



“Conectados”

**Actividad Formativa Equivalente (AFE) para optar al grado de
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE SALUD (MAS)**

Alumna: Carolina Muñoz Zamorano

Profesor Guía: Oscar Arteaga Herrera

Director: Cristian Tortella Ibáñez

Santiago, mayo de 2021

Tabla de contenido

1. Resumen ejecutivo	5
2. Oportunidad de Negocio	7
2.1. Identificación de la empresa y la oportunidad	7
2.2. Objetivo, misión, visión y valores	10
2.2.1. Objetivo	10
2.2.2. Misión	10
2.2.3. Visión.....	10
2.2.4. Valores.....	10
3. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	10
3.1. Industria	10
3.2. Competidores.....	14
3.3. Clientes	17
4. Propuesta de valor.....	18
4.1.1. Modelo de negocios.....	18
4.1.3. Actividades clave	21
4.1.4. Recursos Clave	21
4.1.5. Relación con el cliente.....	21
4.1.6. Canales	22
4.1.7. Segmentos de mercado.....	22
4.1.8. Estructura de costes	22
4.1.9. Fuentes de ingreso	23
5. Plan de Operaciones	27
6. Equipo del proyecto	32
7. Evaluación Económica del Negocio.....	37
7.1 Inversión inicial.....	37
7.2 Capital de trabajo	38
7.3 Ingresos	38
7.4 Costos.....	39
7.5 Remuneraciones.....	41
7.6 Gastos.....	41

7.7 Flujo de caja.....	42
8. Propuesta para el Inversionista	43
9. Riesgos críticos	45
10. Conclusiones.....	46
11. Bibliografía.....	47
12. Anexos	48

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Población bajo control en regulación de la fertilidad, 2006-2018, Sistema público de salud	8
Tabla 2. Población beneficiaria de FONASA entre 10 y 24 años, SSMOC	9
Tabla 3. Análisis de Pestel	13
Tabla 4. Principales competidores en telemedicina	16
Tabla 5. Matriz de responsabilidad social y corporativa	26
Tabla 6. Carta Gantt.....	30
Tabla 7. Remuneraciones generales.....	36
Tabla 8. Inversión inicial.....	37
Tabla 9. Capital de trabajo	38
Tabla 10. Cálculo de costo unitario	40
Tabla 11. Remuneraciones	41
Tabla 12. Gastos.....	42
Tabla 13. Flujo de caja	44
Tabla 14. Matriz FODA de riesgos críticos.....	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de posicionamiento	17
Figura 2. Modelo de negocio.....	20
Figura 3. Solicitud espontanea de consulta a través de su centro de salud o de la página web.....	28
Figura 4. Organigrama de la empresa.....	33
Figura 5. Supuestos necesarios de las operaciones de la empresa	34

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Ingresos percibidos por periodo proyectado	39
Gráfico 2. Estimación de ingresos/ costos	40
Gráfico 3. Histórico de inflación.....	41

Gráfico 4. Flujo de caja	43
--------------------------------	----

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Consentimiento informado para atención en línea	48
Anexo 2. Encuesta Salud sexual y reproductiva vía telemedicina (vía SurveyMonkey)	49
Anexo 3. Número de consultas estimadas en 5 años	54
Anexo 4. Precios y costos unitarios.....	55
Anexo 5. Remuneraciones por año	56

1. Resumen ejecutivo

“Conectados” será un servicio de telemedicina, especialista en Salud sexual y reproductiva (SSyR) que se diferenciará del resto de los prestadores de Telemedicina, ya que, además de realizar teleconsultas de manera particular, se ofrecerá a los prestadores de salud del Servicio público, tales como municipios, Servicios de Salud (SS), Gobiernos regionales, Centros de Salud familiar (CESFAM) quienes a través de este servicio podrán entregar a adolescentes y jóvenes de sus comunas o SS, atención en SSyR de manera oportuna, de calidad, fuera de los centros de atención y en horarios no habituales.

Tendremos sólo atención en línea, esta puede ser por video llamada o WhatsApp. Lo que diferencia a “Conectados” es que la atención que reciba la persona quedará registrada en su ficha clínica, ya que el proyecto se articulará con los CESFAM (municipales o de los SS), estaciones médicas, nivel secundario y terciario, permitiendo a los usuarios acceder a retiro de anticonceptivos, preservativos, exámenes e interconsultas (IC), solo con la receta y/o IC que se le entregará online, evitando pedir hora y acudir en reiteradas ocasiones a su prestador de salud.

En este caso los usuarios que se atiendan por APS, no tendrán que pagar por el servicio, dado que el trato será directo con el prestador, siendo esta, una atención en salud, al igual que en su CESFAM y quienes lo hagan de manera particular lo harán a un costo más accesible respecto de lo que ofrece el mercado actual.

Para empezar, nos enfocaremos en el Servicio de Salud Metropolitano Occidente (SSMOC) que cubre 14 comunas de la Región Metropolitana, específicamente en la comuna de Quinta Normal, con personas que se encuentren en el rango etario entre 14 y 30 años.

Considerando que los tratamientos de ITS y VIH tienen un costo que en su mayoría son asumidos indirectamente por la sociedad, que el embarazo en adolescentes posee un alto impacto en el desarrollo tanto en quienes lo enfrentan como a su entorno, la cantidad de años de vida perdidos por ITS, VIH/SIDA, entre otros muchos aspectos que afectan a la comunidad en su conjunto, esta inversión es

rentable, ya que una población saludable genera beneficios importantes tanto en reducción de gastos para el Estado, además de un impacto positivo en la población.

La evaluación económica del proyecto se realizó a 5 años, resultando viable y atractiva desde el punto de vista de sustentabilidad. Los indicadores financieros son positivos, con un VAN de \$169.732.246, TIR de 65%, y un payback de 2,7 años.

2. Oportunidad de Negocio

2.1. Identificación de la empresa y la oportunidad

La necesidad de atención en salud sexual y reproductiva (SSyR) de adolescentes y jóvenes nace, entre otras cosas, de la escasa oferta disponible en los Servicios de Salud, tanto públicos, como privados. En este sentido, la sexualidad es un tema tabú a lo largo del ciclo vital, más aún durante la adolescencia y juventud, por lo que la educación sexual recibida en las escuelas es muy básica y orientada a los aspectos biológicos; dejando sin definir aspectos involucrados con las emociones, la sexualidad y las transformaciones de la vida en las personas y las consecuencias, como por ejemplo un embarazo en la adolescencia.

En Chile, de acuerdo con los datos entregados por la encuesta nacional de la juventud, realizada por INJUV en 2015, el promedio de edad de inicio de la actividad sexual es de 16,6 años, cifra que varía entre los distintos estratos socioeconómicos (NSE bajo: 16,4 y NSE alto: 17,1).

Actualmente el sistema público de salud cuenta con once métodos anticonceptivos para ofrecer de forma gratuita a adolescentes, la APS. Durante los últimos 10 años, la población bajo control ha ido aumentando de manera sostenida, tanto en la población general, como en adolescentes. De acuerdo con las cifras aportadas por el Departamento de estadísticas en salud (DEIS) este grupo muestra un aumento importante desde el año 2010, evidenciándose principalmente en la población menos de 15 años con un incremento del 213% (año 2010: 5.453 adolescentes; año 2018: 17.905) y de un 36.9% para adolescentes de 15 a 19 años (año 2010: 148.689; año 2018: 203.635) (Ministerio de Salud, 2020), el cual se puede evidenciar en la tabla 1.

Tabla 1. Población bajo control en regulación de la fertilidad, 2006-2018, Sistema público de salud

Año	Menores de 15 años	15-19 años	Población total bajo control
2006	4.158	128.218	1.165.372
2007	3.635	137.385	1.161.559
2008	4.282	141.800	1.162.707
2009	4.784	148.115	1.198.048
2010	5.453	147.689	1.237.670
2011	6.917	168.773	1.257.228
2012	8.220	184.628	1.336.713
2013	10.462	190.498	1.368.737
2014	11.864	193.300	1.985.901
2015	12.560	201.095	1.430.853
2016	12.562	203.961	1.520.386
2017	14.086	209.360	1.450.042
2018	17.095	203.635	1.613.761

Fuente: DEIS, MINSAL. Datos preliminares 2018.

Por lo tanto, la información con respecto a la educación sexual y reproductiva que reciben suele ser deficiente, la cual es expuesta de manera no participativa y no entrega las herramientas apropiadas para que los jóvenes logren tener un conocimiento sobre este tema.

En este sentido, una manera de obtener avances positivos en esta materia tiene que ver con la creación de estrategias que involucren la educación y salud sexual de adolescentes y jóvenes las cuales aumenten el acceso a las mismas.

En esta perspectiva, Chile es uno de los países a nivel latinoamericano, en el cual existen 4.815.891 personas entre 14 y 30 años, solamente en la Región metropolitana se encuentra el 40% de esta población (Instituto Nacional de Estadísticas, 2019). De este modo, se encuentra una oportunidad de negocio en el presente proyecto, basados en la cantidad de personas entre 14 y 30 años inscritas en el SSMOC, el cual abarca 14 comunas de la Región metropolitana, con un total de 1.051.593 personas, de las cuales 315.443 están inscritos en FONASA (Ver tabla 2), 66.393 se encuentran inscritas en algún CESFAM de la comuna de Quinta normal y 16.236 se encuentran entre los 14 y 30 años (FONASA, 2020).

Tabla 2. Población beneficiaria de FONASA entre 10 y 24 años, SSMOC

Carga	Titular	Beneficiarios
100.308	215.135	315.443

Fuente: Elaboración propia en base a datos de FONASA (FONASA, 2020)

De ahí la importancia de crear una empresa en atención en salud sexual y reproductiva vía telemedicina “**Conectados**”, ya que en el mercado actual, no existe un proyecto similar, enfocado a SSyR, ni tampoco que trabaje de manera articulada con los servicios de salud, por lo que existe un nicho muy amplio para entrar en el mercado. Este proyecto se realizará con la intención de llegar a quienes por distintos motivos no pueden o no quieren acercarse a los centros de salud de manera presencial, disminuyendo de esta forma la incidencia de ITS, VIH y embarazos no deseados.

2.2. Objetivo, misión, visión y valores

2.2.1. Objetivo

“Conectados” tiene como objetivo, convertirse en una alternativa útil y válida para adolescentes y jóvenes que requieran atención en Salud Sexual y Reproductiva, a través de la telemedicina. Esto con la finalidad de educar a este segmento de la población sobre la importancia del autocuidado en salud y con ello disminuir la tasa de incidencia de ITS, VIH/SIDA y embarazos no planificados del país.

2.2.2. Misión

- La misión de “Conectados” es mejorar el acceso y oportunidad de atención en Salud sexual y reproductiva de calidad en adolescentes y jóvenes de manera integral a través de la telemedicina.

2.2.3. Visión

- Ser referentes nacionales en atención integral vía telemedicina en Salud sexual y reproductiva dedicada a adolescentes y jóvenes.

1.2.4. Valores

- Honestidad
- Confidencialidad
- Vocación de servicio
- Trabajo en equipo
- Respeto a la dignidad de los derechos del paciente
- Probidad y responsabilidad
- Sustentabilidad y respeto por el medio ambiente

3. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

3.1. Industria

Las tendencias han cambiado con el tiempo sobre todo en países desarrollados y en vías de desarrollo, por ello; los factores como el mayor acceso a la información, y la aparición de enfermedades derivadas de las relaciones sexuales casuales han

favorecido las tendencias a la búsqueda de información, sobre todo en la población de jóvenes y adolescentes sobre la salud sexual y reproductiva; es decir se evidencia la importancia de establecer la empresa de ATENCIÓN EN SALUD SEXUAL Y REPRODUCTIVA VÍA TELEMEDICINA “Conectados”, ya que en el mercado actual, no existe un proyecto similar, enfocado a SSyR, ni tampoco que trabaje de manera articulada con los servicios de salud. Si bien la telemedicina existe hace muchos años, la pandemia por COVID-19 ha hecho que los prestadores de salud se abran a este mercado. Al respecto, Bermúdez (2014) señala que:

La telemedicina es una de las herramientas de fácil acceso que está incursionando en el mercado rápidamente y representa una excelente alternativa para brindar el servicio de teleconsultas de forma inmediata, sin restricción alguna que facilita un diagnóstico clínico a tiempo para realizar un tratamiento oportuno y/o preventivo garantizando un servicio de atención de calidad a distancia a cargo de profesionales expertos (p. 14).

