



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

Esculapios – Modernizando el Sistema de Acceso a la Salud en la Argentina

Autor: Nicolás Caparrós

Legajo: 30037

Mentor: María Fernanda Tamborini

Buenos Aires, Argentina. Junio 2023

# INDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....</b>	<b>3</b>
1.1.2 <i>EL SISTEMA DE SALUD EN LA ARGENTINA</i> .....	3
1.1.2 <i>DETERIORO DEL SISTEMA DE SALUD ACTUAL</i> .....	5
1.1.3 <i>PROBLEMÁTICAS DE LOS PROFESIONALES DE SALUD</i> .....	5
1.1.4 <i>PROBLEMÁTICAS DE LOS PACIENTES</i> .....	10
1.1.5 <i>CONCLUSIÓN - EVALUACION DE LA OPORTUNIDAD</i> .....	11
<b>1.2. NEGOCIO PROPUESTO PARA CAPTAR LA OPORTUNIDAD .....</b>	<b>12</b>
1.2.1 <i>PROPUESTA DE NEGOCIO</i> .....	12
1.2.2 <i>NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO A FUTURO</i> .....	15
<b>2. ANÁLISIS DEL SECTOR E INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....</b>	<b>18</b>
<b>2.1. CONTEXT MAP .....</b>	<b>18</b>
2.1.1 <i>TENDENCIAS DEMOGRÁFICAS</i> .....	18
2.1.2 <i>LEYES Y REGULACIONES</i> .....	20
2.1.3 <i>ACCESO A LA TECNOLOGÍA</i> .....	20
2.1.4 <i>SITUACIÓN ECONÓMICA</i> .....	21
2.1.5 <i>COMPETENCIA EXISTENTE</i> .....	22
2.1.6 <i>NECESIDADES DEL CONSUMIDOR</i> .....	23
2.1.7 <i>INCERTIDUMBRES</i> .....	23
<b>2.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER .....</b>	<b>24</b>
2.2.1 <i>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES</i> .....	24
2.2.2 <i>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</i> .....	25
2.2.3 <i>AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES</i> .....	26
2.2.4 <i>AMENAZA DE BIENES SUSTITUTOS</i> .....	26
2.2.5 <i>COMPETENCIA DE LA INDUSTRIA</i> .....	26
<b>2.3 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA .....</b>	<b>27</b>
<b>3. MODELO DE NEGOCIO (CANVAS).....</b>	<b>29</b>
<b>3.1 SEGMENTO DE CLIENTES (CUSTOMER SEGMENTS) .....</b>	<b>29</b>
3.1.1 <i>PROFESIONALES DE SALUD</i> .....	30
3.1.2 <i>PACIENTES</i> .....	30
<b>3.2 RELACIÓN CON LOS CLIENTES (CUSTOMER RELATIONSHIPS) .....</b>	<b>31</b>
<b>3.3 CANALES (CHANNELS) .....</b>	<b>32</b>
<b>3.4 PROPUESTA DE VALOR (VALUE PROPOSITIONS) .....</b>	<b>32</b>
3.4.1 <i>PROFESIONALES DE SALUD</i> .....	32
3.4.2 <i>PACIENTES</i> .....	33
<b>3.5 PROCESOS Y ACTIVIDADES CLAVES (KEY ACTIVITIES) .....</b>	<b>33</b>
<b>3.6 RECURSOS CLAVE (KEY RESOURCES).....</b>	<b>34</b>
<b>3.7 ALIANZAS Y SOCIOS CLAVES (KEY PARTNERS) .....</b>	<b>35</b>
<b>3.8 ESTRUCTURA DE COSTOS (COST STRUCTURE) .....</b>	<b>36</b>
<b>3.9 FUENTES DE INGRESOS (REVENUE STREAMS).....</b>	<b>36</b>
<b>4. PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>38</b>
4.1 PRODUCTO .....	38
4.2 PRECIO .....	39
4.3 PLAZA .....	41
4.4 PROMOCIÓN .....	41
<b>5. OPERACIONES DEL NEGOCIO .....</b>	<b>43</b>

<b>6. COSTOS, FINANZAS E INVERSIÓN .....</b>	<b>45</b>
6.1 INVERSIÓN INICIAL .....	45
6.2 COSTOS .....	47
6.3 INGRESOS .....	49
6.4 FLUJOS DE FONDOS DEL PROYECTO .....	51
6.5 VALUACIÓN DEL PROYECTO .....	53
<b>7. EQUIPO .....</b>	<b>57</b>
7.1 DIRECTORES Y GERENCIA.....	57
7.2 PERSONAL .....	58
<b>8. ASPECTOS LEGALES .....</b>	<b>61</b>
8.1 CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD .....	61
8.2 PROPIEDAD INTELECTUAL.....	62
8.3 PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES .....	63
8.4 MARCO IMPOSITIVO .....	64
8.5 TÉRMINOS Y CONDICIONES.....	65
<b>9. PLAN DE IMPLEMENTACION Y RIESGOS .....</b>	<b>66</b>
9.1 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	66
9.2 RIESGOS .....	67
<b>10. CONCLUSIONES .....</b>	<b>69</b>
<b>BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DE INFORMACION.....</b>	<b>70</b>
BIBLIOGRAFIA .....	70
FUENTES DE INFORMACION .....	71
<b>ANEXOS .....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXO 1: PORCENTAJE DE PERSONAS SEGÚN LA FORMA EN LA QUE ACCEDEN A LA SALUD .....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXO 2: COBERTURA DE SLAUD SEGÚN INSTITUCION ASEGURADORA .....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXO 3: AFILIADOS SEGUN PREPAGA .....</b>	<b>78</b>
<b>ANEXO 4: COPAGOS MAXIMOS ESTABLECDOS 1ERA PARTE.....</b>	<b>79</b>
<b>ANEXO 5: COPAGOS MAXIMOS ESTABLECIDOS 2DA PARTE .....</b>	<b>80</b>
<b>ANEXO 6: AUMENTOS EN LA MEDICINA PREPAGA .....</b>	<b>81</b>
<b>ANEXO 8: EVOLUCION DE AFILIADOS OBRAS SOCIALES .....</b>	<b>83</b>
<b>ANEXO 9: EVOLUCION CANTIDAD DE AFILIADOS POR OBRA SOCIAL .....</b>	<b>84</b>
<b>ANEXO 10: INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR. VARIACION DE ABRIL 2023 CON RESPECTO A DICIEMBRE 2022.....</b>	<b>85</b>
<b>ANEXO 11: PIRAMIDE POBLACIONAL DE MEDICOS .....</b>	<b>86</b>
<b>ANEXO 12: TABLA – PIRAMIDE POBLACIONAL DE MEDICOS.....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXO 13: GRAFICO TAM – SAM - SOM.....</b>	<b>87</b>
<b>ANEXO 14: CANTIDAD DE MEDICOS Y MEDICAS EN EDAD ACTIVA.....</b>	<b>88</b>

# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

### 1.1.2 EL SISTEMA DE SALUD EN LA ARGENTINA

El sistema de salud de Argentina es muy complejo, en donde intervienen varios actores. Este se divide entre la salud pública y gratuita, las obras sociales de afiliación obligatoria y sindicales, los sistemas de medicina prepaga y, por último, las consultas pagas sin ninguna de estas opciones, llamadas comúnmente consultas particulares.

Para poder comprender mejor dicho sistema de salud, es importante también evaluar la cantidad de usuarios según la forma en la que acceden a la salud. Es decir, de acuerdo a si acceden de forma privada, pública, o con obra social o mediante medicina prepaga.

En primer lugar, según un informe técnico realizado por el INDEC en mayo de 2023 sobre las condiciones de vida de los hogares, en el segundo semestre de 2022 el 33% de la población total accedía a la medicina solo mediante la salud pública<sup>1</sup>. Es interesante destacar también que según dicho estudio, entre los menores de 17 años, aquel número aumenta a un 42,3%; mientras que entre los mayores de 65 años, se reduce significativamente hasta un 2,7% (ver anexo 1). Asimismo, según datos de un informe sectorial realizado por la Cámara de

---

<sup>1</sup> Instituto Nacional Estadística y Censos (INDEC). (Mayo 2023). Informes Técnicos / Vol. 7, Número 87. Condiciones de Vida / Vol. 7 Número 6. Indicadores condiciones de vida de los hogares en 31 aglomerados urbanos. Segundo semestre de 2022. Página 12. Recuperado el 05 de abril de 2023 de: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_indicadores\\_hogares\\_05\\_235E6912BB48.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_indicadores_hogares_05_235E6912BB48.pdf)

Instituciones de Diagnóstico Médico (CADIME), dicho porcentaje -personas que acceden a la medicina solo mediante el servicio público- alcanza el 37,5%<sup>2</sup> (ver anexo 2).

En segundo lugar, según datos del estudio del CADIME, alrededor de un 60% de la población argentina accede a la salud mediante la denominada Seguridad Social, en donde se incluyen las obras sociales y el PAMI. Dentro de dicho porcentaje, se contempla también a las personas que acceden a la salud de otras formas pero que igualmente cuentan con una obra social o con cobertura del PAMI.

Por último, según datos oficiales de la Superintendencia de Servicios de Salud del Ministerio de Salud de la Nación, en 2018 el sistema de medicina prepaga en la Argentina contaba con alrededor de 4,3 millones de personas afiliadas, con casi el 60% solamente en el Área Metropolitana de Buenos Aires y alrededores<sup>3</sup>. Según estimaciones actuales realizadas, entre otras, por la ya mencionada CADIME en su estudio sectorial, dicha cantidad de afiliados rondaría hoy en día las más de 6 millones de personas, con OSDE, Swiss Medical, y Galeno, captando más de la mitad del mercado (ver anexo 3)<sup>4</sup>. El precio de las distintas prepagas también difiere en gran medida entre sí, según los servicios que ofrecen y garantizan. Un plan básico para prepagas económicas (entre ellas, Premedic y Hominis) cuesta poco

---

<sup>2</sup> Cámara de Instituciones de Diagnostico Medico (CA.DI.ME). (Junio de 2022). Informe Sectorial #19: Servicios de Salud. Recuperado el 20 de abril de 2023 de: <https://www.cadime.com.ar/newsletter/Informe%20Sectorial%20CADIME%20N%2019%20-%20Junio%202022.pdf>

<sup>3</sup> Superintendencia de Servicios de Salud del Ministerio de Salud de Argentina. (17 de diciembre de 2018) Gerencia de Sistemas de Información. Coordinación de Diseño y Procesamiento de la Información. Cantidad de Usuarios de Empresas de Medicinas Prepagas. Recuperado el 15 de abril de 2022 de: <http://datos.salud.gob.ar/dataset/017cd909-3534-4e11-9b41-cdce8f13276a/archivo/7cd31f90-6ce2-4ed9-b1c4-bf454479090e>

<sup>4</sup> Cámara de Instituciones de Diagnostico Medico (CA.DI.ME). (Junio de 2022). Informe Sectorial #19: Servicios de Salud. Recuperado el 20 de abril de 2023 de: <https://www.cadime.com.ar/newsletter/Informe%20Sectorial%20CADIME%20N%2019%20-%20Junio%202022.pdf>

más de \$ 10.000 mensuales, mientras que un plan de las prepagas premium (como por ejemplo Swiss Medical u OSDE) suele superar los \$ 20.000 mensuales, ambos según precios del primer semestre de 2023.

Asimismo, es importante mencionar que en el año 2019 y antes del comienzo de la pandemia del Covid-19, hubo más de 94 millones de consultas médicas ambulatorias<sup>5</sup> solamente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y en la provincia de Buenos Aires, según datos oficiales de la Dirección de Estadística e Información en Salud (DEIS)<sup>6</sup> bajo la dependencia del Ministerio de Salud.

### **1.1.2 DETERIORO DEL SISTEMA DE SALUD ACTUAL**

Durante los últimos años, el sistema de salud en el país ha ido deteriorándose poco a poco, especialmente con el comienzo de la pandemia del Covid-19. En efecto, ésta última expuso múltiples y diversas falencias, tales como la mala administración, la escasa comunicación entre las diferentes jurisdicciones, así como la enorme cantidad de turnos en espera, que sigue manteniéndose en crecimiento aún con el final de la pandemia.

### **1.1.3 PROBLEMÁTICAS DE LOS PROFESIONALES DE SALUD**

Dentro del sistema de salud argentino, uno de los principales actores son las empresas de medicina prepaga, que permiten el acceso a sus paciente a las prestaciones de salud mediante una cuota mensual. Sin embargo, en los últimos años comenzó a gestarse una crisis dentro de dicho sector debido a la fuga de

---

<sup>5</sup> Una consulta ambulatoria es una consulta médica o procedimiento que se realiza en minutos o pocas horas, y no necesita de la internación del paciente por el día

<sup>6</sup> Dirección de Estadística e Información en Salud (DEIS) del Ministerio de Salud de Argentina. (2 de mayo de 2022). Consultas Médicas Ambulatorias por Jurisdicción. Período 2010-2019. Recuperado el 5 de mayo de 2022 de: <http://datos.salud.gob.ar/dataset/consultas-medicas-ambulatorias-por-unidad-operativa-anos-2013-2014-republica-argentina/archivo/c123342d-6257-46d1-ac33-089edb3236bc>

médicos de estas empresas y las obras sociales, que son, en efecto, los proveedores de dichas compañías.

Diversos sitios web y diarios del país han hablado sobre esta problemática en los últimos tiempos. Por ejemplo, María Nöllmann informó el 11 de abril de 2021 para el diario La Nación sobre el abandono de los médicos de las empresas de medicina privada con el fin de atender de manera privada y particular, explicando que:

“la conjunción del congelamiento de los honorarios, el aumento de la inflación y el costo de los insumos de bioseguridad –muchas compañías no los cubren– es el motor que incentiva a muchos médicos a dejar de manera parcial o total las cartillas de las obras sociales y las prepagas, para dedicarse a la atención de pacientes privados”.<sup>7</sup>

Similarmente, el 17 de abril de 2022 Rocío Magnani se explayó aún más sobre este tópico para el diario Clarín, exponiendo cómo el éxodo de los profesionales de salud de las empresas de medicina privada se debe a la desactualización de los honorarios o aranceles que reciben dichos profesionales, con respecto a la inflación. Según la autora, dicho atraso:

“es de un 35% en promedio, estima la UAS (Unión Argentina de Salud). El número surge de comparar que entre 2012 y 2022 las cuotas de las prepagas se incrementaron 20 veces, según los acuerdos con el Ejecutivo, mientras que la inflación medida por el INDEC subió 27 veces”.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Nöllmann, María. (11 de abril de 2021). Crisis. ¿Por qué muchos médicos están abandonando las cartillas? La Nación. Recuperado el 13 de mayo de 2022 de: <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/crisis-por-que-muchos-medicos-estan-abandonando-las-cartillas-nid11042021/>

<sup>8</sup> Magnani, Rocío . (17 de abril de 2022). Problemas para los afiliados de prepagas: por qué cada vez más médicos dejan de atenderlos. Diario Clarín. Recuperado el 13 de mayo de 2022 de: [https://www.clarin.com/sociedad/problemas-afiliados-prepagas-vez-medicos-dejan-atenderlos\\_0\\_C29vy8scbm.html](https://www.clarin.com/sociedad/problemas-afiliados-prepagas-vez-medicos-dejan-atenderlos_0_C29vy8scbm.html).



Por último, es importante señalar que la desactualización de los honorarios no es el único factor que interviene en esta problemática. Como declaró Antonio Di Nanno -el secretario adjunto de la AMAP (Asociación de Médicos de la Actividad Privada)- a Paula Galinsky del diario Clarín el 5 de marzo de 2023, los honorarios, aparte de ser bajos, suelen demorar en ser recibidos 60, 90 o hasta 120 días; con las prepagas más reconocidas pagando más rápido que las más chicas<sup>9</sup>.

Ante estas circunstancias que atentan contra sus intereses, los médicos se ven obligados a intentar buscar diversas soluciones. Según informaciones de Rocío Magnani para el diario Clarín -en su artículo mencionado anteriormente-,

“Muchos de los médicos de mayor prestigio o aquellos que pueden construirse una marca propia intentan abrirse de las prepagas hacia la atención particular, donde pueden poner una tarifa “razonable” y solventar los costos de insumos o equipos importados”.<sup>10</sup>

Por otro lado, según informaciones de la misma nota periodística, muchos de los profesionales que permanecen en la prepaga deciden cobrar lo que se denomina copago, que es un pago extra e independiente de lo que se pague en la obra social y que se abona al profesional de la salud que realiza la atención médica requerida. Es interesante señalar que, si bien es una práctica cada vez más en uso, es una con muchas regulaciones, controles y restricciones.

En primer lugar, los planes que incluyen copagos deben ser diferenciados de los que no los incluyen. Primeramente, según por lo establecido en el decreto

---

<sup>9</sup> Galinsky, Paula. (5 de febrero de 2023). Mas del 35% de los médicos dice que redujo a atención por prepagas. Diario Clarín. Recuperado el 18 de febrero de: [https://www.clarin.com/sociedad/35-medicos-dice-redujo-atencion-prepagas\\_0\\_UyfXaGgT5E.html](https://www.clarin.com/sociedad/35-medicos-dice-redujo-atencion-prepagas_0_UyfXaGgT5E.html)

<sup>10</sup> Magnani, Rocío. (17 de abril de 2022). Problemas para los afiliados de prepagas: por qué cada vez más médicos dejan de atenderlos. Diario Clarín. Recuperado el 13 de mayo de 2022 de: [https://www.clarin.com/sociedad/problemas-afiliados-prepagas-vez-medicos-dejan-atenderlos\\_0\\_C29vy8scbm.html](https://www.clarin.com/sociedad/problemas-afiliados-prepagas-vez-medicos-dejan-atenderlos_0_C29vy8scbm.html).



743/2022 publicado el 6 de noviembre de 2022 en el Boletín Oficial,<sup>11</sup> los primeros deben ser un 25% más baratos que los segundos. En segundo lugar, los copagos tienen precios máximos establecidos (ver anexos 4 y 5)<sup>12</sup> como por ejemplo \$ 1050 un médico de familia o \$ 4.595 una visita domiciliaria diurna, ambas en julio de 2023; dichos valores máximos se actualizan en concordancia con una resolución del poder ejecutivo incorporada al boletín oficial el 23 de marzo de 2023 -resolución: **RESOL-2023-5-APN-CNEPYSMVYM#MT-**. Algunas especializaciones como el plan materno infantil o discapacidad tienen prohibida la utilización de estos pagos extra. Es de destacar que hay un gran número de médicos que cobran lo que se denomina *copago blue*; este se trata de un copago mayor al establecido por la ley o que se cobra en negro sin tributar impuestos. Si bien ilegal, esta práctica es cada vez más usada entre los profesionales.

Según datos (ver anexo 6) de la Unión Argentina de Salud (UAS) -mostrados en la nota periodística mencionada anteriormente de Roció Magnani para el diario Clarín-, el costo de atención a pacientes de prepagas aumento cuarenta veces desde 2011 a 2022, significativamente mayor que el IPC que mide la inflación, y también bastante más que las veinte veces que aumentó el valor de las cuotas que pagan los clientes a las prepagas<sup>13</sup>. Asimismo, las prepagas no pueden aumentar las cuotas a los valores que querrían debido al congelamiento de tarifas establecido por el gobierno sobre las mismas. De esta manera, las prepagas ven sus ganancias limitadas y en consecuencia retrasan la actualización de los pagos a los médicos

---

<sup>11</sup> Presidencia de la Nación Argentina . Boletín Oficial de la República Argentina. Ciudad de Buenos Aires 06 de noviembre de 2022. Primera Sección: Legislación y Avisos Oficiales. Recuperado el 20 de diciembre de 2022 de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/275405/20221110>

<sup>12</sup> Superintendencia de Servicios de Salud del Ministerio de Salud de Argentina. 2023. Valores de Coseguros. Recuperado el 20 de marzo de 2023 de: <https://www.argentina.gob.ar/sssalud/valores-coseguros>

<sup>13</sup> Magnani, Roció . (17 de abril de 2022). Problemas para los afiliados de prepagas: por qué cada vez más médicos dejan de atenderlos. Diario Clarín. Recuperado el 13 de mayo de 2022 de: [https://www.clarin.com/sociedad/problemas-afiliados-prepagas-vez-medicos-dejan-atenderlos\\_0\\_C29vy8scbm.html](https://www.clarin.com/sociedad/problemas-afiliados-prepagas-vez-medicos-dejan-atenderlos_0_C29vy8scbm.html).

asociados, así también como el tiempo que tardan en pagarles sus servicios, con el fin de reducir costos y maximizar beneficios.

Es importante mencionar que, si bien los médicos siempre ingresaron montos menores por prepagas que por consultas particulares, trabajar con dichas empresas les permitía obtener una clientela mayor, ya que le proveían el servicio a los afiliados de dichas empresas. Sin embargo, al ser los ingresos por pacientes muy bajos, ya no se puede equiparar la disparidad con un mayor influjo de pacientes puesto que el mismo no crece lo suficiente como para hacer frente a la reducción de los ingresos. La inflación y los costos aumentan más que la cantidad de personas que deben atenderse en un centro médico, así también se presenta el hecho de que un centro médico privado no puede mantenerse abierto las 24 horas del día sin evitar que esto aumente significativamente sus costos -especialmente los costos fijos-.

