



**Plan de negocio para la empresa Care360 basado  
en economía colaborativa para la prestación de  
servicios de salud asistenciales mediante una  
plataforma digital**

**Francisco Javier Rada Niño  
María Giselle Serna Vidal  
Nicolás Quintero Quintero**

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería y Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Programas de Maestría en Inteligencia de Negocios y Maestría en Administración de

Empresas –MBA

Bogotá, Colombia

2022

# **Plan de negocio para la empresa Care360 basado en economía colaborativa para la prestación de servicios de salud asistenciales mediante una plataforma digital**

**Francisco Javier Rada Niño  
María Giselle Serna Vidal  
Nicolás Quintero Quintero**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
Magister en Inteligencia de Negocios y Magister en Administración de Empresas - MBA

Director (a):

*Jairo Alonso Orozco Triana*

Modalidad:

**Creación de empresa**

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería y Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Programas de Maestría en Inteligencia de Negocios y Maestría en Administración de

Empresas –MBA

Bogotá, Colombia

2022

Página de aceptación:

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

## **Agradecimientos**

Quiero agradecer a Dios, a la virgen de Santa Marta y al Santo Ecce Homo por iluminar mi proceso académico a lo largo de este tiempo, gracias en especial a mi madre Delfina Vidal por su apoyo incondicional para lograr mi objetivo.

María Giselle Serna Vidal.

A Dios, a mi Madre y a mi Esposa quienes han ayudado a edificarme como ser humano, a mi hija Helena que ha traído luz y alegría a mi vida.

Francisco Javier Rada Niño.

Quiero agradecer a Dios por iluminar mi camino académico, gracias muy especiales a mi padre Wilman Quintero, a mi madre Liliana Quintero y a mi hermana, que me apoyaron en todo el amor del mundo durante este camino académico.

Nicolás Quintero Quintero

## **RESUMEN**

El presente proyecto tiene como fin la elaboración de un plan de negocios la creación de la empresa “Care360” inspirada en la economía colaborativa para la prestación de servicios de salud domiciliarios, la cual permita conectar prestadores de salud con potenciales pacientes mediante una aplicación móvil o portal web. Para el desarrollo del plan de negocios se ejecutaron diferentes actividades tendientes a idear, validar y determinar la viabilidad de una propuesta de negocio, que permita satisfacer las necesidades planteadas por los usuarios, la propuesta se validó con diferentes grupos de expertos, por otra parte, en el marco del trabajo realizado, se realizó un estudio de mercado, así como un estudio técnico, la estructuración organizacional y legal, así como el análisis financiero, igualmente se evaluaron aspectos de sostenibilidad del modelo de negocio. A partir de los resultados obtenidos y el análisis realizado, se determinó que el desarrollo de la propuesta es viable, y que puede entregar resultados económicos positivos tanto para los emprendedores, potenciales inversionistas, profesionales de la salud y comunidad en general.

**Palabras clave:** servicio de salud, cuidado domiciliario, aplicación informática, desarrollo tecnológico, economía colaborativa.

## **ABSTRACT**

The purpose of this project is to develop a business plan for the creation of the company "Care360" inspired by the collaborative economy for the provision of home health services, which allows connecting health care providers with potential patients through a mobile application or web portal. For the development of the business plan, different activities were carried out to devise, validate and determine the feasibility of a business proposal to meet the needs raised by users, the proposal was validated with different groups of experts, on the other hand, within the framework of the work performed, a market study was conducted, as well as a technical study, organizational and legal structuring, as well as financial analysis, and sustainability aspects of the business model were also evaluated. Based on the results obtained and the analysis performed, it was determined that the development of the proposal is viable, and that it can deliver positive economic results for entrepreneurs, potential investors, health professionals and the community in general.

**Key words:** Health services, home care, computer applications, scientific development, collaborative economy.

## CONTENIDO

RESUMEN.....	5
ABSTRACT.....	6
1. INTRODUCCIÓN .....	18
1.1. Justificación y antecedentes.....	19
1.2. Definición del problema .....	22
1.3. Objetivo general .....	23
1.4. Objetivos específicos.....	23
2. NATURALEZA DEL PROYECTO .....	25
2.1. Origen o fuente de la idea de negocio .....	25
2.2. Descripción del modelo de negocio.....	25
2.3. Objetivos empresariales.....	32
2.4. Estado actual del negocio .....	33
2.5. Descripción de productos o servicios .....	33
2.6. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa.....	34
2.7. Potencial del mercado en cifras .....	35
2.8. Ventajas competitivas del producto y/o servicio .....	36
2.9. Resumen de las inversiones requeridas .....	36
2.10. Proyecciones de ventas y rentabilidad.....	38
2.11. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad .....	38
2.12. Equipo de trabajo.....	39
3. ANÁLISIS DEL SECTOR .....	40
3.1. Caracterización del sector.....	40
3.1.1. Identificación de variables Modelo PESTEL.....	40
3.1.2. Factores Políticos.....	41

3.1.3. Factores Económicos .....	42
3.1.4. Factores Sociales .....	44
3.1.5. Factores Tecnológicos .....	46
3.1.6. Factores Ecológicos .....	47
3.1.7. Factores Legales .....	48
3.1.8. Análisis de variables de Modelo PESTEL .....	49
3.2. Análisis de las fuerzas que impactan el negocio .....	51
3.2.1. Poder de negociación con los proveedores .....	52
3.2.2. Poder de negociación con los compradores .....	53
3.2.3. Amenaza de nuevos competidores .....	53
3.2.4. Amenaza de productos sustitutos .....	54
3.3. Competitividad del sector .....	54
3.4. Conclusiones sobre la viabilidad del sector .....	56
4. VALIDACION E INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	57
4.1. Análisis y estudio de mercado .....	57
4.1.1. Tendencias del mercado .....	57
4.1.2. Segmentación del mercado objetivo .....	59
4.1.3. Descripción de los consumidores .....	60
4.1.4. Tamaño del mercado .....	64
4.1.5. Riesgos y oportunidades de mercado .....	64
4.1.6. Diseño de herramientas de investigación .....	65
4.1.7. Objetivos del estudio de mercado .....	65
4.1.7.1. Objetivo general del estudio de mercado .....	65
4.1.7.2. Objetivos específicos .....	66
4.1.8. Cálculo de la muestra .....	66

4.1.8.1.	Muestreo de encuestas .....	66
4.1.8.2.	Muestreo de entrevistas .....	68
4.1.9.	Diseño de las herramientas del estudio piloto de clientes .....	68
4.1.9.1.	Encuesta E1 (Tomadores de Servicio).....	69
4.1.9.2.	Encuesta E2 (Prestadores de Servicios).....	70
4.1.10.	Metodologías de análisis de los competidores .....	70
4.2.	Resultados.....	73
4.2.1.	Resultado del análisis de la competencia .....	73
4.2.2.	Resultados de la medición del comportamiento del consumidor .....	74
4.2.2.1.	Encuesta tomadores de servicio.....	74
4.2.2.2.	Encuesta prestadores de servicios.....	84
4.2.3.	Cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado.....	92
4.2.4.	Descripción de la estrategia de generación de ingresos para el proyecto.....	92
4.2.5.	Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado .....	93
5.	ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO.....	95
5.1.	Objetivos Mercadológicos .....	95
5.2.	La estrategia de mercadeo .....	95
5.3.	Estrategias de producto y servicio .....	96
5.3.1.	Estrategia dirigida a los prestadores de salud.....	96
5.3.2.	Estrategia dirigida a los prestadores de salud.....	97
5.4.	Estrategias de distribución.....	97
5.5.	Estrategias de precio.....	98
5.6.	Estrategias de comunicación y promoción .....	98
5.7.	Presupuesto de la mezcla de mercadeo.....	99
6.	ASPECTOS TÉCNICOS .....	101

6.1.	Objetivos de producción .....	101
6.2.	Ficha técnica del producto o servicio .....	101
6.3.	Necesidades y requerimientos .....	103
6.4.	Características de los componentes tecnológicos.....	104
6.5.	Materias primas y suministros .....	104
6.6.	Plan de producción. ....	105
6.6.1.	Etapas.....	106
6.7.	Operatividad, procesamiento de ordenes.....	107
6.8.	Capacidad de prestación del servicio.....	107
6.9.	Plan de compras.....	107
6.10.	Costo de prestación del servicio .....	108
6.11.	Infraestructura física y tecnología. ....	109
7.	<b>ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES</b> .....	110
7.1.	Misión.....	110
7.2.	Visión.....	110
7.3.	Estructura organizacional .....	110
7.4.	Perfiles y funciones .....	110
7.4.1.	Personal técnico.....	110
7.4.2.	Personal administrativo .....	110
7.4.2.1.	Roles .....	111
7.5.	Organigrama .....	116
7.6.	Factores clave de la gestión del talento humano .....	117
7.6.1.	Plan de bienestar y promoción.....	117
7.6.1.1.	Publicación de convocatorias internas.....	119
7.6.1.2.	Impactos en el desarrollo de las personas.....	119

7.6.1.3.	Plan de carrera .....	120
7.6.1.4.	Impacto en el desarrollo de las personas .....	120
7.7.	Esquema de gobierno corporativo .....	120
7.8.	Aspectos legales .....	121
7.9.	Estructura jurídica y tipo de sociedad.....	122
7.10.	Regímenes especiales .....	122
7.11.	Presupuesto de personal administrativo. ....	122
8.	<b>ASPECTOS FINANCIEROS</b> .....	123
8.1.	Objetivos financieros de Care360.....	123
8.2.	Políticas de manejo contable y financiero .....	123
8.3.	Presupuestos económicos (Simulación) .....	124
8.4.	Presupuestos de ventas .....	125
8.5.	Presupuesto de costos de comercialización .....	125
8.6.	Presupuesto de gastos fijos .....	126
8.7.	Presupuesto de inversión .....	126
8.8.	Estados financieros (simulados) .....	126
	La tabla a continuación muestra la simulación de los estados financieros proyectados a 5 años.	
8.9.	Flujo de caja.....	127
8.10.	Balance general.....	128
8.11.	Fuentes de financiación .....	130
8.12.	Plan de financiación.....	130
8.13.	Evaluación financiera .....	131
9.	<b>ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD.</b> .....	132
9.1.	Dimensión social .....	132

9.2. Dimensión ambiental.....	134
9.3. Dimensión económica .....	135
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	137
Bibliografía .....	140
ANEXOS.....	147

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Árbol de problemas Care360 .....	23
Figura 2. Flujo de trabajo para la elaboración de la propuesta de negocio .....	25
Figura 3. System Mapping para el modelo de negocio de Care360.....	30
Figura 4. Canvas sostenible Care360 .....	31
Figura 5. Servicios ofrecidos por la aplicación .....	34
Figura 6. Tasa de evaluación del proyecto.....	39
Figura 7. Análisis Pestel.....	40
Figura 8. Identificación de variables del análisis PESTEL para la empresa.....	41
Figura 9. Análisis Pestel de la empresa Care360 .....	50
Figura 10. Las 5 fueras de Porter .....	52
Figura 11. Escala de valoración fuerzas de Porter .....	54
Figura 12. Valoración del nivel de influencia de las 5 fuerzas de Porter.....	55
Figura 13. Nivel de influencia de las fuerzas de Porter en el Plan de Negocio .....	56
Figura 14. Situación Digital en Colombia.....	58
Figura 15. Segmentación de mercado Care360.....	59
Figura 16. Población de Bogotá.....	60
Figura 17. Mapa de empatía.....	61
Figura 18. Diagrama del perfil de personas entrevistadas .....	62
Figura 19. Hallazgos de entrevistas .....	62
Figura 20. Validación del modelo de negocio .....	63
Figura 21. Habitantes de Bogotá entre los 28 y 48 años, proyectada a 2035.....	64
Figura 22. Distribución de la población por genero.....	75
Figura 23. Distribución de la población por edades.....	75
Figura 24. Distribución de la población por ingresos mensuales.....	76
Figura 25. Distribución de la población por cantidad de personas en su hogar.....	76
Figura 26. Distribución de la población por edad y genero .....	77
Figura 27. Distribución de ingresos de la población por genero.....	77
Figura 28. Preferencia de la modalidad de prestación del servicio.....	78
Figura 29. Método de pago preferido.....	78
Figura 30. Método de contacto con un nuevo profesional de la salud.....	79

Figura 31. Aplicación utilizada para agendar un servicio medico .....	79
Figura 32. Población que cuenta con un plan complementario de salud .....	80
Figura 33. Intención de compra de los servicios de Care360. ....	80
Figura 34. Cantidad de encuestados que respondieron SI.....	81
Figura 35. Frecuencias de solicitud de servicios médicos anual por persona.....	81
Figura 36. Cuanto está dispuesto a pagar un usuario por un servicio médico esencial .....	82
Figura 37. Cuanto está dispuesto a pagar un usuario por un servicio médico especializado... ..	82
Figura 38. Escenario “sí” .....	83
Figura 39. Distribución de los encuestados por genero .....	84
Figura 40. Distribución de los encuestados por grupo de edad.....	84
Figura 41. Distribución de encuestados prestadores de servicio para rango de ingresos mensual .....	85
Figura 42. Distribución de encuestados prestadores de servicios para formación profesional.....	85
Figura 43. Distribución de resultados para la situación laboral. ....	86
Figura 44. Diagrama de torta para los resultados de encuestados en relación a la disponibilidad laboral.....	86
Figura 45. Diagrama de torta con los resultados de intención de compra .....	87
Figura 46. Diagrama de torta con los resultados acerca del ejercicio de la profesión de forma particular. ....	87
Figura 47. Resultados para los medios de comunicación utilizados para vender servicios profesionales. ....	88
Figura 48. Diagrama con los resultados de aplicaciones utilizadas para trabajar de manera particular. ....	88
Figura 49. Resultados de la encuesta para modelos de suscripción a Care360.....	89
Figura 50. Resultados a la pregunta acerca del valor a pagar por comisión de servicio.....	89
Figura 51. Cantidad de servicios médicos que el prestador puede realizar.....	90
Figura 52. Escenario Sí, resumen.....	91
Figura 53. Matriz EFI.....	93
Figura 54. Matriz EFE.....	94
Figura 55. Ficha técnica “Catálogo de Servicios de Salud” Care360 .....	102
Figura 56. Ficha técnica de solicitud de servicios de salud Care360.....	103

Figura 57. Proceso de producción Care360 .....	106
Figura 58. Organigrama .....	116
Figura 59. Modelo Promocional .....	117
Figura 60. Plan de Bienestar y promoción .....	119
Figura 61. Esquema de buen Gobierno .....	121
Figura 62. Proyección de los ingresos en el tiempo .....	124

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Reglamentación de servicios médicos domiciliarios .....	20
Tabla 2. Lienzo de propuesta de valor: elaboración del perfil del cliente .....	27
Tabla 3. Lienzo de propuesta de valor: elaboración del mapa de valor .....	28
Tabla 4. Clasificación de empresas por tamaño.....	34
Tabla 5. Inversión inicial durante el primer año. ....	37
Tabla 6. Costos y gastos para iniciar el proyecto.....	38
Tabla 7. Proyección de ventas.....	38
Tabla 8. Factores ambientales .....	47
Tabla 9. Factores Legales.....	48
Tabla 10. Riesgos y oportunidades del mercado.....	65
Tabla 11. Parámetros para determinar del tamaño de la muestra (segmento de tomador del servicio).....	67
Tabla 12. Parámetros para determinar el tamaño de la muestra (segmento de prestador de servicio).....	67
Tabla 13. Personas entrevistadas.....	68
Tabla 14. Matriz comparativa de los principales competidores de la empresa Care360 .....	71
Tabla 15. Matriz de perfil competitivo para la empresa Care360.....	72
Tabla 16. Encuestas aplicadas en el estudio de mercado .....	74
Tabla 17. Estrategia de promoción - Lanzamiento .....	99
Tabla 18. Estrategia de Comunicación - Lanzamiento .....	100
Tabla 19. Estrategia de distribución - Lanzamiento.....	100
Tabla 20. Catalogación de activos necesarios para el funcionamiento. ....	108
Tabla 21. Costos de producción asociados a la prestación del servicio.....	109
Tabla 22. Descripción del cargo/ Gerente .....	111
Tabla 23. Descripción del cargo/ Asistente administrativo .....	111
Tabla 24. Descripción del cargo/ Líder de Arquitectura de aplicaciones .....	112
Tabla 25. Descripción del cargo/ Front End Developer.....	112
Tabla 26. Descripción del cargo/ Back End Developer .....	113
Tabla 27. Descripción del cargo/ Oficial de seguridad informática.....	113
Tabla 28. Descripción del cargo/ Ingeniero cloud .....	114

Tabla 29. Descripción del cargo/ Líder de Marketing .....	114
Tabla 30. Descripción del cargo/ Promotor Medios Digitales .....	115
Tabla 31. Descripción del cargo/ Promotor Relaciones Publicas. ....	115
Tabla 32. Estructura salarial en la organización .....	122
Tabla 33. Proyección del presupuesto de funcionamiento a 5 años.....	124
Tabla 34. Proyección de ventas a 5 años.....	125
Tabla 35. Proyección de los costos de comercialización del servicio a 5 años .....	125
Tabla 36. Proyección de gastos fijos a 5 años.....	126
Tabla 37. Presupuesto de inversión inicial (propiedad, plata y equipo) .....	126
Tabla 38. Proyección de los estados financieros a 5 años.....	126
Tabla 39. Flujo de caja proyectado a 5 años .....	127
Tabla 40. Estimación del balance general a 5 años.....	128
Tabla 41. Resumen de los indicadores financieros .....	129
Tabla 42. Estructura del plan de financiación.....	131

## 1. INTRODUCCIÓN

Durante el año 2020 la humanidad enfrentó uno de los mayores retos sanitarios, sociales y ambientales del siglo XXI, la pandemia del COVID19 se expandió por todo el mundo y cobró cientos de miles de vidas. En Colombia, según el Instituto Nacional de Salud (2022), para abril de 2022 se contabilizaban en 139,751 las personas fallecidas en un acumulado de 6,089,791 personas infectadas; a pesar de estas alarmantes cifras, la situación mejoró gracias a la pronta implementación de los programas de vacunación. Sin embargo, la recuperación económica en países en vías de desarrollo como Colombia ha sido lenta, muchas personas, especialmente los trabajadores de la salud resultaron afectados tanto en su área profesional y económica, como en su proyecto de vida.

Por otra parte, el cambio en los hábitos sociales, culturales y de consumo que introdujo el aislamiento y el trabajo remoto, estos últimos establecidos como herramientas de prevención contra la pandemia, condujo a que las personas optaran por la virtualidad y los servicios ofrecidos desde las plataformas digitales como otra alternativa para trabajar, divertirse, o en forma especial para consultar o contratar un servicio de salud, esto último influido por la indisponibilidad de personal médico, el miedo a contagiarse con del virus y las restricciones impuestas por las autoridades (López de Mesa, 2021).

La situación expuesta anteriormente le ha dado un impulso a la telemedicina, y otros tipos de atención en salud asistidas por tecnología, de hecho, existe una demanda de servicios asistenciales de salud para personas que requieren el servicio por horas o por sesiones y no requieren contratar a una persona a tiempo completo, o adquirir un contrato que cubra algo más allá de esa necesidad específica; por otra parte, muchos profesionales de la salud disponen de tiempo que puede ser aprovechado en la prestación de sus servicios.

