<i>Gastos Contables + Legales</i>		\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.360	\$ 12.731	
<i>Soporte IT + Internet</i>		-\$ 29.305	-\$ 53.709	-\$ 53.866	-\$ 55.482	-\$ 57.146	
<i>Equipamiento</i>	-\$ 6.000	-\$ 4.000	-\$ 5.000				
<i>Servidor</i>	-\$ 10.000						
<i>Desarrollo App</i>	-\$ 12.000						
EBITDA	-\$ 30.991	-\$ 111.235	-\$ 9.163	\$ 182.223	\$ 199.103	\$ 205.076	
% EBITDA		-102%	-3%	29%	31%	31%	
Depreciaciones y Amortizaciones		\$ 3.200	\$ 4.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	
Resultado antes de Intereses e Impuestos (EBIT)	-\$ 30.991	-\$ 110.685	-\$ 5.663	\$ 188.473	\$ 194.103	\$ 200.076	
Impuesto a las Ganancias	-\$ 10.847	-\$ 49.587	-\$ 40.722	\$ 63.983	\$ 133.901	\$ 137.963	
Resultado operativo (NOPLAT)	-\$ 20.144	-\$ 61.099	\$ 35.059	\$ 124.490	\$ 60.201	\$ 62.114	

De acuerdo al análisis realizado, se alcanzará un EBITDA del 29% en el 3º año.

En relación a la Necesidad Operativa de Fondos (NOF) a los efectos de las proyecciones, por la experiencia de la empresa, se estima que será de aproximadamente un 5% de las ventas.

Se utilizó una tasa de crecimiento conservadora del 3%, debido a la incertidumbre económica y política que se espera atravesase el país en los próximos años.

La inversión en CAPEX estará asociada a la adquisición de los servidores y computadoras para el nuevo personal destinado al proyecto, con una depreciación para este tipo de bienes de uso de 5 años.

	31/12/23	31/12/24	31/12/25	31/12/26	31/12/27	31/12/28
NOF (Capital de Trabajo Operativo)	\$ 5.790	\$ 16.620	\$ 32.490	\$ 33.465	\$ 34.469	\$ 35.503
Incremento en las NOF	\$ 5.790	\$ 10.830	\$ 15.870	\$ 975	\$ 1.004	\$ 1.034
Inversión en Activos Fijos (CAPEX)	\$ 16.000	\$ 4.000	\$ 5.000			
Depreciaciones y Amortizaciones		\$ 3.200	\$ 4.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
FLUJOS DE FONDOS LIBRES	-\$ 25.934	-\$ 72.729	\$ 18.189	\$ 128.515	\$ 64.197	\$ 66.080
VALOR RESIDUAL						\$ 183.951
FFL+VR	-\$ 25.934	-\$ 72.729	\$ 18.189	\$ 128.515	\$ 64.197	\$ 250.031
Inversion	-\$ 25.934					
VAN	\$ 41.432					
TIR	61%					

Inversión Inicial

Según lo expuesto, para la puesta en marcha de esta nueva unidad de negocio requeriremos una inversión inicial de USD 26000, que se realizará con capital propio de la empresa.

La misma abarca la consultoría del área comercial, la compra de un servidor de uso exclusivo para este negocio, el desarrollo de la aplicación y las nuevas computadoras para el personal médico, de sistemas, desarrolladores y administrativos necesarios para el funcionamiento.

El período de recupero es de 2 años y 8 meses.

Valuación y viabilidad del Proyecto

De lo analizado entonces podemos concluir que la propuesta de negocio es viable, al tener un VAN de USD 41.432 y una TIR de 61%, en relación a la tasa de rendimiento requerida del 40%.