Por último, como explica Paula Galinsky -en su nota periodística mencionada anteriormente-, un estudio realizado por la aplicación de atención médica Wiri Salud a partir de entrevistas a un grupo de 845 médicos, concluyó que el 68% de los profesionales indicó que debería ganar por lo menos el doble de lo que ingresan y el 21% que deberían ingresar un poco más. Asimismo, en dicho estudio se aprecian otros dos datos significativos: más del 35% redujo los turnos disponibles que tienen para obras sociales o prepagas, y el 34% dijo que llega a trabajar más de 12 horas en un mismo día<sup>14</sup>. Es decir, priorizan otorgarle turnos a pacientes que se atienden de manera particular, y se ven obligados a trabajar una cantidad excesiva de horas.

En definitiva, todos estos aspectos obligan a los profesionales de salud a dejar de trabajar para las obras sociales y prepagas para comenzar a atender de manera particular, pudiendo cobrar honorarios que consideren acordes para las prestaciones que ofrecen. De este modo, los médicos suelen trabajar un tiempo atendiendo a través de las empresas de medicina con el fin de ganar experiencia y lograr una clientela fija, para luego abandonarlas y atender por fuera. Como se

---

<sup>14</sup> Galinsky, Paula. (5 de febrero de 2023). Mas del 35% de los médicos dice que redujo a atención por prepagas. Diario Clarín. Recuperado el 18 de febrero de: [https://www.clarin.com/sociedad/35-medicos-dice-redujo-atencion-prepagas\\_0\\_UyfXaGgT5E.html](https://www.clarin.com/sociedad/35-medicos-dice-redujo-atencion-prepagas_0_UyfXaGgT5E.html)

mencionó anteriormente, dicha práctica es cada vez más notoria. Es importante explicar que muchos médicos mantienen su trabajo con algunas prepagas. Es decir, dejan de trabajar con algunas de ellas para mantenerse solamente con las de mayor renombre que, como se mencionó anteriormente, son las que mejor y más rápido pagan. De esta forma, los profesionales pueden atender de forma particular y al mismo tiempo mantener un influjo de pacientes de las empresas con las que continúan trabajando, lo que les representa un ingreso importante.

#### **1.1.4 PROBLEMÁTICAS DE LOS PACIENTES**

Al mismo tiempo que los problemas para los profesionales de la salud aumentan, también hay un creciente y notable descontento de los pacientes con el sistema, especialmente con la enorme cantidad de tiempo que se debe esperar para un turno, como mencionamos al comienzo, o debido también a los cambios en las cartillas de profesionales de las prepagas. Es cada vez más difícil encontrar turnos médicos a la brevedad, o médicos a domicilio con capacidad horaria. Esto se debe tanto a la fuga de doctores de la medicina prepaga y obras sociales, como también al aumento de solicitud de turnos luego de la pandemia.

Un estudio realizado el 20 de marzo de 2023 por la Fundación Colsecor sobre el Acceso y Percepción de Salud en la Argentina arroja datos interesantes sobre las opiniones de los pacientes<sup>15</sup>. En primer lugar, el 35% de las personas de entre 25 y 39 años cambiaron su forma de acceder a la salud, frente al 13% de jóvenes entre 15 y 24 años y el 18% entre adultos mayores de 60. Podemos suponer que esto se debe a que las personas comprendidas en ese rango etario ya son profesionales que pueden afrontar sus propios gastos en los servicios de salud, a diferencia de las personas del segundo grupo que seguramente dependen de un mayor o tutor, o bien tienen una obra social o prepaga de grupo familiar. También se puede

---

<sup>15</sup> Fundación COLSECOR. (20 de marzo de 2023) Informe 2022-2023. Estudio sobre acceso percepción de la salud en Argentina. Recuperado el 10 de abril de 2023 de: <https://www.fundacioncolsecor.org.ar/informes/una-cada-cuatro-personas-atende-unicamente-sistema-salud-publico-n12380#:~:text=La%20Fundación%20COLSECOR%20presentó%20su,el%20eje%20en%20el%20territorio>

diferenciar del tercer grupo -mayores de 60-, ya que este suele ser más reacio a cambiar los lugares y formas en las que recibe atención médica.

En segundo lugar, el 48% de los entrevistados declaró que lo que más influye a la hora de elegir un centro médico para atenderse es el hecho de que reciben o no su obra social o prepaga. Por otro lado, la accesibilidad y cercanía fueron mencionadas por el 34% de los entrevistados como un determinante; y, el hecho que provean o no la especialidad que necesitan fue señalado como un factor importante por el 31% de los mismos. Es importante destacar que los entrevistados podían mencionar más de una razón.

Por último, el estudio también nos muestra que hay un porcentaje importante de personas con obra social o prepaga que se atienden indistintamente tanto en el servicio privado como en el público. Esto se debe principalmente a la falta de turnos del sector privado, o la falta de especialidades médicas en el mismo. Debe señalarse cómo esto se acentúa en los pueblos chicos -menos de 10.000 habitantes- en donde dicho porcentaje es de un 41%, mientras que en ciudades de más de 100.000 personas este número baja a 29%. La principal causa de este fenómeno se debe fundamentalmente a que en los pueblos pequeños la medicina pública está más y mejor desarrollada que la medicina privada.

### **1.1.5 CONCLUSIÓN - EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD**

En síntesis, en los últimos años se generó una situación de enorme disconformidad por parte de los profesionales de salud que ofrecen sus servicios a empresas de medicina y consultorios privados, lo que genera que muchos de ellos decidan abandonarlas o intentar buscar soluciones alternativas que permitan aumentar sus ingresos o flujo de pacientes. Sumado a esto, el gran descontento por parte de los pacientes con los diversos problemas actuales del sistema de salud, como por ejemplo los tiempos de espera, permite abrir una entrada a nuevas propuestas sobre cómo acceder a la salud para los mismos. De esta forma, se hace evidente que captar a estos profesionales y pacientes y brindarles la posibilidad

tanto de ofrecer sus servicios en otros contextos y plataformas, como de obtenerlos mediante estas, se presenta como una oportunidad de gran potencial y una oportunidad de negocio con un importante crecimiento a futuro.

## **1.2. NEGOCIO PROPUESTO PARA CAPTAR LA OPORTUNIDAD**

### **1.2.1 PROPUESTA DE NEGOCIO**

Como se explicó anteriormente, la Argentina cuenta con alrededor de 6 millones de personas que utilizan sistemas de medicina prepaga. Asimismo, según la Superintendencia de Servicios de Salud, en 2023, alrededor de 20 millones de personas contaban con sistemas de obras sociales diferenciado de las prepagas en el país<sup>16</sup>. Sumado a esto, la oferta de médicos y profesionales de la medicina que deciden y buscan una alternativa a las obras sociales para atender a sus pacientes se encuentra en aumento, así como la cantidad de médicos que, aun decidiendo permanecer en las prepagas, buscan propuestas para incrementar el flujo de pacientes y sus ingresos.

En este contexto, la idea de negocio propuesta es la implementación de una aplicación móvil que permita contactar a estos médicos con pacientes que se encuentren buscando tanto una atención más rápida que en hospitales, sanatorios o consultorios, como también personas que deseen atenderse con sus médicos de cabecera que hayan pasado a esta aplicación; aquellos que no tienen ningún tipo de cobertura prepaga, y desean tener una asistencia mejor y más rápida que en el servicio público, o también, pacientes que desean atenderse con algún médico de su prepaga pero desean poder tener una mayor información sobre los mismos -

---

<sup>16</sup> Superintendencia de Servicios de Salud del Ministerio de Salud de Argentina. (1 de abril de 2023). Usuarios de obras sociales: Totales de titulares y familiares por provincia. Recuperado el 02 de junio de 2023 de: <https://www.sssalud.gob.ar/index.php?page=poblacion#>.

gracias a las calificaciones y opiniones de pacientes- y mayor información sobre la disponibilidad de turnos.

El nombre propuesto para la aplicación, y en definitiva la marca de la misma es **Esculapios**, nombre al cual se hará referencia más de una vez a lo largo del trabajo, y que deriva de la romanización del nombre del dios griego de la medicina Asclepio. Debe mencionarse que se trata de un nombre provisional que podría ser sujeto a cambios y modificaciones de ser necesario.

El objetivo principal es poder captar la mayor cantidad de pacientes posibles e incorporar a la mayor cantidad de médicos. Para ello también se incluiría la posibilidad de que médicos que atienden con prepagas u obras sociales se incorporen a la app, cobrando sus servicios mediante dichas empresas. Ahora, si bien esto no captura la oportunidad de negocio planteada anteriormente, sí presenta la posibilidad de aumentar enormemente el flujo de clientes y a la larga permitir que un médico que desea irse de la prepaga, pueda hacerlo de un modo más orgánico por ya encontrarse establecido en el sistema propuesto.

La propuesta se basa en que los profesionales en medicina se adhieran a la aplicación y ofrezcan sus servicios dentro de la ella. Los mismos podrían establecer un consultorio propio -o varios- como el lugar en donde realizan su actividad profesional; o bien, trabajar a domicilio sin un lugar fijo de trabajo.

Se diferenciaría a los médicos que atienden en consultorio con los que atienden a domicilio, así también como las diferentes especialidades que se tratarían identificadas claramente. La idea es que en cada sección se puedan identificar a los médicos que proveen ese servicio con nombre y apellido, una foto, su resumen o curriculum médico, así como una clasificación dentro de la app, el precio o tarifa que cobra y si trabaja con medicina prepaga o no; y si lo hace, con cuales trabaja.

Un cliente podría solicitar un turno médico viendo la disponibilidad de cada doctor, algunos tendrán turnos más cerca de la fecha dependiendo de su demanda y oferta. Sería correcto suponer que los profesionales con la mejor calificación



dentro del sistema, tenderían, a la larga, a cobrar un servicio más caro que los médicos con calificaciones más bajas. De esta forma, se llegaría a una especie de equilibrio de mercado entre precio y oferta por cada médico.

Una imagen de cómo sería el sistema, de una manera simplificada, se puede apreciar en el anexo 7 al final del trabajo.

Es de suma importancia la validación de los profesionales previamente a su incorporación al sistema. Para ello, se requerirá certificado de título médico el cual será corroborado mediante contactos con la universidad que otorgo dicho título. También se solicitará una autorización del médico para ejercer en un establecimiento de salud el cual es una licencia que facilita el gobierno nacional para ejercer practicas relacionadas a la salud, si es que trabaja en un consultorio o clínica. Por último, y más importante, se verificará si el médico se encuentra matriculado en la página web del Sistema Integrado Información Sanitaria Argentina del Ministerio de Salud. Esto se puede hacer fácilmente mediante el acceso a dicha página web<sup>17</sup>, en la sección REFEPS (Red Federal Registros Profesionales de Salud), simplemente colocando el número de documento o de matrícula de dicho profesional. De esta manera, se podrían evitar fraudes y estafas.

Como ventajas, permitiría que médicos con consultorio puedan ofrecer su servicio dentro de la app. Por otro lado, las personas que desea un turno con rapidez podrían obtenerlo al poder evaluar diversas opciones médicas para una determinada especialidad, y eligiendo la que mejor se acomoda a sus horarios y urgencias. Finalmente, esta plataforma habilitaría la posibilidad de un sistema cruzado de clasificación o puntaje que permitiría ayudar a comparar y decidir sobre cuál médico uno desea recibir asistencia médica.

La misma contara también con una suscripción mensual abonada por los profesionales de medicina, como será explicado en detalle en la sección 3. Para realizar el registro dentro de la app y comenzar a utilizarla, los posibles pacientes deberán completar su usuario con su nombre, apellido, email, dirección y su número

---

<sup>17</sup> Agenda Sanitaria – REFES y REFEPS: <https://sisa.msal.gov.ar/sisa/#sisa> consultado el 10 de marzo de 2023



de documento, así también como una foto de su cara y de su DNI. Luego de esto, se deberán elegir un nombre de usuario y una contraseña, y ya podrán comenzar a utilizar la aplicación móvil. La información requerida a estos clientes, podría ser luego modificada para solicitar nueva información pertinente de ser necesario.

### **1.2.2 NUEVAS OPORTUNIDADES DE NEGOCIO A FUTURO**

Es importante remarcar que el negocio propuesto tiene una enorme capacidad de ampliación así como de propulsión de nuevos negocios.

En primer lugar, los usuarios de la aplicación móvil -tanto médicos como pacientes- brindarán una gran cantidad de información que podrá ser utilizada para desarrollar estos nuevos negocios ya que, en definitiva, no solo sería un negocio de medicina y tecnología, sino también una plataforma de recolección de datos e información. Tal es el caso de las aplicaciones de reparto a domicilio como Pedidos Ya o Rappi, que utilizan la información de sus clientes para generar promociones y explorar nuevas oportunidades de negocio. Esto es altamente replicable en el negocio propuesto en este trabajo.

Como ejemplos podemos mencionar los siguientes:

A largo plazo, se podría desarrollar una especie de suscripción dentro de la app para brindar atención médica completa, como una especie de prepaga 2.0. Para realizar los primeros pasos en la implementación de este negocio es muy importante analizar la cantidad de turnos médicos que realiza un usuario en promedio, y el valor promedio de los mismos, para luego establecer un precio base para la suscripción, y analizar si sería efectivo ofrecer distintos tipos de planes, con diferentes precios y beneficios.

Se podría generar también un negocio de construcción de clínicas con todo el equipamiento necesario para análisis y atención médica, que podrían ser alquiladas por los especialistas y profesionales como una suerte de *coworking* enfocado en la medicina. Para realizar esto, podría utilizarse la información extraída

de la base de datos de la aplicación. En este caso, sería posible saber si un médico atiende a domicilio y no tiene oficina y se le podría ofrecer alquilar una. También podría utilizarse la información de procedencia de los pacientes para, por ejemplo, ofrecerle a un médico con consultorio la posibilidad de que una vez finalizado su contrato de alquiler se mude a unas nuevas oficinas más cercanas a donde habitan la mayoría de sus pacientes para mayor comodidad de ambos. Otra posibilidad que aportaría la aplicación sería la de analizar la procedencia de estos médicos para analizar zonas en donde habitan muchos de ellos pero no hay muchos consultorios, para así elegir la mejor zona en donde desarrollar las clínicas a alquilar mencionadas anteriormente. Quedaría por analizar -si es que se decide realizar este nuevo emprendimiento- si los instrumentos y tecnología necesarias, como por ejemplo escáneres para radiografías o lugares de extracción de sangre, se cobrarían extra a los médicos al solicitarlos, o estarían ya incluidos en el alquiler mensual.

La base de datos generada a partir de la información de usuarios recopilada también permitiría mejorar la oferta de médicos en zonas del país. Por ejemplo, se podría saber si una determinada especialidad es buscada frecuentemente en un área, y saber que cantidad de profesionales que ofrecen dicho servicio se encuentran en la misma zona. Esta información se podría utilizar de dos maneras.

La primera sería para beneficio propio del negocio, por ejemplo, abriendo una clínica en estas zonas en donde se ofrezcan estos servicios con una demanda que no está siendo satisfecha con la oferta actual. Se podrían también realizar recomendaciones de zonas en donde esta situación ocurre a médicos que están dentro de la app hace mucho tiempo, es decir, clientes antiguos, con el fin de fortalecer aún más la relación con ellos.

En segundo lugar, esta información podría ser utilizada para compartirla con el Estado, con el fin de que pueda obtener información importante para entender mejor el faltante de profesionales médicos de especialidades específicas en determinadas zonas. Evidentemente, esto último sería siempre siguiendo la legalidad de las leyes de protección de datos personales -como por ejemplo la ley

25.326<sup>18</sup>- , utilizando sólo datos estadísticos sobre cantidad de consultas médicas en determinados tópicos y no datos personales, como podría serlo quién hizo dichas consultas. Con esto se podría ayudar a mejorar el sistema de salud en áreas en donde el mismo no esta tan desarrollado como en las grandes ciudades. Si bien esto no generaría ingresos al negocio, si mejoraría su imagen dentro del país, así también como la relación con el estado, la cual nunca está de más que sea buena. Evidentemente, antes de tomar cualquier decisión sobre este último negocio propuesto, se analizaría muy detenidamente si no se incumplen normas regulatorias y legales del país. A su vez, se buscaría el consenso del gobierno o incluso también del Congreso Nacional.



---

<sup>18</sup> La ley 25.326 sobre Protección de Datos Personales -promulgada en el año 2000-, establece, entre otras cosas, que los datos personales de una persona no pueden ser utilizados ni registrados sin su consentimiento.

## **2. ANÁLISIS DEL SECTOR E INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

En la siguiente sección, se ahondará en las características principales del sector de la salud y medicina en el país. Con el fin de presentar un correcto análisis del mismo, se presentará un *context map* con las principales características actuales del sector en donde se incluirá información, entre otras cosas, de tendencias demográficas y tecnológicas, leyes y regulaciones, y necesidades del consumidor. Luego, se incorporará un análisis sobre las cinco fuerzas competitivas de Porter afectando el sector; para poder finalmente elaborar una conclusión adecuada sobre la situación actual de la industria referida al proyecto.

### **2.1. CONTEXT MAP**

En el siguiente apartado, se presentará un mapa de contexto sobre el entorno en el cual se desarrollará la propuesta de negocio presentada en este trabajo. Dentro del mismo, se analizarán: tendencias demográficas, leyes y regulaciones, la economía, la competencia existente, las tendencias tecnológicas, las necesidades del consumidor; y, por último, las incertidumbres. Se analizarán los factores clave de estos conceptos que se relacionan con la propuesta de negocio planteada.

#### **2.1.1 TENDENCIAS DEMOGRÁFICAS**

En primer lugar, es importante mencionar cómo se distribuyen los usuarios en el sistema de salud en el país. Como bien se explicó al comienzo del escrito, entre un 33% y 37% de la población del país accede a los servicios de salud de forma puramente pública. Es decir, más del 60% de la población del país realiza algún tipo de aporte para recibir atención médica. El segundo mayor jugador en este

mercado, son las Obras Sociales Nacionales las cuales brindan servicios a cerca del 33% -15 millones- de la población. Asimismo, como mencionamos en la sección anterior, alrededor de 6.4 millones de personas mantienen una cobertura mediante una empresa de medicina prepaga -cerca del 14% de la población total-. Se estima también que cerca de 1.9 millones de personas tienen más de una cobertura médica formal -lo que equivale a un aproximado 4% de la población-. Dichos datos, fueron extraídos del reporte sectorial del CADIME mencionado anteriormente<sup>19</sup>.

Por otro lado, el mismo informe, permite observar la evolución de los usuarios de Obras Sociales Nacionales a lo largo de los últimos 5 años. Como se puede apreciar en el anexo 8, en dicho periodo tuvo lugar una fuerte caída de los afiliados de dichas empresas, especialmente durante la pandemia, en cuyo periodo se registró una caída de más de 1.2 millones de afiliados. Teniendo en cuenta este dato, y comparándolo con los datos apreciados en el anexo 9 -en donde vemos la variación por Obra Social según el empleo-, se puede apreciar como las mayores caídas en términos cuantitativos vinieron procedentes de OSECAC y UOCRA; las Obras Sociales del sindicato de trabajadores de comercio, y de constructores, respectivamente. En ambos casos, la pérdida de afiliados fueron de 267.208 en el caso de OSECAC, y de 181.774 para la UOCRA. La caída en estas dos últimas, especialmente en el periodo de la pandemia, se puede inferir estuvo relacionada con dicha situación, ya que, durante la cuarentena, los comercios y las construcciones fueron dos de las actividades más afectadas por las restricciones, y muchas personas empleadas en estos rubros se quedaron sin trabajo y pasaron a una situación de desempleo o bien de informalidad laboral, en las cuales no se goza de una Obra Social con las condiciones previas que mantenían.

El aumento de la informalidad laboral mencionado es también un punto muy importante. Actualmente, según un informe realizado por el INDEC en junio de 2023,

---

<sup>19</sup> Cámara de Instituciones de Diagnostico Medico (CA.DI.ME). (Junio de 2022). Informe Sectorial #19: Servicios de Salud. Recuperado el 20 de abril de 2023 de: <https://www.cadime.com.ar/newsletter/Informe%20Sectorial%20CADIME%20N%2019%20-%20Junio%202022.pdf>

cerca del 37% de los asalariados a nivel nacional se encuentran en trabajo informal<sup>20</sup>, por ende, no poseen una Obra Social de afiliación sindical lo que los obliga a buscar otras formas de obtener servicios médicos.

### **2.1.2 LEYES Y REGULACIONES**

Como leyes y regulaciones importantes que afectan el negocio, podemos mencionar el decreto de necesidad y urgencia 743/2022, el cual establece topes al aumento de cuotas mensuales de las empresas de medicina prepaga, así también como los topes para los copagos, aspectos mencionado anteriormente al comienzo del escrito.

Asimismo, diversas otras regulaciones pueden tener un efecto importante dentro del negocio, aunque de una manera más indirecta. Se podría mencionar las regulaciones presentes para la compra de dólares en el mercado oficial, lo cual podría generar dificultades para acceder al mismo si se necesitaran importar bienes o servicios.