En este aspecto, las plataformas digitales y los modelos de negocio basados en aplicaciones y en economía colaborativa se han introducido como una nueva forma de intercambiar bienes y servicios, entre clientes y proveedores, ampliando las formas en la que estos acceden a los diferentes productos ofrecidos en el mercado (Jarne, 2019). Por tanto, la economía colaborativa

sirve como un modelo en el que las plataformas digitales actúan como mediadoras, facilitando la utilización, el intercambio o la inversión de bienes o recursos.

De esta manera, surge la idea para la elaboración de una propuesta negocio para la creación de la empresa “Care360”, inspirada en la economía colaborativa para la prestación de servicios de salud domiciliarios, la cual permita conectar entre sí a prestadores de salud con potenciales pacientes por medio de una aplicación móvil o portal web, es por esto, que con el desarrollo del presente proyecto de grado se busca lograr como objetivo general: desarrollar un modelo de negocio basado en economía colaborativa que permita conectar a profesiones de la salud con las personas que requieran servicios de salud básicos vía plataforma digital.

## **1.1. Justificación y antecedentes**

### **1.1.1. Atención en salud domiciliaria**

La salud en Colombia se encuentra reglamentada mediante la ley 100 de 1983, la cual crea el Sistema de Seguridad Social Integral y dicta otras disposiciones. Esta ley tiene como objetivo organizar las entidades prestadoras de salud e indica las normas y procedimientos pertinentes para que las personas tengan acceso a los servicios de salud y regular el servicio público esencial en salud. En cuanto a la atención medica domiciliaria esta se encuentra regulada por el Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia, el cual mediante la resolución 3100 del 2019, contempla criterios para la habilitación de los siguientes servicios en modalidad domiciliaria:

- Hospitalización paciente crónico con ventilador.
- Hospitalización paciente crónico sin ventilador.
- Cuidados paliativos.
- Hospitalización paciente agudo.
- Rehabilitación.
- Consulta externa general y especializada.

El Ministerio de la Salud se ha pronunciado con relación a otros temas específicos, los cuales se mencionan en la tabla 1, a continuación:

Tabla 1. Reglamentación de servicios médicos domiciliarios

<b>Resolución 276 de 2019</b>	Rutas integrales de atención para la promoción y mantenimiento de la salud y de la atención en Salud para la Población Materno.
<b>Resolución 3100 de 2019</b>	Por la cual se establecen los criterios de inscripción y habilitación de servicios de salud.
<b>Resolución 2654 de 2019</b>	Telesalud en Colombia.
<b>Resolución 3280 de 2018</b>	RIAS Promoción y Mantenimiento de la Salud y RIAS para la población materno Perinatal.
<b>Resolución 839 de 2017</b>	Organización y conservación de las historias clínicas.
<b>Resolución 5171 de 2017</b>	Clasificación única de procedimiento en salud.
<b>Resolución 1733 de 2014</b>	Se regulan los servicios de cuidados.
<b>Resolución 1751 de 2015</b>	Por medio de la cual se regula el derecho fundamental a la salud.

Fuente: Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia.

Por otra parte, históricamente el concepto de atención de salud en el domicilio se empezó a mencionar a través del modelo de hospitalización domiciliaria, la cual inició en el hospital Guido Montefiore de Nueva York en el año 1947 cuyo fin era descongestionar los servicios del hospital, encontrar un ambiente mejor aceptado por el paciente, y tratar las dificultades que se generaban por la ausencia de seguro médico en los estratos más bajos de la sociedad. Posteriormente en Europa, la hospitalización domiciliaria, inicia su implementación en 1951 en el hospital Tenon de Paris, y luego se creó el *Santé Service* como una organización sin ánimo de lucro, que en la actualidad continúa prestando sus servicios sociosanitarios (González Ramallo et al., 2002).

Cabe resaltar que durante los inicios de la pandemia del covid-19 en marzo del año 2020, muchos gobiernos a nivel global establecieron diferentes medidas cuyo objetivo era disminuir la tasa de contagio, tal vez la más fuerte consistió en la restricción de movilidad de personas y el confinamiento de los contagiados o sospechosos de contagio, durante la etapa inicial de la pandemia tanto los servicios médicos, como algunos medicamentos y elementos de sanidad fueron bastante restringidos, debido a esto y a la concentración de recursos humanos y materiales dirigidos a contener la pandemia muchas personas debieron postponer sus tratamientos, controles médicos o en general el acceso a los diferentes servicios en salud.

Lo anterior le dio un impulso gigantesco a diferentes disciplinas y nuevas formas de prestar servicios en salud, como por ejemplo: la teleconsulta, telemedicina y los servicios médicos domiciliarios, por otra parte también está presente la necesidad de optimizar el tiempo, y de evitar frecuentar centros médicos reduciendo estas visitas a las estrictamente necesarias.

### **1.1.2. HealthTech o la tecnología aplicada a la salud**

Para la OMS, HealthTech es la aplicación de conocimientos y habilidades organizadas en forma de dispositivos, medicamentos, vacunas, procedimientos y sistemas desarrollados para resolver un problema de salud y mejorar la calidad de vida (Organización Mundial de la salud, 2020), lo anterior también implica el uso de las tecnologías móviles inalámbricas en la salud pública, por medio del cual se inicia la sensibilización y educación en el entorno para aprovechar los recursos tecnológicos y acercarlos a proyectos enfocados en salud, que contribuyan al autocuidado y estilos de vida saludables.

Por otra parte, las plataformas digitales poco a poco se han ido convirtiendo en un gran enlace entre los bienes y servicios y los clientes, éstas han creado una nueva manera la manera de acceder a los diferentes productos ofrecidos en el mercado. Por tanto, la economía colaborativa sirve como un modelo en el que las plataformas digitales actúan como mediadoras, facilitando la utilización, el intercambio o la inversión de bienes o recursos, entre particulares y/o empresas, ya sea con una contraprestación económica o no. Las plataformas digitales a las que se está dando un cada vez mayor uso tienen diversos elementos característicos que resultan de enorme interés desde un punto de vista social y económico.

Las tecnologías móviles se están convirtiendo en un importante recurso en la prestación de servicios de salud y la salud pública gracias a su facilidad de uso, enorme difusión y amplia aceptación. Según un informe de la UIT (2015), hay más de 7000 millones de suscripciones de telefonía móvil en todo el mundo, más del 70% de ellas en países de ingresos bajos o medianos. En muchos lugares, hay más probabilidades de tener acceso a un teléfono móvil que a agua limpia, una cuenta bancaria o electricidad. La expansión de las tecnologías de la información y la comunicación y la interconexión mundial tiene un potencial extraordinario para acelerar los progresos de los Estados Miembros hacia el logro de la cobertura sanitaria universal, y sobre

todo para garantizar el acceso a servicios de salud esenciales y de calidad. Fomentar la capacidad de los Estados Miembros de utilizar las tecnologías de la información y la comunicación en la salud (cibersalud), y sobre todo HealthTech, podría desempeñar una función importante para que ese potencial sea una realidad.

En esa dirección, las Naciones Unidas (2018) en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, se reconoce que es necesario aumentar considerablemente el acceso a las tecnologías de la información y la comunicación. Dichas tecnologías podrían desempeñar una función muy importante para catalizar y medir los progresos hacia el logro de algunos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Así mismo, se hace un especial énfasis en las tecnologías de la información aplicadas a la salud, en apoyar y reforzar los esfuerzos actuales para promover los servicios de salud integrados, centrados en las personas y en la cobertura sanitaria universal.

## **1.2. Definición del problema**

El árbol de problemas es una metodología que permite identificar problemas que afectan a colectivos/territorios priorizados en la intervención, estableciendo relaciones de causa y efecto entre dichos problemas (Barbará, 2021).

Con el fin de identificar las problemáticas se elaboraron dos tipos de cuestionarios enfocados en el tipo usuario, uno para prestadores de servicios de salud y otro para los usuarios de los servicios de salud, con el fin de identificar las necesidades de cada uno de los grupos y proponer una solución.

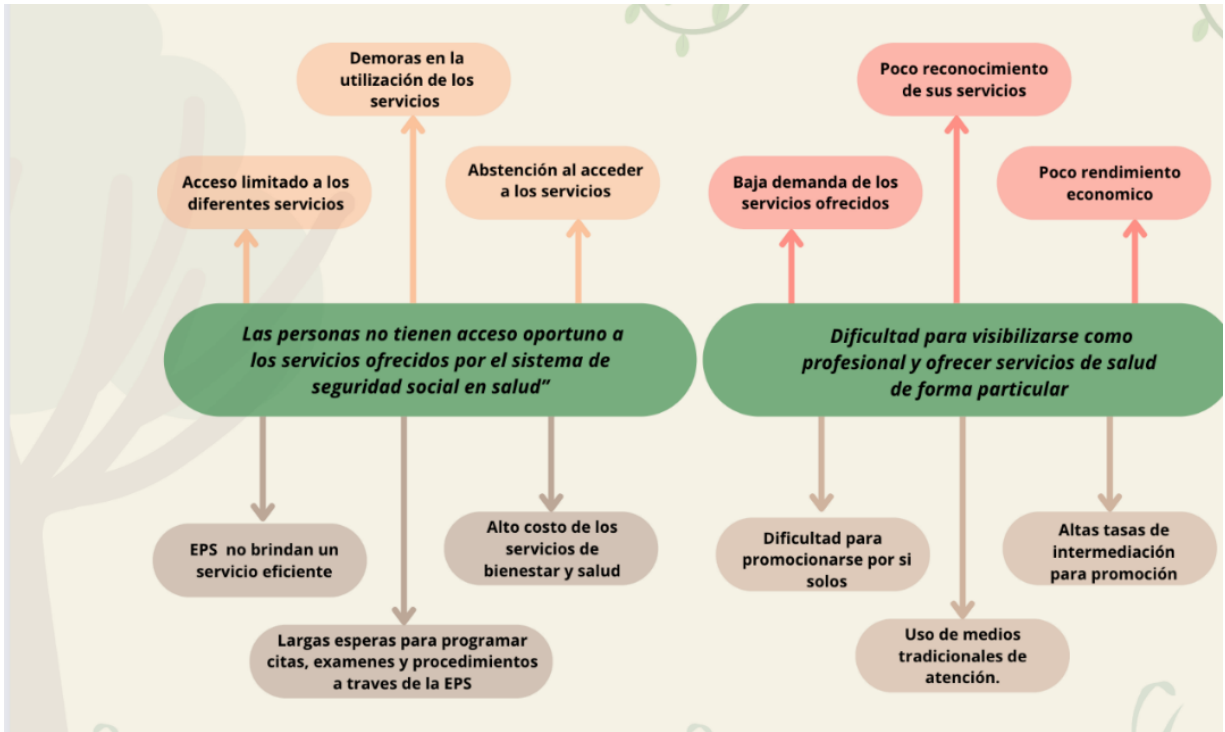


Figura 1. Árbol de problemas Care360

Nota: Desglose del árbol de problemas de la organización. Fuente: Elaboración propia

### 1.3. Objetivo general

Realizar el plan de negocios para la creación de una empresa de tecnología basada en economía colaborativa enfocada en la prestación de servicios de salud, a través de la cual las personas puedan contratar diferentes tipos de servicios en salud y los profesionales de esa rama puedan ofrecer sus servicios.

### 1.4. Objetivos específicos

Elaborar un análisis del entorno, específicamente del sector de la tecnología en salud *HealthTech*.

Desarrollar un estudio de mercado enfocado en los productos y servicios que se ofrecerán desde la aplicación o sistema de información.

Realizar una estrategia o plan de mercadeo para los productos y servicios que considere la estrategia de precio, modelo de ingreso, comunicación y promoción, así como el presupuesto de este ítem.

Construir un análisis desde la perspectiva financiera, legal y administrativo organizacional con el fin de determinar la viabilidad de la empresa y su respectiva puesta en marcha.

Elaborar una propuesta que incorpore los principios de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa para la empresa.

## 2. NATURALEZA DEL PROYECTO

El presente proyecto se ubica en la modalidad de creación de empresa y plantea la implementación de un modelo de negocio sustentado en la economía colaborativa para la prestación de servicios de salud mediante una aplicación móvil.

### 2.1. Origen o fuente de la idea de negocio

La idea de negocio surgió como una alternativa de solución a un problema puntual de acceso a los servicios de salud en la sociedad. En el sistema de seguridad social en salud los pacientes deben esperar varios días o semanas para acceder a los servicios o especialidades que ellos necesitan, esto ocasiona directamente que las condiciones de salud, enfermedades o padecimientos no tengan un tratamiento oportuno y que esas enfermedades empeoren, ocasionando una desmejora en la calidad de vida las personas.

Una segunda motivación es la oportunidad de generar ingresos tanto para los proponentes del proyecto, así como para los profesionales de la salud, que vean la posibilidad de ofrecer sus servicios en una plataforma tecnológica.

### 2.2. Descripción del modelo de negocio

Para llegar al modelo de negocio propuesto se desarrolló un proceso de trabajo compuesto por diferentes etapas, las cuales se describen a continuación y se relacionan en la Figura 2.

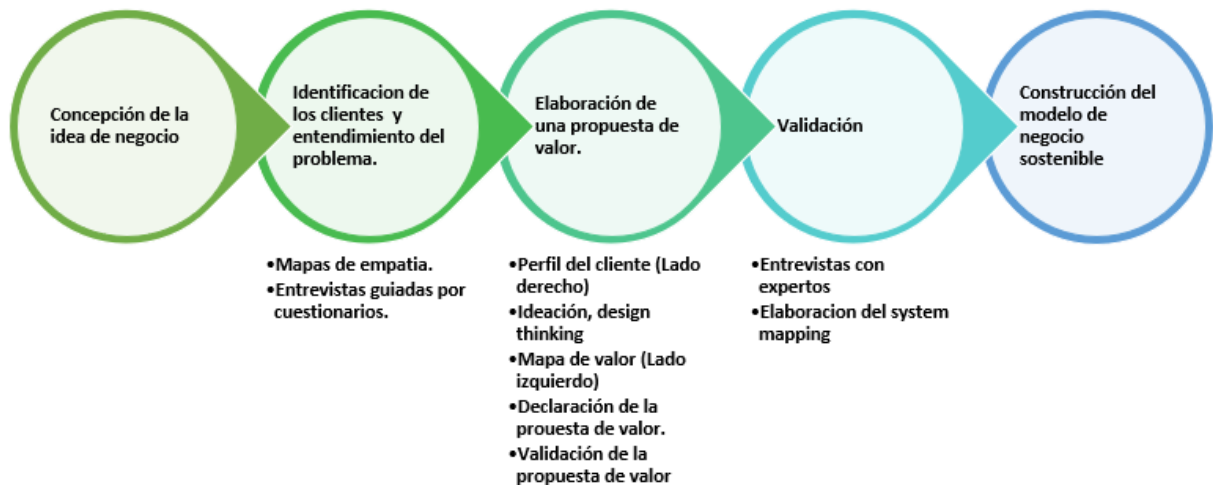


Figura 2. Flujo de trabajo para la elaboración de la propuesta de negocio

Fuente: elaboración propia

Inicialmente, como en todo negocio, se tiene la idea de crear un emprendimiento para resolver una necesidad problema de la sociedad y a su vez generar valor para los emprendedores. La idea consistió en conectar profesionales de salud y las personas que deseen contratar los servicios de estos mediante una aplicación móvil.

Partiendo de esta idea se elaboró una propuesta de valor, para lo cual se utilizaron diferentes herramientas tales como: entrevistas, mapas de empatía y árboles de problemas. Una vez se obtuvieron los mapas de empatía, se pudieron construir los perfiles de los tipos de clientes para la elaboración de las entrevistas, para la realización de estas se construyeron dos clases de cuestionarios, puesto que se pudo identificar que existían dos tipos clientes: profesionales de la salud (como prestadores de servicios) y pacientes (personas que contratarían los servicios de los profesionales de la salud).

Posterior a la realización de las entrevistas, se llevó a cabo la recopilación de datos y la transcripción de los aspectos más relevantes de cada una de estas, se procesaron y obtuvieron unos resultados que permitieron identificar los problemas que aquejaban a los potenciales clientes en función de la idea de negocio, las entrevistas entregaron información muy valiosa respecto a las necesidades de los dos segmentos de entrevistados. Posteriormente, esta información se utilizó para la elaboración de los productos o servicios que dan solución a los problemas planteados. Para el diseño de los productos o servicios se aplicó el enfoque de Osterwalder et al. (2015), cuyo objetivo es elaborar una la propuesta de valor.

Por tanto, se procedió a elaborar el lado derecho del lienzo de la propuesta de valor, que corresponde a: las alegrías, las cuales describen los resultados y los beneficios que quieren lograr los clientes usando el servicio ofertado, luego, las frustraciones del cliente, que describen todo aquello que le molesta al cliente antes y después de intentar resolver el trabajo o simplemente les impide resolverlo, y finalmente, los trabajos del cliente, que corresponden a aquello que el cliente busca solventar con el servicio, esta información se describe en la Tabla 2.

Tabla 2. Lienzo de propuesta de valor: elaboración del perfil del cliente

Alegrías	Frustraciones	Trabajos del cliente
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio personalizado.</li> <li>• Ahorro de tiempo al no tener movilizarse.</li> <li>• Evitar la exposición a enfermedades contagiosas como el COVID 19 y otras presentes en centros de salud.</li> <li>• No tener que movilizarse a un centro hospitalario o de salud.</li> <li>• Tener la posibilidad de agendar el servicio en un horario acorde a las necesidades del cliente</li> <li>• Al ser un servicio ofrecido bajo demanda no requiere ningún tipo de suscripción obligatoria.</li> <li>• Tener la posibilidad de pagar el servicio mediante diferentes medios de pago.</li> <li>• El sistema de recomendación que genera confianza y seguridad respecto al prestador de servicio.</li> <li>• Como profesional de la salud la posibilidad de visibilizar su marca personal.</li> <li>• Flexibilidad de horario por parte del prestador</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imposibilidad de movilizar equipo especializado por parte del prestador de servicio</li> <li>• Seguridad al movilizarse.</li> <li>• Acuerdo del precio entre el prestador de servicio y el cliente.</li> <li>• Dificultad de acceso oportuno a visitas domiciliarias.</li> <li>• Los procesos administrativos de las EPS son lentos y complejos.</li> <li>• Los servicios se ven delimitados a la gravedad de la sintomatología o enfermedad del paciente.</li> <li>• Limitantes para prestar el servicio de manera individual debido a tramites y aspectos administrativos.</li> <li>• El costo de los insumos para ofrecer los servicios domiciliarios</li> <li>• La cobertura de los servicios no es completa, no se presta para algunos sitios.</li> <li>• Preocupa la seguridad del prestador del servicio al desconocer tanto el</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Requisitos mínimos de calidad.</li> <li>• Establecer un modelo de verificación del cliente de cara al prestador de servicios de salud.</li> <li>• Establecer un modelo tanto de verificación, idoneidad del prestador de servicio.</li> <li>• Crear un sistema de recomendación de profesiones de la salud.</li> <li>• Contar con una gran oferta de servicios de salud.</li> <li>• Mediante la diferente gama de servicios mejorar la calidad de la salud de los clientes.</li> <li>• Contar con aliados en laboratorios, imágenes diagnosticas que les proporcionen un acceso ágil y preferencial a los clientes.</li> <li>• Contar con una red de aliados para suministros médicos.</li> <li>• Garantizar que las normas de seguridad y salud en el trabajo se cumplan.</li> <li>• Establecer un sistema de valoración, apreciación o costeo de los servicios.</li> </ul>

de salud para generar ingresos adicionales.	destino como el paciente.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de vehículos especializados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No contar con un espacio ideal para recibir el servicio.</li> <li>• Opciones de pago limitadas.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se realizó un proceso de ideación basado en *design thinking*, en el cual se hicieron diferentes propuestas en una lluvia de ideas, esto permitió establecer diferentes productos, servicios, y los insumos para elaborar la parte izquierda del lienzo de la propuesta de valor, conocida como el mapa de valor, esta contiene: productos y servicios, lo cual no es más que una sencilla lista de los productos ofrecidos, aliviadores de frustración que describen de manera exacta como los productos y servicios alivian cada una de las frustraciones específicas y, los creadores de alegrías, que describen como los productos y servicios crean alegrías para el cliente, toda esta información se describe en la Tabla 3.