Para el cálculo de la tasa que se utilizó para la valuación del proyecto, tomamos la siguiente fórmula matemática (CAPM):

$$Re = Rf + BI * (Rm - Rf) + PRP + PRs$$

En donde:

- Rf = Tasa libre de riesgo – Octubre 2023 4,9%
- Rm = Riesgo de Mercado – Octubre 2023 5,7%
- BI = Beta de Industria de Salud – Octubre 2023 1,16%
- PRP = Prima de Riesgo País – Octubre 2023 23,75%
- PRs = Prima de Riesgo por tamaño de empresa – Estimación propia 10,4%

A su vez, siendo que la inversión se realizará con capital propio, el WACC será igual al rendimiento del accionista.

Por último, se realizó un análisis de sensibilidad, y hemos podido validar que aun cuando se cumpla solo un 70% del objetivo de ventas durante los dos primeros años, el proyecto continua siendo rentable.

	31/12/23	31/12/24	31/12/25	31/12/26	31/12/27	31/12/28
NOF (Capital de Trabajo Operativo)	\$ 4.053	\$ 11.634	\$ 32.490	\$ 33.465	\$ 34.469	\$ 35.503
Incremento en las NOF	\$ 4.053	\$ 7.581	\$ 20.856	\$ 975	\$ 1.004	\$ 1.034
Inversión en Activos Fijos (CAPEX)	\$ 16.000	\$ 4.000	\$ 5.000			
Depreciaciones y Amortizaciones		\$ 3.200	\$ 4.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
FLUJOS DE FONDOS LIBRES	-\$ 24.197	-\$ 91.383	-\$ 37.876	\$ 162.370	\$ 64.197	\$ 66.080
VALOR RESIDUAL						\$ 183.951
FFL+VR	-\$ 24.197	-\$ 91.383	-\$ 37.876	\$ 162.370	\$ 64.197	\$ 250.031
Inversion	-\$ 24.197					
VAN	\$ 13.577					
TIR	46%					

	0	1	2	3	4	5	Perpetuidad
	31/12/23	31/12/24	31/12/25	31/12/26	31/12/27	31/12/28	
Ventas		\$ 81.060	\$ 232.680	\$ 649.800	\$ 669.294	\$ 689.373	\$ 710.054
Bonificaciones		-\$ 3.750	-\$ 7.500	-\$ 11.250			
Impuesto a los Ingresos Brutos		-\$ 2.432	-\$ 6.980	-\$ 19.494	-\$ 20.079	-\$ 20.681	
Ventas Netas		\$ 74.878	\$ 218.200	\$ 619.056	\$ 649.215	\$ 668.692	
Costos Operativos Erogables	-\$ 30.991	-\$ 219.811	-\$ 324.091	-\$ 436.833	-\$ 450.113	-\$ 463.616	
<i>Honorarios Médicos</i>		-\$ 37.137	-\$ 111.411	-\$ 222.821	-\$ 229.506	-\$ 236.391	
<i>Soporte Soft Desarrolladores</i>		-\$ 60.632	-\$ 60.632	-\$ 60.632	-\$ 62.451	-\$ 64.324	
<i>Asesoramiento Comercial + Inversión Pauta</i>	-\$ 2.526	-\$ 53.053	-\$ 53.053	-\$ 53.053	-\$ 54.644	-\$ 56.284	
<i>Salarios Adm</i>		-\$ 40.421	-\$ 40.421	-\$ 40.421	-\$ 41.634	-\$ 42.883	
<i>Seguros Comerciales (Mala Praxis + Integral)</i>		-\$ 2.400	-\$ 2.400	-\$ 2.400	-\$ 2.472	-\$ 2.546	
<i>Impuesto créditos y Débitos Bancarios</i>	-\$ 372	-\$ 3.882	-\$ 7.555	-\$ 12.483	-\$ 12.997	-\$ 13.386	
<i>Gastos Bancarios</i>	-\$ 93	-\$ 982	-\$ 1.911	-\$ 3.158	-\$ 3.288	-\$ 3.387	
<i>Gastos Contables + Legales</i>		\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.360	\$ 12.731	
<i>Soporte IT + Internet</i>		-\$ 29.305	-\$ 53.709	-\$ 53.866	-\$ 55.482	-\$ 57.146	
<i>Equipamiento</i>	-\$ 6.000	-\$ 4.000	-\$ 5.000				
<i>Servidor</i>	-\$ 10.000						
<i>Desarrollo App</i>	-\$ 12.000						
EBITDA	-\$ 30.991	-\$ 144.933	-\$ 105.892	\$ 182.223	\$ 199.103	\$ 205.076	
% EBITDA		-194%	-49%	29%	31%	31%	
Depreciaciones y Amortizaciones		\$ 3.200	\$ 4.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	
Resultado antes de Intereses e Impuestos (EBIT)	-\$ 30.991	-\$ 144.383	-\$ 102.392	\$ 188.473	\$ 194.103	\$ 200.076	
Impuesto a las Ganancias	-\$ 10.847	-\$ 61.381	-\$ 86.371	\$ 30.128	\$ 133.901	\$ 137.963	
Resultado operativo (NOPLAT)	-\$ 20.144	-\$ 83.002	-\$ 16.020	\$ 158.345	\$ 60.201	\$ 62.114	



