

Lucero, Lucas Ezequiel

Plan de negocio para un sistema integrado de administración de salud en la República Argentina, para el NOA, NEA y ciudades de menos de 200.000 habitantes

**Tesis para la obtención del título de posgrado de
Magister en Dirección de Empresas**

Director: Branda, Luis Alcides

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



UNIVERSIDAD CATOLICA DE CORDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

**TRABAJO FINAL DE
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN DE NEGOCIO PARA UN
SISTEMA INTEGRADO DE
ADMINISTRACION DE SALUD
EN LA REPUBLICA ARGENTINA,
PARA EL NOA, NEA, Y CIUDADES
DE MENOS DE 200.000
HABITANTES**

AUTOR: LUCAS EZEQUIEL LUCERO

DIRECTOR: PROF. LIC. LUIS BRANDA

SAN NICOLAS DE LOS ARROYOS, ARGENTINA. 2020.

AGRADECIMIENTOS

Un sueño que se hace realidad, expectativas que se cumplen, caminos que concluyen y dan inicio a otros.

Agradecer:

A mi abuelo Carlos, que estuvo muy poco tiempo físicamente conmigo, pero fue fundamental, esos cuatro años iniciales le alcanzaron para generar este intenso amor por el saber. A mis padres que siempre dieron lo mejor para educarme y enseñarme valores.

Siempre presentes los docentes de la “PF” mi escuela secundaria, donde obtuve las herramientas para progresar en el ámbito profesional hasta mis 34 años de edad. Al ICDA, que posibilitó mi primera formación académica en Administración en el año 2010, en mi ciudad San Nicolás, y después confié en mí para darme la posibilidad sin título de grado de poder disfrutar del cursado de su MBA junto a un hermoso grupo humano del cual hoy algunos se han transformado en amigos y hermanos de la vida.

A todos y cada uno de los que facilitó este camino, y a aquellos que no. Todos hicieron que fuera posible. Que cada viaje de 500 km para cursar no se sintiera como un sacrificio, sino que fuera placentero.

Y muy especialmente, a mi abuela Norma, fuente del amor más puro, quien me hizo prometerle de chico que iba a ser “Doctor” y junto a mis padres me enseñó que las promesas sólo se hacen para cumplirlas. Abuela, ya falta menos.

Gracias por esta oportunidad, es cierto que ha sido un esfuerzo, pero más ha sido un placer.

RESUMEN EJECUTIVO

Easy Salud, es un proyecto que se originó en el cursado de la maestría en dirección de empresas del ICDA, con el deseo de generar un negocio que mejore la vida de sus usuarios y tenga un alto impacto social. Luego de dar forma a la idea original, se conformó un equipo con experiencia en la gestión de empresas de salud y en el desarrollo de software para las mismas y con un deseo vehemente de cambiar positivamente la realidad.

Se soluciona a través de la simultaneidad del acceso a la información, la transparencia y la automatización de los procesos repetitivos y en espejo, el detrato que hoy reciben los usuarios y pacientes del sistema de salud; y se eliminan o reducen, las pérdidas económicas que por ineficiencia que se presentan en todos los actores del sistema de salud argentino. Además, basa su crecimiento en el trato directo con los usuarios, la escucha y co-creación de nuevas soluciones.

Easy Salud, desarrolla un novedoso sistema de comercialización donde los prestadores del sistema, y los pacientes no tienen que realizar ninguna inversión económica para comenzar a utilizarlo, tomando sus ingresos de los financiadores del sistema, quiénes sólo deberán destinar entre un 5 y 10 % de los fondos que hoy ocupan para este fin. Iniciará su operación, basándose en la relación con los prestadores del sistema, y luego logrará que más del 50% de sus ingresos provengan de los pacientes quienes son, en definitiva, los que aportan los fondos iniciales para el desarrollo del sistema.

Easy Salud, beneficiará a una población de más de 10.000.000 de personas. Para ello, requiere una inversión total de U\$D 550.000 de los cuales U\$D 100.000 serán aportados por sus socios, y el resto con capitales de terceros con un rendimiento del 20% anual en dólares.

INDICE

<u>INTRODUCCIÓN</u>	5
<u>CAPÍTULO 1</u>	10
<u>I OBJETIVOS</u>	10
<u>II PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN</u>	11
<u>III OBSERVACIONES SOBRE EL SISTEMA DE FINANCIACIÓN DE LA SALUD</u>	15
<u>IV DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO ACTUAL</u>	17
<u>V INCONVENIENTES CAUSADOS AL BENEFICIARIO Y PÉRDIDA ECONÓMICA ESTIMADA</u>	23
<u>CAPITULO 2</u>	28
<u>I MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO</u>	28
<u>CAPITULO 3</u>	34
<u>I MODELO DE NEGOCIO EASY SALUD</u>	34
<u>II PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA</u>	39
<u>III ANÁLISIS FODA</u>	40
<u>IV OBJETIVOS DE LA EMPRESA</u>	41
<u>V PLAN DE MARKETING</u>	46
<u>VI MERCADO</u>	47
<u>VII DEMANDA POTENCIAL</u>	49
<u>VIII COMPETENCIA</u>	49
<u>IX ESTUDIO DE LA COMPETENCIA</u>	50
<u>CAPITULO 4</u>	52
<u>I ESTUDIO DE MERCADO</u>	52
<u>II DEFINICIÓN DE EASY SALUD</u>	53
<u>III DISTRIBUCIÓN Y PUNTOS DE VENTA</u>	57
<u>IV FIJACIÓN Y POLÍTICA DE PRECIOS</u>	62
<u>V PLAN DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO</u>	62
<u>VI RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE MERCADO</u>	63
<u>VII PRODUCCION</u>	65
<u>VIII ORGANIGRAMA</u>	71
<u>IX FINANZAS</u>	76
<u>X PLAN DE TRABAJO</u>	89
<u>CONCLUSIONES</u>	89
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	92
<u>ANEXOS</u>	94
<u>GLOSARIO</u>	120

INDICE DE FIGURAS

Figura N°1 Actual sistema de Salud.....	15
Figura N°2 Cantidad de personas por tipo de cobertura. Distribución por tipo de cobertura.....	16
Figura N°3 Interacción entre elementos del sistema de salud.....	18
Figura N°4 Proceso actual de solicitud de turno.....	20
Figura N°5 Proceso actual de solicitud de estudio o practica.....	21
Figura N°6 Proceso actual de facturación.....	22
Figura N°7 Proceso actual del financiador.....	23
Figura N°8 Proceso actual de autorización.....	31
Figura N°9 Proceso de autorización propuesto.....	32
Figura N°10 Modelo Canvas Easy Salud.....	45
Figura N°11 Análisis FODA.....	47
Figura N°12 Identidad Visual de Easy Salud.....	66
Figura N°13 Imagen de pantalla N°1.....	68
Figura N°14 Imagen de pantalla N°2.....	69
Figura N°15 Riesgos de Mercado.....	71
Figura N°16 Oportunidades de Mercado.....	72
Figura N°17 Organigrama de puestos de Easy Salud.....	80

INDICE DE TABLAS

Tabla N°1 Prestaciones por mes según provincia. Datos INDEC.....	56
Tabla N°2 Política de remuneración fuera de convenio.....	85
Tabla N°3 Política de remuneración relación de dependencia.....	85
Tabla N°4 Flujo de efectivo mensual N°1.....	87
Tabla N°5 Flujo de efectivo mensual N°2.....	88
Tabla N°6 Tabla de integración de préstamo.....	89
Tabla N°7 Costos totales primer año.....	91
Tabla N°8 Costos totales segundo año.....	92
Tabla N°9 Costos totales en proyección a cinco años.....	93

Tabla N°10 Proyección de ventas a cinco años.....	93
Tabla N°11 Calculo del valor actual neto.....	94
Tabla N°12 Balance general primeros doce meses.....	95
Tabla N°13 Balance general segundos doce meses.....	96
Tabla N°14 Calculo de activos pasivos a cinco años.....	97
Tabla N°15 Calculo de ventas a cinco años.....	97
Tabla N°16 Indicadores financieros a cinco años.....	97
Tabla N°17 Punto de equilibrio.....	98
Tabla N°18 Análisis de sensibilidad.....	99
Tabla N°19 Diagrama de Gantt.....	100

INTRODUCCIÓN

La salud es definida según la Organización Mundial de la Salud, como “un estado de perfecto bienestar físico, mental y social; y no sólo la ausencia de enfermedad”. Siendo uno de los valores más apreciados por la humanidad, la *buena salud* es incluso expresada como un buen deseo al momento de saludar o expresar buenos augurios a otro. En relación con este concepto, la ciencia profundiza a partir de investigación y desarrollo, en las distintas áreas de la medicina; mejoras para sostener el estado de salud desde la prevención y/o cura de enfermedades, como así también en el diagnóstico y los tratamientos que deben utilizarse. Es por ello, que en el mundo se incrementa la inversión en recursos para la salud, logrando aumentar la esperanza de vida en más de 20 años desde 1960 hasta la actualidad, y en los países de ingresos medianos en más de 24 años. Siendo Argentina un país de ingresos medianos, la esperanza de vida según el mismo informe del Banco Mundial cuenta con una magra evolución en la esperanza de vida sumando sólo 13 años en el mismo período.

Claro está que la calidad de la salud influye no sólo de manera directa sino también indirecta sobre el desarrollo de las comunidades. En el caso de Argentina, ha tenido un desempeño inferior en este sentido, en comparación a países de similares características de ingreso y de la región. Es el único país del mundo, donde los sindicatos controlan gran parte del presupuesto de salud. La inestabilidad macroeconómica, casi endémica, hace que la importación de materiales de trabajo o tecnologías suene a aventura o utopía, cuando en realidad constituyen las fuentes de las mejoras. A esto se le debe sumar la regulación de la actividad, mediante leyes que se superponen y no atienden las verdaderas necesidades de aquellos que deberían ser sus beneficiarios.

Steve Forbes en su nota para la revista Forbes Argentina de mayo de 2018 señala que: En tanto al sufrimiento físico, no supera las capacidades de la medicina moderna controlar eficazmente el dolor con medicamentos antiguos y

bien establecidos, así como con otros nuevos y mejores. Es cierto que en EE.UU, se tiene una gran crisis de opiáceos. Pero la respuesta no debe ser una disminución en el manejo del dolor sino en un enfoque en reducir y eliminar abusos. (...) La respuesta a los crecientes costos de la atención médica es la creación de auténticos mercados libres, que siempre convierten la escasez en abundancia. Hay muy poco mercado libre en la cobertura de salud. Los terceros, principalmente los gobiernos y aseguradoras, no los pacientes todavía dominan. Efectuar rápidamente esta transformación debería ser nuestra meta urgente, no rendirnos ante el racionamiento o descender al pozo de la eutanasia y la “muerte asistida”. (Forbes, mayo 2018, p. 36)

Claramente, el problema de la escasez de recursos plantea una baja en la calidad de atención, y supone a veces la dicotomía entre la vida y la muerte, sólo por economizar recursos, sea esta una situación directa o indirecta.

Además del incremento que se produce por la incorporación de tecnología y nuevos medicamentos, más costosos por su investigación y desarrollo, como un proceso propio de la prestación de salud, el incremento de la esperanza de vida, la cronificación de enfermedades que antes resultaban mortales a corto plazo, la aparición o descubrimiento de nuevas patologías o métodos preventivos, los cuales son buenas noticias, son también un incremento en los costos de la prestación de salud; que son comunes a todos los sistemas conocidos en el mundo. En nuestro país se suman: la inestabilidad cambiaria, debido a que gran porcentaje de los insumos para tratamiento y diagnóstico son importados; el costo laboral del personal en relación de dependencia de las instituciones prestadoras de los servicios, encarecido por los impuestos al trabajo que impone la ley laboral actual. Sumado a los conceptos anteriores, los correspondientes convenios colectivos de trabajo, el alto costo del financiamiento, y una judicialización de las prestaciones de salud; a partir de una legislación y reglamentación en gran medida ambigua e incompleta, lo que suma costos por litigar.

El contexto mencionado perjudica gravemente a todos los actores del sistema de salud argentino, y contraponen sus intereses no sólo entre sí, sino que además reducen la calidad de la atención recibida por los beneficiarios. Es necesario, que el proceso de administración interna integrada del sistema

de salud tenga la máxima eficiencia, para minimizar el impacto de las condiciones propias y beneficiosas del incremento de costos (avances tecnológicos y científicos) como los perjudiciales, (legislación, condiciones macroeconómicas y costos laborales).

Es oportuno por ello proporcionar una herramienta que limpie las impurezas de la administración interna de la cadena de valor, y ponga como centro al propio beneficiario, además de proporcionarle un control pleno de la administración de sus prestaciones de salud, mediante la simultaneidad de acceso a la información y la transparencia de los datos. De esta manera, se generarían recursos que se aplicarían al verdadero cuidado de la salud.

Siguiendo los principios de crear mercados libres, es conveniente la generación de una nueva empresa que resuelva problemas de administración y minimice los costos de ésta, otorgando el rol principal a los beneficiarios siendo rentable, escalable y sustentable en el tiempo.

CAPÍTULO 1

I. OBJETIVOS

1.1 Objetivo general

Demostrar la factibilidad y sustentabilidad de crear una empresa de base tecnológica para gestionar el proceso administrativo de la salud de la República Argentina, centrándose en el paciente, en las regiones del NOA, NEA y ciudades de menos de 200.000 habitantes.

1.2 Objetivos específicos

I) Describir la situación de la administración del sistema de salud, en el contexto actual y cómo afecta la calidad de vida de los pacientes, como así también, la economía de los actores del actual sistema, generando un relacionamiento perder – perder.

- a) Describir el funcionamiento del sistema de salud argentino en general.
- b) Describir ejemplos de formas actuales de administración de la salud.
- c) Estimar pérdidas económicas por ineficiencia.

II) Justificar la creación de una empresa que, con foco en el paciente y utilización de la tecnología, beneficie y alivie a todos los actores del sistema de salud y pueda adaptarse a cambios en éste.

- a) Especificar la propuesta única de valor de la empresa a crear.
- b) Describir la creación de un modelo de negocio para la empresa.
- c) Relatar el proceso de conformación de la empresa.

III) Demostrar la factibilidad económica de poner en marcha la empresa.

- a) Describir el Plan de Negocios para conformar la empresa.
- b) Determinar la factibilidad y conveniencia de crear la empresa.

II PROBLEMA Y JUSTIFICACIÓN

2.1 Contexto

Según un informe del Ministerio de Salud de la Nación, en un artículo de la revista Forbes Argentina, de mayo de 2018, el entonces Ministro de Salud (actualmente secretario) Adolfo Rubinstein señaló:

Argentina gasta diez (10) puntos del PBI en salud, el más alto de la región. Pero es un gasto muy alto, porque no se corresponde con los resultados sanitarios. (...) La cobertura territorial, el sistema de información y la cobertura prestacional son, a criterio del ministro, los tres ejes sobre los que se asienta la política actual para mejorar el acceso a la salud y, hacia adelante, mejorar las enormes disparidades que en la materia existen en el país. Con números, mencionó brechas de incidencia de enfermedades o mortalidad producidas por ellas que van “de tres a diez veces de una zona a la otra” (...) Son preocupantes las diferencias de salud que existen en el territorio y que se explican por la menor posibilidad de acceso a la cobertura adecuada. (Rubinstein, A, 2018, “Tenemos el gasto en salud más alto de la región”, parr. 1-6)

Para llevarlo a cifras, Argentina gasta más de Sesenta y Cinco Mil Millones de Dólares (u\$d 65.000.000.000) anuales para dar cobertura a todos sus habitantes. Más allá de estos datos el sistema de salud argentino es un sistema complejo. Para contextualizar, cabe citar a la Contadora Pública Mariana Massara, de la Universidad FASTA, cuando dice “Al respecto, cabe expresar que existen a grandes rasgos tres tipos de sistemas de salud:

- Universalista: tal cual el caso de Gran Bretaña, Suecia o Dinamarca, donde las personas gozan de acceso libre y gratuito, a los servicios o bienes de salud que demanden y que ese sistema provea, financiándose con los impuestos que el Estado recaude.
- Privado: donde existe ausencia del sector público tanto en sus funciones de prestador como de financiador. Este sería el caso de Estados Unidos en donde, con la excepción de los programas Medicare y Medicaid que

son financiados por el Estado para atención de los ancianos y de las personas de menores recursos, y el resto de la salud recae en manos privadas.

- Mixto: entre los dos sistemas anteriores existe un abanico muy grande de formas de financiar y prestar salud a los individuos componentes de una sociedad que adquieren la denominación de mixtas, en tanto intervienen el Estado y los privados en el sistema prestador. Como veremos más adelante, éste es el sistema existente en Argentina. (Massara, 2015, p. 24-25)

Realizando una descripción del sistema de salud argentino, se puede decir que es un sistema complejo, en el que interactúan los siguientes actores.

2.2 Prestadores

- Hospitales públicos de gestión descentralizada

Son entidades públicas, que prestan servicios de salud. Pueden ser de orden nacional, provincial o municipal. Prestan servicios sin cargo para quienes no cuentan con cobertura social, pero están facultados para cobrar las prestaciones a quienes sean beneficiarios de alguna cobertura médica, sea ésta a través del sistema de obras sociales sindicales, obras sociales o institutos provinciales, empresas de medicina prepaga, ART, o empresas aseguradoras.

- Prestadores privados

Son instituciones con o sin fines de lucro, que no dependen del estado, y pueden ser administradas por distintas asociaciones civiles, o empresas privadas. Usualmente, son prestadores de Obras sociales sindicales, ART, Empresas de Medicina Prepaga, aunque también ocasionalmente pueden dar prestación con financiamiento del estado.

- Asociaciones profesionales

Son agrupaciones que nuclean a profesionales de la salud, que se vinculan a los financiadores e intermedian para negociar los contratos.

- Profesionales

Son quienes prestan el servicio, y además lo valorizan económicamente

en contratos directos con algún financiador, o atendiendo en forma particular al beneficiario.

2.3 Financiadores

Se definen así a las instituciones que administran el dinero de los Beneficiarios, pueden contar o no con Prestadores propios.

- Sector público

Las prestaciones de salud son cubiertas por el Estado, sea este nacional, provincial o municipal, y los fondos se obtienen de la recaudación impositiva.

- Seguridad social

Obras Sociales sindicales: (agentes del seguro nacional de salud) obtienen sus ingresos, principalmente de los aportes de los empleados y las contribuciones de los empleadores. En el caso de contar con planes superadores, reciben aportes voluntarios de sus beneficiarios.

Obras sociales e institutos provinciales: obtienen su financiamiento además de los aportes y contribuciones para obra social de los impuestos.

INSSJyP: (Instituto Nacional de Seguridad Social para Jubilados y Pensionados): se financia con aportes y contribuciones de los trabajadores activos en relación de dependencia e impuestos específicos creados para este fin, más un aporte retenido a Jubilados y pensionados de sus haberes.

2.4 Sector privado

- Empresas y entidades de medicina prepaga

Se financian, por aportes voluntarios de quienes deciden contar con su cobertura. Muchas empresas de medicina prepaga realizan convenios con obras sociales sindicales para hacerse de los aportes y contribuciones realizados por los afiliados a estas, y así hacer accesible sus servicios a este grupo de personas. Hoy en día 3 de cada 4 afiliados al sistema privado lo hace a través del sistema de desregulación de obras sociales.

- Aseguradoras de riesgo de trabajo

Cubren las prestaciones derivadas de la actividad laboral de los

trabajadores registrados y beneficiarios del sistema. El origen de los fondos proviene de contribuciones patronales, fijadas por la ley Nacional N°24457 de Riesgo de Trabajo, promulgada el 3 de octubre de 1995.

- Seguros

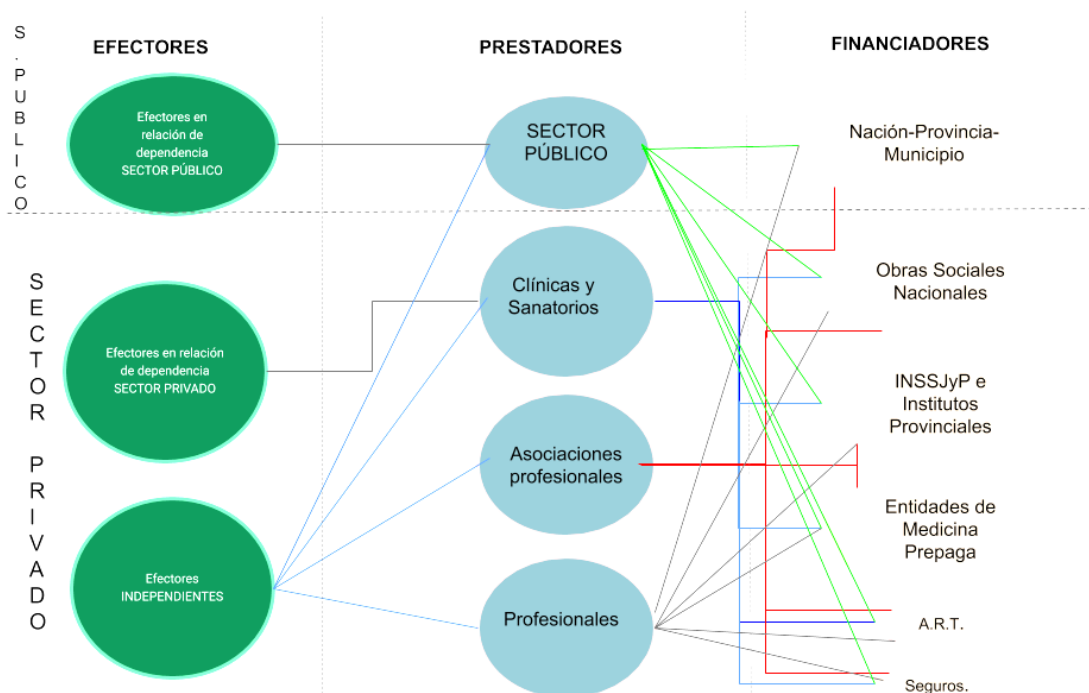
Los accidentes automovilísticos deberían ser financiados por las compañías aseguradoras. Los fondos provienen de las primas que pagan los usuarios.

2.5 Efectores

Son las personas físicas que llevan adelante la prestación del servicio de salud. Profesionales habilitados para su desempeño, que pueden ser independientes, en relación de dependencia, o estar vinculados a alguna institución prestadora y/o asociación profesional. Es necesario diferenciar a las personas, de las instituciones para un correcto análisis del sistema de salud.

2.6 Beneficiarios

Son los potenciales usuarios del sistema. Se los denominará pacientes a partir del efectivo uso del sistema. En términos generales son todas las personas que habiten el suelo argentino.



III OBSERVACIONES SOBRE EL SISTEMA DE FINANCIACIÓN DE LA SALUD

3.1 Cantidad de personas por tipo de cobertura

De acuerdo con lo observado, en los resultados de la encuesta permanente de hogares elaborada por el INDEC para el año 2017, el 46 % de la población cuenta con cobertura de obra social incluido el PAMI, un 16 % de Medicina prepaga, y un 38 % no cuenta con cobertura privada, ya que toma sus prestaciones del sistema público de salud.

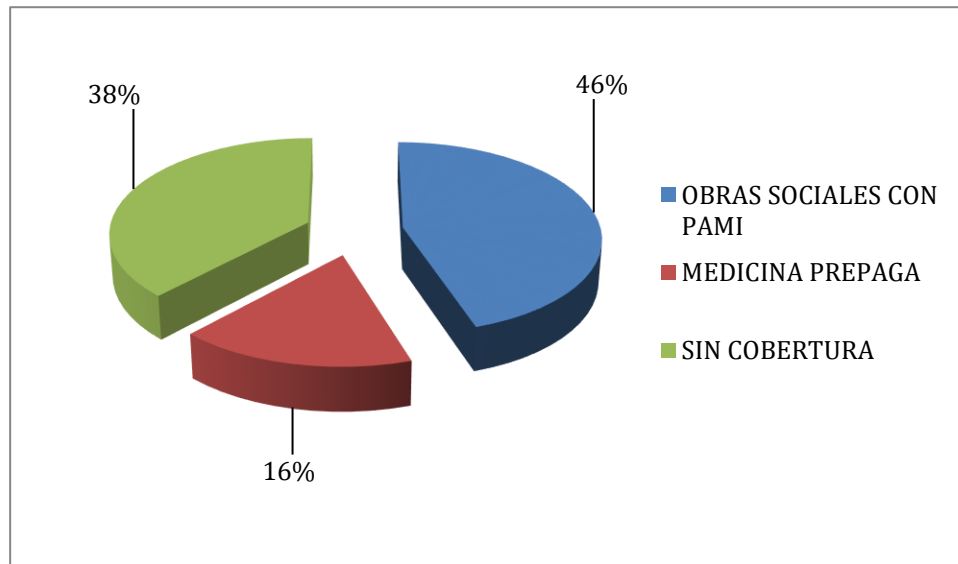


Figura N°2 – Distribución cantidad de personas por tipo de cobertura.

Fuente: Elaboración propia con datos del INDEC Año 2017

3.2 Sistema de seguridad social

El sistema de obras sociales es conceptualmente ineficiente, administrado por organizaciones sindicales que cuentan con personal poco capacitado, tanto en el área administrativa, como en lo que refiere a la auditoría de prestaciones. En algunos casos, viciadas por el amiguismo, nepotismo, y falta de profesionalismo en la gestión muchas optan por tercerizar sus servicios a gerencadoras, o redes de prestadores; que en el mejor de los casos

encarecen el costo, a través de disminuir la calidad de prestación médica de los afiliados, o en otros casos se estructuran entre allegados a los líderes del gremio, con finalidades no muy claras. Esa ineficiencia, la sufren los afiliados al no contar con buenas redes de prestadores, realizar innumerables trámites para autorizar y realizar una prestación médica, sufrir malos tratos por personal no calificado, etc.

Los institutos provinciales y nacionales, que representan el 2% de la población, son el sumun de la ineficiencia y el desprecio por los afiliados que tienen cautivos, negando prestaciones, ya sean éstas de diagnóstico o tratamiento, siendo tan necios que incrementan hasta costos de asesoría legal o indemnizaciones por incumplimiento.

3.3 Sin cobertura privada. Financiamiento del estado

Un 39% de la población no cuenta con cobertura. Depende de una red de hospitales públicos que son deficientemente gestionados, y por falta de información realizan prestaciones a pacientes que cuentan con cobertura, y cobran o no por ellas. Un claro ejemplo son los accidentes de tránsito, generalmente derivados a los hospitales públicos, por lo que los hospitales rara vez perciben alguna contraprestación económica, contando el paciente con cobertura tanto del seguro, obra social u otro.

3.4 Cobertura privada

El 16% de la población cuenta con cobertura de medicina prepaga, este porcentaje representa a 7 millones de personas; y de ellos, un 75 %, lo obtiene utilizando la ley Nacional N°23660, de desregulación de obras sociales. Esto dio lugar, a que pequeñas obras sociales realizarán convenios con las prepagas, grandes y pequeñas, para captar afiliados y de esta manera derivar los aportes y contribuciones obligatorios que perciben por las leyes Nacionales, N°23660 y N°23661, ambas leyes promulgadas el 5 de enero de 1989. El problema radica en que, estas obras sociales menores, por lo general retienen parte de los aportes de los afiliados en porcentajes que van desde el 2% hasta

casos que registran más del 15%, en forma directa o a través de fideicomisos, por no entregar casi ningún servicio útil ni al afiliado ni a la empresa de medicina prepaga, encareciendo de esta manera el costo de la cobertura de salud para los beneficiarios, que toman esta opción sin quedar claro cuál es su función más allá de recaudar; ya que las prestaciones quedan en la totalidad a cargo de la prepaga o red de prestadores. Tampoco se registran mejoras sustanciales para los afiliados de rama laboral de la obra social en cuestión.

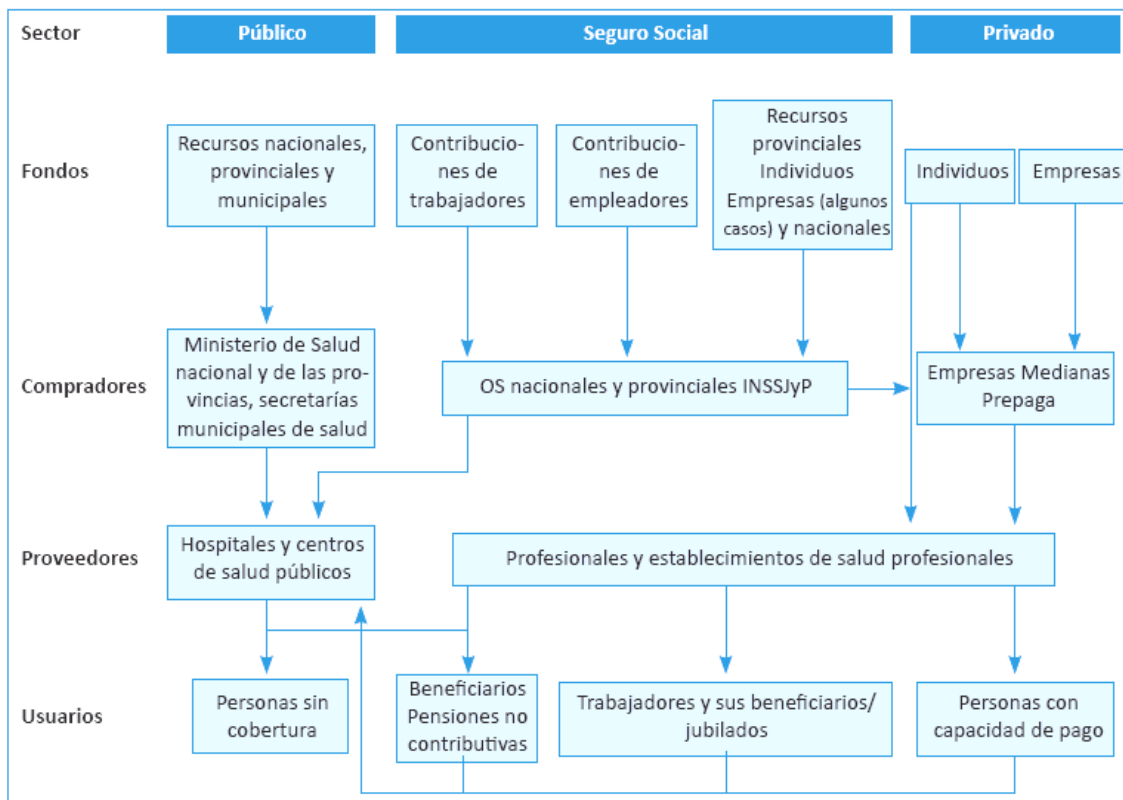


Figura N°3 Interacción entre elementos del sistema de salud.

IV DESCRIPCIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO ACTUAL

Existen hoy varios métodos de autorización, con diferentes criterios, según quien sea su diseñador y la relación de poder que se tenga en el mercado. Como se muestra en el gráfico, podemos identificar procesos sólo manuales, mixtos y asistidos por tecnología.

SOLICITUD DE TURNO

A

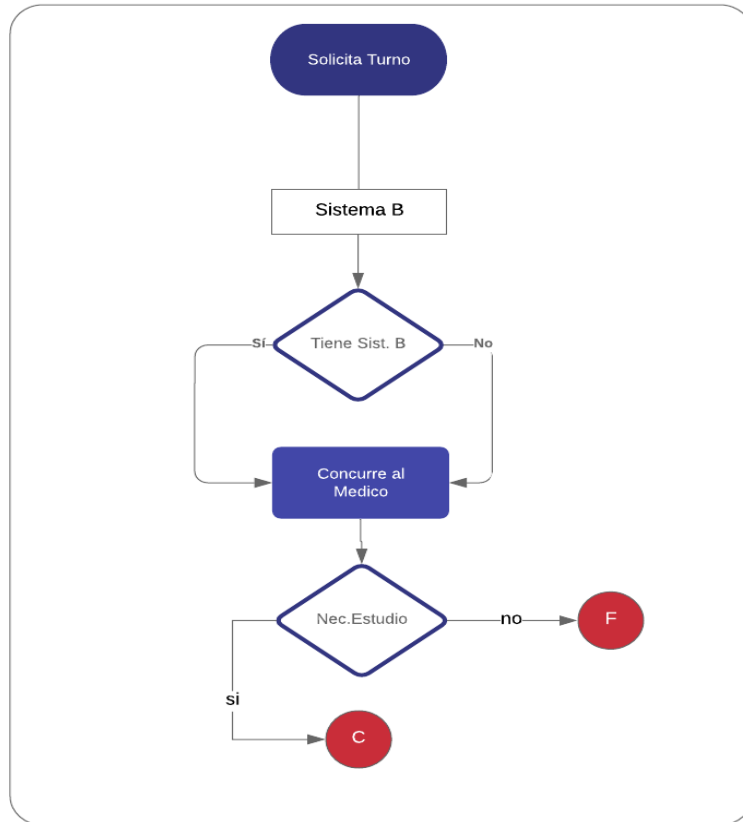


Figura N°4 Proceso actual de solicitud de turno.