Tabla 3. Lienzo de propuesta de valor: elaboración del mapa de valor

<b>Productos y Servicios</b>	<b>Creadores de Alegría</b>	<b>Aliviadores de Frustración</b>
Implementar una aplicación móvil o web que le permite a los profesionales de la salud ofrecer sus servicios de manera particular, ofreciendo un sistema de verificación y recomendación, tanto de cara al prestador de servicios como al cliente.	Disponibilidad de agenda para atención, en corto plazo gracias a la amplia oferta de profesionales de la salud.	Seguro para los prestadores de servicios de salud, en caso de que se presente algún tipo de imprevisto en los servicios domiciliarios.
Ofrecer diferentes categorías de servicios de salud como servicios de enfermería, fisioterapia, optometría, Consulta por Medicina general, Citas médicas domiciliarias, Medicina interna, Nutrición y todos aquellos servicios que puedan prestarse de forma domiciliaria.	La posibilidad de elegir entre un variado grupo de profesionales en base a las opiniones de otros clientes sobre sus servicios.	Convenios para que los prestadores de salud puedan acceder a descuentos o beneficios al adquirir sus insumos para el desarrollo de sus actividades.

Desarrollar alianzas con empresas de transporte especializado en la movilización de pacientes.	Precios asequibles a servicios especializados sin tener la necesidad de contar con una suscripción costosa que pagar mes a mes.	Hacer del proceso de adquisición del servicio, un proceso fácil, rápido y seguro.
Ofrecer una categoría de servicio preferencial que le permita al cliente acceder a beneficios como descuentos con aliados, salud, recreación, deporte, prevención de enfermedades.	Una oportuna solución a una dolencia o necesidad de salud sin necesidad de salir de su casa.	Brindar una plataforma que permita el pago a través de diferentes medios, para que las personas tengan facilidad de escoger la opción que prefiera.
Desde el sistema o aplicación desarrollar una manera de verificación del precio de oferta de los servicios.	Recibir atención de profesionales altamente cualificados en la comida de su hogar.	

Fuente: Elaboración propia

Después de analizar las distintas ideas y la información recolectada en las entrevistas se definió la siguiente solución:

*Desarrollar un modelo de negocio basado en una plataforma digital, que permita conectar a los prestadores de servicios de salud y a las personas, en donde se brinde un amplio portafolio de servicios de salud permitiendo una experiencia ágil, oportuna, segura, con estrictas políticas de calidad, seguridad, cumplimiento y una rigurosa vigilancia de precios, todo esto buscando mejorar la salud de las personas y generar una opción laboral adicional para los profesionales de la salud.*

La propuesta de valor planteada anteriormente se validó con algunas de las mismas personas entrevistadas durante la primera fase, en términos generales se indagaron cuatro aspectos entorno a la propuesta, tales como, ¿Qué le gustó?, ¿Qué no le gustó?, ¿Qué preguntas surgieron? y ¿Qué ideas aportó?

De esta manera, se llegó a la elaboración del *System Mapping*, mediante este, se plasmó la información requerida para generar el servicio que se les entregará a los consumidores, en el cual pueden visualizar y analizar el flujo del servicio e información entre Care360, los prestadores del servicio y los clientes que se integran para poder desarrollar el objetivo de la idea de negocio.

Care360 propone una aplicación web o móvil, desde la cual los profesionales de la salud puedan ofrecer sus servicios y las personas puedan conectar fácilmente con estos, bajo unos parámetros que permitan establecer confianza entre las partes y que permitan ofrecer servicios de salud de calidad enmarcados en la ley, como se puede detallar en la figura 3:

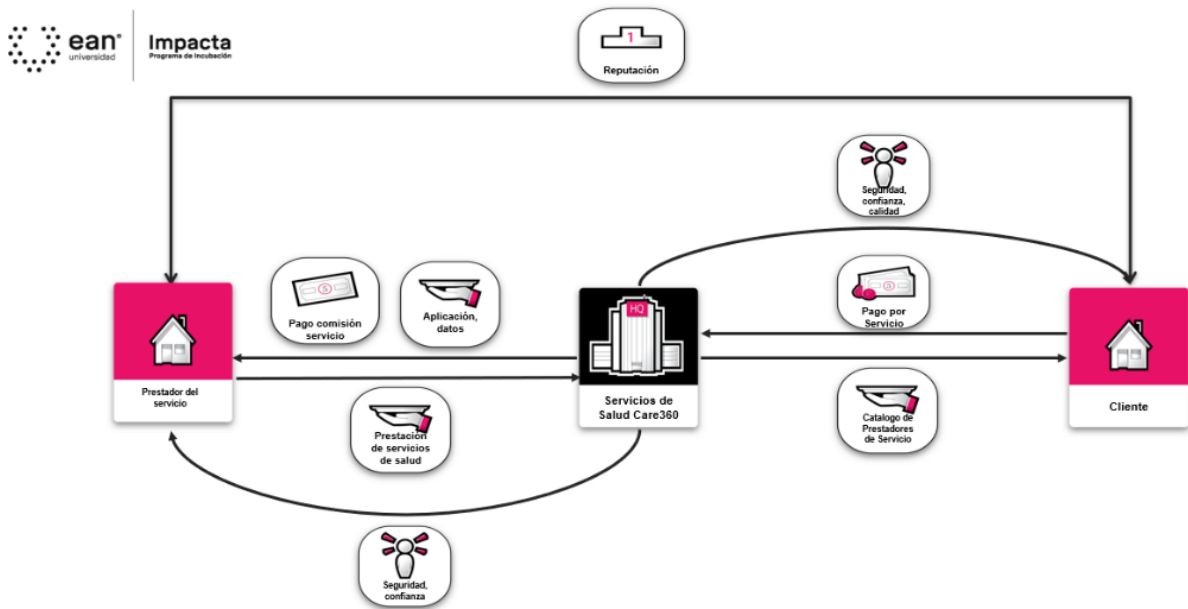


Figura 3. System Mapping para el modelo de negocio de Care360

Fuente: elaboración propia

### 2.2.1. Modelo de negocio sostenible

Con el fin de diseñar o describir el modelo de negocio planteado se utilizó el modelo de Canvas sostenible, el cual es una variación del modelo de Osterwalder y Pigneur (2010), pero incluye algunas secciones que permiten identificar los impactos sociales y ambientales inherentes al negocio. Para el modelo planteado se identificaron dos segmentos de clientes, los cuales se encuentran representados de la siguiente forma:

Tomadores de servicio, para este segmento de clientes se plantea una propuesta de valor enfocada en brindar acceso oportuno a los servicios médicos domiciliarios mediante una aplicación.

Prestadores de servicio, para este segmento de clientes la propuesta se enfoca en mejorar los ingresos de los profesionales de la salud, al ofrecerles un producto digital mediante el cual pueden ofrecer sus servicios, ser contactados de manera segura y recibir sus pagos de una manera transparente. La figura 4 a continuación describe el modelo de negocio sostenible.

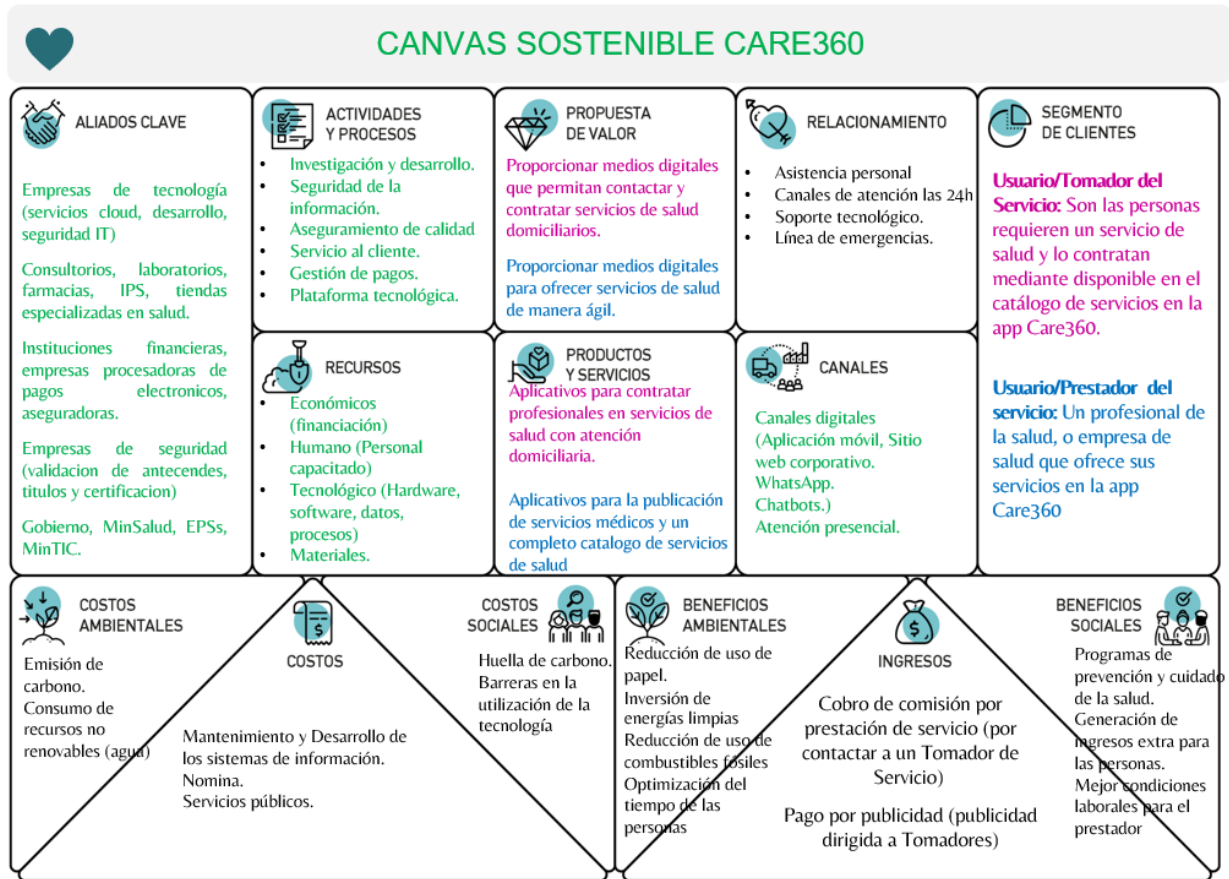


Figura 4. Canvas sostenible Care360

Fuente: Elaboración propia

## **2.3. Objetivos empresariales**

### **2.3.1. Objetivos a corto plazo.**

- Crear una plataforma móvil 100% funcional capaz de cumplir con la promesa de valor de la organización.
- Comercializar el producto ofertado por las diferentes plataformas digitales disponibles, alcanzando el mayor número de nuevos usuarios posibles.
- Crear una base sólida de prestadores de servicios de salud que permitan una operación inicial de alta calidad.
- Generar dentro de la ampliación un espacio de educación centrado en la prevención de las enfermedades.

### **2.3.2. Objetivos a mediano plazo.**

- Crear una red de networking con prestadores de servicios de salud que no son aptos para la prestación domiciliaria, desde la cual sea posible ofrecerles beneficios adicionales a los usuarios.
- Potenciar la imagen de la organización logrando hacerla más atractiva tanto para prestadores de servicio y usuarios.
- Recopilar y estudiar los datos de los usuarios y prestadores de servicios.

### **2.3.3. Objetivos a largo plazo.**

- Iniciar la operación de la organización en las 3 ciudades principales con mejores expectativas para Care 360.
- Desarrollar algoritmos de inteligencia artificial en base a los datos de los usuarios capaces de sugerir los mejores prestadores de servicios para cada una de sus necesidades.

## **2.4. Estado actual del negocio**

En la actualidad existe una demanda de servicios asistenciales de salud, tales como acompañamiento, curación, administración de medicamentos para las personas que requieren el servicio por horas o por sesiones y no requieren contratar a una persona a tiempo completo, o adquirir un contrato que cubra algo más allá de esa necesidad específica, por otra parte, muchos profesionales de la salud como auxiliares y jefes de enfermería disponen de tiempo que puede ser aprovechado en la prestación de sus servicios. Asimismo, se puede señalar que en la actualidad no existe una forma segura y eficiente que le permita a las personas encontrar y adquirir este tipo de servicio.

Algunos casos exitosos presentes en Colombia son: Emi, que es una compañía de salud prestadora de servicios de atención médica a domicilio con más de 35 años de experiencia en diferentes países de Latinoamérica EMI y Salud Drive, un emprendimiento de origen antioqueño, con nuevas herramientas digitales que están a disposición de las personas, los consultorios particulares y clínicas IPS, ofreciendo un moderno software ERP intuitivo con el que es sencillo agendar la cita (Mintic, 2021). Emi, hace parte del Grupo Falck, compañía danesa líder mundial en prevención de enfermedades y accidentes; líderes en asistencia de situaciones de emergencia con presencia en 46 países.

Salud Drive, un emprendimiento de origen antioqueño, con nuevas herramientas digitales que están a disposición de las personas, los consultorios particulares y clínicas IPS, ofreciendo un moderno software ERP intuitivo con el que es sencillo agendar la cita; pero además realizar todos los procesos clínicos y administrativos de una forma optimizada y unificada, permitiendo tener siempre en tiempo real la información detallada de cada paciente.

## **2.5. Descripción de productos o servicios**

Los servicios que ofrece Care360 son la publicación de servicios de salud profesionales mediante el “Catálogo”, el cual, es un gran directorio en el que los profesionales o entidades prestadoras de salud pueden dar a conocer su oferta en salud, publicando su disponibilidad,

precios, beneficios, ofrecer sus servicios de manera totalmente independiente y exhibir la reputación puntuada por los usuarios.

Por otra parte, de cara a los usuarios o pacientes; Care360 ofrece otro producto servicio el cual es un software que le permite suscribirse al catálogo de oferta en salud y recibir notificaciones, navegar o solicitar un servicio médico domiciliario. La figura 5, detalla los servicios que se ofrecerán inicialmente.

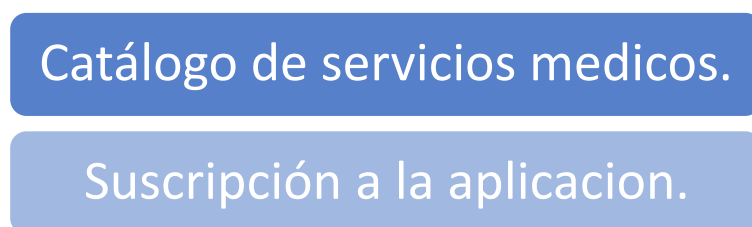


Figura 5. Servicios ofrecidos por la aplicación

Fuente: elaboración propia

## 2.6. Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

El nombre seleccionado para el emprendimiento es “Care360”, e implica que la empresa cuida de la salud de las personas en todos los aspectos, todo el tiempo.

De acuerdo con la clasificación de empresas en Colombia establecida por la ley 590 de 2000 y las leyes y decretos reglamentarios (Ley 905 de 2004) y Decreto No 957 de 5 julio de 2019, las empresas en Colombia se clasifican como aparece en la tabla 4.:

Tabla 4. Clasificación de empresas por tamaño

Clasificación	Manufactura	Servicios	Comercio
<b>Microempresas</b>	Menor que \$895.488.252	Menor que \$1.253.675.952	Menor que \$1.701.401.076
<b>Pequeñas empresas</b>	Mayor o igual que \$895.488.252 Menor igual que \$7.790.629.980	Mayor o igual que \$1.253.675.952 y Menor o igual que \$5.014.665.804	Mayor o igual que \$1.701.401.076 y Menor o igual que \$16.387.172.784
<b>Medianas empresas</b>	Mayor o igual que \$7.790.629.980 y	Mayor o igual que \$5.014.665.804 y	Mayor o igual que \$16.387.172.784 y

	Menor o igual que \$65.996.416.260	Menor o igual que \$18.357.224.136	Menor o igual que \$82.114.938.768
<b>Grandes empresas</b>	Mayor o igual que \$65.996.416.260	Mayor o igual que \$18.357.224.136	Mayor o igual que \$82.114.938.768

(1) UVT 2022= \$38.004 COP. Nota: Elaboración propia

Tomando en cuenta que la empresa propuesta se encuentra en el sector de servicios y sus ingresos estimados serán menores de 32000 UVTs o \$1.200.000.000 durante el primer el año se podrá considerar como una microempresa.

El proyecto tendrá su sede inicial en la ciudad de Bogotá, debido a que según las proyecciones para 2022, esta concentraría el 15% de habitantes de Colombia (Dane, 2021c) y se constituye como la mejor opción para atraer tanto a clientes como a profesionales de la salud. En lo que se refiere a la sede, se quiere decir que legalmente se constituirá en Bogotá, pero al ser un negocio de naturaleza digital, no contará con oficinas físicas, únicamente con un casillero físico para recepción de correspondencia y una dirección física para aspectos legales y comerciales.

Se proyecta posterior al inicio de actividades en Bogotá, así como en las ciudades de Medellín, Cali y Barranquilla, con la posibilidad de expandir y ofrecer la infraestructura de la aplicación para otros países de la región.

## 2.7. Potencial del mercado en cifras

El mercado que se tiene como objetivo para la organización está compuesto por toda la población que tiene la habilidad para realizar una solicitud de un servicio médico y pagar dicho servicio, en este caso conformado por personas entre 28 y 48 años, de acuerdo con la Alcaldía de Bogotá (2022), en la población proyectada para el 2022, dicho rango poblacional tiene 2.611.137.

Dado que Care360 es una empresa enfocada en un aplicativo móvil, se debe destacar que, en Colombia, específicamente en las capitales, para el año 2019 el 78.4% de las personas cuentan con equipos móviles (Dane, 2019), lo cual indica que cerca de 2.047.132 personas tiene posibilidad de acceder a nuestros servicios a través de dicho dispositivo.

De esta misma manera se debe destacar que según el DANE en Colombia para el año 2019 cerca del 13.8% (Dane, 2019) usaron servicios de internet para realizar u ordenar un producto o

servicio lo que llevaría a tener un mercado de aproximadamente 282.504 personas con capacidad para realizar una compra en la aplicación y teniendo en cuenta que cada uno de los hogares en Colombia tienen un tamaño de 3.1 personas se tiene un tamaño de mercado en cifras de 875.763 personas.

## **2.8. Ventajas competitivas del producto y/o servicio**

En Colombia la prestación de servicios de salud se hace de una manera muy tradicional, pocas empresas han involucrado la tecnología como eje de desarrollo de los servicios en salud, por lo tanto, una propuesta de valor que le permita a las personas el acceso a dichos servicios de una manera ágil y que les permita ahorrar tiempo es interesante.

Por otra parte, la propuesta tiene en cuenta la perspectiva de desarrollo humano, económico y profesional de las personas que laboran en el sector salud, conectado y creando redes de trabajo, desde la perspectiva social, generar oportunidades para que muchos trabajadores de salud puedan generar ingresos extra, o trabajar de manera independiente.