Capítulo 8: Conclusiones

A lo largo de todo el trabajo, hemos analizado la situación actual de la problemática que atraviesan las empresas debido al impacto de las licencias prolongadas, la rotación del personal y las nuevas necesidades del mercado laboral, que a su vez se encuentra condicionado por el alto nivel de incertidumbre política y económica de Argentina.

Hemos demostrado el creciente interés en el bienestar integral de la población en general, del cual las empresas no están ajenas; así como también el impacto que tiene en el rendimiento cuando se lo toma como parte fundamental del armado de la estrategia para generar y capturar valor económico.

La clave es poder desarrollar una cultura de salud en las empresas, a través de planes y programadas diseñados a la medida de cada población, y no la contratación de alternativas aisladas y descoordinadas, para lo cual es fundamental contar con un equipo médico que pueda analizar los datos y disponer de las herramientas de gestión necesarias para alcanzar a todos los colaboradores, indistintamente de la ubicación geográfica o si realizan teletrabajo.

Debido a todo lo anterior, y entendiendo que es un mercado en auge, entendemos que es fundamental que podamos actuar de forma rápida para captar los beneficios de ser first movers y el máximo market share posible, antes de que puedan aparecer otras empresas competidoras con propuestas similares y aprovechando al máximo los know how de nuestro equipo fundador.

Respaldo por un análisis económico y financiero, que refuerza el pronóstico de una buena oportunidad de negocio, concluimos que es una oportunidad de negocio viable para nuestra empresa.

Bibliografía

- <https://bancos.salud.gob.ar/recurso/impacto-del-covid-19-en-el-abordaje-de-las-enfermedades-cronicas-no-transmisibles-un>
- <https://www.un.org/es/cr%C3%B3nica-onu/estado-de-la-salud-mental-tras-la-pandemia-del-covid-19-y-progreso-de-la-iniciativa>
- <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-at-work>
- <https://globalwellnessinstitute.org/industry-research/the-future-of-wellness-at-work/>
- <https://globalwellnessinstitute.org/what-is-wellness/workplace-wellness/>
- <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/how-wellbeing-improves-performance-an-interview-with-annastiina-hintsa>
- <https://www.hintsa.com/for-businesses/>
- <https://www.greatplacetowork.com.ar/quienes-somos#beneficios>
- <https://www.errepar.com/empresas-privadas-en-argentina-y-un-escenario-complejo>
- <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-9-47>
- <https://www.reuters.com/markets/rates-bonds/>
- <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html>
- <https://www.statista.com/statistics/664840/average-market-risk-premium-usa/#:~:text=The%20average%20market%20risk%20premium%20in%20the%20United,hovered%20between%205.3%20and%205.7%20percent%20since%202011>