El plan de negocios de “Conectados” es una alternativa útil y válida para adolescentes y jóvenes que requieran atención en Salud Sexual y Reproductiva, a través de la telemedicina, esto con la finalidad de educar y mantener el autocuidado en salud y con ello disminuir la tasa de incidencia de ITS, VIH/SIDA y embarazos no planificados de la comuna. Por lo tanto, se plantea un servicio de consultas médicas a distancia que brinda al joven y/o adolescente atención de un especialista de manera instantánea donde tendrá comunicación a través de teleconsulta, que representa mayor efectividad, bajos precios y servicios de excelente calidad para el usuario frente a nuestros competidores.

Este servicio, pretende convertirse en una alternativa para adolescentes y jóvenes que por algún motivo no se acercan a los consultorios o CESFAM. La idea es entregarles servicios de salud sexual y reproductiva de calidad a un bajo costo, teniendo una conexión directa con los CESFAM de la comuna, pudiendo acceder a entrega de preservativos, métodos anticonceptivos, exámenes, etc., sin tener que pasar primero a pedir hora con matrona, obteniendo respuestas rápidas a sus necesidades. Esto se lograría vendiendo el servicio a los servicios de salud,

municipios o gobiernos regionales para poder abarcar toda la población adolescente que queda sin atención por diversos motivos. En este proyecto, se pretende llegar a varios clientes, entre ellos todos quienes forman parte de la red pública asistencial, tales como CESFAM, CECOSF, Estaciones de salud, postas rurales, entre otros, a lo largo del país, además de quienes deseen atenderse de manera particular.

Lo que distingue a este proyecto de otros servicios de telemedicina, es que va ligado a la atención de la persona en su CESFAM y articulado a toda la red de salud, vale decir, que si la o el usuario es atendido por telemedicina, se le puede derivar a su centro de salud de manera directa para retiro de anticonceptivos, preservativos o toma de exámenes, toma de muestras, etc., sin tener que acudir innecesariamente de manera presencial, descongestionando además la carga asistencial de los centros de salud.

Por ello, para identificar los riesgos que pudieran surgir en el desarrollo del proyecto, se realizará un análisis Pestel, en el cual se describen las oportunidades y amenazas donde se visualizan los factores que influyen desde la perspectiva política, económica, social, tecnológica, ambiental y legal que estudian los factores que influyen directamente en los resultados esperados en el plan de negocios como es el amplio mercado por explorar, logrando con estas oportunidades un nicho de mercado permanente. Como se muestra a continuación:

Tabla 3. Análisis de Pestel

Análisis PESTEL						
FACTOR	DETALLE	PLAZO			IMPACTO	
		CORTO	MEDIANO	LARGO		
Político	Elecciones 2021	Elección de gobernadores, alcaldes, concejales y miembros de la Asamblea constituyente, (modificación funcionamiento actual)		X		Indiferente: Podría modificar programas actuales, pero aún es incierto (depende de leyes y decretos)
	Cambio de gobierno	Elecciones presidenciales 2022, cambio de programa de gobierno y prioridades			X	Indiferente: Podría modificar programas actuales, pero aún es incierto (depende de leyes y decretos)
Económico	Alta tasa de desempleo	Cambio de usuarios de ISAPRE a FONASA	X			Positivo: Con un aumento de usuarios FONASA, se infiere un aumento en las atenciones en APS
Social	Disconformidad de la sociedad con el sistema de salud	Usuarios refieren largos tiempos de espera	X			Positivo: Es una oportunidad de presentar una nueva modalidad en atención que disminuirá los tiempos de espera en SSyR
Tecnológico	Aumento del uso de herramientas tecnológicas	Usuarios con acceso más fácil a internet a través de sus teléfonos, mayor uso de tecnología		X		Muy positivo: Al tener mayor acceso a internet, los usuarios accederán a atención de

				manera más fácil
Ambiental	Preocupación por el reciclaje	Empresas y usuarios con mayor interés en empresas con bajo impacto ambiental	X	Muy positivo: Nuestra empresa no utiliza papel, ya que las consultas son vía telemática y las indicaciones y/o recetas se enviarán por mail u mensaje de texto
Legal	Normativas legales poco claras sobre telemedicina	No existe regulación de telemedicina en el Código sanitario, sin embargo, el MINSAL emitió un documento (Ordinario N° 2488) (Ministerio de salud, 2020) donde se entregan algunas directrices	X	Negativo: Si bien es cierto existe la modalidad de telemedicina, podría modificarse el código sanitario u otra ley que dificulte la atención de pacientes por esta vía.

Fuente: Elaboración propia (2021)

3.2. Competidores

En esta perspectiva, se realizó una búsqueda respecto a las instituciones que prestan servicios de telemedicina, entre ellos red salud, Clínica las Condes, Clínica Santa María, Clínica Indisa, Integramédica, Telemedicina Chile, Saluta “Centro de Salud digital” e ICIMER. En ellos se revisó el valor de la consulta, teniendo sólo dos, atención por matrona, con un costo promedio de \$20.000 la consulta, el resto de los prestadores cuenta sólo con médico general o ginecólogo, poseen convenio con FONASA, pero los usuarios de FONASA tramo A pagan el valor completo de la prestación.

Algunas plataformas de telemedicina incluyen: servicios de detección de retinopatía diabética en imágenes digitales (DART), plataforma de tele consultas y tele exámenes (TOTH), tele electrocardiología y tele imágenes (ITMS), detección en el hogar de patologías en paciente con enfermedades crónicas u operados recientemente (ACCUEHEALTH), gestión del tiempo para especialistas de salud (SALUD INNOVA), tele dermatología (TELEDERMA) y tele consulta (MEDICLIC), entre otros.

Dentro de los prestadores, ICMER sería nuestro objetivo para competir, ya que son una organización que está focalizada en atención de SSyR, sin embargo, sus prestaciones son pagadas por los usuarios finales, lo cual no ocurre con “Conectados”. ICMER no es nuevo en el mercado de la salud, se encuentran bien posicionados, ya que además realizan investigación, sin embargo, son nuevos en el área de la telemedicina y como se mencionó anteriormente, cobran por todas las prestaciones realizadas (webpay), por lo que se enfoca en usuarios que estén dispuestos a pagar por adelantado la prestación y que además posean acceso a una cuenta bancaria.

En este sentido, para nuestra empresa, los competidores son los prestadores de salud que realizan consultas a través de telemedicina, de los cuales realizamos una selección, de acuerdo con nuestro público objetivo, lo cual se presenta en la tabla 4.

Tabla 4. Principales competidores en telemedicina

Nombre empresa	Atención exclusiva a adolescentes y jóvenes	Atención exclusiva en SSyR	Atención a usuarios FONASA
Integramédica	NO	NO	SI
RedSalud	NO	NO	SI
Clínica Indisa	NO	NO	SI
Clínica Santa María	NO	NO	SI
Clínica Alemana	NO	NO	SI
ICMER	NO	SI	SI
Conectados	SI	SI	SI

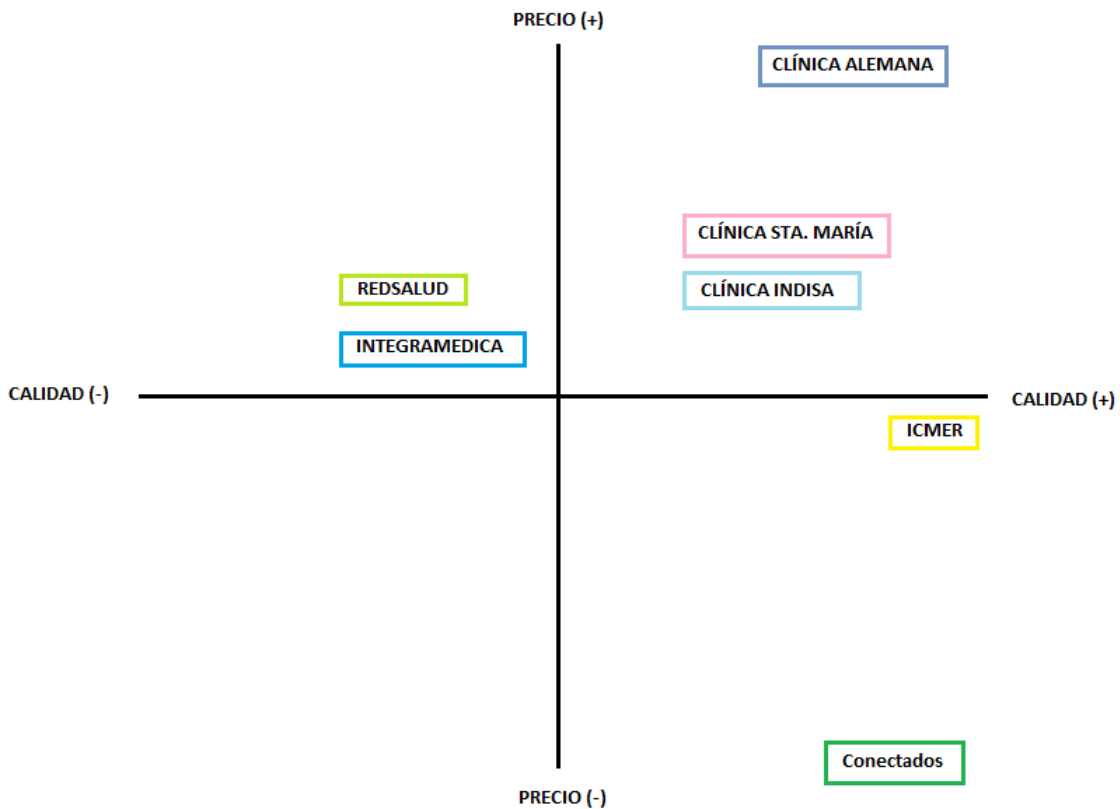
Fuente: Elaboración propia (2021)

Como se puede observar en la tabla 4, todos los prestadores poseen el servicio de telemedicina, sin embargo, sólo uno se asemeja a nuestra empresa, por lo que lo consideramos nuestro mayor competidor, esta empresa sería ICIMER, ya que ellos tienen un modelo de negocio similar al nuestro dedicándose exclusivamente a atención en SSyR, posee profesionales con vasta experiencia, realiza investigación y docencia a profesionales de la salud. Sin embargo, creemos que, al tener acceso a la población adolescente y a los jóvenes de la comuna a través de atención primaria y sin costo asociado para ellos, puede ser una gran ventaja para nosotros, es así como se puede observar en el mapa de posicionamiento (figura 1), que conectados se posiciona en un nicho, donde existen pocos competidores.

Ya hemos mencionado que es un mercado que posee aproximadamente 66.393 pacientes inscritos en algún centro de APS de la comuna de Quinta normal y 16.236 pacientes entre 14 y 30 años. Se espera que sigan creciendo los usuarios, esto debido a la inmigración, al traspaso de afiliados de ISAPRE a FONASA (por efectos económicos asociados a la Pandemia mundial por SARS-Cov-2) y que además se espera que el gobierno siga invirtiendo en prevención tanto del VIH/SIDA, ITS y planificación familiar.

Es importante aclarar que una vez que el proyecto se encuentre en ejecución, se profundizará de en nuevas aristas de la investigación de mercado.