### **2.1.3 ACCESO A LA TECNOLOGÍA**

En lo referido a la tecnología, según datos oficiales del INDEC publicados en el cuarto trimestre de 2021 en su informe técnico sobre el acceso y usos de tecnologías de la información y la comunicación, el 87% de la población del país mayor a 4 años utiliza Internet; y el 88%, un teléfono celular<sup>21</sup>. Es decir, alrededor de 40 millones de personas en la Argentina tienen acceso a alguna fuente de

---

<sup>20</sup> Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (Junio 2023). Trabajo e Ingresos Vol. 7, Número 5. Mercado de Trabajo. Tasas e Indicadores Socioeconómicos (EPH). Página 4. Recuperado el 10 de junio de 2023 de: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_1trim234267B9F5D1.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim234267B9F5D1.pdf)

<sup>21</sup> Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2021). Ciencias y tecnologías Vol. 6, número 1. Acceso y usos de tecnologías de la información y la comunicación. EPH. Página 10. Recuperado el 6 de junio de 2023 de: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic\\_05\\_22843D61C141.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_22843D61C141.pdf)

tecnología con acceso a Internet. Dicho esto, la utilización de estos dispositivos para cualquier oportunidad de negocio, resulta algo clave, por lo que su incorporación a nuestra propuesta es fundamental.

#### **2.1.4 SITUACIÓN ECONÓMICA**

Otro aspecto muy importante, el cual afecta en gran medida al negocio, es la situación económica del país. Según datos oficiales del INDEC, la inflación en el mes de abril 2023 fue de un 8,4%, la medición interanual fue de un 108,8%, y la inflación acumulada de 2023 de un 32%.<sup>22</sup> Esto causa grandes problemas debido a que la pérdida de valor de la moneda genera que las empresas no puedan mantener moneda local en caja ya que se depreciaría, por lo que se deberían buscar alternativas para evitar que esto suceda, alternativas que no siempre funcionan y que tienen también un costo operativo de hacerlas. Es importante mencionar también que si bien la inflación acumulada del 2023 -al mes de abril- fue de un 32%, la misma solo para el sector de salud fue de un 24,5% (ver anexo 10) -según el informe del INDEC mencionado-, aunque se podría inferir que esto se encuentra relacionado con las regulaciones para el aumento de los precios de dicho sector, mencionados anteriormente en el trabajo.

Asimismo, en el mismo informe sobre tasas e indicadores socioeconómicos, casi un 40% de la población total se encuentra por debajo de la línea de la pobreza, lo cual resulta importante ya que si este número es muy alto afectaría a la cantidad de pacientes potenciales que utilizarían la aplicación móvil, ya que los mismos serían más proclives a utilizar el sistema de salud público para no incurrir en gastos extra.

---

<sup>22</sup> Instituto Nacional de Estadística y Censos (Abril 2023) Informes Técnicos / Vol. 7 - Número 93. Índice de Precios Vol. 7 – Número 15. Índice de Precios al Consumidor (IPC). Recuperado el 2 de junio de 2023 de: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_05\\_230D0A3C29E7.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_05_230D0A3C29E7.pdf)



### 2.1.5 COMPETENCIA EXISTENTE

En lo referido a la competencia existente, podemos decir que hoy en día, los principales rivales de Esculapios, serían las empresas de medicina privadas y las obras sociales. Si bien es verdad que se intentaría evitar una competencia muy frontal en un principio con dichas empresas, lo cierto es que las mismas evitarían que un mayor caudal de clientes utilicen la app, ya que por ejemplo, habrían varios médicos empleados por dichas empresas que no ofrecerían sus servicios por la app.

Por otro lado, como plataformas que proveen un servicio similar al de Esculapios, en el país, podemos mencionar a **Wiri Salud**. La misma ofrece un servicio muy parecido, en donde se pueden solicitar turnos médicos mediante una aplicación, en donde aparecen los doctores con calificaciones, el precio a cobrar, y su ubicación. Sin embargo, la aplicación sigue siendo un tanto rudimentaria en el sentido que no posee una aplicación propia, sino que se utiliza una página web, lo que disminuye la velocidad y la recolección de datos, lo cual es un negocio en sí. Como propuesta de valor interesante de dicha empresa, se puede mencionar la tercerización de su sistema de medicina por videollamada con otra aplicación (Llamando al Doctor), lo cual permite reducir costos en gran medida, aunque también reducir beneficios. La tercerización puede ser una herramienta muy importante para el crecimiento en las etapas iniciales del servicio, antes de desarrollar una estructura propia, pero limita también las mejoras o cambios posibles a realizar.

Por último, también se pueden mencionar páginas de internet para solicitar turnos como por ejemplo **turnosmedicosonline.com**, o **docturno.com** la cual cuenta con un sistema similar al de Esculapios en el sentido que permite visualizar doctores de diversas coberturas médicas y en distintos lugares, aunque la misma no cuenta con una aplicación móvil.

### **2.1.6 NECESIDADES DEL CONSUMIDOR**

Como se supo explicar en secciones anteriores, los clientes de la aplicación serán tanto profesionales de salud como posibles pacientes de los mismos. En este caso, las necesidades de ambos cambiarían.

En primer lugar, los profesionales de salud estarían buscando principalmente una forma de mantener un nivel de pacientes importante trabajando por fuera de las obras sociales, empresas de medicina privada, y consultorios médicos privados. Asimismo, también estarían en búsqueda de una manera de aumentar sus ingresos debido a la alta inflación, y también de mantener horas más flexibles.

En segundo lugar, los pacientes, actualmente necesitan una manera de obtener turnos médicos con mayor rapidez y con menor tiempo de espera. Esto es algo que, como se explicó anteriormente, es un problema cada vez más creciente dentro de la sociedad Argentina.

Por último, es importante destacar que con los cambios en la sociedad relacionados con la tecnología, cada vez es más necesario tener mayores herramientas al alcance de la mano en un celular inteligente, herramientas completas pero fáciles de utilizar. Debido a esto, una aplicación que pueda solucionar estas necesidades mencionadas, es en sí misma, una necesidad.

### **2.1.7 INCERTIDUMBRES**

Las incertidumbres representan también un punto crítico, especialmente siendo este un año electoral en donde se esperan cambios en el gobierno. Debido a esto, se genera un gran desconcierto en diversos temas socioeconómicos y políticos. La posibilidad de tanto una mayor regulación o flexibilización en diversas áreas y aspectos, cambios en la política económica y monetaria, así también como posibles nuevas leyes y cambios en la política laboral son solo algunos de los cambios que se consideran podrían ocurrir en los próximos años.

Por un lado, una época de grandes cambios puede generar que la gente esté más predispuesta a generar cambios en cosas personales, como por ejemplo cambiar la forma en la que acceden a turnos médicos y a su salud, y darle una oportunidad a la aplicación, Esculapios, que antes no le hubieran dado.

Por otro lado, los grandes cambios pueden generar cambios dentro del modelo de negocio, especialmente en las áreas de financiación y personal empleado, por lo que estar preparados dentro de la organización para dichas circunstancias es esencial.

## **2.2 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

A continuación, se realizará un análisis de la industria en donde el negocio propuesto se encuentra, mediante el análisis de las cinco fuerzas competitivas planteado por Michael Porter en 1979. En el mismo, se analizan cinco aspectos, o fuerzas, que identifican el nivel de competencia en una industria; estos son, el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de entrada de nuevos competidores, la amenaza de bienes sustitutos, y la competencia existente dentro de la industria.

### **2.2.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

En lo referido al poder de negociación de los clientes, es importante separar el mismo entre los pacientes y los profesionales de salud.

En primer lugar, al comienzo del negocio, los posibles pacientes difícilmente accedan pagar una cuota mensual dentro de la aplicación, ya que pueden buscar turnos médicos y solicitarlos gratuitamente mediante otras plataformas y formas de acceso. Debido a esto, y sumado al hecho de que la cantidad de pacientes que utilizan la app influye directamente en la cantidad de médicos que deciden suscribirse a la misma, se podría decir que su poder de negociación es muy alto.

Por otro lado, si bien la aplicación se nutre tanto de profesionales de salud como de pacientes, es cierto que el poder de negociación de los primeros es mayor que el de los segundos. Esto se debe a que, como se explicara más adelante, los médicos también son proveedores de la aplicación y no solo clientes. Sin embargo, serían los médicos los que estarían más predispuestos a pagar una cuota mensual para poder utilizar el sistema, principalmente debido al enorme descontento de los mismos con el sistema actual, y con los pagos recibidos, motivo por el cual utilizarían alternativas diferentes para poder realizar su trabajo.

Es importante, igualmente, no cobrar una cuota mensual tan alta a los profesionales de salud. La clave está en cobrar una cuota baja los primeros años, en donde lo que ofrece la aplicación en términos de caudal de posibles clientes aún es bajo; y luego, con el paso de los años aumentar dicha cuota de manera progresiva. Se podría decir, que con el paso del tiempo, el poder de negociación de los clientes se disminuiría debido, en parte, al aumento del valor que entrega la aplicación a dichas personas.

### **2.2.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Como se mencionó anteriormente, uno de los proveedores del negocio son los profesionales de salud, que proveen su servicio en la aplicación. El poder de negociación de los mismos es alto, aunque ira en disminución con el paso de los años, como se explicó en el párrafo anterior.

Por otro lado, es importante igualmente destacar como proveedores a los servicio de software y almacenamiento de sistemas y en la Nube que proveerán a la empresa herramientas para poder desarrollar la aplicación deseada. Estas empresas, si bien son claves para el desarrollo, al haber diversas opciones, genera que la competitividad dentro de su propia industria reduzca su poder de negociación.

Por último, también es clave mencionar a Google y Apple que son las empresas que proveerán las tiendas de app en los dispositivos móviles, Play Store

y App Store, en donde se descargará la aplicación. Es evidente que el poder de ambas en ese sentido es enorme, aunque también es cierto que las mismas no implementan trabas a la hora de incluir una aplicación en su catálogo, ya que mantener un catálogo mayor que la competencia es importante para ambas.

### **2.2.3 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES**

Se podría decir que la entrada de nuevos competidores resulta un tema delicado. Si bien hoy en día no hay aplicaciones del nivel esperado de Esculapios en el país, es cierto que las mismas son algo que la industria necesita, por lo que la aparición de nuevas no sería extraño.

Asimismo, las empresas de medicina privada y las obras sociales están invirtiendo cada vez más en el desarrollo de sus apps propias, lo que generaría nuevos competidores en ese sentido.

Podríamos decir, en definitiva, que la amenaza de entrada de nuevos competidores es de un nivel medio-alto, con la posibilidad de que nuevos jugadores entren a la industria siendo bastante probable.

### **2.2.4 AMENAZA DE BIENES SUSTITUTOS**

La amenaza de bienes sustitutos en este caso, no sería muy importante, ya que este sería un producto que mejoraría los, por así decirlo, sustitutos presentes, los cuales en este caso serían la solicitud de turnos mediante las apps de clínicas privadas, o por teléfono. Al ser un producto más avanzado y sofisticado que los sustitutos presentes, estos no representarían un problema. Debido a esto, podríamos clasificar la misma como de nivel bajo.

### **2.2.5 COMPETENCIA DE LA INDUSTRIA**

Como se pudo explicar en la sección anterior en el Context Map, la competencia en la industria es alta, ya que hay diversas formas en el país para

acceder a la salud, tanto mediante empresas de medicina prepaga, obras sociales, de forma particular, o mediante el sistema público. A todo esto, también se mencionó la aparición de empresas privadas que ofrecen algo similar a Esculapios, en lo referido a la posibilidad de obtener turnos médicos mediante internet.

Es importante también mencionar otros dos aspectos clave en la competencia dentro de la industria. Por un lado, al haber muchas empresas privadas dentro de la industria con un gran poderío económico, como por ejemplo Swiss Medical Group u OSDE, es posible que las mismas desarrollen un producto prácticamente idéntico al de Esculapios con el fin de captar ese nicho de mercado.

Por otro lado, como algunas formas de estrategia competitiva, muchas empresas de medicina prepaga y obras sociales, llegan a acuerdos de exclusividad con algunos médicos o clínicas privadas, con el fin de aumentar la cantidad de opciones medicas que ofrecen a sus pacientes. Esto es fundamental a tener en cuenta, ya que generaría complicaciones a la hora de intentar captar algunos profesionales de medicina con acuerdos de exclusividad.

## 2.3 ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

Un punto clave para entender la efectividad del proyecto y su viabilidad futura es la demanda del mismo, para lo cual se realizara una estimación de ella. Una de las formas de realizar esto es mediante la técnica del TAM – SAM – SOM, en la cual se fracciona el mercado en tres escalones decrecientes en tamaño.

En primer lugar, el Total Adressable Market (TAM), refiere al mercado total al cual se apunta. En este caso, sería a la totalidad de médicos profesionales en el país. Según datos oficiales del Observatorio Federal de Recursos Humanos de Salud, la cantidad de médicos en 2020 era de 183.475<sup>23</sup>, según una estimación -la

---

<sup>23</sup> Observatorio Federal de Talento Humano en Salud del Ministerio de Salud de Argentina. Datos sobre fuerza de trabajo. Recuperado el 2 de junio de 2023 de:

<https://www.argentina.gob.ar/salud/observatorio/datos/fuerzadetrabajo>

cual se explicara más adelante en detalle en la sección financiera en la parte de ingresos-, el número de médicos en 2023 podría rondar los 191.856, el cual sería, entonces, el TAM.

En segundo lugar, el Serviceable Available Market (SAM), se describe como el mercado al cual se podría servir o entregar el producto, como una especie de techo de clientes. En este caso, se considerarían parte de esta sección, a los médicos en el país que tienen entre 30 y 50 años, los cuales según datos del Observatorio Federal de Recursos Humanos de Salud -en su reporte mencionado en el párrafo anterior- corresponden al 57,97% (ver anexos 11 y 12) de los médicos totales del país, es decir, 111.218 profesionales de salud. La decisión de considerar a los médicos de entre 30 y 50 años como parte del SAM, se fundamenta en que un médico mayor de 30 años ya tendría algunos años de formación y práctica suficientes para poder intentar trabajar por fuera de clínicas u hospitales; y, un médico menor de 50 sería más propenso a cambiar su forma de trabajo que uno mayor, los cuales se encuentran en una edad cercana al retiro por lo que realizar grandes cambios no serían tan provechosos.

Por último, el Serviceable Obtainable Market (SOM), es la parte que se estima podría ser obtenida o captada del SAM, en una medida y porcentaje creíble y razonable. El mismo sería de un 15% de los médicos del país entre 30 y 50 años. Es decir 16.682 profesionales de salud. El 15% surge de una estimación propia del número de médicos posibles que se podrían incorporar a la app durante los primeros 5 a 10 años. El mismo podría variar y ser menor o incluso mayor.

En definitiva, el TAM – SAM – SOM, podría ser representado en forma de un gráfico, en el anexo 13.



### 3. MODELO DE NEGOCIO (CANVAS)

En el siguiente capítulo se tratará el modelo de negocio para la aplicación propuesta, partiendo de un Business Model Canvas, el cual se puede apreciar en la imagen a continuación.








Business Model Canvas				
<b>Key Partners</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hospitales, clínicas y centros de salud privados</li> <li>- Desarrolladores de aplicaciones</li> <li>- Empresas de medicina privada y obras sociales</li> <li>- Inversionistas</li> <li>- Asociaciones de médicos</li> <li>- Proveedores de servicio de descarga de apps (Google/Apple/Microsoft)</li> <li>- Proveedores de servicios en la Nube</li> </ul>	<b>Key Activities</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Relación y contacto con los clientes</li> <li>- Mantenimiento, adaptación y mejoras de la aplicación</li> <li>- Desarrollo de alianzas y acuerdos con clínicas y consultorios</li> </ul>	<b>Value Propositions</b>  <p>PARA PROFESIONALES DE SALUD:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor llegada a posibles pacientes</li> <li>- Facilidad a la hora de tomar turnos</li> <li>- Menor dependencia en asistentes</li> <li>- Menor dependencia en empresas de medicina privada</li> <li>- Mayor libertad horaria y a la hora de establecer un precio</li> </ul> <p>PARA PACIENTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplió catálogo de médicos</li> <li>- Posibilidad de obtener al profesional más conveniente</li> <li>- Capacidad de vislumbrar varias opciones horarias</li> <li>- Diversas opciones de pago</li> </ul>	<b>Customer Relationships</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistema de reseñas y calificaciones dentro de la app</li> <li>- Servicio de soporte y ayuda dentro de la aplicación</li> <li>- Información e interacción a través de las redes sociales de la empresa</li> </ul>	<b>Customer Segments</b>  <p>PROFESIONALES DE LA SALUD:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Insatisfechos con las empresas y clínicas a las que le proveen sus servicios</li> <li>- Que desean aumentar su caudal de pacientes</li> <li>- Que no tienen consultorio propio</li> <li>- Que atienden a domicilio</li> </ul> <hr/> <p>PACIENTES:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Insatisfechos con el servicio de atención médica actual</li> <li>- Que no se encuentran afiliados a obras sociales o empresas de medicina privada</li> </ul>
<b>Cost Structure</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructura tecnológica</li> <li>- Empleados de la empresa y costos fijos de operación</li> <li>- Inversión inicial (desarrollo de la app, y compra de mobiliario y computadoras)</li> <li>- Campañas de promoción del producto</li> <li>- Investigación y desarrollo de nuevas propuestas de negocio</li> </ul>		<b>Revenue Streams</b>  <p>Prima de suscripción: Tarifa mensual cobrada a cada profesional de salud suscripto a la aplicación</p>		

Imagen 1: Business Model Canvas. Elaboración propia.

#### 3.1 SEGMENTO DE CLIENTES (Customer Segments)

En primer lugar, los clientes se dividirán en dos, los profesionales de salud, es decir los médicos que se suscribirán a la aplicación por un lado; y, los pacientes que la utilizarán.

### **3.1.1 PROFESIONALES DE SALUD**

El segmento apuntado en este caso está dirigido a los profesionales de salud con determinadas características. Estos son, aquellos que ofrecen sus servicios tanto a las empresas de medicina privada como también a hospitales y clínicas, y están insatisfechos por su situación actual, ya sea porque cobran menos de lo que deberían, o porque trabajan una cantidad de horas excesiva. Estos mismos, verían en la aplicación móvil propuesta, una manera de independizarse o separarse de su, por así decirlo, empleador, y poder tener mayor libertad horaria; y, si obtienen una clientela importante, mayores ganancias.

Por otro lado, también se apuntará a médicos que aunque no se encuentran insatisfechos con su situación actual, desean aumentar su caudal de pacientes, incorporándolos mediante la aplicación. Por último, se intentará atraer también a los profesionales de salud que no tienen consultorios propios, o desean realizar trabajo a domicilio, de esta forma pueden llegar a una mayor cantidad de posibles pacientes.

### **3.1.2 PACIENTES**

En este caso, el segmento de pacientes apuntados se caracteriza por dos aspectos. En primer lugar clientes insatisfechos con el sistema de salud actual que quieren buscar una nueva alternativa medica; por ejemplo, clientes que al solicitar turnos médicos encuentran demoras de semanas o incluso meses, o pacientes que han recibido una mala atención medica últimamente.

También se apuntará a las personas que no se encuentran afiliados a empresas de medicina prepaga u obras sociales, y que se atienden ya sea por el servicio público o de forma particular en consultorios privados.

### **3.2 RELACIÓN CON LOS CLIENTES (Customer Relationships)**

La relación con el cliente es sumamente importante, ya que permitirá reducir los niveles de abandono dentro de la app, y ser recomendada a conocidos. Es por esto, que establecer una fuerte y duradera relación tanto con los profesionales de salud como con los pacientes que utilizan la app, es esencial. La idea es que la relación con el cliente sea también un valor añadido para los mismos, especialmente a largo plazo.

Para poder lograr esto, en primer lugar a los pacientes se les permitirá expresar su satisfacción o descontento hacía un profesional de salud que les haya brindado un servicio médico. Asimismo, se les dará recomendaciones, como por ejemplo si se encuentra un profesional de salud con altas calificaciones cerca de su ubicación, o también la aparición y registración de un nuevo profesional cerca de dicha ubicación, con el fin de que pueda reducir tiempos de viaje. Dichas recomendaciones serán puramente informativas, y no expresarán un juicio sobre la calidad de dichos profesionales de salud por parte de la empresa.

Se contactara también con los profesionales de salud para darles recomendaciones al igual que con los pacientes. En este caso, entre otras cosas, se les transmitirá posibles ubicaciones para mejorar su cantidad de pacientes; un ejemplo de este caso podría ser contactar a un traumatólogo para explicarle que en una ciudad a 20 kilómetros de distancia la cantidad de profesionales de dicha especialidad por pacientes dentro de la app es mucho menor que en donde actualmente trabaja, por lo que mover su operación a esa zona podría ser provechoso.

Se dará también soporte dentro de la aplicación tanto a pacientes como a profesionales, con el fin de resolver cualquier duda o inquietud que tengan sobre su funcionamiento, o de posibles problemas dentro de la misma. Es esencial una rápida solución a dichos problemas con el fin de hacer la experiencia del usuario en la aplicación la mejor posible.

### **3.3 CANALES (Channels)**

Con el fin de llegar a los diferentes clientes, y de atraerlos a la aplicación, se utilizarán tanto canales propios directos, como asociados indirectos.