SOLICITUD DE ESTUDIO O PRACTICA

B

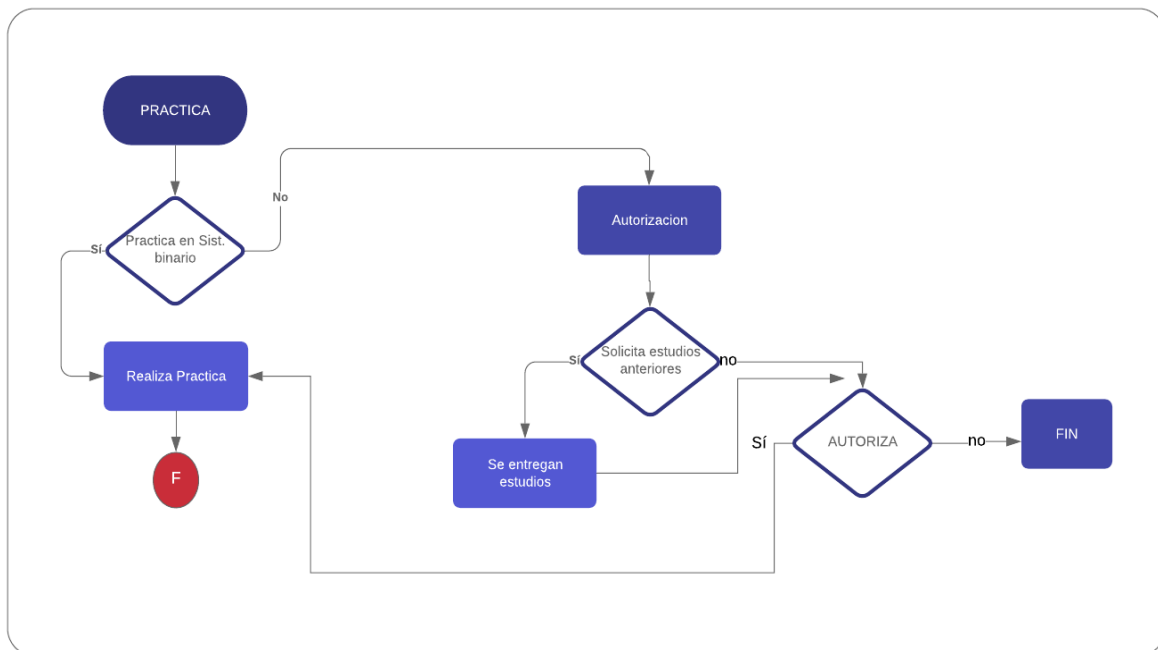


Figura N°5 Proceso actual de solicitud de estudio o practica

FACTURACION

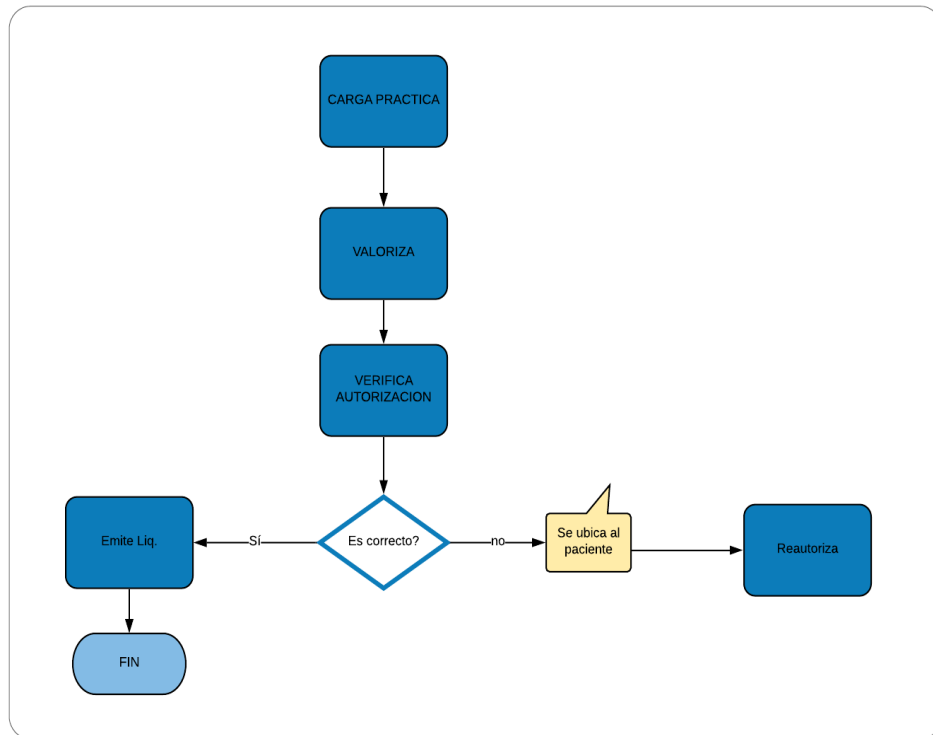


Figura N°6 Proceso actual de facturación

FINANCIADOR

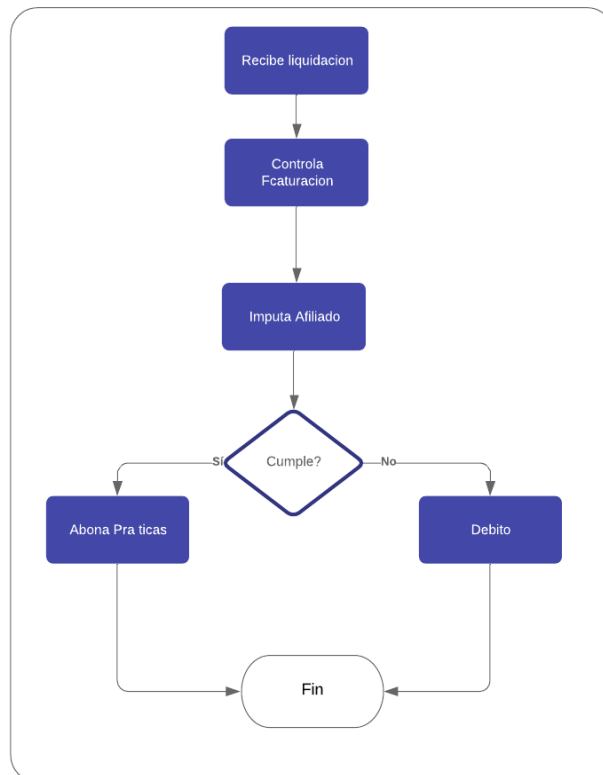


Figura N°7 Proceso actual del financiador

Existen varios sistemas informáticos que agrupan ciertos procesos. Por ej. El de turnos, donde el paciente puede solicitar el turno con el médico o especialista directamente al efector y/o prestador, pero donde el prestador/financiador no cuenta con esta información.

Otros sistemas realizan autorizaciones de prácticas, que puede ser realizadas o no. Existen varios tipos de estos, a saber:

4.1 Proceso manual

En el proceso manual, ocurren desviaciones como las que se describen en la nota de Tomás Vázquez en el diario La Voz del Interior publicada en la edición digital el 14 de octubre de 2018, la auditoría encargada por APROSS, (Administración Provincial del Seguro de Salud) en el interior cordobés es contundente. La mitad de los pacientes aseguran que, para ser atendidos, sus médicos les cobraron más del co-seguro estipulado. El tradicional e inerradicable “plus”. Asimismo, en el análisis periodístico, explicita que en la auditoría hay irregularidades muy graves, como la de facturar por consultas y prácticas que nunca se realizaron. Una cosa es criticar y tratar de cambiar un sistema, y otra pasarle por arriba para “compensar” lo que creemos que nos deben. Como sea los más afectados siempre son los mismos, los beneficiarios.

A esta situación se suma, que el paciente toma primero contacto con el prestador, solicitando un turno, debiendo en algunos casos concurrir al financiador, para obtener un bono u orden médica para realizar la práctica, debiendo consumir recursos propios para su obtención; ya sean estos, tiempo, dinero en traslados, entre otros. Es importante destacar, que ante falta de conocimiento, el especialista solicitado puede no ser el adecuado a la patología que sufre el paciente. Por ejemplo, ante un dolor de cabeza y con respecto a sus vivencias previas y su criterio, un paciente puede solicitar un turno, para un neurólogo, un cardiólogo o un traumatólogo. Dependiendo de lo que él suponga le ha llevado a tener la sintomatología mencionada. Posteriormente, en caso de necesitar un estudio de diagnóstico o tratamiento, y siempre en caso de haber elegido el profesional adecuado para la patología y/o síntoma; el paciente-

beneficiario-afiliado, debe concurrir a la sede del financiador para autorizar la práctica, para luego solicitar un turno para realizar la práctica, dentro del listado de prestadores determinados por el financiador para tal fin. Otra vez el beneficiario, sufre pérdida de tiempo, recursos e incertidumbre que puede ser mitigada por la buena atención. Una vez autorizada la práctica se puede realizar. Deben ser contemplados, los errores comunes en autorizaciones y/o prescripciones, que hacen que el ciclo se repita.

Termina aquí el periplo del beneficiario, comenzando el del prestador; que debe reunir la documentación proporcionada por el financiador, más la generada por la realización de la práctica, para lo cual intervienen varias personas y áreas, para luego procesar, valorizar, y poder remitirla, junto al comprobante fiscal al financiador para su posterior pago.

Una vez que es recibido por el financiador, inicia un proceso en espejo, recibiendo la documentación procesándola, y desagregando para auditar que lo que le han valorizado económicamente, se corresponda con lo acordado y autorizado previamente.

Cómo es posible observar, se realizan procesos en espejo, y poco se tiene en cuenta al usuario, que dispone de recursos que nunca recupera además de no poder disponer de su información.

La descripción pormenorizada del proceso de auditoría médica fue expuesta por la Dra. Laura Cartuccia en anexo adjunto al presente trabajo.

4.2 Sistema “binario” o de autorización sólo con credencial

Muchos financiadores, por estrategia comercial y tomando la que fuera la principal ventaja del líder del mercado, OSDE en la década de los ´90, celebran convenios con los prestadores donde ciertas prácticas generalmente de baja complejidad están autorizadas previamente. En este caso, el paciente no debe autorizar estas prácticas y obtiene una rápida atención, pero se presentan ciertos inconvenientes:

- No se resuelve el caso de prácticas de mediana y alta complejidad debiendo el paciente continuar el trámite de la manera que el prestador

lo disponga. Algunos cuentan con medios online, otros son sólo presencial.

- El financiador no se anoticia de la existencia de estas prácticas sino hasta recibirlas ya valorizadas.
- Muchas veces el paciente-afiliado cede con complicidad del prestador su credencial.
- Otras es el prestador quien abusa del hecho de tener la credencial en su poder.
- En todos los casos no se alivia en nada la carga administrativa.

4.3 Sistema de autorizaciones on-line desde el prestador

Algunos prestadores, teniendo en cuenta los inconvenientes mencionados, han tomado un paso adelante y entregan un sistema de autorización online, obteniendo el beneficio de anoticiar al prestador en forma previa las prestaciones que se realizarán sus pacientes-beneficiarios.

De esta manera, se aseguran que las prestaciones que solicitan ser autorizadas cuenten con aprobación del financiador, aunque siguen presentándose los siguientes inconvenientes:

El paciente no recibe información del avance de la autorización de su prestación, salvo que la solicite.

No se resuelve definitivamente el trabajo administrativo posterior a la realización de las prestaciones, ni en el prestador ni el financiador.

El financiador tiene dispersos por prestadores o grupo de prestadores las autorizaciones de sus beneficiarios.

Cada prestador debe invertir en el desarrollo del sistema más el mantenimiento necesario. Este sistema puede ser parte o no de su ERP (Enterprise Resource Planning, o bien, Planeamiento de Recursos Empresariales).

4.4 Sistema de autorizaciones on-line desde el financiador

Los financiadores, que no cuentan en general con el control de las prestaciones médicas, desarrollan sistemas de autorización on-line para sus beneficiarios, logrando así controlar ciertos aspectos, aunque se presentan los siguientes inconvenientes:

El paciente no es informado generalmente del estado de su autorización a menos que solicite la información.

Se dificulta la carga de la prestación desde el prestador, sobre todo en los más importantes, debido a que el operador tiene un sistema de autorización por cada financiador, conociendo sus códigos y forma operativa.

No se alivia de manera considerablemente la carga administrativa posterior. El paciente no cuenta con la información histórica disponible, y al cambiar de financiador pierde acceso en forma definitiva.

V INCONVENIENTES CAUSADOS AL BENEFICIARIO Y PÉRDIDA ECONÓMICA ESTIMADA

Este proceso que se describió para el acceso a la prestación de salud no contempla nunca al beneficiario, quien debe transitar interminables trámites como describimos antes, y sin una guía o asesoramiento sobre la atención o prevención de su salud, debiendo recurrir a su saber o el de su círculo de allegados, pudiendo en algunos casos incurrir en demoras que agraven un cuadro, extiendan el período de malestar, y /o retrasen la cura o la hagan imposible de concretarse.

Por otro lado, se carga al beneficiario con una tarea administrativa de un procedimiento que muchas veces no conoce, o como así también se encuentra diseñado para impedir el rápido acceso; por ejemplo, cuando se solicita documentación adicional en forma imprevista, de manera discrecional por el auditor médico, o sólo son burocráticos en sí mismo. Muchos financiadores no tienen procedimientos claros y públicos, lo que hace prácticamente imposible determinar para el usuario-beneficiario, cuáles son los pasos por seguir.

Se agrava el concepto de esta situación, cuando el dinero que se administra es siempre el del beneficiario-afiliado, sea en la cobertura privada, de obra social, prepaga o la del Estado.

El proceso descrito, tiene como contrapartida en ocasiones el uso abusivo de las prestaciones o la sobrefacturación por parte de los prestadores, resultando en mayores controles por parte del financiador.

Las internaciones innecesarias son exageradamente habituales. Este fenómeno puede ocurrir con más frecuencia en ámbitos privados, dando la posibilidad de “internar” a alguien está al alcance de la mano por varios motivos, entre ellos la falta de contención familiar o la comodidad del paciente. En cambio, en el sistema público, donde los recursos son limitados, sucede porque una internación facilita acceder a ellos. (...) Los médicos aseguran que también existe la presión del propio paciente para internarse, por temor a lo que pueda pasarle o porque considera que el sistema que paga debe ofrecerle una devolución de lo invertido en una internación. Cada vez se decide internar por las dudas o innecesariamente a un paciente, se pone en funcionamiento una cadena de riesgos y de gastos. La sobreutilización deriva en una internación. Tan sólo por tomar algunos ejemplos: entre 20 y 95% de estudios de laboratorio innecesarios, 10 a 15 % de ecocardiogramas en vano, irradiación innecesaria para diagnosticar embolias de pulmón sin modificar los resultados, 30% de readmisiones, 81% de sobretratamiento en ancianos diabéticos, tomografías de cerebro sin resultados que cambien el pronóstico de los pacientes, sondas vesicales innecesarias. Cumpliendo la ley de los cuidados inversos, que dice que “quienes menos lo necesitan más utilizan recursos”, en los casos de sobrediagnóstico están más expuestos aquellos que tienen más acceso a las tecnologías costosas y de alta complejidad. Los que más “tienen” son los que más peligro tienen de sobrediagnóstico y sobretratamiento. (Ferrari, 2018, p. 21-22)

En promedio, con las instituciones prestadoras de servicios, se pudo relevar que la cantidad de débitos recibidos es de un 11% del total de las prestaciones. Informan los entrevistados que destinan entre un 8% y un 12% de su presupuesto total, a la organización administrativa de las prestaciones, autorización, y valorización de las prestaciones médicas.

Para obtener un parámetro externo, se puede tomar el precio que dan a sus servicios aquellas empresas que realizan el proceso Outsourcing, a entidades prestadoras y financiadoras del sistema, el que se establece en un promedio de 8% (ocho por ciento del valor total de las prestaciones).

En esta sección se explicará, el porqué de la importancia de generar una solución que tenga como protagonista al usuario, beneficiario, paciente, cliente; integrando toda la cadena para mejorar la calidad de atención y evitar desperdicio de recursos tanto para efectores, prestadores como financiadores del sistema.

En primer lugar y como todo servicio es necesaria la presencia del cliente, paciente usuario, para que los mismos se produzcan; si no hay paciente, no existe la prestación de salud. Es importante tener presente, que es del paciente o de su grupo familiar, de donde provienen los recursos económicos para el sostén del sistema, sea en forma directa por pago voluntario, descuentos, aportes, impuestos al trabajo o tarea realizada; o indirecta a través de los impuestos generales que sostienen el sistema público. Por otro lado, se puede definir en orden de importancia para la subsistencia de la cadena, en primer lugar a los pacientes, luego a los médicos y distintos efectores, los prestadores (instituciones que valorizan económicamente las prestaciones médicas) y por último a los financiadores, puesto que los fondos pueden provienen del paciente, usuario, afiliado cliente, contribuyente, los profesionales son indispensables para cualesquiera etapas del cuidado de la salud, actividad que generalmente desarrollan en una institución y por último los financiadores, que son quienes sólo administran el dinero de los primeros, y cuya forma de hacerlo se ve cuestionada por una infinidad de motivos que ya se han descripto.

Como se puede observar hay varios problemas a resolver.

Dar al paciente control sobre las autorizaciones que requiere, desde la solicitud del turno, sea ésta programada o no, su realización, valorización económica, pago, e historial.

Dar información a todos los actores en forma simultánea y tiempo real. Integrar todo el proceso, desde la solicitud de la prestación médica hasta su valorización económica, validación y aprobación.

Permitir al prestador una mejor administración de turnos, disposición de profesionales, calificación de pacientes.

Permitir al financiador guiar al paciente en la utilización de los recursos, facilitando trámites y asistiendo en su búsqueda de salud.

Liberar recursos tanto para el prestador y/o financiador al optimizar los procesos administrativos auxiliares a la prestación médica, para que puedan ser destinados a mejorar la calidad prestacional.

Obtener una base de datos unificada, con el resguardo legal correspondiente de los derechos del paciente.

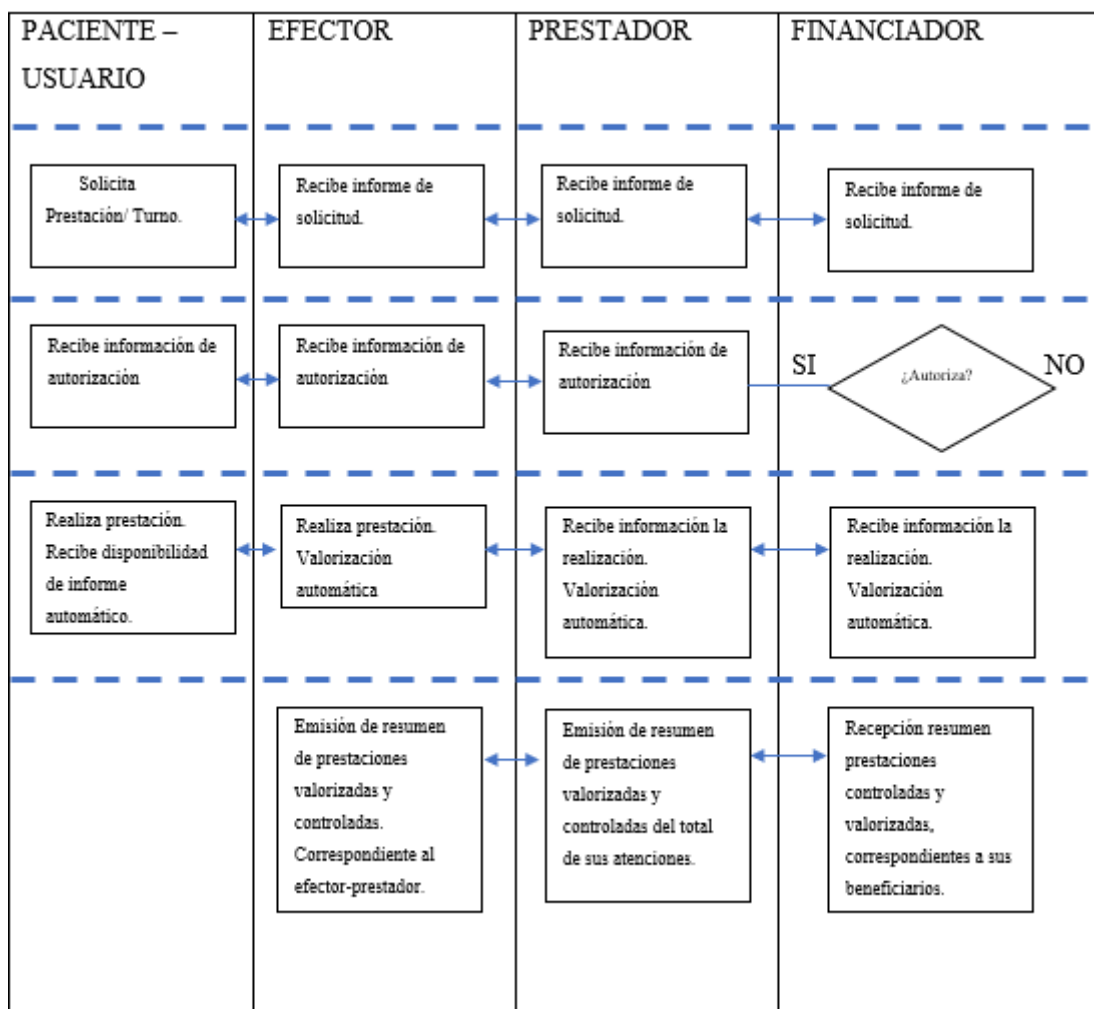


Figura N°8 Proceso actual de autorización.

Se destaca, la simultaneidad del acceso a la información en cada momento, todos los actores cuentan con la misma información, esta es la manera de darle transparencia y eficiencia al sistema.

Se reducen los pasos y automatiza el proceso, incorporando tecnología. El paciente, ya no debe concurrir presencialmente para autorizar sus prestaciones y recibe la información junto al prestador, efector y financiador. Se debe destacar, como de más de 30 pasos todo se reduce a 5 incluyendo la valorización económica de las prestaciones.

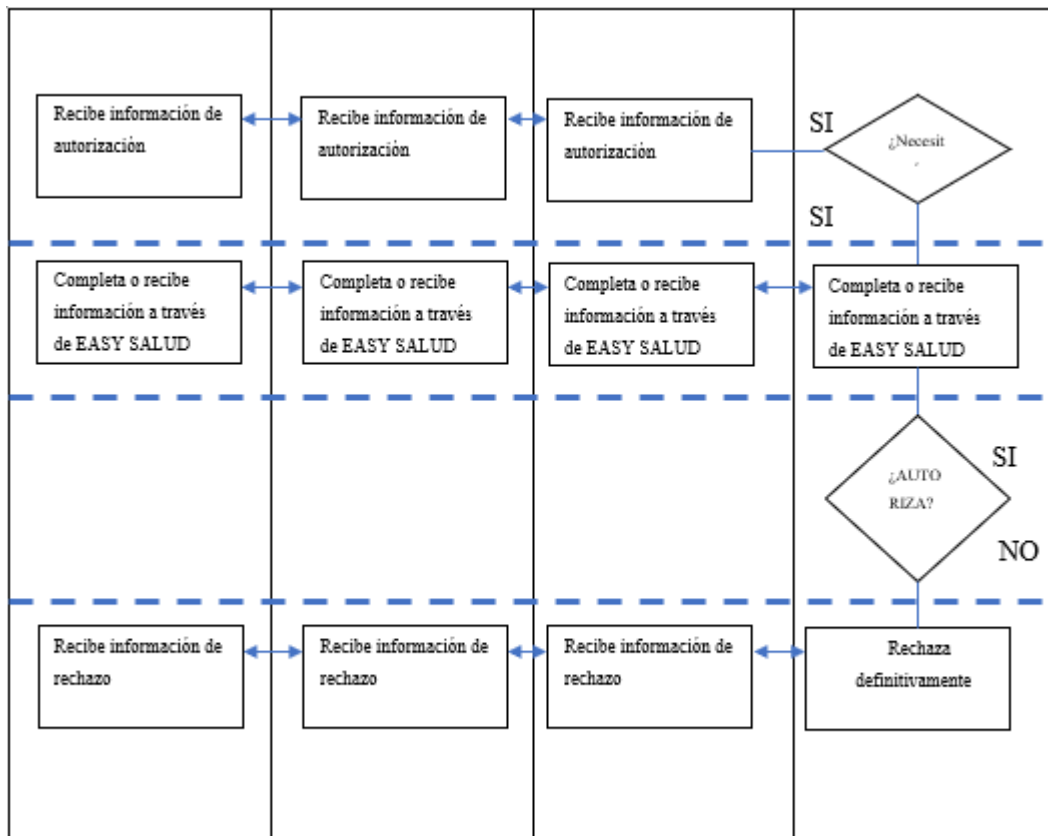


Figura N°9 Proceso de autorización propuesto.

En caso de rechazo, también la información está disponible en el momento, como si fuera necesaria información adicional.

CAPITULO 2

I MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO

En todo servicio la presencia y participación del cliente, (beneficiario-paciente-usuario) es inherente al propio servicio. Es por eso que, al hacerlo el centro de atención, se logra una estabilidad ante cambios que pudieran surgir en el aspecto legal, referido a la financiación del sistema, de hábito de uso, incorporación de tecnología, u otras variables que pudieran surgir.

Como señalan Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, Iwan Setiawan hoy, el flujo de innovación que en su momento era vertical (de las empresas hacia el mercado) se ha tornado horizontal. Antes las empresas creían que la innovación debía proceder de ellas exclusivamente, y en consecuencia, se dedicaban a crear una fuerte infraestructura de investigación y desarrollo. Pero, al final se dieron cuenta de que el índice de innovación interna nunca era lo suficientemente alto como para competir en un mercado en perpetua mutación. (...) El concepto de confianza total del cliente ya no es vertical, sino horizontal. En el pasado se influía fácilmente en los clientes con las campañas de marketing. Estos además escuchaban la opinión de fuentes con experiencia y autoridad en cada sector. Pero los estudios más recientes realizados a diferentes sectores muestran como ahora los consumidores se guían por el factor F. family, Friends, Facebook, fans y followers, (familia, amigos, Facebook, fans y seguidores) que por la comunicación de marketing de las empresas. (Kotler, Kartajaya y Setiawan, 2018, p, 23 y 25)

Ahora la pregunta es: ¿Cómo pueden saber las empresas que necesitan sus clientes si ni siquiera le dan el protagonismo en algo tan básico como solicitar y autorizar una práctica médica? ¿Cómo pueden decir que los valoran, si ni siquiera los guían en el proceso de buscar un especialista, incluso en contra de sus propios intereses?

Como dice Guy Kawasaki (2016) en su libro “Las génesis de las grandes empresas está en el deseo de querer dar respuesta a preguntas sencillas que cambien el mundo, no en el deseo de hacerse rico (p.14)”.

De esta manera, se pueden incorporar tanto regiones, como nuevas prestaciones y beneficios; nuevos sectores de servicios, resolviendo con la ayuda de la tecnología focos de conflicto y haciendo más eficiente el uso de los recursos.

1.1 Creación de una empresa

Cómo conceptualiza Guy Kawasaki (2016) en El Arte de Empezar “Responde preguntas sencillas”. Existe el mito de que las empresas de éxito empiezan con ambiciones grandiosas. Lo que implica que, para alcanzar el éxito los emprendedores deberían plantearse de entrada objetivos megalómanos. Pero, es precisamente lo contrario. De la experiencia se puede inferir, que eso no es tan preciso, ya que las grandes empresas empiezan formulándose preguntas muy sencillas. Se deben elegir dos preguntas simples

¿Existe una mejor manera de hacerlo? La frustración con el actual estado de las cosas es el sello distintivo de este camino. (...) Steve Wosniak creó el Apple 1 porque creía que existía una mejor manera de acceder a los ordenadores que trabajando para el gobierno, una universidad o una gran compañía (...) Es factible entonces: ¿por qué no lo hacemos? El mercado de productos innovadores suele ser aún desconocido razón por la que la actitud de y “¡y qué demonios! es una de las principales características de quienes siguen este camino. (Kawasaki, 2016, p.13)

Respecto a esto, el equipo de Easy Salud, sostiene y cree, que sí hay una mejor manera de hacerlo, frustrado por ver el desmoronamiento que tienen los usuarios del sistema de salud, sobre todo en las zonas de mercado objetivo, perdiendo su tiempo, viviendo tensiones con los empleados de atención al público en prestadores y financiadores de salud, víctimas estos últimos también de un sistema perverso e ineficiente estructuralmente. Ante el avance de la tecnología; imparable hoy, sí es posible hacerlo. Es posible además brindarlo sin costo para usuarios, efectores y prestadores, a través de un modelo de comercialización innovador.

Por último, y ante la pregunta de Guy Kawasaki en su libro *El Arte de Empezar*: ¿Si mi empresa no existiera el mundo sería peor por qué? Respondemos: “Si Easy Salud no existiera, nuestro país sería peor porque los usuarios deberían seguir sus penurias, los prestadores realizar inversión adicional y los financiadores, incrementar costos de administración o recortar prestaciones de salud.”

1.2 Modelo de negocio

Según Alcaraz Rodríguez (2011), existen nueve elementos esenciales en el modelo de negocio, y éstos cubren las principales áreas del negocio: consumidores, oferta, infraestructura y viabilidad financiera:

1. Segmento del mercado: los consumidores constituyen el elemento primordial de cualquier modelo de negocio, sin ellos la compañía sería incapaz de sobrevivir mucho tiempo. Se pueden definir distintos segmentos del mercado y la compañía debe decidir a qué segmento de mercado le interesa llegar. Esto permitirá, que desarrolle estrategias dirigidas a esa población y entender mejor sus necesidades.

2. Propuesta de valor: es la razón por la cual los consumidores prefieren a esa empresa sobre las demás. Forma en que la empresa resuelve un problema o satisface una necesidad del cliente. Por lo general, son soluciones innovadoras, que presentan una nueva oferta o tienen ciertas características distintivas. Las propuestas pueden ser cuantitativas, como el precio, velocidad en el servicio, o cualitativas como un diseño innovador en el producto, etc.

3. Canales de distribución: es la forma en que la empresa hará llegar los productos a sus consumidores. Estos canales juegan un papel importante en la experiencia del consumidor, además de dar a conocer los productos y servicios de una compañía, permiten a los consumidores evaluar fácilmente la propuesta de valor.

4. Relación con los consumidores: la empresa debe establecer el tipo de relación que desea con los segmentos de mercado que le interesan. Las relaciones pueden ser de dos tipos: personales y automatizadas. Puede incluir aspectos como asistencia personal al consumidor y atención a necesidades

particulares del consumidor, entre otras.

5. Flujos de efectivo: es imprescindible que la empresa se cuestione hasta qué precio estaría dispuesto a pagar por su producto un consumidor del segmento de mercado al que se dirige y con base en esto, elegir la estrategia de precio. Asimismo, qué otras formas de generación de ingresos pueden tener la empresa, adicionales a la simple venta del producto.

6. Recursos clave: bienes más importantes para trabajar el modelo de negocio. Permiten a la empresa crear y ofrecer la propuesta de valor, mantener relación con los segmentos del mercado y, por supuesto, obtener ganancias; incluye todos los tipos de recursos: físicos, de información, técnicos, humanos y financieros.

7. Actividades clave: describe las acciones más importantes que una empresa realiza para hacer funcionar su modelo de negocio, pueden relacionarse con la producción, la prevención y solución de problemas o el desarrollo de sistemas de soporte a la logística de operación.

8. Socios clave: red de proveedores y socios que hacen funcionar el modelo de negocio. Implica crear alianzas estratégicas para optimizar el modelo de negocio, reducir el riesgo, o adquirir recursos. Las alianzas pueden ser entre no competidores, competidores, distribuidores, financieros o proveedores para asegurar abastecimientos confiables.