Figura 1. Mapa de posicionamiento



Fuente: Elaboración propia en base a datos del mercado (2021)

3.3. Clientes

En este proyecto, se pretende llegar a varios clientes, entre ellos todos quienes forman parte de la Red pública asistencial, tales como CESFAM, CECOSF, Estaciones de salud, postas rurales a lo largo del país. Los clientes o usuarios a los que apunta nuestra empresa son los servicios de salud (SS) a través de sus centros de atención primaria (APS) ya sean CESFAM, CECOSF, o estaciones de salud, en este caso, comenzaremos con el Servicio de Salud Metropolitano Occidente. Esto

dado que posee comunas que se encuentran dentro del radio urbano, pero otras que están alejadas, como por ejemplo Melipilla, Talagante, Isla de Maipo entre otras, donde el acceso a atención en salud es más difícil ya que por ejemplo no existe el Transantiago o el metro para desplazarse, además de la poca oferta en salud de estas.

4. Propuesta de valor

4.1. Propuestas de Valor

Dentro de la propuesta de valor se pretende describir la capacidad que se tiene para llevar a cabo el proyecto y en términos generales cómo lo piensa hacer a través de la representación de su modelo de negocios y estrategia de diferenciación, todo esto equivale al clásico escrutinio interno de la planificación. Nuestra propuesta de valor se diferencia de la oferta existente mediante una plataforma que permite prestar un servicio mediante la telemedicina nuestro producto tiene un tiempo de respuesta instantánea, la interacción inmediata entre el especialista y el joven o adolescente garantizando prevención de enfermedades.

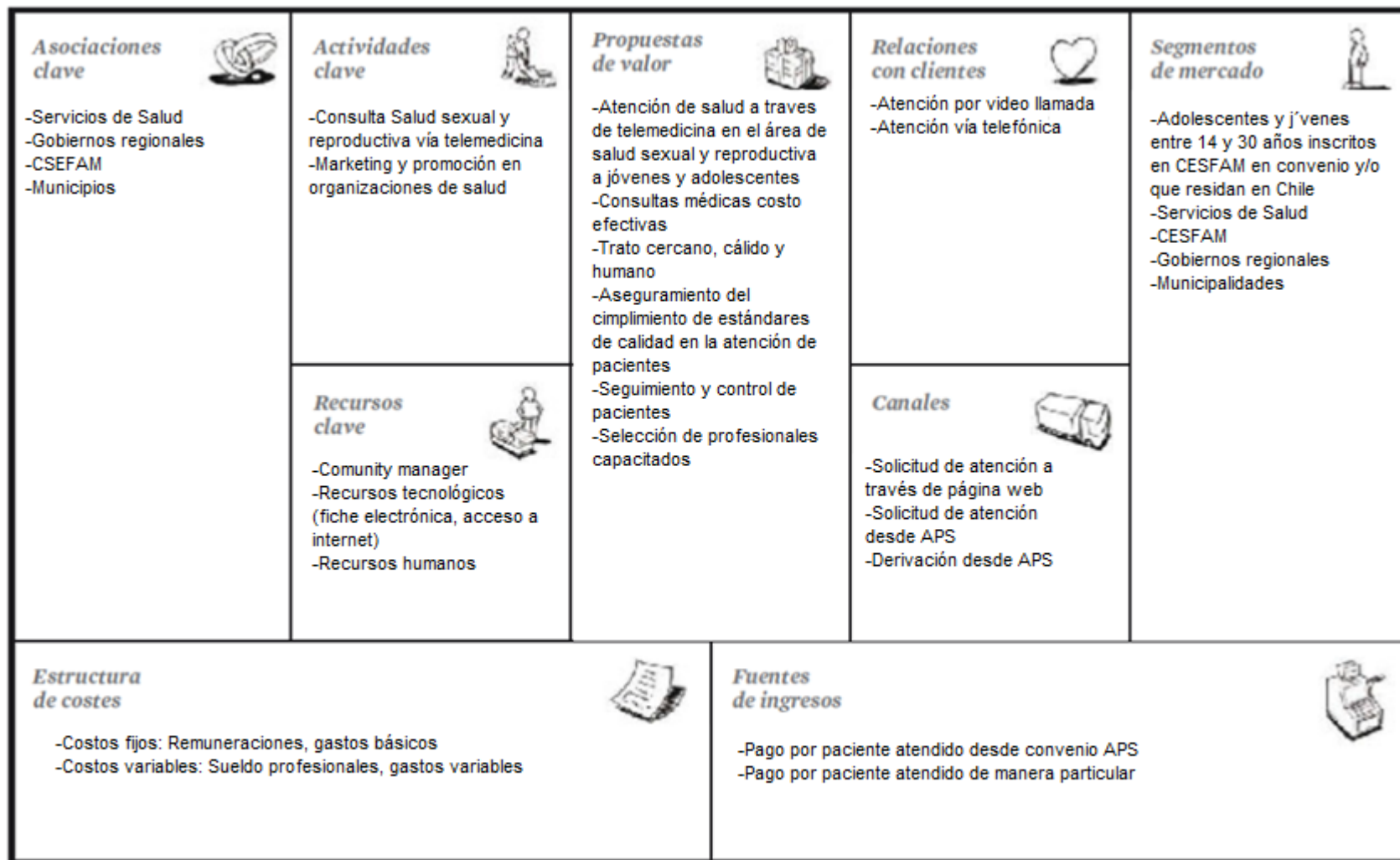
4.1.1. Modelo de negocios

Nuestro modelo de negocios se centra en un consultorio con atención vía telemedicina para consultas SSyR, brindando a los jóvenes y adolescentes que se encuentren inscritos en su consultorio a costo \$0 para ellos, ya que esta atención simula una atención en APS (sin costo para los usuarios). En este sentido, tendrán la atención de un especialista al instante con el que podrá comunicarse mediante teleconsultas. Este servicio cuenta con un trato cercano, cálido y humano, ya que en nuestra empresa es de vital importancia la experiencia del cliente en cuanto al trato, es por eso por lo que nos preocupamos de que la forma de atención sea, además de la atención en salud, parte de lo que se lleva el usuario.

En el caso de realizar la consulta de manera particular, esta será a un bajo costo y con las mismas características asociadas a la atención de usuarios de APS.

Por otra parte, logra que el usuario tenga un ahorro de tiempo y dinero en el desplazamiento, asegurando el cumplimiento de estándares de calidad en la atención, en este caso la empresa realizará de manera constante encuestas a los usuarios, además de contar con la opción de enviar felicitaciones, reclamos y sugerencias, las cuales tendrán un tiempo máximo de respuesta de 48 horas.

Figura 2. Modelo de negocios



Fuente: Elaboración propia (2021)

4.1.2. Asociaciones clave

- Servicios de Salud, Gobiernos regionales, CESFAM: Esto dado que a través de estas instituciones se llegará al público objetivo.

4.1.3. Actividades clave

- Consulta vía telemedicina: Esta es la actividad que nos diferencia del resto del mercado. Además, será exclusivamente para jóvenes y adolescentes y especializada en SSyR.
- Marketing y promoción.

4.1.4. Recursos Clave

- Recursos tecnológicos tales como acceso a internet, un computador que será entregado a cada profesional para uso exclusivo de atenciones en telemedicina.
- Acceso a Software “Rayen”, el cual es la ficha clínica que se usa en APS, lo cual permitirá tener acceso a la historia clínica del paciente y además registrar la atención en línea, realizar interconsultas, etc.
- Comunity mánager.
- Recursos humanos: En el caso de nuestra empresa los RRHH son un eje fundamental para el funcionamiento de esta, en este caso la empresa requiere matronas/es titulados, con registro en la SIS y con experiencia o capacitación en adolescencia y SSyR.

4.1.5. Relación con el cliente

- Atención por video llamada: Esta es la principal forma de comunicación ya que nos permite poder tener mayor cercanía con el usuario, sin embargo, pueden existir pacientes sin acceso a internet, con mala señal o que simplemente no desean una video llamada, a los cuales se les dará la opción de llamada telefónica o WhatsApp (u otra plataforma similar).

4.1.6. Canales

- Solicitud de atención desde APS: En esta modalidad, el usuario podrá solicitar una hora desde el CESFAM (SOME)
- Solicitud de atención desde página web: en este caso tenemos una página web donde el usuario podrá solicitar hora (sólo si está inscrito en el CESFAM), se le confirmará la cita máximo 6 horas después de la solicitud.

4.1.7. Segmentos de mercado

- Adolescentes y jóvenes entre 14 y 30 años que estén inscritos en alguno de los CESFAM que participarán del proyecto, que vivan en Quinta Normal y que pertenezcan a FONASA.
- Adolescentes y jóvenes entre 14 y 30 años que residan en Chile.
- Servicios de Salud, municipios, gobiernos regionales

4.1.8. Propuestas de valor

- Atención en salud a través de telemedicina en el área de salud sexual y reproductiva a jóvenes
- Consultas médicas costo efectivas
- Trato cercano, cálido y humano
- Aseguramiento de la calidad de la atención de los pacientes
- Seguimiento y control de los pacientes
- Selección de profesionales capacitados en SSyR en jóvenes y adolescentes

4.1.9. Estructura de costes

- Dentro de los costos fijos se encuentran el pago de remuneraciones y los servicios básicos para el funcionamiento de la empresa (internet, celular con plan, luz).
- Dentro de los costos variables están gastos por insumos y sueldo de profesionales.

4.1.10. Fuentes de ingreso

- Pago por parte del municipio, SS o Gobierno regional por paciente atendido o por el proyecto en su totalidad.
- Consultas particulares a jóvenes y adolescentes que no cumplan con el requisito de ser FONASA o estar inscrito en los CESFAM asociados.

4.2. Descripción de la empresa

“Conectados” será un servicio de salud especialista en salud sexual y reproductiva (SSyR) para personas adolescentes y jóvenes que se atienden en el servicio de salud público del país, esto crea una gran diferencial con los actuales prestadores de salud competidores ya que ninguno se especializa al 100% en SSyR en adolescentes y jóvenes. Estará ubicado en la Región Metropolitana y atenderá a usuarios de la comuna de Quinta Normal, estará compuesto por profesionales matrona/ón los cuales podrán además realizar derivaciones a otros profesionales tales como médico, nutricionista, psicóloga/o, entre otros

El plan de negocios “Conectados” ofrecerá atención en SSyR a través de telemedicina, por medio de las solicitudes que se realicen desde APS o por los mismos usuarios por la plataforma creada para ello. Además, estas atenciones serán realizadas a usuarios de los CESFAM de la comuna, con la misma ficha médica electrónica (RAYEN) lo que permite, en el caso de ser necesario, una rápida derivación a otros profesionales, solicitudes de exámenes o indicación de métodos anticonceptivos (MAC).

4.3. Estrategia de crecimiento o escalamiento. Visión Global

“Conectados” es una empresa que apunta a la SSyR de adolescentes y jóvenes, nuestra idea de sobre el alcance de las operaciones iniciales es lograr la atención de más del 60% de usuarios entre 14y 30 años que se atiendan en los CESFAM, CECOSF y estaciones de salud de la comuna de Quinta Normal, proporcionando al mismo un servicio de calidad, enfocado a la salud integral de la población y que sea un aporte a la salud de la población. Respecto de la visión de largo plazo “Conectados” tiene una proyección de crecimiento importante, considerando que es

un servicio de bajo costo, de fácil accesibilidad y que puede ser replicado en todos los servicios de salud del país. En el proyecto se espera que con los resultados del primer año de funcionamiento, podamos expandir este proyecto a los SS de la Región metropolitana y luego de un año de funcionamiento en la región expandirlo progresivamente a las regiones que posean mayores requerimientos de atención en SSyR.

