

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

NEXO SALUD

Nueva unidad de negocios - Psicólogos

Entregado como requisito para la obtención del título de
Master en Administración de Empresas MBA

Roberlandy Verdecia, 222805

Sebastián Márquez, 177236

Diego Deragón, 142080

Tutor: Gerardo Barcos

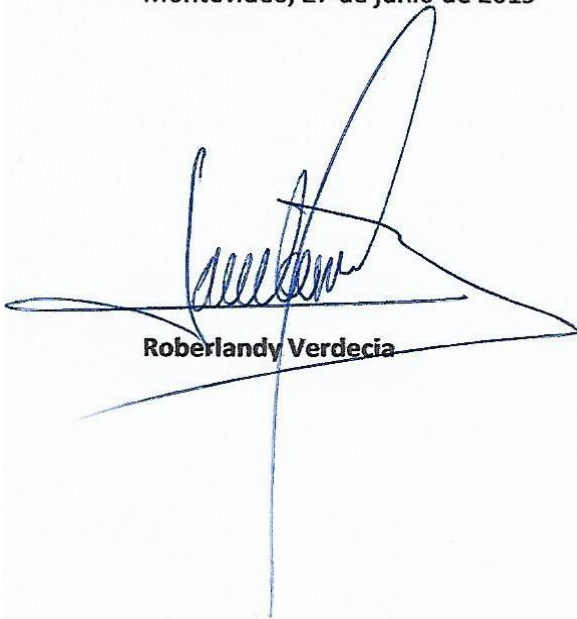
2019

Declaración de Autoría

Nosotros, Roberlandy Verdecia, Sebastián Márquez y Diego Deragón, declaramos que el trabajo que se presenta en esa obra es de nuestra propia mano. Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el Plan de Negocios
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.

Montevideo, 27 de junio de 2019



Roberlandy Verdecia



Sebastián Márquez



Diego Deragón

Resumen Ejecutivo

Nexo Salud Odontólogos es un emprendimiento uruguayo fundado en el año 2016, basado en una plataforma web y aplicación para celulares, que da respuesta a la necesidad de transformación digital de los odontólogos independientes. Los ayuda a ahorrar tiempo de gestión, centralizar las comunicaciones, aumentar la satisfacción de los pacientes, fidelizarlos y reducir su ausentismo. Sus fundadores Álvaro Rettich y Rodrigo Silva, quienes tienen amplia experiencia en empresas de tecnología y formación tanto en ingeniería (Udelar) como en dirección de empresas (ORT), han logrado llevar adelante este emprendimiento con éxito, demostrando el potencial del mismo a través de la obtención de fondos de instituciones como la ANII y la ANDE.

Contando con su apoyo y aprovechando la validación que ya tiene el producto, surge la oportunidad de desarrollar una nueva unidad de negocios que atienda a los psicólogos. El bajo costo de adaptar el sistema actual a otras profesiones y aplicarlo a un segmento de clientes que actualmente no cuenta con una solución tecnológica específica, vuelve muy atractivo el proyecto. Nexo Salud Psicólogos estará enfocado en los profesionales de la psicología clínica que desarrollan su actividad de forma independiente en Uruguay, que representan un mercado potencial de 3.000 clientes.

El proyecto cuenta con una viabilidad financiera muy auspiciosa que queda demostrada por la capacidad de generar flujos de fondos positivos desde el decimotercer mes de puesta en marcha y de que, partiendo de una única inversión inicial de US\$ 43.500, se puede llegar a obtener un VAN de US\$ 278 mil en cinco años. Según lo proyectado, se alcanzará una TIR del 66,67%, con un período de repago de dos años y medio. La variable más crítica de sensibilidad del proyecto, es la cantidad de clientes a alcanzar y cuyo punto de equilibrio se sitúa en 380 clientes.

Es importante destacar que la propuesta cuenta con exención del pago de IRAE y con el interés gubernamental por la promoción del desarrollo de sistemas lógicos de este tipo, lo que lo torna aún más atractivo, sin mencionar la escalabilidad internacional que podría dársele.

Existe una gran ventaja en la plataforma propuesta, que es la adaptabilidad a otras profesiones sin la necesidad de incurrir en mayores costos de desarrollo, ya que un 90% de la misma es reutilizable, lo que asegura más posibilidades de éxito al proyecto. Operativamente este emprendimiento es de rápida implementación (120 días), cuenta con un plan de marketing basado en herramientas digitales y con una estructura de recursos humanos muy pequeña (3 empleados).

En conclusión, el desarrollo de esta nueva unidad de negocios de Nexo Salud, permitirá a los psicólogos clínicos transformarse digitalmente y acceder a un nuevo mundo de gestión, comunicación, automatización y fidelización de clientes a costos accesibles, en una plataforma con una alta usabilidad y con foco en la experiencia del usuario.

Índice

Resumen Ejecutivo	3
1. Identificación de la oportunidad	5
1.1. Definición del problema y justificación de la oportunidad	5
1.2. Sector específico de la propuesta	6
1.3. Actores de la industria	6
1.4. Análisis de la intensidad competitiva	7
1.5. Análisis de tendencias y variables críticas	8
1.6. Cadena de valor	8
1.7. Mercado	9
1.8. Identificación del <i>job-to-be-done</i> por la propuesta de valor	10
1.9. Comportamiento del cliente	11
1.10. Competencia	12
1.11. Oportunidades y Amenazas	12
2. Modelo de negocios	14
2.1. Segmentos de mercado objetivo	14
2.2. Propuesta de valor	14
2.3. Canales de distribución	15
2.4. Relación con los clientes	15
2.5. Modelo de ingresos	15
2.6. Recursos clave para la propuesta de valor	15
2.7. Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor	16
2.8. Socios clave para el modelo de negocios	16
2.9. Estructura de costos	17
3. Implementación del modelo	19
3.1. Adecuar la estructura legal de la empresa	19
3.2. Análisis y selección de proveedores estratégicos	19
3.3. Diseño y maquetación	19
3.4. Desarrollo y testing del software	19
3.5. Contratación y capacitación del personal	19
3.6. Banco y sinergias comerciales	20
3.7. Promoción	20
3.8. Plan de Medios	21
3.9. Venta	21
3.10. Cómo se superarán las barreras de entrada al segmento	21
3.11. Intereses de los stakeholders	22
4. Evaluación del retorno y riesgo	23
4.1. Inversión inicial y subsiguientes	23
4.2. Fundamentos de la proyección de ingresos y costos	23
4.3. Proyección de flujos de ingresos y egresos	24
4.4. Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido	24
4.5. Evaluación del riesgo	24
4.6. Sensibilidad a variables críticas	24
Bibliografía	26
ANEXOS	27
Anexo 1– Acuerdo de alcance con el emprendedor	28
Anexo 2 – Sugerencias sobre próximos pasos	29
Anexo 3 – Modelo de Osterwalder	30
Anexo 4 – Análisis de la intensidad competitiva ampliada de Porter	31
Anexo 5 – Entorno	33
Anexo 6 - Comparación de competidores	35
Anexo 7 - Matriz de Riesgo	36
Anexo 8 – Estrategia, Emprendedores y planificación operativa	38
Anexo 9 - Encuesta a clientes y grupo focal	43
Anexo 10 – Modelo Económico Financiero	48

1. Identificación de la oportunidad

1.1. Definición del problema y justificación de la oportunidad

Como resultado de la investigación realizada por este equipo (ver anexo 9), se pudo apreciar que los psicólogos clínicos independientes, realizan muchos procesos manuales de su gestión sin soporte electrónico, como por ejemplo: anamnesis, diagnósticos, agenda, apuntes, notas y expedientes. Al mismo tiempo, se detectó que estos profesionales, tienden a tener una falta de control sobre los honorarios a cobrar y cobrados de pacientes, lo que les genera incomodidad por tener que reclamar un pago o no saber si las sesiones se encuentran saldadas. Otro de los puntos que resaltan, es el de contar con un gran volumen de re-trabajo, pérdida de datos, problemas de coordinación y dificultad de acceso a datos históricos ante el recomienzo de terapias con pacientes. Adicionalmente se detectó que es muy común la pérdida económica por inconvenientes de coordinación de agenda entre el paciente, el profesional y los consultorios de alquiler.

El segmento de los profesionales independientes vinculados a la salud en Uruguay, presenta una tendencia muy favorable y que se encuentra visiblemente en aumento, en la adopción de sistemas y herramientas de soporte para la gestión. Manifiestan utilizar algunas herramientas de manera aislada, como el calendario del celular, o la plataforma Google Drive para almacenar archivos en la nube, aunque de forma desintegrada y sin una clara estrategia detrás. En el caso específico de los psicólogos, nos encontramos en un contexto también altamente favorable. Se logra identificar principalmente en las generaciones más jóvenes y con mayor adopción de nuevas tecnologías, una mayor apertura a la transformación en la forma que se hacen las cosas y en el foco al paciente visto como un cliente y no solo como un paciente, con todo lo que ello conlleva. A nivel sociodemográfico, según el último censo de Psicólogos de Uruguay, el 76,1% tiene entre 23 y 59 años de edad, siendo también estos rangos los de mayor actividad registrada en internet.

Según publica la Agencia de Gobierno Electrónico y Sociedad de la Información (AGESIC) en su página web, existe una creciente expansión del uso de internet en Uruguay, al punto que el 86% de la población lo utiliza todos los días, siendo cada vez más común su uso como medio transaccional para la realización de actividades cotidianas y de pagos. Desde el 2013 al 2018 los pagos a través de celulares se multiplicaron por cinco en cantidad de operaciones y por más de nueve en montos. Los últimos datos publicados por el Banco Central del Uruguay en su reporte anual del sistema de pagos minorista, muestran que en el año 2018 hubo 16,4 millones de transacciones que totalizaron algo más de US\$ 11.000 millones.

La cantidad de psicólogos per cápita alcanzó la cifra de 268 cada 100.000 habitantes en el año 2012 lo que ubica a Uruguay en segunda posición mundial. Adicionalmente, en el año 2016, la carrera más demandada en la Universidad de la República con 2.300 ingresos, que representaba un 11% más que el año anterior y manteniendo la tendencia al alza desde el año 2013, fue la de psicología según datos que publica la Universidad de la República.

Sumado a todo lo anterior existe un incentivo muy importante de parte del gobierno nacional que por ley 19.637 y el decreto 244 del año 2018 exonera de IRAE a las empresas de producción de soportes lógicos y actividades vinculadas conformadas luego del 1/1/2018.

Vemos como oportunidad que Nexo Salud Odontólogos viene desarrollando y operando con éxito una plataforma web y aplicación para celulares que brinda una solución muy conveniente para resolver la gestión de pacientes por parte de odontólogos. Cuenta con un diseño organizativo actual que le permite una marcada agilidad y flexibilidad a sus decisiones, logrando a su vez implementarlas de forma casi inmediata.

La oportunidad comercial y de producto detectada por nuestro equipo está ligada a la creación de una plataforma tecnológica que permita un posicionamiento diferencial del profesional y que le genere ventajas competitivas respecto al resto del mercado. Posibilita en un solo ambiente gestionar agenda, cobros, base de pacientes, fichas clínicas y como novedad una pasarela de pagos que permite el cobro en línea y la posibilidad de eliminación del efectivo.

Adicionalmente, y gracias a los resultados de las encuestas y del grupo focal (ver anexo 9), encontramos elementos que confirman las hipótesis respecto a la oportunidad de negocio y la aplicabilidad al segmento definido. Los principales indicadores que nos llevan a estas conclusiones refieren a que el 77% de los profesionales relevados reaccionaron de forma positiva o muy positiva a la plataforma y soluciones propuestas. El 92,5% lo consideró innovador y casi el 60% lo encontraría necesario para su gestión diaria. El 100% evaluó al precio de forma positiva, lo cual, en conjunto con los demás hallazgos, nos permite confirmar que existe una gran apertura del mercado a incorporar este tipo de soluciones.

En este sentido, se plantea que **los profesionales independientes de la psicología clínica, necesitan una forma más efectiva de posicionamiento profesional, gestión de su consultorio, agenda y base de pacientes.**

1.2. Sector específico de la propuesta

Para esta propuesta, el sector de trabajo específico es el de la industria de las tecnologías de información aplicadas a la gestión de profesionales independientes. En este caso, para los psicólogos clínicos que se desempeñan de forma independiente en la atención particular de pacientes.