Care360 es una propuesta novedosa, puesto que, dentro del segmento de aplicaciones en salud, se introduce como facilitador para la adquisición y comercialización de servicios de salud, con características como: seguridad, eficiencia en la prestación del servicio y adquisición de los servicios dependiendo de la necesidad, es decir, que estos puedan acceder a servicios bajo una modalidad de contratación diferente que no los obliga a suscribir pólizas o contratos por un largo periodo de tiempo.

Por lo tanto, la principal ventaja competitiva para Care360 es la innovación en el modelo de negocio, el cual básicamente consiste en conectar profesionales de salud y pacientes en un entorno seguro, confiable y eficiente para ambas partes.

## **2.9. Resumen de las inversiones requeridas**

Para la realización del proyecto se requiere la adquisición de licencias de software, así como equipos de cómputo para el desarrollo del aplicativo, por otra parte, también se contempla la contratación de personal técnico y administrativo, de la siguiente manera:

- **Hardware:** se requerirá la adquisición de computadores destinados a las personas que realizarán el proceso de desarrollo del software

- **Software:** se requerirá la adquisición de licencias de software para el desarrollo de los aplicativo, por ejemplo, software de ofimática como office, software para la planeación del proyecto como Project, entornos de desarrollo como visual estudio.
- **Infraestructura:** se requerirá contratar servicios de infraestructura en la nube para soportar el funcionamiento en la nube como: almacenamiento de archivos, bases de datos relacionales y no relacionales, seguridad, procesamiento, máquinas virtuales o hosting para la ejecución de las aplicaciones.
- **Personal técnico:** se deberá contar con personal con competencias en el desarrollo de aplicaciones para teléfonos inteligentes, así como diferentes roles que apoyen, estructuren, planeen y ejecuten el desarrollo del proyecto como: un arquitecto de software, ingeniero de pruebas, ingeniero de soluciones Cloud, especialista en seguridad informática, gerente de proyecto y una vez se ponga en marcha la aplicación ingenieros de soporte.
- **Personal administrativo:** como se mencionó anteriormente, se desea contar con 3 personas en el área administrativa dentro de las cuales 2 tendrán roles de desarrollo de actividades de marketing.

Dicho programa de inversiones se desglosa a continuación en la Tabla 5 para cargar correctamente el simulador financiero, para tener una comprensión más precisa del comportamiento que tendrá la organización en el tiempo.

Tabla 5. Inversión inicial durante el primer año.

<b>Inversión inicial primer año</b>	
<b>Inversión inicial</b>	\$ 46,500,000
<b>Gastos fijos año 1</b>	\$ 147,000,000
<b>Marketing mix año 1</b>	\$ 30,000,000
<b>Nóminas año 1</b>	\$ 700,000,000
<b>Total</b>	\$ 923,500,000

Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente a lo directamente conocido como inversiones también se debe tener en cuenta que en el año 0 se realizarán inversiones en marketing y nómina que deberán ser sostenidas por el capital de inversión inicial, dicha inversión ascenderá a los \$530.000.000 y estará conformada de acuerdo con la tabla mostrada a continuación.

Tabla 6. Costos y gastos para iniciar el proyecto.

<b>Cuenta</b>	<b>Meses</b>	<b>Valor</b>
Costos operativos	6	\$ 55,000,000
Nóminas	6	\$ 350,000,000
Marketing mix	2	\$ 5,000,000
Gastos fijos	6	\$ 73,500,000
Total Inversiones (propiedad, planta y equipo)	1	\$ 46,500,000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 530,000,000</b>

Fuente: Elaboración propia.

Dichas inversiones garantizan la operación inicial de la organización durante sus primeros meses de vida.

## 2.10. Proyecciones de ventas y rentabilidad

Para el desarrollo de Care360 se realizó una simulación financiera completa, con las distintas características propuestas para la organización anteriormente mencionadas que dio como resultado las siguientes proyecciones detalladas en la Tabla 7.

Tabla 7. Proyección de ventas.

<b>Año</b>	<b>Proyecciones</b>				
	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Ventas anuales</b>	\$990,000,000	\$1,427,580,000	\$2,364,072,480	\$4,412,777,691	\$9,099,147,599
<b>Costos anuales</b>	\$10,000,000	\$154,308,000	\$247,386,586	\$446,186,446	\$894,157,637
<b>Margen operativo</b>	\$ 80,000,000	\$1,273,272,000	\$2,116,685,894	\$3,966,591,245	\$8,204,989,962

Fuente: Elaboración propia

## 2.11. Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

Basados en los datos obtenidos del simulador financiero, se van a analizar dos factores de suma importancia en los resultados de este la Tasa interna de retorno del 56.53% y el periodo de recuperación de 1.72 años. Entendiendo el periodo de recuperación como la cantidad de tiempo que se requiere para recuperar la inversión inicial del proyecto mediante los flujos de caja, al momento de cumplir con el periodo de recuperación se considera que se ha cubierto el riesgo de la inversión, el valor mínimo del periodo de recuperación está relacionado con la posibilidad del inversionista de esperar un dado tiempo, para el caso de Care360 el tiempo es aceptable dado de que hablan de menos de 2 años. En este punto únicamente se tiene en cuenta la protección de la

inversión y no el flujo futuro (Álvarez Sánchez, 2017).

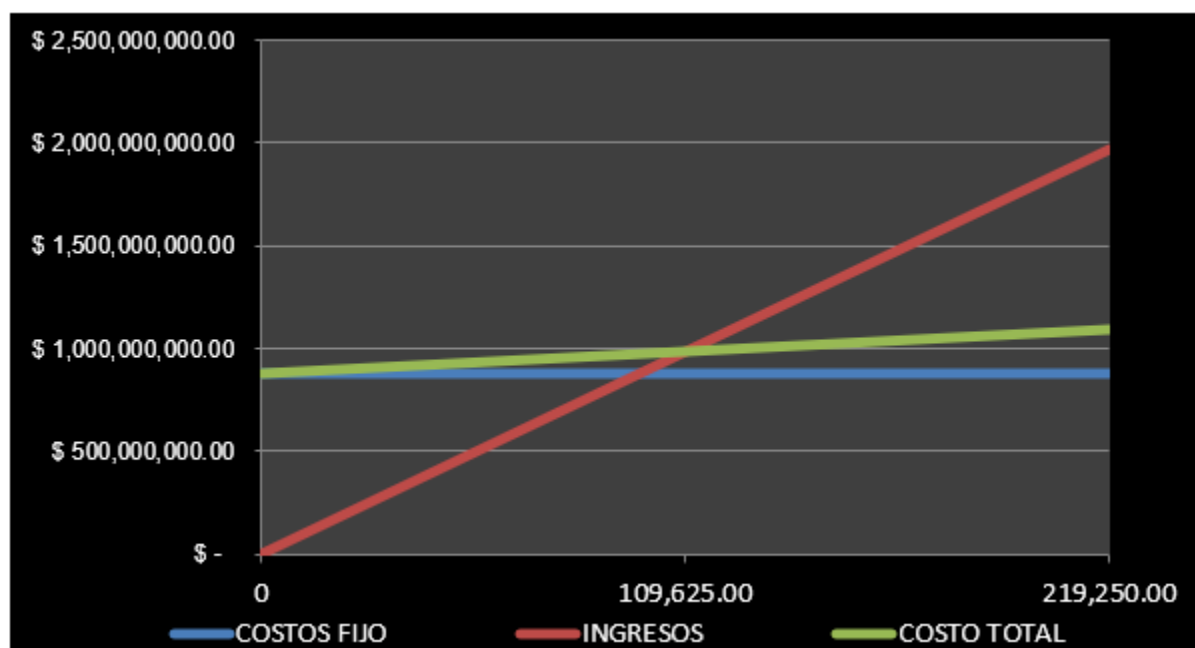


Figura 6. Tasa de evaluación del proyecto

Fuente: Elaboración propia

Al realizar el análisis de cada uno de los factores que arroja el simulador financiero de la manera más ajustada posible a la realidad, es posible entender que mientras se logren los objetivos de usuarios anuales la empresa no solo es viable de manera técnica y financiera, sino que promete un margen de utilidades significativamente alto.

## 2.12. Equipo de trabajo

El equipo de trabajo está conformado por Francisco J. Rada, Ingeniero de Sistemas y estudiante de Maestría en Inteligencia de Negocios, quien como experto en tecnologías de la información se encargará de gestionar y guiar el componente tecnológico así como la definición del modelo de negocio, María Giselle Serna profesional en Comercio Internacional estudiante del MBA que se encargará de la gestión humana de la organización y Nicolás Quintero Ingeniero Civil, también estudiante de MBA apoyará en el área financiera donde cuenta con experiencia relacionada. Por otra parte, como se mencionó anteriormente se contempla la contratación de 4 ingenieros los cuales desempeñaran diferentes roles, y el área administrativa que estará conformada por 3 personas.

### 3. ANÁLISIS DEL SECTOR

Para determinar la viabilidad de una empresa es importante conocer el entorno de esta, pues muchos de los factores que afectan directa o indirectamente el funcionamiento de la organización, por lo cual es importante analizar previamente estos factores para determinar las acciones que se deben tomar de manera interna.

#### 3.1. Caracterización del sector

Se desarrollará a través, de un instrumento muy útil y comúnmente utilizado para la caracterización del sector es el instrumento PESTEL. Amador-Mercado (2022) postula que un análisis PESTEL es un marco o herramienta utilizada para analizar y monitorizar los factores que tienen un impacto en una organización. PESTEL es un acrónimo que significa Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

##### 3.1.1. Identificación de variables Modelo PESTEL

Realizando el análisis PESTEL, se clasifican los seis (6) cuadrantes del entorno de las organizaciones y a partir de estos poder identificar diferentes variables que afectan de manera positiva o negativamente el desarrollo de la empresa, los cuales se pueden resumir en la siguiente figura:






 <b>POLITICO</b>	 <b>ECONOMICO</b>	 <b>SOCIAL</b>	 <b>TECNOLOGICO</b>	 <b>ECOLOGICO</b>	 <b>LEGAL</b>
Permiten determinar y evaluar cómo la intervención del Gobierno puede afectar el funcionamiento y desempeño de la empresa.	Todas las variables macroeconomicas que afectan el retorno de la inversión en la empresa y tienen un gran impacto en la toma de decisiones de la empresa.	Los aspectos sociales van cambiando y presentan nuevas tendencias. Beneficios o desventajas que están presentes en la sociedad y el colectivo humano, conocimiento técnico, profesionales disponibles en la región.	Avances en la investigación y el desarrollo. Automatización de procesos, incentivos a la innovación, renovación de equipos, uso de energías alternativas y sustentables.	Acciones para protección del medio ambiente. Prevención de impactos en los ecosistemas y el cambio climático, huella de carbono, las tecnologías en la extracción de recursos, compensaciones al medio ambiente.	Las leyes que la empresa se ve obligada a cumplir, estas pueden perjudicar o beneficiar el desempeño de la empresa, pueden incidir sobre el proceso de producción y de comercialización de los productos que ofrece una empresa.
Políticas fiscales y monetarias del Gobierno, subsidios, tratados comerciales, las políticas internacionales, prioridades de desarrollo, políticas de gestión, control, restricciones, estabilidad, participación y transparencia ética.	PIB, la tasa de desempleo, el nivel de precio, la balanza comercial, ciclos económicos, escenarios, actuales, pasados o futuros, tasas de crecimiento, tasa de interés, inflación, acceso, valor del crédito, niveles de desempleo y déficit presupuestal oficial.	Religión, las creencias, la cultura, los hábitos, los intereses, las preferencias de las personas, índice de población, tasa de crecimiento de la población (natalidad y mortalidad), migración, distribución de la población y distribución de la riqueza.	Nuevas formas de energía y cualquier cambio en la tecnología implementada, investigación, desarrollo e innovación, cobertura, internet, comunicaciones, ciclo de vida y promedio del equipo e infraestructura	La conservación del ambiente, la gestión de residuos, explotación de recursos, emisión de gases, impacto en el medio ambiente, reservas ambientales, contaminación, zonas protegidas, clima, desastres naturales, cultura del reciclaje.	Leyes sobre propiedad intelectual, laborales, sanitarias, ambientales seguridad social, salarios, licencias, permisos, regulación del comercio, controles financieros para lavado de activos, financiamiento del terrorismo y control de restricción de materiales.

Figura 7. Análisis Pestel

Fuente: Los autores, basado en Amado-Mercado (2022)

Teniendo en cuenta que la empresa Care360 está orientada a la prestación de servicios en salud domiciliarios, se identificaron seis (6) variables por cada factor definidas en el análisis PESTEL aterrizadas a la influencia del entorno de este sector siendo tres (3) oportunidades y tres (3) amenazas., las cuales se visualizan en la siguiente ilustración.



Figura 8. Identificación de variables del análisis PESTEL para la empresa

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.2. Factores Políticos

La población en Colombia accede a todas las tecnologías en salud a través de dos mecanismos administrativos: el aseguramiento y lo que se ha denominado NO POS (reembolso). A continuación, se describen algunas causas y medidas estructurales relacionadas con la situación

financiera del país y del sistema de salud: Las causas estructurales provienen de los supuestos macroeconómicos que se proyectaron para el financiamiento de la Ley 100 tales como: aumento de la productividad, crecimiento sostenido del PIB del 4% anual vs incremento de los ingresos del sistema de salud vía cotización UPC, impulso del sector productivo, aporte de impuestos, incremento de empleo. La apertura económica, ralentiza n de la industria, el empleo no creció y hubo más personas subsidiadas que cotizantes, llevando al desequilibrio financiero para el sistema, con UPC deficitaria (Ibarra, 2018).

A partir de la globalización económica y el comercio Internacional, se ve marcada la importancia de la política tecnológica, como factor fundamental en el crecimiento económico del país y contribución al crecimiento económico. Desde los procesos de producción y de organización del trabajo de la mano con las nuevas tecnológicas es evidente la creación de nuevos métodos de producción, nuevos procesos y servicios.

Con el fin de aumentar la productividad, la dinámica y la flexibilidad del Estado en cuanto a Tecnologías de Información, las entidades deben proceder en conjunto con ayuda de lineamientos, guías y estándares que ayuden a la gestión de sus recursos y proyectos, y conlleven a resultados más eficientes. Así pues, las principales entidades en Colombia que promueven e incentivan iniciativas y programas realizados en el sector salud son Colciencias, Innpulsa y Ruta N, así como los gobiernos regionales mediante el apoyo a proyectos con recursos de regalía.

La política actual sobre ciencia, tecnología e innovación está diseñada para articularse con esfuerzos previos de política y en curso, alineadas a los lineamientos sobre desarrollo productivo, crecimiento verde, explotación de datos, transformación digital; adicionalmente sobre emprendimiento, propiedad intelectual y educación e inclusión financiera (Minciencias, 2020).

### **3.1.3. Factores Económicos**

Los Beneficios tributarios son una herramienta eficiente para fomentar la inversión en I+D+i (Investigación, Desarrollo e innovación) e impulsar la competitividad en las organizaciones y el desarrollo de investigaciones de alto impacto para Colombia. Este método implementado por el Gobierno de Colombia, intenta ser un incentivo para el desarrollo de proyectos de ciencia, tecnología e innovación (CTeI) por parte de las organizaciones en alianza con actores reconocidos por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación otorgando a los inversores y/o ejecutores, deducciones y descuentos tributarios. De igual manera, existen otros instrumentos

que buscan fortalecer la infraestructura para la investigación en instituciones de educación y centros de investigación y desarrollo tecnológico reconocidos, a través de la exención del IVA en la importación de equipos y elementos, y fomentar la participación de personal en los proyectos de ciencia, tecnología e innovación a través de los Ingresos No Constitutivos de Renta y/o Ganancia Ocasional (Minciencias, 2020).

Con el objetivo de calificar y definir los criterios y condiciones para el acceso a los beneficios tributarios, el Gobierno Nacional creó el Consejo Nacional de Beneficios Tributarios, el cual se encuentra integrado por el Ministro de ciencia, tecnología e innovación, quién lo preside, el Ministro de hacienda o crédito público o el director de la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales –DIAN – o su delegado , el Ministro de Comercio, Industria y Turismo o su delegado, el Ministro de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones o su delegado, el director del Departamento Nacional de Planeación o su delegado, y dos expertos en Ciencia, Tecnología e Innovación (Minciencias, 2020).

Si bien, el crecimiento económico no es garantía para alcanzar los objetivos de progreso social, o de reducción de pobreza e inequidad, sí es un requisito fundamental para alcanzarlos; por tanto, desde la inflación se puede ver como esta impacta en los costos de los servicios de salud, baja la productividad del país aumenta el desempleo y bajan ingresos por afiliados contributivos a la EPS.

Según el Dane (2021a), para el mes de julio de 2021, la tasa de desempleo fue 14,3%, mostrando como disminuyen los ingresos UPC por aportes en salud a medida que aumenta el desempleo desmotivando así el sector de la salud que se financia con los recursos de los empleados tanto dependientes como independientes. Por lo tanto, incrementan los afiliados al régimen subsidiado y el gobierno, debido a la política fiscal debe comenzar a cubrir estos costos, siendo la salud un derecho de todos los colombianos.

En agosto de 2021, la variación mensual del IPC fue 0,45%. (Guerrero et al, 2011), el cual muestra alto impacto, tanto para el aportante quien se desmotiva frente al bajo poder adquisitivo que le permita cubrir el costo de pago de la seguridad social en salud.

En el segundo trimestre del 2021, el Producto Interno Bruto de Colombia crece 17,6%, después de haber tenido un descenso en 2020 del 15.7% a causa del COVID 19, es importante

mencionar además que por su PIB (264.933 millones USD a octubre 2020, estimaciones FMI), Colombia es la cuarta economía de América Latina y la 39a a escala mundial. Colombia ha vivido un ciclo expansivo de 15 años. Sin embargo, desde 2014, tuvo que hacer frente a una desaceleración constante, acompañada de inflación, una caída de la inversión extranjera y un creciente endeudamiento público (Dane, 2021b).

La falta de dinamismo económico está asociada a una economía poco innovadora, y que, a pesar de las reformas económicas aplicadas por el Gobierno de principios de los noventa, continuó siendo relativamente cerrada en comparación con otros países de América Latina. Se dictaron nuevas disposiciones y además se crearon los beneficios tributarios de Crédito Fiscal para MiPymes, estos beneficios tributarios por vinculación de doctores y beneficios tributarios por donación, que entraron a operar en el año 2020, con la Ley 1955 de 2019.

#### **3.1.4. Factores Sociales**

En 2010, la población de Colombia se estima en 45.5 millones de habitantes, 50.6% mujeres y 49.4% hombres. Alrededor de siete millones de personas (16.2% del total) viven en la ciudad de Bogotá y cerca de tres cuartas partes de la población en zonas urbanas. Poco más de 10% de la población colombiana se reconoce a sí misma como perteneciente a alguna minoría étnica (raizal, palanquero, negro, mulato, afrocolombiano o afrodescendiente, mestizo, gitano) y 3.4% como indígenas (Guerrero et al, 2011).

A causa de los cambios climáticos, se originan alta incidencia en la salud de la población aumentando la demanda de servicios, teniendo en cuenta el costo y la productividad. Aumenta las enfermedades transmisibles como enfermedades respiratorias gripa, influenza, dengue, zika, Chikunguña, etc. contaminación de las aguas, aire, etc. afectando la salud y supervivencia humana, así como los costos sociales (Almeida & Dmytraczenko, 2015).