En primer lugar, se utilizaran los canales propios directos serán tanto la aplicación en sí, el sitio web y las redes sociales de la empresa, como también contactos directos a profesionales de la salud efectuados propiamente por parte del equipo de operaciones de la empresa.

Por otro lado, los canales asociados indirectos utilizados para la captación de clientes serán tanto mediante la publicidad en redes sociales ajenas a las de la empresa y en la televisión. Por último, los médicos que brindan su servicio a través de la app serían también una especie de canal asociado indirecto, ya que los mismos podrían pedirle a un paciente que solicite un turno con ellos por fuera de la aplicación, que la próxima vez lo solicite a través de ella, generando publicidad a la empresa.

### **3.4 PROPUESTA DE VALOR (Value Propositions)**

Al igual que la segmentación de clientes se dividió entre los profesionales de salud, y los posibles pacientes, lo mismo debe hacerse para la propuesta de valor que el producto otorga a ambos.

#### **3.4.1 PROFESIONALES DE SALUD**

En primer lugar, la propuesta de valor del producto para los profesionales de salud se basa en una plataforma que permite la posibilidad de obtener una mayor llegada a pacientes gracias a poder ofrecer su servicio a través de la aplicación. Asimismo, les permitirá una mayor facilidad a la hora de tomar turnos, pudiendo incluso prescindir en algunos casos de la figura de un asistente. Por último, les permitirá también tener una menor dependencia en las empresas de medicina

privada o en las grandes clínicas y consultorios, ya que podrían dejar de trabajar en estos sin el “miedo” a perder muchos clientes, esto les posibilitaría también tener tanto una mayor libertad horaria como a la hora de establecer el precio de sus servicios.

### **3.4.2 PACIENTES**

Para el caso de los pacientes que utilizan la aplicación, la propuesta de valor estará enfocada principalmente en la accesibilidad a un amplio catálogo de médicos con diversas opciones de pago, precios, y gran capacidad horario. Esto permitirá elegir ya sea al mejor profesional disponible, al más barato, al que mejor horarios tenga, o al más cercano.

## **3.5 PROCESOS Y ACTIVIDADES CLAVES (Key Activities)**

Como procesos o actividades claves para el negocio, podemos mencionar fundamentalmente tres; la relación con los clientes, el mantenimiento y adaptación del sistema de la aplicación móvil, y el desarrollo de alianzas y acuerdos estratégicos con clínicas y consultorios privados.

En primer lugar, la relación con los clientes, tanto con los profesionales de la salud como con los pacientes, resulta clave ya que el tener una buena relación con ambos puede resultar un punto diferencial entre mantenerlos dentro de la app o no. Este vínculo refiere a varios tipos de contacto, ya sea de soporte o atención al cliente, como de promoción de ofertas o nuevas posibilidades.

En segundo punto clave es el mantenimiento de la app -como por ejemplo resolver errores y problemas que pueden ocurrir frecuentemente-, así también como la resolución de problemas grandes que requieran de una actualización masiva. También, se hace mención a la adaptación de la aplicación; esto refiere a los posibles cambios que se realizarán en la misma, y a las mejoras y nuevas funciones que se agregarían. Para esto último, el contacto con el cliente mencionado anteriormente resulta clave, ya que la opinión de los mismos es de

suma importancia para entender que cambios y nuevas funciones dentro del sistema precisan los mismos. Asimismo, mantener una aplicación y sistema en óptimo funcionamiento resulta esencial ya que generara mejores opiniones de los usuarios.

Por último, el desarrollo de alianzas con clínicas y consultorios privados refiere a, por ejemplo, llegar a acuerdos para proveer el sistema de turnos a un precio más barato para todos los profesionales de salud que ofrecen sus servicios en dichas instalaciones. Esto resulta muy provechoso ya que puede ser una forma de obtener un gran número de clientes de una manera rápida y reducir el abandono de la app de los mismos.

### **3.6 RECURSOS CLAVE (Key Resources)**

Continuando el análisis del modelo de negocio, en el apartado de recursos clave, podemos mencionar al software, a la aplicación móvil y los integrantes del equipo de tecnología de la empresa que se encargan de su mantenimiento, así también como a la base de datos y a las instalaciones de la empresa.

En primer lugar, el software y la aplicación móvil, evidentemente resultan los recursos más importantes, ya que sin ellos no habría negocio. Es por esto, que el capital humano requerido para que esta misma funcione, es decir los miembros del equipo de IT, como también la estructura física y en la Nube para poder soportar dicha aplicación y las instalaciones de la empresa son todas partes fundamentales de la compañía.

Asimismo, la base de datos es un recurso clave ya que la misma es no solo una parte esencial para lograr el contacto entre médicos y pacientes, sino también para el futuro crecimiento del proyecto y la creación de nuevas oportunidades de negocio relacionadas con la aplicación.

### **3.7 ALIANZAS Y SOCIOS CLAVES (Key Partners)**

Podemos decir que las alianzas y los socios claves son muy importantes para el negocio. Esto no es solo para las etapas iniciales del proyecto sino, más aún, para las etapas posteriores y de mayor crecimiento, así también como para la apertura de nuevas áreas de negocio vinculadas a la aplicación.

En primer lugar, los hospitales, clínicas y centros de salud privados se podrían considerar aliados ya que se podría promover la aplicación dentro dichos establecimientos que no tengan su propio sistema de turnos automatizado, con el fin de que utilicen la aplicación para esto mismo, pudiendo incluso llegar a un acuerdo para una suscripción única para los médicos que atiendan dentro de la misma clínica o centro médico, por ejemplo. Las asociaciones de médicos también serían socios importantes para el negocio, ya que se podrían utilizar para promover la aplicación o como nexo entre la empresa y profesionales de salud o las empresas mencionadas al comienzo del párrafo.

En segundo lugar, las empresas de medicina privadas y las obras sociales también pueden ser consideradas aliadas por dos motivos. Por un lado, las empresas de medicina privada pequeñas, que no cuentan con una aplicación móvil, o cuentan con una pero de muy baja calidad, podrían utilizar la aplicación móvil propuesta en este trabajo para mostrar su cartilla y sus turnos, similarmente a como ocurre con los centros de salud. Por otro lado, mantener una relación cordial con las mencionadas empresas es importante, especialmente en los primeros años del proyecto cuando todavía el tamaño de la empresa sería pequeño. Esto se debe a que evitar una confrontación abierta con las empresas de medicina privada y obras sociales sería muy contraproducente, ya que las mismas podrían, por ejemplo, prohibir a sus empleados utilizar la app. Si bien esto podría ser considerado competencia desleal, o privación de lucro, también es cierto que una resolución judicial tomaría su tiempo, lo que evitaría que el negocio propuesto prospere, y que genere una especie de sangría económica no solo por gastos judiciales, sino también por disminución en ingresos.



En lo referido a los aspectos técnicos de la aplicación, se podrían mencionar como socios claves a los desarrolladores de aplicaciones externos los cuales darían soporte, consejos y opiniones al equipo de IT de la empresa, los proveedores de servicios de descarga de apps -Google, Apple y Microsoft- que proveerían la plataforma para la descarga de Esculapios en teléfonos inteligentes, así también como los proveedores de servicios de almacenamiento en la Nube los cuales son esenciales para el desarrollo y el funcionamiento del sistema de la app.

Por último, los inversionistas serían la última alianza importante a mencionar, ya que llegado el momento de querer aumentar el nivel de crecimiento del negocio, resultarían la principal fuente de ingreso del mismo para poder realizar las mejoras y gastos deseados, especialmente si es que el dinero en caja no es suficiente para realizar dichos gastos.

### **3.8 ESTRUCTURA DE COSTOS (Cost Structure)**

La estructura de costos del negocio se enfocaría en cinco puntos clave. Costos asociados a la infraestructura tecnológica como por ejemplo gastos en el equipo de IT, en almacenamiento en la Nube, en licencias del sistema y en softwares; los sueldos de los empleados de la aplicación, tanto del área de operaciones como de atención al cliente o de marketing; costos de las campañas de marketing como por ejemplo avisos en televisión o publicidad en redes e internet; así también como los costos de investigación y desarrollo de nuevas propuestas de valor y de negocio; los costos de alquiler de oficina y todo lo relativo a mantener el día a día dentro de la misma como por ejemplo salarios y costos fijos; y, por último, la inversión inicial del proyecto.

### **3.9 FUENTES DE INGRESOS (Revenue Streams)**

Por último, la fuente de ingresos del negocio será la prima de suscripción de los médicos y profesionales de salud suscriptos a la app. En este caso, la tarifa

será de 10 USD mensuales el primer año, 12 el segundo, 15 el tercero y cuarto año, y finalmente de 20 USD mensuales a partir del quinto año.

Evidentemente, con la apertura de nuevas áreas de negocio dentro de la empresa, creadas gracias a la aplicación y los datos de la misma, se generarían nuevas fuentes de ingreso a futuro.



## 4. PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es una de las partes esenciales de este proyecto. Esto se debe a que el sistema de oferta y demanda de médicos dentro de la aplicación se nutre de los clientes, los cuales crean una especie de ecosistema dentro de la misma. Al tener muchos pacientes que desean atenderse con la aplicación, hay más médicos dispuestos a incorporarse a la misma, lo que aumenta la oferta, lo que genera en consecuencia una mayor disposición de nuevos pacientes a utilizarla, y así generando una especie de círculo en constante crecimiento.

Debido a esto, es clave que desde un principio haya tanto una oferta interesante de médicos dentro de la app, así también como una demanda de similares características. Para poder lograr esto, es necesario realizar una fuerte inversión en marketing los primeros años, por lo que diagramar un plan estructurado y bien focalizado del mismo resulta esencial.

En primera instancia, para realizar el plan de marketing, se partirá de lo que se conoce como las **4 P de Marketing**. Este concepto se enfoca en cuatro pilares clave a definir antes de lanzar un producto al mercado. Los mismos son el producto, el precio, la plaza o punto de venta, y la promoción del mismo.

### 4.1 PRODUCTO

En este primer punto, la clave está en definir que es el producto que estamos intentando vender. En este caso, el mismo sería una plataforma en donde se pueden relacionar profesionales de salud que ofrecen su servicio con pacientes que desean ser atendidos por ellos.

Podríamos decir que el producto ofrecido a los profesionales de salud es una plataforma en donde pueden ofrecer su servicio, y para los pacientes una en donde se les ofrece un profesional que satisfaga su necesidad médica. Es decir, se satisfacen las necesidades de ambos, ofreciéndole a los profesionales de salud un lugar en donde ofrecer y promocionar sus servicios de una manera más flexible y rápida, y a los pacientes, un lugar en donde obtener un turno con un profesional de salud de manera rápida y eficiente y en donde poder visualizar la mayor cantidad de opciones medicas de una manera fácil y accesible.

Como puntos de valor que agrega el producto, se podrían mencionar:

- Rapidez a la hora de conseguir un turno medico para los pacientes, sin necesidad de estar realizando llamadas telefonicas para conseguirlo.
- Gran cantidad de opciones medicas para el paciente. A la hora de buscar un profesional especifico, se puede hacer sobre distintas especialidades, ubicaciones y precios.
- Calificaciones, recomendaciones y opiniones de pacientes sobre los médicos dentro de la app, lo que ofrece seguridad a la hora de elegir un profesional.
- Amplia llegada a un gran número de pacientes potenciales para los médicos.

San Andrés

## 4.2 PRECIO

En segundo lugar, para poder determinar el precio a establecer, usualmente se parte de 3 puntos clave. Estos son: el costo del producto, el valor que el mismo tiene para el cliente, y, la competencia dentro de la industria. Para establecer un precio, es importante tener en cuenta estos tres apartados, ya que si los costos son muy altos se tiene que tener en consideración no cobrar un precio tan alto con el fin de solventarlos, ya que se tiene que tener en cuenta el precio de la competencia, y el valor que un cliente le daría al producto. Todo esto, es clave para tener resultados positivos a largo plazo, y crecer de una forma estable y segura.

En este caso, podríamos decir que la competencia es importante ya que hay muchas otras maneras para un médico de promover su servicio, sin embargo, dichas maneras de las características del producto planteado, no hay muchas.

Por otro lado, para que el producto tenga buenos resultados y llegue a más consumidores, es sumamente importante tener una fuerte y rápida penetración en el mercado. Por esto, se implementará una estrategia de fijación de precios enfocada en dicha penetración en el mercado, estableciendo precios más bajos los primeros años, para luego aumentar los mismos año a año.

Asimismo, al ser un producto que ofrece más valor agregado a los profesionales de salud, los cuales lo utilizarían constantemente y varias veces al día; a diferencia de un paciente que posiblemente lo utilice entre una y tres veces al mes en promedio, resultaría más eficiente que sean estos primeros los que se encarguen del pago de suscripción mensual.

Se establecerá también, un primer mes totalmente gratuito, con el fin de que los profesionales de salud puedan probar la aplicación y decidir si continuar dentro de la misma o no. Todo esto, para atraer más suscriptores, similarmente como hacen casi todas las compañías que ofrecen servicio de suscripción, como Netflix o Amazon por ejemplo.

Evidentemente, con el crecimiento de la aplicación, y el aumento del nivel de clientes, tanto de pacientes como de médicos, el precio y quienes se hacen cargo del mismo estaría sujeto a modificaciones. Por ejemplo, luego de varios años, se podría analizar la posibilidad de no aumentar la cuota mensual que pagan los profesionales de salud, pero cobrar un extra por cada paciente que atienden, como una especie de comisión. La mejor manera de articular estas ideas se evaluará con el paso de los años, luego de que el producto sea lanzado al mercado.

### **4.3 PLAZA**

En tercer lugar, el canal de venta del producto, también conocido como plaza, es sumamente importante y, establecer el más efectivo, resulta vital tanto en el comienzo de las operaciones como también años luego de establecido ya el negocio.

En este caso, el canal de ventas será mediante la aplicación, en donde se podrán suscribir los distintos profesionales de salud. La suscripción podrá ser abonada con tarjeta de débito vía débito automático, tarjeta de crédito, transferencia bancaria, o mediante pago en efectivo en sucursales de pago fácil o similares. La intención es poder ofrecer la mayor cantidad de opciones para abonar la cuota mensual, con el fin de facilitar la misma por parte de los clientes.

El producto estará enfocado tanto en el negocio B2C mediante la comunicación con profesionales de salud, como también en el negocio B2B enfocado en la promoción de la aplicación a clínicas o consultorios privados. El primero de ambos está dirigido a la suscripción individual de los profesionales de salud, mientras que es segundo lo está a acuerdos con consultorios privados para lograr negociar una suscripción más barata para los profesionales de salud que trabajan en las mismas o acuerdos similares. Sin embargo, es esencial que todas las suscripciones se realicen mediante la aplicación con el fin de evitar tener información de los clientes en bases de datos distintas, y problemas de organización. Es por eso, que si se llegase a un acuerdo con una clínica para tener suscripciones más baratas o incluso gratuitas, se realizarían mediante la entrega de códigos de descuento para dichas suscripciones que luego serían canjeados dentro de la aplicación.

### **4.4 PROMOCIÓN**

Por último, la promoción del producto, o su comunicación, refiere a las formas que se utilizarán para atraer al cliente, enfocándose en diversas técnicas y

plataformas de comunicación. Esto es de enorme importancia, especialmente en los primeros años del lanzamiento del producto, ya que en estos mismos, la aplicación no sería muy conocida; y, la oferta de profesionales de salud y de pacientes potenciales dentro de la misma no sería muy grande.

Debido a esto, resulta clave durante los primeros años establecer una campaña de comunicación muy agresiva, es decir, con una fuerte inversión, una gran amplitud de canales de promoción, y una buena comunicación con los clientes. Es por eso, como se podrá apreciar más adelante en la sección financiera del proyecto, que durante los primeros dos años, la inversión en publicidad será muy grande con el fin de atraer clientes que sentaran la base para que se incorporen nuevos a futuro.

Con este fin, se utilizarán tanto canales de la televisión, como también publicidades en la vía pública y en redes sociales como YouTube, Facebook e Instagram. Se pagarán también por anuncios en Google en diferentes páginas web, enfocándose en los clientes que según las cookies y los algoritmos de estas empresas, están buscando servicios de salud o están interesados en los mismos.

Finalmente, también se utilizara personal de operaciones dentro de la compañía, para realizar una promoción más personal. En este caso, serán tanto mediante intercambios de mensajes en foros relacionados con la salud, como también apariciones en congresos dedicados al mismo sector; así también como reuniones con profesionales de salud importantes como por ejemplo médicos de renombres, o directivos de clínicas privadas. Estos últimos encuentros y reuniones, resultan claves para lograr la penetración en el negocio B2B mencionado anteriormente de acuerdos con clínicas o consultorios privados.



## 5. OPERACIONES DEL NEGOCIO

En el siguiente apartado, se tratarán los temas enfocados en las operaciones del negocio, es decir, las tareas esenciales para su funcionamiento diario y crecimiento futuro.

En primer lugar, se alquilarán unas oficinas en donde habrán escritorios y computadoras para los empleados, así también como una cocina con los elementos necesarios para el día a día y un baño.

En segundo lugar, los sistemas y la tecnología resultan posiblemente el punto más crítico dentro del negocio. En este sentido, se contara con un equipo integrado con especialistas en tecnología que realizaran mantenimiento regular a la aplicación y a los sistemas. Se deberá para ello también contar con una conexión a internet de la máxima potencia disponible, con sistemas en la Nube y con servicios de almacenamiento en sistemas físicos en el exterior, ya sea con empresas como Amazon o Microsoft.

Como se puede apreciar en los costos del mantenimiento de la app en la siguiente sección, en donde se incluyen los honorarios a los integrantes del equipo de tecnología, estos resultan constantes a lo largo de los primeros 5 años. El motivo de esto se debe a que el equipo se mantendrá en la misma cantidad de integrantes, a priori, durante dichos años. Esto ocurre ya que aunque en los primeros años el flujo de usuarios dentro de la app será menor a los siguiente, en dichos años, la velocidad de resolución de problemas cotidianos frecuentes tomaría más tiempo debido a que aún el equipo no tendría tan incorporado algunos aspectos del *know how* para su resolución en esta app específica. De esta forma también, mantener al mismo equipo de IT durante varios años, permitirá explotar más sus cualidades, y, utilizarlos a futuro para el desarrollo de nuevos sistemas o negocios relacionados con la aplicación.

En lo referido al área de atención al cliente, se contará con un equipo el cual se enfocará en la atención a médicos y pacientes con reclamos o preguntas dentro de la app.

En el área de marketing, los empleados se centrarán tanto en la utilización de las redes sociales de la empresa, Instagram, Facebook, y Twitter, como en el contacto con las diversas plataformas en donde se realizarán publicidades de la empresa, como por ejemplo YouTube, Google, programas de televisión, o las redes sociales ya mencionadas.

Se creará también, mediante el equipo de IT de la empresa, una página web dedicada al negocio, en la cual se podrá conocer a la empresa en detalle y a su equipo de trabajo, descargar la app mediante links de App Store y Google Play, y contactarse con representantes de las diferentes áreas.

Por último, el área enfocada en las operaciones diarias se encargará principalmente de tres cosas. En primer lugar, la promoción y captación de profesionales de salud con un contacto más personal, así también como el contacto con clínicas y consultorios privados para conseguir clientes en el segmento B2B. En segundo lugar, el análisis de posibles oportunidades de negocio surgidas gracias a la aplicación y a la información recolectada dentro de la misma. Por último, y posiblemente más importante, se encargaran de realizar la verificación de los profesionales de salud, y si cumplen con todos los aspectos legales y formales para estar dentro de la app, verificando entre otras cosas, si están matriculados o no. Con el tiempo, parte de este último proceso se irá automatizando gracias a la colaboración entre el equipo de operaciones y el de IT, con el fin de convertirlo en un proceso más veloz y con menores errores.

## 6. COSTOS, FINANZAS E INVERSIÓN

A continuación se presentaran los apartados financieros del negocio propuesto; entre los cuales se encuentran: inversión inicial necesaria, costos fijos y variables, el estado de resultados, y el flujo de fondos esperado para los próximos cinco años, así también como el Valor Actual Neto (VAN) del proyecto, y su correspondiente Tasa Interna de Retorno (TIR). Por último, se propondrá un periodo de recupero de la inversión.

### 6.1 INVERSIÓN INICIAL

PLAN DE INVERSIÓN INICIAL (EXPRESADO EN USD)			
CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
DESARROLLO APP	1	\$ 75.000	\$ 75.000
PATENTAMIENTO	1	\$ 1.000	\$ 1.000
MOBILIARIO			\$ 2.015
<i>mesas</i>	5	\$ 160	\$ 800
<i>sillas</i>	20	\$ 50	\$ 1.000
<i>microondas</i>	1	\$ 60	\$ 60
<i>cafetera</i>	1	\$ 10	\$ 10
<i>pava electrica</i>	1	\$ 20	\$ 20
<i>dispenser de agua</i>	1	\$ 125	\$ 125
INVERSIÓN COMPUTADORAS	10	\$ 800	\$ 8.000
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 86.015</b>

*Imagen 2: Plan de inversión inicial (expresado en USD) – elaboración propia*

Para la inversión inicial del proyecto, se consideró el capital necesario expresado en dólares para poner en marcha el negocio en el denominado año 0. Para el desarrollo de la app, se tuvo en consideración el costo promedio del desarrollo de diferentes aplicaciones de telefonía móvil. El coste de creación de una app depende principalmente de dos factores, la complejidad de la misma, y el

tiempo necesario para su desarrollo. Según un estudio realizado el 22 de Septiembre de 2022 por la empresa Estudio Alfa, la cual se dedica al marketing digital y al desarrollo de apps, el costo de desarrollar una app compleja es de más de 30.000 USD<sup>24</sup>. En el estudio se explica que una app de atención médica suele ser considerada de mediana complejidad con un costo de entre 6.000 USD y 30.000 USD. Sin embargo, al ser considerada Esculapios una app de alta complejidad podríamos inferir que el costo para el desarrollo de la misma estaría alrededor de los 75.000 USD. Se puede considerar de dicha complejidad ya que hay una sincronización de datos entre más de un dispositivo, funciones de mensajería y llamadas dentro de la app, y datos personales sensibles de los clientes, entre otras características.