4.4. Sustentabilidad

“Conectados” es una empresa que apunta a valores que inspiren soluciones colectivas sin olvidar, al mismo tiempo, necesidades particulares encontrando trascendencia, sentido y propósito. En el caso de “Conectados” nos sentimos muy inspirados por un nuevo modelo económico llamado “Sistema B” (Sistema B, 2020), este apunta a una economía que pueda crear valor integral para el mundo y la Tierra, promoviendo formas de organización económica que puedan ser medidas desde el bienestar de las personas, las sociedades y la Tierra, de forma simultánea y con consideraciones de corto y largo plazo.

Desde su creación en abril del 2012, ya existen 10 Sistemas B nacionales, un Sistema B Internacional y 8 Comunidades B Locales; una comunidad de más de 650 Empresas B en la región, que dan el ejemplo real que es posible concretar esta visión en los negocios incluso desde los acuerdos de los mismos accionistas y que juntas facturan más de 5.000 millones de dólares anuales; impulsan proyectos legislativos para crear una nueva opción societaria comercial; introducen estas nuevas opciones empresarias en la educación universitaria; y llevan esta misma conversación a parques públicos y festivales musicales, para que sea tema de cientos de miles de personas .

Es así, como nuestra empresa, se basa principalmente en un modelo de economía circular, la cual se define como un sistema de aprovechamiento de recursos donde prima la reducción de los elementos: minimizar la producción al mínimo indispensable, y cuando sea necesario hacer uso del producto, apostar por la reutilización de los elementos que por sus propiedades no pueden volver al medio ambiente.

A diferencia de otros modelos económicos donde prima el aspecto económico por encima del social o medioambiental, la economía circular supone una sustancial mejora común tanto para las empresas como para para los consumidores. Las empresas que han puesto en práctica este sistema están comprobando que reutilizar los recursos resulta mucho más rentable que crearlos desde cero. Como consecuencia, los precios de producción se reducen, de manera que el precio de venta también se ve rebajado, beneficiando así al consumidor; no sólo en lo económico, sino también en la vertiente social y medioambiental (Sostentabilidad, 2021).

Así es como nuestra empresa se encuentra comprometida con la sustentabilidad y a la vez con una disminución en los costos, como por ejemplo con una disminución, casi a cero la utilización de papel ya que todas las indicaciones serán por medios digitales, además de la utilización de la ficha electrónica. Respecto a nuestro impacto social, “Conectados” está muy interesado en crear un real impacto en la sociedad a través de la atención en SSyR en adolescentes y jóvenes, quienes son el futuro del país, y uno de nuestros propósitos es, además de realizar atenciones integrales y de calidad a este grupo, crear conciencia sobre la importancia del autocuidado en todos los aspectos de la salud, incluso más allá de la SSyR, detectando a tiempo conductas o factores de riesgo que pudieran afectar tanto la salud física, como mental de nuestros usuarios.

En consecuencia, “Conectados” operará bajo un modelo de negocios sustentable ecológica y económicamente. Tendrá una política de responsabilidad social empresarial que buscará el respeto a todas las comunidades, sus trabajadores y quienes decidan invertir en ella.

Tabla 5. Matriz de responsabilidad social y corporativa

StakeHolders							
Impactos		Inversionistas	Empleados	Clientes	Gobierno	Comunidad	Proveedores
	Financieros	Resiliencia	Incentivos	Precios adecuados Pacientes inscritos en algún centro de APS	No se paga impuestos	14 comunas de la Región metropolitana inscritas en CESFAM de la comuna de Quinta normal	Precio Justo

StakeHolders							
	Lugar de Trabajo	-Cumplimiento de Normativas. -Operación regular y constante.	-Especializar -Seguridad -Condiciones de trabajo apropiadas.	-Productos de la zona. -Producción natural y ecológica. -Salud. -Calidad.	-Reactivación económica -Sostenible -Transparente -Salud Pública -Bajo Impacto Ambiental	-Trabajos -Producción Local -Bajo impacto ambiental.	-Transterr conocimiento -Alianzas estratégicas

Fuente: Elaboración propia (2021)

5. Plan de Operaciones

5.1. Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

Nuestra empresa, realizará atención vía remota, ya que sólo presta servicios a través de telemedicina. Es por esto por lo que se iniciará con la atención de un solo profesional de la salud (matrona/ón) el cual a través de un computador entregado por la empresa realizará atenciones a jóvenes y adolescentes. Estas atenciones se realizarán de lunes a viernes de 17:00 a 20:00 horas; Se espera que se puedan atender 4 pacientes por hora. Además a medida que el servicio sea más conocido y tengamos más pacientes, se contratará más personal aumentando consigo la cantidad de computadores entregados.

El modelo de atención de nuestra compañía es básicamente la atención de salud a través de la telemedicina. Nuestra estrategia se basa en la necesidad actual de atención de jóvenes y adolescentes que se atienden en el servicio público de salud, disminuyendo las barreras de acceso que actualmente existen para ellos, como lo son el horario de atención, acudir primero a pedir hora y luego tener una consulta. Nuestra idea es llegar a ellos a través de publicidad en los mismos centros de salud y en las redes sociales de estos, para informar al público objetivo de este nuevo servicio. Este componente debe incorporar la visión del alcance de las operaciones y explicar las principales decisiones operativas que respaldarán la propuesta de valor planteada con las capacidades de la compañía.

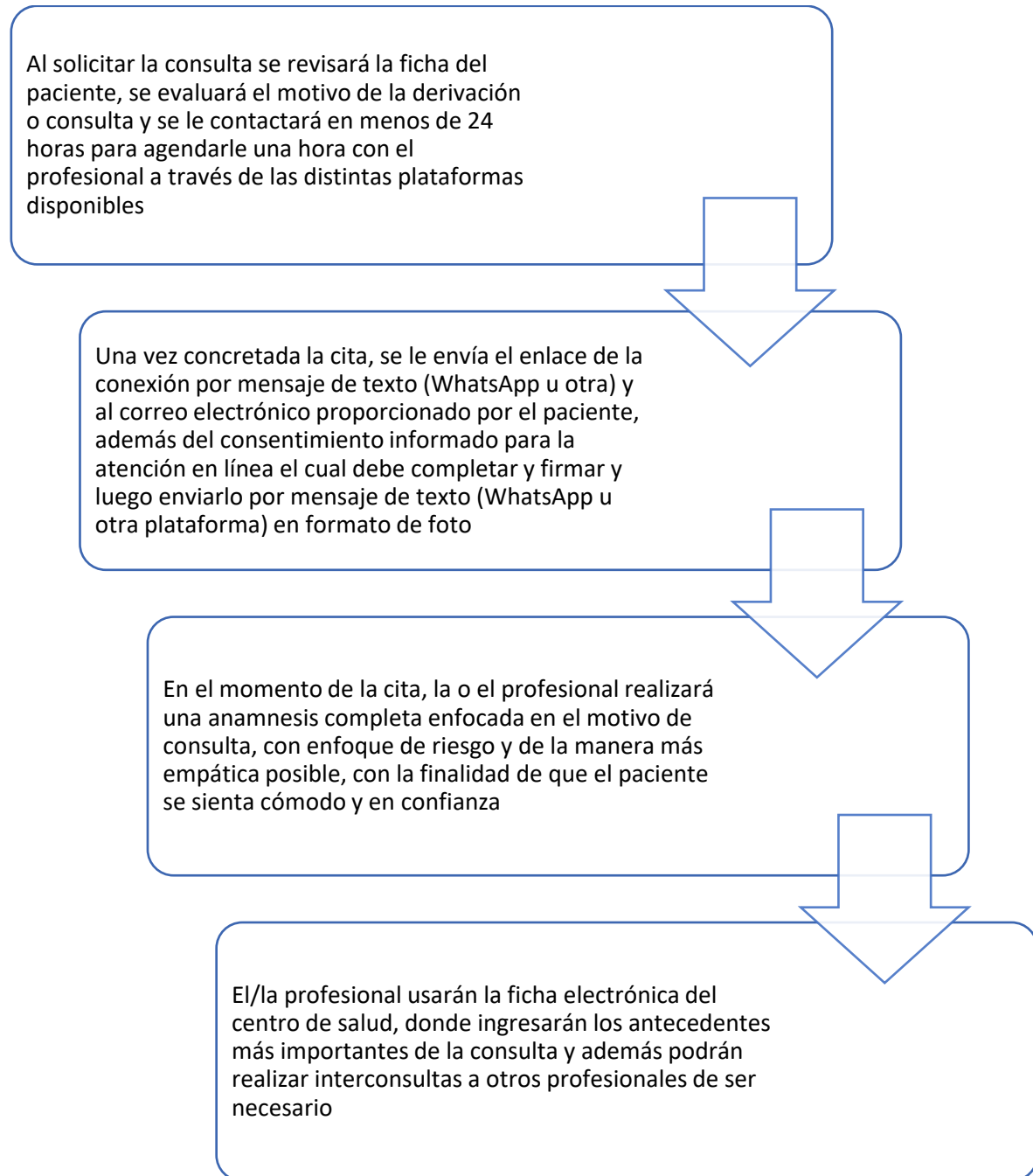
5.2. Flujo de operaciones

Para nuestra empresa el flujo de operaciones se dividirá en dos partes; la primera que tiene que ver con los pacientes y la segunda con los centros de salud. En el caso de los pacientes estos pueden llegar a “Conectados” de dos maneras:

- 1) Derivado por profesionales del Centro de salud.
- 2) Solicitud espontanea de consulta a través de la página de su centro de salud.
- 3) Solicitud espontanea de consulta a través de la página de “Conectados”.

Tal como se describe en la figura 3.

Figura 3. Solicitud espontanea de consulta a través de su centro de salud o de la página web



Fuente: Elaboración propia (2021)

Es importante mencionar, que si el paciente requiere exámenes o algún tipo de tratamiento, se les enviará una orden digital, la cual pueden presentar en el centro de salud sin necesidad de imprimirla.

5.3. Flujo de operaciones

Este componente hace referencia a las actividades, recursos y tiempos necesarios para iniciar las operaciones de la empresa “Conectados”. Se incluye Carta Gantt (Tabla 6).

Tabla 6. Carta Gantt

Meses Semanas	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6				Mes 7			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Actividades																												
Análisis Oportunidad de negocio	■	■	■	■																								
Análisis de la Industria, Competidores, Clientes				■	■	■	■																					
Elaboración de Propuesta de valor, modelo de negocio, descripción de la empresa y estrategia						■	■	■	■																			
Realización de Plan de Operaciones									■	■	■	■																
Conformación del equipo de trabajo												■	■	■	■													
Elaboración de plan de negocios														■	■	■	■											
Evaluación de riesgos y económica del negocio																■	■	■	■	■	■	■						
Inician las operaciones de la empresa "Conectados"																							■	■	■	■	■	

Fuente: Elaboración propia (2021)

5.4. Dotación

Este componente se hace referencia a los requerimientos de personal o staff que demandará el proyecto en cada una de sus etapas, como se describe a continuación:

- Análisis Oportunidad de negocio: solo requerirá dos personas en el staff.
- Análisis de la Industria, Competidores, Clientes: dos personas en el staff.
- Elaboración de Propuesta de valor, modelo de negocio, descripción de la empresa y estrategia: dos personas en el staff.
- Realización de Plan de Operaciones: dos personas en el staff.
- Conformación del equipo de trabajo: dos personas en el staff.
- Elaboración de plan de negocios: dos personas en el staff.
- Evaluación de riesgos y económica del negocio: dos personas en el staff.
- Inician las operaciones de la empresa “Conectados”: Todo el personal que se encuentra en el organigrama de la empresa.