Actualmente, en Colombia se ha presentado una crisis social por cierre de entidades aseguradoras de salud en el territorio nacional, la cual ha genera incertidumbre en la población asegurada, así como en el sector de las IPS quienes tienden a no prestar sus servicios por el miedo a que no les paguen los servicios prestados.

El sector salud se ve altamente afectado por el uso indebido de los recursos que maneja para operar, los cuales no están siendo destinados para su fin original, según el Ministerio de Salud,

antes de que finalizara el año 2016, 250 hospitales públicos de los 947 existentes en el país, se encontraban en alto y mediano riesgo financiero, situación que dificulta aún más la atención a los usuarios (La Republica, 2017).

Referente a la situación de la Salud, durante los últimos años la percepción acerca de la salud ha sufrido un proceso de transformación en respuesta a los cambios que vive el mundo en el ámbito político, social, económico y técnico. Es relevante mencionar que el concepto de salud ya no se limita únicamente a la ausencia de alguna enfermedad, sino que abarca nuevos elementos como son la promoción en salud, contribución con el desarrollo sostenible, bienestar y armonía del hombre con su entorno físico y social. En el país se indica que las tasas de mortalidad por causa básica para el país muestran que la enfermedad coronaria es la principal causa de muerte, con una tasa cruda de mortalidad de 64,59 por 100.000 habitantes, seguida por la violencia interpersonal con 40,51 por 100.000 y enfermedad cerebro vascular con 26,92 (La Republica, 2017).

Los diagnósticos más consultados en un año por los colombianos fueron: trastornos de la cavidad oral (13,6% del total de la población), hipertensión arterial (7,3%), enfermedad diarreica aguda (3,8%) e infecciones de vías respiratorias bajas (2,2%). En términos de ocurrencia de enfermedad, el evento con más casos nuevos al año fue la enfermedad diarreica aguda con 3.788 casos nuevos por 100.000 personas, seguido por las infecciones de vías respiratorias bajas (2.232 casos nuevos por 100.000 personas). Los eventos con mayor probabilidad de morir por la misma enfermedad (letalidad) fueron cáncer de tráquea, bronquios o pulmón (57%), enfermedad coronaria aguda (49%) y cáncer de estómago (42%). La prevalencia de personas con discapacidad fue de 2,1% con un importante subregistro, afectando en mayor proporción a los mayores de 80 años y a las personas de los estratos socioeconómicos más bajos (el 44,0 % pertenecía al estrato 1 y el 35,0% al estrato 2). El análisis de los eventos de morbilidad en los municipios de frontera no arrojó un patrón claro de presentación de los eventos analizados (Instituto Nacional de Salud, 2011).

Por último, la propagación de la epidemia del COVID-19 en el mundo y las medidas de distanciamiento social asumidas por el grueso de los países afectados han confinado a más de 1.000 millones de personas en todo el mundo, lo que implicó la desaceleración de la economía global por medio de la contracción de la oferta agregada.

### **3.1.5. Factores Tecnológicos**

“A partir del año 2016 el proceso de Gestionar Tecnología de Información, inicio a implementar iniciativas orientadas a generar acciones que puedan brindar a los procesos organizacionales de integralidad, control, seguridad, movilidad y escalabilidad en la gestión de la información; siempre ahilados con los objetivos estratégicos del área y del plan estratégico Destino 2020” (Mintic, 2016) El gobierno nacional está incentivando en el desarrollo de iniciativas de invocación tecnológica. Y es de resaltar que esta ha brindado un gran apoyo para el desarrollo de tecnología que les permita mejorar desde el aspecto social, ambiental y económico en Colombia.

El sector Salud en Colombia al igual que en toda sociedad un pilar para su crecimiento y desarrollo, la cual ha venido en los últimos años fortaleciéndose a causa del aumento de la cobertura del sistema de salud en el país ha crecido de manera significativa, llegando a millones de colombianos. Y como consecuencia se han reconocido la eficiencia y control que le imponen a todo el sector salud un reto enorme tanto en asuntos administrativos como operativos del Gobierno Colombiano.

Así pues, a través de Mintic (2018) se implementó una iniciativa para apoyar con las TIC la renovación del sector Salud. De forma paralela con el Ministerio de Salud y Protección Social, el Ministerio TIC a través de esta iniciativa, trabajará de manera conjunta en la definición e implementación de un Plan de TIC para este sector. Este plan incluirá algunas iniciativas que llevarán a la implementación de la historia clínica digital y a la consolidación de plataformas TIC que contribuyan a la universalización y el acceso a los servicios de salud.

Con la llegada del COVID-19, el desarrollo de tecnología que permita el acercamiento con los clientes es fundamental, deben reinventarse y potencializar la relación de negocios para minimizar el impacto económico que la industria ha recibido a raíz de esta situación durante este año, es así que resalto la iniciativa de Juan Valdez café con la implementación de su aplicación móvil, que busco acercarse más a sus clientes y garantizar una experiencia única alrededor del café, en esta situación ha permitido continuar y afianzar su relación con los clientes y seguir ofreciendo algunos de sus productos por este medio.

La propagación del uso de tecnologías de información y comunicación impone cambios en la conducta humana; además, impulsa el desarrollo de nuevos paradigmas organizacionales,

conduciendo a la transformación de la gestión conformando esquemas ágiles de trabajo que ayuden a transformarnos según las necesidades existentes, pues el proceso de innovación ha ido evolucionando en paralelo con los cambios en la economía mundial y la globalización ha facilitado enormemente el acceso a la información y a los nuevos mercados.

### 3.1.6. Factores Ecológicos

En Colombia el sector salud está integrado por organizaciones públicas y privadas, las cuales realizan actividades referentes al cuidado de la salud y prevención de enfermedades y servicios relacionados.

En las instituciones prestadoras de servicios de salud es común encontrar problemas de infraestructura, equipos, manejos operativos y ambientales, entre otros, que pueden identificarse fácilmente con la aplicación de herramientas de P.M.L. y solucionarse mediante la implementación de estrategias de minimización y prevención, acordes a cada situación en particular. El diagnóstico ambiental dentro de un programa de P.M.L. analiza los aspectos que se traducen en costos de ineficiencia para el centro hospitalario, consumo de materiales, insumos y recursos (energía, agua, combustibles), generación de residuos, vertimientos y emisiones (Secretaría Distrital de Ambiente de Bogotá, 2020).

Tabla 8. Factores ambientales

<b>Uso de recursos</b>	
<b>Hídrico</b>	El recurso hídrico en la actividad hospitalaria es utilizado en la preparación de alimentos para pacientes, personal médico, paramédico y auxiliar; en lavado de ropa de camas y cirugía; servicios sanitarios; duchas de cuartos de hospitalización; salas de operaciones; atención al paciente; residencias médicas y de enfermería; mantenimiento; aseo general de instalaciones y equipos; riego de jardines y zonas verdes, y laboratorios, entre otros.
<b>Energético y combustibles</b>	Las instituciones prestadoras del servicio de salud tienen un alto costo en el gasto a causa de que los equipos operan todo el día y la noche consumiendo mucha energía, la iluminación es ineficiente y los diseños antiguos de las instalaciones.
<b>Vertimientos</b>	Los vertimientos de las I.P.S. provenientes de los diferentes servicios ofrecidos en cada institución contienen, entre otros, cargas orgánicas, microorganismos patógenos, productos farmacéuticos parcialmente metabolizados y sustancias químicas tóxicas.

<b>Emisiones</b>	La fuente de emisiones en las instituciones prestadoras de servicios de salud era, hasta hace algún tiempo, los incineradores de residuos hospitalarios.
<b>Residuos hospitalarios</b>	En el manejo de residuos hospitalarios las instituciones prestadoras de servicios de salud han avanzado significativamente en algunas etapas de la gestión integral, logrando cumplir con el manual de procedimientos y la reglamentación correspondiente.
<b>Residuos infecciosos</b>	La No segregación conlleva a encontrar elementos cortopunzantes, material de vidrio y residuos líquidos en bolsas no apropiadas para este fin, provocando riesgos para el personal que manipula el residuo durante la recolección interna y externa.

Fuente: Elaboración propia basado en Secretaría Distrital de Ambiente de Bogotá (2020)

El análisis de los diferentes elementos ambientales en el sector de salud depende de diferentes factores que intervienen como son: tipo de servicios, nivel de complejidad, número de pacientes entre otros; pues cada caso puede variar.

Frente al COVID 19, los prestadores de servicios de atención al público deberán asumir el reto de adaptar sus modelos de atención a medidas sanitarias, que pueden transformarse y volverse permanentes, por lo que deben aplicar medidas generales orientados a proteger a las poblaciones y mitigar el contagio, adoptando estrategias que garanticen la operatividad de sus servicios bajo cualquier condición de contención epidemiológica.

### 3.1.7. Factores Legales

Tabla 9. Factores Legales

<b>Ley</b>	<b>Contempla</b>
<b>Constitución Política de 1991</b>	La cual estableció el derecho de todos los colombianos a la atención a la salud como un servicio público cuya prestación se realiza bajo la dirección, coordinación y control del Estado con la participación de agentes públicos y privados. La Ley 60 de 1993 dio impulso al mandato constitucional mediante normas que dieron origen a la descentralización del sistema. La del mismo año creó el actual SGSSS, que lo define como el conjunto de instituciones, normas y procedimientos, de que disponen la persona y la comunidad para gozar de una calidad de vida, mediante el cumplimiento progresivo de los planes y programas que el Estado y la sociedad desarrollen para proporcionar la cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaban la salud y la capacidad económica, de los habitantes del territorio nacional, con el fin de lograr el bienestar individual y la integración de la comunidad (Guerrero et al., 2011).

<b>Decreto 2309 del 15 de octubre de 2002</b>	En la cual define el Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad de la Atención en Salud, con o el fin de mejorar la calidad en la prestación de los servicios de salud en los aspectos de accesibilidad, oportunidad, seguridad, pertinencia y continuidad.
<b>Resolución 1448 De mayo Del 2006</b>	Busca regular la prestación servicios de salud bajo la modalidad de Telemedicina, garantizar su calidad y establecer las condiciones de habilitación de obligatorio cumplimiento para las instituciones que prestan servicios de salud tanto entidades remisoras como centros de referencia (Ministerio de la protección social, 2006).
<b>Resolución 005095 de 2018</b>	Adopta el Manual de Acreditación en Salud Ambulatorio y hospitalario de Colombia versión 3., el cual es aplicable a las instituciones prestadoras de servicios de salud ambulatorios, hospitalarios o ambos.
<b>El artículo 34 del Código Sustantivo de Trabajo</b>	Define al contratista independiente como las personas naturales o jurídicas que contraten la ejecución de una o varias obras o la prestación de servicios en beneficios de terceros, por un precio determinado, asumiendo todos los riesgos, para realizarlos con sus propios medios y con libertad y autonomía técnica y directiva. Código Sustantivo de Trabajo
<b>Ley 1978 De 2019</b>	Por la cual se moderniza el Sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC, se distribuyen competencias, se crea un Regulador Único y se dictan otras disposiciones. En el Artículo 1°. Objeto. La presente Ley tiene por objeto alinear los incentivos de los agentes y autoridades del sector de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), aumentar su certidumbre jurídica, simplificar y modernizar el marco institucional del sector, focalizar las inversiones para el cierre efectivo de la brecha digital y potenciar la vinculación del sector privado en el desarrollo de los proyectos asociados, así como aumentar la eficiencia en el pago de las contraprestaciones y cargas económicas de los agentes del sector (Congreso de Colombia, 2019).

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.8. Análisis de variables de Modelo PESTEL

En la figura 9 se observan a continuación las variables que impactan a la organización desde los seis (6) diferentes factores analizados, y como desde cada variable se le asigna una valoración donde se identifican y analizan cada una de ellas y el impacto y probabilidad que tienen; pudiendo así ver cómo es afectada por un gran número de factores externos que juegan un papel esencial en el resultado de la compañía.

Factor	Variable	Impacto en la organización			Probabilidad de ocurrencia			Valoración
		Baja	Media	Alta	Baja	Media	Alta	
POLITICO	Apoyo a Iniciativas de emprendimiento		x			x		3
	Aumento del apoyo a iniciativas tecnologicas		x			x		2
	Regulación de medicamentos	x				x		2
	La corrupción en Colombia	x					x	3
	Leyes cambiantes, regulacion del sector		x			x		2
	Cada gobierno, implementa lineas o enfoques diferentes.		x		x			1
ECONOMICO	Situacion economica estable			x		x		3
	Poca cantidad de empresas del sector que ofrecen los mismos servicios			x	x			3
	Alianzas y fusiones con farmacéuticas	x			x			2
	Covid 19			x		x		2
	Incremento de impuestos sobre los precios para insumos		x		x			3
	Costo de equipamientos y tecnologias asistenciales		x			x		3
SOCIAL	Nuevas tendencias en la atención en salud			x		x		3
	Seguridad y confianza con servicios domiciliarios			x		x		3
	Falta del sistema integral de salud eficiente			x			x	2
	Inseguridad		x		x			3
	Falta de infraestructura		x		x			2
	Problemas de Movilidad			x		x		3
TECNOLOGICO	Crecimiento acceso poblacion a internet y comunicaciones moviles			x		x		3
	Difusion de la telemedicina, servicios domiciliarios y e-salud.			x		x		2
	Tecnologias actualizandose para la salud, el bienestar y la inclusion			x		x		2
	Acceso a internet		x		x			2
	Comunicaciones		x		x			2
	Mal sistema de internet		x		x			2
ECOLOGICO	Incremento de usuarios inscritos a los sistemas de salud complementario			x		x		3
	Aumento de la tendencia de cuidado de la salud y prevencion de enfermedades			x			x	2
	Control por parte de Invima	x			x			2
	Reciclaje de residuos			x		x		2
	Restricciones ambientales			x		x		1
	Cobertura deficiente de las IPS			x			x	1
LEGAL	Leyes de servicios de salud domiciliarios			x		x		3
	Legislación laboral		x			x		2
	Salud y seguridad en el trabajo		x			x		2
	Legislación sobre la competencia	x			x			2
	Desequilibrio de la oferta de servicios de salud frente a la demanda		x		x			3
	Falta de incentivos para los prestadoresde servicios del sector salud	x			x			2

Figura 9. Análisis Pestel de la empresa Care360

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el trabajo realizado con el análisis PESTEL se puede concluir que en Colombia existen diferentes mecanismos para el acceso a la salud, esto se puede hacer mediante el POS (Plan Obligatorio de Salud) a través del régimen contributivo o subsidiado reglamentados a partir de la ley 100. Pese a que las personas pueden acceder a servicios de salud, existen problemas derivados de esa misma reglamentación, la ley crea todo un conjunto de emprendimientos, barreras administrativas que hace que los procedimientos necesarios para la

salud de los pacientes sean demorados y la administración de la salud sea ineficiente, y que las instituciones de salud se encuentren constantemente en problemas económicos.

Por otra parte, cuanto, al contexto económico, el gobierno invierte poco en investigación y desarrollo, pese a que ha avanzado en esquemas de financiación para ese sector, la situación actual de la economía colombiana pese a la pandemia no ha sido del todo mala, sin embargo, se debe ser cauteloso, la economía Colombia ha estado en desaceleración durante los últimos años.

En relación con los factores sociales, Colombia tiene una población estimada de 48 millones de personas, en donde la mayoría vive en las zonas urbanas, esto podría considerarse como una ventaja puesto que se facilita el acceso a los productos y servicios que se ofrezcan. Y finalmente, como barrera se puede evidenciar que Colombia debe enfrentarse a la falta de regulación, legislación y divulgación de estas decisiones, siendo el principal inconveniente para desarrollar e innovar en el sector salud.

### **3.2. Análisis de las fuerzas que impactan el negocio**

A partir de los aportes de Porter (1980) en Chiavenato y Sapiro (2017) al mundo empresarial, hoy en día se conoce la gerencia estratégica, que permitió que se identificaran diversas ventajas con el fin de aumentar la competitividad de las empresas. Sin embargo, existe una idea limitada acerca de que es y cómo funciona la competencia, lo que lleva a cometer errores al momento de crear una estrategia, independientemente del tipo de negocio.

Estas cinco fuerzas competitivas muestran que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores. Los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales son todos competidores para las empresas en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares. La competencia, en un sentido más amplio, podría denominarse rivalidad amplificada (Porter, 1997).

## LAS 5 FUERZAS DE PORTER



Figura 10. Las 5 fueras de Porter

Fuente: Elaboración propia, basado en Pérez y Polis (2011).

Para realizar el análisis competitivo se hizo uso de la “guía para analizar la posición competitiva de la Startup 5 fuerzas de Porter” diseñada por la universidad EAN, la cual a través de una autoevaluación de las 5 fuerzas ayuda a evaluar la posición del negocio en el mercado.

A continuación, se ilustra el resultado de la autoevaluación de las 5 fuerzas de Porter, el análisis detallado de cada una de ellas se presentará posterior a la ilustración.

### 3.2.1. Poder de negociación con los proveedores

En la actualidad no existe una empresa de similares características a la que se propone, pero si existen múltiples prestadores de servicio en salud, en la actualidad con una competencia muy reñida en el sector, se debe destacar que el principal comprador de estos servicios es el estado a través de las EPS a costes muy por debajo de los precios comerciales de los servicios basado en su gran capacidad de negociación por su gran demanda, y en ese orden de ideas nuestra compañía pretende organizar de una manera muy estructurada la demanda de los clientes y transferirla a prestadores de servicios individuales o empresariales según sea el caso, brindándonos un poder de negociación al punto de regular los precios desde la plataforma, pagando mejor que el estado pero siempre logrando una posición competitiva para nuestra empresa y nuestro consumidor final.

En el caso particular de proveedores de servicios muy especializados, comúnmente estos también cuentan con ramas de servicios más generales lo que en un momento dado puede llegar a proporcionar una situación de ventaja al momento de negociación.

Para otros proveedores menos particulares como lo son vehículos, seguros, mantenimiento el poder de negociación se basa en la cantidad de servicios que necesitan, pero al existir una oferta tan variada a nivel nacional no es un tema del cual preocuparse.

A nivel tecnológico, se pierde parcialmente el poder de negociación pues en este caso, dado que el corazón y columna vertebral de nuestra organización es la tecnología se va a buscar siempre la mejor opción, con mejor calidad y con mayor capacidad de I+D, para siempre estar sobre cualquier competidor.

### **3.2.2. Poder de negociación con los compradores**

En la actualidad el poder de negociación en el nicho de mercado planteado es muy alto, puesto que Care360 es una compañía novedosa que busca incursionar en un mercado de alta demanda. Busca estructurar la demanda privada de servicios para ofrecer al cliente los mejores precios del mercado bajo filosofías de precios regulados en la prestación del servicio.

### **3.2.3. Amenaza de nuevos competidores**

Aunque en la actualidad no hay presencia de ningún tipo de competidor, se tiene contemplado desde el momento cero blindar la empresa contra posibles acciones legales o de arbitramento impulsadas por nuestros competidores, de la misma manera que se busca blindar de manera legal toda la tecnología e investigación que use la empresa.

Siempre se buscará mantener un estricto margen de precios que nos permita superar a la competencia, bajo una estructura de economía de escala.

Finalmente, el aspecto más importante para Care360 es la diferenciación de nuestros servicios. Además, se cuenta con una propuesta de valor basada en la calidad brindando servicios en la prestación de servicios de salud domiciliarios, enfocado a la solución integral de las necesidades de los clientes y prestadores de salud.