9. Estructura de costos: incluye todos los costos en que se incurre, tanto para poner en marcha el modelo de negocio, como para crear y entregar el valor ofertado en la propuesta, así como mantener las relaciones con el consumidor, y generar ingresos. Los costos pueden calcularse una vez que se definen los recursos, actividades y socios clave. Los costos deben minimizarse en cualquier modelo de negocio, ya sea bajando costos u ofreciendo una propuesta de alto valor que aprecie el cliente. (Alacaraz Rodríguez, 2011, p.42-43)

1.3 Branding y marketing

Al futuro se lo debe crear, para que no nos sorprenda. Esta frase no por ser muy repetida deja de ser cierta. Como marca Andy Stalman en su libro

Brandoffon, al señalar las distintas denominaciones como: “la era de las nuevas tecnologías, de las redes sociales, del conocimiento o de internet”. El nombre adecuado es el de Era Digital. “Respecto al crecimiento y desarrollo de marcas esta oportunidad se ve potenciada por la incalculable ayuda de las nuevas tecnologías, las redes sociales, internet, y en definitiva todo lo digital.” Sigue Stalman, Las empresas tienen que atreverse a ser diferentes y no limitarse sólo a imitar las fórmulas que ya han probado otros. (...) Hasta hace poco las empresas tomaban las riendas y dirigían la conversación con su público. (...) Luego apareció la bidireccionalidad, empezando a escuchar a su audiencia. Hoy la interacción es múltiple. Para lograr el engagement debemos dejar de actuar como profesionales del Marketing y empezar a actuar como seres humanos. De las tan comentadas 4P, del marketing Product, Production, Place, Price, hoy es necesario incluir a la quinta P, People. Las personas son el centro. Todas las marcas deben reinventarse y otorgar a través de las redes sociales y la actividad con sus usuarios que otorgan vida a las marcas. (Stalman, 2014, p. 14-15)

Easy Salud, nace pensando en las personas. Las toma como centro, no sólo de su estrategia de marca, sino en su ser, Su branding será basado en las personas. Su marketing buscará difundir esta idea, hacerla masiva. “Debemos involucrar a los consumidores como parte de la historia de la marca: aprender, adaptar, crear y compartir contenidos con ellos” (Stalman, 2014, p.15).

El marketing ha cambiado y la premisa de mostrarle una nueva manera de satisfacer una necesidad, a la gente para que la compre y nos entregue beneficios.

Hoy la estrategia es ayudar al cliente. Tener usuarios felices. Con esa premisa se crea Easy Salud, solucionando problemas reales donde quienes más beneficios obtienen son los clientes.

“Somos pobres en tiempo. El tiempo ya es, pero lo será aún más, nuestro recurso máspreciado. No alcanzan los días ni las horas, por eso la buena gestión del tiempo es fundamental” (Stalman, 2014, p. 37). Esta es la razón de ser de Easy Salud. Ahorro de tiempo y recursos, para todos quienes lo usen basándose en el paciente como centro. Se nota que las empresas hoy están en un mismo nivel en el campo de juego, sin importar su tamaño. Eso constituye

una verdadera oportunidad y democratización.

En esta nueva era existen cuatro tipos de marcas: las que crean el cambio, las que cambian, las que no cambian, y las que no quieren cambiar.

“Cuando pones en marcha un nuevo proyecto, además de ofrecer un servicio a tu público estas rompiendo algo. La simple existencia de una alternativa hace que alguna otra cosa deje de ser cierta.” (Godin, 2019, p.141) La tensión es esto.

Si tienes la sensación de estar coaccionando a la gente, manipulándola o dándole miedo, es que estás haciendo algo mal. La tensión es algo que podemos ejercer precisamente porque nos importa la gente a quien queremos ofrecer nuestros servicios (...) Puedes ser agente de cambio, alguien que genera tensión y luego la alivia. (Godin, 2019, p.142)

1.4 Ventas

Las decisiones de compra, según Jurguen Klaric (2018), son simbólicas y llevan el siguiente proceso.

1.- La opinión individual. Se trata de juicios y posiciones frente a un tema que no tienen por qué estar en consenso con lo que piensan otras personas. El aporte de la opinión individual alcanza a apenas un 15% en todo el proceso de decisión.

2.- La cultura. Debe importar saber que representa el producto en la región donde te desempeñas. La cultura cambia la percepción de las cosas, los productos y hasta las marcas porque es un conjunto de conocimientos, significados y aprendizajes que desarrollan nuestro juicio hacia las cosas. Representa aproximadamente el 30% en el proceso de decisión.

3.- Tu biología. Nos permite entender que, en las cosas fundamentales, todos somos iguales. (...) Sé que te gusta controlar, te gusta explorar, te gusta el placer, te gusta el sexo. Y si no es así es porque tuviste un problema, pero a una persona normal, cuya edad mental sea menor a 50 años en hombres y 35 en mujeres, le tiene que gustar. La biología es el 55% del proceso de decisión.

4.- Valor Simbólico. Entre la biología y la cultura se da algo mágico y se llama código simbólico. Es transversal y es la mezcla de tu necesidad biológica

con tu cultura. Dicta tus preferencias. El cerebro quiere comprar un bien o servicio que signifique algo para él, entonces necesitamos encontrar el valor simbólico de nuestros productos para vender más. El mundo simbólico es el más poderoso, es el que minimiza el miedo, el orgullo, el estatus, y cubre las carencias. (Klaric, 2018, p. 130-132)

CAPITULO 3

I MODELO DE NEGOCIO EASY SALUD

1.2 Clientes

Se satisfacen las necesidades de la cadena de valor del sistema de salud argentino, en el NOA, (compuesto de las provincias de La Rioja, Catamarca, Tucumán, Santiago del Estero, Salta y Jujuy), el NEA (compuesto por las provincias de Formosa, Chaco, Corrientes, y Misiones) y las ciudades de menos de 200.000 habitantes.

Se focaliza en el usuario-beneficiario-paciente-afiliado, porque como en todo servicio, su presencia es fundamental para que el mismo se desarrolle. Se hace referencia aquí al servicio principal de atención, prevención y asistencia de la salud.

La asistencia es desarrollada por un efector, y/o prestador, quien tiene el contacto directo y presta el servicio al paciente.

Los financiadores de salud, que hacen las veces de intermediarios entre pacientes y efectores/prestadores.

Es motivador hacer foco en el paciente, el deseo de mejora de su atención de la salud, proveer el control y de esta manera dar una herramienta para mejorar la realidad. Además, se protege a la empresa de cambios que puedan surgir en el entorno, la manera de prestar servicios de salud, o de financiarlos, debido a que el principal actor de este servicio es el usuario, quien además de forma directa o indirecta aporta los recursos económicos para sostener el sistema de salud.

1.2 Propuesta de valor

Simplificar y coordinar de manera simultánea, eficiente, segura y confiable los trámites referidos a la administración de salud, unido a la cadena de valor y devolviéndole recursos, físicos, económicos, humanos, y de tiempo. Se beneficia a toda la cadena de valor. pacientes, efectores, prestadores y financiadores.

El paciente, el efector y el financiador no necesitan realizar ninguna inversión económica para contar con el servicio.

1.3 Canales

El servicio se brinda mediante un software, que puede utilizarse en base web, aplicación de escritorio para PC, app de celulares, mensaje de texto (SMS) o vía telefónica por identificador de voz. Se entrega un reporte en base compatible tanto de importación como exportación de datos.

1.4 Relación con el cliente

Se establece relación personal con los clientes, con atención 24x7, a través de asistencia en la web, bots, redes sociales, atención telefónica y por plataforma de streaming.

No sólo se busca atender a los beneficiarios, sino vincularse con el cliente, usuario, capacitándolo, buscando que sepa que es vital para el funcionamiento del servicio.

1.5 Flujo de efectivo

Provistos por los financiadores del sistema. A menos de un 5% de las pérdidas que registran hoy.

También por los Up-Grade de los usuarios, únicos clientes que pueden acceder a mejorar su servicio.

1.6 Recursos clave

Para el desarrollo de la empresa se necesitarán diversos recursos tanto humanos como técnicos. Entre los primeros se requerirá Diseñador de Proyectos, Ingenieros y Analistas en Sistemas. En cuanto a los recursos técnicos, serán necesarios Licencias de Software, Servidores Informáticos, tanto físicos como virtuales.

Otro recurso clave es el marketing, fundamental para el conocimiento del servicio, su posicionamiento y la demanda de sus beneficios por parte de los usuarios/beneficiarios.

1.7 Actividades clave

Son actividades clave, la innovación permanente en el método de administrar la salud de la mano de la tecnología y un excelente nivel de programadores. Todo esto soportado por una excelente atención al cliente y el usuario. Es fundamental la capacitación de los usuarios.

Es fundamental la manera de comercializar, es vital para el correcto desarrollo y expansión de la empresa.

1.8 Socios clave

Son socios claves de nuestra empresa los prestadores más importantes de cada localidad, que recibirán sin cargo nuestro servicio pero que además deberán validar su uso.

Son importantes también las asociaciones médicas y de profesionales como los profesionales independientes que promoverán nuestro servicio.

1.9 Estructura de costos

Los principales costos para solventar son en innovación, recursos humanos calificados, innovación y marketing.

1.10 Justificación de la empresa

Ante la situación descrita, se observa la oportunidad de negocio, de optimizar los procedimientos desde la solicitud, autorización, registro, control, valorización, validación, en tiempo real y simultáneo, beneficiando a todos los actores de la cadena de valor, otorgando beneficios, económicos, logísticos y de liberación de recursos.

1.11 Propuesta de valor

Entregar un servicio en tiempo real, que priorice al paciente, le dé otorgue el control sobre la solicitud, autorización; minimice los trámites burocráticos para tener acceso a sus prestaciones médicas; beneficie a los efectores y prestadores, sean estas instituciones o profesionales, siendo una herramienta que les reduzca al mínimo las pérdidas por débitos y haga más eficiente la administración. Como así también, contemple el control necesario de parte de los financiadores del sistema, posibilitando una mejora en los costos por autorización, control y registro de prestaciones. La elección de la zona tiene relación con el alto grado de burocracia administrativa detectada, y el bajo nivel de competitividad y desarrollo tecnológico en materia de organización administrativa del proceso integral de atención en el sistema de salud, como la falta de implementación de sistemas gestionados por la competencia.

Modelo de Negocio Canvas

Socios claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relación con el cliente	Segmento de clientes
<p>Clínicas y sanatorios. Asociación de profesionales Profesionales independientes</p>	<p>Innovación. Programación. Atención al cliente y usuario. Comercialización. Capacitación de usuarios.</p>	<p>Simplificar y coordinar de manera simultánea, eficiente, segura y confiable los trámites referidos a la administración de salud, unido a la cadena de valor y devolviéndole recursos, físicos, económicos, humanos, y de tiempo.</p>	<p>Asistencia personal 24x7 Telefónica. Web. Streaming. Asistencia automática. Bots. Videos de capacitación online Creación de grupos en redes sociales. Vínculo fuerte con el cliente.</p>	<p>Financiadores del sistema de salud. (Empresas de Medicina Prepaga. Obras Sociales Nacionales. Mutuales.) Efectores del sistema de salud. (Médicos. Kinesiólogos. Psicólogos) – Sistema Up grade para prestadores.</p>
	<p>Recursos claves</p> <p>Colaboradores especialistas en software. Marketing. Innovación Conectividad. Colaboradores en atención al cliente.</p>			
<p>Estructura de coste</p>			<p>Fuentes de Ingreso</p>	
<p>Recursos humanos. Colaboradores. Innovación Marketing y publicidad.</p>			<p>Financiadores del sistema por autorización. Efectores. prestadores. Por servicio up grade. Abono anual. Pacientes. Por servicio Up Grade. Abono anual.</p>	

Figura N°10 Modelo Canvas Easy Salud.

II PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 Nombre de la empresa

Easy Salud

2.2 Descripción de la empresa

Tipo de empresa.

Se constituye una empresa de servicios con base tecnológica, orientada al servicio al cliente y servir de soporte a todos los actores de la cadena de valor del sistema de salud.

2.3 Ubicación y tamaño de la empresa

La empresa se radicará en San Nicolás de los Arroyos, Provincia de Buenos Aires para el desarrollo previo y luego abrirá oficinas comerciales en La Rioja y Corrientes iniciando su actividad en el Noroeste y Noreste de la República Argentina, (regiones que están integradas por las provincias de La Rioja, Catamarca, Tucumán, Santiago del Estero, Salta, Jujuy, Formosa, Chaco, Corrientes, y Misiones) y las ciudades de menos de 200.000 habitantes de todo el país.

III ANÁLISIS FODA

Con el objetivo de realizar un análisis interno y externo de la empresa, y un diagnóstico inicial en base al criterio y opinión del autor de este trabajo y a la información recolectada e incorporada al mismo, se procedió a confeccionar la herramienta FODA. En tal sentido, los aspectos relevantes a considerar para la toma de decisiones estratégicas que resultaron del mismo fueron los siguientes:

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Amplia experiencia en el sector de la salud. • Fuerte cohesión del equipo emprendedor. • Experiencia en gestión de equipos de alto rendimiento. • Modelo de negocios ganar-ganar. • Simultaneidad de la información • Escucha activa permanente. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incremento del uso de la tecnología. • Satisfacción de una necesidad evidente y actual. • Vínculo sobre el paciente. • Mejora en las conexiones de internet. • Usuarios deseosos de inmediatez. • Tiempos cada vez más escasos de parte de los usuarios. • Fácil y rápida propagación a través de redes sociales.
<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de personal altamente calificado. • Gran amplitud geográfica. • Falta del capital de trabajo propio. • Necesidad de innovar constantemente. • Comportamientos del cliente en cambio constante. 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fácilmente replicable. • Resistencia al cambio de parte de algunos usuarios. • Intervención del estado en sector.

Figura N°11 Análisis FODA

3.1 Misión

Facilitar todos los trámites administrativos requeridos por la cadena de valor del sistema de salud, mejorando los controles y priorizando al paciente-beneficiario, favoreciendo a todos los actores de sistema, mediante el uso de la tecnología disponible.

3.2 Visión

Ser líderes en la región, y referentes en el país, en innovación y optimización de procesos administrativos con base tecnológica y foco en el usuario, expandiéndonos tanto dentro del área salud como en nuevos sectores.

IV OBJETIVOS DE LA EMPRESA

4.1 Corto plazo

Consolidarse en el mercado, como el sistema de autorizaciones de prestaciones de salud en la región geográfica elegida. Lograr ventas anuales de u\$d 1.600.000.

4.2 Mediano plazo

Lograr ventas anuales para el tercer año de u\$d 5.600.000 (dólares estadounidenses cuatro millones ochocientos mil). Potenciar los beneficios de realizar Up-Grade logrando que representen un 35% (treinta y siete por ciento) del total de ingresos.

4.3 Largo plazo

Consolidar la relación con los individuos, logrando la compra de Up-Grade tanto de pacientes como por parte de efectores y prestadores. Obtener ventas anuales superiores a u\$d 9.400.000 (dólares estadounidenses nueve millones cuatrocientos mil). Lograr que el 60% de los ingresos provengan de ventas de Up-Grade.

4.4 Ventajas competitivas

- ✓ Simultaneidad de acceso y entrega de la información.
- ✓ Procesos inicializables en forma indistinta por cualesquiera de los usuarios por tipo y nivel.
- ✓ Gratuidad del servicio para paciente-beneficiarios-, efectores y prestadores.
- ✓ Posibilidad de trabajo On-Line y Off-Line.
- ✓ Mesa de ayuda 24 horas.
- ✓ Operación simple y unificada.
- ✓ Compatibilidad con ERP actuales de los prestadores y financiadores.

4.5 Distingo competitivo

- ✓ Inclusión de toda la cadena de valor y procedimiento, incluyendo al paciente y entregándole una herramienta poderosa, beneficiando a toda la cadena de valor.
- ✓ Integración de la información en tiempo real. Simultaneidad del acceso a la información.

4.6 Análisis de la industria

Por la complejidad descrita y como se menciona ut-supra, se pierden en promedio un 8% del presupuesto total en el proceso de solicitud, autorización, validación, valorización, registro, control y autorización para el pago de las prestaciones, más las ineficiencias y vicios del sistema, es decir un piso de u\$d

5.200.000.000 (dólares estadounidenses cinco mil doscientos millones) anuales.

4.7 Uso de la tecnología

Más del 90 % del territorio nacional urbano cuenta con cobertura de internet, sea de manera fija o satelital, permitiendo en distintos tipos de ancho de banda y velocidades, el acceso de los centros de atención y prestación médica. Por otro lado, en los últimos años, el crecimiento de los smartphones en el país ha sido significativo. Según el artículo publicado el 29 de enero de 2018 en BAE Negocios, en la actualidad Argentina, se ha convertido en la nación latinoamericana en donde más teléfonos inteligentes hay por habitante.

En Argentina hay 39,9 millones de usuarios únicos de teléfonos celulares, según el estudio Mobile Regional Insights, que elabora la Mobile Marketing Association. Según sondeos realizados por la consultora Deloitte 91% de los encuestados en la Argentina respondió que posee un "smartphone", más que México con un 89%, Brasil con un 87% e, incluso, los Estados Unidos con un 82%. El crecimiento es palpable en 2013, sólo 43% tenía un smartphone mientras que, en 2016, fue el 82%. Uno de los datos de la investigación, que más llama la atención es el número de veces al día que las personas consultan sus teléfonos inteligentes. (...) En el transcurso de la primera hora, desde el momento en que se despiertan, el 95% de las personas consultan sus teléfonos. Una hora antes de dormir, el 90% lo mira por última vez. (BAE Negocios, enero 2018, "Argentina es el país de la región que tiene más smartphones por habitante", parr. 2-4; 6)

Ante esta situación, se observa que mediante Easy Salud, podemos brindar un servicio que reduzca esas pérdidas entre un 65% y 90% de una manera sencilla y amigable, beneficiando a todos los actores del sistema.

Se toman en consideración las siguientes acciones:

4.8 Servicios a ofrecer

Software con integración de los siguientes subsistemas:

- Sistemas de turnos para prestaciones médicas. On-Line y Off-Line. Telefónico con reconocimiento de voz. Opción de prestadores habilitados por financiador. Informe en tiempo real al prestador, efector, financiador.
- Sistema de autorizaciones on-line off-line. Desde cualquiera de las entradas paciente-efector-prestador-financiador, puede realizar la solicitud de autorización y su seguimiento. Validación.
- Seguimiento de prestaciones. En tiempo real, para los efectores participantes en la prestación, prestador y financiador, para control y autorización de prestaciones incidentes de la original. Validación. Observar el valor económico en tiempo real.
- Informes. Reporte parametrizable, periódico para exportación a ERP de prestador, y financiador. Valorización de prestaciones. Opción a paciente.
- Digitalización de Imágenes. Grabación de Video. Streaming. (Para financiadores y prestadores)

Up-grade paciente. Historia clínica digital para el paciente. Servicio de tele consulta con el médico. Imágenes. Incorporación de datos. Archivo de imágenes, video, permanente para su uso y registro.

Up-grade para efectores y prestadores. ERP, con capacidad de operación en tiempo real.

4.9 Calificación del equipo de trabajo

- 1) Conocimiento del sector de la administración de la salud, con más de 20 años de experiencia en el sector ocupando puestos de dirección y toma de decisiones.
- 2) Conocimientos y formación en el área de alta dirección. Visión sistémica. Orientación al cliente. Capacidad de innovación. Conducción de equipos de trabajo de alto rendimiento.
- 3) Conocimientos sólidos en el área de sistemas. Experiencia en diseño e implementación de software, en instituciones de salud, prestadoras y

financiadoras del sistema.

4.10 Apoyos de la empresa

- LEGALES.
- Dr. Orlando Litta.
- CONTADOR.
- Estudio Scavone & Asociados.
- SERVIDORES CLOUD SERVICES.
- G2K de Argentina. Telecom Argentina.
- DISEÑO Y PUBLICIDAD. REDES SOCIALES.
- Nilwo SA.

V PLAN DE MARKETING

5.1 Objetivos de marketing

5.2 Corto plazo

Instalar en el mercado un producto en forma de software que integre los procesos administrativos auxiliares en el sector de la salud. Alcanzar el procesamiento de 850.000 (ochocientos cincuenta mil) prestaciones por mes, un 30% de la que se realizan en prestadores privados de las zonas elegidas. Alcanzar una facturación mensual de u\$d 160.000 (Dólares estadounidenses ciento sesenta mil) mensuales. Lograr inicio a la suscripción de Up-Grade, logrando 4700 usuarios pacientes suscriptores y 500 usuarios en la categoría de efectores/prestadores.

5.3 Mediano plazo

Lograr que el 50% de las prestaciones médicas en prestadores privados de la región elegida se realicen a través del sistema de Easy Salud. Referido a los servicios Up-Grade, se plantea alcanzar 43000 usuarios pacientes, y 1750 efectores/prestadores para el segundo año, superando los u\$d 4.250.000 al año.

5.4 Largo plazo

Sostener el 50% de las prestaciones médicas en prestadores privados de la región elegida se realicen a través del sistema de Easy Salud e incrementar el número de usuarios que realicen Up-Grade a 230.000 pacientes y 10.000 efectores-prestadores, logrando superar los u\$d 9.400.000 donde los servicios Up-Grade represente más del 50% de los ingresos.

VI MERCADO

6.1 Tamaño de mercado

La cantidad total de habitantes del NOA Y NEA, es de 9.759.000 habitantes, según los informes del INDEC. De estos unos 3.400.000 cuentan con cobertura de Obra Social o Medicina Prepaga o institutos provinciales. Nos concentramos en ellos, porque utilizan el servicio de salud con más frecuencia y son los usuarios del sistema privado de prestadores. Más de un 80% de estas personas, están familiarizados con el uso de la tecnología, valorando su uso y aplicación para simplificar sus procesos. Son quienes de manera voluntaria o a través de la legislación vigente otorgan los fondos a quienes serán nuestros clientes, empresas de medicina prepaga, obras sociales nacionales e institutos provinciales de salud.

6.2 Consumo aparente

De acuerdo con los informes consultados, brindados tanto por el INDEC, y la actual Secretaría de Salud de la Nación, los beneficiarios de Obra Social, Medicina Prepaga e Institutos /Provinciales, realizan entre 7 y 12 prestaciones médicas anuales (sin tener en cuenta la compra de medicamentos recetados, sector que cuenta con un sistema eficiente y financiado absolutamente por la industria farmacéutica). De esta manera, podemos decir que los 3.400.000 beneficiarios del sistema privado se realizan entre 23.600.000 a 32.400.000 prestaciones por año.

Hay unas 3800 instituciones privadas prestadoras de servicios médicos. En estas instituciones, actúan más de 30.000 médicos y una cantidad superior de auxiliares tales como kinesiólogos, psicólogos, nutricionistas, radiólogos. Según informes del INDEC, que indican un promedio de 3.06 médicos cada 1000 habitantes en la región.

A continuación, se muestran los datos extraídos de la información disponible en INDEC.

PROVINCIA	HABITANTES	TOTAL TITULARES	TOTAL FAMILIARES	OBRA SOCIAL	MEDICINA PREPAGA	TOTAL BENEFICIARIOS	CANTIDAD DE PRESTACIONES	PPM	PAMI	PACIENTES PAMI	CAT PRIVADOS	CAT PUBLICOS	CANTIDAD DE MEDICOS
LA RIOJA	388.000	71.079	50.106	121.185	14.000	135.185	1.081.480	90.123	12,00%	46.560	69	266	1187,28
CATAMARCA	411.000	88.918	41.007	129.925	10.939	140.864	1.126.912	93.909	11,00%	45.210	128	371	1257,66
JUJUY	760.000	161.518	81.491	243.009	22.834	265.843	2.126.744	177.229	12,00%	91.200	229	376	2325,6
SANTIAGO DEL ESTERO	950.000	177.105	85.857	262.962	15.209	278.171	2.225.368	185.447	13,00%	123.500	163	643	2907
SALTA	1.400.000	278.864	166.337	445.201	49.502	494.703	3.957.624	329.802	12,00%	168.000	335	549	4284
TUCUMAN	1.700.000	411.278	245.761	657.039	35.840	692.879	5.543.032	461.919	12,00%	204.000	1.112	386	5202
MISIONES	1.250.000	266.163	153.103	419.266	34.681	453.947	3.631.576	302.631	11,00%	137.500	351	474	3825
CORRIENTES	1.100.000	247.936	140.128	388.064	39.402	427.466	3.419.728	284.977	12,00%	132.000	255	374	3366
CHACO	1.200.000	212.732	93.496	306.228	23.649	329.877	2.639.016	219.918	14,00%	168.000	422	458	3672
FORMOSA	600.000	98.363	42.592	140.955	11.111	152.066	1.216.528	101.377	14,00%	84.000	124	329	1836
	CANTIDAD DE PRESTACIONES AÑO	2.013.956	1.099.878	3.113.834	257.167	3.371.001	26.968.008	2.247.334			3.188	4.226	29862,54

PPM PRESTACIONES POR MES

Tabla N°1 Prestaciones por mes según provincia. Datos extraídos de INDEC.

VII DEMANDA POTENCIAL

7.1 Corto plazo

Procesar el 35% de las prestaciones que se efectúan en el sector privado. Se logrará esto, por la gratuidad del servicio para pacientes y prestadores; y concentrando el esfuerzo comercial en los prestadores con mayor concentración de prestaciones.

7.2 Mediano plazo

Incrementar la penetración hasta lograr un 50% de prestaciones procesadas y que un 8% de los usuarios accedan al Up-Grade, representar un 35% del total de las ventas anuales.

7.3 Largo plazo

Mayor demanda de servicios Up-Grade de parte de los individuos, llegando a más de un 20% del total de usuarios. Cubrir el 50% de las prestaciones realizadas en centros privados.

VIII COMPETENCIA

La competencia, se centra principalmente, en empresas radicadas en la ciudad de Buenos Aires. Se busca marcar una diferenciación satisfactoria, al proponer un modelo de negocio basado en el paciente-usuario-beneficiario. Entregar valor mediante, la mejora en la calidad de vida de los usuarios, empresarios y colaboradores de los efectores, prestadores y financiadores del sistema de salud, entre los que se cuenta beneficios económicos a consecuencia de las mejoras entregadas.

Es una diferencia competitiva importante, el comercializar sin cargo a los prestadores, y los usuarios. De esta manera, se afianza la posición sobre los dos actores principales del proceso.

IX ESTUDIO DE LA COMPETENCIA

EMPRESAS	VENTAJAS COMPETITIVAS	DESVENTAJAS
ACTIVIA ARGENTINA	<ul style="list-style-type: none"> • Gratuidad para los prestadores • Multiplataforma. • Diferentes tecnologías 	<ul style="list-style-type: none"> • Ausencia de control para el beneficiario. • No cuenta con integración de turnos.
Proyecto Ángel.	<ul style="list-style-type: none"> • Integración absoluta del proceso de salud. • Foco en la historia clínica. • Respaldo económico • Prestigio internacional. • Datos de gestión asistencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto costo de implementación. • Falta de adaptabilidad a la realidad económica de los prestadores de salud. • Costo para cada actor del sistema.
Geclisa Software	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de la gestión hospitalaria. • Amplia cartera de clientes en todo el país 	<ul style="list-style-type: none"> • Foco sólo en el prestador. • Costo de implementación.
Medtech.	<ul style="list-style-type: none"> • Integración sistema de turnos. • Reconocidos clientes en capital federal. • Integración del sistema contable. • Gestión hospitalaria 	<ul style="list-style-type: none"> • No incluye a los financiadores. • Costo para los prestadores. • Problema multipantalla.
ALEPHOO	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento nacional. • Inclusión del paciente dentro del proceso. • Comunicación con el paciente 	<ul style="list-style-type: none"> • Costo de implementación para el prestador • No integra al financiador.
Micam Soluciones	<ul style="list-style-type: none"> • Sistemas integrados de gestión para financiadores. • Sistemas integrados para prestadores de salud. • Interacción con el afiliado/paciente • Servicios adicionales complementarios de mejora en la gestión. • Reconocimiento nacional 	<ul style="list-style-type: none"> • Costo para el financiador • Costo para el prestador. • Falta de integración de los productos.
MiSalud.	<ul style="list-style-type: none"> • Integración de software para prepagas y obras sociales. • Integración con organismos de contralor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Carencia de solución a prestadores. • Foco en el financiador. (intermediario)

Figura N°10 Análisis de competencia

CAPITULO 4

I ESTUDIO DE MERCADO

1.1 Objetivo general

- Detectar miedos y necesidades, en pacientes, efectores, prestadores y financiadores, a fin de mitigarlos con nuestra solución.

1.2 Objetivos específicos

- Detectar necesidades no expresadas, de parte de los usuarios, sus necesidades, deseos y demandas, los temores y miedos que motivarán la compra de los Up-Grade
- Detectar necesidades de los directivos de los prestadores, vinculadas a la eficiencia operativa. Sus miedos y temores ante la situación en general y la implementación de una nueva herramienta.
- Recopilar problemas detectados por los operadores de los prestadores en los métodos utilizados hoy.
- Detectar problemas referidos a la operatoria detectados por los operadores de los financiadores en el proceso actual, directos e indirectos.
- Detectar necesidades ocultas, de parte de los clientes (empresas de medicina prepaga, obras sociales e institutos provinciales, no expresadas en forma consciente.
- Detectar los temores y miedos a vencer para determinar la compra y nuevos servicios a prestar.

II DEFINICIÓN DE EASY SALUD

- Usuario: Es un medio fácil, simple y eficiente que permite gestionar todos los trámites referidos a la salud, mejorando la calidad de atención, ahorrando tiempo y recursos.
- Efector – Prestador: Es un simplificador de autorizaciones, agradable y seguro. Reduce considerablemente las pérdidas por débitos y permite un confiable control interno y externo. Libera recursos, al evitar procesos que no agregan valor, y controles que resultan tediosos y obsoletos.
- Financiado: Es un servicio, simple y eficiente de autorizaciones y control de prestaciones, facilita la tarea de auditoría previa, de terreno y posterior. Elimina totalmente el trabajo de carga de prestaciones (data entry) en el sistema de gestión. Libera recursos.

2.1 Metodología - Resumen

Si bien la empresa hará foco en el servicio al paciente, los principales clientes serán en principio las financiadoras del sistema; y quienes decidirán sobre el uso o no serán los prestadores/efectores del sistema. Por ello, se decidió, realizar entrevistas con referentes de los principales prestadores de la región de interés para luego pasar a entrevistas con gerentes de obras sociales, mutuales que prestan servicios de financiamiento de salud y empresas de medicina prepaga.

En este sentido, se procedió a realizar una estimación inicial de la percepción de estos actores respecto de la administración del actual sistema de salud.

Así, la herramienta utilizada consistió en relevar información primaria a través de encuestas, mediante el uso de un cuestionario estructurado anónimo de preguntas a una muestra significativa de actores con opinión calificada, considerados relevantes para los propósitos del presente trabajo.

Se estimó oportuno preservar el anonimato de los participantes ante el propio pedido de los mismos que mostraron temor y resistencia a revelar su identidad en dicho cuestionario, invocando conflicto de intereses u otros, que podrían comprometer su condición laboral y/o comercial con otros actores del sistema.

De todos modos, y a los fines de disponer de la información requerida, se procedió a explicar a los mismos la importancia de participar en el diagnóstico, el que será útil en tanto la encuesta se valga de respuestas completas y veraces, e instruir a los mismos sobre el modo de completar adecuadamente dicho cuestionario.

Asimismo, y a los fines de obtener información suficiente y representativa se decidió trabajar sobre un panel de actores de (50) participantes conformado por:

(30) Prestadores

(20) Financiadores

La actividad fue llevada adelante por el autor del presente trabajo durante los meses de Marzo a Junio de 2019, y los resultados analizados durante el mes de Julio del mismo año, arrojando la información que se precisa a continuación:

2.2 Entrevistas con prestadores

Objetivo: Detectar principales inconvenientes en la administración.

Determinar capacidad de negociación y colaboración con los financiadores.

Evaluar penetración y uso de la tecnología.

Evaluar apertura a la mejora.

Al ser consultados sobre este tema más del 50% la considera muy difícil. Grandes inversiones en moneda extranjera en equipamiento que muchas veces no puede ser recuperada, ni genera rentabilidades suficientes. Al consultar sobre la tarea administrativa, todos se muestran expertos en el manejo del sistema de facturación, y describen mejoras que se han implementado, como: incorporación de los convenios al sistema informático,

ordenamiento de procesos, diversos métodos de control, envíos de documentación certificada, transmisión hacia los financiadores de algunos archivos electrónicos, y buenos sistemas de auditoría compartida. Ninguno habla de una integración del sistema de turnos para consultorios externos y prácticas de diagnóstico, como aquellos que cuentan con servicio de internación la carga en manual de las prácticas realizadas en más del 50% de los casos. Referidos a los débitos recibidos señalan, que rondan entre un 7% y hasta un 15%, que algunos pueden refacturarse pero que eso conlleva de por sí, una demora en el pago y su consecuente costo financiero. Esto, además trae aparejada una nueva carga administrativa, y situaciones de conflicto con quienes deben pagar la prestación.

Todos señalan que la llegada de internet ha ayudado a estar más comunicados, tanto como equipo interno como con sus clientes. Las nuevas tecnologías, hacen más rápidas todas las comunicaciones, pero que no se tejen redes o sistemas integrados de administración o procesamiento de datos. Los costos o las inversiones para realizarlo son altos.