6. Equipo del proyecto

6.1. Equipo gestor

“Conectados”, logra conformar un equipo de trabajo, el cual dispone de las competencias profesionales y personales de cada miembro del proyecto, este equipo de trabajo está conformado de la siguiente manera;

Gestor de proyecto/ Director médico: Profesional con una carrera en el área salud, de mínimo 10 semestres de duración, con experiencia laboral en el sector público con grandes habilidades humanas, éticas y de responsabilidad social. Como principal aporte al proyecto entregara todo su conocimiento, experiencias y la enseñanza de cátedra y práctica desarrollada en los anteriores empleos y la atención de consulta a los pacientes de nuestro servicio mediante teleconsultas.

Analista RRHH: Estudiante de la carrera de Administración, técnico en planificación y creación de empresas, experiencia laboral, apoyo asistencial administrativo, atributos en el área administrativa, tiene para aportarle a la organización el manejo de la toma de decisiones, trabajo en equipo y liderazgo estratega, desempeñara el rol de administrador comercial y financiero de la empresa.

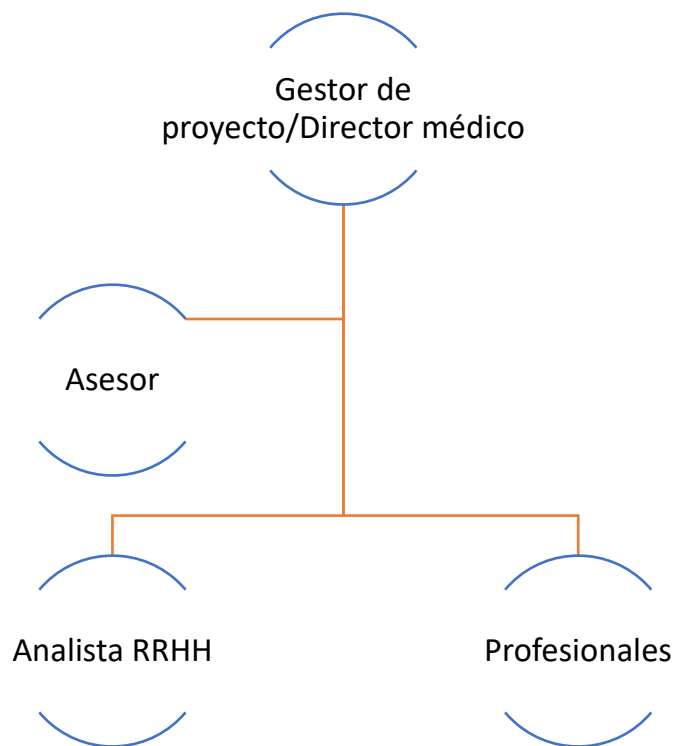
Asesor(a): Estudiante de la carrera de Administración, técnico en planificación y creación de empresas, experiencia laboral, apoyo asistencial administrativo, atributos en el área administrativa y recursos humanos, tiene para aportarle a la organización el manejo de la toma de decisiones, trabajo en equipo y liderazgo estratega, desempeñara el rol de analista administrativo, comercial y de RRHH.

Profesionales: Profesional matrona/ón con amplia experiencia en trabajo social en comunidades desfavorecidas, con habilidades de comunicación, vocación de servicio a la comunidad y capacidad crítica y creativa, sensibilidad y empatía. Realizara dentro del proyecto la atención de servicio a los pacientes de requieran este servicio.

6.2. Estructura organizacional

En este apartado se determinó la estructura organizacional de la empresa para llevar a cabo el negocio, sus características y estrategias. A continuación el organigrama de la empresa:

Figura 4. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia (2021)

Así como también, los supuestos necesarios, haciéndolo coherente con el ciclo de vida de la organización. A continuación:

Figura 5. Supuestos necesarios de las operaciones de la empresa



Fuente: Elaboración propia (2021)

6.3. Incentivos y compensaciones

Los niveles de remuneraciones e incentivos se visualizarán a continuación:

Además de la remuneración, se les ofrecerá a los colaboradores los siguientes beneficios:

- 2 días libres al año
- 1 día libre por cumpleaños
- Flexibilidad horaria para acudir a eventos escolares importantes
- Realización de teletrabajo

Tabla 7. Remuneraciones generales

Remuneraciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gestor de proyecto	\$ 18.000.000	\$ 18.563.256	\$ 19.144.137	\$ 19.743.196	\$ 20.361.000
Asesor	\$ 13.200.000	\$ 13.613.054	\$ 14.039.034	\$ 28.956.687	\$ 29.862.800
Analista (Tecnico administración temas de RRHH, Contables y tramites legales)	\$ 14.400.000	\$ 14.850.605	\$ 15.315.310	\$ 31.589.113	\$ 32.577.600
Profesionales	\$ 15.600.000	\$ 20.481.240	\$ 26.889.820	\$ 35.303.645	\$ 46.350.155
Total remuneraciones	\$ 45.600.000	\$ 47.026.915	\$ 48.498.481	\$ 80.288.996	\$ 82.801.399

Fuente: Elaboración propia (2021)

7. Evaluación Económica del Negocio

En el desarrollo de la evaluación económica del negocio se plantearon los requerimientos de capital que necesita el plan de negocios, en el cual se deben de tomar en cuenta que los datos utilizados son hipótesis determinadas mediante el proceso y recepción de la información, para así validar la viabilidad de este, se ingresan datos, los cuales arrojan la siguiente información.

7.1 Inversión inicial

Respecto a la inversión se consideró gastos para la iniciación de actividades, como de mobiliario, insumos básicos y un presupuesto para imprevistos, además de una inversión en capital de trabajo estimada en \$18.200.607, la cual de desglosará más adelante.

Tabla 8. Inversión inicial

Descripción	
Inicio de actividades	\$ 175.000
Escritura	\$ 55.000
Notario y administración	\$ 120.000
Bienes y equipos	\$ 11.009.000
Computadores (3+2)	\$ 2.500.000
Elementos de oficina	\$ 500.000
Desarrollo Portal Web con agendamiento	\$ 7.000.000
NIC Página web	\$ 9.000
Imprevistos	\$ 1.000.000
Inversión inicial	\$ 11.184.000
Inversión en capital de trabajo	\$ 18.200.607
Inversión Total	\$ 29.384.607

Fuente: Elaboración propia (2021)

7.2 Capital de trabajo

Según la tabla 9, el capital de trabajo necesario para que la empresa opere es de \$18.200.607, este número se calculó en base al total de egresos que se utilizarían para un periodo de 3 meses, por lo que el factor de capital de trabajo es un 25%. Esto dado que se espera que los clientes (Servicios de Salud, CESFAM, Gobiernos regionales, municipios) realicen el primer pago de los servicios en un plazo de 90 días a contar del inicio del servicio.

Tabla 9. Capital de trabajo

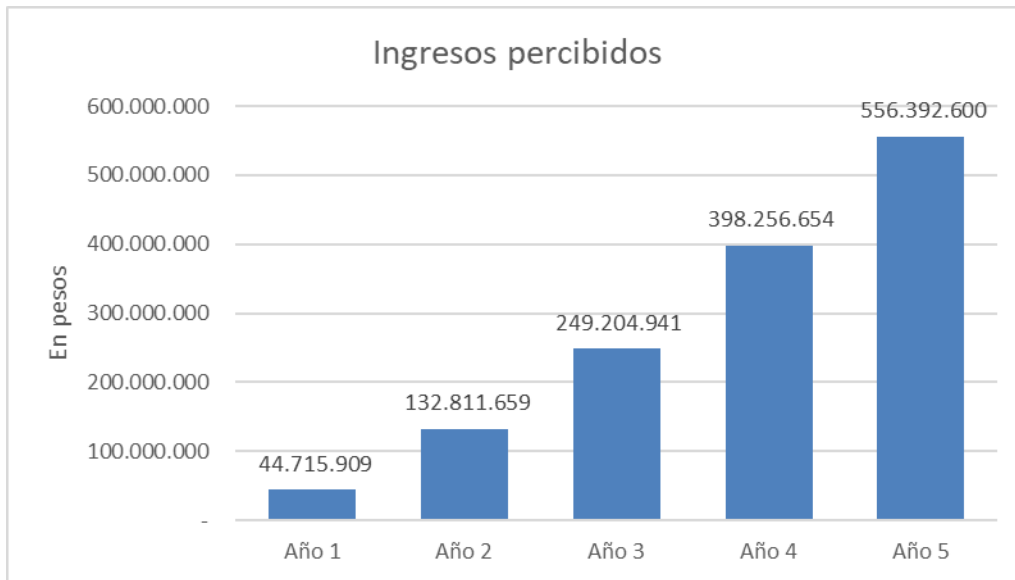
	Montos
Costos por APS (1)	18.465.909
Remuneraciones (2)	45.600.000
Gastos asociados (3)	8.736.520
<hr/>	
Total egresos año 1	72.802.429
Factor capital de trabajo 3 meses	25%
Inversión en capital de trabajo	18.200.607

Fuente: Elaboración propia (2021)

7.3 Ingresos

De los resultados obtenidos en el gráfico 1, se puede observar un aumento de los ingresos proyectados, partiendo en el año 1 en \$44.715.909 llegando en el quinto año a ser de \$556.392.600. Esto se explica por un aumento en el número de atenciones esperadas producto de un aumento en la cobertura de atención. Se integro dentro del modelo que los usuarios consultarán más de una vez, y por tanto la frecuencia de atención ira en aumento.

Gráfico 1. Ingresos percibidos por periodo proyectado



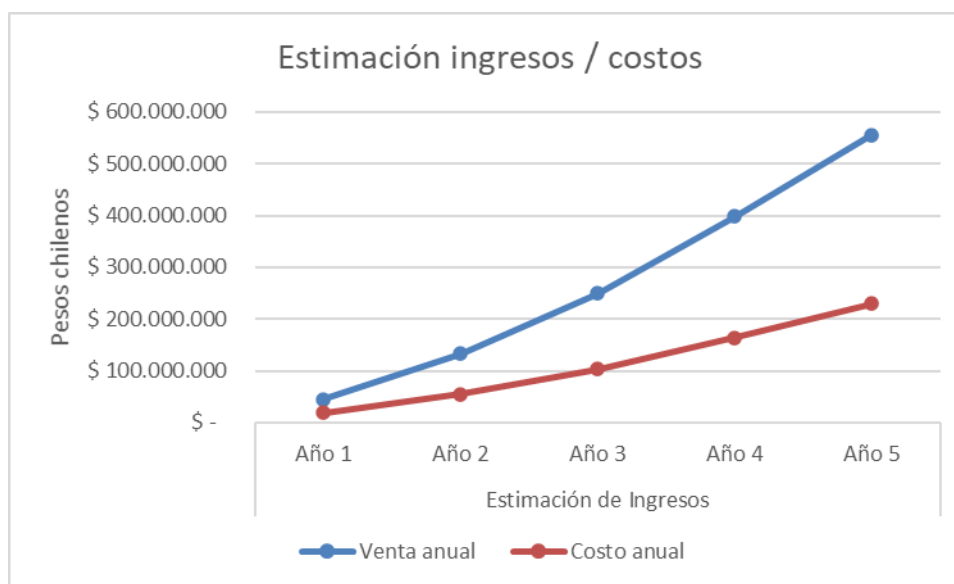
Fuente: Elaboración propia (2021)

7.4 Costos

Según el periodo proyectado, los costos originados en el presente plan de negocios, permite evidenciar que los costos aumentan conjunto a las ventas, ya que se proyecta que aumentan costos directos e indirectos en relación con las mismas, sin embargo, esta brecha aumenta al avanzar en el tiempo (gráfico 2).

En la medida que se aumenta el número de atenciones el impacto del costo fijo se hace menor, es por esto por lo que se marca esta brecha.