1.3. Actores de la industria

Para esta solución, hemos definido como actores principales de la industria en la que estamos inmersos a:

Los programadores de software y a las empresas de desarrollo que resultan claves para poder desarrollar las soluciones en tiempos muy breves y a costos competitivos, sin la necesidad de recurrir a la formación de recursos propios que pueden obligar a incurrir en largos procesos de aprendizaje, con el riesgo de llegar tarde al mercado.

Las asociaciones de psicólogos que generan una fuerte incidencia en las tendencias de uso y herramientas para sus afiliados, son otro de los actores importantes en la industria. Estas

organizaciones existen también como espacio de intercambio entre profesionales, y sirven para referenciar tendencias en el ejercicio de la profesión.

Las empresas de alquiler de consultorios, que son para una gran parte de los psicólogos, socios relevantes para la difusión de su tarea y uno de los lugares donde más se concentran y en donde ejercen la profesión.

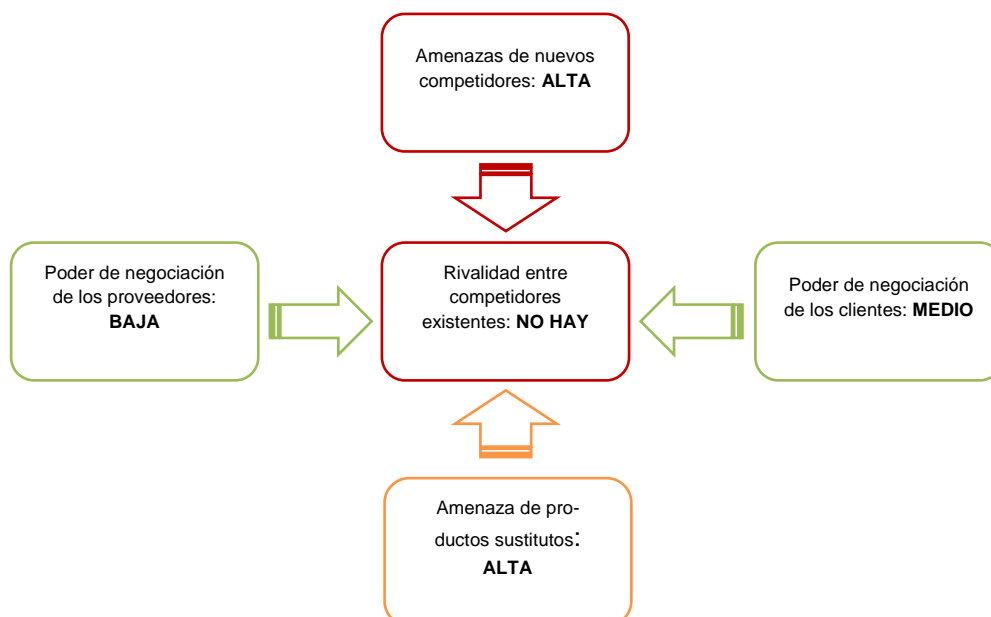
Los usuarios finales de la aplicación, que no siempre son los pacientes, por ejemplo, los padres cuando coordinan las sesiones de sus hijos menores con el profesional, tienen un papel de gran relevancia porque son los que influyen y fuerzan a la adopción de tecnologías por parte de los profesionales, ya sea para obtener medios de pago electrónicos o para obtener una consulta a través de medios digitales.

Los competidores, como el caso de los gigantes tecnológicos Google y Microsoft, juegan un papel importante, porque brindan de manera aislada y, en algunos casos de forma gratuita, soluciones que pueden ser adoptadas por los profesionales fácilmente y hacen que el desafío de innovación en el sector sea extremadamente difícil. También se incluyen como competidores a empresas que desarrollan sistemas CRM y que se encuentran disponibles al mercado a través de la web o de software licenciado.

El gobierno, a través de políticas de incentivos tributarios y de promoción de inversiones en los sectores tecnológicos, así como también organismos gubernamentales para el financiamiento de este tipo de emprendimientos.

1.4. Análisis de la intensidad competitiva

En esta sección se analizan las cinco fuerzas de Porter (ver anexo 4) para la industria de las tecnologías de información aplicada a la gestión de profesionales independientes. Se concluye que la intensidad competitiva en el sector específico es baja, a pesar de que las amenazas de nuevos competidores y de productos sustitutos sean altas.



1.5. Análisis de tendencias y variables críticas

Existe una fuerte tendencia, motivada por la ley de inclusión financiera y complementada por la alta penetración de internet, a la realización de pagos digitales y a la utilización de plataformas web y aplicaciones para la solución de temas cotidianos. Desde el 2014 al 2018 existió un aumento del 42% de usuarios que realizan transacciones de pagos en línea. La más reciente encuesta sobre el Perfil del Internauta en Uruguay, publicada por Grupo Radar señala que el 84% de los usuarios de internet lo hace desde su celular, aumentando significativamente los lugares y tiempos de uso del mismo. Mientras que 9 de cada 10 usuarios buscan referencias de empresas o servicios en internet. Adicionalmente, más de 1.750.000 uruguayos compraron algún producto o servicio por internet en el año 2018. Estas cifras se han tenido una tendencia al aumento en los últimos años, haciendo que se incremente cada vez más la oferta de soluciones tecnológicas.

Actualmente, encontramos que la tendencia más importante de los últimos años en la gestión de negocios a nivel global, viene siendo la de transformación digital, y en esto, la psicología no se encuentra ajena. Las principales incorporaciones que hemos encontrado a nivel global y que apuntalan y fortalecen nuestra estrategia planteada, son vinculadas a blogs y revistas digitales, páginas web, redes sociales, LinkedIn, YouTube, aplicaciones de gestión, Google Calendar, video sesiones y realidad virtual.

Otra variable importante a considerar en esta fundamentación, es que los psicólogos, en base a las investigaciones realizadas, desean poder contar con herramientas que faciliten su trabajo para que puedan enfocarse en lo principal de su gestión que es la atención de los pacientes. Respecto de estas herramientas, todos los casos relevados, refieren a que sean de base tecnológica, que les permita autoadministrarse y que sea de fácil uso.

1.6. Cadena de valor

1. **Diseño y maquetación:** Es una de las actividades más importantes del negocio y consiste en varias sub actividades: definición de funcionalidades, estética visual, flujo de funcionamiento y diseño de experiencia de usuario. Se planifica mantener la simplicidad y la facilidad de uso.
2. **Desarrollo de software:** Consiste en la adaptación de la actual plataforma Nexo Salud Odontólogos a una versión para psicólogos e incorporar funcionalidades adicionales. Se utilizará para la programación, el lenguaje de uso libre Scala.
3. **Mantenimiento y seguridad:** Implica la corrección de errores en el software, la gestión y actualización de antivirus y la tarea de respaldo necesarias para garantizar el funcionamiento correcto y mantener altos estándares de seguridad. Se establecerán protocolos de trabajo para la gestión de los datos y la información confidencial, ya que estos serán considerados como los principales activos con los que se contará, por lo que se priorizará su cuidado.
4. **Operación de la plataforma:** Es el monitoreo de los principales indicadores de funcionamiento, que se encuentran mayormente automatizados, e implica adicionalmente la ejecución de tareas rutinarias de chequeo de servidores y sistemas de comunicación. Al

ser un servicio relativamente estándar para su gestión diaria, se estima que no requeriría mayores acciones operativas.

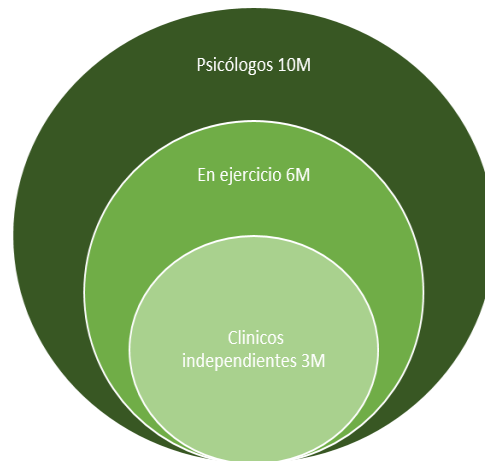
5. **Atención al cliente y soporte de usuarios.** Se realizará mediante servicios de mensajería electrónica y por email. En el futuro se realizará también en forma telefónica y mediante chatbots.
6. **Venta:** Consiste en la venta directa y personal tanto de forma presencial cómo a través de herramientas de marketing digital.
7. **Promoción:** Es el diagnóstico, planificación y ejecución de acciones que tienen como objetivo dar a conocer la plataforma y contribuir a la generación de ventas. Estará aplicado con foco en estrategias de marketing digital, redes sociales e e-mail marketing, con campañas dirigidas a los profesionales. Complementario a esto, se planifica la participación en eventos de la industria y la inversión en auspicio en actividades afines al segmento.
8. **Gestión de proveedores:** Implica la búsqueda, análisis, contratación y coordinación de los diferentes proveedores. En el caso de Nexu Salud, el mayor valor está centrado en los proveedores de: desarrollo de software, sistema de hosting, servidores en la nube y seguridad, debido a que es donde se sustenta la operativa del negocio.
9. **Gestión administrativa:** Es la realización de las tareas de tipo administrativas necesarias para el normal funcionamiento y que serán realizadas por un empleado que complementará de esta forma sus tareas de soporte a clientes.
10. **Administración Contable:** Son las tareas de tipo financiero, impositivo y contable de la empresa, que serán externalizadas.
11. **Asesoramiento Legal:** Consiste en el asesoramiento y representación jurídico y notarial de la empresa con foco en la privacidad de datos.



1.7. Mercado

Según el 1er Censo Nacional de Psicólogos del año 2014 (información más reciente disponible), existían 9.782 personas con título de psicólogo. Del resultado de este estudio se ha podido determinar que aproximadamente un 60%, se desempeñan en el ámbito de la psicología clínica,

destacando que en el ejercicio privado de la profesión solo hay unos 3.000. La caracterización demográfica de los psicólogos en Uruguay muestra que es una población relativamente joven (media 41 años de edad, con 75% de los censados menores de 55 años) y altamente feminizada (85,1% son mujeres). En relación a la distribución geográfica, es significativa la alta concentración de psicólogos en Montevideo y área metropolitana (el 85% está radicado en Montevideo y Canelones).



Para la diagramación, planificación y ejecución del presente plan, se recorrió un extensivo camino de investigación enfocado en entender las necesidades de este segmento de mercado, comprender qué de la actual propuesta de valor de Nexo Salud Odontólogos sería extrapolable y qué se debería desarrollar en forma adicional.

Fruto de esta investigación se encontró que las principales complicaciones se podrían resumir en:

- características del tipo de cliente y mercado
- desarrollos tecnológicos
- estrategia de lanzamiento al mercado

Para investigar el mercado de potenciales consumidores se realizó una encuesta de 110 casos a profesionales del segmento seleccionado, un grupo focal con 6 profesionales y 8 entrevistas en profundidad.

1.8. Identificación del *job-to-be-done* por la propuesta de valor

El psicólogo clínico necesita concentrar sus esfuerzos en la realización de su tarea profesional y no en preocuparse por la gestión de su negocio/consultorio. No están formados profesionalmente para esa gestión y es una tarea que por su perfil, en general degrada su foco principal. Necesitan encontrar formas intuitivas, ágiles y seguras que optimicen la gestión administrativa, sin incurrir en costos excesivos. En este contexto y a fin de facilitarle la vida al psicólogo, Nexo Salud facilita y profesionaliza la gestión administrativa, lo posiciona en un lugar diferente, añadiendo valor a la relación psicólogo-paciente. Los pilares en los que se basa para lograr estos objetivos son: experiencia previa en el rubro, innovación constante, soporte personalizado al usuario, seguridad de la información y simplicidad de uso.

1.9. Comportamiento del cliente

El segmento de clientes de psicólogos clínicos tiene un comportamiento distinto al de los odontólogos, por más que comparte algunas variables comunes al mundo del profesional independiente. Los psicólogos tienen una menor cantidad de pacientes, pero más asiduos. Es un servicio 100% intangible, por lo cual no requieren de inventario de materiales de trabajo. Debido a la naturaleza del servicio, la confidencialidad se convierte en un atributo que atraviesa todo el análisis del entorno. Una característica relevante del segmento objetivo, es el sentimiento de comunidad que existe entre los profesionales y el intercambio que hay sobre tendencias, formas de trabajo, innovaciones, recursos técnicos, etc. Existe una gran multiplicidad de asociaciones profesionales, instancias de reunión y de trabajo colaborativo. Esta particularidad de los psicólogos, es algo en lo cual desde Nexo Salud se puede generar un gran apalancamiento para la promoción de las soluciones propuestas, accediendo en un principio a los profesionales que tienen predisposición a la adopción de tecnologías, para luego generar a través de ellos la influencia en el resto de la comunidad profesional.