### 3.2.4. Amenaza de productos sustitutos

Si bien en el mercado de servicios de salud no existe un modelo de negocio similar, hay varias alternativas, tales como planes de medicina prepagada y suscripción a servicios de atención de medicina domiciliarios. En el sector de servicios de salud domiciliarios existen varias empresas dedicadas expresamente a ese segmento, existen otras organizaciones que dentro de su oferta de servicios incluyen servicios de salud a domicilio, pero estos servicios son costosos, por ejemplo en el caso de los planes complementarios de salud, para una cuota de 100mil mensuales el cliente estaría pagando una suscripción anual de 1.200.000, si es una persona que no usa el servicio constantemente podría representar una pérdida. Lo mismo puede aplicarse a las empresas que ofrecen servicios médicos domiciliarios. Por otra parte, los servicios que ofrecen estas empresas son limitados.

### 3.3. Competitividad del sector

En la actualidad no existe una guerra de precios puesto que el gobierno regula los costos de los servicios en los diferentes regímenes de afiliación al sistema de salud, el mercado ya está establecido y lo que hacen las empresas es tener un crecimiento lento, la inversión en el sistema de salud es costoso, y hace que las organizaciones sean cautelosas al momento de invertir en el desarrollo de mercado.

Después del análisis detallado de cada una de las fuerzas de Porter, se buscó establecer el nivel de influencia de cada una de ellas en el plan de negocio, la metodología utilizada fue la calificación del nivel de influencia de cada uno de los factores asociados a la fuerza, la cual tiene la siguiente escala:

Muy alta	4
Alta	3
Moderado	2
Baja	1

Figura 11. Escala de valoración fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia

Luego, se asignó un peso porcentual a cada uno de los factores y por último con el resultado del peso ponderado de los dos; peso y nivel de influencia, se determinó el nivel de influencia de

cada una de las fuerzas de Porter en el Plan de negocio. A continuación, se presenta la figura 11, donde se muestra la valoración del nivel de influencia de las fuerzas.

<b>1. Amenazas de nuevos competidores</b>	<b>Peso</b>	<b>Nivel de influencia</b>	<b>Peso Ponderado</b>
Diferenciación del servicio	30%	3	0,90
Identificación de marca	20%	2	0,40
Atractivo del sector	10%	3	0,30
Lealtad de los clientes con la marca	20%	4	0,80
Legislación laboral	20%	2	0,40
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>MODERADO</b>	<b>2,80</b>
<b>2. Poder de negociacion con los proveedores</b>	<b>Peso</b>	<b>Nivel de influencia</b>	<b>Peso Ponderado</b>
Proporcionar valor añadido a los servicios	25%	4	1
Aumentar el marketing y publicidad	25%	2	0,5
Acceso a productos sustitutos	10%	2	0,2
Variedad de proveedores con factores diferenciadores	20%	3	0,6
Numero suficiente de proveedores	20%	4	0,8
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>ALTO</b>	<b>3,1</b>
<b>3. Poder de negociacion con los compradores</b>	<b>Peso</b>	<b>Nivel de influencia</b>	<b>Peso Ponderado</b>
Aumento de prestadores de los servicios de salud	25%	3	0,75
Establecer alianzas a largo plazo con prestadores de salud	25%	4	1
Alianzas o convenios con medicinas prepagadas y farmacia	10%	2	0,2
Asegurar el cumplimiento de las politicas de la empresa	15%	4	0,6
Numero suficientes de compradores	25%	4	1
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>ALTO</b>	<b>3,55</b>
<b>4. Amenazas de productos sustitutos</b>	<b>Peso</b>	<b>Nivel de influencia</b>	<b>Peso Ponderado</b>
Mayor inversion en marketing	15%	2	0,3
Diversificar los servicios	20%	3	0,6
Disponibilidad de sustitutos	25%	2	0,5
Incorporacion de nuevas tecnologias	15%	2	0,3
Nivel de diversificación del servicio	25%	4	1
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>MODERADO</b>	<b>2,7</b>
<b>5. Rivalidad dentro de la industria</b>	<b>Peso</b>	<b>Nivel de influencia</b>	<b>Peso Ponderado</b>
Aumentar la experiencia del servicio	25%	4	1
Asociarse con entidades de salud	20%	2	0,4
Brindar valor añadido a nuevos clientes	20%	4	0,8
Mejorar la experiencia de los usuarios	20%	4	0,8
Características del servicio	15%	3	0,45
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>ALTO</b>	<b>3,45</b>

Figura 12. Valoración del nivel de influencia de las 5 fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia

Como resultado de la tabla de valoración del nivel de influencia de las 5 fuerzas de Porter en el plan de negocio, se determinó que la amenaza de nuevos competidores y los productos sustitutos tienen una influencia moderada en el plan de negocio, mientras que el poder de negociación con los compradores, el poder de negociación con los proveedores y la competencia del sector tienen una influencia alta. Estos resultados se ilustran a continuación en la figura 12.

## LAS 5 FUERZAS DE PORTER- CARE 360-

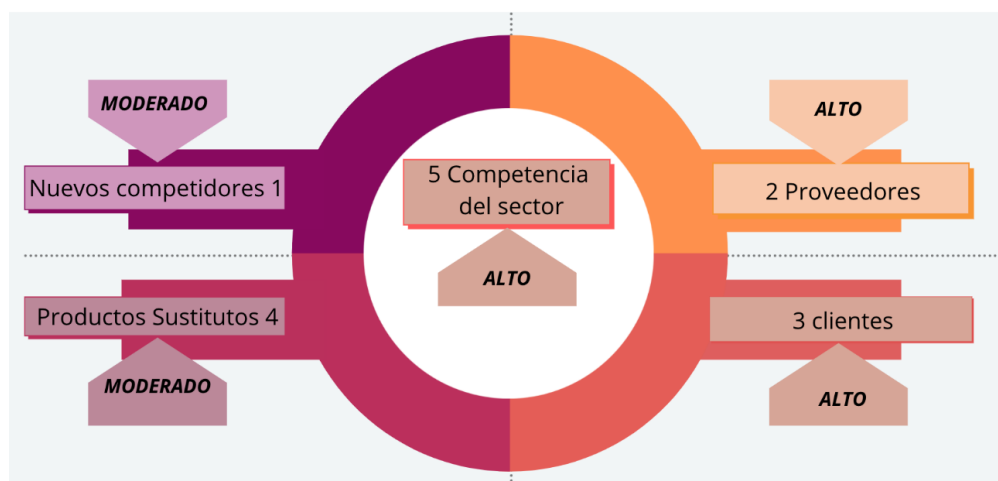


Figura 13. Nivel de influencia de las fuerzas de Porter en el Plan de Negocio

Fuente: Elaboración propia

### 3.4. Conclusiones sobre la viabilidad del sector

Partiendo del análisis realizado del sector a través del modelo PESTEL y la metodología de las 5 fuerzas de Porter, se concluye que, existe viabilidad en el sector para llevar a cabo el emprendimiento debido a:

Según el análisis PESTEL, Care360 tiene una buena factibilidad para que se pueda desarrollar de manera satisfactoria. Sin embargo, hay que darles relevancia a las variables identificadas en el desarrollo de esta empresa.

Según el análisis Porter, se determinó que la amenaza de nuevos competidores y los productos sustitutos tienen una influencia moderada mientras que el resto de los factores que integran el análisis tienen una influencia alta. Por lo cual se hace necesario para Care360 darle un dirija su estrategia hacia su razón de ser, que es brindarles a los clientes una experiencia positiva, de calidad y que cumpla de solución a su necesidad con el fin de generar valor a cada servicio. Así mismo, debe buscarse generar una diferenciación de la marca frente a la competencia, generar siempre una experiencia agradable y recordable para cada uno de os clientes, buscando que estos puedan recordar a Care360, continuar utilizando los servicios y recomendarnos, pues la voz z voz puede contribuir a que la marca tenga mayor número de usuarios.

## **4. VALIDACION E INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

Mediante la realización del estudio de mercado se buscará identificar los posibles riesgos, con el fin de poder minimizarlos o evitarlos; buscando así que sean mayores las posibilidades de éxito de Care360.

Un estudio piloto es un estudio pequeño o corto de factibilidad o viabilidad, conducido para probar aspectos metodológicos de un estudio de mayor escala, envergadura o complejidad. El estudio piloto es un paso esencial en el proceso de investigación, el cual se centra en evaluar los aspectos metodológicos y procedimentales de una investigación posterior de mayor escala, por tanto, su planeación, ejecución y divulgación deberá ser rigurosa (Díaz-Muñoz, 2020).

### **4.1. Análisis y estudio de mercado**

Es importante realizar un estudio de mercado y realizar un buen análisis, porque este permite reducir riesgos en la iniciativa que se está emprendiendo y comprender mejor el entorno para mejorar la toma de decisiones a futuro.

#### **4.1.1. Tendencias del mercado**

En Colombia, las tendencias del mercado de servicios enfocados en el sector salud han mostrado gran avance en temas tecnológicos, así como en el uso de aplicativos móviles e internet. Con la aparición del COVID 19, se introdujeron cambios que obligaron a las empresas y organizaciones tanto públicas como privadas a implementar sistemas sostenibles y tecnológicos que le permitan brindar sus servicios de manera eficiente.

Desde 2015 a la fecha, se ha marcado tendencias tecnológicas concerniente a la diversidad de dispositivos móviles, máquinas inteligentes, TI a escala web; mientras que con respecto a la aplicación de estas tecnologías en la salud se puede resaltar Internet como principal fuente de información médica, las tecnologías de la información han hecho que la atención al paciente sea más segura y más confiable pues usan ordenadores para registrar y acceder al historial clínico online de un paciente para almacenar nueva información o comprobar que se le está administrando el tratamiento correcto, los centros de salud, en particular los hospitales, están utilizando las redes sociales para establecer contacto con los pacientes, responder a sus preguntas acerca de las prácticas o poner en marcha campañas de sensibilización pública y Bases de datos

online pueden predecir con precisión las tendencias médicas Mediante el análisis de la información de salud que los usuarios buscan en internet (Cepal, 2022).

Actualmente, como se puede evidenciar en la figura 14, existe incremento en usuarios que utilizan internet, así como el 97,5% de las personas en las edades que tiene un smartphone y el tiempo invertido es en promedio de 10 horas y 7 minutos, lo cual muestra la facilidad para acceder de parte de los usuarios a los servicios que se busca prestar en Care360.

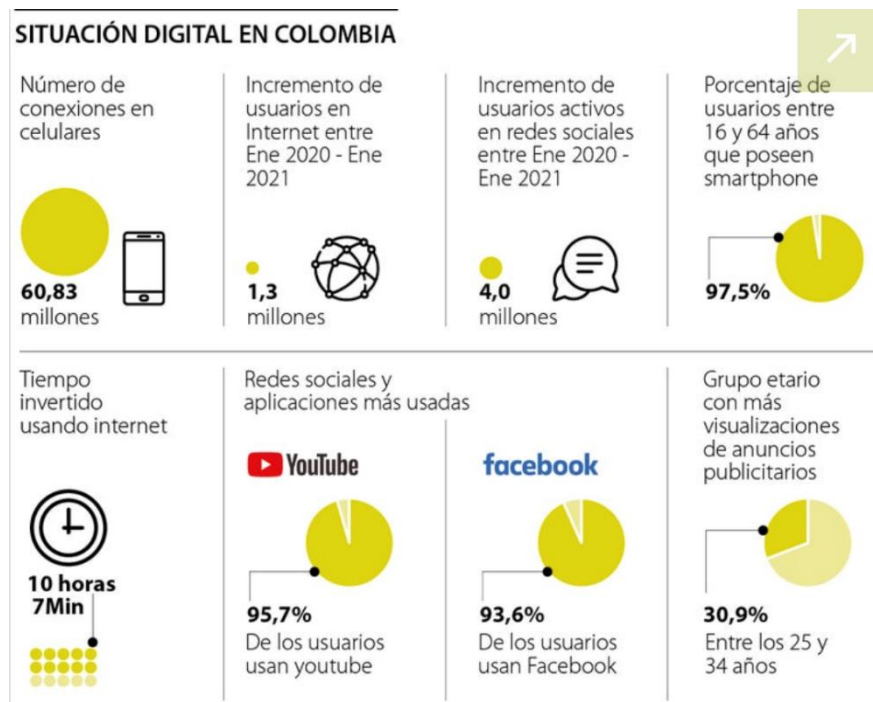


Figura 14. Situación Digital en Colombia

Fuente: (La Republica, 2021)

Sin embargo, en el sector salud la tendencia del uso de las aplicaciones de salud giran en torno a la información y acceso a la salud, estas aplicaciones promueven el estilo de vida saludable, brindando información educativa, como ya se describió en apartados anteriores. Estas dinámicas con la tecnología permitirán un nuevo modelo de interacción médico – paciente y permitirá tanto al paciente como al medicó aportar al favorecimiento del bienestar y a una mayor

eficiencia en prevención, diagnóstico y tratamiento de las enfermedades (Arévalo & Canelo, 2017).

#### 4.1.2. Segmentación del mercado objetivo

Según Thompson (2005), la segmentación del mercado se puede definir como, "*el proceso mediante el cual, una empresa subdivide un mercado en subconjuntos de clientes de acuerdo con ciertas características que le son de utilidad. El propósito de la segmentación del mercado es la de alcanzar a cada subconjunto con actividades específicas de mercadotecnia para lograr una ventaja competitiva*".

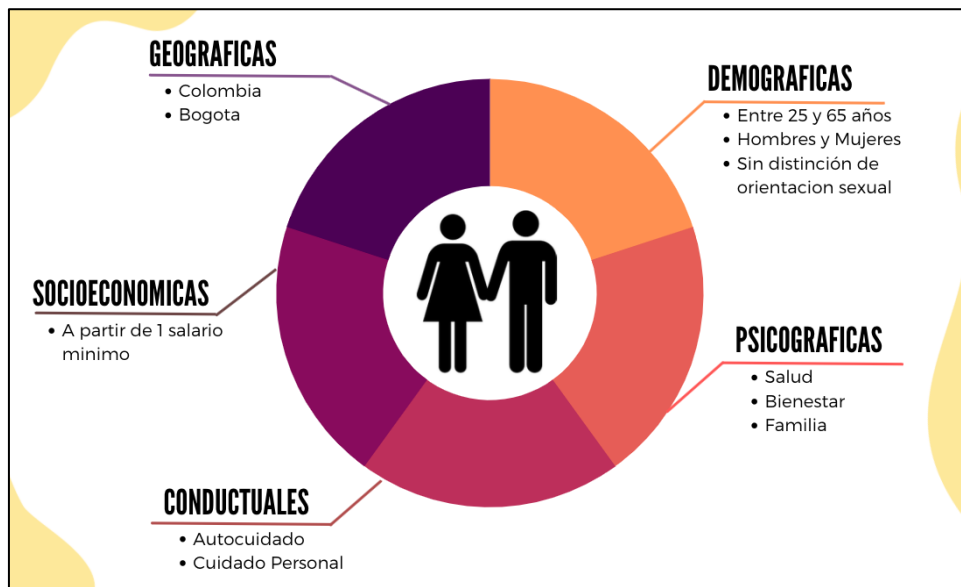


Figura 15. Segmentación de mercado Care360

Fuente: Elaboración propia

Este emprendimiento se centra en un mercado objetivo que se integra por hombres y mujeres entre los 25 y 65 años que vivan en Bogotá, que tengan ingresos a partir de un salario mínimo legal vigente (SMLV), que se preocupen por su autocuidado y cuidado personal, que muestren interés en su salud, su bienestar y el de su familia.

Por otra parte, según el observatorio de Bogotá para 2022, la población de la ciudad de Bogotá es de 7.901.653 habitantes, en donde por cada 92 hombres, había 100 mujeres, siendo

mujeres el 52% y hombres el 47%, siendo así 2.465.586 hombres y 2.683.008 Mujeres la población que está dentro del rango de edad a estudio (Alcaldía de Bogotá, 2022).

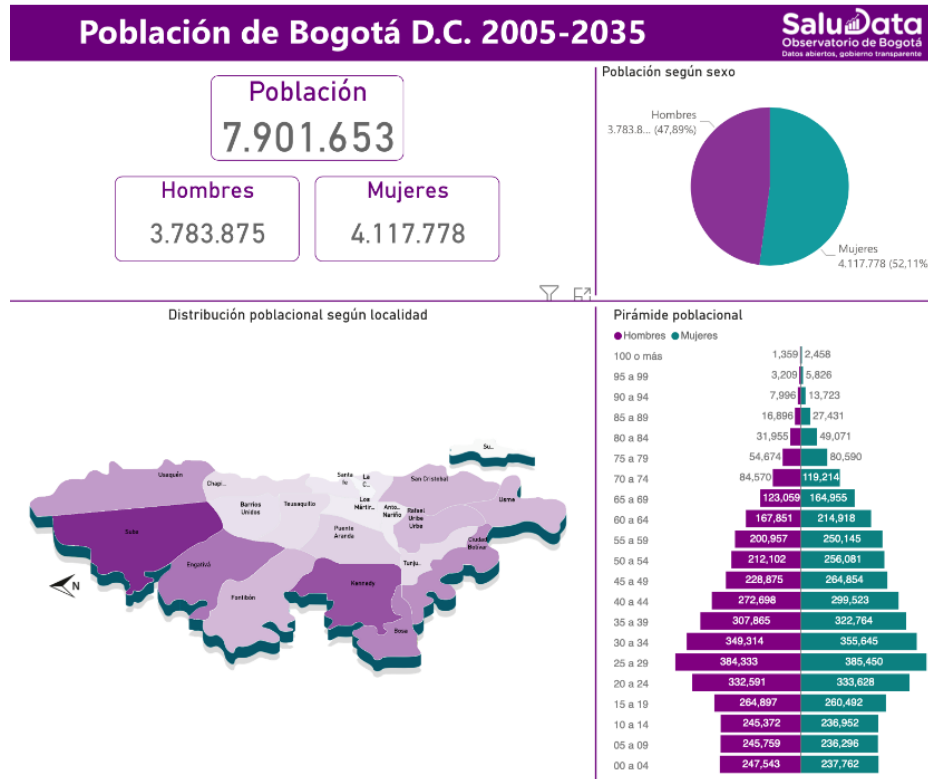


Figura 16. Población de Bogotá

Fuente: Alcaldía de Bogotá (2022)

La segmentación de mercado permite identificar de manera clara el sector al cual se desea enfocar las estrategias de mercadeo de Care360, y por lo tanto permite establecer e identificar las necesidades específicas de cada grupo y diseñar los productos y servicios que permitirán alcanzar a los consumidores.

#### 4.1.3. Descripción de los consumidores

Brown (2008), establece que el *Design Thinking* es una disciplina que utiliza la sensibilidad del diseñador a través de métodos para conectar las necesidades de las personas con la factibilidad tecnológica y con una estrategia viable. Resano (2004) por otra parte, presenta a el *Design Thinking* como una alternativa a otros enfoques del diseño dado se centra en el proceso

en lugar de en el producto o, es decir, se enfoca en la resolución de problemas, pero no comienza con ninguna solución previa.

A través de Mapa de empatía que se observa en la figura 17 se evidencia información acerca de ¿Qué piensa y siente? ¿Qué Oye? ¿Qué ve? ¿Qué dice y hace? ¿Cuáles considera los esfuerzos de la idea? ¿Cuáles serían los resultados esperados de la idea? Permitiendo identificar información relacionada acerca de los temas de interés para estas personas, conocimientos técnicos, motivaciones, las metas, comportamientos, expectativas, etc. El Anexo 2. Cuestionarios de entrevistas detalla las preguntas realizadas.