Con el paso del tiempo, y con la intención de sumar nuevas herramientas dentro de la app, se necesitaría de una inversión en la misma, aunque esto sería más adelante; al mismo tiempo que, dichas nuevas herramientas se evaluarían en concepto de los comentarios y mejoras propuestas tanto por los pacientes como por los profesionales de la salud.

Sumados a los costos de desarrollo de la app, es muy importante mencionar el costo de patentamiento. El mismo rondaría alrededor de los 1.000 USD, y es importante aclarar que, en la Argentina, las aplicaciones y los softwares, se inscriben como derechos de autor y no como patentes. Si bien el costo es bajo, realizar el registro de la aplicación como derecho de autor es de vital importancia para evitar copias de la misma a futuro.

Por último, es importante contemplar también la inversión en mobiliario para la oficina, es decir mesas, sillar, microondas, cafetera y dispensar con agua, el cual costaría 2.015 USD; así también como la inversión en computadoras para el equipo de trabajo la cual sería de unos 8.000 USD, esto sin contar las computadoras del

---

<sup>24</sup> Estudio Alfa. (22 de septiembre de 2022) ¿Cuánto cuesta desarrollar una aplicación en 2023? Recuperado del 20 de marzo de 2023 de: <https://estudioalfa.com/cuanto-cuesta-desarrollar-una-aplicacion-en-2023>

equipo de IT que se encargaría de desarrollar la app, ya que se espera los mismos cuenten con sus propias computadoras adaptadas al trabajo que deben hacer.

## 6.2 COSTOS

COSTOS					
CONCEPTO	Año				
	1	2	3	4	5
<b>Mantenimiento app honorarios</b>	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
Sueldo Anual Lider del Equipo	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000	\$ 24.000
Sueldo Anual Equipo	\$ 84.000	\$ 84.000	\$ 84.000	\$ 84.000	\$ 84.000
Otros Costos	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
<b>Sueldo equipo</b>	<b>\$ 107.055</b>	<b>\$ 133.380</b>	<b>\$ 173.745</b>	<b>\$ 240.435</b>	<b>\$ 240.435</b>
<i>Sueldo Anual Empleado Atencion al cliente</i>	\$ 6.143	\$ 6.143	\$ 6.143	\$ 6.143	\$ 6.143
<i># Empleados Atencion al cliente</i>	2	4	6	10	10
Total Atencion al Cliente	\$ 12.285	\$ 24.570	\$ 36.855	\$ 61.425	\$ 61.425
<i>Sueldo Anual Empleado Marketing</i>	\$ 7.020	\$ 7.020	\$ 7.020	\$ 7.020	\$ 7.020
<i># Empleados Marketing</i>	3	4	4	6	6
Total Marketing	\$ 21.060	\$ 28.080	\$ 28.080	\$ 42.120	\$ 42.120
<i>Sueldo Anual Empleado Operaciones</i>	\$ 7.020	\$ 7.020	\$ 7.020	\$ 7.020	\$ 7.020
<i># Empleados Operaciones</i>	3	4	8	12	12
Total Operaciones	\$ 21.060	\$ 28.080	\$ 56.160	\$ 84.240	\$ 84.240
<i>Sueldo CFO</i>	\$ 17.550	\$ 17.550	\$ 17.550	\$ 17.550	\$ 17.550
<i>Sueldo COO</i>	\$ 17.550	\$ 17.550	\$ 17.550	\$ 17.550	\$ 17.550
<i>Sueldo CEO</i>	\$ 17.550	\$ 17.550	\$ 17.550	\$ 17.550	\$ 17.550
<b>Marketing internet</b>	<b>\$ 100.000</b>	<b>\$ 100.000</b>	<b>\$ 80.000</b>	<b>\$ 100.000</b>	<b>\$ 80.000</b>
<b>Marketing tv</b>	<b>\$ 80.000</b>	<b>\$ 80.000</b>	<b>\$ 50.000</b>	<b>\$ 50.000</b>	<b>\$ 50.000</b>
<b>Alquiler oficina</b>	<b>\$ 12.000</b>	<b>\$ 12.000</b>	<b>\$ 12.000</b>	<b>\$ 12.000</b>	<b>\$ 12.000</b>
<b>Luz</b>	<b>\$ 360</b>	<b>\$ 360</b>	<b>\$ 360</b>	<b>\$ 360</b>	<b>\$ 360</b>
<b>Internet</b>	<b>\$ 480</b>	<b>\$ 480</b>	<b>\$ 480</b>	<b>\$ 480</b>	<b>\$ 480</b>
<b>Seguros y otros gastos</b>	<b>\$ 6.000</b>	<b>\$ 6.000</b>	<b>\$ 6.000</b>	<b>\$ 6.000</b>	<b>\$ 6.000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 425.895</b>	<b>\$ 452.220</b>	<b>\$ 442.585</b>	<b>\$ 529.275</b>	<b>\$ 509.275</b>

Imagen 3: Costos Proyectados – Elaboración propia

En la imagen anterior, se pueden vislumbrar los costos asociados al proyecto durante los primeros 5 años, y la evolución de los mismos.

En primer lugar, se puede ver como durante los dos primeros años, hay una clara mayor inversión en marketing que en los siguientes. Esto -como fue explicado anteriormente en la sección del Plan de Marketing- se debe a que, debido al poco conocimiento de la sociedad del producto, es necesario realizar una fuerte inversión

en la promoción del producto, tanto en internet y redes, como en la televisión, con el fin de que el mercado conozca la aplicación.

Por otro lado, el mantenimiento de la app sería el mismo en los primeros cinco años, ya que -como se explicó en la sección de Operaciones del Negocio- desde un primer momento se mantendría un mismo nivel de gastos dedicados a ese aspecto. De encontrarse determinados problemas en la aplicación, que requieran de un aumento substancial en dicho mantenimiento, se reducirían gastos en el área de marketing con el fin de redirigirlos a esta área. Si el problema subsiste en el tiempo, se realizaría una actualización de los gastos requeridos. Los costos corresponden, al líder del equipo de IT, a siete empleados con una remuneración mensual con cargas sociales y retenciones incluidas de 1.000 USD, y a otros gastos como por ejemplo compra de licencias de programas o de almacenamiento y servidores en la Nube.

Los gastos del resto del equipo irían en aumento en consonancia con el aumento de la cantidad de integrantes del mismo. Por último, los 6.000 USD de seguros y otros gastos refieren a gastos del día a día en la oficina, compra de insumos, compra de alimentos de la oficina, seguros contra incendios y seguros contra extravió y robo de algunos materiales, entre otros gastos.

El alquiler de oficina se calculó en base a diversos precios encontrados en diferentes páginas web de alquiler de oficina como Zonaprop y Mercado Libre, considerando un precio de 1.000 USD mensuales para una oficina con menos de 200 metros cuadrados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Finalmente, el precio mensual del servicio de internet se tomó en consideración el precio del mejor internet disponible, en este caso de fibra óptica.



## 6.3 INGRESOS

INGRESOS Y SUBSCRIPCIONES PROYECTADAS					
CONCEPTO	Año				
	1	2	3	4	5
N° médicos Total Argentina	194734	197655	200620	203629	206683
N° médicos entre 30-50 años	112887	114580	116299	118044	119814
% ventas a nuevos médicos	1,0%	1,5%	2,0%	2,5%	2,5%
valor en USD por mes	\$ 10	\$ 12	\$ 15	\$ 15	\$ 20
% abandono luego de 30 días	55%	50%	45%	40%	36%
% abandono luego de 90 días	65%	59%	53%	47%	43%
% abandono luego de 1 año	80%	72%	65%	58%	52%
% abandono luego de 1 año (solo clientes antiguos)	20%	20%	15%	10%	10%
% medicos que retornan a la app	2%	5%	10%	12%	15%
% abandono medicos que retornan a la app	10%	10%	8%	5%	5%
# posibles nuevas subscripciones	1129	1702	2269	2824	2797
# vigentes luego de 30 días	508	859	1258	1691	1788
# vigentes luego de 90 días	395	706	1075	1486	1604
# vigentes luego de 1 año	226	476	799	1177	1329
# vigentes luego de 1 año (solo clientes antiguos)	primer año	181	559	1222	2159
# subscripciones nuevas vigentes del periodo anterior	primer año	226	657	1357	2399
# medicos nuevos que abandonaron en el año	903	1270	1569	1782	1708
# Acumulado medicos nuevos que abandonaron	903	2174	3743	5525	7233
# medicos que retornan a la app	18	109	374	663	1085
# abandono medicos que retornaron a la app	2	11	28	33	54
# medicos que retornaron a la app vigentes del periodo anterior	primer año	16	98	346	630
# medicos totales vigentes del periodo anterior	primer año	242	755	1704	3028
# médicos nunca subscriptos	primer año	113452	113468	112944	111891
# acumulado medicos subscriptos unicos	1129	2831	5100	7924	10721
% del total de medicos ARG entre 30 y 50 años	1,00%	2,47%	4,39%	6,71%	8,95%
<b>TOTAL Subscripciones del año</b>	<b>1129</b>	<b>2052</b>	<b>3399</b>	<b>5190</b>	<b>6911</b>
% del total de medicos ARG entre 30 y 50 años	1,0%	1,8%	2,9%	4,4%	5,8%
<b>TOTAL Ingresos Anuales</b>	<b>\$ 45.719</b>	<b>\$ 147.401</b>	<b>\$ 386.069</b>	<b>\$ 677.288</b>	<b>\$ 1.347.496</b>

Imagen 4: Ingresos y Subscripciones Proyectadas – Elaboración propia

Como se puede apreciar en la imagen anterior se realizó un análisis de ingresos y subscripciones dentro de la app para los primeros cinco años del negocio.

En primer lugar, para la estimación de la cantidad de médicos en el país para los próximos años, se utilizaron datos sobre la fuerza de trabajo del Ministerio de Salud (ver anexo 14), realizados por el Observatorio Federal de Talento Humano en Salud dependiente de dicho ministerio -mencionado anteriormente en la sección de Estimación de la Demanda-. En los mismos se puede apreciar un incremento en la cantidad de médicos de un 3,8% entre 2013 y 2016, de 166.187 a 172.502; y, un incremento de un 5,04% entre 2016 y 2019, de 172.502 a 182.189<sup>25</sup>. Al mismo tiempo, se estima que el número de médicos en 2020 era de 183.475, es decir, un

<sup>25</sup> Observatorio Federal de Talento Humano en Salud del Ministerio de Salud de Argentina. Datos sobre fuerza de trabajo. Recuperado el 2 de junio de 2023 de: <https://www.argentina.gob.ar/salud/observatorio/datos/fuerzadetrabajo>



aumento respecto a 2019 de 0,71%. Esto representa, un incremento de 1,42% anual promedio entre 2013 y 2020, y uno de 1,55% entre 2016 y 2020. Debido a esto, se decidió tomar el valor de 1,5% de incremento anual a partir de 2020, ya que es un promedio intermedio entre el aumento de 2013-2020 y 2016-2020, ya que este último periodo es uno más cercano que el 2013-2016.

Es importante destacar que en este caso, el año 1 del proyecto, es el año 2024, por lo que la cantidad de médicos esperados asciende a 194.734. Sobre este número de médicos, y como se explicó anteriormente en el trabajo, se estimara que el 57,97% de los mismos serian parte del SAM, los cuales son los médicos entre 30 y 50 años, los cuales serían más propensos a utilizar dicha app; en este caso, 112.887 médicos en 2024.

Se espera, al mismo tiempo, que las ventas a médicos “nuevos” es decir no subscriptos a la app ascienda de un 1% en el primer año, a un 1,5% el segundo, luego a un 2% el tercero, y finalmente luego del cuarto año se mantenga constante en un 2,5%. El aumento seria grande al principio por la inversión en marketing y el conocimiento de los médicos y pacientes de la app, y luego se volvería constante. Así mismo, el valor de suscripción dentro de la app aumentaría también, de unos 10 USD al mes el primer año, a 20 USD el quinto año.

Se puede apreciar también porcentajes de abandono dentro del cuadro, los cuales representan el porcentaje de médicos subscriptos a la app, que deciden abandonarla durante el año. Dichos porcentajes, fueron calculados en base a un estudio de benchmarking realizado por la empresa Apptentive en 2022, en el cual se analiza, entre otras cosas, el porcentaje de abandono de clientes en determinadas apps, separadas por el sector al cual pertenece<sup>26</sup>. En este caso, se tomaron los porcentajes de abandono promedio del sector de salud, y los mismos fueron reduciéndose, es decir mejorando, a razón de un 10% anual.

---

<sup>26</sup> Apptentive – Alchemer. (2022) Mobile Customer Engagement: Benchmark Report. Página 53. Recuperado el 15 de abril de 2023 de: <https://mobile.alchemer.com/2022-mobile-customer-engagement-benchmark-report>

Es importante aclarar que, de un año a otro, el porcentaje de abandono utilizado para medir los clientes que se mantienen en la app, es el porcentaje de abandono luego de un año. Luego, para los clientes que se mantuvieron dentro de la app más de un año, se utiliza la métrica abandono luego de 1 año -solo clientes antiguos-. Las métricas de abandono luego de los primeros 30 días, y luego de los 90 días, se utilizan principalmente para la medición de ingresos anuales.

Por último, se establecen porcentajes de médicos que abandonaron la app y decidieron regresar a la misma, así también como un porcentaje de los mismos que luego vuelven a abandonarla.

Todo esto, nos permitirá obtener unos ingresos brutos, por suscripciones dentro de la app, de unos 45.719 USD el primer año, y de unos 1.347.496 USD al final del quinto año, siempre y cuando se den los resultados esperados plasmados.

## 6.4 FLUJOS DE FONDOS DEL PROYECTO

Año	0	1	2	3	4	5
Año Teórico	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>INGRESOS</b>						
Ventas	\$ -	\$ 45.719	\$ 147.401	\$ 386.069	\$ 677.288	\$ 1.347.496
<b>TOTAL INGRESOS BRUTOS</b>	\$ -	\$ 45.719	\$ 147.401	\$ 386.069	\$ 677.288	\$ 1.347.496
<b>COSTOS</b>						
Mantenimiento app honorarios	\$ -	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000
Sueldos Equipo	\$ -	\$ 107.055	\$ 133.380	\$ 173.745	\$ 240.435	\$ 240.435
Marketing internet	\$ -	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 80.000
Marketing tv	\$ -	\$ 80.000	\$ 80.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 50.000
Alquiler oficina	\$ -	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000	\$ 12.000
Luz	\$ -	\$ 360	\$ 360	\$ 360	\$ 360	\$ 360
Internet	\$ -	\$ 480	\$ 480	\$ 480	\$ 480	\$ 480
Seguros y otros gastos	\$ -	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000
<b>TOTAL COSTOS</b>	\$ -	\$ 595.895	\$ 542.220	\$ 492.585	\$ 559.275	\$ 509.275
AMORTIZACIONES	\$ -	\$ 2.003	\$ 2.003	\$ 2.003	\$ 2.003	\$ 2.003
<b>RESULTADOS</b>						
<b>EBITDA</b>		\$ (550.176)	\$ (394.819)	\$ (106.516)	\$ 118.013	\$ 838.221
<b>EBIT</b>	\$ -	\$ (382.179)	\$ (306.822)	\$ (58.519)	\$ 166.010	\$ 836.218
Impuesto a las ganancias 30%		\$ (114.654)	\$ (92.047)	\$ (17.556)	\$ 49.803	\$ 250.865
Credito Fiscal Acumulado		\$ 114.654	\$ 206.700	\$ 224.256	\$ 174.453	\$ -
Impuesto Ingresos Brutos 3%		\$ 1.372	\$ 4.422	\$ 11.582	\$ 20.319	\$ 40.425
<b>Resultado del ejercicio</b>		\$ (383.550)	\$ (311.244)	\$ (70.101)	\$ 145.691	\$ 719.381
INVERSION INICIAL	\$ 86.015					
<b>Flujo de fondos reales sin perpetuidad</b>	\$ (86.015)	\$ (381.547)	\$ (309.241)	\$ (68.098)	\$ 147.694	\$ 721.384
<b>Flujo de fondos reales con perpetuidad contante</b>	\$ (86.015)	\$ (381.547)	\$ (309.241)	\$ (68.098)	\$ 147.694	\$ 3.595.989
<b>Flujo de fondos reales con perpetuidad variable</b>	\$ (86.015)	\$ (381.547)	\$ (309.241)	\$ (68.098)	\$ 147.694	\$ 3.745.231

Imagen 5: Flujos de Fondos del Proyecto – Elaboración propia

Analizando tanto los ingresos estimados del proyecto, como así también los costos esperados, y teniendo en cuenta los impuestos a pagar, podemos calcular los flujos de fondos del proyecto.

Luego de incorporar los valores de los ingresos y costos mencionados anteriormente, llegamos al EBITDA, el cual es el resultado del ejercicio antes de impuestos, depreciaciones y amortizaciones. A lo cual, al restarle las amortizaciones, obtenemos el EBIT. En este caso, las amortizaciones corresponden al mobiliario y a las computadoras, por un valor total de 10.015 USD, los cuales se amortizan por el método lineal, suponiendo que al final del 5 año no tendrían valor de recupero.

Al resultado del EBIT, luego le descontamos tanto el impuesto a las ganancias del 30%, como el impuesto de ingresos brutos el cual asciende al 3%. Evidentemente, el impuesto a las ganancias, no se tributaria los primeros cuatro años, ya que en los mismos los resultados obtenidos son negativos. Dicho impuesto calculado esos años, sería acumulado como un crédito fiscal, el cual sería utilizado para reducir la tributación de ganancias los años en los que los resultados del ejercicio fuesen positivos. Diferente es el caso del impuesto a ingresos brutos, el cual se abona con o sin pérdidas.

Con esto, logramos obtener el resultado final del ejercicio, el cual, junto con la inversión inicial del año 0, nos permite calcular los flujos de fondos del proyecto. En este caso, se calcularon tres diferentes flujos de fondos con el fin de tener una mejor perspectiva de los mismos.

En primer lugar, se calculó un flujo de fondos sin perpetuidad, por lo cual el proyecto “terminaría” al final del 5 año y ya no se recibirían ingresos. En segundo lugar, se calculó un flujo de fondos con una perpetuidad constante a partir del quinto año; y, por último, se calculó el mismo flujo de fondos, pero en este caso con una perpetuidad variable, en este caso creciente al 1%, considerando que la cantidad

de médicos dentro de la app podría crecer año a año, generando un aumento en los flujos anuales de por lo menos un 1%.

## 6.5 VALUACIÓN DEL PROYECTO

Luego de calculados los flujos de fondos del proyecto planteado; y, para lograr entender el valor del mismo, se utilizará la medida del Valor Actual Neto (VAN) del proyecto. El mismo, es un indicador que muestra el valor actual de sus flujos de fondos futuros, actualizados a una tasa de rentabilidad exigida, a cuyo número luego se le subtrae la inversión inicial requerida para en el momento 0.

Para poder calcular el mencionado VAN del proyecto, primero es necesario obtener unos determinados datos para calcular la tasa de rentabilidad con la cual se actualizarán los flujos de fondos futuros. Para esto, utilizaremos las siguientes métricas:

Rentabilidad de un activo libre de riesgo (rf); en este caso, la rentabilidad de un bono del tesoro de los Estados Unidos el cual es considerado un activo libre de riesgo. Esta misma, al momento de calculado estos indicadores -26 de abril de 2023- era de un 3,4%<sup>27</sup>.

Prima de riesgo de Estados Unidos (rm – rf); es decir el valor adicional, en puntos, exigido por el accionista por invertir en un activo riesgoso. En este caso, la misma era de 106 puntos, es decir 1,06%<sup>28</sup> en la fecha de consulta -26 de abril de 2023-.

Beta del activo financiero (Be); es un valor el cual mide cuanto afectan las variaciones de un índice bursátil, como por ejemplo el S&P500, a dicho activo

---

<sup>27</sup> Datos Macro. Bono de Estados Unidos 10 años. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/bono/usa> el 26 de abril de 2023.