Los psicólogos tienden a ser más tradicionalistas en la gestión de su trabajo, pero actualmente están generando una mayor tendencia a adoptar nuevas prácticas, fundamentalmente aquellas orientadas a la innovación y tecnología. Esto lo podemos evidenciar con resultados obtenidos tanto de las encuestas como del grupo focal realizado, en donde encontramos que el 78% de los encuestados afirmó tener una reacción entre algo positiva y muy positiva al producto de Nexo Salud presentado. Un 62% lo consideró innovador y un 57% lo consideró necesario. Adicionalmente podemos citar la siguiente frase obtenida a raíz del grupo focal realizado y que expresa de forma representativa el parecer de muchos profesionales relevados:

“El poder agrupar información de interés, incorporando las nuevas tecnologías para la práctica y la oferta del servicio psicológico, es algo alentador. A su vez es importante ir dando lugar a estas innovaciones que pueden representar el punto de partida en el largo camino de ir mejorando la eficacia”

*Diego, 35 años
Psicólogo*

1.10. Competencia

La competencia varía según desde qué propuesta de valor nos posicionamos. En cada una de las categorías podemos encontrar lo siguiente:

Gestión del Paciente y la Consulta:

- Outlook
- Gmail
- Skype
- WhatsApp

Gestión del Consultorio:

- Excel
- Sistemas de administración

Gestión de la Fidelización:

- Plataformas de Email Marketing
- Survey Monkey
- CRM genéricos

No encontramos a nivel local una empresa que brinde el estilo de servicios propuesto de forma unificada, lo cual a nivel competitivo nos da una ventaja relevante en el mercado.

A nivel internacional existen plataformas similares (principalmente en México, Chile y España), pero que de momento se encuentran centralizadas en sus respectivos mercados y sin señales de expandirse. De todas formas, aunque esto se efectivizara, e ingresaran competidores desde el exterior, a nivel de empresa y producto, los clientes uruguayos valoran que el interlocutor sea alguien cercano y basado en el país. Esta sería otra ventaja extra, frente a amenazas del exterior que pudieran existir.

1.11. Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none">● Nexo Salud Psicólogos es la primera solución de su tipo en el mercado local.● El alto porcentaje de psicólogos en el segmento de menores de 55 años, y con una mayor propensión a adoptar nuevas tecnologías.● El costo por el uso de las plataformas es relativamente bajo y ofrece una utilidad alta.● Responde a una necesidad real de los profesionales de la psicología y adaptada en base a las necesidades	<ul style="list-style-type: none">● El alto nivel de informalidad en el ejercicio de la profesión, puede significar una barrera para que los profesionales usen la aplicación por temor a controles de facturación e impositivos (la información queda registrada, aunque su acceso queda restringido).● Temor por parte de los psicólogos por la gestión de los datos y la información confidencial que queda registrada en la plataforma.

<p>relevadas de los psicólogos y con asesoramiento por profesionales que trabajan en el sector.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Alta demanda por soluciones que simplifiquen gestiones complejas. Desde este punto de vista se presenta como una alternativa más sencilla utilizar una aplicación web para celulares que un CRM. ● La ecuación costo beneficio de utilizar una aplicación web o de celulares vs. un sistema de gestión o un CRM es significativamente positiva en el primer caso. ● El mercado se encuentra ávido de soluciones que cumplan con altos estándares de seguridad de la información en la gestión de datos sensibles. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Pueden existir resistencias a pagar por algo desconocido por lo cual se hace relevante la posibilidad de prueba gratuita de la plataforma. ● El ser la población de psicólogos tradicionalmente más conservadora puede llevar a resistencias en la adopción de nuevas tecnologías. ● Baja barrera de entrada de competidores, incluso desde el exterior.
---	--

2. Modelo de negocios

2.1. Segmentos de mercado objetivo

Existen varios segmentos de profesionales de la psicología en Uruguay:

- Psicólogos clínicos que ejercen la profesión de manera habitual en forma independiente y tienen a ésta como su fuente de ingresos principal.
- Psicólogos que ejercen su profesión de manera habitual de forma dependiente
- Profesionales que tienen diferentes combinaciones de las dos anteriores.
- Aquellos cuya actividad principal no es el ejercicio de la profesión y que realizan en su mayoría trabajo en relación de dependencia en áreas no vinculadas a la psicología.

Es así que se seleccionó como segmento principal de mercado para esta nueva unidad de negocios a los psicólogos clínicos que ejercen la profesión de manera habitual en forma independiente, lo que representa aproximadamente un universo de 3.000 personas.

2.2 Propuesta de valor

La propuesta principal para psicólogos es ofrecerles una solución tecnológica fácil de adoptar para mejorar y simplificar la gestión de sus actividades. Adicionalmente constituir a Nexo Salud, como un espacio de vinculación para la comunidad de psicólogos, posibilitando la referenciación de pacientes y la búsqueda de supervisión (práctica que consiste en asesoramiento entre psicólogos).

La plataforma cuenta con funcionalidades que permiten al profesional optimizar sus tiempos de atención y administración, desde la generación de presupuestos hasta la confirmación de citas automáticas. Todas las funcionalidades se encuentran diseñadas para que la experiencia del usuario sea lo más amigable posible. Los productos que se incluyen en la plataforma se dividen en tres categorías principales: gestión del paciente y la consulta, gestión del consultorio y gestión de la fidelización:

Agenda y gestión de consultas online: El profesional puede consultar su agenda en cualquier momento y lugar, con posibilidad de configurar vista y funcionalidad. Puede obtener un reporte financiero de cada uno de sus pacientes. Desde la aplicación, el profesional puede escanear sus apuntes y registros y cargarlos de forma dinámica en la plataforma. Puede revisar ficha del paciente, documentos y presupuestos. Los pacientes desde su versión de la aplicación podrán dar seguimiento a consultas, chequear la agenda, programar recordatorios y revisar indicaciones proporcionadas por el profesional. Desde la plataforma existe la posibilidad de que el profesional y el paciente se comuniquen de forma segura, privada e independiente tanto desde un chat instantáneo como de correos electrónicos personalizados y video conferencia.

Pagos de pacientes: Se facilita la administración de los pagos de los pacientes a través de: configuración de medios de pago, visualización de estado de cuenta y pagos electrónicos. Existe además la posibilidad de gestionar abonos en línea tanto con tarjetas de débito, crédito como redes de cobranza.

Email Marketing: Cuenta con un módulo de email marketing para facilitar la comunicación con los pacientes. Funcionalidades aplicadas al seguimiento a pacientes, tales como re-agenda de citas y recordatorios. Existe la posibilidad de vincular la agenda del profesional con los consultorios, permitiendo comunicación en tiempo real y conocer la disponibilidad de las distintas salas.

2.3 Canales de distribución

Existen dos formas de obtener la aplicación para celulares, ambas de acceso gratuito. Por un lado está App Store, con una percepción del cliente de ser un canal confiable, basado en los mecanismos de control de calidad de Apple. Por otro lado se encuentra Google Play, disponible para los sistemas operativos Android, pero con una percepción por parte del cliente de menor confiabilidad del producto. Adicionalmente se puede acceder a la plataforma mediante la web, sin la necesidad de instalar programas en las computadoras.

2.4 Relación con los clientes

A través del uso de llamadas telefónicas, WhatsApp y el correo electrónico, el cliente tendrá acceso al asesoramiento y soporte de usuarios. Al ser una plataforma tecnológica de gestión, la mayor cantidad de transacciones será de autoservicio no requiriendo la intervención de personal de Nexo Salud. En una fase 2 de evolución, la idea es la incorporación de un chatbot inteligente para el contacto con los clientes.

2.5 Modelo de ingresos

El modelo de ingresos está basado en el cobro de planes de suscripción mensual:

- **Plan Básico:** US\$ 11 por mes que incluye funcionalidades básicas tales como agenda de consultas, recordatorios automáticos y ficha básica de pacientes.
- **Plan Premium:** US\$ 28 por mes que incluye a las funcionalidades del plan anterior más ficha completa de pacientes, cuenta corriente y saldo de pacientes, seguimiento, acceso desde múltiples dispositivos y acceso desde navegador web.

Adicionalmente a la estructura actual, se otorgará suscripción gratuita por los primeros 30 días a todos los planes.

2.6 Recursos clave para la propuesta de valor

- Plataforma tecnológica existente (versión web y aplicación móvil). Se aprovechará el 90% del desarrollo ya realizado para Nexo Salud Odontólogos.
- Especialista en marketing digital para llevar a cabo las campañas de la empresa.
- Fuerza de ventas compuesta por dos vendedores (primer y segundo año) que realizarán la comercialización de manera presencial.
- Capacidad en la nube contratados con Amazon Web Services.
- Conocimiento de los emprendedores Álvaro Rettich y Rodrigo Silva.
- Capital para inversión inicial.

2.7 Actividades y procesos claves para nuestra propuesta de valor

- Diseño y desarrollo permanente de nuevas funcionalidades y la constante búsqueda de soluciones a los problemas que surjan. Esto contribuye a generar una percepción de innovación constante por parte del cliente y mayor disposición a pagar un precio superior por mayor valor percibido. Se priorizará la retroalimentación de las opiniones de los clientes, con el objetivo de poder dar respuestas tecnológicas a sus necesidades.
- Soporte técnico especializado y personalizado que permitirá conocer en profundidad las necesidades de los clientes y generar las líneas de futuros desarrollos y mejoras en la aplicación y en la atención.
- Actualización constante de los mecanismos y controles de seguridad de manera de mantener altos estándares que imposibiliten la pérdida de información y el acceso no autorizado. Se cumplirán con los procedimientos y protocolos de seguridad previamente establecidos en manuales y los que por defecto realizan los proveedores.
- La gestión de los proveedores, constituye una actividad muy importante debido a la dependencia que se tiene de los proveedores de hardware y software. Lograr vinculaciones de largo plazo y relaciones de confianza es crítico para el éxito debido a la dependencia de la plataforma a los servicios tecnológicos y la rapidez en la respuesta que se necesitaría en caso de inconvenientes. Para lograr esto se hará énfasis en acordar pautas claras de trabajo, contratos base, establecer procedimientos, métricas y objetivos específicos y con plazos concretos. Adicionalmente, para fomentar la confianza, se generarán reuniones bimensuales con los principales interlocutores de los proveedores para discutir temas vinculados a la operativa tecnológica, del negocio y temas generales de conocimiento mutuo que ayuden a consolidar vínculos de mayor profundidad y estabilidad.
- Garantizar la disponibilidad absoluta del sistema las 24 horas del día los 365 días del año, de manera de evitar interrupciones al servicio que dañen la imagen de la plataforma y la satisfacción del cliente.
- Promocionar la plataforma de manera de generar un rápido posicionamiento positivo en el consumidor y que genere posibilidades de venta.

2.8 Socios clave para el modelo de negocios

Se buscarán alianzas con las asociaciones de profesionales con el objetivo de canalizar las ventas. Tomando en cuenta que una de las modalidades más usadas por los profesionales es alquilar consultorios para la realización de atención clínica, se realizará una alianza comercial con algunos de estos establecimientos, con la finalidad de:

- Generar mayor usabilidad de los consultorios y por ende mayor frecuencia de alquiler de las salas.
- Generar venta cruzada de servicios a través de la promoción de consultorios en Nexo Salud y viceversa.
- Acceso a la base de datos de los profesionales que atienden en los consultorios (previo consentimiento informado).
- Acuerdos de promociones y descuentos.

Considerando las asociaciones profesionales, y replicando el modelo puesto en práctica por Nexo Salud Odontólogos, uno de los principales stakeholders a considerar es la Coordinadora de Psicólogos del Uruguay. En este sentido, una alianza con esta organización y que sea de beneficio mutuo, sería muy importante para el desarrollo del modelo de negocio, la difusión y llegada a los profesionales y la promoción del sistema. Esto se vería plasmado en la práctica en:

- Generar durante el primer año acceso a funcionalidades Premium con el pago del plan Básico a personas asociadas a la Coordinadora de Psicólogos del Uruguay.
- Contar con estrategias de marca cruzada que potencien el posicionamiento a través de elementos de marca (por ejemplo, logotipos en el sitio web, correos electrónicos y banners).
- Accesos a la base de datos de los profesionales asociados (previo consentimiento informado).
- Realización de capacitaciones coordinadas por Nexo Salud en las salas de la Coordinadora de Psicólogos del Uruguay con foco en: marketing personal, transformación digital para profesionales de la salud mental y estrategias de productividad personal.