Figura 17. Mapa de empatía

Fuente: Elaboración propia

La aplicación de las entrevistas como se muestra en la figura 18, contribuyeron a conocer los intereses, preferencias, gustos y percepción acerca de la idea de negocio, así como las dudas y sugerencias que surgieron al conocer la iniciativa (ver figura 19).

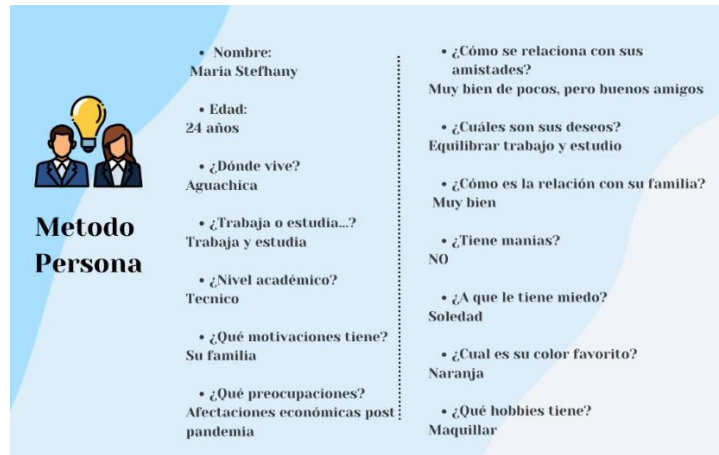


Figura 18. Diagrama del perfil de personas entrevistadas  
Fuente: Elaboración propia

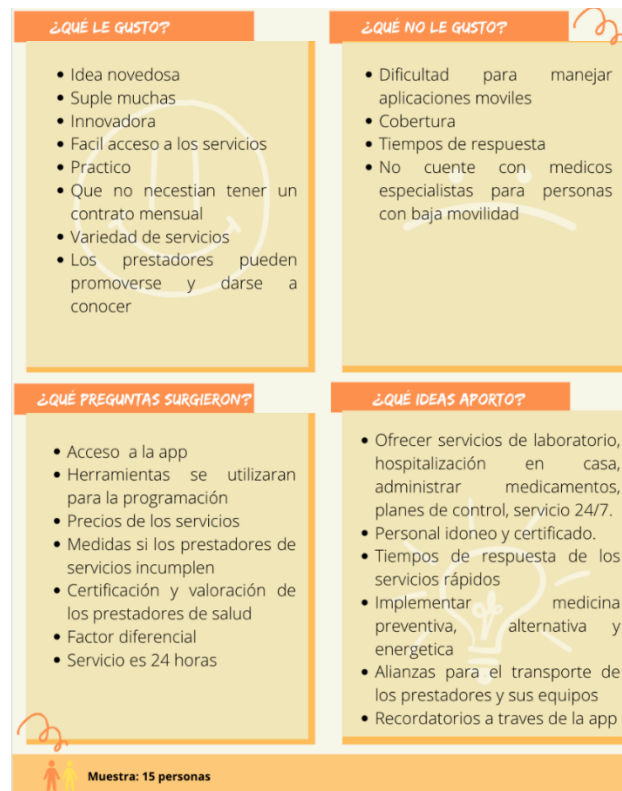


Figura 19. Hallazgos de entrevistas  
Fuente: Elaboración propia

Mediante la validación de las entrevistas realizadas, se pudo identificar las necesidades de los usuarios, visualizando la problemática a partir de la cual surgió nuestra idea de negocio, para posteriormente poder plantear la hipótesis y analizar los resultados, como se pueden identificar en la figura 20:

GRUPO DE INTERES	OBJETIVO DE LA ENTREVISTA	HIPOTESIS A VALIDAR	VALIDACIÓN HIPOTESIS
EXPERTO TECNICO EN SALUD	Conocer la viabilidad e identificar oportunidades de mejora del proyecto a partir del punto de vista de los expertos técnicos	Identificar oportunidades así como detectar bloqueantes que respectivamente otorguen ventajas o generen inconvenientes en el desarrollo del modelo de negocio	<ul style="list-style-type: none"> <li>La diversidad de oferta de servicios de salud es una gran oportunidad para generar mayor cobertura y adquirir clientes, así como profesionales que ofrezcan sus servicios. Definir adecuadamente las tarifas, lograr un aseguramiento al profesional, una especie de póliza de responsabilidad civil.</li> <li>Si la aplicación se define como una IPS esta debería cumplir la normativa 3100 que regula al prestador de servicios, entonces la aplicación y cada prestador debe cumplir con los requisitos de esa norma. Se deben verificar los requisitos legales de los prestadores de servicios.</li> </ul>
EXPERTO TECNICO EN TECNOLOGIA	Conocer la viabilidad e identificar oportunidades de mejora del proyecto a partir del punto de vista de los expertos técnicos	Identificar oportunidades así como detectar bloqueantes que respectivamente otorguen ventajas o generen inconvenientes en el desarrollo del modelo de negocio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>La aplicación debería mediante algún tipo de IA realizar un diagnostico previo y sugerir el tipo de servicio al cual el cliente debería acceder, por otra parte la aplicación podría hacer una llamada de pre-selección a un médico para que este evalúe el diagnostico generado por la IA de la aplicación verificando los síntomas y la información proporcionados por el cliente desde la app.</li> <li>Como retos para la implementación de este si se considera el diseño inter plataforma, hacer que funcione en diferentes sistemas operativos de teléfonos inteligentes, la gestión de la seguridad puesto que gestiona información privada de los pacientes como su perfil clínico.</li> </ul>
ALIADO CLAVE	Identificar aliados clave que manifiesten interés en trabajar con nosotros, sus aportes, ideas y condiciones para establecer alianzas estratégicas con miras a construir un modelo de negocio sostenible y rentable	Cómo las alianzas estratégicas nos pueden ayudar a generar un mayor valor y mejorar la experiencia de nuestros clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se muestra gran interés por la aplicación incluso dando una respuesta positiva si se diera la posibilidad de hacer una inversión, de la misma manera insiste que la combinación de implementar un proceso amigable en la prestación de servicios médicos a través de una plataforma móvil es una idea que desde su percepción es una idea ganadora.</li> <li>Pensar en care 360 como un nuevo modelo de negocio en el mundo de la salud, nos deja ver que es una idea con potencial que debe saber mantener y fidelizar a los clientes y apuntar permanentemente a la sostenibilidad.</li> </ul>
EMPRESARIOS	Conocer la viabilidad del proyecto en manos de expertos, además validar el concepto de negocio, potencial, visión emprendedora y el modelo de ingreso	Teniendo en cuenta el modelo de negocio y el conocimiento que los empresarios nos puedan aportar, identificar oportunidades de mejora para el modelo de negocio y validar su viabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estaría interesado en contratar los servicios de Care 360, ya que podría beneficiar a ambas partes, podrían de manera colaborativa ayudarse a crecer.</li> </ul>
EXPERTO EN SOSTENIBILIDAD	Cómo mejorar o implementar los principios de sostenibilidad en nuestro proyecto	Cuáles son las recomendaciones de los expertos para mejorar nuestro modelo de negocio teniendo en cuenta un factor tan importante como lo es la sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>El sistema de recomendación y calificación del cliente así como el sistema de pago es uno de los puntos fuertes del aplicativo.</li> <li>La diversidad de oferta de servicios de salud es una gran oportunidad para generar mayor cobertura y adquirir clientes, así como profesionales que ofrezcan sus servicios.</li> <li>Definir adecuadamente las tarifas, así como lograr un aseguramiento al profesional, una especie de póliza de responsabilidad civil.</li> <li>Si la aplicación se define como una IPS esta debería cumplir la normativa 3100 que regula al prestador de servicios, entonces la aplicación y cada prestador debe cumplir con los requisitos de esa norma.</li> <li>Se deben verificar los requisitos legales de los prestadores de servicios, sus aportes académicos, licencias, cursos.</li> <li>Especificar el tipo de tarifa pactada al momento de contratar el servicio si es tarifa (ISS o SOAT).</li> <li>Una gran ventaja sería disminuir el periodo de pago a los prestadores, en Colombia los pagos son a 60 días.</li> <li>Tener en cuenta factores de innovación en la producción y comercialización, además estar alineados al modelo financiero.</li> <li>El modelo de negocio se puede enfocar hacia un consumo responsable y de experiencia, involucrando al cliente, creando consciencia en el usuario y que su experiencia tiene que estar en unos parámetros que impulse sus relaciones interpersonales.</li> <li>La capacidad de autogestión de salud.</li> <li>La posibilidad de acceder a los diferentes productos y el catálogo de servicios.</li> <li>Establecer tarifas preferenciales para las personas que tienen escasos recursos financieros.</li> <li>Trabajar en salud ambiental, ayudar a mejorar y promover las condiciones de salud ambiental</li> </ul>
CLIENTES POTENCIALES	Conocer la perspectiva del cliente sobre el modelo de negocio, sus ventajas y desventajas, y su efecto en una posible entrada al mercado.	Es nuestro modelo de negocio viable, como idea para reducir la afluencia de personal a los centros de salud y tener un servicio de salud VIP en	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se muestra interés positivo en esta idea de negocio, viendo viable el uso de sus servicios para ella y su familia.. Muestra interés en la idea de negocio, además que resalto lo innovadora por los beneficios que ofrece a través de sus servicios.</li> </ul>

Figura 20. Validación del modelo de negocio

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.4. Tamaño del mercado

El mercado está compuesto por toda la población que tiene la habilidad para realizar una solicitud de un servicio médico y pagar dicho servicio, para efectos prácticos de la presente investigación se analizarán personas entre 28 y 48 años, en la población proyectada para el 2022, dicho rango poblacional tiene 2.611.137 personas segmentadas como aparece en la figura 21.

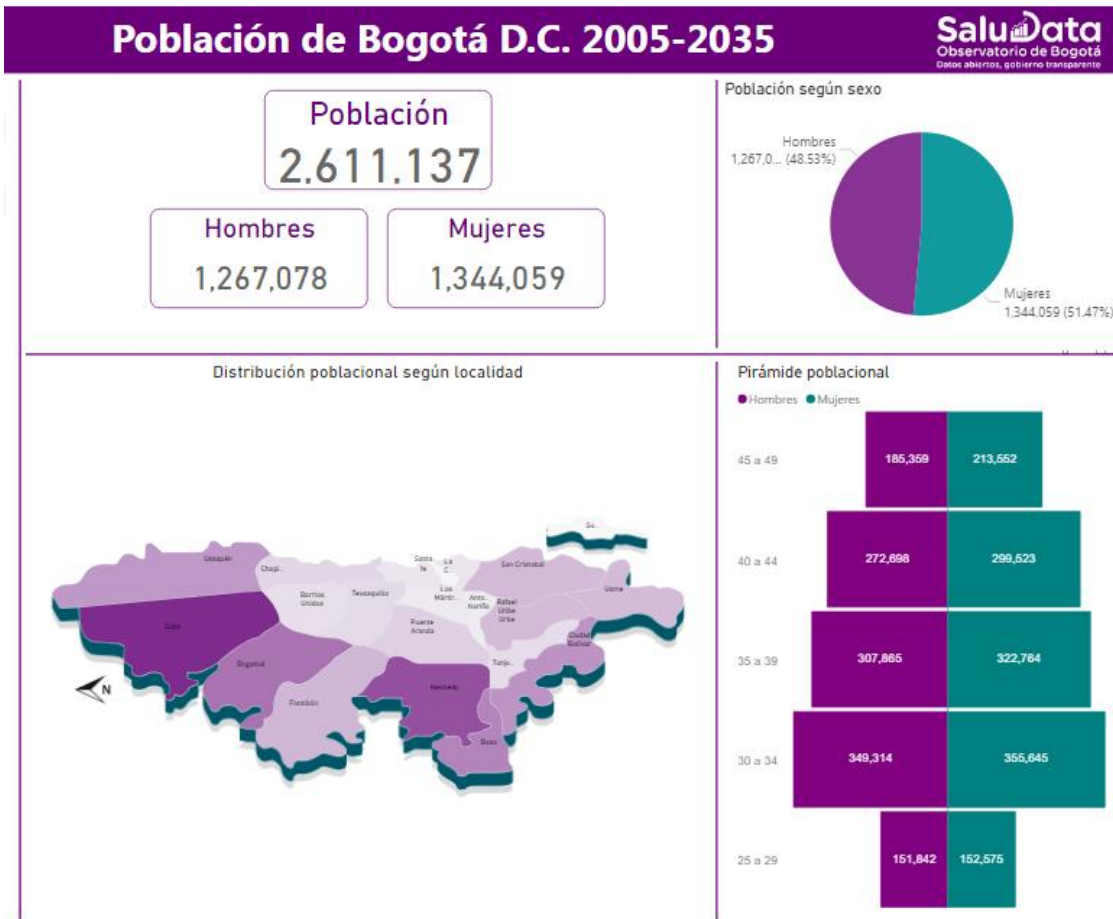


Figura 21. Habitantes de Bogotá entre los 28 y 48 años, proyectada a 2035

Fuente: Alcaldía de Bogotá (2022)

#### 4.1.5. Riesgos y oportunidades de mercado

La tabla 10 resume los principales riesgos y oportunidades identificados para el presente estudio de mercado

Tabla 10. Riesgos y oportunidades del mercado

<b>Riesgos del mercado</b>	<b>Oportunidades del mercado</b>
La aparición de nuevos competidores en el mercado.	Crecimiento de la cultura global del uso de aplicaciones para la adquisición de servicios.
La reacción de las empresas que actualmente prestan los servicios basados en suscripciones obligatorias.	Aumento de las necesidades de autocuidado en casa dado el cambio cultura post-covid.
Cambios en las normativas y políticas públicas del país.	Mitigar las necesidades de movilidad de los usuarios en ciudades complejas
Sobrecostos generados en el servicio, por violación a las políticas de precios de la plataforma por parte de los prestadores.	
Aparición de políticas de regulación de tarifas de servicios médicos.	

Fuente: Elaboración propia

#### **4.1.6. Diseño de herramientas de investigación**

El estudio se realizará con el objetivo de describir las variables del grupo poblacional seleccionado para este caso particular una muestra, dicho estudio será un estudio de tipo Descriptivo. Dado que en este caso se limitó el estudio a realizar una medida de la presencia, características y distribución de ciertas características dentro de la población. En este caso se busca identificar algunas variables socio demográficas y motivacionales sobre la decisión de un cliente de realizar una transacción dentro de Care360 (Hernández-Jiménez et al., 2020).

#### **4.1.7. Objetivos del estudio de mercado**

Para la realización del presente estudio de mercado es necesario identificar un objetivo general que permita trazar la meta principal del proyecto y se alinee con el objetivo general del proyecto, así como unos objetivos específicos que permita desglosar las actividades e identificar de manera concreta su cumplimiento.

##### **4.1.7.1. Objetivo general del estudio de mercado**

Diseñar un estudio de mercado enfocado en el segmento de tecnologías de la información específicamente en aquellas aplicaciones móviles orientadas a ofrecer atención en salud que aborde temas como la identificación y caracterización de aplicaciones existentes, clientes, precios, tendencias y competencia, el estudio se enfocará en la ciudad de Bogotá, Colombia.

#### 4.1.7.2. *Objetivos específicos*

- Realizar una caracterización de los segmentos de clientes para la empresa: profesionales de la salud y tomadores de servicios.
- Identificar los hábitos de consumo de los dos segmentos de clientes, en el mercado de aplicaciones en salud con operaciones en Bogotá, Colombia.
- Analizar el comportamiento y las necesidades de los clientes potenciales tanto profesionales de la salud como potenciales pacientes (tomadores de servicio).
- Identificar y analizar la competencia con el fin de diseñar la estrategia de penetración al mercado

#### 4.1.8. **Cálculo de la muestra**

Para la realización del estudio de mercado se aplicaron dos herramientas, encuestas y entrevistas. Se denomina muestra, muestra representativa o muestra estadística porque solo representa parte del grupo de personas cuyas opiniones o comportamiento son de interés para el estudio o investigación.

##### 4.1.8.1. *Muestreo de encuestas*

Las encuestas de investigación de mercado permiten ampliar la información acerca de los potenciales clientes, así como del mercado objetivo, permiten obtener y elaborar datos de modo rápido y eficaz (Anguita et al., 2013); esto quiere decir que un tamaño de muestra estadísticamente significativo puede ofrecer un mayor entendimiento o percepción sobre el mercado objetivo general.

Para el año 2022, según datos de secretaria de Salud de Bogotá (2022), la ciudad cuenta con 7.901.653 habitantes, de los cuales el 47.89% son hombres y el 52.11% mujeres, para el cálculo de la muestra se tomó un grupo significativo de personas en el rango de los 25 a 65 años, dentro del cual se obtienen 4.538.460 personas.

El tamaño de la muestra se calculó de acuerdo con la siguiente ecuación:

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 * P(1 - P)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 * P(1 - P)}{e^2 N}\right)}$$

En donde:

**N** = tamaño de la población, representa la cantidad total de personas en el grupo que se incluyen en el estudio.

**e** = margen de error, el cual es el porcentaje que indica en qué medida se puede esperar que los resultados de la encuesta reflejen la opinión de la población.

**z** = puntuación z, la cual representa la desviación estándar de una proporción alejada de la media.

Tabla 11. Parámetros para determinar del tamaño de la muestra (segmento de tomador del servicio)

<b>Parámetro</b>	<b>Valor</b>
<b>(N) tamaño de la población.</b>	4.538.460
<b>(e) margen de error</b>	10%
<b>(z) desviación estándar</b>	1.44 (para nivel de confianza 85%)

Tamaño de la muestra = 52 encuestas.

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, se calculó la muestra para el personal de salud en Bogotá, tomando los datos proporcionados por el ministerio de salud en el portal de datos abiertos (Alcaldía de Bogota, 2022) en 574,027 personas, cifra que solo incluyo, médicos, enfermeras y auxiliares. El cálculo se realizó tomando en cuenta la misma fórmula y parámetros.

Tabla 12. Parámetros para determinar el tamaño de la muestra (segmento de prestador de servicio)

<b>Parámetro</b>	<b>Valor</b>
<b>(N) tamaño de la población.</b>	<b>574.027</b>
<b>(e) margen de error</b>	14%
<b>(z) desviación estándar</b>	1.44 (para nivel de confianza 85%)

Tamaño de la muestra para profesionales de la salud: 24

Fuente: elaboración propia

#### 4.1.8.2. Muestreo de entrevistas

Como se mencionó anteriormente en la sección 2.1 del presente documento, se encuestaron 15 personas divididas en profesionales de salud y personas del común, durante este proceso se utilizaron técnicas como mapas de empatías y cuestionarios que sirvieron para guiar la entrevista y poder identificar las expectativas y necesidades de los participantes.

Tabla 13. Personas entrevistadas

#Entrevista	Entrevistado	Segmento	Evidencia
1	Martin Palomeque	Prestador de Servicio	Grabación
2	Kenya Moreno	Prestador de Servicio	Grabación
3	Luz Adriana Serna	Cliente	Grabación
4	Delfina Sanclemente	Cliente	Grabación
5	Álvaro Serna	Cliente	Grabación
6	Lady Quevedo	Cliente	Grabación
7	Sandy Calderón	Cliente	Grabación
8	Leidy León	Prestador de Servicio	Grabación
9	Adriana Ordoñez	Prestador de Servicio	Grabación
10	Javin Manzano	Cliente	Grabación
11	Maria Sanchez	Cliente	Grabación
12	Claudia Chinchilla	Cliente	Grabación
13	Valentina Quintero	Prestador de Servicio	Grabación
14	Jorge Eliecer	Prestador de Servicio	Grabación
15	Yair Fino	Prestador de Servicio	Grabación

Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.9. Diseño de las herramientas del estudio piloto de clientes

De acuerdo con lo mencionado anteriormente se elaboraron dos tipos de encuestas dirigidas a los dos segmentos de clientes identificados: la encuesta E1 está dirigida a los Pacientes o Tomadores de Servicio y la encuesta E2 está dirigida a los profesionales de la salud o Prestadores de Servicios.