Preguntados sobre los sistemas de autorización, refieren 8 de cada 10 que, son provistos por los financiadores lo que trae aparejado el problema en sus mesas de entrada, para adaptar el método de trabajo a cada uno de ellos, o manejar uno propio para quienes no cuentan con este tipo de sistema del 20% que cuenta con sistema de autorización, no todos cuentan con una vinculación con sus sistemas de gestión.

El 100% se muestra interesado en conocer una alternativa sin cargo, con sistema de turnos integrados y que entregue reportes de gestión compatibles con sus ERP. Uno de los problemas que mencionan, es la resistencia del personal al cambio, aunque reconocen que el alivio en su tarea sería muy importante.

2.3 Entrevistas con los financiadores

Las entrevistas se desarrollaron con varias entidades de alcance regional, y con dos representantes de entidades de nivel nacional. Quienes trabajan a nivel regional señalan las dificultades para operar con

distintos prestadores, y lograr un control eficiente de las prestaciones y autorizaciones de estas. La información por lo general les llega con un delay de al menos 30 días, por lo general, ocasionando la falta de información falta de control. Esto ocurre, por ejemplo, en las prácticas de internación y con aquellos sistemas en los que existen practicas previamente autorizadas bajo el sistema de credencial y que muchas veces se producen abusos de parte de los prestadores y/o efectores, al facturar prestaciones que no pueden ser rechazadas, y simplemente “se sabe” de este fraude, pero que poder comprobarlo es difícil, y por lo tanto generan un sobre costo en el servicio.

Quienes cuentan con autorización On-Line, manifiestan un mayor control, pero como contraparte tienen la resistencia de parte de los prestadores,

La carga administrativa es importante para auditar, ya que cada prestador tiene su modalidad de facturación, y para evitar abusos deben formar estructuras para control y estas tienen un costo de aproximadamente un 20% y 35% del total del costo de administración, es decir un entre un 6% a 10,5% del total de su costo. Algunos sufren suspensión en el crédito para la prestación de sus servicios, a raíz de los débitos que se realizan, no cuantificando que perdida resulta de ello.

Tanto quienes representan entidades de alcance regional como nacional, se muestran interesados en una opción que les permita unificar el sistema de autorización y entregarles información en tiempo real y que controle en forma previa las prestaciones a realizarse, sobre todo en el inicio del proceso, la solicitud del turno.

III DISTRIBUCIÓN Y PUNTOS DE VENTA

3.1 Sistema de comercialización

Además de las ventajas demostradas al basar todo el procedimiento haciendo foco en el paciente-beneficiario-usuario, esta empresa, muestra un innovador sistema de comercialización. A fin de concentrar el esfuerzo y los recursos de comercialización, nuestro canal de llegada será a través de los actores económicos más perjudicados del sistema y que después de los pacientes, son el otro eslabón irremplazable de la cadena de valor, los Prestadores.

Todas las virtudes estarán disponibles para el prestador sin cargo alguno, ni por relevamiento, ni por implementación y/o adecuación de procesos internos; capacitación del personal, para interactuar con la interfaz que necesite para realizar sus tareas; capacitación y asistencia a los pacientes-usuarios, para el uso del sistema de turnos y recordatorios, las adaptaciones necesarias o exportación de datos al Software de Gestión que posea la institución, asociación y/o profesional; y una participación por cada Up-Grade que realicen dentro de Easy Salud. Los usuarios-pacientes, a sola condición de que sus prestaciones en su totalidad sean autorizadas, evolucionadas, valorizadas por Easy Salud; en tiempo a acordar, y colaborando comprometidamente a gestionar los convenios de pago con los financiadores, estableciendo a Easy Salud como su único sistema válido de autorización de prácticas, a excepción del Instituto Nacional de Seguridad Social para Jubilados y Pensionados (INSSJyP). Debido a la composición del mercado al que está dirigido, acordada la contratación con los Institutos Provinciales de Seguridad Social, podrá disponer sin cargo de la implementación en los Hospitales Públicos y/o Centros de atención de las localidades en las que se celebrare el acuerdo.

De esta manera, los principales actores de la cadena de valor, pacientes, efectores, y prestadores, acceden a todos los servicios necesarios sin cargo; y los financiadores obtienen los suyos, a un costo que implica un

20% directo sobre el valor que gastan hoy y de un 5% si se involucran los gastos indirectos implicados.

El canal que se elige es directo. La propia empresa comercializa sus servicios, en forma directa sin utilizar intermediarios.

El punto principal para la distribución, son los prestadores y efectores. Desde allí se llegará a usuarios. El primer punto, son los prestadores, debido a que tienen un número reducido, concentran las prestaciones médicas y son los más afectados económicamente con el sistema actual.

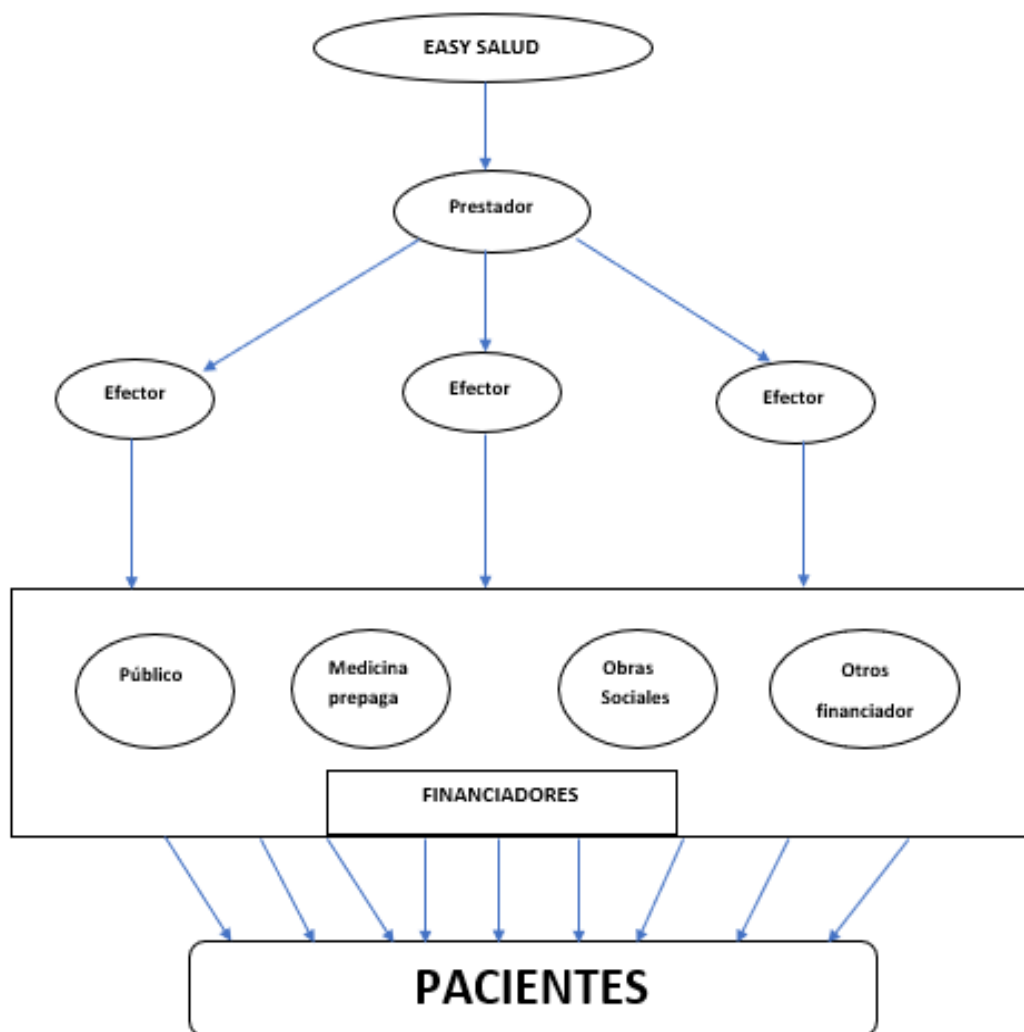


Figura N°11 Flujograma general de Easy Salud

3.2 Canales

Se llegará a los clientes por fuerza de venta propia (prestadores-efectores y financiadores) por lo específico del servicio que se ofrece para cada uno de ellos. En el caso de prestadores y efectores, deben probar y conocer las ventajas de Easy Salud, resolver las dudas y temores de un equipo de trabajo, qué es interdisciplinario y generalmente resistente al cambio. En el caso de los financiadores, se debe mostrar que, si bien se ven casi “obligados” a contratar nuestros servicios, somos un aliado en su mejora de gestión y control, que entrega valor a sus afiliados – clientes.

Usuario Final. Se llega a través de canales digitales, redes sociales, para lograr hacer masivo y personalizado el trato uso y contratación de servicios Premium.

3.3 Publicidad

Se utilizarán medios tradicionales, digitales y redes sociales.

El objetivo al momento del lanzamiento es dar a conocer como EASY SALUD, terminar con los miedos de sus clientes, y les ayuda a tener una vida más fácil, con más tiempo, menos conflictos y por lo tanto más feliz.

Se realizará publicidad, en los medios locales a medida que se avance regionalmente.

Las redes sociales elegidas para el trabajo de publicidad son, Facebook, Instagram, (por ser la red social de los emprendedores) y LinkedIn, por que aglutina a profesionales del rubro y genera un vínculo directo.

3.4 Marca

La marca elegida es EASY SALUD y su logo es el siguiente:



Figura N°12 Identidad Visual de Easy Salud

3.5 Diseño

El diseño, deberá ser amigable con cada uno de los tipos de usuarios (4) y niveles de acceso. Los tipos de usuarios serán: Paciente, Efector, Prestador y Financiado. Los niveles de acceso serán:

- ✓ Paciente: Free-Up-Grade.
- ✓ Efector: Free-Up-Grade.
- ✓ Prestador: Operador. Supervisor. Dirección Médica–Gerencia.
- ✓ Financiado: Operador. Supervisor. Auditoría Médica. Gerencia.

Este tipo de acceso quedará determinado por el logueo que se requerirá al inicio de sesión.

Todas las alternativas serán intuitivas.

Habrà versión móvil, de escritorio y simplificada para la app.

En las imágenes se pueden ver ejemplos de distintas pantallas que integran el desarrollo.

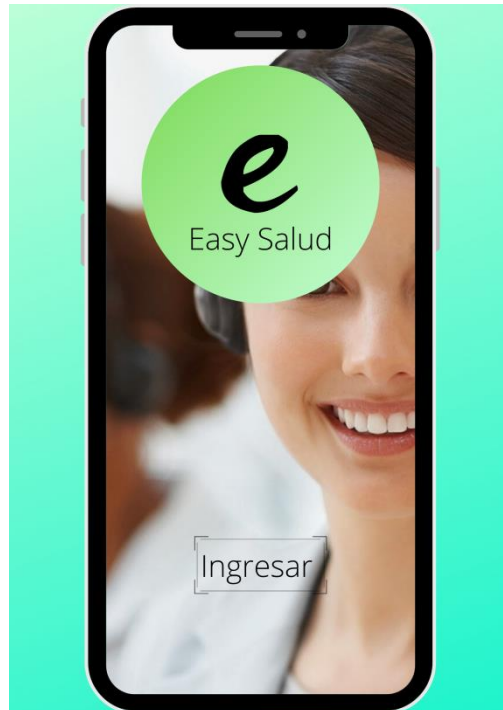


Figura N°13 Imagen de pantalla N°1

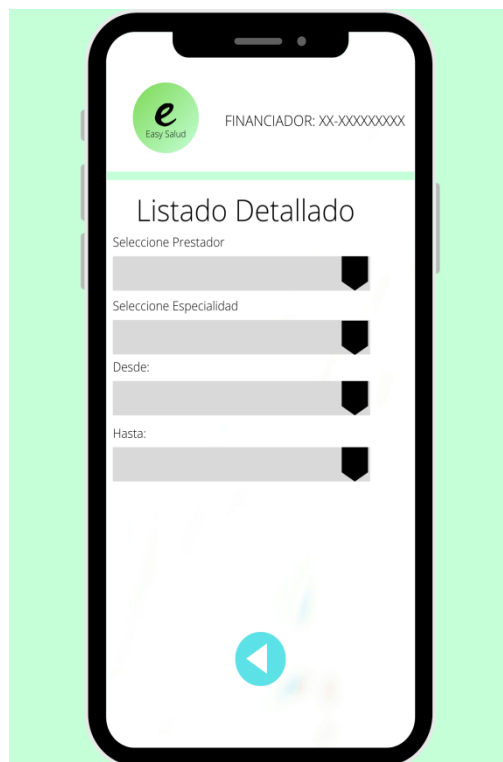


Figura N°14 Imagen de pantalla N°2

IV FIJACIÓN Y POLÍTICA DE PRECIOS

Se fija el precio del servicio en u\$d 0,25 por autorización (veinticinco centavos de dólar estadounidense). u\$d 18 anuales para el Up-Grade de pacientes y u\$d 120 para el de efectores y prestadores.

El precio se fija de Dólares Americanos porque el sistema de salud, como muchos otros sectores de la economía argentina, se encuentra dolarizado en cuanto a sus costos.

V PLAN DE INTRODUCCIÓN AL MERCADO

Entrar en zonas actualmente no atendidas por la competencia, contemplando la alta barrera de salida para quien ya cuenta con un servicio.

Con visitas personales acordadas con los prestadores, entregarles el servicio sin cargo a cambio de la exclusividad en el sistema de autorizaciones. Establecer una relación personal, también con los financiadores, a efectos de aliarnos a ellos entregándoles un servicio que les será útil más allá del que estén utilizando hasta el momento.

VI RIESGOS Y OPORTUNIDADES DE MERCADO

RIESGO	ACCIONES A REALIZAR
Política comercial de parte de la competencia	Comunicar desde el inicio intensamente nuestra ventaja como única, y luego como los primeros del mercado.
Resistencia de parte de algunos financiadores.	Establecer un vínculo con ellos. Fortalecer la relación con los Prestadores y Pacientes. Otorgar periodos de prueba. Hacer hincapié en el control de involucrar al paciente.
Resistencia al cambio por parte del personal que debe operar el software en el prestador.	Realizar trabajo de coaching y liderazgo con los directivos de la institución. Colaborar en la inducción. Premiar avances.
Estrategia comercial fácil de copiar.	Avanzar rápidamente en los mercados objetivos. Llegar primero.
Incorporación del paciente en actores de la competencia que ya vinculan a prestadores y financiadores.	Marcar la diferencia como único al inicio y en caso de ocurrir transmitir el mensaje de primero.

Figura N°15 Riesgos de Mercado

OPORTUNIDAD	ACCIONES A REALIZAR
Innovador	Comunicar las ventajas. Llegar al paciente con la comunicación. Dar a conocer la ventaja competitiva.
Sin cargo para paciente y prestador	Comunicar esta ventaja rápidamente. Generar comunidad alrededor de la marca.
Servicios Premium para el paciente	Comercializar los Up-Grade en valores ínfimos.
Ahorro de tiempo y trámites burocráticos	Mostrar la ventaja de la simultaneidad. Difundir entre la comunidad médica.
Acceso a la información segura	Comunicar las ventajas de transmitir archivos de distinto tipo en el momento y en forma previa al momento de verdad.

Figura N°16 Oportunidades de Mercado

6.1 Ventas

Se segmenta el mercado entre usuarios/pacientes, efectores/profesionales, prestadores y financiadores.

Usuarios-pacientes. Se debe fomentar el uso del sistema web y descarga de app; ya que son los principales beneficiados del sistema. Demostrar lo fácil que es operar, el ahorro de tiempo y recursos que genera, y cómo mejorar su calidad de vida. Para ello se destinará publicidad, y sobre todo a la generación de comunidad y tribu, para que no sólo se fomente desde la empresa el uso, sino que sea la “tribu” la que utilice, promueva y mejore el sistema.

En una primera etapa, se promocionará sólo el servicio sin costo para el paciente. Se habilitarán los servicios Up-Grade a los 3 meses del lanzamiento. De esta manera la cantidad de usuarios será mayor.

Efectores/profesionales. Se fomentará el uso, demostrando las ventajas de utilizar el sistema, no sólo desde la mejora de la calidad de atención al paciente, sino en lo económico, al poder controlar débitos y emitir la facturación correspondiente a cada financiador en forma automática, sin importar si este es una Obra Social/Instituto Provincial/Prepaga o un Prestador, Clínica y/o Sanatorio, Asociación Profesional u otro.

Prestadores. Deben sentir seguridad en el proceso. Principalmente al inicio. Claves en el proceso, son otros de los grandes beneficiados. Se promocionará el uso mediante, el acompañamiento, capacitación, y atención permanente. Con un centro de atención y asistencia las 24 horas. Son aliados clave. Son además de un cliente, socios estratégicos. Se debe acompañarlos, no sólo en conocer y utilizar la optimización de recursos, al evitar débitos y mejorar el costo administrativo, sino como reutilizarlos para mejorar la calidad de prestación y servicio que brindan.

Financiadores. Fomentar el uso por las ventajas que encontrarán en el control de prestaciones, y mejora en el costo administrativo. Son quienes generan el flujo de ingresos. Se debe dar seguridad y confianza. Tendrán acceso también a asistencia durante las 24 horas, si bien su tasa de uso será inferior a la que puedan utilizar los prestadores.

VII PRODUCCION

7.1 Objetivos

7.2 Corto plazo

Haciendo foco en lo intuitivo del uso, principalmente para los pacientes, disponer de todos los medios operativos para la integración del sistema de salud, asegurando la compatibilidad del sistema y sus archivos de exportación tanto para prestadores como financiadores. Tener capacidad de procesamiento de 7.500.000 prestaciones por año, 7500 usuarios-pacientes de Up-Grade, y 1000 efectores prestadores, Premium.

7.3 Mediano plazo

Cubrir correctamente las necesidades para procesar 20.000.000 de autorizaciones, atender y 110.000 usuarios-pacientes de Up-Grade y 5000 prestadores.

7.4 Largo plazo

Tener capacidad de procesamiento y atención de 300.000 usuarios pacientes por Up-Grade, 1000 efectores prestadores de Up-Grade y 25.000.000 de autorizaciones. Haber implementado dos innovaciones significativas por año.

7.5 Descripción de los servicios

Easy Salud ofrece mediante la tecnología, PHP, angular 4, Java Script, Base de datos MySQL. los siguientes servicios:

7.6 Integración del soporte administrativo para prestaciones de salud

Easy Salud, ofrece a pacientes, prestadores y financiadores la posibilidad de realizar en tiempo real y con máxima eficiencia, confiabilidad y de manera intuitiva, la solicitud, autorización, denegación, otorgamiento de turnos; valorización, informe y posterior control de facturación de todas las prestaciones y prácticas médicas del sistema de salud de la República Argentina.

El software, permite la validación de códigos, la transmisión de archivos de imágenes y video, y la realización de llamadas de streaming.

El proceso puede ser iniciado por cualquiera de los operadores posibles: paciente, efector, prestador o financiador, comenzando el proceso de autorización la que podrá ser automática o no, de acuerdo con las normas y convenios que se establezcan entre los particulares involucrados; y manteniendo a todos los interesados siempre informados, desde el inicio hasta el fin del proceso del estado de la prestación médica solicitada. La documentación que pudiera solicitarse puede ser transmitida a distancia por medio de Easy Salud.

El paciente conocerá el estado de su prestación médica desde su solicitud y de las novedades que ocurrieran, mediante mensajes y avisos, On-line y Off-line.

Servicio Up-Grade. Entrega además del seguimiento del estado de autorización de las prestaciones médicas las siguientes ventajas:

Pacientes. Historia clínica completa con imágenes y video, guardados en forma automática a medida que se realizan en el prestador, pudiendo ser también cargados por el paciente.

Efectores/Prestadores. Acceso a servicio de emisión de comprobante fiscal con vinculación a las prestaciones realizadas, y seguimiento de cuentas de clientes, cuentas corrientes, cobranza, débitos.

7.7 Proceso de prestación de servicios de Easy Salud

- 1.- El área comercial concreta el acuerdo de servicio sin cargo con el prestador a condición de exclusividad, sin incluir PAMI.
- 2.- Se coordina con el área designada por el Prestador la capacitación de sus operadores. (Máximo 15 días).
3. Se habilita como usuario al prestador y todos los efectores indicados por el prestador. (1 día)
- 4.- Se habilita acceso al centro de atención al cliente. (1 día)
- 3.- Se da acceso al prestador al software On-line, para operar con los financiadores incluidos dentro del listado de clientes de Easy Salud. (1 día)
- 4.- Se entrega acceso a la versión off line. (1 día)
- 5.- Se anuncia a los pacientes (1 día)
- 6.- Se da inicio a la capacitación On-line. (2 a 7 días)
- 7.- Se otorga capacitación presencial al personal del prestador y/o efectores. (7 a 14 días).
- 8.- Se realizan las adaptaciones que el prestador requiera. (7 a 14 días)
- 9.- En caso de existir convenios entre el prestador y financiadores no incluidos en el listado de clientes de Easy Salud, procede a realizar los convenios necesarios. (15 a 60 días)
- 10- Se da inicio a uso del sistema.
- 11- Se monitorea el funcionamiento. Cada 30 días.

7.8 Tecnología

La tecnología que se requiere en cuanto a lenguajes de programación son: PHP, angular 4, Java Script, Base de datos MySQL. Es necesario un servidor web con Framework 4.0, PHP 5.4, BootStrap 3.7 css3, JS, y MySQL.

Equipos, Herramientas e instalaciones.

Se requiere acceso a internet de fibra óptica, respaldo de acceso a internet, líneas telefónicas, soporte técnico permanente, acceso a energía estable, respaldo de energía, acceso a datos móviles de alta velocidad.

7.9 Proveedores

Los principales proveedores son, Telecom y G2K de Argentina, tanto para fibra óptica como alojamiento de servidores.

Capacidad instalada. Con la capacidad instalada se pueden atender hasta 2.000.000 transacciones mensuales.

7.10 Ubicación de la empresa

Debido a la naturaleza de los servicios ofrecidos y para contar con los servicios de energía, internet, y teléfono además de por ser uno de los aliados estratégicos estar radicado en la misma ciudad, la ubicación será Nación 295 PA. San Nicolás de los Arroyos.

7.11 Personal requerido

Desarrollo de software. Programadores, analistas e ingenieros en sistemas con especialización.

Ventas, Investigación y Desarrollo. Perfiles comerciales, con conocimiento y experiencia en el área de salud. Alta capacidad de gestión e innovación.

Capacitación. Atención al usuario. Conocimientos en la operatoria del sistema y en programación. Vocación de servicio atención al cliente.

7.12 Procedimiento de mejora continua

- 1.- Retroalimentación permanente de pacientes, operadores de prestadores, efectores, y financiadores. Medios On-Line, telefónico.
- 2.- Visitas presenciales a los prestadores, financiadores y efectores.
- 3.- Convocatoria a eventos para los pacientes.
- 4.- Desarrollo de servicios beta, y prueba con clientes fieles que otorguen devoluciones y propuestas.
- 5.- Concursos de programas de mejora e innovación.

7.13 Actividades pre operativas

Incorporar personal de desarrollo de software, acondicionar oficinas, comprar las licencias de programa y el alojamiento web, realizar la incorporación de un responsable de recursos humanos y el personal de ventas.

Obtener el financiamiento necesario para potenciar la comercialización.

7.14 Organización de la empresa

La organización es la forma en la que la empresa se dispone y asigna trabajo entre sus integrantes para alcanzar eficientemente sus objetivos.

Objetivos del área de organización: distribuir de forma óptima las actividades para lograr expandirse, innovar y ser eficiente. Es esencial en el futuro, para lograr diferenciarse de la competencia que las innovaciones sean gestionadas y llevadas a cabo en forma autónoma, sin depender de una gran cadena de decisiones. Es importante, dar independencia a todo el personal para actuar y resolver situaciones que pudieran presentarse. Es indispensable que la gerencia general, mantenga fluido contacto con los usuarios, efectores, prestadores y financiadores del sistema de salud.

7.15 Objetivos de la empresa por área funcional

Objetivo de marketing: posicionar la marca. Dar a conocer el servicio, en las localidades donde se firmarán convenios en forma previa. Despertar interés y estimular el uso. Integrarse con el área de innovación y desarrollo, para vincularse emocionalmente con los usuarios. Obtener información de las necesidades sin cubrir mediante observar el comportamiento de los clientes, realizar una escucha activa de sus comentarios en redes sociales, fomentando su aporte en ideas para el sistema.

Objetivos innovación y desarrollo: Detectar nuevas necesidades, comportamientos a partir de las investigaciones de Marketing entregar soluciones eficientes y simples para resolverlas y satisfacerlas. Lograr un avance y modificaciones periódicas tendientes a la mejora. Investigar sobre nuevas tecnologías que sean aplicables al servicio que brinda ESAY SALUD. Establecer las principales necesidades de parte de los clientes para satisfacerlas y ofrecerles un producto Up-Grade que les seas valorado útil y que estén dispuestos a pagar. A partir del segundo año, con la asignación de nuevos recursos deberá presentar al menos 4 proyectos de innovación por año.

Objetivos de producción. Lograr tener un sistema robusto, confiable y securitizado, para que las operaciones sean única e irrepetibles además de poder contar con el registro de todas las transacciones y su historial. Trabajar a la velocidad requerida, por las mejoras que sugiere el área de Innovación y Desarrollo.

Objetivos de contabilidad y finanzas. Financiar la etapa de preproducción, inicio hasta lograr el punto de equilibrio, con eficiencia. A partir del segundo año, financiar de manera eficiente el crecimiento de la empresa y gestionar los excedentes de flujo de efectivo. El área contable, realizar de manera eficiente el registro de la empresa. Optimizar fiscalmente a la firma.

Objetivos atención al cliente y usuario. Capacitar a los operadores de cada prestador con el que se celebre convenio, a los efectores y atender las consultas posteriores en las distintas plataformas. Brindar respuesta a los usuarios, solucionando dudas. Conectarse y brindar información de fallos frecuentes al área operativa. Brindar información al área de Investigación y Desarrollo.

VIII ORGANIGRAMA

Funciones generales y específicas de los puestos.

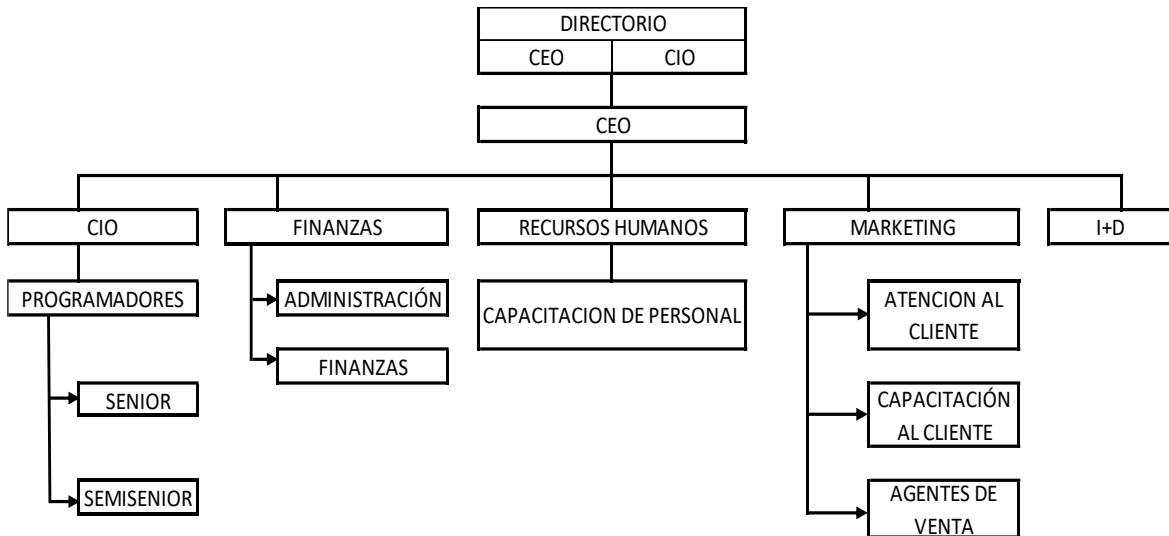


Figura N°17 Organigrama de puestos de Easy Salud

Directorio: Establecer las políticas corporativas, asegurarse que las políticas que se han fijado para la empresa se cumplan. En principio estará integrado por la Dirección comercial y la Dirección operativa.

Gerencia General. Se encargará de la administración, control y desarrollo de la empresa, la coordinación del resto de las áreas y el cumplimiento de los objetivos que se les han planteado.

Funciones específicas.

- ✓ Coordinar equipos de trabajo.
- ✓ Dirigir la empresa.
- ✓ Determinar y planear la proyección de la empresa en el sector.
- ✓ Plantear metas y objetivos.
- ✓ Ampliar la ventaja competitiva de la empresa.
- ✓ Planear en forma integral objetivos y funciones de las diferentes áreas.
- ✓ Delegar tareas en los responsables de cada área.

Gerencia operativa. Proveer del soporte técnico necesario para cumplir con los requerimientos comerciales de la empresa, brindando un servicio de alta calidad., tendiendo a la falla cero, y coordinando la capacitación de los nuevos prestadores. Tendrá a su cargo al menos 10 programadores.

Funciones específicas.

- ✓ Dirigir la programación inicial
- ✓ Dirigir las adaptaciones.
- ✓ Asegurarse que el área responda a las demandas de mejoras que solicitará el área de I+D.-
- ✓ Establecer los puntos críticos y trazar estrategias y medidas concretas para evitar inconvenientes.

Marketing. Se ocupará de la estrategia de entrada al mercado. Publicidad, difusión, promoción y ventas para lograr los objetivos de penetración de mercado de acuerdo con los tiempos establecidos.

Funciones específicas.

- ✓ Elaborar el plan de trabajo.
- ✓ Crear estrategias de difusión.
- ✓ Diseñar estrategias de publicidad y ventas.
- ✓ Determinar llegada a usuarios finales.
- ✓ Dirigir el área de atención al cliente.
- ✓ Interactuar con los clientes.
- ✓ Crear comunidades y tribus que promuevan el uso del servicio
- ✓ Crear comunidades de fans y gestionar a los haters.

Administración y Finanzas: En esta área se deberá mantener la contabilidad de la empresa al día, y ocuparse del correcto funcionamiento financiero, optimizando el rendimiento de los activos. Realizará informes financieros mensuales de la firma.

- ✓ Presentar libros contables al día. Diario, mayores de cuenta, inventarios, cuentas de bancos, indicadores financieros, otros activos financieros. Estados financieros (balance general, estado de resultados y flujo de efectivo).
- ✓ Comparar con períodos anteriores.
- ✓ Realizar proyecciones financieras.
- ✓ Llevar a cabo liquidación y pago de impuestos.
- ✓ Describir y discutir contratos, marcas y seguros.
- ✓ Planear inversiones.
- ✓ Organizar y controlar todas las operaciones contables y financieras de la empresa.

Recursos Humanos. Será su tarea implementar la política de recursos humanos de la empresa, buscando una integración absoluta de sus miembros, promoviendo el excelente clima laboral e incorporando personas que, en un futuro, puedan no en una relación de dependencia, sino en un vínculo que esté ligado por los objetivos personales los que deberán aunarse a los de la empresa. Se contratarán proveedores de servicios, programación, responsable de recursos humanos y finanzas en la modalidad de proveedores y/o personal fuera de convenio, en personas que se encuentre dentro de las que tienen necesidades en las capas más altas de la pirámide de Maslow a saber, autorrealización, estima reconocimiento. Su remuneración se fija en moneda extranjera. Sólo se deja la relación de dependencia para los puestos más bajos de la escala.

Funciones específicas.

- ✓ Detectar e inducir a los colaboradores de la empresa.
- ✓ Planear metas de cada área.
- ✓ Evaluar desempeño.
- ✓ Llevar adelante el proceso de selección de personal.
- ✓ Corregir desvíos en cuanto a la satisfacción del personal.

- ✓ Planificar capacitación tanto técnica como en desarrollo personal de los colaboradores.

8.1 Selección de colaboradores

En Easy Salud, desarrollaremos el modelo de contar con colaboradores con marcado perfil emprendedor. Es deseable que todos se desarrollen, para ello se necesita de personas con sueños y aspiraciones elevadas y gran sentido del mérito y la autorrealización.

Agentes comerciales. Deben contar con experiencia en el sector de la salud, tener capacidad de autogestión, y ambición en progreso económico.

Área operativa. Profesionales de la tecnología, que se vinculen por el interés de llevar a cabo algo trascendente. Innovadores, preferentemente con experiencia en el sector de la salud. Aspiraciones de crecimiento comercial.

Atención al cliente. Gran vocación de servicio al cliente. Poder de decisión. Capacidad de autogestión. Deseo de capacitación permanente.

Investigación y desarrollo. Marcado perfil comercial. Poco sujetos a estructuras y reglas. Deseo de mejora. Poder de observación, capacidad de innovar. Buena escucha. Necesidad de autorrealización.