Adicionalmente, otro aliado clave sería la Caja de Jubilaciones y Pensiones de Profesionales Universitarios, con la cual se implementaría un potencial acuerdo de las siguientes características:

- Acceso a la base de datos de los profesionales activos (previo consentimiento informado)
- Generar durante el primer año acceso a funcionalidades Premium con el pago del plan Básico a personas asociadas a la CJPPU.
- Actividades puntuales gratuitas y abiertas para asociados sobre tendencias en incorporación de tecnología para profesionales de la salud

2.9 Estructura de costos

Costos Fijos:

- El **mantenimiento de las versiones web y app** requerirá de 30 horas mensuales que serán contratadas a un proveedor externo.
- Los **sueldos y cargas sociales** tendrán una alta incidencia en los costos durante los primeros dos años debido a la contratación de dos vendedores y bajará sustancialmente durante los siguientes años, permaneciendo solamente un vendedor y un administrativo en forma permanente. Este rubro tendrá ajustes en las oportunidades que establezca el grupo 22 del Consejo de Salarios.
- **Hosting de Pagina Web:** fijado en US\$ 100 mensuales, es el precio que actualmente paga Nexo Salud Odontólogos.
- **Alquiler de Cowork:** fijado en US\$ 200 mensuales por ser el presupuesto que da Sinergia Cowork.
- **Honorarios profesionales** necesarios para llevar adelante la operación como asesoramiento legal, contable y de recursos humanos, será contratado a proveedores y se accederá a tarifas lineales similares a los precios que actualmente tiene contratados Nexo Salud Odontólogos y que se estima un monto de US\$ 214 mensuales.
- **Otros gastos** de papelería, trámites y fondo fijo, también serán tratados como fijos, estimándose en US\$ 150 mensuales.

Costos Variables:

- El **desarrollo de software** tendrá un comportamiento variable de acuerdo al uso de la plataforma. Se estima que en la medida de que aumente el uso, aumentará la necesidad de contar con horas de desarrollo para la solución de errores y el mantenimiento necesarios partiendo de unas 25 horas mensuales. El costo de la hora de desarrollo en el mercado puede variar dependiendo de si se contrata a desarrolladores independientes o si se contrata a empresas. De acuerdo a averiguaciones realizadas, se estableció el precio de la hora en US\$ 35. Adicionalmente, comenzando desde el año 2, en los meses de junio de cada año, y coincidente con el comienzo de la zafra del segmento objetivo de clientes, se destinarán 200 horas adicionales para el desarrollo de nuevas funcionalidades.
- Las horas de **diseño y maquetación** tendrán un comportamiento similar a las horas de desarrollo, aunque en menor cantidad (17 horas mensuales durante el primer año). De acuerdo a averiguaciones realizadas, se estableció el precio US\$ 20.
- El **hosting** de la plataforma que se realizará en dos servidores virtuales en la nube (principal y respaldo), a un costo mensual contratado cuyo precio varía según la capacidad utilizada y que se estima en 2 GB por cliente que contrata el servicio básico y en 10 GB el premium.
- **Las comisiones y cargas sociales** tendrán un impacto alto durante los primeros 2 años, mientras que será menor durante los años siguientes. Se abonará por concepto de comisiones, un pago por nuevo cliente equivalente a la tarifa de un mes del plan contratado.
- Se destinará un 3% de los ingresos brutos en **publicidad y marketing**.
- Se estableció un **management fee** del 2% de las ventas brutas destinado al pago a los emprendedores por su aporte de la unidad de negocios existente.

De la totalidad de los costos el 39% es fijo mientras que el 61% restante es costo variable. Representando estos últimos un 31% de los ingresos.

2.10 Fortalezas y debilidades

Una de las fortalezas es que Nexo Salud presenta un producto ya validado, con resultados satisfactorios en el segmento de profesionales de la odontología. Esta particularidad permite que el desarrollo de las nuevas funcionalidades tenga un costo mucho menor que una creación desde fase cero. El funcionamiento de esta unidad de negocios tiene costos de operación bajos.

Otro elemento es la flexibilidad propia de las Start Up, que permite mayor agilidad en sus procesos, así como la adaptabilidad ante cambios en el entorno. Se identifica una debilidad fuerte en la dificultad de acceso a financiamiento para poder llevar adelante el proyecto. Adicionalmente por ser una empresa joven, el posicionamiento en el mercado, no va a ser fácil.

3. Implementación del modelo

3.1. Adecuar la estructura legal de la empresa

Adaptación de la estructura legal y societaria de la empresa ante organismos del estado. Realizar las gestiones correspondientes ante DGI para la obtención de la exoneración impositiva aplicable. Para lo cual se debe realizar el registro correspondiente del software, así como la postulación al régimen de facturación electrónica.

3.2. Análisis y selección de proveedores estratégicos

Esta etapa consiste en una decisión respecto de los límites de la organización. Por ejemplo, se prevé que la actividad de desarrollo se externalice, para lo cual se realizará un proceso de licitación, que permita comparar las mejores opciones, ya sean otras empresas de desarrollo o desarrolladores independientes. Así como también el hosting, y actividades administrativas, legales y contables. Para las dos últimas se contratarán profesionales con experiencia previa en el asesoramiento de negocios de tecnología.

3.3. Diseño y maquetación

Se realizará como primera actividad del desarrollo del producto, pensando en la adaptación de la aplicación para odontólogos a la de psicólogos. Este proceso comprende reuniones técnicas y creativas con especialistas para la definición de parámetros técnicos y de criterios estéticos. Se diseñarán nuevas funcionalidades de manera de responder a las necesidades de estos profesionales, y a las que impone las tendencias de la bancarización y facturación digital. Se realizarán los estudios de manuales de implementación y conexión con las pasarelas de pagos para lograr una integración exitosa en el sitio y la aplicación,

3.4. Desarrollo y testing del software

Consiste en la programación de las nuevas funcionalidades del punto anterior e integrarlas a la plataforma. Se trabajará en paralelo el desarrollo del backend y frontend con dos equipos distintos, liderados cada uno por uno de los socios. Para la integración con las pasarelas de pagos se prevé un desarrollo en conjunto con los especialistas del proveedor, así como la participación de un especialista en seguridad para certificar los niveles de protección en las transacciones. Los controles de calidad y testing están planificados a lo largo del proceso de desarrollo.

3.5. Contratación y capacitación del personal

Se realizará la contratación de 2 vendedores y un administrativo de soporte al cliente. La capacitación del capital humano es estratégica en pos de lograr una excelente atención al cliente. Para la selección está prevista la participación de un consultor externo. Previamente se han definido los roles, y las tareas de las posiciones a ser cubiertas. Los colaboradores al momento de su incorporación recibirán una capacitación intensiva de al menos 40 horas sobre el funcionamiento del sistema para lo cual se destinarán US\$ 1.500 con foco en el pago a capacitadores, alquiler de salas, etc. Se realizarán jornadas de integración semestrales, para

realizar balance de los resultados y para alinear objetivos entre los integrantes de Nexo Salud. Para los vendedores se realizarán talleres sobre ventas y marketing con frecuencia semestral. Se propiciará la participación en eventos externos sobre temas comerciales y de ventas, como parte del proceso de capacitación. De igual manera está previsto que el encargado de la administración participe en talleres y conferencias afines a su especialidad, que puedan impactar directamente en su desempeño.

3.6. Banco y sinergias comerciales

Se realizará una integración con un consolidador de pagos web para las transacciones de cobro en línea, utilizando las cuentas bancarias que ya posee Nexo Salud en Banco de la República Oriental del Uruguay. Para este proceso se realizará una ronda de negociación con las empresas PagosWeb y Mercado Pago, ambas son pasarelas de pago con certificado PCI nivel uno. Del resultado de la mismas, el análisis de las propuestas y la capacidad de la empresa para poder realizar la integración, se desarrollará el proceso de enlace para ofrecer a los clientes el servicio de pagos en línea con tarjetas de crédito, redes de cobranza o cuenta bancaria.

3.7. Promoción

Consiste en el diseño y ejecución de la campaña de publicidad mediante la contratación de una empresa especializada. Inicialmente se hará el diseño con la compañía UBA S.A. que ya realizó acciones en el pasado con la empresa y fueron exitosas.

El plan de marketing se encuentra establecido con foco en maximizar la inversión y los recursos disponibles. Los objetivos principales son:

- Definir el posicionamiento de Nexo Salud a través del cual se mostrará al exterior el mensaje y el desarrollo de la imagen que se desea comunicar.
- Definir el mensaje a transmitir y cómo desde la empresa se puede ayudar a satisfacer las necesidades. El objetivo final es conseguir construir una presencia de marca y contenidos para comenzar a desarrollar nuestra relación de credibilidad y confianza con el cliente.

Para hacerlo, se plantean los siguientes aspectos de la propuesta de valor:

¿Qué hace la empresa mejor que nadie?

- Entender al cliente específico (psicólogos) al dedicar gran cantidad de tiempo y recursos para comprender su comportamiento y necesidades y contar con psicólogos como consultores externos para el desarrollo del producto.
- Contar con un proceso ágil de desarrollo que permite adaptar la plataforma a las necesidades.
- Servicio al cliente excepcional, de rápida respuesta y con métricas de 100% de satisfacción.

¿Qué hace la empresa que nadie hace?

- Personalización del servicio.
- Entender al cliente siendo socios de su negocio.
- Estar cerca, dialogar en profundidad y brindar respuestas claras.
- Cumplir los compromisos asumidos.

¿Cuáles son los mensajes clave?

- Nexo Salud es una empresa que brinda una solución integral e inteligente de gestión a los clientes, basada en la confianza, la información y el conocimiento.
- Nexo Salud es la plataforma que acerca la transformación digital a sus clientes, co-creando con ellos las funcionalidades.

3.8. Plan de Medios

Debido a las características del producto, del cliente, y el enfoque digital, el plan de medios se plantea fundamentalmente a través de estrategias de marketing digital y de posicionamiento SEO (trabajo de optimización y de aumento de la popularidad de un sitio web) y SEM (promoción de un sitio web en los buscadores mediante el uso de anuncios de pago a través de plataformas) simultáneamente y con foco en las siguientes redes: Facebook, Instagram y LinkedIn. Esto estará complementado además con iniciativas de email marketing segmentadas a las bases de datos validadas.

3.9. Venta

Consiste en la prospección de clientes y la búsqueda de alianzas y convenios con las asociaciones de profesionales que los nuclean. Adicionalmente se introducirán canales de venta en las redes sociales, donde se podrá descargar la aplicación sin la intervención de un vendedor. La fuerza de venta estará especialmente dirigida al contacto personal con los potenciales clientes. Los vendedores trabajarán con parámetros mensuales de cumplimiento con foco en captación de nuevos clientes y facturación de membresías, que permitan medir su desempeño y los resultados de su gestión. Se definirán metas de visita mensuales, ratios de conversión y de participación en eventos para dar a conocer el servicio.

3.10. Cómo se superarán las barreras de entrada al segmento

Las barreras de entrada al segmento son muy bajas, sin embargo, es necesario capital inicial de riesgo que se obtendría de dos fuentes distintas, por un lado, de la misma manera en que lo ha hecho Nexo Salud en el pasado y que consiste en la obtención de fondos de organismos que fomentan el desarrollo de emprendimientos, tales como ANII y ANDE. Por otro lado, otra fuente de capital inicial sería una inversión propia realizada por los dos actuales directores de Nexo Salud y adicionalmente del equipo que desarrolla este plan de negocios, considerando que es un proyecto con muy buenas perspectivas.

Para poder disminuir los riesgos y lograr superar de forma óptima las barreras de entrada, la alianza estratégica con los principales stakeholders (Coordinadora de Psicólogos, CJPPU y empresas de alquiler de consultorios), será clave, ya que es un punto diferencial de la propuesta que ningún potencial competidor ha contemplado y desde el cual se puede generar un camino auspicioso de ingreso.

3.11. Intereses de los stakeholders

Se identifican los siguientes stakeholders: inversionistas, clientes, proveedores, pacientes.