<sup>28</sup> Datos Macro. Prima de riesgo de Estados Unidos (USA). Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/prima-riesgo/usa> el 26 de abril de 2023.

financiero, es decir, que tan propenso es dicho activo a sufrir variaciones debido a las variaciones del índice bursátil. Para el cálculo de esta Beta, se utilizó el análisis de betas por sector realizado en enero de 2023 por Aswath Damodaran, un profesor de finanzas de NYU, el cual realiza un análisis multisectorial en Estados Unidos para plasmar las diferentes betas por sector. En este caso, se tomó la beta del sector “Healthcare Information and Technology”, es decir información y tecnología del sector de salud, ya que la idea propuesta combina tanto a la salud como a la tecnología y a la información de pacientes y médicos entre sí. Dicha Beta, sin apalancamiento, es de 1,33<sup>29</sup>.

Riesgo país de Argentina; utilizamos esta medida para poder entender cuanto extra, porcentualmente, se le debería exigir a un activo por estar en Argentina, en comparación con lo que se le debería exigir si estuviese en Estados Unidos. El mismo ascendía -el 26 de abril de 2023- a 2654 puntos, es decir 26,54%<sup>30</sup>, según un estudio elaborado por el banco de inversión JP Morgan.

Inflación de los Estados Unidos; utilizada mediante la tasa de variación anual del Índice de Precio al Consumidor (IPC) a la fecha de marzo de 2023. La misma fue de un 5%<sup>31</sup>. Este valor se utiliza para actualizar la tasa nominal pretendida por los accionistas para el cálculo del VAN, a una tasa real ajustada por inflación.

Con estos valores, se puede calcular la tasa de rentabilidad requerida.

En primer lugar, para calcular la tasa de rentabilidad exigida por los accionistas para el negocio propuesto en esta tesis si se desarrollará en Estados Unidos, debemos realizar el modelo llamada Capital Asset Pricing Model (CAPM) el

---

<sup>29</sup> Damodaran, Aswath. Betas by Sector (US). (Enero 2023). Recuperado el 26 de abril de 2023 de: [https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

<sup>30</sup> Riesgo país argentino – (EMBI , elaborado por JP Morgan). *Diario Ámbito: Opinión*. Recuperado el 26 de abril de 2023 de: <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html>

<sup>31</sup>IPC EE.UU. – Tasa de inflación: Interanual. Investing.com. Recuperado el 26 de abril de 2023 de: <https://es.investing.com/economic-calendar/cpi-733>

cual utiliza la formula  $Ke = rf + [Be \times (rm-rf)]$ , es decir, la rentabilidad libre de riesgo + la beta del activo multiplicado por la prima de riesgo.

Tasa de Rentabilidad pretendida por accionistas (EEUU) =  $(3,4\% + 1,33) \times 1,06\%$

El valor obtenido es de = 4,81%

Sin embargo, al estar situados en Argentina, debemos actualizar esta tasa, añadiéndole, en este caso, el riesgo país de Argentina.

Tasa de Rentabilidad pretendida por accionistas (ARG) =  $4,81\% + 26,54\%$

El valor obtenido es de = 31,35%

Por último, solo quedaría actualizar dicha tasa, con la inflación de los Estados Unidos, con el fin de obtener la tasa real:

Tasa Real =  $(1 + \text{tasa nominal}) / (1 + \text{tasa de inflación}) - 1$

Tasa Real =  $(1 + 31,35\%) / (1 + 5\%) - 1$

El valor obtenido es de = 25,10%, esta última es la tasa con la que finalmente actualizaremos los flujos de fondos futuros con el fin de obtener el VAN del proyecto.

Luego de calcular la tasa de rentabilidad exigida para el proyecto, es posible actualizar los flujos de fondos del mismo, para de esa forma calcular el VAN. Como se presentaron anteriormente 3 flujos de fondos distintos, se calcularon los Valores Actuales Netos de todos. Los mismos son:

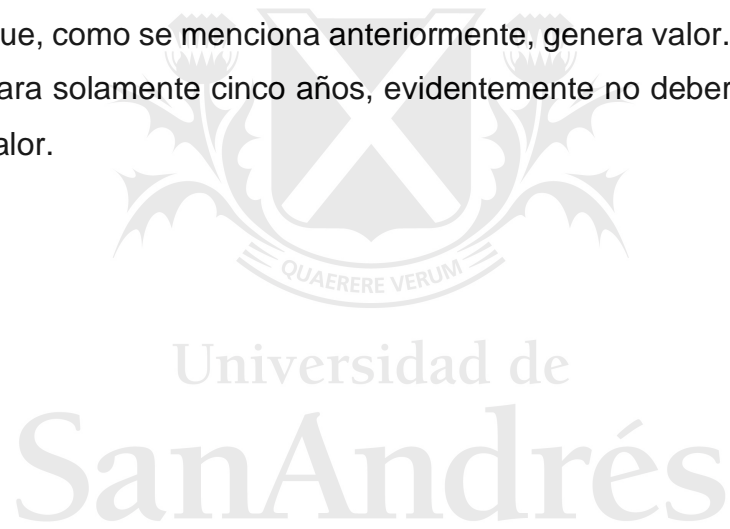
- VAN Flujos de Fondos sin perpetuidad primeros 5 años = (327.623) USD
- VAN Flujos de Fondos con perpetuidad constante = 610.754 USD
- VAN Flujos de Fondos con perpetuidad variable (+1%) = 659.472 USD

Como podemos apreciar, los VAN con perpetuidad planteados son positivos, es decir, en cualquiera de los dos casos se aceptaría el proyecto desde un punto de vista financiero, ya que se genera valor. Por otro lado, el VAN sin perpetuidad,

considerando los primeros cinco años, entrega un número negativo, sin embargo, si se tuvieran en consideración dos años seguidos más, con ganancias iguales a las del año cinco, dicho VAN sin perpetuidad sería positivo.

Dicho esto, el VAN más apropiado, sería el de los Flujos de Fondos con perpetuidad variable, ya que sería el escenario más realista y probable, ya que dicho proyecto se mantendría en el tiempo, por lo cual tendría una perpetuidad, la cual debería ir en crecimiento.

Sin embargo, considero oportuno plasmar, que si dicha perpetuidad fuese constante o si no existiera la misma y el proyecto durase al menos dos años más con ganancias iguales o mayores a las del año cinco, el proyecto también podría aceptarse, ya que, como se menciona anteriormente, genera valor. En caso de que el proyecto durara solamente cinco años, evidentemente no debería realizarse, ya que destruye valor.





## **7. EQUIPO**

El equipo elegido para manejar las operaciones diarias y controlar el funcionamiento la empresa es vital importancia, ya que un buen equipo puede ser la diferencia entre tener éxito y no, especialmente con una empresa en sus primeros años de vida. En este caso, el equipo estará integrado por un socio fundador actuando como CEO de la compañía, seguido por un COO (Director de Operaciones) y un CFO (Director Financiero). Asimismo, como se explicó en secciones anteriores, se contará con un equipo de tecnología, uno enfocado en operaciones, uno de atención al cliente y uno para el área de marketing.

### **7.1 DIRECTORES Y GERENCIA**

En primer lugar, el CEO, Nicolás Caparrós, actuará como líder de la compañía, teniendo participación en todas las áreas y decisiones importantes, así también como encargándose del contacto con jugadores importantes de la industria, como empresas de medicina privada, consultorios médicos, o responsables de la salud pública.

En segundo lugar, el Director de Operaciones, tendrá bajo su mando tanto las áreas de Operaciones, como de Atención al Cliente, y Marketing. Para poder supervisar todas estas áreas, contará con la posibilidad, luego de los primeros años, y con el crecimiento de la compañía, de establecer gerentes para las tres áreas que respondan a él. Esta persona deberá contar con experiencia en el área de operaciones en empresas, así también como en contacto con el cliente y en temas relacionados al marketing y promoción de productos.

Por otro lado, el Director Financiero se encargara de la parte financiera de la compañía, es decir, controlar el flujo de efectivo en caja, y realizar balances contables informales. En los primeros años él será el único integrante de dicha área, ya que la compañía aún será pequeña. Sin embargo, con el crecimiento de la misma, se podrá contratar personal que responda a él, o incluso tercerizar algunas tareas con estudios contables. Se buscará en este directivo una persona con bastante experiencia contable y financiera en negocios.

Finalmente, el líder del equipo de IT, el cual podría considerarse una especie de Director de Tecnología, se encargará de dirigir al mencionado equipo, haciendo realidad los pedidos de las diferentes áreas y del CEO sobre mejoras dentro de la app, así también como encargándose del monitoreo y del correcto funcionamiento y mantenimiento de dicha aplicación. Evidentemente, dicho director deberá ser el integrante con mayor capacidad dentro del equipo de IT, así también como contar con experiencia suficiente para respaldar su elección en este puesto.

## **7.2 PERSONAL**

En primer lugar, el equipo de tecnología (IT), contara con siete miembros del equipo, sin contar al líder. Estos empleados, serán los encargados de mantener en funcionamiento todos los aspectos relacionados con el software y la aplicación, evitar que esta se caiga y deje de funcionar, así también como controlar el correcto almacenaje de la información de los clientes en las bases de datos. Por último, también actuarán como los desarrolladores en sí de la aplicación, por lo que los cambios o mejoras que se deseen realizar en la misma, pasarán directamente por ellos.

Se buscara para estos puestos, personas con experiencia en desarrollo de aplicaciones y utilización de lenguajes de programación como Microsoft SQL, PostgreSQL o Python por ejemplo. Para diversas tareas del área se buscarán especialistas en determinados aspectos, como por ejemplo manejo de base de datos o en desarrollo de *front end*, el cual básicamente es el desarrollo de la parte

de la aplicación que ven los clientes, como por ejemplo el tipo de letra, y demás aspectos visuales.

En segundo lugar, el equipo de Operaciones contara con tres empleados el primer año, número que irá en aumento en los siguientes, incrementándose primero a cuatro, luego a ocho, y por ultimo a doce en los años cuatro y cinco. En esta área, como se explicó en la sección de Operaciones del Negocio, los empleados deberán enfocarse en la promoción y captación de profesionales de salud con un contacto más personal, así como la atracción de posibles clientes B2B a la empresa; y, el análisis de posibles oportunidades de negocio surgidas gracias a la aplicación y a la información recolectada dentro de la misma, mediante la utilización de los datos extraídos de la base de datos.

Para poder realizar estas tareas de una manera efectiva, se buscará personas con experiencia en trabajo administrativo en empresas y con conocimiento en áreas relacionadas a los negocios. Asimismo, y con el fin de que estos puedan obtener los datos que requieren de las bases de datos -los cuales suelen extraerse con programas que utilizan el lenguaje SQL o SAS-, se buscarán algunas personas con algún tipo de experiencia en esto; aunque, de ser dicha experiencia de nivel básico, la empresa pagara cursos online para pulir esta herramienta. Esto último es importante le permitirá a los integrantes de esta área mayor independencia del área de IT, ya que podrán obtener los datos específicos que desean de las bases de datos sin tener que solicitarlos a estos últimos.

Similarmente, el equipo de Atención al Cliente también irá aumentando la cantidad de empleados del área con el paso de los años, pasando de dos el primero, a luego cuatro, después a seis, y finalmente a diez en los años cuatro y cinco. Para estos trabajadores, se buscarán personas con experiencia en atención al cliente como por ejemplo empleados de *call centers* o personas con buen manejo de redes, ya que hoy en día mucho de lo relacionado a la atención al consumidor se realiza por canales no tradicionales como por ejemplo Instagram, Facebook o Twitter, así como a través de diversos foros.

Finalmente, el área de marketing, contara con un equipo de tres integrantes el primer año, aumentando a cuatro en los siguientes dos, y por último a seis los años cuatro y cinco. En esta área se buscaran personas con estudios universitarios relacionados al marketing, así también como aquellas con experiencia laboral en marketing y en utilización y administración de redes sociales.



Universidad de  
**San Andrés**

## **8. ASPECTOS LEGALES**

### **8.1 CONSTITUCIÓN DE LA SOCIEDAD**

Uno de los primeros pasos a llevar a cabo, según se podrá apreciar en el plan de implementación en la sección siguiente, es la creación o constitución de la sociedad como una persona jurídica. Es sumamente importante realizar este paso a la hora de crear un negocio, ya que permite, entre otras cosas, limitar la responsabilidad de los fundadores, con el fin de evitar, por ejemplo, tener que aportar dinero personal en caso de quiebra de la compañía.

En este caso, se optó por una Sociedad de Responsabilidad Limitada lo que permite limitar la responsabilidad de los dueños al capital aportado. Se podría haber optado también por una Sociedad Anónima (S.A), pero debido a que esta misma conlleva diversas nuevas responsabilidades como la presentación de balances contables formales, entre otras cosas, se optó por una SRL. Con el tiempo, y el crecimiento de la marca y el negocio, se podría optar por modificar la sociedad y transformarla en una Sociedad Anónima, completando la documentación necesaria obligatoria para realizar el cambio.

En lo referido a las acciones de la sociedad, en este caso pasaría al socio fundador en su totalidad, con la posibilidad de ser distribuidas entre posibles inversores de ser necesarios, o integrantes de la sociedad, como por ejemplo algunos integrantes de la gerencia, con el objetivo de aumentar su compromiso con la empresa, o de reducir el sueldo que desean obtener. Otro dato importante a tener

en cuenta es el capital mínimo a aportar para la constitución de la sociedad, el cual en este caso -para una SRL- es de \$12.000<sup>32</sup>

## 8.2 PROPIEDAD INTELECTUAL

En lo relacionado con la propiedad intelectual de la empresa, se procederá a registrar el Software ante la Dirección Nacional de Derechos de Autor como modo de protección de los derechos sobre el mismo. Si bien el registro es declarativo -no constitutivo-, genera una presunción fuerte de protección de la propiedad. También se registrará la documentación técnica, es decir aquellas que tengan como fin la explicación, el soporte o entrenamiento para el desarrollo, uso o mantenimiento del software. Dicho trámite se realiza a través de internet.<sup>33</sup>

Al realizar el registro, debe entregarse un CD o DVD que contenga el software a registrar. El mismo debe contener los archivos de código de fuente, ejecutables y *frameworks* necesarios para poder correr el programa. Se hace bajo sobre lacrado.

No se entiende necesario registrar las "pantallas" y la interfaz gráfica -es decir, el aspecto estético del software- mediante la figura del "diseño industrial". Esta figura otorga una protección de cinco años, renovables por dos períodos más de cinco años, es decir quince años de protección total.

Por último, el signo distintivo que caracteriza al software también será registrado bajo la figura de la marca ante el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial. En este sentido, se registrará el nombre del software, el logo y los colores

---

<sup>32</sup> Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Personas Jurídicas. Observaciones frecuentes en sociedades comerciales. Capital social en los trámites de constitución. Recuperado el 20 de abril de 2023 de: [https://www.gba.gob.ar/dppj/observaciones\\_frecuentes\\_sociedades\\_comerciales#:~:text=Sociedades%20de%20Responsabilidad%20Limitada%3A%20a.tipo%20social%20es%20de%3A%20%2412.000](https://www.gba.gob.ar/dppj/observaciones_frecuentes_sociedades_comerciales#:~:text=Sociedades%20de%20Responsabilidad%20Limitada%3A%20a.tipo%20social%20es%20de%3A%20%2412.000).

<sup>33</sup> Dirección Nacional del Derecho Autor (DNDA) del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación. Información recuperada el 20 de mayo de 2023 de: <https://www.argentina.gob.ar/servicio/deposito-en-custodia-de-obra-inedita-software>

utilizados. El plazo de protección es por diez años, renovables indefinidamente. Similarmente al registro del software mencionado anteriormente, este trámite también se realiza a través de internet.<sup>34</sup>

### **8.3 PROTECCIÓN DE DATOS PERSONALES**

La aplicación recibirá en la primera etapa información recopilada de los pacientes sobre aspectos no médicos propiamente dichos de ellos, principalmente referidos a la administración de turnos, como por ejemplo su edad, sexo, o dirección. De este modo, se entiende que la información a contener en la base de datos no constituye datos sensibles y relativos a la salud de los pacientes en los términos de la Ley 25.326 -en particular artículos 7 y 8-<sup>35</sup>.

Sin perjuicio de ellos, como responsable de bases de datos, se deberá dar cumplimiento con las obligaciones legales de seguridad y confidencialidad impuestas por la ley mencionada anteriormente, y asegurar el acceso, actualización, supresión o rectificación de los datos por parte de su titular según lo impuesto por los artículos 14 y 16 de dicha ley.

En particular, en toda comunicación con fines de publicidad que se realice por correo, teléfono, correo electrónico, Internet u otro medio a distancia a conocer, se deberá indicar, en forma expresa y destacada, la posibilidad del titular del dato de solicitar el retiro o bloqueo, total o parcial, de su nombre de la base de datos. A pedido del interesado, se deberá informar el nombre del responsable o usuario del banco de datos que proveyó la información.

---

<sup>34</sup> Instituto Nacional de la Propiedad Intelectual, de la secretaria de Industria y Desarrollo Productivo del Ministerio de Economía de la Nación. Información recuperada el 20 de mayo de 2023 de: <https://www.argentina.gob.ar/inpi/marcas/registrar-una-marca>

<sup>35</sup> Honorable Congreso de la Nación Argentina. 30 de octubre de 2000. Ley 25.326. Recuperada el 20 de abril de 2023 de <https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/64790/norma.htm>



## 8.4 MARCO IMPOSITIVO

En lo referido al marco impositivo al cual se encuentra sujeto el negocio propuesto, podemos mencionar tres impuestos: el impuesto al valor agregado (IVA), el impuesto sobre ingresos brutos, y el impuesto a las ganancias.

En primer lugar, el IVA, según la ley 23.349 y sus posteriores modificaciones, es un impuesto que grava los consumos, como por ejemplo en este caso podrían ser la compra de insumos de la oficina o computadoras por ejemplo. Asimismo, el IVA debería también agregarse a la suscripción mensual de los clientes de la app. Este impuesto no está considerado en los flujos de fondo ya que ni bien sea recibido será cancelado ya que será entregado al estado.

En segundo lugar, el impuesto sobre ingresos brutos, es uno referido a los ingresos, sin contemplar las pérdidas o ganancias. En este caso, el mismo tiene alícuotas y exenciones distintas según la provincia. En este caso, al estar constituida la sociedad en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la alícuota será del 3% de los ingresos.

Por último, el impuesto a las ganancias, establecido por la ley 27.630, es un impuesto nacional el cual grava las ganancias de una persona o sociedad. El mismo, es un impuesto progresivo con alícuotas variables según el nivel de ganancias. En el caso del negocio propuesto, debido a las ganancias calculadas, la alícuota será del 30%. Es importante mencionar también un aspecto clave de la normativa de la ley del impuesto a las ganancias, y este es, la figura del quebranto impositivo. Este mismo, resulta es una pérdida impositiva que ocurre en este caso debido a pérdidas en un periodo fiscal. Dicho quebranto puede luego ser deducido del impuesto a las ganancias a pagar a futuro, hasta por un periodo de cinco años. Esto es importante, ya que en los primeros dos años, el negocio generaría pérdidas, y en consecuencia, quebrantos impositivos que serán deducibles en los siguientes años.

## 8.5 TÉRMINOS Y CONDICIONES

Sin perjuicio de la protección de los datos personales, se dará particular cuidado a los términos y condiciones de la aplicación a los fines de deslindar responsabilidades por la atención médica. En particular la aplicación no genera recomendaciones propias sino estadísticas de pacientes que hayan decidido atenderse por un profesional y brindar información -no todos lo harían-, la idea es establecer claramente que la decisión de los pacientes de atenderse o no se basa en una decisión propia suya, influenciada por comentarios de otros pacientes y por otros factores como cercanía, precio y formas de pago.



## 9. PLAN DE IMPLEMENTACION Y RIESGOS

En el siguiente capitulo, se presentará el plan de implementación del negocio, así también como se evaluarán y tratarán los riesgos que podrían afectar a dicho negocio.

### 9.1 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El plan de implementación es una hoja de ruta para realizar las tareas esenciales con el fin de poner en marcha el negocio y el proyecto. Para realizar el mismo, se utilizará un Diagrama de Gantt en el cual se exponen las actividades claves para comenzar el negocio, con el momento en el cual se ejecutaran y su duración.

CRONOGRAMA - PLAN DE IMPLEMENTACION DEL NEGOCIO							
ACTIVIDAD GENERAL	MES						
	1	2	3	4	5	6	7
Busqueda del futuro equipo de IT	■						
Conformacion de la sociedad y aportes de Capital		■					
Registro de la marca y registro en AFIP		■					
Conformacion definitiva del equipo de IT		■					
Creacion de la página web		■					
Creacion de redes sociales de la empresa		■					
Creacion de la aplicacion móvil		■	■	■	■		
Registro de la aplicacion y software						■	
Pruebas de funcionamiento						■	
Contratacion del resto del equipo						■	
Campaña de marketing						■	■
Lanzamiento del producto							■

Imagen 6: Diagrama de Gantt / Plan de Implementación – Elaboración propia.

El primer paso, será realizar una búsqueda extensiva de los futuros integrantes del equipo de IT, explicándoles el proyecto futuro. Luego de que dicho equipo este vislumbrado, al mes siguiente se realizara la contratación de los mismos, posteriormente a la creación y registro de la sociedad y de los aportes de

capital a la misma, así también como del registro del nombre de la marca y el registro de la empresa en AFIP. Ese mismo mes, se crearan la página web de la empresa, y las cuentas en redes sociales para su posterior uso. Asimismo, el desarrollo de la aplicación móvil, iniciaría ese mismo mes, la cual durara aproximadamente cinco meses.