En cuanto al tipo de contrato, de acuerdo con el perfil buscado, la empresa sólo contratará personal fuera de convenio o a través de contrato de prestación de servicios profesionales, rechazando cualquier afiliación a los sindicatos; ya que como se demostró al principio de este trabajo considera a las organizaciones sindicales actuales como una de las principales fuentes de la pérdida del sistema de salud, por su ineficiencia y corrupción.

8.2 Política de remuneraciones

Se fija como política de remuneraciones para todos los puestos, un 100% superior a la escala más alta del sector para cada posición. En el caso de los puestos de dirección, gerencias, programadores y desarrolladores, encargados de I+D, la remuneración se fija en dólares estadounidenses. Se asigna prepaga de primera línea.

FUERA DE CONVENIO						
PUESTO	SUELDO DE MERCADO	HONORARIOS EASY SALUD	PREPAGA	PREMIOS	COMPENZACIÓN TOTAL	USD
PROGRAMADOR SENIOR	75.000,00	131.600,00	18.000,00	10.000,00	159.600,00	2660
PROGRAMADOR SEMISENIOR	61.000,00	107.680,00	18.000,00	8.000,00	133.680,00	2228
CIO	124.000,00	208.480,00	18.000,00	20.000,00	246.480,00	4108
DIRECTOR COMERCIAL	120.000,00	202.000,00	18.000,00	20.000,00	240.000,00	4000
AGENTES DE VENTA	75.000,00	133.100,00	18.000,00	40.000,00	191.100,00	3185
RESPONSABLE RECURSOS HUMANOS	85.000,00	144.300,00	18.000,00	15.000,00	177.300,00	2955
RESPONSABLE FINANZAS Y ADMINISTRACION	120.000,00	201.200,00	18.000,00	16.000,00	235.200,00	3920
INVESTIGACION Y DESARROLLO	100.000,00	171.600,00	18.000,00	30.000,00	219.600,00	3660
GERENTE GENERAL						5000

Tabla N°2 Política de remuneración fuera de convenio

RELACION DE DEPENDENCIA							
PUESTO	SUELDO MERCADO + CARGAS SOCIALES	REMUNERACION EASY SALUD	PREPAGA	PREMIOS	COMPENZACIÓN TOTAL	USD	PESO
ATENCION AL CLIENTE	53.440,00	72.144,00	4.000,00	5.000,00	81.144,00	1622,88	97372,8
ADMINISTRACION CONTABLE SEMISENIOR	65.000,00	87.750,00	4.000,00	5.000,00	96.750,00	1935	116100
ASESORES EXTERNOS						0	0
ESTUDIO CONTABLE					25000	500	30000
REDES SOCIALES					25.000,00	500,00	30.000,00
LEGALES					15.000,00	300,00	18.000,00
EQUIPO RECURSOS HUMANOS					35.000,00	700,00	42.000,00

Tabla N°3 Política de remuneración relación de dependencia

8.3 Marco legal de la organización

La empresa se constituye como una Sociedad Anónima Simplificada (SAS) por su facilidad para la conformación y registro, y las ventajas impositivas que presentan este tipo de sociedades.

Trámites fiscales. A cargo del estudio contable.

Tramites laborales y de proveedores. A cargo estudio jurídico.

IX FINANZAS

Este punto es fundamental para determinar la viabilidad del proyecto. A tal fin, a continuación, se exponen Flujo de fondos proyectado, (2 primeros años) Estados de resultado proyectado (5 años, detalle mes a mes 2 primeros años), Balance, idem Estado Resultados.

Se utiliza como moneda el dólar estadounidense, por dos motivos principales a saber:

- 1.- El sector de la salud en Argentina está dolarizado en casi todos sus costos.
- 2.- Se elimina la variable tipo de cambio para el análisis financiero.
- 3.- Se facilita la llegada de inversores al proporcionarles una renta en moneda dura.

FLUJO DE EFECTIVO	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
SALDO INICIAL	0,00	43.180,00	221.064,00	132.653,00	54.806,75	88.026,75	50.182,50	43.677,25	33.999,50	43.670,50	76.627,50	123.621,50	188.679,45
APORTE INICIAL	100.000,00												
PRESTAMO	80.000,00	270.000,00			100.000,00								
VENTAS A 30 DIAS			4.250,00	13.500,00	23.250,00	45.400,00	53.925,00	60.775,00	70.025,00	79.150,00	86.050,00	93.600,00	99.405,00
VENTAS A 60 DIAS				4.250,00	13.500,00	23.250,00	45.400,00	53.925,00	60.775,00	70.025,00	79.150,00	86.050,00	93.600,00
VENTAS UP GRADE		500	1000	2.250,00	3.000,00	4.500,00	6.000,00	7.500,00	9.000,00	10.500,00	12.000,00	13.500,00	15.000,00
VENTAS UPGRADE EF/PRES								1.500,00	4.500,00	9.000,00	12.000,00	15.000,00	18.000,00
SALDO CAJA Y BANCO	180.000,00	313.680,00	226.314,00	152.653,00	194.556,75	161.176,75	155.507,50	167.377,25	178.299,50	212.345,50	265.827,50	331.771,50	414.684,45
REGISTROS MARCAS Y DOCUMENTALES	12.600,00												
EQUIPOS E INSTALACIONES	15.000,00												
HONORARIOS DIRECCION	0,00												
CIO	0,00												60.000,00
DESARROLLADOR SENIOR	31.920,00	5.320,00	5.320,00	5.320,00	5.320,00	5.320,00	5.320,00	10.640,00	10.640,00	10.640,00	10.640,00	10.640,00	10.640,00
DESARROLLADOR SEMI SENIOR	52.800,00	8.912,00	8.912,00	8.912,00	13.368,00	13.368,00	13.368,00	17.824,00	17.824,00	17.824,00	17.824,00	17.824,00	17.824,00
I + D		3.660,00	3.660,00	3.660,00	3.660,00	3.660,00	3.660,00	7.320,00	7.320,00	7.320,00	10.980,00	10.980,00	10.980,00
DIRECTOR DE MKT		4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
AGENTES DE VENTA		15.925,00	15.925,00	15.925,00	15.925,00	15.925,00	15.925,00	15.925,00	15.925,00	15.925,00	15.925,00	15.925,00	15.925,00
CAPACITACION		5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
ATENCION AL CLIENTE		3.244,00	3.244,00	6.288,00	6.288,00	9.732,00	9.732,00	12.976,00	12.976,00	12.976,00	12.976,00	12.976,00	12.976,00
DIRECTOR FINANZAS		3.920,00	3.920,00	3.920,00	3.920,00	3.920,00	3.920,00	3.920,00	3.920,00	3.920,00	3.920,00	3.920,00	3.920,00
ADMINISTRACION Y FINANZAS		1.935,00	1.935,00	1.935,00	1.935,00	1.935,00	1.935,00	3.870,00	3.870,00	3.870,00	3.870,00	3.870,00	3.870,00
DIRECTOR RECURSOS HUMANOS	6.000,00	2.955,00	2.955,00	2.955,00	2.955,00	2.955,00	2.955,00	2.955,00	2.955,00	2.955,00	2.955,00	2.955,00	2.955,00
PUBLICIDAD Y MARKETING		30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
CAPACITACION PERSONAL		2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00
RECURSOS I+D													
ALQUILER SERVIDORES LICENCIAS	12.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00
ALQUILER LOCALES	4.500,00	750,00	750,00	750,00	1.500,00	1.500,00	1.500,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	2.250,00	3.000,00	3.000,00
SERVICIOS	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	5.000,00	5.000,00
IMPUESTOS PROVINCIALES Y MUNICIPALES		450,00	1.400,00	2.437,50	4.690,00	5.617,50	6.377,50	7.452,50	8.590,00	9.580,00	10.560,00	11.365,50	12.291,50
GASTOS BANCARIOS		45,00	140,00	243,75	469,00	561,75	637,75	745,25	859,00	958,00	1.056,00	1.136,55	1.229,15
INTERESES													78.000,00
DEVOLUCION PRESTAMO													
INVERSIONES													
TOTAL EGRESOS	136.820,00	92.616,00	93.661,00	97.846,25	106.530,00	110.994,25	111.880,25	133.377,75	134.629,00	135.718,00	142.206,00	143.092,05	332.510,65
SALDO	43.180,00	221.064,00	132.653,00	54.806,75	88.026,75	50.182,50	43.677,25	33.999,50	43.670,50	76.627,50	123.621,50	188.679,45	82.173,80

Tabla N°4 Flujo de efectivo mensual N°1.

	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
FLUJO DE EFECTIVO												
SALDO INICIAL	82.173,80	139.719,80	218.701,80	230.606,30	288.785,30	371.675,30	478.151,80	601.564,30	739.814,30	888.801,80	1.044.876,80	1.215.126,80
APORTE INICIAL												
PRESTAMO												
VENTAS A 30 DIAS	106.415,00	114.650,00	122.800,00	130.300,00	141.100,00	147.250,00	151.350,00	155.000,00	155.000,00	155.000,00	155.000,00	155.000,00
VENTAS A 60 DIAS	99.405,00	106.415,00	114.650,00	122.800,00	130.300,00	141.100,00	147.250,00	151.350,00	155.000,00	155.000,00	155.000,00	155.000,00
VENTAS UP GRADE	22500	30000	32.500,00	45.000,00	52.500,00	60.000,00	67.500,00	75.000,00	82.500,00	90.000,00	105.000,00	120.000,00
VENTAS UPGRADE EF/PRES	18000	18000	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00
SALDO CAJA Y BANCO	328.493,80	408.784,80	506.651,80	546.706,30	630.685,30	738.025,30	862.251,80	1.000.914,30	1.150.314,30	1.306.801,80	1.477.876,80	1.663.126,80
REGISTROS MARCAS Y DOCUMENTALES												
EQUIPOS E INSTALACIONES												
HONORARIOS DIRECCION	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
C/O	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00
DESARROLLADOR SENIOR	10.640,00	10.640,00	10.640,00	10.640,00	10.640,00	10.640,00	10.640,00	10.640,00	10.640,00	10.640,00	10.640,00	10.640,00
DESARROLLADOR SEMI SENIOR	17.824,00	17.824,00	17.824,00	17.824,00	17.824,00	17.824,00	17.824,00	17.824,00	17.824,00	17.824,00	17.824,00	17.824,00
I + D	10.980,00	10.980,00	10.980,00	10.980,00	10.980,00	10.980,00	10.980,00	10.980,00	10.980,00	10.980,00	10.980,00	10.980,00
DIRECTOR DE MKT	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00
AGENTES DE VENTA	15.925,00	15.925,00	15.925,00	15.925,00	15.925,00	15.925,00	15.925,00	15.925,00	15.925,00	15.925,00	15.925,00	15.925,00
CAPACITACION	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
ATENCION AL CUENTE	16.288,00	16.288,00	16.288,00	16.288,00	16.288,00	16.288,00	16.288,00	16.288,00	16.288,00	16.288,00	16.288,00	16.288,00
DIRECTOR FINANZAS	3.920,00	3.920,00	3.920,00	3.920,00	3.920,00	3.920,00	3.920,00	3.920,00	3.920,00	3.920,00	3.920,00	3.920,00
ADMINISTRACION Y FINANZAS	3.870,00	3.870,00	3.870,00	3.870,00	3.870,00	3.870,00	3.870,00	3.870,00	3.870,00	3.870,00	3.870,00	3.870,00
DIRECTOR RECURSOS HUMANOS	2.955,00	2.955,00	2.955,00	2.955,00	2.955,00	2.955,00	2.955,00	2.955,00	2.955,00	2.955,00	2.955,00	2.955,00
PUBLICIDAD Y MARKETING	54.000,00	54.000,00	54.000,00	54.000,00	54.000,00	54.000,00	54.000,00	54.000,00	54.000,00	54.000,00	54.000,00	54.000,00
CAPACITACION PERSONAL	8.333,00	8.333,00	8.333,00	8.333,00	8.333,00	8.333,00	8.333,00	8.333,00	8.333,00	8.333,00	8.333,00	8.333,00
RECURSOS I+D			65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00
ALQUILER SERVIDORES LICENCIAS	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
ALQUILER LOCALES	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
SERVICIOS	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
IMPUESTOS PROVINCIALES Y MUNICIPALES	13.490,00	14.680,00	15.555,00	17.260,00	18.250,00	19.035,00	19.775,00	20.150,00	20.525,00	20.900,00	21.650,00	22.400,00
GASTOS BANCARIOS	1.349,00	1.468,00	1.555,00	1.726,00	1.825,00	1.903,50	1.977,50	2.015,00	2.052,50	2.090,00	2.165,00	2.240,00
INTERESES			20000									70.000,00
DEVOLUCION PRESTAMO												100.000,00
INVERSIONES												750.000,00
TOTAL EGRESOS	188.774,00	190.083,00	276.045,50	257.921,00	259.010,00	259.873,50	260.687,50	261.100,00	261.512,50	261.925,00	262.750,00	1.240.779,00
SALDO	139.719,80	218.701,80	230.606,30	288.785,30	371.675,30	478.151,80	601.564,30	739.814,30	888.801,80	1.044.876,80	1.215.126,80	422.347,80

Como puede observarse el proyecto se financia con aporte de los socios de u\$d 100.000, y un préstamo total de u\$d 450.000 con una TNA de 20%. Los desembolsos de los fondos del préstamo son a de la siguiente manera u\$d 80.000, u\$d 270.000 y u\$d 100.000 en plazo de 0-180-270 días. El préstamo, es una obligación similar a los bonos tipo bullet, venciendo los intereses de los dos primeros desembolsos a los 540 días a contar desde el primero, a partir de allí todos vencen cada 360 días. El primer pago de capital se produce a los 30 meses, cancelándose el total a los 54 meses del inicio de la operación, tal como se muestra en el siguiente desarrollo.

PRESTAMO		TASA NOMINAL ANUAL			20%
FECHA	IMPORTE	INTERES	PAGO INTER	CAPITAL	SALDO
1/3/2020	-80.000,00				-80.000,00
1/9/2020	-270.000,00				-350.000,00
1/12/2020	-100.000,00				-450.000,00
31/8/2021		-24.000,00			-474.000,00
31/8/2021		-54.000,00			-528.000,00
31/8/2021			24.000,00		-504.000,00
31/8/2021			54.000,00		-450.000,00
30/11/2021		-20.000,00			-470.000,00
30/11/2021			20.000,00		-450.000,00
31/8/2022		-16.000,00			-466.000,00
31/8/2022		-54.000,00			-520.000,00
31/8/2022			70.000,00		-450.000,00
31/8/2022				80.000,00	-370.000,00
31/8/2022				20.000,00	-350.000,00
30/11/2022		-20.000,00			-370.000,00
30/11/2022			20.000,00		-350.000,00
30/11/2022				50.000,00	-300.000,00
31/8/2023		-50.000,00			-350.000,00
31/8/2023			50.000,00		-300.000,00
31/8/2023				125.000,00	-175.000,00
30/11/2023		-10.000,00			-185.000,00
30/11/2023			10.000,00		-175.000,00
30/11/2023				50.000,00	-125.000,00
31/8/2024		-25000			-150.000,00
31/8/2024			25000		-125.000,00
31/8/2024				125000	0,00

Tabla N°6 Tabla de integración de préstamo.

También se puede observar que el CEO Y CIO, financian el inicio de actividades con sus honorarios, los que se saldan en forma definitiva al concluir el segundo año de actividades.

Desde el área de finanzas se actuará para colocar a partir del segundo año, inversiones que rindan al menos un 25% anual para lograr de esa manera una ventaja financiera sobre el préstamo obtenido.

Se toma como parámetro que las ventas se cobrarán en partes iguales a 30 y 60 días de producidas. El servicio up-grade se cobra una sola vez al año y al contado.

Como condición adicional se fija que la empresa cumple con todas sus obligaciones dentro del mes de devengamiento de los gastos.

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 1
VENTAS	8.500,00	27.000,00	46.500,00	90.800,00	107.850,00	121.550,00	140.050,00	158.300,00	172.100,00	187.200,00	198.810,00	212.830,00	1.471.490,00
VENTAS POR UPGRADE	500,00	1.000,00	2.250,00	3.000,00	4.500,00	6.000,00	7.500,00	9.000,00	10.500,00	12.000,00	13.500,00	15.000,00	84.750,00
VENTAS UP GRADE EF/PRES							1.500,00	4.500,00	9.000,00	12.000,00	15.000,00	18.000,00	60.000,00
TOTAL VENTAS	9.000,00	28.000,00	48.750,00	93.800,00	112.350,00	127.550,00	149.050,00	171.800,00	191.600,00	211.200,00	227.310,00	245.830,00	1.616.240,00
HONORARIOS DIRECCION	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	60.000,00
CIO	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	50.400,00
DESARROLLADOR SENIOR	5.320,00	5.320,00	5.320,00	5.320,00	5.320,00	5.320,00	5.320,00	5.320,00	5.320,00	5.320,00	5.320,00	5.320,00	64.640,00
DESARROLLADOR SEMI SENIOR	8.912,00	8.912,00	8.912,00	8.912,00	8.912,00	8.912,00	8.912,00	8.912,00	8.912,00	8.912,00	8.912,00	8.912,00	106.544,00
I + D	3.660,00	3.660,00	3.660,00	3.660,00	3.660,00	3.660,00	3.660,00	3.660,00	3.660,00	3.660,00	3.660,00	3.660,00	43.920,00
DIRECTOR DE MKT	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	48.000,00
AGENTES DE VENTA	15.925,00	15.925,00	15.925,00	15.925,00	15.925,00	15.925,00	15.925,00	15.925,00	15.925,00	15.925,00	15.925,00	15.925,00	191.100,00
CAPACITACION	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	60.000,00
ATENCION AL CLIENTE	3.244,00	3.244,00	3.244,00	3.244,00	3.244,00	3.244,00	3.244,00	3.244,00	3.244,00	3.244,00	3.244,00	3.244,00	39.328,00
DIRECTOR FINANZAS	3.920,00	3.920,00	3.920,00	3.920,00	3.920,00	3.920,00	3.920,00	3.920,00	3.920,00	3.920,00	3.920,00	3.920,00	47.040,00
ADMINISTRACION Y FINANZAS	1.935,00	1.935,00	1.935,00	1.935,00	1.935,00	1.935,00	1.935,00	1.935,00	1.935,00	1.935,00	1.935,00	1.935,00	23.220,00
DIRECTOR RECURSOS HUMANOS	2.955,00	2.955,00	2.955,00	2.955,00	2.955,00	2.955,00	2.955,00	2.955,00	2.955,00	2.955,00	2.955,00	2.955,00	35.460,00
PUBLICIDAD Y MARKETING	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00	360.000,00
CAPACITACION PERSONAL	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	2.500,00	30.000,00
RECURSOS I+D													0,00
ALQUILER SERVIDORES LICENCIAS	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	24.000,00
ALQUILER LOCALES	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00	9.000,00
SERVICIOS	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	2.000,00	24.000,00
IMPUESTOS PROVINCIALES Y MUNICIPALES	450,00	1.400,00	2.437,50	4.690,00	5.617,50	6.377,50	7.452,50	8.590,00	9.580,00	10.560,00	11.365,50	12.291,50	80.812,00
GASTOS BANCARIOS	45,00	140,00	243,75	469,00	561,75	637,75	745,25	859,00	958,00	1.056,00	1.136,55	1.229,15	8.081,20
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	101.816,00	102.861,00	107.046,25	115.730,00	120.194,25	121.030,25	142.577,75	143.829,00	144.918,00	151.406,00	152.292,05	153.310,65	1.557.011,20
RESULTADO OPERATIVO	-92.816,00	-74.861,00	-58.296,25	-21.930,00	-7.844,25	6.519,75	6.472,25	27.971,00	46.682,00	59.794,00	75.017,95	92.519,35	59.228,80
DEPRECIACION EQUIPOS	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
INTERESES POR FINANCIACION													78.000,00
TOTAL GASTOS	102.316,00	103.361,00	107.546,25	116.230,00	120.694,25	121.530,25	143.077,75	144.329,00	145.418,00	151.906,00	152.792,05	153.810,65	1.641.011,20
UTILIDAD	-93.316,00	-75.361,00	-58.796,25	-22.430,00	-8.344,25	6.019,75	5.972,25	27.471,00	46.182,00	59.294,00	74.517,95	14.019,35	-24.771,20
IIGG	-32.660,60	-26.376,35	-20.578,69	-7.850,50	-2.920,49	2.106,91	2.090,29	9.614,85	16.163,70	20.752,90	26.081,28	4.906,77	-8.669,92
UTILIDAD NETA	-60.655,40	-48.984,65	-38.217,56	-14.579,50	-5.423,76	3.912,84	3.881,96	17.856,15	30.018,30	38.541,10	48.436,67	9.112,58	-16.101,28
UTILIDAD ACUMULADA	-93.316,00	-168.677,00	-227.473,25	-249.903,25	-258.247,50	-252.227,75	-246.255,50	-218.784,50	-172.602,50	-113.308,50	-38.790,55	-24.771,20	
IIGG ACUMULADO	-32.660,60	-59.036,95	-79.615,64	-87.466,14	-90.386,63	-88.279,71	-86.189,43	-76.574,58	-60.410,88	-39.657,98	-13.576,69	-8.669,92	
UTILIDAD RETENIDA	-60.655,40	-109.640,05	-147.857,61	-162.437,11	-167.860,88	-163.948,04	-160.066,08	-142.209,93	-112.191,63	-73.650,53	-25.213,86	-16.101,28	

Tabla N°7 Estado de Resultados primer año.

	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24	AÑO 2
VENTAS	229.300,00	245.600,00	260.600,00	282.200,00	294.500,00	302.700,00	310.000,00	310.000,00	310.000,00	310.000,00	310.000,00	310.000,00	3.474.900,00
VENTAS POR UPGRADE	22.500,00	30.000,00	32.500,00	45.000,00	52.500,00	60.000,00	67.500,00	75.000,00	82.500,00	90.000,00	105.000,00	120.000,00	782.500,00
VENTAS UP GRADE EF/PRES	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	210.000,00
TOTAL VENTAS	269.800,00	293.600,00	311.100,00	345.200,00	365.000,00	380.700,00	395.500,00	403.000,00	410.500,00	418.000,00	433.000,00	448.000,00	4.473.400,00
HONORARIOS DIRECCION	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	60.000,00
CIO	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	4.200,00	50.400,00
DESARROLLADOR SENIOR	10.640,00	10.640,00	10.640,00	10.640,00	10.640,00	10.640,00	10.640,00	10.640,00	10.640,00	10.640,00	10.640,00	10.640,00	127.680,00
DESARROLLADOR SEMI SENIOR	17.824,00	17.824,00	17.824,00	17.824,00	17.824,00	17.824,00	17.824,00	17.824,00	17.824,00	17.824,00	17.824,00	17.824,00	213.888,00
I + D	10.980,00	10.980,00	10.980,00	10.980,00	10.980,00	10.980,00	10.980,00	10.980,00	10.980,00	10.980,00	10.980,00	10.980,00	131.760,00
DIRECTOR DE MKT	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	4.000,00	48.000,00
AGENTES DE VENTA	15.925,00	15.925,00	15.925,00	15.925,00	15.925,00	15.925,00	15.925,00	15.925,00	15.925,00	15.925,00	15.925,00	15.925,00	191.100,00
CAPACITACION	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	60.000,00
ATENCION AL CLIENTE	16.288,00	16.288,00	16.288,00	16.288,00	16.288,00	16.288,00	16.288,00	16.288,00	16.288,00	16.288,00	16.288,00	16.288,00	195.456,00
DIRECTOR FINANZAS	3.920,00	3.920,00	3.920,00	3.920,00	3.920,00	3.920,00	3.920,00	3.920,00	3.920,00	3.920,00	3.920,00	3.920,00	47.040,00
ADMINISTRACION Y FINANZAS	3.870,00	3.870,00	3.870,00	3.870,00	3.870,00	3.870,00	3.870,00	3.870,00	3.870,00	3.870,00	3.870,00	3.870,00	46.440,00
DIRECTOR RECURSOS HUMANOS	2.955,00	2.955,00	2.955,00	2.955,00	2.955,00	2.955,00	2.955,00	2.955,00	2.955,00	2.955,00	2.955,00	2.955,00	35.460,00
PUBLICIDAD Y MARKETING	54.000,00	54.000,00	54.000,00	54.000,00	54.000,00	54.000,00	54.000,00	54.000,00	54.000,00	54.000,00	54.000,00	54.000,00	650.000,00
CAPACITACION PERSONAL	8.333,00	8.333,00	8.333,00	8.333,00	8.333,00	8.333,00	8.333,00	8.333,00	8.333,00	8.333,00	8.333,00	8.333,00	100.000,00
RECURSOS I+D			65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	65.000,00	650.000,00
ALQUILER SERVIDORES LICENCIAS	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	36.000,00
ALQUILER LOCALES	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	36.000,00
SERVICIOS	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	60.000,00
IMPUESTOS PROVINCIALES Y MUNICIPALES	13.490,00	1.468,00	1.555,50	1.726,00	1.825,00	1.903,50	1.977,50	2.015,00	2.052,50	2.090,00	2.165,00	2.240,00	22.367,00
GASTOS BANCARIOS	1.349,00	1.468,00	1.555,50	1.726,00	1.825,00	1.903,50	1.977,50	2.015,00	2.052,50	2.090,00	2.165,00	2.240,00	22.367,00
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	188.774,00	190.083,00	256.045,50	257.921,00	259.010,00	259.873,50	260.687,50	261.100,00	261.512,50	261.925,00	262.750,00	265.579,00	2.985.261,00
RESULTADO OPERATIVO	81.026,00	103.517,00	55.054,50	87.279,00	105.990,00	120.826,50	134.812,50	141.900,00	148.987,50	156.075,00	170.250,00	182.421,00	1.488.139,00
DEPRECIACION EQUIPOS	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	6.000,00
INTERESES POR FINANCIACION			20.000,00										90.000,00
TOTAL GASTOS	189.274,00	190.583,00	276.545,50	258.421,00	259.510,00	260.373,50	261.187,50	261.600,00	262.012,50	262.425,00	263.250,00	266.079,00	3.081.261,00
UTILIDAD	80.526,00	103.017,00	34.554,50	86.779,00	105.490,00	120.326,50	134.312,50	141.400,00	148.487,50	155.575,00	169.750,00	111.921,00	1.392.139,00
IIGG	28.184,10	36.055,95	12.094,08	30.372,65	36.921,50	42.114,28	47.009,38	49.490,00	51.970,63	54.451,25	59.412,50	39.172,35	487.248,65
UTILIDAD NETA	52.341,90	66.961,05	22.460,43	56.406,35	68.568,50	78.212,23	87.303,13	91.910,00	96.516,88	101.123,75	110.337,50	72.748,65	904.890,35
UTILIDAD ACUMULADA	55.754,80	158.771,80	193.326,30	280.105,30	385.595,30	505.921,80	640.234,30	781.634,30	930.121,80	1.085.696,80	1.255.446,80	1.367.367,80	
IIGG ACUMULADO	19.514,18	55.570,13	67.664,21	98.036,86	134.958,36	177.072,63	224.082,01	273.572,01	325.542,63	379.993,88	439.406,38	478.578,73	

Tabla N°8 Estado de resultados segundo año.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	1.471.490,00	3.474.900,00	3.625.000,00	3.875.000,00	4.125.000,00
VENTAS POR UPGRADE	84.750,00	782.500,00	1.564.000,00	3.128.000,00	4.160.000,00
VENTAS UP GRADE EF/PRES	60.000,00	216.000,00	420.000,00	840.000,00	1.200.000,00
TOTAL VENTAS	1.616.240,00	4.473.400,00	5.609.000,00	7.843.000,00	9.485.000,00
		0,00			
HONORARIOS DIRECCION	60.000,00	60.000,00	90.000,00	120.000,00	120.000,00
CIO	50.400,00	50.400,00	75.200,00	112.000,00	112.000,00
DESARROLLADOR SENIOR	95.760,00	127.680,00	190.500,00	270.000,00	270.000,00
DESARROLLADOR SEMI SENIOR	173.784,00	213.888,00	305.000,00	420.000,00	420.000,00
HONORARIOS I + D	76.860,00	131.760,00	195.000,00	260.000,00	260.000,00
DIRECTOR DE MKT	48.000,00	48.000,00	72.000,00	105.000,00	105.000,00
AGENTES DE VENTA	191.100,00	191.100,00	191.100,00	210.000,00	210.000,00
CAPACITACION	60.000,00	60.000,00	45.000,00	30.000,00	30.000,00
ATENCION AL CLIENTE	116.384,00	195.456,00	380.000,00	570.000,00	570.000,00
DIRECTOR FINANZAS	47.040,00	47.040,00	70.500,00	106.000,00	106.000,00
ADMINISTRACION Y FINANZAS	34.830,00	46.440,00	70.000,00	105.000,00	105.000,00
DIRECTOR RECURSOS HUMANOS	35.460,00	35.460,00	52.500,00	75.700,00	75.700,00
PUBLICIDAD Y MARKETING	360.000,00	650.000,00	750.000,00	750.000,00	750.000,00
CAPACITACION PERSONAL	30.000,00	100.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00
RECURSOS I+D	0,00	650.000,00	650.000,00	650.000,00	650.000,00
ALQUILER SERVIDORES LICENCIAS	24.000,00	36.000,00	50.000,00	75.000,00	100.000,00
ALQUILER LOCALES	22.500,00	36.000,00	36.000,00	100.000,00	100.000,00
SERVICIOS	42.000,00	60.000,00	60.000,00	100.000,00	100.000,00
IMPUESTOS PROVINCIALES Y MUNICIPALES	80.812,00	223.670,00	280.450,00	392.150,00	474.250,00
GASTOS BANCARIOS	8.081,20	22.367,00	28.045,00	39.215,00	47.425,00
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	1.557.011,20	2.985.261,00	3.741.295,00	4.640.065,00	4.755.375,00
EBIT	59.228,80	1.488.139,00	1.867.705,00	3.202.935,00	4.729.625,00
INTERESES POR FINANCIACION	78.000,00	90.000,00	70.000,00	35.000,00	
DEPRECIACIONES	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
TOTAL GASTOS	1.641.011,20	3.081.261,00	3.817.295,00	4.681.065,00	4.761.375,00
INTERESES POR INVERSIONES			187.500,00	375.000,00	562.500,00
RESULTADO/PERDIDA	-24.771,20	1.392.139,00	1.979.205,00	3.536.935,00	5.286.125,00
IIGG	0,00	478.578,73	692.721,75	1.237.927,25	1.850.143,75
UTILIDADES NETAS	-24.771,20	913.560,27	1.286.483,25	2.299.007,75	3.435.981,25

Tabla N°9 Estado de Resultados en proyección a cinco años.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL VENTAS (A)	1.616.240,00	4.473.400,00	5.609.000,00	7.843.000,00	9.485.000,00
TOTAL GASTOS OPERATIVOS (B)	1.557.011,20	2.985.261,00	3.741.295,00	4.640.065,00	4.755.375,00
EBIT (C) =(A-B)	59.228,80	1.488.139,00	1.867.705,00	3.202.935,00	4.729.625,00
INTERESES POR FINANCIACION (D)	78.000,00	90.000,00	70.000,00	35.000,00	
DEPRECIACIONES €	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
INTERESES POR INVERSIONES (F)			187.500,00	375.000,00	562.500,00
RESULTADO/PERDIDA (G)= (C-D-E+F)	-24.771,20	1.392.139,00	1.979.205,00	3.536.935,00	5.286.125,00
IIGG (H)	0,00	478.578,73	692.721,75	1.237.927,25	1.850.143,75
UTILIDADES NETAS (G-H)	-24.771,20	913.560,27	1.286.483,25	2.299.007,75	3.435.981,25

Tabla N°10 Estado de Resultados resumen a cinco años.

Se observa que la empresa logra/prevé cumplir sus objetivos de venta para el mes número 18 de operaciones. Para ello, potenciará la inversión en Marketing e Investigación y desarrollo destinando más del 50% de su estructura de costos a estas áreas. Se observa como los costos de personal se incrementan a medida que van cumpliéndose las metas de venta.

Como empresa de servicios pura, no se observan bienes de cambio. Se prevé renovar todo el equipamiento cada 30 meses como máximo. Se logra la sustentabilidad a partir del mes 16 de operaciones, y se alcanzan los objetivos de procesamiento de autorizaciones a partir del mes 18.-

Los socios requieren una tasa de retorno de un 35%, la que se cumple ampliamente como puede observarse en el cálculo de VNA, que se adjunta a continuación.

VALOR ACTUAL NETO		
TASA REQUERIDA		0,35
INVERSION INICIA	1/2/2020	-100.000,00
	31/8/2021	-24.771,20
	31/8/2022	913.560,27
	31/8/2023	1.286.483,25
	31/8/2024	2.299.007,75
	31/8/2025	3.435.981,25
VALOR ACTUAL		1.768.860,12
TIR		197,20%

Tabla N°11 Cálculo del valor actual neto.