GRUPO	EXPECTATIVAS	INTERÉS	PODER	ACCIONES
Inversionistas	Altas	Alto	Alto	A pesar de los problemas de agencia que puedan existir, se impondrá la realización de informes mensuales respecto de la evolución del proyecto y el estado de cumplimiento de sus etapas. Se brindará la información que requieran con absoluta transparencia.
Clientes	Alto	Alto	Alto	Brindar un alto nivel de servicio de atención, personalizado y que busque permanentemente satisfacer las necesidades del cliente.
Pacientes (clientes de los clientes)	Bajas	Medio	Medio	Incluirlos en las campañas de promoción, destacando el valor de la aplicación.
Proveedores	Altas	Alto	Bajo	Generar un vínculo de confianza y colaboración mutua, con instancias de intercambio. Garantizar los pagos en tiempo y forma.

4. Evaluación del retorno y riesgo

4.1. Inversión inicial y subsiguientes

Para la inversión inicial se necesitarán US\$ 43.500 que se desagregan en los conceptos que se detallan en el anexo 10.2. Se destaca un componente principal en el que se encuentran los pagos de horas de diseño y desarrollo para la adaptación de la plataforma existente y nuevas funcionalidades. Existe una parte muy significativa de la nueva plataforma (90%) que ya fue desarrollada para la unidad de negocio de odontólogos por lo que, de las 950 horas destinadas a desarrollo, diseño y maquetación, unas 300 son necesarias para poder replicar y adaptar la plataforma existente al nuevo modelo y unas 650 para cubrir el requerimiento de funcionalidades adicionales.

No habrá necesidad de realizar inversiones subsiguientes.

4.2. Fundamentos de la proyección de ingresos y costos

Los ingresos se generarán únicamente por el cobro de las mensualidades de los dos planes existentes (básico y premium), que se realizará con tarjetas de crédito. A pesar de que no se prevé un incremento del precio, se espera que, gracias a la contratación de la fuerza de ventas, haya crecimiento de la cartera de clientes.

La evolución de la cartera de clientes se proyecta con un incremento mensual que evolucionará de la siguiente forma:

Crecimiento de clientes mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan Básico	25	18	12	9	6
Plan Premium	13	12	11	9	8

Consideramos la proyección de cartera de clientes en base a los análisis del entorno e insights obtenidos a raíz de las encuestas y grupo focal (ver anexo 9), en donde encontramos que casi el 70% de los encuestados estaría dispuesto a comprar el producto hoy mismo si estuviera disponible.

Asociado a estos incrementos de ingresos por aumento en la cantidad de clientes, se encuentra directamente relacionado el pago de comisiones por ventas y su correspondiente gasto por incidencias y aportes de leyes sociales.

La cartera de clientes al final de cada año será la siguiente:

Cantidad de clientes a fin de período	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan Básico	250	460	607	710	782
Plan Premium	125	272	404	517	611
Total	375	732	1.011	1.227	1.393

La evolución de los costos de personal será decreciente por año, explicado por la contratación de vendedores al comienzo que irán siendo desvinculados en la medida de que se alcance el mercado objetivo máximo. La evolución será la siguiente:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de vendedores	2	2	1	1	1

En los meses de junio de cada año a partir del año 2, se espera un desembolso puntual en las actividades de diseño y programación, correspondiente a un aumento de 200 horas para cada una, vinculadas a lanzamiento de nuevas funcionalidades coincidente con el comienzo de la zafra de invierno de nuestros clientes.

4.3. Proyección de flujos de ingresos y egresos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Brutos		33.516	113.850	182.034	237.829	282.531
Gastos Fijos		-37.248	-40.128	-30.528	-30.528	-30.528
Gastos Variables		-27.754	-49.515	-56.237	-62.807	-67.098
Utilidad antes de impuestos		-31.486	24.207	95.269	144.494	184.906
IRAE		0	0	0	0	0
Utilidad después de impuestos		-31.486	24.207	95.269	144.494	184.906
Inversión inicial	-43.500					
Valor de rescate						0
Flujo de fondos	-43.500	-31.486	24.207	95.269	144.494	184.906

4.4. Evaluación del retorno proyectado vs. el requerido

En el flujo de fondos proyectado a 5 años y utilizando el modelo CAPM para el cálculo de la tasa de retorno requerida, (ver anexo 10.1). El VAN de la inversión es de US\$ 278 mil, mientras que la TIR alcanza un valor de 66.67%. El período de repago de la inversión es de aproximadamente dos años y medio y el punto de equilibrio se alcanza en el mes 13.

4.5. Evaluación del riesgo

En el anexo 7, se puede apreciar una matriz de riesgos asociados a la actividad y sus correspondientes valoraciones y formas de mitigación.

4.6. Sensibilidad a variables críticas

En el anexo 10.4, puede apreciarse un análisis de sensibilidad de variables que afectarían la viabilidad del negocio. Se destaca que la variable precio de los planes no afectan demasiado el VAN del proyecto. Sin embargo, la cantidad de clientes es una variable crítica para el desarrollo del plan ya que podría afectar significativamente la sustentabilidad del proyecto. Se entiende razonable esta conclusión debido a que los costos marginales de nuevos clientes son casi despreciables una vez alcanzado el punto de equilibrio que está estimado en 380 clientes, con una proporción de $\frac{1}{3}$ para los del plan premium y de $\frac{2}{3}$ para el plan básico.

La disminución en el porcentaje de crecimiento de clientes y la proporción de la mezcla de los dos tipos de planes, también son variables que se encuentran analizadas en el anexo 10.4 de las cuales se puede apreciar que tienen una influencia significativa en el proyecto.

Bibliografía

- AGESIC, Presidencia de la República. (2019, 20 mayo). Resultados de 5ª Encuesta de Conocimientos, Actitudes y Prácticas de Ciudadanía Digital. Recuperado 3 agosto, 2019, de https://ecos.la/8/ciencia_tecnologia/2019/05/20/33448/el-34-de-los-uruguayos-realiza-tramites-en-linea-86-usa-internet/
- Aker, David A. (1998). Strategic market management. New York: John Willey & Sons.
- Banco Central del Uruguay. Reporte No. 19 del Sistema de pagos minorista. Recuperado 10 agosto, 2019, de <https://www.bcu.gub.uy/Sistema-de-Pagos/Reporte%20Informativo/repspagos1218.pdf>
- Brealey, Richard A.; Myers, Stewart C.; Marcus, Alan J. (2007). Fundamentos de finanzas corporativas. Madrid: McGraw-Hill.
- Brickley, J. A., Smith, C. W., & Zimmerman, J. L. (2007). Managerial economics and organizational architecture. Boston: McGraw-Hill Irwin.
- García Pelufo, E. (2006). Finanzas de Empresas. Montevideo: Fundación de Cultura Universitaria.
- Grupo Radar. (s.f.). Presentamos la 15ª edición del Perfil del Internauta Uruguayo 2018. Recuperado 3 agosto, 2019, de <http://www.gruporadar.com.uy/01/16-12-2018-presentamos-la-15a-edicion-del-perfil-del-internauta-uruguayo-2018/?lang=en>
- John R. (2004). The Modern Firm: Organizational Design for Performance and Growth. Oxford: Oxford University Press.
- Ministerio de Salud Pública. (s.f.). Primer Censo Nacional de Psicología 2014. Recuperado 3 agosto, 2019, de <https://www.gub.uy/ministerio-salud-publica/datos-y-estadisticas/datos/primer-censo-nacional-de-psicologia-2014>
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: 5 P's for Strategy. California, California Management Review, 11-24.
- Porter, M. (1996). What is strategy? Massachusetts: HBS.
- Silva Domingo, L. (2007). Nota teórica, Misión y Visión, Universidad ORT Uruguay.
- Urwicz, T. (2018). Las carreras más demandadas en un país destinado al diván. *El País*. Accedido el 10 de agosto de 2019, desde <https://www.elpais.com.uy/informacion/carreras-demandadas-pais-destinado-divan.html>

ANEXOS

Anexo 1– Acuerdo de alcance con el emprendedor

Los estudiantes de la materia Plan de Negocios de Universidad ORT Uruguay (abajo nombrados), y los emprendedores en carácter de proveedor de la idea para el desarrollo del presente Plan de Negocios (abajo nombrado), acuerdan el siguiente alcance en relación al objetivo del Plan.

Objetivo de los emprendedores

El objetivo principal es la instalación y puesta en funcionamiento de Nexo Salud Psicólogos en la ciudad de Montevideo.

El emprendedor busca obtener a partir del plan de negocio un mayor conocimiento del mercado y la industria y un modelo de negocio adecuado para ese contexto.

Alcance del Plan de Negocios

Todos los capítulos del “Contenido Sugerido” suministrado por la Cátedra serán desarrollados. Sin perjuicio de ello, se acuerda hacer énfasis en los siguientes aspectos:

- Evaluación del retorno y riesgo
- Modelo de negocios

En señal de conformidad se firma el mismo el día 5 de agosto de 2019.

Los estudiantes:

Roberlandy Verdecia, estudiante 222805:

Firma

Sebastián Márquez, estudiante 177236:

Firma

Diego Deragón, estudiante 142080:

Firma

Los emprendedores:

Alvaro Rettich, C.I. 2.716.295-4:

Firma

Rodrigo Silva, C.I. :4.318.923-9

Firma

Tutor:

Gerardo Barcos, C.I. 2.541.011-5:

Firma

Anexo 2 – Sugerencias sobre próximos pasos

- 1- Incluir otras profesiones:** Luego de evaluar el resultado de la nueva unidad de negocios, avanzar en la incorporación de nuevas profesiones. Manteniendo el foco es profesionales de la salud, por ejemplo: Psiquiatras, Nutricionistas, Fisioterapeutas.

- 2- Incrementar las funcionalidades:** Al ser una plataforma web de fácil adaptación de nuevas funciones, sería recomendable expandir las mismas con foco en la comunicación psicólogo-paciente, por ejemplo, videoconferencias, formularios diagnósticos autoadministrables, registro de recomendaciones para próximas consultas, etc.

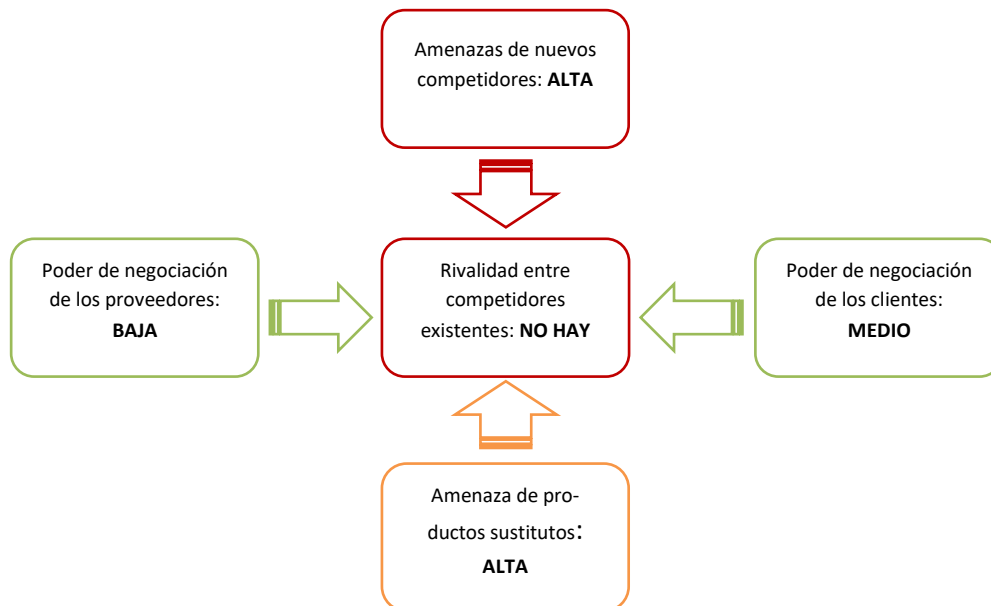
- 3- Internacionalización:** Las funcionalidades de la aplicación permiten su internacionalización, la industria en la que se desempeña la empresa, y la escalabilidad de la plataforma harían posible la expansión.