En segundo lugar, el sexto mes, comenzaran las pruebas de funcionamiento de la aplicación y se realizaran los cambios finales necesarios para culminar el desarrollo de la misma. En ese momento, se iniciara la contratación del resto del equipo necesario, y se dará inicio a las campañas de marketing. Por último, el mes siguiente, se lanzara el producto al mercado.

## **9.2 RIESGOS**

A continuación, se presentarán los posibles riesgos a tener en cuenta a la hora de implementar el plan de negocios propuesto para captar la oportunidad encontrada. Para esto, es clave analizar los diversos riesgos que conllevan implementar, en este caso, una aplicación para turnos médicos en la Argentina, con el fin de poder prever posibles soluciones a los mismos.

En primer lugar, podríamos diferenciar los posibles riesgos como internos o externos a la organización, estos últimos no siendo posibles controlar.

Como riesgos externos podríamos mencionar a la crisis política y económica actual que se vive en la Argentina. Los altos niveles inflacionarios del país, así como también la devaluación del peso con respecto al dólar, generan tanto una dificultad a la hora de conseguir inversores extranjeros para la empresa, como también pérdidas debido a la pérdida de valor de la moneda. Asimismo, es importante tener en cuenta como riesgos externos, las posibles nuevas regulaciones o desregulaciones de aspectos relacionados a la salud y a la industria. Al ser un año electoral, la magnitud de dichos cambios reglamentarios y regulatorios, y las áreas a cuales afectara es difícil de medir, pero si es importante tenerlo en consideración.

Esto último, fue explicado anteriormente en las Incertidumbres del Context Map en la sección dos -Análisis del Sector e Investigación de Mercado-.

Como riesgos internos -los cuales pueden ser controlados-, caben destacar los posibles problemas en la aplicación y en el sistema, lo cual generaría graves problemas para el negocio, especialmente si no pueden ser resueltos con rapidez.

Por último, se pueden mencionar otros dos riesgos importantes a tener en cuenta. En primer lugar, la competencia dentro de la industria, ya sea con la aparición de nuevas aplicaciones similares, o conflictos con las obras sociales y las empresas de medicina prepaga. Esto podría generar una reducción en los clientes dentro de la app y en consecuencia en ingresos y crecimiento. En segundo lugar, la incapacidad de conseguir el capital inicial, el cual será aportado por el socio fundador, es el riesgo posiblemente más importante si no pudiera ser solucionado, ya que generaría que el negocio ni siquiera comience. Si ocurriese esta situación, se buscarían formas alternativas de financiación, como por ejemplo préstamos bancarios, inversores externos, o una mezcla de ambos.



Universidad de  
San Andrés

## 10. CONCLUSIONES

Luego de explicar detalladamente los diversos aspectos del negocio propuesto, podemos concluir que; Esculapios, presenta una oportunidad de cambiar radicalmente el sistema de salud en la Argentina, si es que logra sobreponerse a los riesgos del mercado y la industria y obtener un crecimiento sostenible con los años, y, más aún, aprovechar la situación actual de insatisfacción hacia el Sistema de Salud Argentino.

La aplicación propuesta, permite solucionar graves problemas de dicho sistema de salud, como por ejemplo, una gran, y cada vez más creciente, demora en la obtención de turnos médicos, o también el descontento de los profesionales de la salud con sus empleadores y su situación laboral.

Asimismo, el almacenamiento de información de los clientes en la base de datos de la empresa permitirá al negocio expandirse a nuevas áreas, como por ejemplo el alquiler de oficinas a médicos, o recomendaciones a pacientes. Así también, podrá ayudar al sistema de salud pública con dicha información, con la posibilidad de ayudar al estado a detectar zonas en donde hay pocos profesionales de salud dedicados a una determinada especialidad médica, en comparación con la cantidad de personas que requieren turnos para dicha especialidad.

Esculapios, si bien resulta un proyecto costoso, debido a la inversión en publicidad y en el desarrollo de la aplicación, desde un punto de vista financiero, el mismo resulta un buen proyecto, ya que genera valor. Según las estimaciones propuestas, se esperarían tener beneficios anuales a partir del cuarto año, y recuperar la inversión inicial y las pérdidas generadas, entre el sexto y séptimo año del mismo.

## BIBLIOGRAFIA Y FUENTES DE INFORMACION

### BIBLIOGRAFIA

- Ales Uría, M., Curá, José M. y García Villalonga, Julio C. *Derecho Privado: Sociedades Y Otras Formas De Organización Jurídica De La Empresa*. 2da ed. Buenos Aires: Thomson Reuters: La Ley, 2019.
- Allen, F., Brealey, Richard A. & Myers, S. *Principles of Corporate Finance*. 12th ed. New York: McGraw-Hill Education, 2017
- Armstrong, Michael & Taylor, Stephen. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 14th ed. London; New York: Kogan Page, 2017.
- Bygrave, William D. & Andrew. Zacharakis. *Entrepreneurship*. 3rd ed. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2014. Capítulo 3.
- Capasso, Carmelo L., Lavalpe, A. y Smolje, Alejandro R. *Presupuestos y Gestión*. 2da ed. Actualizada Y Ampliada. ed. Buenos Aires: La Ley, 2010.
- Dávila, A., Kaplan, Robert S. & Simons, R. *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall, 2000.
- Dvoskin, Roberto. *Fundamentos De Marketing: Teoría Y Experiencia*. Buenos Aires: Granica, 2004.
- Ghemawat, Pankaj. *Distance Still Matters: The hard reality of global expansion*. Harvard Business Publishing. (2001)

- Khanna, Tarun, and Krishna Palepu. "Why Focused Strategies May Be Wrong for Emerging Markets." *Harvard Business Review* 75, no. 4 (1997): pp. 41-51.
- Krajewski, Lee J., Ritzman, Larry P. y Malhorta, Manoj K. *Administración De Operaciones: Procesos Y Cadenas De Valor*. 8.th ed. México: Pearson Educación, 2008.
- Mullins, John W. *The New Business Road Test: What Entrepreneurs and Executives Should Do before Writing a Business Plan*. 3rd ed. Harlow, England; New York: Financial Times: Prentice-Hall, 2010.
- Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challenger*. Hoboken, NJ: John Wiley, 2010.
- Porter, Michael E. "The Five Competitive Forces That Shape Strategy." *Harvard Business Review* 86, no. 1 (2008): 78-137.

## FUENTES DE INFORMACION

- Apptentive – Alchemer. Mobile Customer Engagement: Benchmark Report (2022) Recuperado el 15 de abril de 2023 de: <https://mobile.alchemer.com/2022-mobile-customer-engagement-benchmark-report>
- Cada vez más médicos dejan de trabajar con las prepagas. *Diario Popular: Opinión*. (8 de mayo de 2022). Recuperado el 11 de mayo de 2022 de: <https://www.diariopopular.com.ar/salud/cada-vez-mas-medicos-dejan-trabajar-las-prepagas-n634932>



- Cámara de Instituciones de Diagnostico Medico (CA.DI.ME). (Junio de 2022). Informe Sectorial #19: Servicios de Salud. Recuperado el 20 de abril de 2023 de:  
<https://www.cadime.com.ar/newsletter/Informe%20Sectorial%20CADIME%20N%202019%20-%20Junio%202022.pdf>
- Damodaran, Aswath. (Enero 2023) Betas by Sector (US). Recuperado el 26 de abril de 2023 de:  
[https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- El Gobierno intimó a las prepagas a pagar más a sus proveedores para evitar el copago por parte de los afiliados. (28 de diciembre de 2021). *El Diario AR: Opinión..* Recuperado el 13 de mayo de 2022 de:  
[https://www.eldiarioar.com/economia/gobierno-intimo-prepagas-pagar-proveedores-evitar-copago-parte-afiliados\\_1\\_8616137.html](https://www.eldiarioar.com/economia/gobierno-intimo-prepagas-pagar-proveedores-evitar-copago-parte-afiliados_1_8616137.html)
- Estudio Alfa. (22 de septiembre de 2022). ¿Cuánto cuesta desarrollar una aplicación en 2022?. Recuperado el 20 de marzo de 2023 de:  
<https://estudioalfa.com/cuanto-cuesta-desarrollar-una-aplicacion-en-2023>
- Fundación COLSECOR. (20 de marzo de 2023). Estudio sobre acceso percepción de la salud en Argentina. Recuperado el 10 de abril de 2023 de:  
<https://www.fundacioncolsecor.org.ar/informes/una-cada-cuatro-personas-atiente-unicamente-sistema-salud-publico-n12380#:~:text=La%20Fundación%20COLSECOR%20presentó%20su,el%20eje%20en%20el%20territorio>
- Galinsky , Paula. (5 de febrero de 2023). Mas del 35% de los médicos dice que redujo a atención por prepagas. *Diario Clarín.* Recuperado el 18 de febrero de:  
[https://www.clarin.com/sociedad/35-medicos-dice-redujo-atencion-prepagas\\_0\\_UyfXaGgT5E.html](https://www.clarin.com/sociedad/35-medicos-dice-redujo-atencion-prepagas_0_UyfXaGgT5E.html)

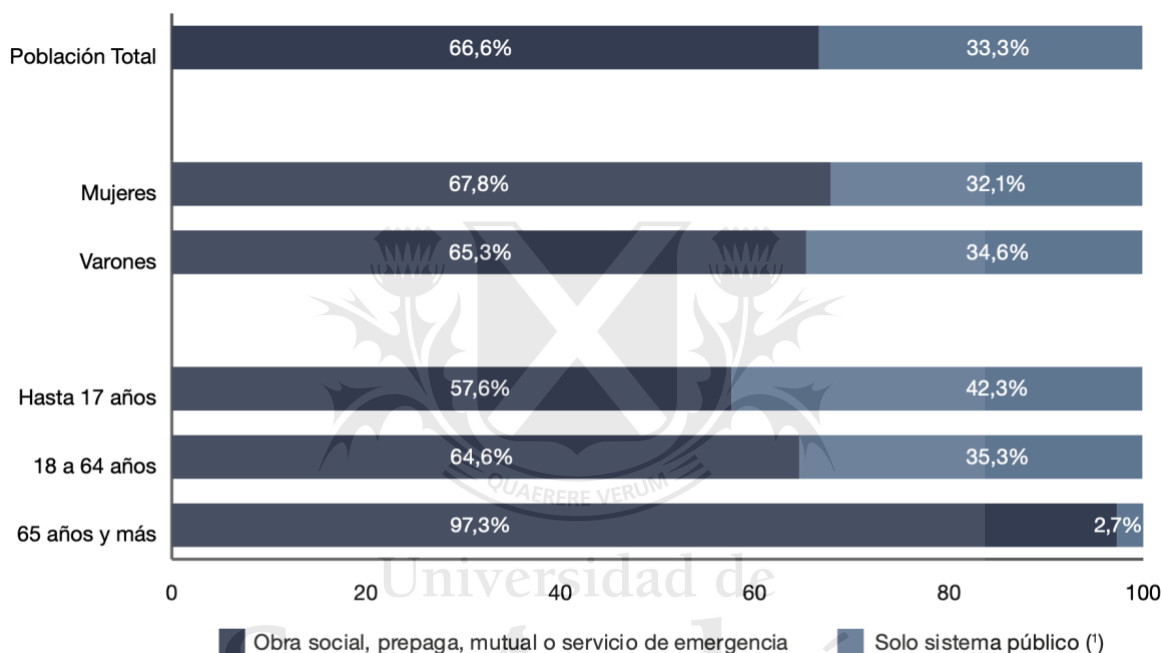
- Gobierno de la Provincia de Buenos Aires. Observaciones frecuentes sociedades comerciales. Capital Social en los tramites constitución. Recuperado el 1 de junio de 2023 de: [https://www.gba.gob.ar/dppi/observaciones\\_frecuentes\\_sociedades\\_comerciales#:~:text=Sociedades%20de%20Responsabilidad%20Limitada%3A%20a,tipo%20social%20es%20de%3A%20%2412.000](https://www.gba.gob.ar/dppi/observaciones_frecuentes_sociedades_comerciales#:~:text=Sociedades%20de%20Responsabilidad%20Limitada%3A%20a,tipo%20social%20es%20de%3A%20%2412.000)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (mayo de 2022). Ciencia y tecnología Vol. 6, n° 1. Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH. Recuperado el 10 de junio de 2022 de: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic\\_05\\_22843D61C141.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_22843D61C141.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (junio de 2023) Trabajo e Ingresos Vol. 7, Número 5. Mercado de Trabajo. Tasas e Indicadores Socioeconómicos (EPH). Recuperado el 10 de junio de 2023 de: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_1trim234267B9F5D1.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim234267B9F5D1.pdf)
- Instituto Nacional Estadística y Censos (INDEC). (mayo de 2023). Índice de Precios al Consumidor IPC. Ministerio de Economía de Argentina. Recuperado el 2 de junio de 2023 de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_05\\_230D0A3C29E7.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_05_230D0A3C29E7.pdf)
- Instituto Nacional Estadística y Censos (INDEC). Mayo 2023. Informes Técnicos / Vol. 7, Número 87. Condiciones de Vida / Vol. 7 número 6. Indicadores condiciones de vida de los hogares en 31 aglomerados urbanos. Recuperado el 05 de abril de 2023 de: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_indicadores\\_hogares\\_05\\_235E6912BB48.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_indicadores_hogares_05_235E6912BB48.pdf)
- IPC EE.UU. – Tasa de inflación: Interanual. *Investing.com*. Recuperado el 26 de abril de 2023 de: <https://es.investing.com/economic-calendar/cpi-733>

- JP Morgan. Riesgo país argentino – (EMBI). *Diario Ámbito*. Recuperado el 26 de abril de 2023 de: <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html>
- Magnani, Rocío. (17 de abril de 2022). Problemas para los afiliados de prepagas: por qué cada vez más médicos dejan de atenderlos. *Diario Clarín*. Recuperado el 13 de mayo de 2022 de: [https://www.clarin.com/sociedad/problemas-afiliados-prepagas-vez-medicos-dejan-atenderlos\\_0\\_C29vy8scbm.html](https://www.clarin.com/sociedad/problemas-afiliados-prepagas-vez-medicos-dejan-atenderlos_0_C29vy8scbm.html)
- Mi Obra Social. Precio de las Prepagas 2023. Recuperado el 11 de mayo de 2023 de: [https://www.miobrasocial.com.ar/blog/precios-prepagas-obras-sociales-aumentos/?gclid=Cj0KCQjwg\\_iTBhDrARIsAD3Ib5gsjeu\\_9ZEs1A0b2bnJTle\\_kRDsDKRK0INI-CfC8Zgk9RGGs7zgjLgaAmg\\_EALw\\_wcB](https://www.miobrasocial.com.ar/blog/precios-prepagas-obras-sociales-aumentos/?gclid=Cj0KCQjwg_iTBhDrARIsAD3Ib5gsjeu_9ZEs1A0b2bnJTle_kRDsDKRK0INI-CfC8Zgk9RGGs7zgjLgaAmg_EALw_wcB)
- Ministerio de Salud - Dirección de Estadística e Información en Salud (DEIS). (2 de mayo de 2022). Consultas Médicas Ambulatorias por Jurisdicción. Período 2010-2019. Recuperado el 5 de mayo de 2022 de: <http://datos.salud.gob.ar/dataset/consultas-medicas-ambulatorias-por-unidad-operativa-anos-2013-2014-republica-argentina/archivo/c123342d-6257-46d1-ac33-089edb3236bc>
- Ministerio de Salud - Observatorio Federal de Talento Humano en Salud. Datos sobre fuerza de trabajo. Recuperado el 2 de junio de 2023 de: <https://www.argentina.gob.ar/salud/observatorio/datos/fuerzadetrabajo>
- Ministerio de Salud - Superintendencia de Servicios de Salud. Gerencia de Sistemas de Información. Coordinación de Diseño y Procesamiento de la Información. (17 de diciembre de 2018). Cantidad de Usuarios de Empresas de Medicinas Prepagas. Recuperado el 15 de abril de 2022 de: <http://datos.salud.gob.ar/dataset/017cd909-3534-4e11-9b41-cdce8f13276a/archivo/7cd31f90-6ce2-4ed9-b1c4-bf454479090e>

- Ministerio de Salud de la Nación Argentina - Superintendencia de Servicio de Salud. Valores de Coseguros. Recuperado el 20 de abril de 2023 de: <https://www.argentina.gob.ar/sss salud/valores-coseguros>
- Ministerio de Salud - Superintendencia de Servicios de Salud. (30 de junio de 2023). Usuarios de obras sociales: Totales de titulares y familiares por provincia. Recuperado el 02 de julio de 2023 de: <https://www.sssalud.gob.ar/index.php?page=poblacion#>
- Nöllmann, María. (11 de abril de 2021). Crisis. ¿Por qué muchos médicos están abandonando las cartillas?. *Diario La Nación*. Recuperado el 13 de mayo de 2022 de: <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/crisis-por-que-muchos-medicos-estan-abandonando-las-cartillas-nid11042021/>
- Observatorio Federal de Recursos Humanos en Salud. (Agosto 2020). Fuerza de trabajo en el sector salud en Argentina. Recuperado el 5 de mayo de 2022 de: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe\\_fdt\\_datos2019\\_vf-1.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_fdt_datos2019_vf-1.pdf)
- Statista. (13 de marzo de 2023). Número de usuarios de teléfonos móviles inteligentes en Argentina de 2015 a 2025. Recuperado el 5 de abril de 2023 de: <https://es.statista.com/estadisticas/598527/numero-de-usuarios-de-moviles-en-argentina/>

## ANEXOS

### ANEXO 1: PORCENTAJE DE PERSONAS SEGÚN LA FORMA EN LA QUE ACCEDEN A LA SALUD



(!) Incluye planes y seguros públicos.

**Nota:** los totales por suma pueden no coincidir por redondeo en las cifras parciales.

**Fuente:** INDEC, Encuesta Permanente de Hogares.

Fuente: Informes Técnicos / Vol 7. Número 87.

Condiciones de Vida Vol. 7 número 6. Indicadores condiciones de vida de los hogares en 31 aglomerados urbanos. Segundo semestre de 2022. Instituto Nacional De Estadística y Censos (INDEC).

Recuperado

de:

[https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_indicadores\\_hogares\\_05\\_235E6912BB48.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eph_indicadores_hogares_05_235E6912BB48.pdf)

El 02 de abril de 2023

## ANEXO 2: COBERTURA DE SLAUD SEGÚN INSTITUCION ASEGURADORA

Cobertura	Población	Cobertura %
Cobertura Pública Exclusiva	17.171.793	37,50%
OS Nacionales	14.987.344	32,70%
OS Provinciales	7.125.348	15,60%
EMPP Total	6.316.000	13,80%
INSSJP-PAMI	5.186.961	11,30%
EMPP Solo directos	2.442.571	5,30%
Otras (IOSFA COSUN DAS)	975.000	2,10%

Fuente: Informe Sectorial #19 Servicios de Salud. Junio 2022. Realizado por la Cámara de Instituciones de Diagnostico Medico (CADIME).

Información recolectada de:

<https://www.cadime.com.ar/newsletter/Informe%20Sectorial%20CADIME%20N%2019%20-%20Junio%202022.pdf> el 20/04/2023

### ANEXO 3: AFILIADOS SEGUN PREPAGA

Ranking	Institucion	Cápitás	% sobre el total	Cobertura acumulada	Cantidad de prestadores en cartilla (aproximado)
1	OSDE	2.200.000	34,8%	34,8%	180.000
2	Swiss Medical	1.000.000	15,8%	50,7%	20.000
3	Galeno	750.000	11,9%	62,5%	68.000
4	Sancor Salud	460.000	7,3%	69,8%	152.000
5	Omint	320.000	5,1%	74,9%	10.000
6	Medicus	240.000	3,8%	78,7%	10.000
7	Accord Salud	190.000	3,0%	81,7%	12.000
8	Medife	300.000	4,7%	86,4%	12.000
9	Hospital Italiano	160.000	2,5%	89,0%	2.000
10	Hospital Alemán	54.000	0,9%	89,8%	
11	Hospital Británico	42.000	0,7%	90,5%	
	Resto de las EMP	600.000	9,5%	100,0%	
<b>Total EMP</b>		<b>6.316.000</b>	<b>100,0%</b>		

Fuente: Mi Obra Social, SSSalud, informantes claves

Fuente: Informe Sectorial #19 Servicios de Salud. Junio 2022. Realizado por la Cámara de Instituciones de Diagnostico Medico (CADIME).