BALANCE GENERAL													
	MES 0	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
ACTIVOS	70.780,00	256.664,00	190.503,00	140.906,75	227.676,75	228.532,50	243.752,25	258.924,50	295.595,50	350.977,50	419.471,50	503.189,45	416.008,80
CAPITAL TOTAL + PASIVO	70.780,00	256.664,00	190.503,00	140.906,75	227.676,75	228.532,50	243.752,25	258.924,50	295.595,50	350.977,50	419.471,50	503.189,45	416.008,80
ACTIVOS CIRCULANTES	43.180,00	229.564,00	163.903,00	114.806,75	202.076,75	203.432,50	219.152,25	234.824,50	271.995,50	327.877,50	396.871,50	481.089,45	394.408,80
CAJA Y BANCOS	43.180,00	221.064,00	132.653,00	54.806,75	88.026,75	50.182,50	43.677,25	33.999,50	43.670,50	76.627,50	123.621,50	188.679,45	82.173,80
CUENTAS POR COBRAR		8.500,00	31.250,00	60.000,00	114.050,00	153.250,00	175.475,00	200.825,00	228.325,00	251.250,00	273.250,00	292.410,00	312.235,00
OTROS CREDITOS													
INVERSIONES DE CORTO PLAZO													
ACTIVOS FIJOS	15.000,00	14.500,00	14.000,00	13.500,00	13.000,00	12.500,00	12.000,00	11.500,00	11.000,00	10.500,00	10.000,00	9.500,00	9.000,00
EQUIPOS	15.000,00	14.500,00	14.000,00	13.500,00	13.000,00	12.500,00	12.000,00	11.500,00	11.000,00	10.500,00	10.000,00	9.500,00	9.000,00
OTROS ACTIVOS	12.600,00	12.600,00	12.600,00	12.600,00	12.600,00	12.600,00	12.600,00	12.600,00	12.600,00	12.600,00	12.600,00	12.600,00	12.600,00
PATENTES	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00
MARCAS	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00
PASIVO	77.653,00	324.192,40	307.016,05	295.637,36	396.986,86	403.266,38	414.573,29	425.863,58	444.678,43	470.042,13	499.995,03	535.276,31	438.983,08
PASIVO CORRIENTE	-2.347,00	-25.807,60	-42.983,95	-54.362,64	-53.013,14	-46.733,63	-35.426,71	-24.136,43	-5.321,57	20.042,13	49.995,03	85.276,31	68.983,08
INTERESES A PAGAR													
IMPUESTOS A PAGAR	-57.547,00	-90.207,60	-116.583,95	-137.162,64	-145.013,14	-147.933,63	-145.826,71	-143.736,43	-134.121,58	-117.957,88	-97.204,98	-71.123,69	-66.216,92
HONORARIOS A PAGAR	55.200,00	64.400,00	73.600,00	82.800,00	92.000,00	101.200,00	110.400,00	119.600,00	128.800,00	138.000,00	147.200,00	156.400,00	55.200,00
PRESTAMOS A PAGAR													80.000,00
PASIVOS LARGO PLAZO	80.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	450.000,00	450.000,00	450.000,00	450.000,00	450.000,00	450.000,00	450.000,00	450.000,00	370.000,00
PRESTAMO	80.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	450.000,00	450.000,00	450.000,00	450.000,00	450.000,00	450.000,00	450.000,00	450.000,00	370.000,00
CAPITAL	-6.873,00	-67.528,40	-116.513,05	-154.730,61	-169.310,11	-174.733,88	-170.821,04	-166.939,08	-149.082,93	-119.064,63	-80.523,52	-32.086,86	-22.974,28
CAPITAL SOCIAL	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
UTILIDADES RETENIDAS	-106.873,00	-167.528,40	-216.513,05	-254.730,61	-269.310,11	-274.733,88	-270.821,04	-266.939,08	-249.082,93	-219.064,63	-180.523,53	-132.086,86	-122.974,28
DIVIDENDOS													

Tabla N°12 Balance general primeros doce meses.

BALANCE GENERAL												
	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
ACTIVOS												
CAPITAL TOTAL + PASIVO	496.534,80	599.551,80	634.106,30	720.885,30	826.375,30	946.701,80	1.081.014,30	1.222.414,30	1.370.901,80	1.526.476,80	1.696.226,80	902.947,80
ACTIVOS CIRCULANTES	496.534,80	599.551,80	634.106,30	720.885,30	826.375,30	946.701,80	1.081.014,30	1.222.414,30	1.370.901,80	1.526.476,80	1.696.226,80	1.652.947,80
CAJA Y BANCOS	475.434,80	578.951,80	614.006,30	701.285,30	807.275,30	928.101,80	1.062.914,30	1.204.814,30	1.353.801,80	1.509.876,80	1.680.126,80	887.347,80
CUENTAS POR COBRAR	139.719,80	218.701,80	230.606,30	288.785,30	371.675,30	478.151,80	601.564,30	739.814,30	888.801,80	1.044.876,80	1.215.126,80	422.347,80
OTROS CREDITOS	335.715,00	360.250,00	383.400,00	412.500,00	435.600,00	449.950,00	461.350,00	465.000,00	465.000,00	465.000,00	465.000,00	465.000,00
INVERSIONES DE CORTO PLAZO												
ACTIVOS FIJOS	8.500,00	8.000,00	7.500,00	7.000,00	6.500,00	6.000,00	5.500,00	5.000,00	4.500,00	4.000,00	3.500,00	3.000,00
EQUIPOS	8.500,00	8.000,00	7.500,00	7.000,00	6.500,00	6.000,00	5.500,00	5.000,00	4.500,00	4.000,00	3.500,00	3.000,00
OTROS ACTIVOS	12.600,00	12.600,00	12.600,00	12.600,00	12.600,00	12.600,00	12.600,00	12.600,00	12.600,00	12.600,00	12.600,00	12.600,00
PATENTES	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00	7.000,00
MARCAS	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00	5.600,00
PASIVO	467.167,18	503.223,13	515.317,21	545.689,86	582.611,36	624.725,63	671.735,01	721.225,01	773.195,63	827.646,88	887.059,38	771.031,73
PASIVO CORRIENTE	117.167,18	153.223,13	165.317,21	195.689,86	232.611,36	274.725,63	321.735,01	371.225,01	423.195,63	477.646,88	537.059,38	521.031,73
INTERESES A PAGAR	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
IMPUESTOS A PAGAR	-38.032,82	-1.976,87	10.117,21	40.489,86	77.411,36	119.525,63	166.535,01	216.025,01	267.995,63	322.446,88	381.859,38	421.031,73
HONORARIOS A PAGAR	55.200,00	55.200,00	55.200,00	55.200,00	55.200,00	55.200,00	55.200,00	55.200,00	55.200,00	55.200,00	55.200,00	0,00
PRESTAMOS A PAGAR												
PASIVOS LARGO PLAZO	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	250.000,00
PRESTAMO	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	350.000,00	250.000,00
CAPITAL	29.367,62	96.328,67	118.789,10	175.195,45	243.763,95	321.976,17	409.279,30	501.189,30	597.706,17	698.829,92	809.167,42	881.916,07
CAPITAL SOCIAL	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
UTILIDADES RETENIDAS	-70.632,38	-3.671,33	18.789,10	75.195,45	143.763,95	221.976,17	309.279,30	401.189,30	497.706,17	598.829,92	709.167,42	781.916,07
DIVIDENDOS												

Tabla N°13 Balance general segundos doce meses

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO TOTAL	416.008,80	1.652.947,80	936.214,11	1.594.355,04	2.333.387,81
ACTIVO CORRIENTE	394.408,80	1.637.347,80	921.214,11	1.566.755,04	2.305.787,81
PASIVO TOTAL	438.983,08	771.031,73	867.721,75	1.237.927,25	1.850.143,75
PASIVO CORRIENTE	68.983,08	521.031,73	867.721,75	1.237.927,25	1.850.143,75
PASIVO LARGO PLAZO	370.000,00	250.000,00	0,00	0,00	0,00
CAPITAL	-22.974,28	1.077.395,09	1.836.752,39	3.203.660,46	4.738.574,69
CAPITAL SOCIAL	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
UTILIDADES RETENIDAS	-122.974,28	781.916,07	1.286.483,25	2.299.007,75	3.435.981,25
DIVIDENDOS		-195.479,02	-450.269,14	-804.652,71	-1.202.593,44
PASIVO + CAPITAL	-22.974,28	686.437,05	936.214,11	1.594.355,04	2.333.387,81

Tabla N°14 Balance proyectado a cinco años.

Se da inicio a la actividad de la empresa, y se utiliza el crédito fiscal obtenido en la etapa de desarrollo del sistema.

Como toda empresa de servicios puros, denota una gran liquidez, excelente rotación del activo, un fortalecimiento de su capital de trabajo y un financiamiento con recursos propios a partir del cuarto año. Dejando así, disponible la intervención de terceros para el desarrollo de nuevos proyectos.

Se determina que a partir del tercer año se distribuirá un 35% de los dividendos obtenidos, y la suma restante se utilizará en el capital de giro de la empresa.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL VENTAS (A)	1.616.240,00	4.473.400,00	5.609.000,00	7.843.000,00	9.485.000,00
TOTAL GASTOS OPERATIVOS (B)	1.557.011,20	2.985.261,00	3.741.295,00	4.640.065,00	4.755.375,00
EBIT (C) =(A-B)	59.228,80	1.488.139,00	1.867.705,00	3.202.935,00	4.729.625,00
INTERESES POR FINANCIACION (D)	78.000,00	90.000,00	70.000,00	35.000,00	
DEPRECIACIONES €	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
INTERESES POR INVERSIONES (F)			187.500,00	375.000,00	562.500,00
RESULTADO/PERDIDA (G)= (C-D-E+F)	-24.771,20	1.392.139,00	1.979.205,00	3.536.935,00	5.286.125,00
IIGG (H)	0,00	478.578,73	692.721,75	1.237.927,25	1.850.143,75
UTILIDADES NETAS (G-H)	-24.771,20	913.560,27	1.286.483,25	2.299.007,75	3.435.981,25

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO TOTAL	416.008,80	1.652.947,80	936.214,11	1.594.355,04	2.333.387,81
ACTIVO CORRIENTE	394.408,80	1.637.347,80	921.214,11	1.566.755,04	2.305.787,81
PASIVO TOTAL	438.983,08	771.031,73	867.721,75	1.237.927,25	1.850.143,75
PASIVO CORRIENTE	68.983,08	521.031,73	867.721,75	1.237.927,25	1.850.143,75
PASIVO LARGO PLAZO	370.000,00	250.000,00	0	0	0
CAPITAL	-22.974,28	1.077.395,09	1.836.752,39	3.203.660,46	4.738.574,69
CAPITAL SOCIAL	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00
UTILIDADES RETENIDAS	-122.974,28	781.916,07	1.286.483,25	2.299.007,75	3.435.981,25
DIVIDENDOS		-195.479,02	-450.269,14	-804.652,71	-1.202.593,44
PASIVO + CAPITAL	-22.974,28	686.437,05	936.214,11	1.594.355,04	2.333.387,81
INDICADORES FINANCIEROS					
PRUEBA DE LIQUIDEZ	5,72	3,14	1,06	1,27	1,25
CAPITAL DE TRABAJO	-22.974,28	881.916,07	68.492,36	356.427,79	483.244,06
ROTACION ACTIVO	3,89	2,71	5,99	4,92	4,06
ENDEUDAMIENTO					
PASIVO/ACTIVO	1,06	0,47	0,93	0,78	0,79
CAPITAL TOTAL /ACTIVOS	-0,06	0,65	1,96	2,01	2,03
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS					
UTILIDAD NETA/VENTAS	-1,53%	20,42%	22,94%	29,31%	36,23%
UTLIDAD OPERATIVA/VENTAS	3,66%	33,27%	33,30%	40,84%	49,86%
ROA	-5,95%	55,27%	137,41%	144,20%	147,25%
ROE	107,82%	84,79%	70,04%	71,76%	72,51%

9.1 Punto de equilibrio

En la operación de EASY SALUD, y debido a la estructuración de su desarrollo interno, incorporación de colaboradores en el desarrollo de software, atención al cliente y la reasignación de presupuestos para marketing, e investigación y desarrollo junto a un prorateo mensual de los intereses; podemos decir, que la estructura de costos de EASY SALUD, se completa en el mes número 15 de inicio de la comercialización. (Estado de resultados proyectados)

El importe asciende a u\$d 259.923.-

De esto se desprende, que el PE para EASY SALUD, con el supuesto de sostener la proporción de ventas de los distintos productos, autorizaciones On-Line, Up-Grade pacientes, y Up-Grade prestadores y financiadores es el siguiente:

Autorizaciones procesadas	870.972 mensuales	217.743.00
Up Grade Pacientes	1510 mensuales	27.180.00
Up Grade Prestadores	125 mensuales	15.000.00
		259.923.00

Tabla N°16 Punto de equilibrio

9.2 Análisis de sensibilidad

Se comprueba que las ventas podrían descender hasta un 40% de lo previsto y esto permitiría asumir los compromisos tomados, otorgando una renta a inversionistas y socios del 20% debiéndose renovar la deuda al vencimiento.

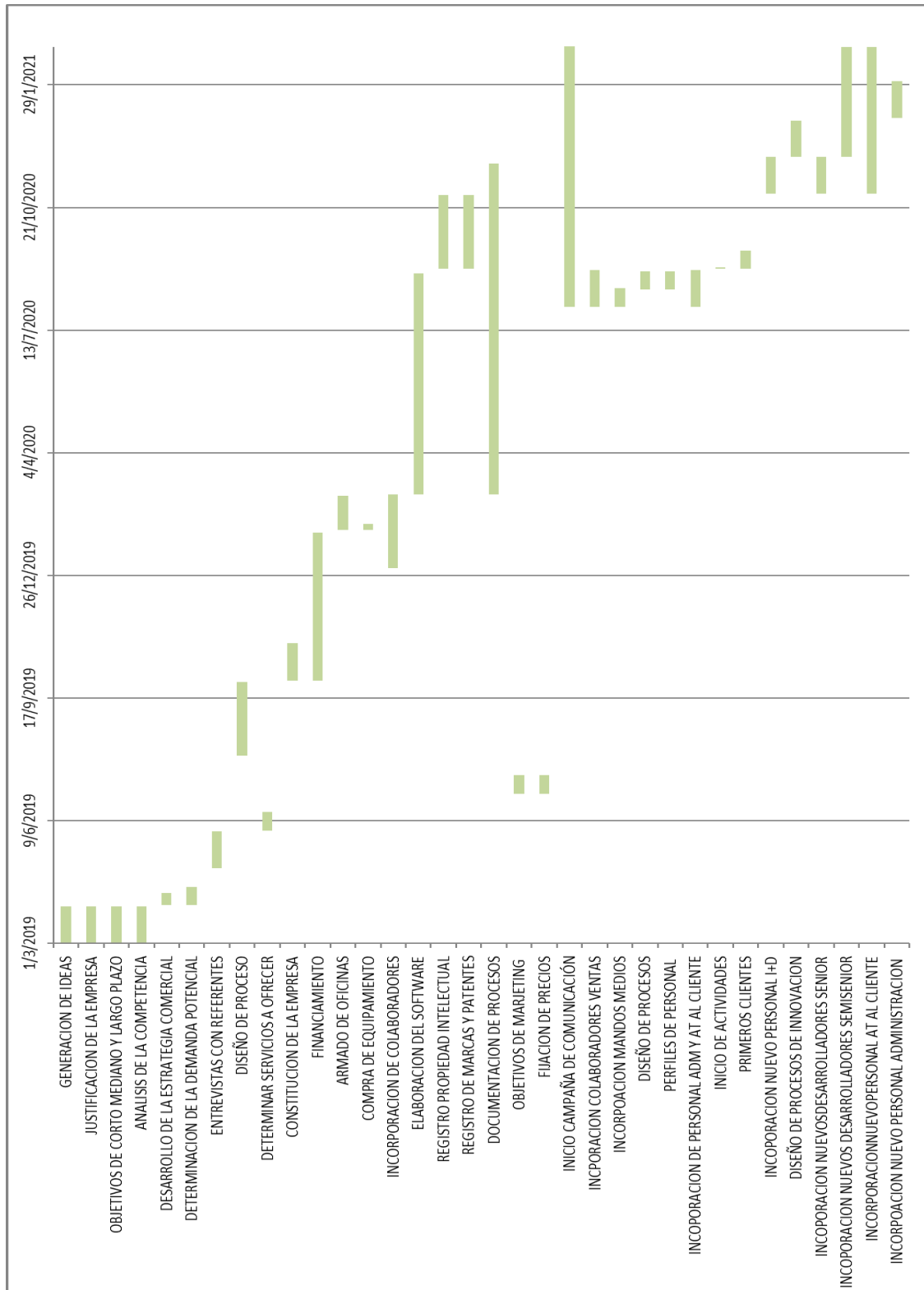
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
TOTAL VENTAS (A)	1.616.240,00	3.101.261,00	3.857.295,00	4.756.065,00	4.871.375,00
TOTAL GASTOS OPERATIVOS (B)	1.557.011,20	2.985.261,00	3.741.295,00	4.640.065,00	4.755.375,00
EBIT (C) =(A-B)	59.228,80	116.000,00	116.000,00	116.000,00	116.000,00
INTERESES POR FINANCIACION (D)	78.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00	90.000,00
DEPRECIACIONES €	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
INTERESES A INVERSIONISTAS		20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
RESULTADO/PERDIDA (G)= (C-D-E+F)	-24.771,20	0,00	0,00	0,00	0,00
IIIGG (H)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDADES NETAS (G-H)	-24.771,20	0,00	0,00	0,00	0,00

Tabla N°17 Análisis de sensibilidad

Se tomó sólo esta variable para el análisis, pero como se ve tanto en la programación de la organización como en el estado de resultados, la incorporación de personal se da a medida que se incrementa la cantidad de usuarios.

X PLAN DE TRABAJO

A continuación, se describe en diagrama de Gantt, reflejando la programación de las principales actividades antes descritas.



CONCLUSIONES

Al finalizar este trabajo, queda demostrado que es posible crear una empresa con el propósito de optimizar los procesos administrativos del sistema de salud mejorando la posición de todos los actores del sistema, teniendo como foco la salud del paciente, generando recursos para la mejora del sistema y obteniendo una rentabilidad similar a las empresas del sector tecnológico, superior por mucho a aquellas propias del sector salud.

Ofrecer la posibilidad de mejorar la vida de los usuarios es fundamental para que un negocio sea sustentable, perseguir cambiar la realidad pensando en superar las miserias del sistema, aportando una propuesta valor tan desproporcionada que simplemente cambiar el mundo en el que viven usuarios, clientes, aliados y accionistas lleva a pensar que el mundo emprendedor es donde se deben buscar las soluciones a nuestros problemas como sociedad. Es la iniciativa privada la que resolverá por un interés innato de obtener ganancia, sea esta económica o de otro tipo, las respuestas que nuestra sociedad busca hace mucho.

Describir los problemas de funcionamiento que tiene el sistema de salud argentino demuestra que no es el importe que se dedique a una actividad el que hará que el resultado sea el esperado. Superar los problemas enquistados no significa negarlos. La corrupción del sistema de salud se encuentra enquistada en él, desde que una medida como la desregulación de Obras Sociales que en teoría perseguía la libre competencia para mejorar el servicio recibido por los beneficiarios, solo hizo que muchos sindicalistas astutos “alquilaran” su código a las empresas de medicina prepaga para obtener una renta por la simple posición jurídica y no por entregar mejores prestaciones. Ese mismo sindicalismo amañado es el que impide la mejora en la calidad del recurso humano que presta servicios en las entidades públicas y privadas.

Queda demostrado que producto de un sistema dominado por la

corrupción, quien decide invertir para prestar servicios siempre ve como un fácil camino intentar ser parte de ese sistema a través de artimañas, trampas o simplemente fraude, intentando sumar importes a una facturación que será recortada por diversos motivos por los financiadores.

Asistimos a una lucha de corrupción impune, que solo le quita recursos al paciente que necesita una prestación médica, y lo hace de una manera cruel, demorando autorizaciones, negándolas, etc... Y todo esto ocurre mientras entre los agentes que intervienen (públicos, privados y sindicales) pierden un 12% del presupuesto con el que cuentan.

Poniendo como eje al paciente, no por una cuestión social o de buenas formas, sino por el sentido académico que un servicio existe sí y solo sí el usuario interviene, se ha logrado beneficiar a todos los actores descubriendo la necesidad de integración y simultaneidad, para de esa manera entregar celeridad y control obteniendo una optimización de todos los recursos del sistema entregando un servicio de mejor calidad al paciente.

Para lograr esto, como se observa a través del trabajo, hay que tener un objetivo claro, que sea compartido por el equipo directivo y sus colaboradores, que cuenten con motivaciones más allá de las básicas y que persigan mejorar la sociedad donde viven, ganando dinero de acuerdo al beneficio que entregan.

Será cuestión de que la sociedad Argentina madure y entienda, no sólo en el ámbito de la salud sino en todas las actividades económicas que se desarrollan que es el sector privado y no el estado, son los emprendedores y no los burócratas ni sindicalistas, los que mejoran y hacen crecer a la Nación.

Será entonces el desarrollo y concreción de Easy Salud quien venga a mejorar la calidad de vida de los pacientes, los procesos administrativos de los prestadores, ahorre recursos de control a los financiadores y a su vez por el enfoque en el paciente se asegure la continuidad en el mercado al establecer una relación personal con cada usuario-paciente-efector-prestador. La idea que se transforma en modelo y plan de negocios cobra forma porque logra que todos optimicen los casi u\$d 1.000.000.000 (mil millones de dólares) que año a año se pierden por ineficiencia. Mejorar la vida de los pacientes, hacer más fácil la función de los médicos y sus colaboradores, incrementar las ganancias de prestadores y financiadores es lo que logra Easy Salud.

Una idea puede cambiar el mundo. Easy Salud transforma, optimiza y mejora el sistema. Mejorar la sociedad donde se desarrolla y entregar y obtener beneficios impensados, Eso es Emprender, eso es Easy Salud.

BIBLIOGRAFIA

Libros Digitales

- Ferrari, S. (2018) *El negocio de la salud*. [Edición Digital]. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina. Aguilar.
- Godin, S. (2019) *Esto es Marketing*. [Edición Digital]. Barcelona. Alienta.
- Kawasaki, G. (2016) *el arte de empezar*. [Edición Digital]. Barcelona, España. Planeta.
- Kawasaki,G. (2016) *El Arte de Empezar*. [Edición Digital]. Barcelona. Deusto
- Klaric. J. (2018) *Vende a la mente, no a la gente*. [Edición Digital]. Barcelona. Planeta.
- Kotler, P; Kartajaya, H y Setiawan, I. (2018). *Marketing 4.0*. [Edición Digital]. Madrid, España. Editorial Empresarial.
- Stalman, A. (2014) *Brandoffon: el branding del futuro*. [Edición Digital]. Barcelona. Ediciones Gestión 2000.
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves, *Business Model Generation, A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*, Published by John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, 2010."

Libros Impresos

- Alcaraz Rodríguez, R. (2011) *El emprendedor de éxito*. México. Educación

Archivos Digitales

- Massara, M. (2015) *Rol del contador público nacional en materia de costos, en las empresas prestatarias de servicios de salud*. Tesis de grado no publicada. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad FASTA.

- http://redi.ufasta.edu.ar:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/938/2015_CP_017.pdf?sequence=1
- Secretaria de Gobierno de Salud. *Padrón de beneficiarios de Obras Sociales Nacionales*. INDEC. Recuperado mayo 2019.
<http://datos.salud.gob.ar/dataset>

Publicaciones Periodísticas

- BAE Negocios. (2018) *Argentina es el país de la región que tiene más smartphones por habitante*. Diario digital BAE Negocios, Hacia un Capitalismo Nacional. Recuperado mayo 2018.
- <https://www.baenegocios.com/negocios/Argentina-es-el-pais-de-la-region-que-tiene-mas-smartphones-por-habitante-20180129-0022.html>
- Forbes, S. (2018) *Titulo del artículo*. *Revista Forbes* (nº 65 p. 36).
- Revista Forbes Argentina. (2018). *Adolfo Rubinstein: “Tenemos el gasto en salud más alto de la región”*. *Revista Forbes Argentina*. Recuperado mayo 2019 <http://www.forbesargentina.com/adolfo-rubinstein-gasto-publico-alto/>
- Vázquez, T. (2018) *Apross sancionó a casi 150 médicos por cobrar plus exagerados*. Diario La Voz del Interior. Recuperado mayo 2019 <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/apross-sanciono-casi-150-medicos-por-cobrar-plus-exagerados>

ANEXOS

“Auditoría Médica

No constituye un fin en sí mismo, no es un arte ni una ciencia. Es una especialidad con creciente gravitación médica institucional, identidad, espacio propio y autonomía como materia de aprendizaje y enseñanza en el campo de la salud. - Es un moderno y eficaz medio de contralor, del proceso de atención médica y sus costos. Involucra la calidad de la atención médica y para ello debemos tener presente sus nuevos paradigmas.

Auditoría Posterior o Auditoría de Facturación:

Definición: “Comprende la investigación analítica del total de los componentes de la facturación de cada prestador y de la documentación de apoyo avalatoria de las prestaciones brindadas, en base a los contratos vinculantes”.

Misión: “Mejorar la eficiencia y la calidad global de la atención médica. Contribuir a incrementar su rendimiento”.

1.-Auditoría de Facturación

2.-Recepción de facturas por triplicado en el área Control técnico administrativo.

Hoja de ruta

Médico Auditor – Funciones específicas

Planillas de observaciones. Registros en facturas. Firma al dorso.

Control técnico administrativo. Planilla de ajuste sobre aspectos administrativos de la documentación.

Desglose de facturas a devolver total o parcial.

Conformación de débitos según criterio médico y administrativo

Informe al prestador de los débitos a realizar.

Funciones

Analizar los resultados de las prestaciones en término de salud.

Realizar auditorías compartidas.

Evaluar el costo prestacional y detección de desvíos.

Herramientas – Vías de Abordajes –

Contratos y Anexos. Normas generales y particulares (Res. 196/98).

Nomencladores, uso y tipos.

Documentación Respaldatoria.

Funciones

Contratos :

D el Prestador – De las prestaciones

Fiscalización y Penalización

Situación por mora en los servicios

Nomencladores :

NN /PMO- No Nomencladas – Hospitales – Globalizado – Anestesia –
Traumatología –

Documentación de Respaldo :

Documentación médica administrativa de aval – consultas – prácticas
procedimientos realizados.

Informe de Auditoría Médica

Imprescindible, ausencia u observaciones, “ causas de no conformidad”.

Naturaleza y extensión de los desvíos: débito total o parcial desglose y devolución
de las facturas.

Se compone de:

Ordenes de consultas (consultorio, internación, domicilio).

Órdenes de prácticas con informes avalatorios

Órdenes de cirugías ambulatorias, Ídem de internación.

Protocolos de procedimientos.

Historias clínicas de internación, ordenadas.

Debidamente autorizada, permite analizar la racionalidad de los costos .

Posibilita la detección y prevención de fraudes en la facturación de prestaciones.

Documentación de Respaldo

Resumen de Facturación Código – Razón Social de Prestador Fecha – N° Ap.y N.

Beneficiario Código – cantidad y valor unitario de prestación Importe parcial por
paciente Importe total de facturación Normas Generales de Facturación

Apellido, Nombre y N° Beneficiario – OOSS – Diagnóstico – Fecha de prescripción
y de realización – Firma y sello del profesional Firma de conformidad del

beneficiario aclaración: “Urgencia” – “programada” con hs. de realización . Cirugía
ambulatoria con facturación, protocolo quirúrgico y anatomía patológica, por
separado de facturación de internación. Prescripción Médica Original

A través de presentación en forma independiente Separadas de la facturación
mensual. En la misma fecha que las del mes correspondiente Dentro de los 30 días
para el pago. Adjunta a la documentación faltante. Deberán tener el número de
orden de pago al que hacen referencia. Refacturaciones

Facturación de Prestaciones en Internación: Comprende:

Pensión y Derechos. Cirugía (honorarios profesionales, gastos, medicamentos y

descartables).

Medicamentos (nombre genérico, cantidad y presentación).

Estudios complementarios (laboratorio, Rx, ecografías, TAC, RNM, eco doppler, etc.).

Otras prácticas (fisiokinesioterapia, espirometría, Holter, Endoscopia, transfusiones, etc.).

Facturación en Internación

Modalidad de Contratación establecidas con los prestadores

Contrato Capitado

Por Cartera Fija.

Por prestación

Contrato modulado

Mixto.

Características generales de los módulos:

Ventajas

Desventajas.

Inclusiones. Exclusiones

Módulos por: día cama, quirúrgico, clínico, UTI, HAB., NN, UTIN

Módulo por patología, prácticas complejas

Modalidad

Historia Clínica Adjunta a la factura de cada paciente:

Imprescindible:

Informe de hospitalización

Historia clínica de ingreso

Evolución médica diaria. Interconsultas.

Protocolos quirúrgico, anestésico, obstétrico, de prácticas invasivas.

Informes de estudios de laboratorio, anatomía patológica y alta complejidad.

Indicaciones médicas.

Hojas de registros de enfermería

Consentimiento informado.

Conformidad del afiliado o responsable

Historia Clínica

Anamnesis. Examen físico. Diagnóstico presuntivo. Diag. diferenciales.

Algoritmo diagnóstico. Esquema terapéutico diario.

Evolución diaria. Evaluación del tratamiento diario.

Correlación: diagnóstico presuntivo – terapéutica

Indicación médica y registro de enfermería.
Factura con indicaciones y enfermería.
Procedencia de Internación. Prórrogas – Estadía adecuada.
Evaluación del Médico Auditor de facturación
Verificar correlación entre estudios, diagnóstico presuntivo y diferenciales.
Sobre Prestación – Sub prestación
Verificar los informes respaldatorios vinculados con la HC
Verificar fecha de solicitud y realización de estudios.
Estudios Complementarios
Tratamientos Quirúrgicos, fecha y hora de realización
Tratamiento quirúrgico indicado, acorde a patología.
Correlación de diagnóstico presuntivo e Intraoperatorio, técnica quirúrgica, protocolo quirúrgico y anestésico. Materiales empleados. Prótesis.
Preoperatorios y posoperatorios adecuados. Complicaciones.
Facturación ajustada a procedimiento realizado.
Si se efectuó más de una intervención, normas de facturación NN o convenio vinculante.
Estudios Complementarios
Correlación entre el diagnóstico clínico quirúrgico y el resultado de la biopsia.
Toma de biopsias y material de acuerdo al parte quirúrgico.
Protocolo incluido historia clínica.
Facturación ajustada a normas del NN o acordadas.
Fecha de entrega del protocolo.
Estudios Anatomopatológicos
Débitos no refactorables:
De consulta y práctica sin fecha o vencidas
Sin firma de beneficiario, prestador o adulteradas
Facturadas por otro profesional
Tres consultas sin HC – dos o más por día sin HC (excedente)
Vencimiento de plazo
Falta de prescripción, orden emitida
10% órdenes con enmiendas
No NN sin trámite previo
Evaluaciones causales de Débito
Débitos Refactorables: Ausencia firma y sello profesional en consultas y prácticas.
Ausencia diagnóstico presuntivo, certeza textual o codificado legible. Ausencia

datos afiliados. Informe textual y gráfico de prácticas Ausencia fecha y firma Afiliado en prácticas por sesión. Ausencia protocolo quirúrgico ambulatorios o internación Evaluaciones causales de Débito

Ausencia de autorización previa prácticas no NN y de informes o registros gráficos. Enmiendas sin salvar Ausencias de registros en bonos preimpresos Módulos ídem exigencias a modalidad acto médico Todas las prestaciones deben ser facturadas con prescripción e informe. Evaluaciones causales de Débito

Aplicar los débitos realizados por auditores médicos en planillas de ajustes.

Aplicar códigos de ajustes

Sellar cada hoja que componen la documentación / auditoría

Verificar el cumplimiento de los plazos

Solicitar al Prestador la documentación faltante

Desglosar débitos y envío al prestador

Archivar la documentación controlada

Funciones de Liquidadores en AM posterior

Técnico – Facturista – Liquidador :

Registra:

Las observaciones médicas.

Verifica:

Aranceles : pactados entre las partes.

Contratos : con prestadores sanatoriales y médicos.

Nomencladores – Anexos contractuales

Normas de interpretación

Con o sin observaciones, se convalida la facturación de cada mes, en la Auditoria Compartida.