Gráfico 2. Estimación de ingresos/ costos



Fuente: Elaboración propia (2021)

Respecto al cálculo del costo unitario por hora de atención por paciente, este se realizó tomando el sueldo bruto de el profesional y las horas mensuales trabajadas, considerando una jornada de 33 horas semanales y un rendimiento de 4 pacientes por hora. En base a lo anterior se calculó la cantidad de atenciones por mes, por cada profesional, se dividió por último el sueldo bruto de estos, por la cantidad de atenciones mensuales, como se puede visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 10. Cálculo de costo unitario

	Montos
Sueldo Bruto del profesional	1.300.000
Sueldo liquido	1.000.000
Horas mensuales trabajadas	132
APS por hora	4
Cantidad de APS por mes	528
Costo unitario por APS	2.462

Fuente: Elaboración propia (2021)

7.5 Remuneraciones

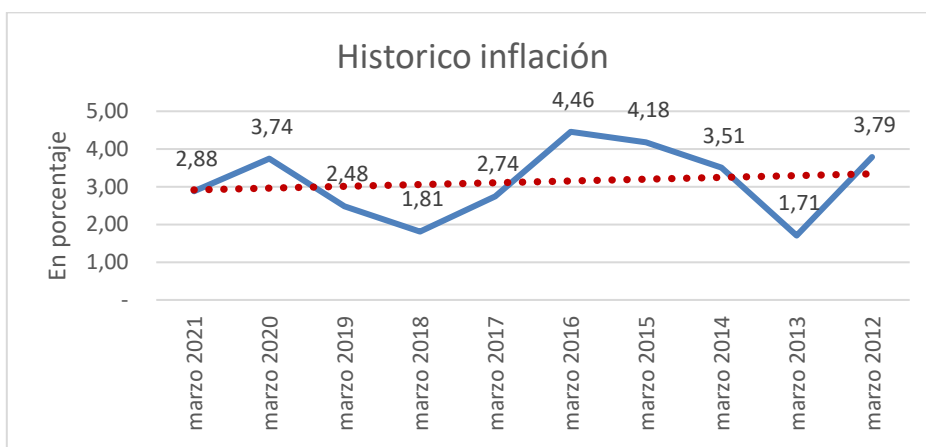
Según lo observado en la tabla 11, las remuneraciones se calcularon en base al sueldo de mercado y se aumentaron anualmente de acuerdo con el histórico de inflación (INE, gráfico 3). Además podemos observar que en el año 4, se proyecta un aumento de 2 colaboradores dado el aumento de la demanda y por ende de la carga laboral.

Tabla 11. Remuneraciones

Remuneraciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gestor de proyecto	\$ 18.000.000	\$ 18.563.256	\$ 19.144.137	\$ 19.743.196	\$ 20.361.000
Asesor	\$ 13.200.000	\$ 13.613.054	\$ 14.039.034	\$ 28.956.687	\$ 29.862.800
Analista	\$ 14.400.000	\$ 14.850.605	\$ 15.315.310	\$ 31.589.113	\$ 32.577.600
Total remuneraciones	\$ 45.600.000	\$ 47.026.915	\$ 48.498.481	\$ 80.288.996	\$ 82.801.399

Fuente: Elaboración propia (2021)

Gráfico 3. Histórico de inflación



Fuente: Elaboración propia en base a datos de INE, 2020

7.6 Gastos

De acuerdo con la tabla 12, se puede observar que los gastos en el año 1 fueron más altos debido principalmente a los gastos de marketing y publicidad. Respecto a los mismos, se desglosan en arriendo de oficina, servicio Teams, Servicio de correo y gastos generales.

Tabla 12. Gastos

Gastos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de marketing y publicidad	\$ 1.000.000	-	-	-	-
Arriendo Oficina	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
Servido Teams	\$ 236.520	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000	\$ 360.000
servicio Correo	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000	\$ 300.000
Gastos generales	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
Total Gastos	\$ 8.736.520	\$ 7.860.000	\$ 7.860.000	\$ 7.860.000	\$ 7.860.000

Fuente: Elaboración propia (2021)

7.7 Flujo de caja

En relación con este aspecto, en el grafico 4 logramos visualizar que en el año 0 existe una inversión de \$29.384.607, para el segundo año los egresos son mayores que los ingresos generando una pérdida de \$30.000.000. La inversión inicial de \$29.134.607 del plan de negocios se hace para adquisición de equipos, mobiliarios, el capital de trabajo, gastos administrativos y operacionales. El segundo año se inicia con un ingreso de \$14.182.495, para el tercer año aumentó el flujo de caja a \$61.737.284, y en los años siguientes (los dos últimos) continúan las ventas, la empresa no contrae deuda y por ello, es que posee liquidez.

Gráfico 4. Flujo de caja



Fuente: Elaboración propia (2021)

8. Propuesta para el Inversionista

En el desarrollo este capítulo debe contener la estrategia de Financiamiento del proyecto y la Oferta para el inversionista, en este sentido, se necesita una inversión de \$29.134.607.

Con relación a la tabla 13, se observa que los primeros 2 años se tiene un resultado negativo, sin embargo, con una tasa de descuento del 12% (indicada por docente) tenemos una VAN de \$169.732.246, TIR de 65% y Playback de 2,7 años, lo que indica que la inversión es rentable.

Por otra parte nos permite visualizar y medir como se proyecta el presente plan de negocios “Conectados”, por lo tanto, en el primer año de constitución de la empresa se comienza con ventas de \$44.715.909, además se proyecta para el segundo año en adelante, un incremento gradual de las ventas lo que evidencia la rentabilidad y liquidez de la empresa.

Tabla 13. Flujo de caja

	Inversión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por APS (1)		44.715.909	132.811.659	249.204.941	398.256.654	556.392.600
Costos por APS (1)		18.465.909	54.845.984	102.911.825	164.464.311	229.768.227
Margen bruto		26.250.000	77.965.675	146.293.117	233.792.343	326.624.372
Remuneraciones (2)		45.600.000	47.026.915	48.498.481	80.288.996	82.801.399
Gastos asociados (3)		8.736.520	7.860.000	7.860.000	7.860.000	7.860.000
Depreciación		500.000	800.000	1.550.000	2.550.000	2.550.000
Utilidad/ Pérdida del ejercicio	-	28.586.520	22.278.760	88.384.635	143.093.347	233.412.973
Impuesto (27%)		-	6.015.265	23.863.852	38.635.204	63.021.503
Utilidad después de impuesto	-	28.586.520	16.263.495	64.520.784	104.458.143	170.391.470
+Depreciación	-	500.000	800.000	1.550.000	2.550.000	2.550.000
-Inversión (0)	-	11.184.000	1.500.000	1.500.000	2.000.000	1.500.000
-Inversión en capital de trabajo	-	18.200.607				
+ Recuperación del capital de trabajo						18.200.607
+Valor residual de los activos						
Flujo de Caja	-	29.384.607	30.586.520	13.963.495	60.970.784	186.042.078
	-	29.384.607	59.971.127	46.007.632	14.963.151	301.413.372
TASA DESCUENTO		12%				
VAN		167.211.873		2	0,75	
TIR		65%				
PAYBACK (Años)		2,8				

Fuente: Elaboración propia (2021)

9. Riesgos críticos

En este apartado se toma en cuenta los riesgos críticos del presente proyecto, para ello fue necesario aplicar la MATRIZ FODA, visualizando el entorno interno y externo de la empresa objeto de estudio. Tal como se presenta a continuación:

Tabla 14. Matriz FODA de riesgos críticos

ESTRATEGIAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Menores costo de consulta del mercado.	Aceptacion de Telemedicina Conectados
	Amplio sector para explorar.	Competidores extranjeros con mayor tiempo en el mercado.
	Ahorro para los clientes (SS, CESFAM, Municipios, colegios)	Alianzas entre competidores líderes del sector
	Amplia utilización en la salud pública y privada durante pandemia por COVID-19	Competencia laboral, mayores salarios para profesionales del sector salud.
Uso de tecnología/ Internet en la atención	Grandes recursos económicos de la competencia.	
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
Reconocimiento imagen corporativa	Realizar campañas publicitarias para dar a conocer la empresa y lograr recordación en los clientes con nuestra imagen y resaltar menores precios.	Iniciar grandes campañas publicitarias para que los pacientes apáticos con este tipo de servicio, vean las oportunidades y beneficios de nuestras consultas médicas virtuales.
Al iniciar contaremos con poca participación en el mercado nacional.	Lograr nicho de mercado, llegando a nuestros clientes, ofreciendo servicios adicionales para lograr estilos de vida saludable.	Continuar con publicidad en redes sociales, páginas web para lograr reconocimiento y así llegar a consolidarnos en el sector.
Fluidez financiera para sostener el negocio.	Solicitar créditos financieros a entidades bancarias y así solventar y sostener la empresa.	Consolidar las alianzas comerciales para recibir beneficios o respaldo financiero y así soportar los primeros años.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Liderazgo y motivación del equipo de trabajo.	Estrategias de ventas, fidelización y fuerza postventa, mediante servicios freemium adicionales.	Generar y promocionar el servicio con el fin de incentivar a los teleconsultas para obtener mayores usuarios.
Equipo de trabajo con capacitación actualizada y continua en aspectos legales, de salud y sistemas.	Diseño y ejecución de "plan captura", pacientes que refieran o recomienden nuestros servicios obtendrán beneficios.	Mayor entrenamiento para el grupo empresarial y lograr así sostenimiento en el mercado, llegando a competir con aquellos grandes del sector.
Estructura organizacional funcional.	Dar al equipo de trabajo y los pacientes la oportunidad de sugerir y mejorar el servicio.	Iniciar alianzas con empresas de países extranjeros para adquirir tecnología aplicada al negocio.
Servicios adicionales de telemedicina y vida saludable.	Constantes y variados temas saludables con recomendaciones. Por medio de celulares inteligentes.	Mejoramiento de salarios básicos a medida que la empresa genera crecimiento y realizar entrega de bonos de productividad.
Estrategias de conservación de clientes.	Actualización de equipos electrónicos, manejando siempre calidad y diseño diferenciador ante la competencia.	Estrategia de conservación de usuarios mediante actividades virtuales, antes, durante y después de tomar algún servicio.

Fuente: Elaboración propia (2021)

10. Conclusiones

Se logra evidenciar que, la Salud sexual y reproductiva, no se encuentra dentro de la oferta mayoritaria de los principales prestadores y no se observan precios o convenios a usuarios de FONASA A o sin previsión, lo que los deja más al margen del acceso a este tipo de atención en salud. Tampoco se observa una oferta dentro del sector público, ya que Hospital Digital no atiende esta temática, por lo que sería interesante aplicar esta modalidad en centros de salud familiar o en colegios municipales.

Por lo tanto, genera la necesidad de atención en salud sexual y reproductiva de adolescentes y jóvenes nace, entre otras cosas, de la poca oferta disponible en los servicios de salud, tanto públicos, como privados. Es por lo anterior que se propone este proyecto, con la intención de llegar a quienes por distintos motivos no pueden o no quieren acercarse a los centros de salud de manera presencial, disminuyendo de esta forma la incidencia de ITS, VIH y embarazos no deseados.

Cada integrante del equipo de trabajo a lo largo de su desarrollo educativo ha ganado conocimiento, aprendizaje en grandes temas comerciales, administrativos y operacionales, experiencias y desarrollo de actividades en empresas del sector privado y público. Para este proyecto, en general, no existe un escenario competitivo potente, ya que no iría directamente a competir con servicios de telemedicina, sino más bien, a entregar un servicio a un Servicio de Salud, municipio o CESFAM, el cual ya tiene su población inscrita.

De los resultados obtenidos en la evaluación económica se logra demostrar que el plan de negocios de la empresa “Conectados”, demuestra ser sostenible y las proyecciones realizadas han sido conservadoras, por lo que resulta una inversión atractiva y que posee un impacto social relevante.