Información recolectada de:

<https://www.cadime.com.ar/newsletter/Informe%20Sectorial%20CADIME%20N%2019%20-%20Junio%202022.pdf> el 20/04/2023

Universidad de  
San Andrés



## ANEXO 4: COPAGOS MAXIMOS ESTABLECDS 1ERA PARTE

ACTUALIZACIÓN DE COSEGUROS	Valor Máximo de Coseguros				
	Febrero 2023	Marzo 2023	Abril 2023	Mayo 2023	Junio 2023
<b>Consultas</b>					
Médicos de Familia / Generalistas / Pediatras/ Tocoginecólogo	674	692	800	841	876
Médicos Especialistas	1265	1297	1500	1578	1643
Programa HIV y Oncología	Exento	Exento	Exento	Exento	Exento
Oncología	Exento	Exento	Exento	Exento	Exento
Discapacidad	Exento	Exento	Exento	Exento	Exento
Plan Materno Infantil	Exento	Exento	Exento	Exento	Exento
<b>Psicología</b>					
Sesión INCLUIDA PSICOLOGÍA	843	865	1000	1052	1095
Sesión EXCEDENTE PSICOLOGÍA	1686	1729	2000	2104	2190
<b>Prácticas de Laboratorio</b>					
<b>Prácticas de Laboratorio Básicas</b>					
Hasta 6 determinaciones básicas.	422	432	500	526	548
Valor extra por prestación adicional a las 6 definidas.	169	173	200	210	219
<b>Prácticas Diagnósticas Terapéuticas</b>					
Imágenes de baja complejidad: Incluye RX simple y Ecografía simple.	422	432	500	526	548
Prácticas diagnósticas y terapéuticas de mediana complejidad.	843	865	1000	1052	1095
Prácticas diagnósticas y terapéuticas de alta complejidad TAC, RMN, RIE, laboratorio biomolecular, genético Medicina Nuclear, Endoscopia.	2108	2162	2500	2629	2738

Fuente: Valores de Coseguros – Superintendencia de Servicio de Salud – Ministerio de Salud de la Nación Argentina. Tabla realizada en concordancia con lo establecido por la RESOL-2023-5-APN-CNEPYSMVYM#MT.

Información recolectada de: <https://www.argentina.gob.ar/sss salud/valores-coseguros> el 20/04/2023

## ANEXO 5: COPAGOS MAXIMOS ESTABLECIDOS 2DA PARTE

Prácticas Kinesio/ Fisiatras					
Por sesión.	422	432	500	526	548
Por sesión excedente.	759	778	900	947	986
Prácticas de Enfermería.	Exento	Exento	Exento	Exento	Exento
Prácticas de Fonaudiología y Foniatría					
Por sesión.	422	432	500	526	548
Atención Domiciliaria Consultas					
Diurna (Código verde)	2108	2162	2500	2629	2738
Nocturna (Código verde)	2951	3026	3500	3681	3833
Emergencias (Código Rojo)	Exento	Exento	Exento	Exento	Exento
Mayores 65 años.	843	865	1000	1052	1095
Odontología					
Consultas.	843	865	1000	1052	1095
Consultas para menores de 15 años y mayores de 65 años.	422	432	500	526	548
Prácticas Odontológicas.	843	865	1000	1052	1095

Publicación Boletín Oficial 28/03/2023

**Fuente:** Valores de Coseguros – Superintendencia de Servicio de Salud –Ministerio de Salud de la Nación Argentina. Tabla realizada en concordancia con lo establecido por la RESOL-2023-5-APN-CNEPYSMVYM#MT.

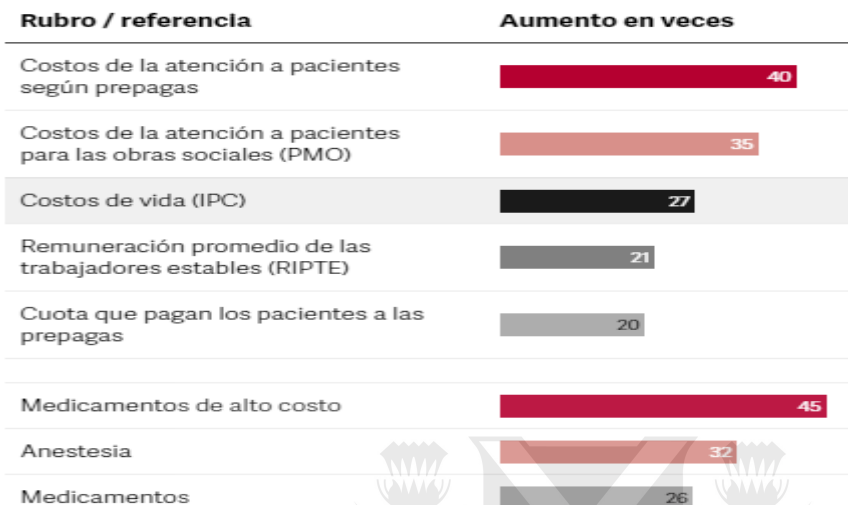
Información recolectada de <https://www.argentina.gob.ar/sssalud/valores-coseguros> el 20/04/2023

Universidad de  
San Andrés

## ANEXO 6: AUMENTOS EN LA MEDICINA PREPAGA

### Aumentos en la medicina prepaga

• Veces respecto al valor de diciembre de 2011. Abril de 2022.



Fuente: Proyecciones de la Unión Argentina de Salud (UAS) en base a distintas fuentes (Cilfa, CCT-122/75, Indec, Isalud-Prosanity, Ademp, Cámaras de entidades de salud y Ministerio de Salud) Infografía: Clarín









Fuente: Proyecciones de la Unión Argentina de Salud (UAS) en base a distintas fuentes. Infografía realizada por Diario Clarín.

Rocio Magnani. (17 de abril de 2022). Problemas para los afiliados de prepagas: por qué cada vez más médicos dejan de atenderlos. Diario Clarín. Recuperado el 13 de mayo de 2022 de: [https://www.clarin.com/sociedad/problemas-afiliados-prepagas-vez-medicos-dejan-atenderlos\\_0\\_C29vy8scbm.html](https://www.clarin.com/sociedad/problemas-afiliados-prepagas-vez-medicos-dejan-atenderlos_0_C29vy8scbm.html).

## ANEXO 7: INTERFAZ PROPUESTA, SIMPLIFICADA DE LA APP

Especialidad: Odontología; Area: Vicente Lopez; Disponibilidad: Con Turno

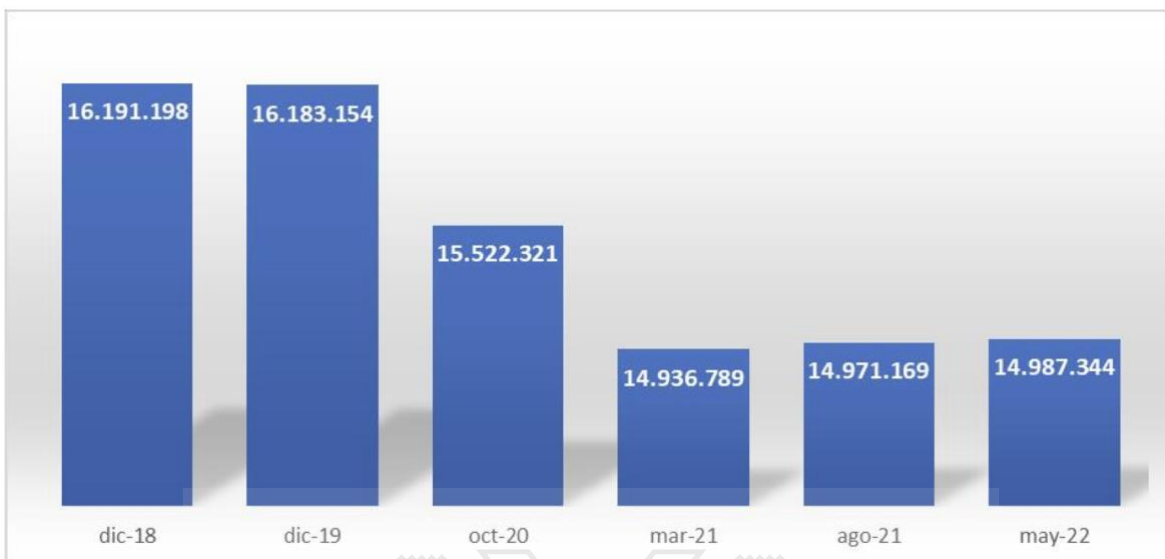
▽ Ordenado por Clasificación

	<b>Dr. Carlos, Gomez</b> - Olivos, Vicente Lopez <i>Ver Historial</i> 	Cotización: \$1000
	<b>Dra. María, Perez</b> - Dirección <i>Ver Historial</i> 	Cotización: \$800 Obras Sociales:
	<b>Dr. Juan, Roca</b> - Dirección <i>Ver Historial</i> 	Corización: \$1200 Obras Sociales:
	<b>Dra. Veronica, Gonzales</b> - Dirección <i>Ver Historial</i> 	Cotización: \$700

Fuente: Propia creación. Nicolás Caparrós.

Universidad de  
**San Andrés**

## ANEXO 8: EVOLUCION DE AFILIADOS OBRAS SOCIALES



Fuente: Informe Sectorial #19 Servicios de Salud. Julio 2022. Realizado por la Cámara de Instituciones de Diagnostico Medico (CADIME). Página 14

Información recolectada de:

<https://www.cadime.com.ar/newsletter/Informe%20Sectorial%20CADIME%20N%2019%20-%20Junio%202022.pdf> el 20/04/2023

Universidad de  
**San Andrés**

## ANEXO 9: EVOLUCION CANTIDAD DE AFILIADOS POR OBRA SOCIAL

Obra Social	dic-18	dic-19	oct-20	mar-21	ago-21	may-22	Variación may 22 / dic 18	Variación %may 22-dic 18
OSECAC	1.852.903	1.839.076	1.712.938	1.701.270	1.633.721	1.585.695	-267.208	-14,42%
OSDE	1.321.061	1.392.447	1.400.113	1.400.113	1.400.113	1.400.113	-	-
OSPRERA	953.209	920.701	872.003	851.458	850.248	813.937	-139.272	-14,61%
UPCN	663.893	631.399	611.133	607.492	606.224	604.561	-59.332	-8,94%
UOCRA	681.798	706.924	496.398	515.041	527.608	500.024	-181.774	-26,66%
OSUTHGRA	371.210	349.366	300.474	298.667	280.171	303.699	-67.511	-18,19%
ASE	271.631	289.246	295.306	298.375	300.593	306.398	34.767	12,80%
UOM	300.944	267.849	262.626	261.692	262.940	247.675	-53.269	-17,70%
SANIDAD	267.652	258.896	261.209	261.223	259.842	253.136	-14.516	-5,42%
CONTROLEXT	223.039	218.127	214.590	219.319	223.532	224.679	1.640	0,74%
<b>Total 10</b>	<b>6.907.340</b>	<b>6.874.031</b>	<b>6.426.790</b>	<b>6.414.650</b>	<b>6.344.992</b>	<b>6.239.917</b>	<b>-174.733</b>	<b>-1,70%</b>
<b>Total OSN</b>	<b>16.191.198</b>	<b>16.183.154</b>	<b>15.522.321</b>	<b>14.936.789</b>	<b>14.971.169</b>	<b>14.987.344</b>	<b>50.555</b>	<b>0,10%</b>
<b>Participación relativa 10 OSN</b>	<b>42,66%</b>	<b>42,48%</b>	<b>41,40%</b>	<b>42,95%</b>	<b>42,38%</b>	<b>41,63%</b>		

Fuente: Informe Sectorial #19 Servicios de Salud. Julio 2022. Realizado por la Cámara de Instituciones de Diagnostico Medico (CADIME).

Información recolectada de:

<https://www.cadime.com.ar/newsletter/Informe%20Sectorial%20CADIME%20N%2019%20-%20Junio%202022.pdf> el 20/04/2023

Universidad de  
**San Andrés**

## ANEXO 10: INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR. VARIACION DE ABRIL 2023 CON RESPECTO A DICIEMBRE 2022.

**Cuadro 2. Índice de precios al consumidor.**  
Variaciones de abril con respecto a diciembre de 2022, según divisiones. Total nacional y regiones

Nivel general y divisiones	Nacional	Región geográfica del país					
		GBA	Pampeana	Noreste	Noroeste	Cuyo	Patagonia
		Porcentaje					
<b>Nivel general</b>	<b>32,0</b>	<b>32,4</b>	<b>32,0</b>	<b>31,0</b>	<b>31,9</b>	<b>31,3</b>	<b>29,5</b>
Alimentos y bebidas no alcohólicas	41,2	42,0	41,6	37,4	40,1	40,6	35,8
Bebidas alcohólicas y tabaco	26,9	27,0	26,5	29,9	27,7	25,4	26,5
Prendas de vestir y calzado	28,9	31,8	27,0	24,9	24,1	24,2	29,1
Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	27,4	28,5	28,6	19,5	20,9	29,7	25,0
Equipamiento y mantenimiento del hogar	27,3	27,1	26,8	30,9	28,8	27,8	26,5
Salud	24,5	25,4	24,3	23,1	22,9	22,9	23,0
Transporte	24,5	26,1	23,3	24,8	22,8	22,5	24,5
Comunicación	26,1	26,5	26,3	25,4	27,2	24,0	21,8
Recreación y cultura	29,8	29,3	30,7	29,5	29,6	30,4	28,2
Educación	41,3	38,0	43,2	46,2	52,3	33,8	55,3
Restaurantes y hoteles	35,4	32,8	36,3	41,3	40,2	42,3	33,0
Bienes y servicios varios	28,9	30,0	29,0	29,2	24,4	27,3	25,4

Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas de Precios. Dirección de Índices de Precios de Consumo.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). Ministerio de Economía de Argentina. Abril 2023. Informes Técnicos / Vol. 7 - Número 93. Índice de Precios Vol. 7 – Número 15. Índice de Precios al Consumidor (IPC). Página 6. Recuperado el 2 de junio de 2023 de:

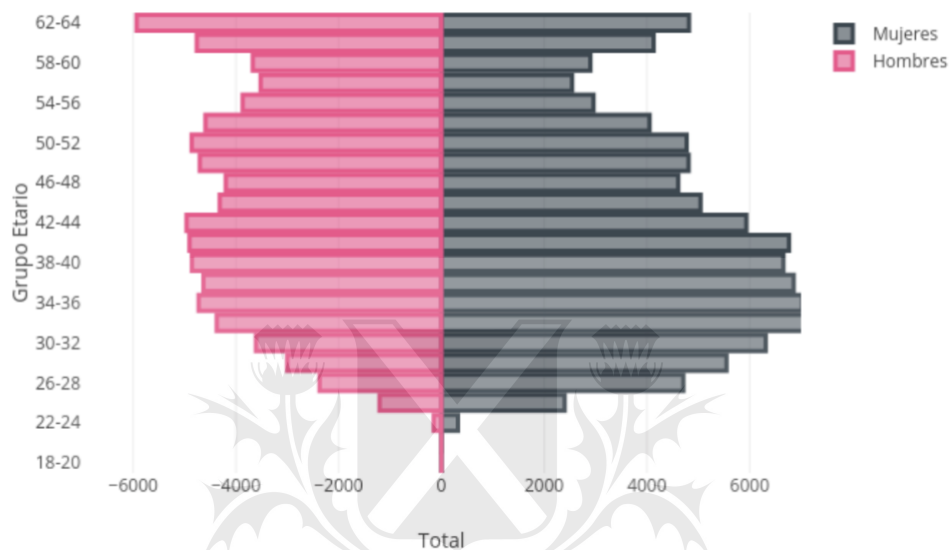
[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_05\\_230D0A3C29E7.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_05_230D0A3C29E7.pdf)

San Andrés



## ANEXO 11: PIRAMIDE POBLACIONAL DE MEDICOS

### 1. Pirámide poblacional de médicas y médicos activos a 2020:



Fuente: Datos sobre fuerza de trabajo. Observatorio Federal de Talento Humano en Salud. Ministerio de Salud.

Información recolectada del 02/06/2023 de:

<https://www.argentina.gob.ar/salud/observatorio/datos/fuerzadetrabajo>

San Andrés

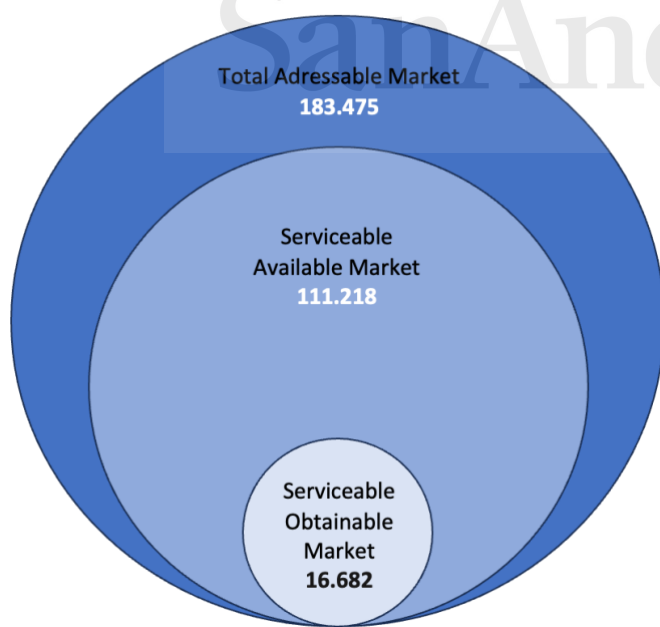
## ANEXO 12: TABLA – PIRAMIDE POBLACIONAL DE MEDICOS

EDAD	MUJERES	HOMBRES	TOTAL	%
62-64	4820	5934	10754	5,86%
60-62	4132	4762	8894	4,85%
58-60	2901	3672	6573	3,58%
56-58	2544	3520	6064	3,31%
54-56	2961	3869	6830	3,72%
52-54	4053	4593	8646	4,71%
50-52	4775	4861	9636	5,25%
48-50	4812	4704	9516	5,19%
46-48	4610	4198	8808	4,80%
44-46	5046	4316	9362	5,10%
42-44	5937	4961	10898	5,94%
40-42	6767	4905	11672	6,36%
38-40	6658	4856	11514	6,28%
36-38	6858	4633	11491	6,26%
34-36	7023	4727	11750	6,40%
32-34	7047	4374	11421	6,22%
30-32	6315	3611	9926	5,41%
28-30	5551	3001	8552	4,66%
26-28	4710	2372	7082	3,86%
24-26	2400	1204	3604	1,96%
22-24	323	147	470	0,26%
20-22	6	3	9	0,00%
18-20	2	1	3	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>100251</b>	<b>83224</b>	<b>183475</b>	

Fuente: Elaboración Propia, con datos extraídos de: Datos sobre fuerza de trabajo. Observatorio Federal de Talento Humano en Salud. Ministerio de Salud. Información recolectada de:

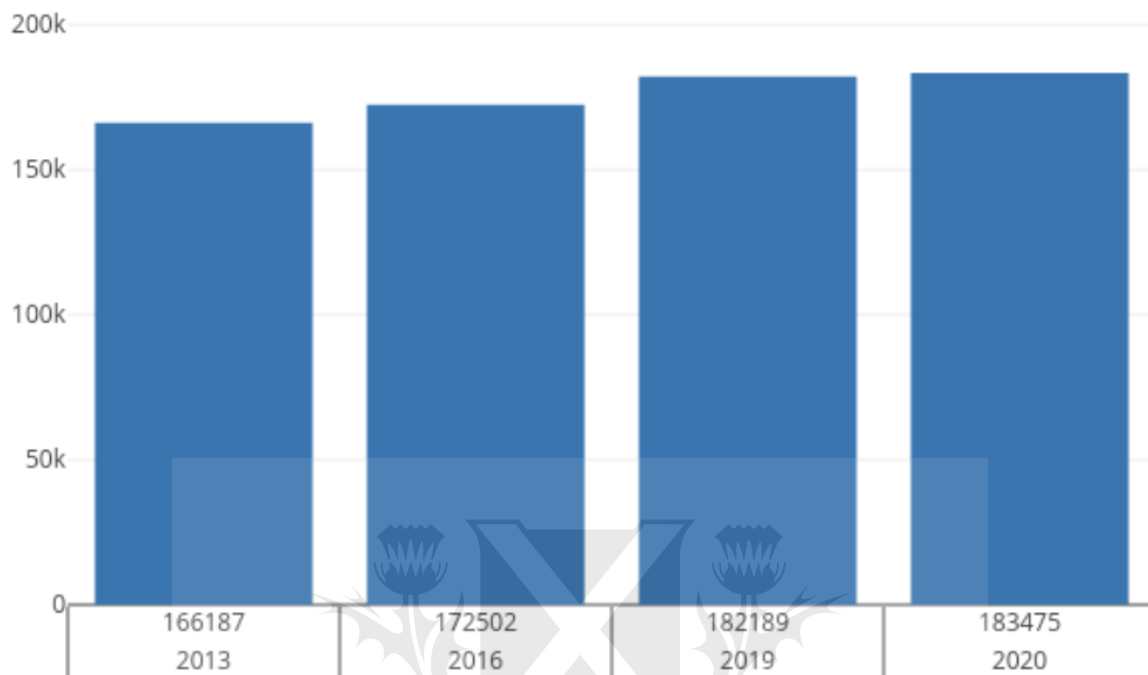
<https://www.argentina.gob.ar/salud/observatorio/datos/fuerzadetrabajo/el/2/06/2023>

## ANEXO 13: GRAFICO TAM – SAM - SOM



Fuente: Propia Creación. Nicolás Caparrós.

## ANEXO 14: CANTIDAD DE MEDICOS Y MEDICAS EN EDAD ACTIVA



Fuente: Datos sobre fuerza de trabajo. Observatorio Federal de Talento Humano en Salud. Ministerio de Salud.

Información recolectada de:

<https://www.argentina.gob.ar/salud/observatorio/datos/fuerzadetrabajo>

el 2/06/2023

Universidad de  
San Andrés