Control

Revisión concurrente de Auditoría en Terreno y Posterior Permite analizar y controlar : Cirugías Ambulatorias realizadas en internación Ausencia de especialista en la prestación Demoras en las altas de pacientes Demoras en pase de un tipo de internación a otro investigaciones médicas realizadas en internaciones Fallas de enfermería Porcentaje y número de internaciones, días de estada evitables por prestador Revisión Concurrente”

Datos extraídos de INDEC

Provincia	Total OSP	Asegurados	Poblac total
Total país	7.095.670	25.634.824	40.117.096
Región Centro	2.730.528	14.654.267	21.709.772
Buenos Aires	1934467	10.093.804	15.625.084
Santa Fe	536061	2.181.869	3.194.537
C.A.B.A.	260.000	2.378.594	2.890.151
Región NEA	930.332	2.600.985	4.915.603
MISIONES	177851	621.298	1.101.593
CHACO	242518	444.264	1.055.259
Corrientes	132.871	512.179	992.595
Entre Ríos	266.331	794.744	1.235.994
Formosa	110.761	228.500	530.162
Región Sur	701.270	1.692.499	2.419.139
CHUBUT	123487	370.122	509.108
LA PAMPA	84057	215.930	318.951
NEUQUÉN	201500	359.977	551.266
SANTA CRUZ	115000	227.664	273.964
Río Negro	127.814	418.951	638.645
T del Fuego	49.412	99.856	127.205
Región Cuyo	1.660.486	4.164.812	6.494.812
CORDOBA	550572	2.220.256	3.308.876
MENDOZA	770048	1.095.525	1.738.929
SAN JUAN	134326	381.391	681.055
San Luis	79.840	261.115	432.310
La Rioja	125.700	206.524	333.642
Región NOA	1.073.054	2.505.419	4.577.770
CATAMARCA	163104	224.007	367.828
JUJUY	172390	368.972	673.307
SALTA	260615	636.367	1.214.441
SANTIAGO DEL ESTERO	166144	385.437	874.006
TUCUMÁN	310801	890.636	1.448.188

Población estimada al 1 de julio de cada año calendario por sexo, según departamento. Provincia de Salta. Años 2010-2025

Ambos sexos

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Provincia de Salta	613.103	622.489	631.855	641.187	650.501	659.814	669.127	678.440	687.753	697.066	706.379	715.692	724.999	734.312	743.625	752.938
Añeta	645.622	654.753	664.245	673.663	683.015	692.354	701.687	711.014	719.332	728.645	737.958	747.271	756.584	765.897	775.210	784.523
Capital	30.176	30.678	31.178	31.678	32.178	32.678	33.178	33.678	34.178	34.678	35.178	35.678	36.178	36.678	37.178	37.678
Córdoba	28.941	29.393	29.845	30.297	30.749	31.201	31.653	32.105	32.557	33.009	33.461	33.913	34.365	34.817	35.269	35.721
Cruz del Sur	3.656	3.708	3.760	3.812	3.864	3.916	3.968	4.020	4.072	4.124	4.176	4.228	4.280	4.332	4.384	4.436
El Valle	7.550	7.602	7.654	7.706	7.758	7.810	7.862	7.914	7.966	8.018	8.070	8.122	8.174	8.226	8.278	8.330
Gutiérrez	283.219	287.610	291.999	296.388	300.777	305.166	309.555	313.944	318.333	322.722	327.111	331.500	335.889	340.278	344.667	349.056
Hoyos	17.976	18.595	19.214	19.833	20.452	21.071	21.690	22.309	22.928	23.547	24.166	24.785	25.404	26.023	26.642	27.261
Jáchal	10.670	10.920	11.170	11.420	11.670	11.920	12.170	12.420	12.670	12.920	13.170	13.420	13.670	13.920	14.170	14.420
León	24.399	24.878	25.357	25.836	26.315	26.794	27.273	27.752	28.231	28.710	29.189	29.668	30.147	30.626	31.105	31.584
Mina	80.921	81.840	82.759	83.678	84.597	85.516	86.435	87.354	88.273	89.192	90.111	91.030	91.949	92.868	93.787	94.706
Orán	1.574	1.608	1.642	1.676	1.710	1.744	1.778	1.812	1.846	1.880	1.914	1.948	1.982	2.016	2.050	2.084
Punta Prieta	3.139	3.173	3.207	3.241	3.275	3.309	3.343	3.377	3.411	3.445	3.479	3.513	3.547	3.581	3.615	3.649
Río Grande	3.979	4.013	4.047	4.081	4.115	4.149	4.183	4.217	4.251	4.285	4.319	4.353	4.387	4.421	4.455	4.489
San Carlos	2.838	2.872	2.906	2.940	2.974	3.008	3.042	3.076	3.110	3.144	3.178	3.212	3.246	3.280	3.314	3.348
Tartagal	905	919	933	947	961	975	989	1.003	1.017	1.031	1.045	1.059	1.073	1.087	1.101	1.115
Yacimientos	3.764	3.808	3.852	3.896	3.940	3.984	4.028	4.072	4.116	4.160	4.204	4.248	4.292	4.336	4.380	4.424
Yerba Buena	2.968	3.012	3.056	3.100	3.144	3.188	3.232	3.276	3.320	3.364	3.408	3.452	3.496	3.540	3.584	3.628
Záratea	20.601	20.948	21.295	21.642	21.989	22.336	22.683	23.030	23.377	23.724	24.071	24.418	24.765	25.112	25.459	25.806
Zona Sur	2.914	2.958	3.002	3.046	3.090	3.134	3.178	3.222	3.266	3.310	3.354	3.398	3.442	3.486	3.530	3.574
El Valle	70.122	71.173	72.224	73.275	74.326	75.377	76.428	77.479	78.530	79.581	80.632	81.683	82.734	83.785	84.836	85.887
El Valle	14.996	15.296	15.596	15.896	16.196	16.496	16.796	17.096	17.396	17.696	17.996	18.296	18.596	18.896	19.196	19.496
El Valle	15.067	15.367	15.667	15.967	16.267	16.567	16.867	17.167	17.467	17.767	18.067	18.367	18.667	18.967	19.267	19.567
El Valle	20.062	20.362	20.662	20.962	21.262	21.562	21.862	22.162	22.462	22.762	23.062	23.362	23.662	23.962	24.262	24.562
El Valle	3.538	3.638	3.738	3.838	3.938	4.038	4.138	4.238	4.338	4.438	4.538	4.638	4.738	4.838	4.938	5.038
El Valle	5.378	5.478	5.578	5.678	5.778	5.878	5.978	6.078	6.178	6.278	6.378	6.478	6.578	6.678	6.778	6.878
El Valle	1.437	1.487	1.537	1.587	1.637	1.687	1.737	1.787	1.837	1.887	1.937	1.987	2.037	2.087	2.137	2.187

Población estimada al 1 de julio de cada año calendario por sexo, según departamento. Provincia de Tucumán. Años 2010-2025

Departamento	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Total	733.744	744.127	754.541	764.968	775.385	785.767	796.112	806.416	816.658	826.817	836.871	846.819	856.662	866.387	875.982	885.438
Burruyacú	19.670	20.013	20.357	20.702	21.046	21.389	21.731	22.071	22.410	22.746	23.078	23.407	23.732	24.063	24.370	24.683
Capital	271.159	273.319	275.488	277.653	279.826	281.985	284.138	286.284	288.415	290.525	292.620	294.689	296.739	298.762	300.759	302.724
Chicligasta	41.039	41.585	42.133	42.682	43.230	43.776	44.320	44.863	45.401	45.936	46.465	46.988	47.506	48.018	48.523	49.021
Cruz Alta	92.444	94.160	95.881	97.604	99.325	101.041	102.750	104.453	106.145	107.824	109.485	111.129	112.756	114.363	115.948	117.511
Fanelliá	17.836	18.172	18.509	18.846	19.182	19.518	19.852	20.185	20.516	20.845	21.169	21.491	21.809	22.123	22.434	22.739
Graneros	7.312	7.358	7.405	7.452	7.498	7.545	7.591	7.637	7.683	7.729	7.774	7.819	7.863	7.906	7.949	7.992
Juan B. Alberdi	15.467	15.682	15.897	16.113	16.329	16.544	16.758	16.971	17.183	17.394	17.602	17.808	18.012	18.213	18.412	18.608
La Cocha	9.944	10.049	10.154	10.259	10.364	10.469	10.573	10.677	10.781	10.883	10.985	11.085	11.184	11.283	11.379	11.475
Leales	28.775	29.075	29.375	29.677	29.977	30.277	30.576	30.873	31.169	31.463	31.753	32.040	32.324	32.605	32.882	33.155
Lules	35.082	36.083	37.087	38.093	39.097	40.098	41.096	42.089	43.077	44.057	45.026	45.985	46.934	47.872	48.797	49.709
Monteros	32.587	33.078	33.571	34.064	34.556	35.047	35.537	36.024	36.508	36.989	37.464	37.934	38.400	38.860	39.313	39.761
Río Chico	29.350	29.775	30.202	30.630	31.057	31.482	31.906	32.329	32.748	33.165	33.577	33.985	34.388	34.787	35.180	35.568
Simoca	16.497	16.622	16.747	16.873	16.998	17.123	17.248	17.372	17.495	17.617	17.738	17.858	17.976	18.093	18.209	18.323
Tafí del Valle	7.953	8.053	8.153	8.254	8.354	8.454	8.554	8.653	8.752	8.850	8.947	9.043	9.137	9.231	9.324	9.415
Tafí Viejo	61.596	62.891	64.189	65.489	66.788	68.082	69.372	70.656	71.933	73.200	74.453	75.694	76.921	78.133	79.329	80.508
Trancas	9.214	9.385	9.556	9.728	9.899	10.070	10.240	10.409	10.578	10.745	10.910	11.074	11.236	11.396	11.554	11.709
Yerba Buena	37.819	38.827	39.837	40.849	41.859	42.867	43.870	44.870	45.864	46.849	47.825	48.790	49.745	50.689	51.620	52.537

Varones

Ambos sexos		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Departamento																	
Total		1.489.225	1.509.932	1.530.689	1.551.460	1.572.205	1.592.878	1.613.476	1.633.992	1.654.388	1.674.622	1.694.656	1.714.487	1.734.118	1.753.523	1.772.680	1.791.571
Burruyacú		37.965	38.697	39.430	40.165	40.898	41.628	42.356	43.081	43.802	44.518	45.225	45.927	46.620	47.306	47.983	48.651
Capital		565.221	569.307	573.408	577.503	581.601	585.681	589.748	593.798	597.822	601.811	605.767	609.681	613.557	617.384	621.165	624.890
Chicligasta		83.026	84.179	85.335	86.492	87.647	88.798	89.945	91.088	92.223	93.351	94.466	95.570	96.664	97.745	98.812	99.865
Cruz Alta		185.413	188.882	192.359	195.839	199.313	202.777	206.227	209.664	213.080	216.470	219.826	223.148	226.437	229.688	232.897	236.062
Famallá		35.482	36.156	36.832	37.508	38.182	38.856	39.526	40.193	40.857	41.516	42.167	42.813	43.451	44.083	44.707	45.321
Graneros		13.961	14.083	14.207	14.330	14.453	14.576	14.698	14.820	14.941	15.062	15.181	15.299	15.416	15.531	15.645	15.758
Juan B. Alberdi		31.099	31.522	31.946	32.370	32.795	33.217	33.638	34.057	34.474	34.888	35.297	35.703	36.104	36.500	36.892	37.278
La Cocha		19.547	19.817	20.087	20.357	20.627	20.896	21.164	21.431	21.697	21.960	22.222	22.479	22.735	22.988	23.237	23.484
Leales		56.557	57.202	57.848	58.496	59.142	59.786	60.428	61.067	61.703	62.334	62.958	63.575	64.187	64.792	65.389	65.977
Lules		70.179	72.144	74.113	76.085	78.053	80.014	81.970	83.916	85.852	87.772	89.673	91.554	93.417	95.259	97.076	98.869
Monteros		65.428	66.428	67.430	68.433	69.434	70.432	71.427	72.417	73.402	74.379	75.346	76.303	77.251	78.188	79.112	80.025
Río Chico		58.467	59.280	60.094	60.910	61.725	62.536	63.344	64.150	64.950	65.745	66.531	67.310	68.080	68.842	69.594	70.336
Simoca		31.811	32.068	32.326	32.585	32.843	33.100	33.356	33.612	33.865	34.116	34.366	34.613	34.856	35.098	35.336	35.572
Tafí del Valle		15.363	15.578	15.794	16.011	16.226	16.441	16.656	16.869	17.082	17.293	17.502	17.708	17.912	18.114	18.314	18.511
Tafí Viejo		124.886	127.430	129.980	132.531	135.080	137.619	140.149	142.669	145.174	147.660	150.121	152.557	154.969	157.352	159.705	162.025
Trancas		17.844	18.200	18.555	18.912	19.268	19.623	19.976	20.328	20.679	21.026	21.369	21.710	22.047	22.380	22.709	23.033
Yerba Buena		76.976	78.959	80.945	82.933	84.918	86.898	88.868	90.832	92.785	94.721	96.639	98.537	100.415	102.273	104.107	105.914

Varones

Población
departamental

Departamento	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025			
Departamento	556.582	564.464	572.274	580.009	587.658	595.205	602.664	610.045	617.331	624.503	631.547	638.473	645.290	651.987	658.555	664.986	887.136	896.698	906.133
San Juan	21.504	21.774	22.042	22.308	22.570	22.830	23.086	23.339	23.589	23.835	24.077	24.315	24.549	24.779	25.004	25.225	23.253	23.613	23.968
San Luis	26.214	26.556	26.894	27.229	27.561	27.888	28.211	28.531	28.846	29.157	29.462	29.762	30.057	30.348	30.632	30.911	318.622	320.406	322.166
San Martín	13.344	13.610	13.875	14.137	14.395	14.651	14.903	15.153	15.400	15.642	15.881	16.115	16.346	16.573	16.795	17.013	49.727	50.289	50.844
San Rafael	169.943	172.297	174.627	176.933	179.217	181.466	183.691	185.893	188.071	190.209	192.309	194.376	196.410	198.407	200.368	202.286	115.325	116.949	118.551
San Roque	4.824	4.858	4.893	4.926	4.960	4.993	5.025	5.058	5.089	5.121	5.152	5.182	5.212	5.241	5.270	5.298	21.960	22.273	22.582
San Vicente	39.473	40.075	40.673	41.264	41.849	42.426	42.997	43.561	44.118	44.667	45.206	45.735	46.257	46.769	47.271	47.763	7.625	7.696	7.766
San Carlos	20.756	21.261	21.761	22.257	22.747	23.231	23.709	24.182	24.648	25.108	25.559	26.003	26.440	26.869	27.290	27.702	11.705	11.858	12.009
San Pedro	33.103	33.660	34.213	34.761	35.302	35.836	36.364	36.887	37.402	37.910	38.409	38.899	39.381	39.855	40.320	40.775	32.187	32.507	32.822
San Andrés	41.040	41.898	42.747	43.589	44.421	45.242	46.053	46.856	47.649	48.429	49.195	49.949	50.690	51.419	52.133	52.833	47.387	48.279	49.160
San Nicolás	22.700	22.920	23.138	23.354	23.567	23.778	23.986	24.192	24.395	24.595	24.792	24.985	25.175	25.362	25.546	25.725	39.328	39.799	40.264
General San Martín	23.242	23.499	23.753	24.006	24.255	24.501	24.744	24.985	25.222	25.456	25.686	25.912	26.134	26.352	26.566	26.776	34.055	34.414	34.768
San Juan	18.409	18.591	18.772	18.951	19.128	19.303	19.476	19.647	19.815	19.981	20.144	20.305	20.463	20.618	20.770	20.918	17.005	17.127	17.249
San Juan	54.117	54.823	55.523	56.216	56.901	57.577	58.245	58.907	59.559	60.202	60.833	61.453	62.064	62.664	63.253	63.829	8.883	8.990	9.096
San Juan	28.959	29.144	29.328	29.510	29.690	29.868	30.044	30.217	30.389	30.558	30.724	30.887	31.047	31.205	31.359	31.511	79.219	80.376	81.517
San Juan	10.489	10.601	10.711	10.820	10.929	11.035	11.141	11.245	11.348	11.449	11.549	11.647	11.743	11.837	11.930	12.021	10.984	11.155	11.324
San Juan	14.859	15.238	15.613	15.985	16.352	16.715	17.074	17.428	17.778	18.123	18.461	18.794	19.122	19.444	19.759	20.068	51.584	52.487	53.377
San Juan	13.606	13.659	13.711	13.763	13.814	13.865	13.915	13.964	14.013	14.061	14.108	14.154	14.200	14.245	14.289	14.332			

Población estimada al 1 de julio de cada año calendario por sexo, según departamento. Provincia de La Rioja. Años 2010-2025

Ambos sexos		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Departamento																	
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Departamento	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Arauco	15.835	16.051	16.271	16.493	16.718	16.944	17.171	17.400	17.629	17.856	18.083	18.310	18.537	18.765	18.992	19.219	
Capital	185.579	189.209	192.872	196.588	200.354	204.170	207.994	211.766	215.573	219.320	223.101	226.917	230.660	234.308	237.966	241.574	
Total	171.935	174.419	176.935	179.477	182.042	184.623	187.217	189.818	192.422	195.022	197.612	200.189	202.747	205.284	207.793	210.271	212.728
Departamento	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Los Rios	7.845	8.165	8.057	8.384	8.605	8.716	8.826	8.936	9.046	9.154	9.262	9.369	9.474	9.577	9.679	9.777	9.875
San Juan	94.207	96.017	97.849	99.701	101.570	103.447	105.339	107.228	109.120	111.015	112.889	114.774	116.635	118.480	120.304	122.107	123.888
San Carlos	2.157	2.165	2.174	2.183	2.192	2.201	2.209	2.218	2.227	2.236	2.245	2.254	2.263	2.272	2.280	2.289	2.297
San Luis	7.280	7.335	7.391	7.447	7.504	7.562	7.619	7.677	7.735	7.793	7.850	7.907	7.964	8.021	8.076	8.131	8.185
San Felipe	25.413	25.837	26.267	26.702	27.140	27.582	28.025	28.470	28.915	29.359	29.802	30.243	30.680	31.114	31.542	31.966	32.385
San Pedro	4.884	4.885	4.886	4.887	4.888	4.889	4.890	4.891	4.892	4.893	4.894	4.895	4.896	4.897	4.898	4.899	4.900
San Antonio	2.944	2.934	2.923	2.912	2.901	2.890	2.879	2.868	2.857	2.845	2.834	2.823	2.812	2.801	2.791	2.780	2.770
San Andrés	1.483	1.480	1.478	1.475	1.472	1.470	1.467	1.464	1.462	1.459	1.456	1.453	1.451	1.448	1.446	1.443	1.441
San Martín	3.766	3.788	3.810	3.832	3.854	3.877	3.899	3.922	3.945	3.967	3.990	4.012	4.035	4.057	4.079	4.100	4.121
San José	2.001	1.983	1.963	1.944	1.925	1.905	1.885	1.871	1.854	1.836	1.818	1.802	1.785	1.769	1.753	1.737	1.721
San Nicolás	889	892	896	900	903	907	911	914	918	922	926	929	933	937	940	944	947
San Rafael	3.562	3.563	3.565	3.566	3.568	3.569	3.571	3.572	3.574	3.575	3.577	3.578	3.580	3.581	3.583	3.584	3.585
San Martín	2.504	2.511	2.518	2.526	2.533	2.540	2.548	2.555	2.562	2.569	2.577	2.584	2.592	2.599	2.606	2.613	2.620
San Juan	1.219	1.225	1.232	1.239	1.246	1.253	1.260	1.267	1.274	1.281	1.289	1.296	1.302	1.309	1.316	1.323	1.330
San Pedro	7.216	7.282	7.348	7.414	7.482	7.550	7.618	7.686	7.755	7.823	7.891	7.959	8.026	8.093	8.159	8.224	8.289
San Carlos	2.041	2.036	2.030	2.024	2.018	2.012	2.006	2.000	1.994	1.987	1.981	1.975	1.969	1.963	1.958	1.952	1.946
San Juan	1.193	1.206	1.219	1.232	1.245	1.259	1.272	1.286	1.299	1.313	1.326	1.340	1.353	1.366	1.379	1.392	1.405
San José	1.331	1.330	1.329	1.328	1.327	1.326	1.325	1.324	1.323	1.322	1.321	1.319	1.317	1.315	1.314	1.313	1.312

Ambos sexos

Departamento	Población																										
	2024	2025	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025									
Total	551.626	557.223	562.794	568.831	573.823	579.250	584.614	589.916	595.129	600.229	605.193	610.019	614.706	619.240	623.605	627.790	631.228	406.172	410.041	18.847	18.917	123.852	125.650	787.436	795.539	803.507	811.328
Armenio	14.614	14.788	14.962	15.135	15.305	15.473	15.641	15.805	15.968	16.127	16.281	16.431	16.576	16.718	16.853	16.983	17.108	7.243	7.266	61.220	61.814	62.396	62.965	90.315	90.783	91.229	91.648
Armonosa	243.648	246.546	249.432	252.299	255.142	257.952	260.727	263.471	266.173	268.814	271.381	273.881	276.309	278.654	280.914	283.080	285.158	166.668	168.508	2.987	3.034	3.075	3.118	316.474	320.238	323.959	327.628
Armasi	17.777	17.905	18.033	18.161	18.287	18.413	18.536	18.658	18.777	18.895	19.009	19.120	19.228	19.333	19.433	19.529	19.621	61.261	62.158	5.933	6.069	6.185	6.314	120.222	122.041	123.852	125.650
Atacaos	14.930	15.162	15.394	15.623	15.852	16.078	16.300	16.521	16.737	16.949	17.156	17.356	17.551	17.739	17.920	18.094	18.261	45.051	45.230	19.264	19.337	19.405	19.466	90.315	90.783	91.229	91.648
Atafio	71.425	72.006	72.584	73.159	73.730	74.293	74.850	75.401	75.942	76.471	76.987	77.488	77.974	78.445	78.898	79.333	79.754	31.683	31.986	2.577	2.555	2.529	2.502	90.315	90.783	91.229	91.648
Atagás	19.168	19.312	19.454	19.595	19.736	19.875	20.013	20.149	20.282	20.412	20.540	20.663	20.783	20.899	21.011	21.118	21.219	1.064	1.057	4.172	4.194	4.214	4.233	316.474	320.238	323.959	327.628
Atcorreyo	88.467	89.356	90.241	91.121	91.994	92.855	93.709	94.551	95.379	96.189	96.978	97.745	98.490	99.211	99.905	100.571	101.222	3.110	3.182	16.019	16.326	16.634	16.943	120.222	122.041	123.852	125.650
Atané	67.331	67.585	67.856	68.117	68.375	68.631	68.883	69.133	69.378	69.618	69.852	70.079	70.300	70.514	70.720	70.917	71.105	42.227	42.421	4.975	4.987	4.997	5.005	120.222	122.041	123.852	125.650
Atarrón Lista	14.266	14.553	14.838	15.121	15.402	15.680	15.955	16.227	16.493	16.754	17.009	17.256	17.495	17.727	17.951	18.165	18.370	1.235	1.219	25.348	25.696	26.042	26.384	120.222	122.041	123.852	125.650
Atas	1.914	1.920	1.926	1.931	1.936	1.941	1.945	1.949	1.952	1.955	1.957	1.959	1.961	1.961	1.961	1.961	1.961	1.961	1.961	1.961	1.961	1.961	1.961	13.699	13.747	13.791	13.832
Atas	6.295	6.431	6.567	6.705	6.845	6.985	7.127	7.271	7.415	7.560	7.706	7.852	7.999	8.147	8.294	8.442	8.589	8.294	8.442	8.589	8.736	8.883	9.030	9.177	9.324	9.471	9.618
Atas	2.380	2.392	2.404	2.416	2.427	2.438	2.448	2.458	2.467	2.475	2.483	2.490	2.496	2.502	2.507	2.511	2.515	2.507	2.511	2.515	2.519	2.523	2.527	316.474	320.238	323.959	327.628
Atas Grande	1.213	1.215	1.217	1.218	1.220	1.221	1.222	1.222	1.223	1.223	1.223	1.223	1.223	1.222	1.221	1.219	1.216	1.218	1.216	1.215	1.214	1.213	1.212	120.222	122.041	123.852	125.650
Atas Grande	11.122	11.307	11.493	11.680	11.868	12.055	12.243	12.431	12.618	12.805	12.991	13.176	13.360	13.543	13.725	13.905	14.084	13.725	13.905	14.084	14.262	14.441	14.620	14.799	14.978	15.157	15.336

Mujeres



Departamento	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Total	276.534	279.400	282.252	285.087	287.899	290.679	293.427	296.144	298.816	301.432	303.980	306.459	308.869	311.203	313.452	315.611
Bermejo	6.720	6.789	6.858	6.927	6.994	7.061	7.128	7.193	7.258	7.321	7.382	7.442	7.500	7.557	7.611	7.663
Formosa	125.197	126.634	128.065	129.485	130.895	132.288	133.663	135.025	136.366	137.676	138.954	140.197	141.404	142.573	143.701	144.783
Laishi	8.568	8.640	8.712	8.784	8.855	8.926	8.995	9.064	9.131	9.198	9.262	9.325	9.386	9.445	9.502	9.556
Matacos	7.461	7.579	7.697	7.813	7.929	8.044	8.157	8.269	8.379	8.487	8.592	8.694	8.794	8.890	8.982	9.071
Patate	34.571	34.861	35.150	35.437	35.722	36.003	36.282	36.557	36.827	37.092	37.350	37.601	37.845	38.082	38.309	38.528
Plagás	9.171	9.247	9.322	9.397	9.472	9.546	9.619	9.691	9.762	9.831	9.899	9.964	10.028	10.090	10.150	10.207
Picomayo	44.596	45.075	45.551	46.025	46.495	46.959	47.419	47.873	48.319	48.756	49.182	49.596	49.999	50.389	50.765	51.126
Pirané	33.312	33.502	33.690	33.878	34.064	34.248	34.430	34.610	34.787	34.960	35.128	35.292	35.452	35.606	35.755	35.898
Ramón Lista	6.938	7.073	7.207	7.341	7.473	7.604	7.734	7.862	7.987	8.111	8.231	8.348	8.461	8.571	8.677	8.779

departamento. Provincia de Buenos Aires. Años 2010-202

Partido	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ambos sexos	15.716.942	15.909.607	16.100.618	16.289.599	16.476.149	16.659.931	16.841.135	17.020.012	17.196.396	17.370.144	17.541.141	17.709.598	17.875.743	18.039.509	18.200.851	18.359.753
24 Partidos del GBA																
Almirante Brown	557.025	561.349	565.509	569.911	574.263	578.513	582.541	586.564	590.418	594.270	597.969	601.618	605.271	608.878	612.438	616.000
Avelleda	345.752	346.847	347.924	348.999	350.080	351.165	352.246	353.273	354.314	355.352	356.392	357.440	358.512	359.550	360.583	361.532
Berazategui	326.109	330.277	334.458	338.647	342.862	346.658	350.578	354.447	358.262	362.021	365.771	369.294	372.889	376.431	379.921	383.458
Esteban Echeverría	300.785	308.861	316.587	323.806	331.031	337.990	344.795	351.564	358.342	364.641	370.900	377.237	383.538	389.731	395.856	402.021
Ezeiza	163.287	169.284	175.333	181.122	186.842	192.430	197.895	203.292	208.615	213.864	219.031	224.228	229.276	234.233	239.220	244.167
Florencio Varela	426.738	436.751	446.287	455.672	464.939	473.950	482.757	491.652	500.225	508.671	517.082	525.270	533.446	541.606	549.812	557.936
General San Martín	418.017	418.790	419.531	420.271	421.009	421.725	422.440	423.153	423.877	424.567	425.265	425.911	426.556	427.191	427.783	428.283
Hurlingham	182.604	183.764	184.914	186.052	187.174	188.280	189.371	190.447	191.508	192.554	193.593	194.597	195.596	196.582	197.553	198.509
Ituzingó	169.038	170.292	171.536	172.766	173.981	175.177	176.356	177.521	178.670	179.801	180.914	182.011	183.093	183.959	184.910	185.845
José C. Paz	267.275	271.557	275.801	279.999	284.145	288.228	292.304	296.279	300.035	303.896	307.443	311.187	314.878	318.384	321.710	324.990
La Matanza	1.777.530	1.830.526	1.883.251	1.935.394	1.986.784	2.037.428	2.087.359	2.136.695	2.185.597	2.233.860	2.281.194	2.327.874	2.374.149	2.419.872	2.464.843	2.509.547
Lanús	463.555	463.478	463.401	463.325	463.251	463.178	463.106	463.034	462.964	462.895	462.827	462.760	462.693	462.628	462.564	462.501
Lomas de Zamora	621.440	624.289	627.150	630.029	632.842	635.593	638.287	640.916	643.437	645.880	648.312	650.678	652.937	655.122	657.218	659.249
Malvinas Argentinas	324.358	328.087	331.834	335.491	339.152	342.798	346.406	349.967	353.281	356.643	359.953	363.263	366.479	369.648	372.771	375.896
Merlo	531.609	539.009	546.383	554.007	561.566	569.165	576.737	584.267	591.763	599.119	606.413	613.509	620.307	626.975	633.540	639.681
Moreno	454.416	463.151	472.015	481.041	489.912	498.713	507.403	516.093	524.675	533.292	541.691	549.930	558.068	566.103	574.034	581.729
Morón	324.279	323.680	323.076	322.489	321.920	321.351	320.781	320.218	319.674	319.138	318.632	318.104	317.584	317.073	316.559	316.073
Quilmes	586.462	594.412	602.436	610.259	618.106	626.006	633.913	641.742	649.480	657.123	664.783	672.199	679.375	686.466	693.277	699.997
San Fernando	164.452	165.554	166.646	167.726	168.793	169.844	170.880	171.902	172.911	173.904	174.883	175.845	176.795	177.731	178.654	179.563
San Isidro	295.894	295.428	294.992	294.597	294.215	293.848	293.496	293.157	292.831	292.520	292.224	291.963	291.704	291.448	291.276	291.097
San Miguel	278.019	280.822	283.603	286.386	289.135	291.845	294.370	296.861	299.319	301.740	304.122	306.469	308.784	311.065	313.312	315.526
Tigre	376.515	386.131	395.623	404.649	413.442	422.108	430.660	438.906	447.040	455.056	462.998	470.776	478.432	485.999	493.467	500.615
Tres de Febrero	343.338	343.441	343.537	343.617	343.701	343.792	343.877	343.917	343.961	344.011	344.067	344.117	344.172	344.221	344.266	344.354
Vicente López	272.389	271.677	271.078	270.598	270.139	269.705	269.294	268.897	268.509	268.064	267.655	267.257	266.880	266.538	266.203	265.885

Mujeres

Table with columns: Partido, 2010, 2011, 2012, 2013, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019, 2020, 2021, 2022, 2023, 2024, 2025. Rows include 24 partidos del GBA and Interior de la Provincia.