11. Bibliografía

- B, S. (2020). *Sistema B*. Obtenido de https://www.sistemab.org/?gclid=CjwKCAjwjbCDBhAwEiwAiudBy1aD6KeXr_QJvTpy9Qv95XA8PjE2bN0XyH5HPDCVdbSUnbSI9BS_EBoCsvgQAvD_BwE#mis%C3%ADon
- Bermúdez, K. (2014). *PLAN DE NEGOCIOS CONSULTORIO MÉDICO VIRTUALHEALTH LIFE*. Recuperado el 22 de Marzo de 2021, de https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/12965/1/2014_plan_negocios_consultorio.pdf
- FONASA. (2020). *Datos abiertos FONASA*. Obtenido de <https://www.fonasa.cl/sites/fonasa/minisitio/tablero-beneficiario>
- FONASA. (2020). *Informe CDD: Caracterización sociodemográfica y socioeconómica en la población asegurada inscrita*. Recuperado el 25 de Marzo de 2021, de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwia6-v9zdrvAhWSSTABHR17AGEQFjAAegQIAxAD&url=https%3A%2F%2Fwww.fonasa.cl%2Fsites%2Ffonasa%2Fadjuntos%2FInforme_caracterizacion_poblacion_asegurada&usg=AOvVaw2g5FpcmT6Mz
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2019). *Primeros resultados definitivos del Censo 2017: un total de 17.574.003 personas fueron efectivamente censadas*. Recuperado el 7 de Marzo de 2021, de <https://www.ine.cl/prensa/2019/09/16/primeros-resultados-definitivos-del-censo-2017-un-total-de-17.574.003-personas-fueron-efectivamente-censadas>
- Ministerio de Salud. (2020). *Actualización situación de salud adolescentes, programa nacional de salud integral de adolescentes y jóvenes*.
- Ministerio de salud. (2020). *Ordinario A15 N° 2448, sobre el uso de tecnologías de la información y comunicación en el ámbito de la salud*. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1uLHsXmTNAFiNpXdz2vvWy5aH68g0LA8f/view>
- Sostenibilidad. (2021). *Sostenibilidad para todos*. Obtenido de <https://www.sostenibilidad.com/desarrollo-sostenible/en-que-consiste-la-economia-circular/#:~:text=El%20paradigma%20del%20actual%20modelo,planeta%20a%20una%20situaci%C3%B3n%20insostenible.>

12. Anexos

Anexo 1. Consentimiento informado para atención en línea



CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA TELECONSULTA MATRONA/ÓN

Declaro conocer que mi consulta se realizará mediante telemedicina. He sido informado respecto a que mi consulta constará de:

- Identificación del motivo de consulta.
- Anamnesis próxima detallada (relato de motivo de consulta e historia de síntomas actuales).
- Anamnesis remota (historia médica anterior).
- No podrán evaluarse lesiones ya que requieren consulta presencial.
- Prescripción de indicaciones según patología, instrucciones de cuidados.
- Indicaciones de tratamientos a realizarse en su centro de salud cuando la situación epidemiológica del país lo permita.
- Se emitirá receta vía mail o WhatsApp.
- Citación a control nuevamente por telemedicina o presencial si la situación país y/o del paciente lo permite.
- La matrona o matrócn registra los datos del paciente y realiza la consulta médica siguiendo los protocolos validados por la especialidad y por Conectados.

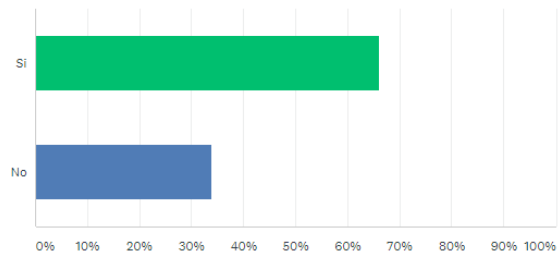
PARA ACEPTAR ESTE CONSENTIMIENTO INFORMADO, DEBE RESPONDER AL MAIL LO SIGUIENTE (PUEDE COPIAR Y PEGAR CON SUS DATOS): informaciones@conectados.cl

YO (PONER SU NOMBRE), RUT (PONER SU RUT), ACEPTO EL CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ATENDERME VÍA TELEMEDICINA.

Anexo 2. Encuesta Salud sexual y reproductiva vía telemedicina (vía SurveyMonkey)

¿Tienes acceso a atención en salud sexual y reproductiva?

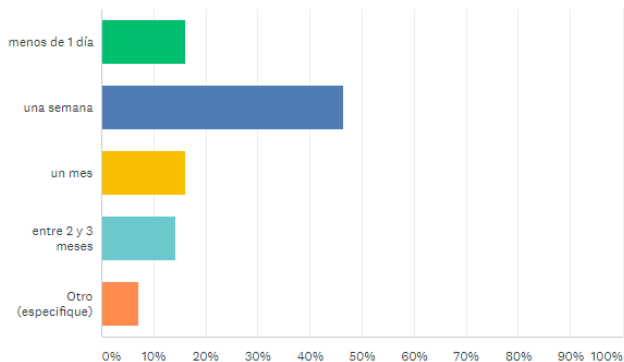
Respondidas: 56 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Sí	66,07 %	37
▼ No	33,93 %	19
TOTAL		56

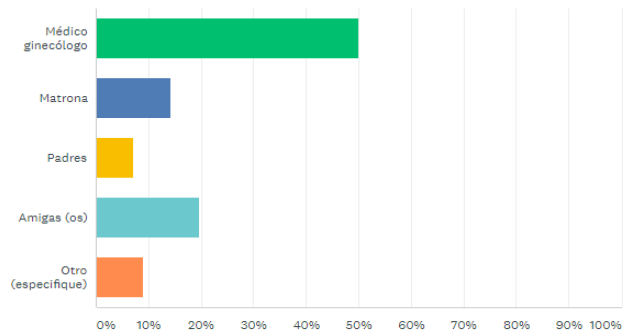
¿Cuánto tiempo demoras en ser atendida(o) para una cita de salud sexual y reproductiva?

Respondidas: 56 Omitidas: 0



¿A quien consultas habitualmente cuando tienes dudas sobre salud sexual y reproductiva?

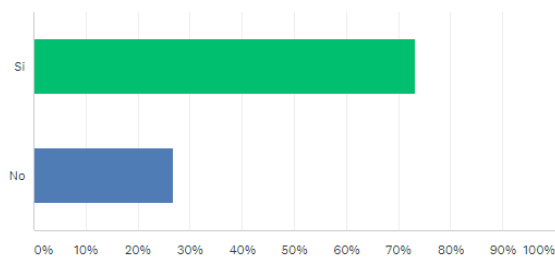
Respondidas: 56 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Médico ginecólogo	50,00 %	28
▼ Matrona	14,29 %	8
▼ Padres	7,14 %	4
▼ Amigas (os)	19,64 %	11
▼ Otro (especifica)	Respuestas 8,93 %	5
TOTAL		56

¿Sientes que necesitas orientación en Salud sexual y reproductiva?

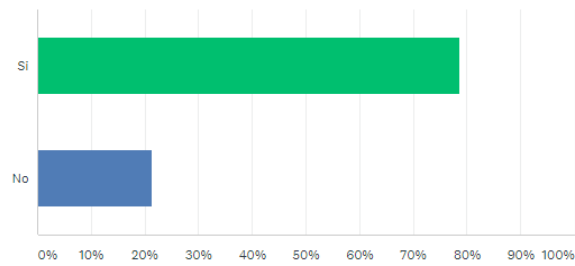
Respondidas: 56 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Sí	73,21 %	41
▼ No	26,79 %	15
TOTAL		56

¿Agendarías una consulta on line con un profesional de la salud en salud sexual y reproductiva?

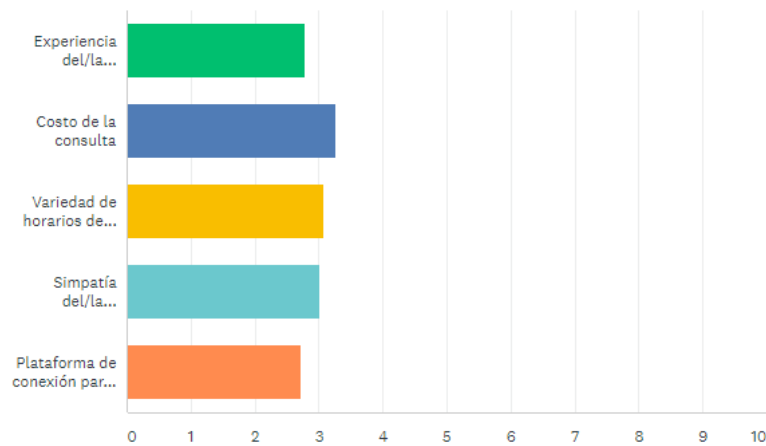
Respondidas: 56 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
Si	78,57 %	44
No	21,43 %	12
TOTAL		56

Enumera de 1 a 5 desde lo menos a lo mas importante para atención en Salud Sexual y reproductiva

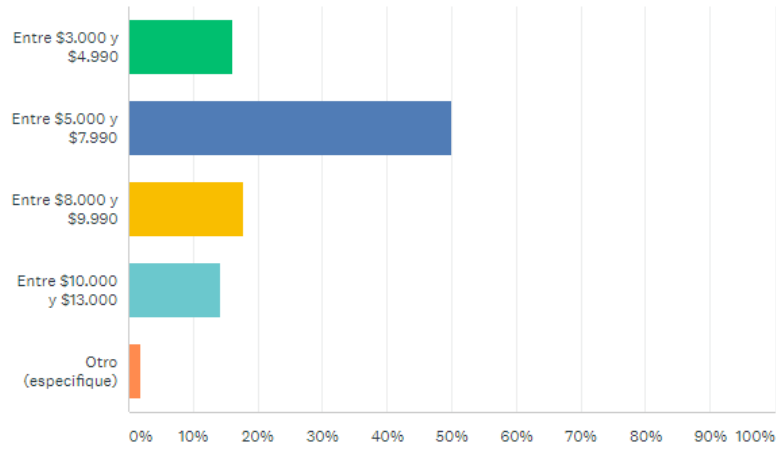
Respondidas: 56 Omitidas: 0



	1	2	3	4	5	TOTAL	PUNTUACIÓN
Experiencia del/la profesional	30,61 % 15	12,24 % 6	2,04 % 1	14,29 % 7	40,82 % 20	49	2,78
Costo de la consulta	13,73 % 7	33,33 % 17	29,41 % 15	13,73 % 7	9,80 % 5	51	3,27
Variedad de horarios de atención	12,24 % 6	26,53 % 13	30,61 % 15	18,37 % 9	12,24 % 6	49	3,08
Simpatía del/la profesional	21,15 % 11	17,31 % 9	21,15 % 11	23,08 % 12	17,31 % 9	52	3,02
Plataforma de conexión para la consulta	21,43 % 12	8,93 % 5	16,07 % 9	28,57 % 16	25,00 % 14	56	2,73

¿Cuánto estarías dispuesta(o) a pagar por una consulta on line?

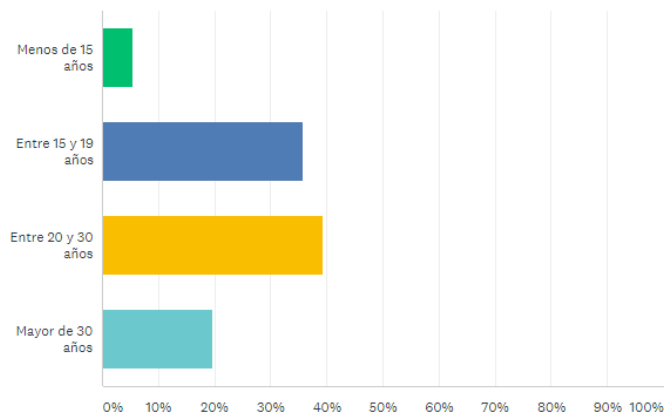
Respondidas: 56 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Entre \$3.000 y \$4.990	16,07 %	9
▼ Entre \$5.000 y \$7.990	50,00 %	28
▼ Entre \$8.000 y \$9.990	17,86 %	10
▼ Entre \$10.000 y \$13.000	14,29 %	8
▼ Otro (especifique)	1,79 %	1
TOTAL		56

¿Qué edad tienes?