Anexo 3 – Modelo de Osterwalder

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmentos de consumidores
Coordinadora de Psicólogos del Uruguay Caja de Profesionales Empresas de alquiler de consultorios	Diseño y desarrollo de nuevas funcionalidades y tareas de innovación Soporte técnico Actualización de mecanismos y controles de seguridad de la información Gestión de proveedores Disponibilización 24/7 de los sistemas Promoción y posicionamiento de la plataforma	Solución tecnológica de fácil adopción para mejorar y simplificar la gestión de las actividades de los psicólogos. Optimizar tiempos de atención, administración, agenda y gestión de consultas online, pagos digitales, email marketing.	Llamadas telefónicas WhatsApp E-mail	Psicólogos clínicos que ejercen la profesión de manera habitual en forma independiente y tienen a ésta como su fuente de ingresos principal. Psicólogos que ejercen su profesión de manera habitual de forma dependiente Profesionales que tienen diferentes combinaciones de las dos anteriores. Aquellos cuya actividad principal no es el ejercicio de la profesión y que realizan en su mayoría trabajo en relación de dependencia en áreas no vinculadas a la psicología.
	Recursos clave Plataforma tecnológica (web y <u>mobile</u>) Especialista en marketing digital para campañas de la empresa Fuerza de ventas, 3 vendedores (primer y segundo año) Cloud <u>Services</u> Know <u>How</u> de los emprendedores Capital para inversión inicial		Distribución Descarga de la aplicación mediante App Store de Google Play para Android y de Apple para IOS. Acceso mediante plataforma web <u>cloud</u>	
Estructura de costos Mantenimiento de plataformas web y <u>mobile</u> Sueldos y cargas sociales Hosting de página web Alquiler de <u>Cowork</u> Diseño y maquetación Honorarios profesionales		Estructura de ingresos Plan Básico: US\$ 11 por mes que incluye: Agenda de consultas, recordatorios automáticos y ficha básica de pacientes. Plan Premium: US\$ 28 por mes que incluye: A las funcionalidades del plan anterior más ficha completa de pacientes, cuenta corriente y saldo de pacientes, seguimiento, acceso desde múltiples dispositivos y acceso desde navegador web.		

Anexo 4 – Análisis de la intensidad competitiva ampliada de Porter

En esta sección se analizan las cinco fuerzas de Porter para la industria de las tecnologías de información aplicada a la gestión de profesionales independientes.



- **Amenaza de nuevos competidores:** existen compañías de alcance internacional como Google y Apple que permiten acceder a software de código abierto y que brindan la posibilidad a cualquier compañía o particular, desarrollar aplicaciones basados en sus sistemas operativos Android e IOS respectivamente. Se encuentran disponibles en forma gratuita aplicaciones de gestión de muy buena calidad como: Evernote, Sunrise calendar, keep, etc.; que son accesibles desde cualquier parte del mundo y que sirven como base para desarrollar aplicaciones aún más potentes.

Cualquier competidor internacional puede acceder al mercado uruguayo sin mayores limitaciones.

La gestión de un profesional no requiere grandes especificidades de un país a otro, por lo que quien desee satisfacer una necesidad de este tipo, utilizando tecnologías de la información, podría realizarlo internacionalmente sin inconvenientes.

Las formas de canalizar los flujos de dinero obtenidos de la monetización de la operación, tampoco tendría mayor problema para un competidor internacional, si se realizan por canales digitales.

A nivel local la posibilidad de acceso al mercado es igual a la internacional por las bajas barreras de entrada que mencionamos por lo que, **la amenaza de nuevos competidores es muy alta.**

- **Poder de negociación de los proveedores.** Existen tres tipos de proveedores principales para esta industria:
 - a) Las grandes compañías como Google o Apple que tendrían un elevado poder de negociación, sin embargo, visualizamos una muy baja probabilidad de que estas empresas propietarias de Android e IOS cambien sus actuales modelos de negocio en lo que refiere al código abierto debido a la infinidad de aplicaciones que se basan en sus plataformas.

- b) Compañías desarrolladoras de software que tendrían un mediano a bajo poder de negociación debido a la gran posibilidad de internalización de esta actividad por parte de los jugadores de la industria. Incluso si se decidiera mantener externalizada esta actividad, existe una oferta de proveedores importante y con alta rivalidad entre sí.
- c) Proveedores de hosting. La gran cantidad de oferta de espacio en la nube que existe para hostear servidores, lo que podría incluso ser considerado un commodity dejaría muy bajo el poder de negociación de este tipo de proveedor.

En resumen, entendemos que el **poder de negociación que tienen es muy bajo.**

- **La rivalidad actual entre competidores es inexistente** porque no existen hoy competidores en esta industria. Sin embargo, podemos analizar los siguientes factores en base a industrias similares lo que, en caso de existir competencia, la rivalidad sería alta:
 - a) Los productos tendrían poca diferenciación porque serían fáciles de copiar en un horizonte corto de tiempo.
 - b) No habrían, a priori, costos de cambio de una plataforma a otra por parte del cliente.
 - c) El crecimiento de la cantidad de potenciales clientes es muy bajo, por lo que generaría alta competencia por porciones de mercado.
- **Poder de negociación de los clientes:** podemos clasificar a los clientes según dos tipos. Por un lado, los que están asociados a organizaciones gremiales, y por otro a los que no.
 - a) Concluimos que los clientes que no pertenecen a una asociación profesional, no tendrían poder de negociación más que la posibilidad de no adoptar la solución o continuar utilizando sustitutos.
 - b) Para los clientes que sí están asociados, existen distintos niveles de involucramiento y actividad en asociaciones gremiales según la profesión y podría considerarse la eventualidad de que una profesión lograra, en el caso de nuclear suficientes profesionales, un poder relativo de negociación, pero para un caso puntual.

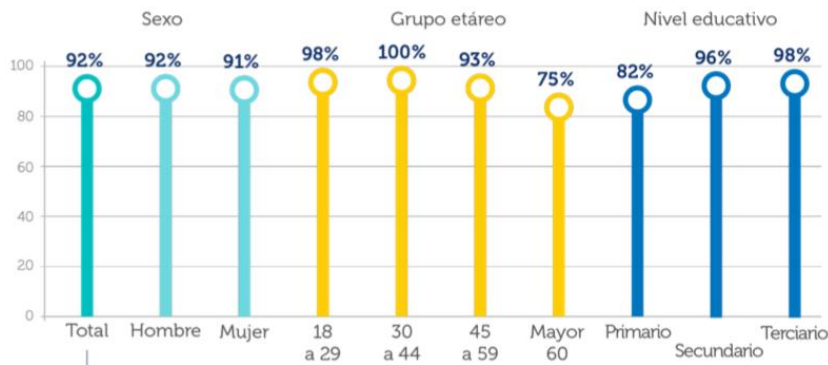
De todas formas, no visualizamos que para este tipo de industria exista un nivel alto de poder de negociación de parte de los clientes, en resumen, lo consideramos **Medio.**

- **Amenaza de productos y servicios sustitutos:** las principales amenazas radican en la utilización por parte del profesional de herramientas independientes que solucionan cada una por separado, parcialmente su necesidad, tales como:
 - a) La utilización de agendas manuales o electrónicas
 - b) El cobro de honorarios por medio de redes de cobranza o transferencia electrónica.
 - c) Recurrir a personal para cubrir esa necesidad, lo que en algunas profesiones puede ser común, pero en otras puede llegar a ser muy difícil de afrontar.
 - d) Autogestionar su actividad sin la utilización de herramientas no adoptando la tecnología.

Por lo tanto, consideramos que la amenaza **es alta.**

Anexo 5 – Entorno

Acceso y uso de Internet



De cada 10 personas, 4 utilizan Internet en todo momento y 5 en algunos momentos del día.

CAP 2017: 89%
EUTIC 2016: 79%

86% Usa Internet Todos los días

P: "¿Ha utilizado internet en los últimos 3 meses? Por favor, recuerde que cuenta si utilizó internet en la computadora, en el celular, cuando usa WhatsApp, Facebook". Base: todos.

P: "...¿Con qué frecuencia?". Base: internautas.



Ciudadanos Digitales: Tipología



Transaccional:
desde el 2014 al 2018 el
incremento fue del 42%

P: "¿Ha utilizado internet en los últimos 3 meses?...". Base: todos. P: "¿Alguna vez ha realizado pagos por internet?". P: "¿Alguna vez ha realizado transferencias o pagos a través de su cuenta bancaria por internet?". P: "¿Cuánta confianza se tiene en usted mismo para hacer pagos o transacciones bancarias por internet?". Base: internautas.

RESOLUCIÓN N° 10403/2018

Montevideo, 28 de noviembre de 2018

VISTO: el Decreto N° 244/018, de 20 de agosto de 2018.

RESULTANDO: que la referida norma dispuso modificaciones al Decreto N° 150/007 de 26 de abril de 2007, reglamentando la exoneración de la actividad de producción de soportes lógicos y servicios vinculados, que rige para ejercicios iniciados a partir del 1° de enero de 2018.

Anexo 6 - Comparación de competidores

Gestión del Paciente y la Consulta

	Valor de la marca	Costo	Personalización	Usabilidad	Foco en la experiencia del usuario	Integralidad de la plataforma
Nexo Salud	Medio	Bajo	Alto	Alto	Alto	Alto
Outlook	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Medio
Gmail	Alto	Bajo	Bajo	Medio	Bajo	Medio
Skype	Medio	Bajo	Bajo	Medio	Medio	Bajo
WhatsApp	Alto	Bajo	Bajo	Alto	Medio	Bajo

Gestión del Consultorio

	Valor de la marca	Costo	Personalización	Usabilidad	Foco en experiencia del usuario	Integralidad de la plataforma
Nexo Salud	Medio	Bajo	Alto	Alto	Alto	Alto
Excel	Alto	Bajo	Bajo	Alto	Medio	Medio
Sistemas de administración	Bajo	Alto	Bajo	Medio	Medio	Medio

Gestión de la Fidelización:

	Valor de la marca	Costo	Personalización	Usabilidad	Foco en experiencia del usuario	Integralidad de la plataforma
Nexo Salud	Medio	Bajo	Alto	Alto	Alto	Alto
Plataformas de Email Marketing	Bajo	Medio	Medio	Bajo	Bajo	Bajo
Survey Monkey	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto	Medio
CRM Genéricos	Bajo	Alto	Bajo	Medio	Medio	Medio

Anexo 7 - Matriz de Riesgo

		Nivel de riesgos o Nivel de Severidad				
Probabilidad	Casi Certeza	MODERADO	ALTO	ALTO	EXTREMO	EXTREMO
	Muy Probable	BAJO	MODERADO	ALTO	ALTO	EXTREMO
	Posible	BAJO	MODERADO	MODERADO	ALTO	ALTO
	Improbable	BAJO	BAJO	MODERADO	MODERADO	ALTO
	Rara	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MODERADO
		Insignificante	Menor	Moderado	Mayor	Catastrófico
		Impacto				

- **No disponibilidad del sistema: Riesgo Alto**

En el caso en que ocurra una caída del sistema que deje al cliente sin acceso, podría tener consecuencias comerciales y de un incremento en las consultas y reclamos al servicio de atención al cliente. En lo que refiere a las consecuencias comerciales, se debería considerar, la pérdida de confianza y posterior abandono del cliente en el caso de problemas recurrentes, lo que se reflejaría en la baja calificación de la satisfacción del cliente y pérdida por mala referencia. La probabilidad de que ocurra es **“Muy probable”**, mientras que el impacto es **“mayor”**. Por lo tanto, el riesgo sería alto. La solución propuesta es la de tener servicios de servidores redundantes.

- **Pérdida de datos e información del cliente: Riesgo Alto**

Una eventual pérdida masiva de la información de los clientes sería un evento catastrófico tanto comercial como operativo. Las consecuencias implicarían la salida absoluta del negocio sumado a eventuales demandas. La probabilidad de que ocurra es **“posible”** y el impacto sería **“catastrófico”**. La forma de disminuir este riesgo sería la de generar respaldos en tiempo real de la información y un respaldo de datos diario que se almacene en servidores diferentes al de uso normal.

- **Hackeo de la plataforma. Riesgo Moderado**

El ingreso malintencionado de personas no autorizadas al sistema, puede darse en un nivel **“posible”** pero el daño que se puede generar puede tener un impacto que va **“de insignificante a catastrófico”** no sólo por las consecuencias que puede generar como por ejemplo los dos riesgos considerados anteriores, sino por las consecuencias de imagen comercial de la plataforma y la pérdida de confianza por parte del cliente y por parte del paciente de nuestro cliente. Entendemos

que para mitigar este riesgo deben tomarse las máximas precauciones a nivel de Firewall de sistemas, sobre todo en lo que refiere a los servidores que contienen la información.

- **Indisponibilidad de servicio de atención al cliente. Riesgo Bajo**

La falta de acceso por parte del cliente al servicio de atención, podría generar impacto a nivel comercial, pero lo vemos con una probabilidad de ocurrencia **“Improbable”** gracias a los diferentes canales de atención y con un impacto **“menor”** debido a que entendemos que no se trata de un servicio que requiera absoluta inmediatez por parte del cliente. Sin embargo, proponemos vías redundantes de atención al cliente como por ejemplo más de una línea telefónica de atención, acceso y atención múltiple a casillas de atención al cliente de correo electrónico.