Departamento	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Mujeres																
Total	545.670	552.234	558.809	565.383	571.938	578.455	584.930	591.359	597.718	603.987	610.147	616.195	622.133	627.952	633.645	639.209
Almirante Brown	16.978	17.389	17.800	18.211	18.620	19.028	19.433	19.834	20.232	20.624	21.009	21.387	21.758	22.122	22.478	22.826
Berrijupe	12.764	12.855	12.947	13.038	13.129	13.220	13.310	13.400	13.488	13.575	13.661	13.745	13.828	13.909	13.988	14.065
Cecabuco	15.910	16.159	16.409	16.659	16.908	17.155	17.401	17.646	17.887	18.125	18.359	18.589	18.815	19.036	19.252	19.464
Comandante Fernández	50.789	51.523	52.258	52.994	53.727	54.456	55.180	55.900	56.611	57.312	58.001	58.678	59.342	59.993	60.630	61.253
12 de Octubre	11.221	11.418	11.615	11.812	12.009	12.204	12.398	12.591	12.781	12.969	13.154	13.335	13.513	13.688	13.859	14.025
2 de Abril	3.771	3.797	3.822	3.848	3.873	3.899	3.924	3.949	3.974	3.998	4.022	4.045	4.069	4.091	4.113	4.135
Fray Justo Santa María de Oro	5.826	5.925	6.025	6.124	6.223	6.322	6.420	6.517	6.614	6.708	6.802	6.893	6.983	7.071	7.157	7.242
General Belgrano	6.074	6.198	6.322	6.445	6.569	6.692	6.813	6.935	7.054	7.172	7.288	7.402	7.514	7.624	7.731	7.836
General Donovan	6.816	6.852	6.887	6.923	6.958	6.994	7.029	7.063	7.098	7.132	7.165	7.198	7.230	7.261	7.292	7.322
General Güemes	33.659	34.139	34.620	35.100	35.579	36.055	36.528	36.998	37.463	37.921	38.371	38.813	39.247	39.672	40.088	40.495
Independencia	11.423	11.613	11.804	11.995	12.185	12.374	12.562	12.749	12.934	13.116	13.294	13.470	13.642	13.811	13.976	14.138
Libertad	6.182	6.288	6.394	6.500	6.606	6.711	6.815	6.919	7.021	7.123	7.222	7.319	7.415	7.509	7.601	7.691
Liberador General San Martín	29.955	30.380	30.806	31.231	31.656	32.078	32.497	32.913	33.324	33.730	34.129	34.520	34.905	35.281	35.650	36.010
Mejui	12.721	12.812	12.903	12.994	13.085	13.176	13.266	13.355	13.443	13.530	13.615	13.699	13.782	13.862	13.941	14.019
Mayor Luis J. Fontana	28.838	29.075	29.311	29.548	29.784	30.019	30.252	30.483	30.712	30.938	31.160	31.378	31.592	31.801	32.006	32.207
9 de Julio	14.685	14.857	15.030	15.202	15.374	15.545	15.715	15.884	16.051	16.215	16.377	16.536	16.692	16.844	16.994	17.140
O'Higgins	10.343	10.430	10.518	10.605	10.693	10.779	10.865	10.951	11.036	11.119	11.201	11.282	11.361	11.438	11.514	11.588
Presidencia de la Plaza	6.487	6.544	6.601	6.657	6.714	6.770	6.826	6.881	6.936	6.990	7.043	7.095	7.146	7.197	7.246	7.294
1° de Mayo	5.259	5.364	5.468	5.573	5.677	5.781	5.884	5.986	6.088	6.187	6.285	6.382	6.476	6.569	6.659	6.748
Quitilipi	17.409	17.592	17.776	17.960	18.143	18.325	18.506	18.686	18.864	19.039	19.211	19.380	19.546	19.709	19.868	20.024
San Fernando	206.318	208.464	210.614	212.766	214.910	217.039	219.157	221.258	223.338	225.391	227.405	229.383	231.323	233.227	235.088	236.902
San Lorenzo	7.488	7.560	7.632	7.705	7.776	7.848	7.919	7.990	8.059	8.128	8.196	8.262	8.327	8.391	8.454	8.515
Sargento Cabral	7.926	8.018	8.111	8.204	8.297	8.389	8.481	8.572	8.662	8.750	8.837	8.923	9.007	9.089	9.170	9.249
Tapenagá	2.014	2.021	2.028	2.034	2.041	2.048	2.055	2.061	2.068	2.074	2.081	2.087	2.093	2.099	2.105	2.111
25 de Mayo	14.814	14.961	15.108	15.255	15.402	15.548	15.694	15.838	15.980	16.121	16.259	16.394	16.527	16.658	16.785	16.910

Población estimada al 1 de julio de cada año calendario por sexo, según departamento. Provincia de Santiago del Estero. Años 2010-2025

Ambos sexos		Departamento													Total								
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025						
		438.380	443.034	447.753	452.534	457.369	462.244	467.154	472.093	477.042	481.983	486.897	491.775	496.611	501.391	506.101	510.729	98.245	998.093	1.007.830	1.017.428	1.026.866	
Departamento		3.967	4.004	4.041	4.079	4.118	4.157	4.196	4.235	4.274	4.314	4.353	4.392	4.430	4.468	4.506	4.542	8.585	8.668	8.751	8.833	8.913	
		9.147	9.269	9.393	9.519	9.646	9.774	9.903	10.033	10.163	10.293	10.422	10.550	10.677	10.803	10.927	11.049	12.784	19.997	20.236	20.474	20.708	20.938
		5.496	5.582	5.670	5.759	5.848	5.939	6.030	6.122	6.214	6.305	6.397	6.487	6.577	6.666	6.753	6.839	23.158	23.362	23.564	23.763	23.958	23.958
		10.700	10.778	10.856	10.935	11.016	11.097	11.178	11.260	11.342	11.424	11.506	11.587	11.667	11.747	11.825	11.902	65.419	167.451	169.458	171.468	173.384	173.384
		70.148	71.168	72.202	73.249	74.309	75.377	76.453	77.535	78.620	79.702	80.779	81.848	82.908	83.955	84.987	86.001	11.519	11.519	11.703	11.886	12.065	12.065
		4.782	4.876	4.972	5.068	5.166	5.264	5.364	5.463	5.563	5.663	5.763	5.861	5.959	6.055	6.151	6.244	01.019	303.936	306.825	309.665	312.462	312.462
		129.347	130.804	132.280	133.780	135.293	136.824	138.362	139.912	141.466	143.016	144.557	146.087	147.602	149.100	150.572	152.022	7.997	36.786	36.934	37.080	37.223	37.223
		17.425	17.489	17.554	17.619	17.686	17.753	17.820	17.888	17.956	18.024	18.091	18.158	18.224	18.290	18.355	18.418	18.485	18.635	18.687	18.739	18.789	18.789
		16.464	16.833	17.208	17.587	17.971	18.357	18.747	19.139	19.531	19.923	20.313	20.700	21.084	21.463	21.837	22.204	40.941	40.941	41.146	41.349	41.549	41.549
		9.641	9.657	9.672	9.688	9.704	9.720	9.737	9.753	9.769	9.786	9.802	9.818	9.834	9.850	9.866	9.881	8.026	39.321	39.963	40.597	41.219	41.219
		19.302	19.357	19.414	19.471	19.529	19.587	19.646	19.705	19.764	19.823	19.882	19.940	19.998	20.055	20.111	20.166	20.068	24.560	24.926	25.287	25.643	25.643
		4.000	4.004	4.008	4.013	4.017	4.021	4.025	4.030	4.034	4.038	4.042	4.047	4.051	4.055	4.059	4.063	2.050	39.292	39.871	40.441	41.002	41.002
		7.462	7.531	7.602	7.673	7.745	7.817	7.890	7.964	8.037	8.111	8.184	8.257	8.328	8.400	8.470	8.539	15.283	15.283	15.377	15.471	15.564	15.564
		9.383	9.423	9.464	9.506	9.548	9.591	9.633	9.676	9.720	9.763	9.805	9.848	9.890	9.932	9.973	10.013	22.304	22.452	22.597	22.740	22.881	22.881
		9.803	9.971	10.140	10.312	10.486	10.661	10.838	11.015	11.193	11.371	11.547	11.723	11.896	12.068	12.237	12.404	10.019	10.019	9.962	9.906	9.852	9.852
		1.012	1.018	1.024	1.029	1.035	1.041	1.047	1.054	1.060	1.066	1.072	1.078	1.084	1.090	1.096	1.101	20.166	20.068	20.062	2.074	2.084	2.084
		16.674	16.946	17.223	17.503	17.787	18.072	18.360	18.650	18.940	19.229	19.518	19.803	20.087	20.367	20.643	20.914	9.881	24.560	24.926	25.287	25.643	25.643
		7.096	7.130	7.165	7.201	7.237	7.273	7.310	7.346	7.383	7.420	7.457	7.493	7.529	7.564	7.599	7.634	2.050	39.292	39.871	40.441	41.002	41.002
		10.811	10.868	10.925	10.982	11.041	11.100	11.159	11.219	11.279	11.339	11.398	11.457	11.516	11.574	11.631	11.687	15.283	15.283	15.377	15.471	15.564	15.564
		5.401	5.369	5.336	5.302	5.266	5.230	5.194	5.157	5.119	5.082	5.045	5.009	4.974	4.940	4.907	4.875	2.050	39.292	39.871	40.441	41.002	41.002
		27.499	27.751	28.007	28.267	28.530	28.794	29.061	29.329	29.597	29.866	30.132	30.397	30.660	30.919	31.175	31.426	8.042	8.042	8.062	8.083	8.102	8.102
		2.636	2.643	2.650	2.657	2.665	2.672	2.680	2.687	2.695	2.702	2.710	2.717	2.725	2.732	2.739	2.746	26.990	27.042	27.094	27.146	27.198	27.198
		22.676	22.954	23.235	23.520	23.808	24.099	24.392	24.686	24.981	25.276	25.569	25.860	26.148	26.433	26.714	26.990	6.396	6.396	6.396	6.396	6.396	6.396
		5.934	5.964	5.994	6.024	6.055	6.086	6.118	6.149	6.181	6.212	6.244	6.275	6.306	6.336	6.366	6.396	5.851	5.851	5.851	5.851	5.851	5.851
		5.062	5.113	5.165	5.217	5.269	5.323	5.376	5.430	5.484	5.538	5.591	5.644	5.697	5.749	5.801	5.851	2.508	2.508	2.508	2.508	2.508	2.508
		2.438	2.443	2.448	2.453	2.457	2.462	2.466	2.470	2.475	2.479	2.483	2.488	2.493	2.497	2.502	2.508	4.299	4.299	4.299	4.299	4.299	4.299
		4.074	4.089	4.105	4.121	4.137	4.153	4.169	4.186	4.202	4.218	4.235	4.251	4.267	4.283	4.299	4.314	8.083	8.083	8.083	8.083	8.083	8.083

Mujeres	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Departamento																
Total	440.866	445.775	450.731	455.734	460.778	465.853	470.955	476.079	481.209	486.326	491.416	496.470	501.482	506.439	511.327	516.137
Aguirre	3.691	3.735	3.760	3.825	3.871	3.917	3.963	4.009	4.055	4.101	4.147	4.193	4.238	4.283	4.327	4.371
Alberdi	8.196	8.307	8.418	8.531	8.644	8.758	8.873	8.988	9.103	9.218	9.333	9.447	9.559	9.671	9.781	9.889
Atamisqui	5.477	5.549	5.623	5.696	5.771	5.845	5.921	5.996	6.072	6.147	6.222	6.297	6.371	6.444	6.516	6.587
Avellaneda	10.199	10.320	10.442	10.566	10.690	10.815	10.941	11.068	11.194	11.321	11.446	11.571	11.695	11.817	11.938	12.056
Banda	72.793	73.745	74.706	75.675	76.653	77.637	78.626	79.619	80.613	81.605	82.591	83.571	84.543	85.503	86.451	87.383
Belgrano	4.482	4.569	4.658	4.747	4.836	4.926	5.017	5.108	5.200	5.291	5.381	5.471	5.560	5.648	5.735	5.821
Capital	139.366	140.739	142.125	143.527	144.937	146.363	147.788	149.224	150.658	152.093	153.519	154.932	156.334	157.725	159.093	160.440
Choya	17.557	17.638	17.720	17.803	17.887	17.971	18.056	18.141	18.226	18.310	18.395	18.479	18.562	18.644	18.725	18.805
Copo	15.020	15.280	15.543	15.809	16.077	16.346	16.617	16.889	17.161	17.433	17.703	17.971	18.237	18.500	18.760	19.015
Figueroa	8.357	8.393	8.430	8.466	8.503	8.540	8.578	8.615	8.653	8.690	8.727	8.764	8.801	8.837	8.873	8.908
General Taboada	19.122	19.269	19.418	19.568	19.720	19.872	20.026	20.180	20.334	20.487	20.640	20.792	20.943	21.091	21.238	21.383
Guasayán	3.672	3.697	3.722	3.746	3.772	3.797	3.822	3.848	3.874	3.899	3.925	3.950	3.975	4.000	4.024	4.048
Jiménez	6.972	7.068	7.165	7.263	7.362	7.461	7.560	7.661	7.761	7.861	7.960	8.059	8.157	8.254	8.350	8.444
Juan F. Ibarra	8.793	8.905	9.018	9.132	9.248	9.364	9.480	9.597	9.715	9.832	9.948	10.064	10.178	10.291	10.403	10.513
Loreto	10.283	10.476	10.670	10.867	11.065	11.264	11.465	11.666	11.867	12.068	12.268	12.467	12.664	12.858	13.050	13.239
Mitre	894	900	906	912	918	924	930	936	942	948	954	960	966	972	978	983
Moreno	15.554	15.850	16.148	16.450	16.754	17.059	17.367	17.675	17.984	18.292	18.599	18.903	19.205	19.504	19.798	20.088
Ojo de Agua	7.022	7.081	7.141	7.201	7.262	7.323	7.385	7.447	7.509	7.571	7.632	7.693	7.754	7.813	7.872	7.930
Pellegrini	9.866	9.953	10.040	10.128	10.217	10.307	10.397	10.487	10.578	10.668	10.758	10.847	10.936	11.023	11.109	11.194
Quebrachos	5.325	5.303	5.280	5.257	5.233	5.210	5.186	5.162	5.139	5.115	5.091	5.068	5.045	5.022	4.999	4.977
Río Hondo	27.701	28.025	28.352	28.681	29.014	29.348	29.685	30.023	30.361	30.698	31.034	31.367	31.697	32.024	32.346	32.663
Rivadavia	2.429	2.438	2.447	2.456	2.465	2.474	2.483	2.492	2.502	2.511	2.520	2.529	2.538	2.547	2.556	2.565
Robles	21.948	22.280	22.615	22.953	23.294	23.636	23.981	24.327	24.674	25.020	25.364	25.705	26.044	26.379	26.709	27.034
Salavina	5.372	5.421	5.471	5.521	5.571	5.622	5.673	5.725	5.776	5.827	5.879	5.929	5.979	6.029	6.078	6.126
San Martín	4.834	4.882	4.930	4.979	5.028	5.077	5.127	5.176	5.226	5.276	5.326	5.375	5.424	5.472	5.519	5.566
Sarmiento	2.223	2.229	2.236	2.243	2.249	2.256	2.262	2.269	2.276	2.283	2.289	2.296	2.302	2.309	2.315	2.321
Slipica	3.718	3.723	3.727	3.732	3.737	3.741	3.746	3.751	3.756	3.761	3.765	3.770	3.775	3.779	3.784	3.788

Población estimada al 1 de julio de cada año calendario por sexo, según departamento. Provincia de Catamarca. Años 2010-2025

Ambos sexos

Población de Parí

	2022	2023	2024	2025	Departamento																		
	2022	2023	2024	2025	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025			
0.320 1.1: Mujeres					188.999	190.894	192.783	194.666	196.541	198.405	200.258	202.099	203.924	205.728	207.505	209.254	210.973	212.657	214.301	215.902	425.885	429.208	432.438
1.1918	1.918	1.918	1.918	1.918	1.918	1.918	1.918	1.918	1.918	1.918	1.918	1.918	1.918	1.918	1.918	1.918	1.918	1.918	1.918	1.918	1.918	1.918	1.918
2.844	2.844	2.844	2.844	2.844	2.844	2.844	2.844	2.844	2.844	2.844	2.844	2.844	2.844	2.844	2.844	2.844	2.844	2.844	2.844	4.645	4.648	4.651	4.651
4.927	4.927	4.927	4.927	4.927	4.927	4.927	4.927	4.927	4.927	4.927	4.927	4.927	4.927	4.927	4.927	4.927	4.927	4.927	4.927	2.890	2.882	2.874	2.874
16.209	16.209	16.209	16.209	16.209	16.209	16.209	16.209	16.209	16.209	16.209	16.209	16.209	16.209	16.209	16.209	16.209	16.209	16.209	16.209	20.346	20.465	20.579	20.579
40.264	40.264	40.264	40.264	40.264	40.264	40.264	40.264	40.264	40.264	40.264	40.264	40.264	40.264	40.264	40.264	40.264	40.264	40.264	40.264	216.536	216.536	216.536	216.536
6.523	6.523	6.523	6.523	6.523	6.523	6.523	6.523	6.523	6.523	6.523	6.523	6.523	6.523	6.523	6.523	6.523	6.523	6.523	6.523	1.703	1.718	1.734	1.734
13.191	13.191	13.191	13.191	13.191	13.191	13.191	13.191	13.191	13.191	13.191	13.191	13.191	13.191	13.191	13.191	13.191	13.191	13.191	13.191	32.175	32.421	32.680	32.680
8.127	8.127	8.127	8.127	8.127	8.127	8.127	8.127	8.127	8.127	8.127	8.127	8.127	8.127	8.127	8.127	8.127	8.127	8.127	8.127	19.278	19.469	19.654	19.654
5.774	5.774	5.774	5.774	5.774	5.774	5.774	5.774	5.774	5.774	5.774	5.774	5.774	5.774	5.774	5.774	5.774	5.774	5.774	5.774	2.448	2.448	2.448	2.448
8.754	8.754	8.754	8.754	8.754	8.754	8.754	8.754	8.754	8.754	8.754	8.754	8.754	8.754	8.754	8.754	8.754	8.754	8.754	8.754	188.824	190.547	192.221	192.221
0.282	0.282	0.282	0.282	0.282	0.282	0.282	0.282	0.282	0.282	0.282	0.282	0.282	0.282	0.282	0.282	0.282	0.282	0.282	0.282	1.556	3.966	3.987	4.007
3.815	3.815	3.815	3.815	3.815	3.815	3.815	3.815	3.815	3.815	3.815	3.815	3.815	3.815	3.815	3.815	3.815	3.815	3.815	3.815	10.426	14.001	14.125	14.246
33.993	33.993	33.993	33.993	33.993	33.993	33.993	33.993	33.993	33.993	33.993	33.993	33.993	33.993	33.993	33.993	33.993	33.993	33.993	33.993	1.065	25.748	25.918	26.085
0.124	0.124	0.124	0.124	0.124	0.124	0.124	0.124	0.124	0.124	0.124	0.124	0.124	0.124	0.124	0.124	0.124	0.124	0.124	0.124	17.023	4.304	4.303	4.302
5.052	5.052	5.052	5.052	5.052	5.052	5.052	5.052	5.052	5.052	5.052	5.052	5.052	5.052	5.052	5.052	5.052	5.052	5.052	5.052	12.821	12.942	13.060	13.060
2.279	2.279	2.279	2.279	2.279	2.279	2.279	2.279	2.279	2.279	2.279	2.279	2.279	2.279	2.279	2.279	2.279	2.279	2.279	2.279	10.640	24.286	24.361	24.434
4.326	4.326	4.326	4.326	4.326	4.326	4.326	4.326	4.326	4.326	4.326	4.326	4.326	4.326	4.326	4.326	4.326	4.326	4.326	4.326	93.314	14.668	14.829	14.985
4.615	4.615	4.615	4.615	4.615	4.615	4.615	4.615	4.615	4.615	4.615	4.615	4.615	4.615	4.615	4.615	4.615	4.615	4.615	4.615	2.099	23.375	23.399	23.421
6.921	6.921	6.921	6.921	6.921	6.921	6.921	6.921	6.921	6.921	6.921	6.921	6.921	6.921	6.921	6.921	6.921	6.921	6.921	6.921	7.224	32.855	33.194	33.525
10.100	10.100	10.100	10.100	10.100	10.100	10.100	10.100	10.100	10.100	10.100	10.100	10.100	10.100	10.100	10.100	10.100	10.100	10.100	10.100	13.411	13.411	13.411	13.411
5.197	5.197	5.197	5.197	5.197	5.197	5.197	5.197	5.197	5.197	5.197	5.197	5.197	5.197	5.197	5.197	5.197	5.197	5.197	5.197	2.334	6.875	6.875	6.875
1.604	1.604	1.604	1.604	1.604	1.604	1.604	1.604	1.604	1.604	1.604	1.604	1.604	1.604	1.604	1.604	1.604	1.604	1.604	1.604	6.875	6.875	6.875	6.875
9.983	9.983	9.983	9.983	9.983	9.983	9.983	9.983	9.983	9.983	9.983	9.983	9.983	9.983	9.983	9.983	9.983	9.983	9.983	9.983	11.899	11.899	11.899	11.899
4.106	4.106	4.106	4.106	4.106	4.106	4.106	4.106	4.106	4.106	4.106	4.106	4.106	4.106	4.106	4.106	4.106	4.106	4.106	4.106	7.854	7.854	7.854	7.854
9.392	9.392	9.392	9.392	9.392	9.392	9.392	9.392	9.392	9.392	9.392	9.392	9.392	9.392	9.392	9.392	9.392	9.392	9.392	9.392	11.831	11.831	11.831	11.831
5.807	5.807	5.807	5.807	5.807	5.807	5.807	5.807	5.807	5.807	5.807	5.807	5.807	5.807	5.807	5.807	5.807	5.807	5.807	5.807	16.537	16.537	16.537	16.537
11.395	11.395	11.395	11.395	11.395	11.395	11.395	11.395	11.395	11.395	11.395	11.395	11.395	11.395	11.395	11.395	11.395	11.395	11.395	11.395	16.988	16.988	16.988	16.988
14.117	14.117	14.117	14.117	14.117	14.117	14.117	14.117	14.117	14.117	14.117	14.117	14.117	14.117	14.117	14.117	14.117	14.117	14.117	14.117	16.817	16.817	16.817	16.817

Mujeres	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2025
Departamento																	
Total	516.279	521.546	526.817	532.085	537.336	542.552	547.730	552.863	557.928	562.905	567.775	572.533	577.177	581.696	586.083	590.334	575.526
Bella Vista	19.023	19.212	19.401	19.590	19.779	19.966	20.151	20.335	20.517	20.695	20.870	21.041	21.207	21.369	21.527	21.679	21.431
Berón de Astrada	1.221	1.235	1.248	1.262	1.275	1.289	1.302	1.315	1.328	1.341	1.353	1.365	1.377	1.389	1.400	1.411	1.534
Capital	189.934	192.031	194.133	196.227	198.320	200.396	202.459	204.504	206.521	208.502	210.443	212.336	214.187	215.989	217.731	219.427	210.626
Concepción	10.381	10.572	10.763	10.953	11.143	11.332	11.520	11.705	11.889	12.069	12.245	12.417	12.585	12.749	12.908	13.062	14.607
Curuzú Cuatiá	23.167	23.374	23.582	23.789	23.995	24.200	24.403	24.605	24.804	25.000	25.191	25.378	25.561	25.738	25.911	26.078	25.685
Empedrado	7.781	7.839	7.896	7.954	8.012	8.069	8.125	8.182	8.237	8.292	8.345	8.397	8.448	8.497	8.546	8.592	8.249
Esquina	15.986	16.073	16.160	16.246	16.333	16.419	16.504	16.588	16.671	16.753	16.833	16.912	16.988	17.062	17.135	17.204	16.474
General Alvear	4.089	4.091	4.092	4.094	4.095	4.097	4.098	4.100	4.101	4.103	4.104	4.106	4.107	4.108	4.110	4.111	4.008
General Paz	7.573	7.608	7.644	7.680	7.715	7.751	7.786	7.821	7.855	7.889	7.922	7.954	7.985	8.016	8.046	8.075	7.865
Goya	47.488	47.856	48.224	48.592	48.959	49.323	49.685	50.043	50.397	50.745	51.085	51.417	51.741	52.057	52.364	52.660	48.118
Itatí	4.718	4.753	4.788	4.823	4.857	4.892	4.926	4.960	4.993	5.026	5.058	5.090	5.120	5.150	5.179	5.207	5.350
Ituzaingó	15.747	15.833	15.919	16.006	16.092	16.177	16.262	16.346	16.429	16.511	16.590	16.668	16.744	16.818	16.890	16.960	17.428
Lavalle	14.337	14.545	14.753	14.961	15.168	15.374	15.579	15.782	15.982	16.178	16.371	16.559	16.742	16.921	17.094	17.262	18.162
Mburucuyá	4.777	4.811	4.844	4.878	4.912	4.945	4.979	5.012	5.044	5.076	5.107	5.138	5.168	5.197	5.225	5.252	5.069
Mercedes	20.956	21.140	21.324	21.508	21.692	21.874	22.055	22.235	22.412	22.586	22.756	22.922	23.085	23.242	23.396	23.544	22.554
Monte Caseros	18.469	18.670	18.872	19.073	19.273	19.473	19.670	19.866	20.060	20.250	20.436	20.617	20.795	20.967	21.135	21.297	22.574
Paso de los Libres	25.247	25.459	25.672	25.885	26.097	26.308	26.517	26.724	26.929	27.130	27.327	27.519	27.707	27.889	28.066	28.238	27.482
Saladas	11.508	11.603	11.698	11.794	11.888	11.982	12.076	12.168	12.260	12.350	12.437	12.523	12.607	12.689	12.768	12.845	12.334
San Cosme	7.254	7.348	7.442	7.537	7.631	7.724	7.817	7.909	7.999	8.088	8.176	8.261	8.344	8.425	8.503	8.580	9.033
San Luis del Palmar	9.134	9.248	9.362	9.476	9.589	9.702	9.813	9.924	10.033	10.141	10.246	10.349	10.449	10.546	10.641	10.733	10.019
San Martín	6.711	6.786	6.860	6.935	7.010	7.084	7.157	7.230	7.302	7.373	7.442	7.510	7.576	7.640	7.702	7.762	7.980
San Miguel	5.377	5.432	5.487	5.542	5.597	5.651	5.705	5.759	5.812	5.863	5.914	5.964	6.012	6.059	6.105	6.149	5.691
San Roque	9.460	9.536	9.611	9.687	9.762	9.837	9.912	9.985	10.058	10.129	10.199	10.268	10.334	10.399	10.462	10.523	9.813
Santo Tomé	31.234	31.777	32.321	32.864	33.406	33.944	34.479	35.008	35.531	36.044	36.547	37.038	37.517	37.983	38.436	38.874	38.825
Sauce	4.707	4.714	4.721	4.729	4.736	4.743	4.750	4.757	4.764	4.771	4.778	4.784	4.791	4.797	4.803	4.809	4.615

Población en viviendas particulares por tipo de cobertura de salud, según grupo de edad y sexo. Total del país. Año 2010

Grupo de edad y sexo	Población en viviendas particulares					
	Total	Tipo de cobertura de salud				No tiene obra social, prepaga o plan estatal
		Obra social (1)	Prepaga a través de obra social	Prepaga sólo por contratación voluntaria	Programas y planes estatales de salud	
Total	39.671.131	18.410.964	4.192.827	2.029.716	722.942	14.314.682
0-4	3.326.197	1.233.328	361.540	143.378	107.171	1.480.780
5-9	3.378.126	1.342.347	363.578	137.332	75.572	1.459.297
10-14	3.488.515	1.416.370	339.999	129.597	71.223	1.531.326
15-19	3.518.730	1.413.161	319.797	129.805	63.684	1.592.283
20-24	3.256.270	1.141.539	314.262	151.002	46.645	1.602.822
25-29	3.085.891	1.170.277	380.860	172.277	42.280	1.320.197
30-34	3.064.450	1.285.429	424.655	176.582	43.424	1.134.360
35-39	2.642.934	1.156.257	368.020	159.911	40.051	918.695
40-44	2.285.230	1.036.730	296.772	138.989	39.408	773.331
45-49	2.175.900	1.015.691	267.366	136.784	42.078	713.981
50-54	2.020.040	937.752	238.457	141.364	42.258	660.209
55-59	1.842.677	881.662	205.463	138.973	40.920	575.659
60-64	1.607.139	977.177	138.632	108.985	29.253	353.092
65-69	1.273.386	1.032.993	66.726	61.396	13.463	98.808
70-74	999.265	866.650	42.436	39.911	8.743	41.525
75-79	775.667	679.644	30.362	27.802	7.822	30.037
80 y más	930.714	823.957	33.902	35.628	8.947	28.280
Varones	19.276.217	8.586.360	2.093.083	985.496	327.279	7.283.999
0-4	1.691.384	628.862	183.549	72.841	54.683	751.449
5-9	1.714.241	680.130	184.436	70.842	38.626	740.207
10-14	1.772.272	721.004	172.760	66.505	36.681	775.322
15-19	1.769.252	704.966	160.761	64.258	31.648	807.619
20-24	1.615.719	570.098	159.062	70.806	20.535	795.218
25-29	1.519.624	583.545	186.975	79.485	17.749	651.870
30-34	1.498.559	626.452	207.865	82.546	17.821	563.875
35-39	1.291.285	556.698	182.271	77.314	15.740	459.262
40-44	1.110.616	489.520	147.096	68.509	15.132	390.359
45-49	1.056.751	479.510	133.099	66.258	16.092	361.792
50-54	971.526	432.210	116.389	67.257	16.388	339.282
55-59	881.074	393.342	100.956	66.623	15.947	304.206
60-64	751.875	364.614	79.135	60.351	14.572	233.203
65-69	580.090	443.071	34.613	30.026	6.355	66.025
70-74	431.601	370.347	19.214	17.610	3.521	20.909
75-79	310.402	270.042	12.641	11.572	2.854	13.293
80 y más	309.946	271.949	12.261	12.693	2.935	10.108
Mujeres	20.394.914	9.824.604	2.099.744	1.044.220	395.663	7.030.683
0-4	1.634.813	604.466	177.991	70.537	52.488	729.331
5-9	1.663.885	662.217	179.142	66.490	36.946	719.090
10-14	1.716.243	695.366	167.239	63.092	34.542	756.004
15-19	1.749.478	708.195	159.036	65.547	32.036	784.664
20-24	1.640.551	571.441	155.200	80.196	26.110	807.604
25-29	1.566.267	586.732	193.885	92.792	24.531	668.327
30-34	1.565.891	658.977	216.790	94.036	25.603	570.485
35-39	1.351.649	599.559	185.749	82.597	24.311	459.433
40-44	1.174.614	547.210	149.676	70.480	24.276	382.972
45-49	1.119.149	536.181	134.267	70.526	25.986	352.189
50-54	1.048.514	505.542	122.068	74.107	25.870	320.927
55-59	961.603	488.320	104.507	72.350	24.973	271.453
60-64	855.264	612.563	59.497	48.634	14.681	119.889
65-69	693.296	589.922	32.113	31.370	7.108	32.783
70-74	567.664	496.303	23.222	22.301	5.222	20.616
75-79	465.265	409.602	17.721	16.230	4.968	16.744
80 y más	620.768	552.008	21.641	22.935	6.012	18.172

Beneficiarios de obras sociales por naturaleza institucional. Total del país. Años 2013-2017

Naturaleza de la obra social	Beneficiarios de obras sociales				
	2013	2014	2015	2016	2017
Total ⁽¹⁾	19.146.003	19.324.629	20.003.336	20.409.206	21423102
Sindicales	12.425.724	12.578.584	12.296.730	12.382.956	12434605
Estatales	9.324	9.364	7.682	5.844	6083
Por convenio	20.726	20.627	22.673	22.744	25045
Personal de dirección	1.012.760	1.008.749	1.340.228	1.302.687	2033943
Administración mixta ⁽²⁾	4.317.374	4.326.258	4.885.346	5.057.970	5169490
Por adhesión ⁽³⁾	23.133	22.943	21.439	20.344	19685
Ley n° 21.476 ⁽⁴⁾	22.644	22.428	21.640	23.835	22505
De empresas ⁽⁵⁾	21.548	21.377	17.380	16.105	14814
De otra naturaleza	1.292.770	1.314.299	1.390.218	1.576.721	1696932

Cantidad de obras sociales y beneficiarios según naturaleza institucional.
Total del país. Años 2013-2017

Cantidad de obras sociales y beneficiarios según naturaleza institucional. Total del país. Años 2013-2017

Naturaleza de la obra social	2013			2014			2015			2016			2017							
	Obras sociales	Beneficiarios		Obras sociales	Beneficiarios		Obras sociales	Beneficiarios		Obras sociales	Beneficiarios		Obras sociales	Beneficiarios						
		Total	Titulares		Familiares	Total		Titulares	Familiares		Total	Titulares		Familiares	Total	Titulares	Familiares			
Total ⁽¹⁾	285	19.146.003	12.810.831	6.335.172	286	19.324.629	12.983.764	6.340.865	287	20.003.336	13.644.313	6.382.023	291	20.409.206	13.974.240	6.434.966	201	21.423.102	14.556.327	6.866.775
Sindicales	208	12.425.724	7.076.083	5.349.641	208	12.578.584	7.227.402	5.351.182	209	12.296.730	7.162.256	5.134.474	210	12.382.956	7.220.120	5.162.836	121	12.434.605	7.250.237	5.184.388
Personal de dirección	27	1.012.760	672.389	340.371	27	1.008.749	672.163	336.586	27	1.340.228	793.687	546.531	27	1.302.687	788.208	514.479	27	2.033.943	1.153.842	880.101
Administración mixta ⁽²⁾	1	4.317.374	4.205.616	111.758	1	4.326.258	4.215.760	110.498	1	4.885.346	4.794.129	91.217	1	5.057.970	4.968.323	89.647	1	5.169.490	5.081.421	88.069
Resto	49	1.390.145	856.743	533.402	50	1.411.038	868.439	542.599	50	1.481.032	891.231	589.801	53	1.665.593	997.589	688.004	52	1.785.064	1.070.827	714.237

GLOSARIO

EEUU Estados Unidos

NOA Noroeste argentino

NEA Noreste argentino

PBI Producto bruto interno

ART Aseguradora de riesgo de trabajo

INSSJyP Instituto nacional de seguridad social para jubilados y pensionados

OSDE Organización de servicios directos empresarios

ERP Enterprise Resource Planning (Planeamiento de recursos empresariales)

Indec Instituto nacional de estadística y censos

Pami Programa de atención médica integral

I+D Investigación y desarrollo

TNA Tasa nominal anual

CEO Chief executive officer

CIO Chief information officer

VNA Valor actual neto