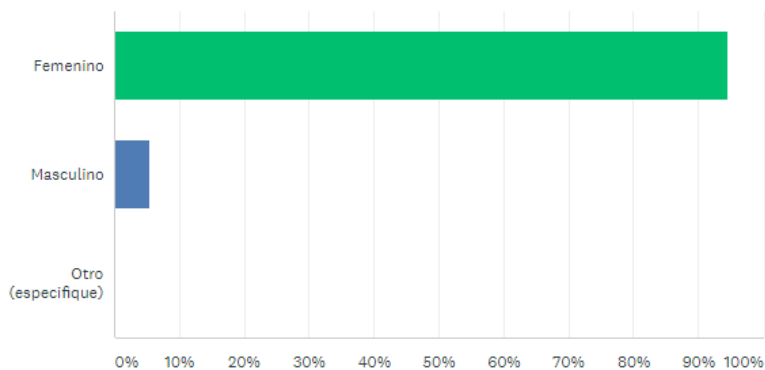
Respondidas: 56 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS	
▼ Menos de 15 años	5,36 %	3
▼ Entre 15 y 19 años	35,71 %	20
▼ Entre 20 y 30 años	39,29 %	22
▼ Mayor de 30 años	19,64 %	11
TOTAL		56

Cual es tu sexo

Respondidas: 56 Omitidas: 0



OPCIONES DE RESPUESTA	RESPUESTAS
▼ Femenino	94,64 % 53
▼ Masculino	5,36 % 3
▼ Otro (especifique)	Respuestas 0,00 % 0
TOTAL	56

Fuente: Elaboración propia (2021)

Anexo 3. Número de consultas estimadas en 5 años

Numero de consultas

AÑO 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Cantidad APS	200	250	300	350	400	450	500	550	600	650	700	750
Cantidad WEB	-	-	-	-	50	100	150	200	250	300	350	400
Total	200	250	300	350	450	550	650	750	850	950	1.050	1.150
RRHH	0	0	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
AÑO 2												
Cantidad APS	800	850	900	950	1.000	1.050	1.100	1.150	1200	1250	1300	1350
Cantidad WEB	450	500	550	600	650	700	750	800	850	900	950	1000
Total	1.250	1.350	1.450	1.550	1.650	1.750	1.850	1.950	2.050	2.150	2.250	2.350
RRHH	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5
AÑO 3												
Cantidad APS	1.400	1.500	1.600	1.700	1.800	1.900	2.000	2.100	2200	2300	2400	2500
Cantidad WEB	1.050	1.100	1.150	1.200	1.250	1.300	1.350	1.400	1450	1500	1550	1600
Total	2.450	2.600	2.750	2.900	3.050	3.200	3.350	3.500	3.650	3.800	3.950	4.100
RRHH	5	5	5	6	6	6	7	7	7	7	8	8
AÑO 4												
Cantidad APS	2.600	2.700	2.800	2.900	3.000	3.100	3.200	3.300	3400	3500	3600	3700
Cantidad WEB	1.650	1.700	1.750	1.800	1.850	1.900	1.950	2.000	2050	2100	2150	2200
Total	4.250	4.400	4.550	4.700	4.850	5.000	5.150	5.300	5.450	5.600	5.750	5.900
RRHH	8	9	9	9	10	10	10	10	11	11	11	12
Año 5												
Cantidad APS	3.800	3.900	4.000	4.100	4.200	4.300	4.400	4.500	4600	4700	4800	4900
Cantidad WEB	2.250	2.300	2.350	2.400	2.450	2.500	2.550	2.600	2650	2700	2750	2800
Total	6.050	6.200	6.350	6.500	6.650	6.800	6.950	7.100	7.250	7.400	7.550	7.700
RRHH	12	12	13	13	13	13	14	14	14	15	15	15

Fuente: Elaboración propia (2021)

Anexo 4. Precios y costos unitarios

Precio y Costos unitarios												
AÑO 1	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Precio unitario	5.962	5.962	5.962	5.962	5.962	5.962	5.962	5.962	5.962	5.962	5.962	5.962
Costo unitario	2.462	2.462	2.462	2.462	2.462	2.462	2.462	2.462	2.462	2.462	2.462	2.462
AÑO 2												
Inflación												
Precio unitario	6.149	6.149	6.149	6.149	6.149	6.149	6.149	6.149	6.149	6.149	6.149	6.149
Costo unitario	2.539	2.539	2.539	2.539	2.539	2.539	2.539	2.539	2.539	2.539	2.539	2.539
AÑO 3												
Inflación												
Precio unitario	6.341	6.341	6.341	6.341	6.341	6.341	6.341	6.341	6.341	6.341	6.341	6.341
Costo unitario	2.619	2.619	2.619	2.619	2.619	2.619	2.619	2.619	2.619	2.619	2.619	2.619
AÑO 4												
Inflación												
Precio unitario	6.540	6.540	6.540	6.540	6.540	6.540	6.540	6.540	6.540	6.540	6.540	6.540
Costo unitario	2.701	2.701	2.701	2.701	2.701	2.701	2.701	2.701	2.701	2.701	2.701	2.701
AÑO 5												
Inflación												
Precio unitario	6.744	6.744	6.744	6.744	6.744	6.744	6.744	6.744	6.744	6.744	6.744	6.744
Costo unitario	2.785	2.785	2.785	2.785	2.785	2.785	2.785	2.785	2.785	2.785	2.785	2.785

Fuente: Elaboración propia (2021)

Anexo 5. Remuneraciones por año

Año 1

Remuneración bruta mensual	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Gestor de proyecto	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
Asesor	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 13.200.000
Analista (Tecnico administración temas de RRHH, Contables y tramites legales)	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000	\$ 14.400.000
Total	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	\$ 3.800.000	\$ 45.600.000

Año 2

Remuneración bruta mensual	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Gestor de proyecto	\$ 1.546.938	\$ 1.546.938	\$ 1.546.938	\$ 1.546.938	\$ 1.546.938	\$ 1.546.938	\$ 1.546.938	\$ 1.546.938	\$ 1.546.938	\$ 1.546.938	\$ 1.546.938	\$ 1.546.938	\$ 18.563.256
Asesor	\$ 1.134.421	\$ 1.134.421	\$ 1.134.421	\$ 1.134.421	\$ 1.134.421	\$ 1.134.421	\$ 1.134.421	\$ 1.134.421	\$ 1.134.421	\$ 1.134.421	\$ 1.134.421	\$ 1.134.421	\$ 13.613.054
Analista (Tecnico administración temas de RRHH, Contables y tramites legales)	\$ 1.237.550	\$ 1.237.550	\$ 1.237.550	\$ 1.237.550	\$ 1.237.550	\$ 1.237.550	\$ 1.237.550	\$ 1.237.550	\$ 1.237.550	\$ 1.237.550	\$ 1.237.550	\$ 1.237.550	\$ 14.850.605
Total	\$ 3.918.910	\$ 3.918.910	\$ 3.918.910	\$ 3.918.910	\$ 3.918.910	\$ 3.918.910	\$ 3.918.910	\$ 3.918.910	\$ 3.918.910	\$ 3.918.910	\$ 3.918.910	\$ 3.918.910	\$ 47.026.915

Año 3

Remuneración bruta mensual	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Gestor de proyecto	\$ 1.595.345	\$ 1.595.345	\$ 1.595.345	\$ 1.595.345	\$ 1.595.345	\$ 1.595.345	\$ 1.595.345	\$ 1.595.345	\$ 1.595.345	\$ 1.595.345	\$ 1.595.345	\$ 1.595.345	\$ 19.144.137
Asesor	\$ 1.169.920	\$ 1.169.920	\$ 1.169.920	\$ 1.169.920	\$ 1.169.920	\$ 1.169.920	\$ 1.169.920	\$ 1.169.920	\$ 1.169.920	\$ 1.169.920	\$ 1.169.920	\$ 1.169.920	\$ 14.039.034
Analista (Tecnico administración temas de RRHH, Contables y tramites legales)	\$ 1.276.276	\$ 1.276.276	\$ 1.276.276	\$ 1.276.276	\$ 1.276.276	\$ 1.276.276	\$ 1.276.276	\$ 1.276.276	\$ 1.276.276	\$ 1.276.276	\$ 1.276.276	\$ 1.276.276	\$ 15.315.310
Total	\$ 4.041.540	\$ 4.041.540	\$ 4.041.540	\$ 4.041.540	\$ 4.041.540	\$ 4.041.540	\$ 4.041.540	\$ 4.041.540	\$ 4.041.540	\$ 4.041.540	\$ 4.041.540	\$ 4.041.540	\$ 48.498.481

Año 4

Remuneración bruta mensual	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Gestor de proyecto	\$ 1.645.266	\$ 1.645.266	\$ 1.645.266	\$ 1.645.266	\$ 1.645.266	\$ 1.645.266	\$ 1.645.266	\$ 1.645.266	\$ 1.645.266	\$ 1.645.266	\$ 1.645.266	\$ 1.645.266	\$ 19.743.196
Asesor	\$ 2.413.057	\$ 2.413.057	\$ 2.413.057	\$ 2.413.057	\$ 2.413.057	\$ 2.413.057	\$ 2.413.057	\$ 2.413.057	\$ 2.413.057	\$ 2.413.057	\$ 2.413.057	\$ 2.413.057	\$ 28.956.687
Analista (Tecnico administración temas de RRHH, Contables y tramites legales)	\$ 2.632.426	\$ 2.632.426	\$ 2.632.426	\$ 2.632.426	\$ 2.632.426	\$ 2.632.426	\$ 2.632.426	\$ 2.632.426	\$ 2.632.426	\$ 2.632.426	\$ 2.632.426	\$ 2.632.426	\$ 31.589.113
Total	\$ 6.690.750	\$ 6.690.750	\$ 6.690.750	\$ 6.690.750	\$ 6.690.750	\$ 6.690.750	\$ 6.690.750	\$ 6.690.750	\$ 6.690.750	\$ 6.690.750	\$ 6.690.750	\$ 6.690.750	\$ 80.288.996

Año 5

Remuneración bruta mensual	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Gestor de proyecto	\$ 1.696.750	\$ 1.696.750	\$ 1.696.750	\$ 1.696.750	\$ 1.696.750	\$ 1.696.750	\$ 1.696.750	\$ 1.696.750	\$ 1.696.750	\$ 1.696.750	\$ 1.696.750	\$ 1.696.750	\$ 20.361.000
Asesor	\$ 2.488.567	\$ 2.488.567	\$ 2.488.567	\$ 2.488.567	\$ 2.488.567	\$ 2.488.567	\$ 2.488.567	\$ 2.488.567	\$ 2.488.567	\$ 2.488.567	\$ 2.488.567	\$ 2.488.567	\$ 29.862.800
Analista (Tecnico administración temas de RRHH, Contables y tramites legales)	\$ 2.714.800	\$ 2.714.800	\$ 2.714.800	\$ 2.714.800	\$ 2.714.800	\$ 2.714.800	\$ 2.714.800	\$ 2.714.800	\$ 2.714.800	\$ 2.714.800	\$ 2.714.800	\$ 2.714.800	\$ 32.577.600
Total	\$ 6.900.117	\$ 6.900.117	\$ 6.900.117	\$ 6.900.117	\$ 6.900.117	\$ 6.900.117	\$ 6.900.117	\$ 6.900.117	\$ 6.900.117	\$ 6.900.117	\$ 6.900.117	\$ 6.900.117	\$ 82.801.399

Fuente: Elaboración propia (2021)