- **Indisponibilidad de servicio de pasarela de pagos. Riesgo Moderado**

La disponibilidad de este servicio radica en tres partes: sistemas propios, proveedor de servicio de pagos y procesador de tarjeta de crédito/débito. La probabilidad de ocurrencia es **“posible”** y el impacto es **“menor”** debido a que, ante una indisponibilidad de este tipo, el cliente puede no tener impacto inmediato, no así el paciente quien deberá realizar la transacción en otro momento o por otro medio.

Anexo 8 – Estrategia, Emprendedores y planificación operativa

8.1 Estrategia:

Misión: Ser la plataforma tecnológica líder en su industria, cubriendo las necesidades de los profesionales independientes en gestión, fidelización y crecimiento de su negocio.

Diseño Organizacional:



Figura 1

La estructura organizativa presentada en la figura 1, muestra la definición más reciente en la estrategia de la organización y basada en la respectiva evolución a lo largo de los últimos 3 años. Álvaro y Rodrigo como cofundadores se dividen las dos áreas estratégicas de la empresa. Por un lado, operaciones y ventas, y por otro, tecnología, siendo ambos los que trabajan en temas de marca, relacionamiento y posicionamiento del emprendimiento. En el último semestre incorporaron un equipo de desarrolladores independientes que, mediante un contrato por horas, trabajan en las nuevas funcionalidades e implementaciones de la plataforma.

8.2 Emprendedores (Extraído del portal de CIE):

Nexo Salud (www.nexosalud.uy), un emprendimiento uruguayo fundado en el año 2016 por dos emprendedores, Álvaro Rettich y Rodrigo Silva que surgió con el objetivo de conectar y mejorar la relación entre odontólogos y pacientes en el ámbito de las consultas particulares. Esta propuesta nacida en el CIE de ORT surge como uno de los emprendimientos del concurso Emprendetón, un concurso organizado por CPA Innovation, Fundación Da Vinci y Universidad ORT Uruguay, con el apoyo de ANII e importantes empresas de diversos sectores como ser IBM y la Asociación Española entre otras, en base a la problemática original planteada por IBM sobre las demoras existentes en el sistema de salud en Uruguay para la consulta con médicos.

El proyecto inicial contemplado por la empresa era el de ser una plataforma multi-profesional, es decir abarcando disciplinas tales como Odontología, Nutrición, Psicología, Medicina General, Fisioterapia, etc. Sin embargo, debido a que la Asociación de Odontólogos del Uruguay fue la primera en abrirles las puertas y debían comenzar priorizando sus esfuerzos, es que el foco estuvo dado allí y no se extendió.

Es de destacar que, en el último año, muchos de los esfuerzos también se han destinado a la obtención de capitales externos de financiamiento, los cuales llevan arduos procesos de preparación de información y fundamentación para su obtención. Afortunadamente han sido exitosos en esto, y es parte de lo que ha ayudado a que la empresa pueda continuar creciendo y desarrollándose al ritmo que lo viene haciendo.

<https://cie.ort.edu.uy/41586/18/nexo-salud.html>



Nombre	Rodrigo Silva
Emprendimiento	<u>Nexo Salud</u>
Cargo	Cofundador - Analista de Negocios de Nexo
Actividad	Ingeniero en Computación - Universidad de la República <u>Master en Gerencia de Empresas Tecnológicas</u> - Universidad ORT Uruguay



Nombre	Álvaro Rettich
Emprendimiento	<u>Nexo Salud</u>
Cargo	Cofundador - Arquitecto de Software de Nexo
Actividad	Ingeniero en Computación - Universidad de la República

8.3 Nueva Estructura de Recursos Humanos

Diseño Organizacional Nexo Salud Psicólogos



Figura 2

Descripciones de puesto:

2 nuevos vendedores Nexo Salud Psicólogos

Reporta a:	COO
Supervisión a ejercer:	No cuenta con personal a su cargo
Formación académica:	Bachillerato Completo, deseable formación en Ventas y Marketing Digital
Años de experiencia:	1-3 años
Objetivo del puesto:	Relevar necesidades de los potenciales clientes, presentar la plataforma, asesorar sobre los servicios, dar seguimiento a la implementación y post venta
Conocimientos y competencias:	Indispensable conocimientos en plataformas de tecnología y CRM disponibles en el mercado. Claridad en el relevamiento de los requerimientos de los clientes
Habilidades:	Persona carismática con visión de proyección. Debe ser dinámico, entusiasta y extrovertido
Tareas principales del puesto:	<ol style="list-style-type: none"> 1) Diagnosticar la necesidad de gestión y administración del cliente 2) Proponer las soluciones de la plataforma de acuerdo a las necesidades del cliente 3) Presentar e informar sobre las soluciones disponibles acorde al presupuesto 4) Realizar las reuniones informativas para el cliente 5) Realizar las proyecciones de efectividad de las opciones de la plataforma 6) Coordinar las citas con los clientes 7) Crear las presentaciones de ventas 8) Elaborar los reportes de visitas y de resultados 9) Dar seguimiento postventa a los clientes

Tareas adicionales:	Participar en reuniones informativas o capacitaciones de la empresa cuando se le requiera.
----------------------------	--

1 nuevo administrativo de Soporte al Cliente

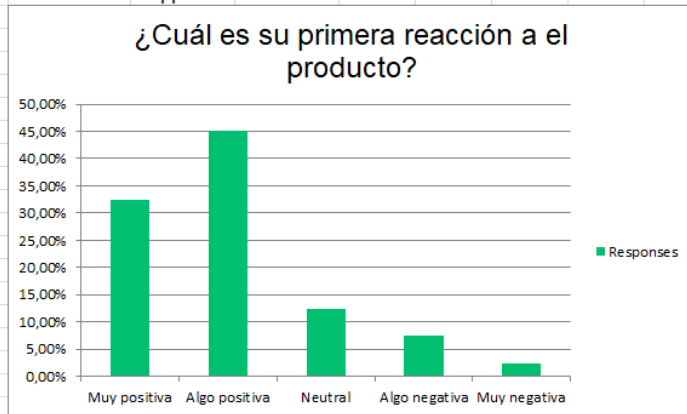
Reporta a:	COO
Supervisión a ejercer:	No cuenta con personal a su cargo
Formación académica:	Bachillerato completo, se valora formación en Administración de Empresas
Años de experiencia:	1-3 años
Idiomas:	Inglés: Intermedio
Objetivo del puesto:	Asistir en temas administrativos y de soporte comercial, adicionalmente al soporte a clientes tanto telefónico como web
Conocimientos y competencias:	Indispensable conocimientos en herramientas administrativas, dominio intermedio de Excel y Power Point
Habilidades:	Excelente nivel de comunicación y orientación al cliente
Tareas principales del puesto:	<ol style="list-style-type: none"> 1) Contacto y soporte a clientes 2) Seguimiento de contratos 3) Elaboración de propuestas comerciales 4) Seguimiento de reclamos e incidencias 5) Elaboración de métricas de servicios
Tareas adicionales:	Participar en reuniones informativas o capacitaciones de la empresa cuando se le requiera.

8.4 Planificación operativa

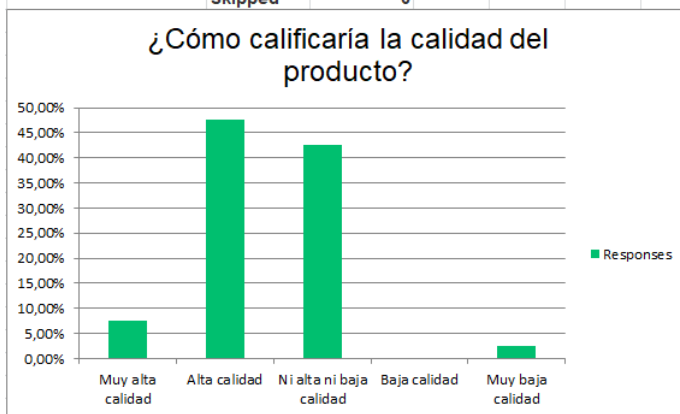
#	Actividad	Inicio	Duración (semanas)	Fin	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
1	Gestión de fondos para inversión inicial	1	3	3	■	■	■																	
2	Gestión y contratación de proveedores de hosting	2	2	3		■	■																	
3	Armado de plan de trabajo de diseño y desarrollo de software	1	2	2	■	■																		
4	Desarrollo nueva plataforma	3	10	12			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■							
5	Desarrollo de nuevas funcionalidades de la plataforma	11	2	12											■	■								
6	Reuniones con principales stakeholders	4	3	6				■	■	■														
7	Realización de trámites varios (DGI, BPS y MTSS)	7	2	8							■	■												
8	Negociación de honorarios con proveedores de servicios profesionales	10	1	10										■										
9	Realización de prueba piloto de testeo de la plataforma	12	4	15												■	■	■	■					
10	Compra de insumos necesarios	10	2	11										■	■									
11	Cierre de contrato con Sinergia por espacio físico de trabajo	10	1	10										■										
12	Búsqueda y contratación de consultor de selección	8	1	8							■													
13	Desarrollo de agenda de contactos comerciales	13	4	16													■	■	■	■				
14	Contratación de agencia de publicidad	13	1	13													■							
15	Proceso de selección de posiciones necesarias	11	3	13											■	■	■							
16	Incorporación de nuevo personal	15	2	16														■	■					
17	Diseño y producción de material de promoción	16	2	17															■	■				
18	Capacitación de RRHH	17	2	18																■	■			
19	Comunicación interna y lanzamiento del nuevo negocio	19	2	20																			■	■

Anexo 9 - Encuesta a clientes y grupo focal

¿Cuál es su primera reacción a el producto?		
Answer Choices	Responses	
Muy positiva	32,50%	36
Algo positiva	45,00%	50
Neutral	12,50%	14
Algo negativa	7,50%	8
Muy negativa	2,50%	3
Answered	110	
Skipped	0	

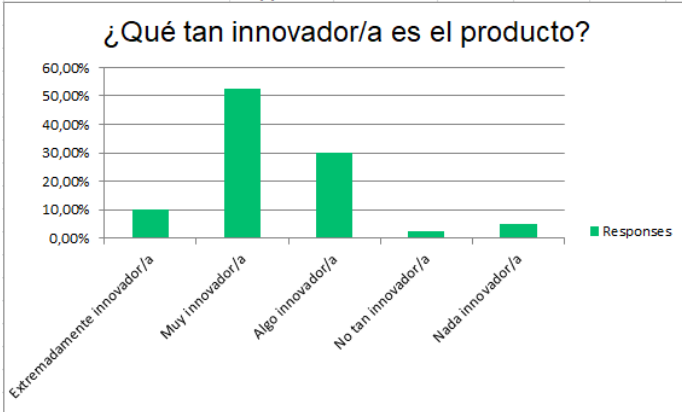


¿Cómo calificaría la calidad del producto?		
Answer Choices	Responses	
Muy alta calidad	7,50%	8
Alta calidad	47,50%	52
Ni alta ni baja calidad	42,50%	47
Baja calidad	0,00%	0
Muy baja calidad	2,50%	3
Answered	110	
Skipped	0	



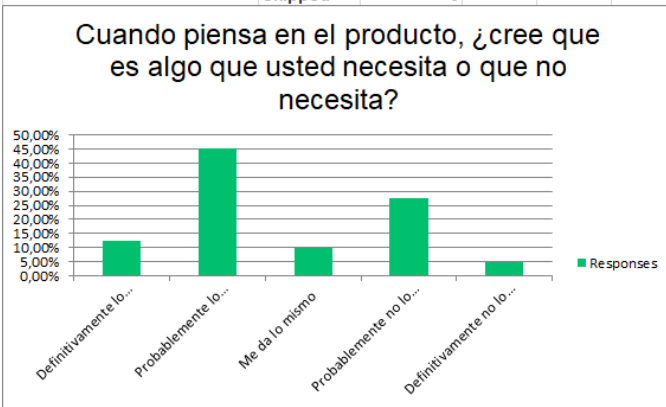
¿Qué tan innovador/a es el producto?

Answer Choices	Responses	
Extremadamente innovador/a	10,00%	11
Muy innovador/a	52,50%	58
Algo innovador/a	30,00%	33
No tan innovador/a	2,50%	3
Nada innovador/a	5,00%	6
Answered	110	
Skipped	0	



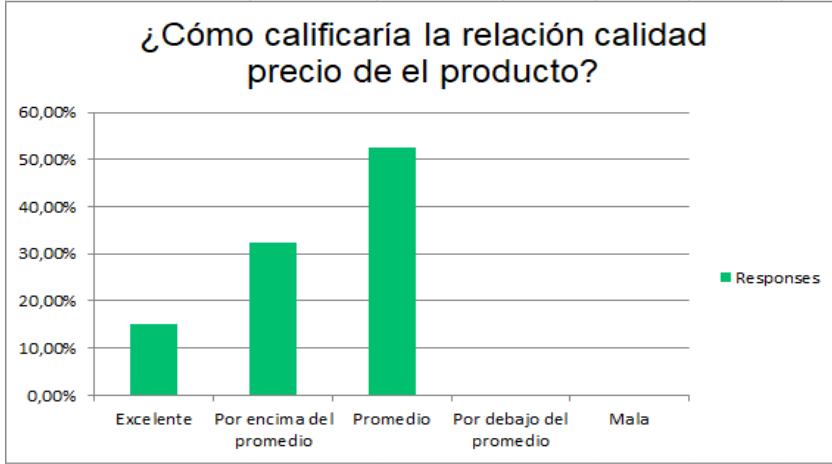
Cuando piensa en el producto, ¿cree que es algo que usted necesita o que no necesita?

Answer Choices	Responses	
Definitivamente lo necesito	12,50%	14
Probablemente lo necesito	45,00%	50
Me da lo mismo	10,00%	11
Probablemente no lo necesito	27,50%	30
Definitivamente no lo necesito	5,00%	6
Answered	110	
Skipped	0	



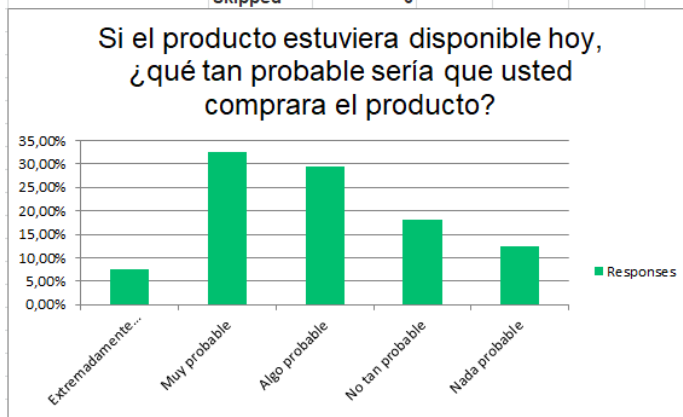
¿Cómo calificaría la relación calidad precio de el producto?

Answer Choices	Responses	
Excelente	15,00%	17
Por encima del promedio	32,50%	36
Promedio	52,50%	58
Por debajo del promedio	0,00%	0
Mala	0,00%	0
	Answered	110
	Skipped	0



Si el producto estuviera disponible hoy, ¿qué tan probable sería que usted comprara el producto?

Answer Choices	Responses	
Extremadamente probabl	7,50%	8
Muy probable	32,50%	36
Algo probable	29,50%	32
No tan probable	18,00%	20
Nada probable	12,50%	14
	Answered	110
	Skipped	0



Fortalezas del producto y motivos para usarlo:

Tener mayor visibilidad
Lo innovador
La agenda, el control de ingresos y el contacto con mis pacientes
Bueno, innovador, necesario
Lo práctico, viable y facilitador del trabajo nuestro

Poder unificar mi agenda
La posibilidad de hacer encuestas con los pacientes para saber cómo se sienten y las estadísticas
La gestión en línea de pacientes
Anexar la tecnología a la profesión
El poder agrupar información de interés incorporando las nuevas tecnologías para la práctica y la oferta del servicio psicológico es algo alentador. A su vez es importante ir dando lugar a estas innovaciones que pueden representar el punto de partida en el largo camino de ir mejorando la eficacia
Podría facilitarme el trabajo en la gestión más que nada de las horas y los pagos. Depende luego en la práctica que tan funcional es
La posibilidad de organización y planificación de todos los costos y agenda juntos
La facilidad de gestionar la agenda, conjugando el historial clínico y de pagos
La facilidad que otorgan las apps. Sería de gran utilidad si se poseen varios pacientes en simultáneo y se trabaja fuera de casa. Reduciría el traslado de materiales entre otros
Permite la posibilidad de tener un registro adecuado y bien organizado en el trabajo con pacientes. Pienso que es muy interesante cuando se trabaja con muchos pacientes y cuando se trabaja en consulta clínica con pacientes derivados de mutualistas
Que pueda organizar horarios de consultas, reagendar, confirmar horas, encargarse de recibir los pagos sin tener que manejar dinero. Recibir feedback de los pacientes
Considero que es más eficaz que tener una secretaria que lleve la agenda
Creatividad, accesibilidad e innovador
Posibilidad de gestionar la agenda y los pagos
La posibilidad de tener una agenda para gestionar pacientes y que estos puedan efectuar el pago a través de la plataforma virtual
Agilidad y visibilidad en prestación del servicio
La posibilidad de unificar en un solo lugar la historia clínica de mis pacientes y el poder tener herramientas que simplifiquen tareas
El manejo directo por plataformas con los pacientes
Tener mayor visibilidad
Que sea un producto para psicólogos de Uruguay
Propondría no pensar sólo en pacientes sino también Supervisión y formación para psicólogos
Tendría que conocerlo mejor pero la parte de facturación electrónica quizá
Bueno, innovador y necesario

Poder escanear registros de mis pacientes para un óptimo almacenamiento
que la pueda usar también el paciente, con contenido de cómo avanza su proceso terapéutico, estadísticas, gráficas, etc.
El orden
Que me ahorre de alguna manera gastos
Que contemple varios medios de pago de los pacientes hacia el profesional
Disponibilidad para trabajar, fácil acceso y costo acorde
Que sea un producto sencillo de usar

Anexo 10 – Modelo Económico Financiero

10.1 Cálculo WACC

Riesgo país Uruguay	1,60%	rafap.com.uy
Tasa libre de riesgo (bonos EUA 5 años)	1,80%	es.finance.yahoo.com
Retorno promedio mercado	11,00%	Estimado
Beta	1,18%	infrontanalytics.com/fe-ES/31029EF/DL-Software-SA/beta

Deuda	0,00%
FP	100,00%
T (excentos de IRAE)	0,00%

Ke	14,26%	$RF+(RM-RF)*Beta+RP$
----	--------	----------------------

Como la el 100% es con fondos propios Ke = WACC

10.2 Composición de Inversión inicial:

Concepto	Importe US\$	Observaciones
Instalaciones, muebles y útiles	1.000	Papelería, Impresora, varios
Capacitación	1.500	Ver Anexo 12
Computadoras	3.000	3 Notebook Hacer Nitro 15'
Celulares	1.200	4 celulares Huawei Mate 20 Lite
Honorarios profesionales	750	Contable y legal
Gestoría	1.000	Trámites frente a BPS,MTSS,DGI
Honorarios selección RRHH	1.250	Selección de 3 personas
500 horas de desarrollo de software	17.500	Estimadas por emprendedores
450 horas de diseño y maquetación	9.000	Estimadas por emprendedores
Publicidad y promoción	7.300	ver punto 3.7
Total	43.500	

10.3 Flujo de Fondos año 1

Flujo de fondos	Período 0	Ene-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	set-20	Oct-20	Nov-20	Dic-20	
Ingresos operativos														
Clientes		0	0	25	50	75	100	125	150	175	200	225	250	
Cobro de Plan Básico		0	0	275	550	825	1.100	1.375	1.650	1.925	2.200	2.475	2.750	15.125
Clientes		0	0	13	25	38	50	63	75	88	100	113	125	
Cobro Plan Premium		0	0	350	700	1.050	1.400	1.750	2.100	2.450	2.800	3.150	3.500	19.250
Arancel tarjetas de crédito		0	0	-16	-31	-47	-63	-78	-94	-109	-125	-141	-156	-859
Total		0	0	609	1.219	1.828	2.438	3.047	3.656	4.266	4.875	5.484	6.094	33.516
Egresos mensuales fijos														
Gastos varios		150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
Hosting página web		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1.200
Alquiler Cowork		0	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2.200
Sueldo Vendedores		0	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	1.143	12.571
Sueldo del administrativo		0	771	771	771	771	771	771	771	771	771	771	771	8.486
Leyes sociales e incidencias		0	766	766	766	766	766	766	766	766	766	766	766	8.423
Honorarios profesionales contables/legales/gest.		214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	214	2.568
Total	0	464	3.344	3.344	3.344	3.344	3.344	3.344	3.344	3.344	3.344	3.344	3.344	37.248
Egresos mensuales variables														
Hosting servidores de datos y aplicación		0	0	38	75	113	150	188	225	263	300	338	375	2.063
Comisiones		0	0	625	625	625	625	625	625	625	625	625	625	6.250
Leyes sociales e incidencias		0	0	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	2.500
Horas de desarrollo de software y mantenimiento		25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Desarrollo de software		875	875	875	875	875	875	875	875	875	875	875	875	10.500
Horas de diseño		17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	204
Diseño y maquetación		340	340	340	340	340	340	340	340	340	340	340	340	4.080
Publicidad y promoción		0	0	18	37	55	73	91	110	128	146	165	183	1.005
Mantenimiento físico y otros		57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	57	686
Management Fee		0	0	12	24	37	49	61	73	85	98	110	122	670
Total	0	1.272	1.272	2.215	2.283	2.351	2.419	2.487	2.555	2.623	2.691	2.759	2.827	27.754
Utilidad antes de impuestos		-1.736	-4.616	-4.950	-4.408	-3.867	-3.326	-2.784	-2.243	-1.701	-1.160	-618	-77	-31.486
IRAE		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad después de impuestos		-1.736	-4.616	-4.950	-4.408	-3.867	-3.326	-2.784	-2.243	-1.701	-1.160	-618	-77	-31.486
Inversión inicial	43.500													
Valor de rescate														
Flujo de fondos	-43.500	-1.736	-4.616	-4.950	-4.408	-3.867	-3.326	-2.784	-2.243	-1.701	-1.160	-618	-77	-31.486

10.4 Análisis de Sensibilidad de Variables críticas

		Precio Plan Básico					
		\$ 278.108,38	9,00	10,00	11,00	12,00	13,00
Precio Plan Premium	26,00	224.967,44	240.992,27	257.017,10	273.041,93	289.066,77	
	27,00	235.513,08	251.537,91	267.562,74	283.587,57	299.612,40	
	28,00	246.058,71	262.083,54	278.108,38	294.133,21	310.158,04	
	29,00	256.604,35	272.629,18	288.654,01	304.678,84	320.703,68	
	30,00	267.149,99	283.174,82	299.199,65	315.224,48	331.249,31	

		Costo hora diseño					
		\$ 278.108,38	25,00	22,50	20,00	17,50	15,00
Costo hora desarrollo	40,00	265.982,32	268.627,79	271.273,26	273.918,73	276.564,20	
	37,50	269.399,88	272.045,35	274.690,82	277.336,29	279.981,76	
	35,00	272.817,44	275.462,91	278.108,38	280.753,85	283.399,32	
	32,50	276.234,99	278.880,46	281.525,93	284.171,40	286.816,87	
	30,00	279.652,55	282.298,02	284.943,49	287.588,96	290.234,43	

		# clientes año 1 Plan Básico					
		\$ 278.108,38	21,00	23,00	25,00	27,00	29,00
% caída en el aumento de clientes	60%	160.112,10	190.907,90	221.703,70	252.499,50	283.295,31	
	65%	182.899,33	215.865,35	248.831,36	281.797,38	314.763,39	
	70%	207.492,02	242.800,20	278.108,38	313.416,55	348.724,73	
	75%	234.006,21	271.839,54	309.672,88	347.506,22	385.339,55	
	80%	262.561,89	303.114,81	343.667,73	384.220,66	424.773,58	

		# clientes año 1 Plan Básico					
		\$ 278.108,38	21,00	23,00	25,00	27,00	29,00
Aumento en puntos de la mezcla de nuevos clientes desde 50%	10%	178.937,25	211.525,93	244.114,60	276.703,27	309.291,95	
	15%	193.214,64	227.163,06	261.111,49	295.059,91	329.008,34	
	20%	207.492,02	242.800,20	278.108,38	313.416,55	348.724,73	
	25%	221.769,41	258.437,34	295.105,26	331.773,19	368.441,12	
	30%	236.046,80	274.074,47	312.102,15	350.129,83	388.157,51	