A continuación, se describe el contenido de las encuestas y sus características:

### 4.1.9.1. Encuesta E1 (Tomadores de Servicio)

La encuesta aplicada se encuentra publicada en el siguiente enlace:

<https://forms.office.com/r/R9V9irY018>, de igual manera se encuentra registrada en el Anexo 1.

**Encuesta de estudio de mercado Proyecto Care 360 (Clientes)**

Política de tratamiento de datos y privacidad de la encuesta

Propósito de la encuesta

Esta encuesta tiene como propósito servir de instrumento de medición para el estudio de mercado orientado al proyecto de grado titulado: "Diseño y validación de un modelo de negocio de economía colaborativa basado en una plataforma digital para servicios de salud domiciliaria" para optar por los títulos de: MAGISTER EN INTELIGENCIA DE NEGOCIOS Y MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS en la Universidad EAN.

Política de tratamiento de datos

La información solicitada a continuación será utilizada exclusivamente dentro del proyecto de grado mencionado anteriormente y de ninguna forma se comercializará, transferirá a terceros o se entregará para usos distintos a los autorizados. Los datos solicitados son anónimos, no se solicita información que permita donar información personal como direcciones de residencia, números telefónicos ni números de contacto, por otra parte, los datos solicitados en la encuesta serán tratados de acuerdo con lo establecido con la Ley 1581 de 2012 la cual regula la protección de los datos personales.

Responsables:

Francisco Javier Rara, estudiante de Maestría en Inteligencia de Negocios  
 María Guadalupe Torres, estudiante de Maestría en Administración de Empresas  
 Nicolas Quiñero, estudiante de Maestría en Administración de Empresas  
 Contacto: [carvajal@elearning.ean.edu.ec](mailto:carvajal@elearning.ean.edu.ec)

1. He leído el propósito de la encuesta y la política de tratamiento de datos y por lo tanto autorizo el tratamiento de datos el cual incluye la recolección, almacenamiento y uso académico de los datos consignados en la presente encuesta.
  - Sí
  - No
2. ¿Cuál es su género?
  - Hombre
  - Mujer
3. Por favor indique en cual rango de edad se encuentra\*
 

Seleccione la respuesta
4. ¿Cuál es su rango de ingresos individual al mes? (1 \$MLMV 2022 = \$1.000.000)
 

Seleccione la respuesta
5. ¿Cuántas personas conforman su hogar?
  - Una persona
  - Entre 2 y 3 personas
  - Entre 4 y 5 personas
  - Mas de 5 personas
6. ¿Cuándo necesita un servicio médico básico o un servicio de salud especial, ¿cual forma de atención prefiere?
  - Consulta virtual (El profesional de la salud me llama y realizo una vide consulta)
  - Consulta presencial (Al ir al centro de salud)
  - Atención médica domiciliar (al profesional de salud me visita en mi domicilio)

8. ¿Cuándo requiere contratar los servicios de un profesional de la salud (médico, enfermera, psicólogo, especialista), cuales de los siguientes métodos utiliza?
  - Búsqueda de consultorios en internet
  - Solicito la referencia a otra persona
  - Pregunto a un médico o profesional de la salud conocido
  - He utilizado una aplicación en mi teléfono para solicitar una atención médica
  - Ninguno de los anteriores
9. Por favor indique el nombre de la aplicación utilizada para solicitar un servicio médico\*
 

Escriba su respuesta
10. ¿En la actualidad usted cuenta con un plan de medicina prepagada, póliza, plan complementario u otro contrato, que le da acceso a la mayoría de los servicios médicos, incluyendo atención médica domiciliaria?
  - Sí
  - No
11. Care360 es una aplicación que le permite buscar y contratar una atención virtual en servicios de salud, de manera segura y oportuna, cada vez que se requiere, a precios asequibles sin la necesidad de adquirir pólizas costosas, identificando al profesional de la salud de su preferencia, el contratar el servicio usted podrá realizar el pago mediante diferentes medios (efectivo, pago electrónico), también podrá calificar la atención del servicio.
 

¿Estaría interesado en contratar servicios de atención domiciliaria en salud mediante esta aplicación?
 
  - Sí
  - No
12. En promedio, ¿cuántas veces al año solicita un servicio de salud o una atención médica domiciliaria?
  - Nunca
  - Entre 1 y 3 veces
  - Entre 4 y 6 veces
  - Entre 7 y 10 veces
  - Mas de 10 veces.
13. ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por una consulta médica general, servicio de enfermería o un servicio médico esencial a domicilio?
  - Entre \$10.000 y \$50.000
  - Entre \$70.000 y \$99.000
  - Entre \$100.000 y \$170.000
14. ¿Cuanto estaría dispuesto a pagar por una consulta o servicio médico especializado (por ejemplo, consulta pediátrica)?
  - Entre \$60.000 y \$80.000
  - Entre \$90.000 y \$110.000
  - Entre \$120.000 y \$140.000
  - Entre \$150.000 y \$190.000

Algunas veces

Encuesta 1. Encuesta aplicada a tomadores de servicio de salud

Fuente: Elaboración propia

### 4.1.9.2. Encuesta E2 (Prestadores de Servicios).

La encuesta aplicada se encuentra publicada en el siguiente enlace:

<https://forms.office.com/r/U0W1fNi2g8>, y puede encontrarse en el Anexo 1.

The image shows a screenshot of a survey form titled "Encuesta de estudio de mercado Proyecto Care 360 (Prestadores de Servicios)". The form is displayed on a mobile device interface. It contains 14 numbered questions. Questions 1-4 are demographic and related to data handling. Questions 5-14 are related to professional services, payment methods, and subscription models. The form includes radio buttons for yes/no, dropdown menus for age and income, and multiple-choice options for payment methods and subscription models. A blue "Aplicar cambios" button is visible at the bottom right of the form.

Encuesta 2.. Encuesta aplicada a prestadores de servicio de salud

Fuente: Elaboración propia

### 4.1.10. Metodologías de análisis de los competidores

Para el análisis de los competidores se optó por aplicar la Matriz de Perfil Competitivo o Matriz Industrial, esta es una herramienta muy utilizada para realizar la evaluación de la posición competitiva de las empresas, para realizar el análisis se debe tomar los factores claves de éxito del sector donde se encuentra la empresa de estudio, estas variables se ponderan y reciben un

valor según su relevancia, posteriormente se evalúa la capacidad de respuesta que tienen las empresas analizadas frente cada una de dichas variables (Wheelen, Hunger, & Beltrán, 2013).

Con el fin de realizar el análisis se tuvo en consideración 6 variables claves: Participación en el mercado, Competitividad en precios, Cobertura geográfica, Calidad en los productos o servicios, Innovación y Portafolio de productos y servicios. A cada una de estas variables se le asignó un peso el cual determina la importancia de la variable dentro del análisis y se dio una calificación a la empresa de la competencia analizada entre 1 y 4, en donde: 1 (malo), 2 (por debajo del promedio), 3 (promedio), 4 (por arriba del promedio), 5 (sobresaliente). En otras palabras, la mayor puntuación (4) significa una gran fortaleza y la menor puntuación (1) una gran debilidad.

Por otra parte, en Colombia ha surgido un ecosistema completo de aplicaciones orientadas a la salud, para el presente análisis se seleccionan 3 de ellas. Medilabb, MedicApp y PediaHome, las tres orientadas a la asistencia en salud, a continuación, se hace una descripción de las características de las 3.

Tabla 14. Matriz comparativa de los principales competidores de la empresa Care360

	<b>MediLabb</b>	<b>MedicApp</b>	<b>PediaHome</b>
<b>Cobertura geográfica</b>	Ciudad de Bogotá	Bogotá y municipios aledaños, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga, Cali, Santa Marta, Cartagena, Montería.	Bogotá, Cartagena, Barranquilla, Santa Marta Medellín
<b>Mercado objetivo</b>	Todas las personas en la ciudad de Bogotá.	Todas las personas localizadas en las ciudades mencionadas	Niños
<b>Portafolio de servicios</b>	Ofrecen acompañamiento medico profesional para citas, telemedicina, reclamo de medicamentos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta médica domiciliaria.</li> <li>• Telemedicina.</li> <li>• Citas con especialistas.</li> <li>• Imágenes Diagnosticas.</li> <li>• Exámenes especializados en casa.</li> </ul>	Consulta recién nacidos Vacunación Consultas médicas (crecimiento y desarrollo) Consulta prioritaria

<b>Competitividad en precios</b>	Los precios ofertados por Medilabb son muy competitivos por ejemplo ofrecen un servicio de acompañamiento profesional desde \$13,900 COP /hora	<ul style="list-style-type: none"> <li>Laboratorio clínico en casa.</li> </ul> Ofrece diferentes planes con suscripción mensual. 1 persona: \$28.980 +IVA 2 personas: \$55.836 +IVA 3 personas: \$77.517 + IVA	Sin contratos mensuales.
<b>Innovación y propuesta tecnológica</b>	Utilización de aplicaciones móviles para contratar el servicio.	Utilización de aplicaciones móviles para contratar el servicio y acceder a la historia.	Aplicación móvil para contratar y pagar el servicio.
<b>Propuesta en calidad de servicio</b>	Servicio 24 horas 7 días a la semana, optimización del tiempo, mejorar la calidad de vida de las personas.	Servicio 24 horas 7 días a la semana, el acceso a los servicios de laboratorio y especialidades es un beneficio mayor.	Servicio 24 horas 7 días a la semana, cuidado infantil y énfasis en pediatría.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15. Matriz de perfil competitivo para la empresa Care360

Factores importantes para el éxito	Peso	Medilabb		Medicapp		Pediahome	
		Puntaje (1-4)	Valor ponderado	Puntaje (1-4)	Valor ponderado	Puntaje (1-4)	Valor ponderado
Participación en el mercado	15%	3	0.45	3	0.45	2	0.3
Competitividad en precios	20%	4	0.8	3	0.6	3	0.6
Cobertura geográfica	10%	2	0.2	4	0.4	4	0.4
Calidad en los productos o servicios	20%	2	0.4	4	0.8	3	0.6

<b>Innovación</b>	15%	2	0.3	3	0.45	3	0.45
<b>Portafolio de productos y servicios</b>	20%	2	0.4	3	0.6	3	0.6
<b>TOTAL</b>	100%		2.55		3.3		3.0

Fuente: Elaboración propia

## 4.2. Resultados

A continuación, se presentan los resultados del estudio piloto del mercado para el análisis de competencia, medición del comportamiento del consumidor, cálculo de la demanda potencial y las estrategias de generación de ingreso

### 4.2.1. Resultado del análisis de la competencia

El estudio de mercado determinó, que la mayoría de personas en el segmento de tomadores de servicios de salud (clientes), es decir el 94.44% de los encuestados no usa una aplicación que ofrezca servicios de salud para resolver sus necesidades relacionadas a ese aspecto, si bien hay una gran oferta de aplicaciones y empresas que proporcionan tecnología aplicada a la salud, la gente aun usa los métodos tradicionales para acceder a los servicios, por ejemplo, del 94.44% que no usa aplicaciones, el 60.78% prefiere la atención presencial, pero el 39.22% ha comenzado a preferir consultas domiciliarias o asistidas por telepresencia.

Según lo expuesto anteriormente, existe un nicho de mercado que aún no ha sido aprovechado por la competencia (algunas de estas citadas en el numeral 4.1.8), y que puede ser aprovechado por la empresa Care360 mediante una estrategia fuerte de mercadeo, centrándose en la oferta de calidad e innovación tecnológica para aquellos usuarios que requieren servicios de salud y bienestar.

Por otra parte, frente al segmento de los prestadores de servicios (profesionales de la salud), el 100% de los encuestados no utiliza una aplicación para ofrecer sus servicios profesionales de manera particular, de estos el 52% no usa ningún medio y la proporción restante 48% se sirve del voz a voz entre familiares y conocidos, redes sociales, o página web personal, para este segmento existen páginas que ofrecen la publicación del perfil como (doctoralia), pero que no tienen una propuesta tecnológica y de modelo de negocio como Care360.

Por lo tanto, se puede concluir que el modelo de negocio, la propuesta de valor y la innovación en la forma de ofrecer/contratar el servicio son la ventaja competitiva de Care360, por otra parte, frente a las debilidades que presenta Care360 frente a los modelos negocio empleados por la competencia en términos de oferta de servicios puede contemplarse el precio y la dependencia de profesionales que se suscriban a la plataforma.

#### **4.2.2. Resultados de la medición del comportamiento del consumidor**

En esta sección se presentan los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas a los dos perfiles de clientes, Prestadores de Servicio (Profesionales de la Salud) y Tomadores de Servicios (clientes o pacientes).

Tabla 16. Encuestas aplicadas en el estudio de mercado

<b>Encuesta</b>	<b>Cantidad de encuestas</b>	<b>Tiempo promedio respuesta</b>	<b>Inicio</b>	<b>Finalización</b>
E1: Tomadores de Servicio (Clientes)	54	03m:08s	23/04/2022	06/05/2022
E2: Prestadores de Servicio (Profesionales de la salud)	25	06m:42s	23/04/2022	06/05/2022

Fuente: Elaboración propia

##### **4.2.2.1. Encuesta tomadores de servicio**

En la figura 22 se muestra que, de las personas encuestadas 25 encuestados son mujeres y 29 encuestados son hombres.

### ¿Cuál es su género?

● Hombre ● Mujer

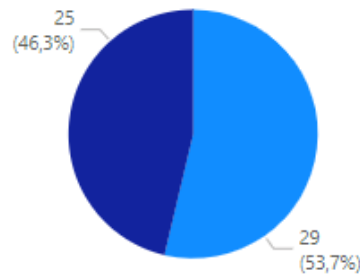


Figura 22. Distribución de la población por genero

Fuente: Elaboración propia.

De las personas encuestadas los grupos con mayor participación son los comprendidos entre 30 a 39 años con una participación porcentual de 57.41% siendo por ende esta la mayoría de los encuestados (ver figura 23).

### ¿Por favor indique en cual rango de edad se encuentra.?

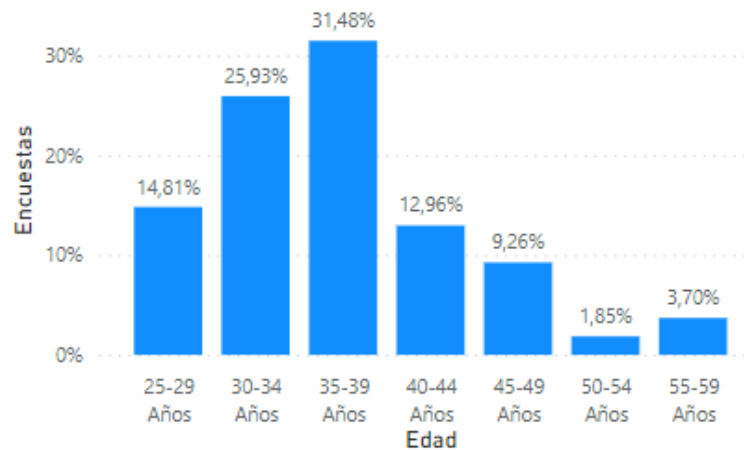


Figura 23. Distribución de la población por edades

Fuente: Elaboración propia

Como parte importante de la segmentación, del mercado se realiza un muestreo con el rango de ingreso de los encuestados, siendo la mayoría de las personas encuestadas con ingresos de entre 4 y 5 SMLMV.

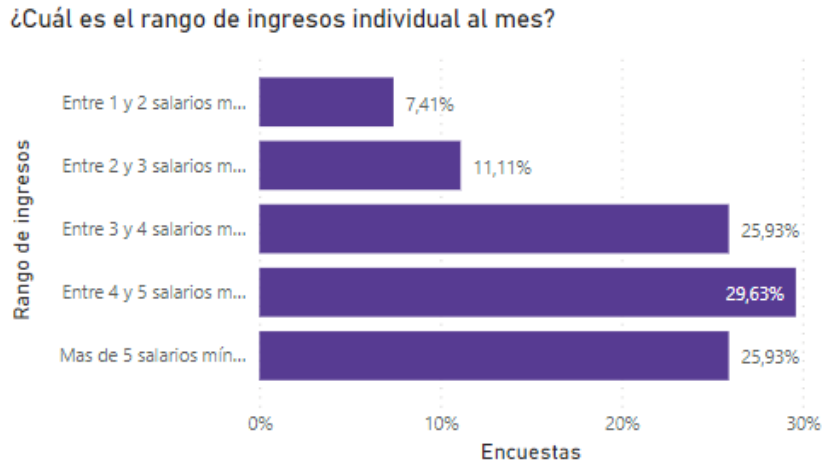


Figura 24. Distribución de la población por ingresos mensuales

Fuente: Elaboración propia

Para Care360 es importante conocer la composición de los hogares de las personas encuestadas, en este caso se clasifico los encuestados por tamaño de su hogar, siendo la mayoría de los hogares de la población encuestado entre 2 y 3 personas (ver figura 25).

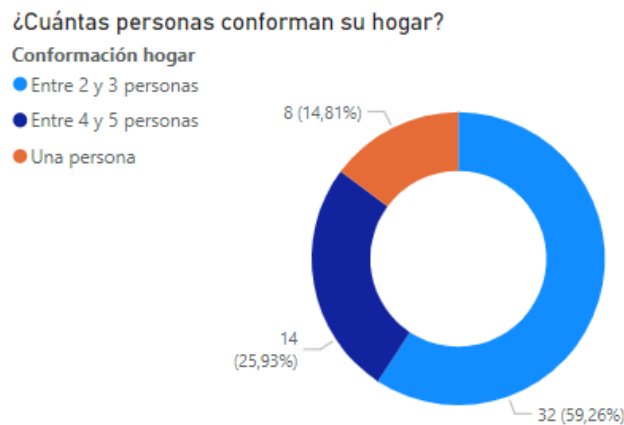


Figura 25. Distribución de la población por cantidad de personas en su hogar

Fuente: Elaboración propia

La distribución de la población (ver figura 26) se realizó en grupos de edades y dichos grupos se clasificaron por género, logrando tener un mayor conocimiento de la población encuestada.

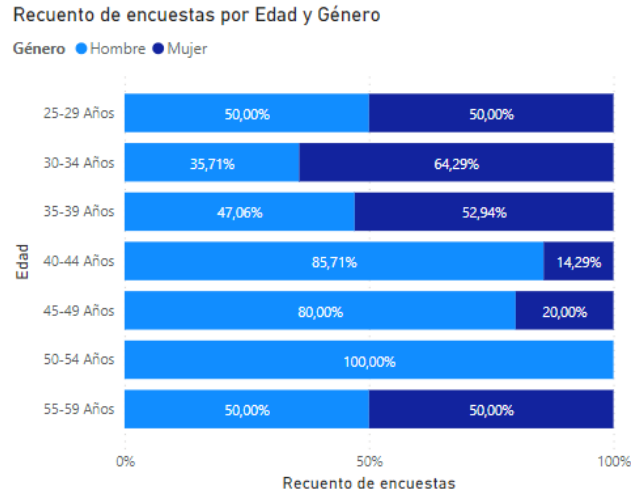


Figura 26. Distribución de la población por edad y genero

Fuente: Elaboración propia

En función de la información recolectada se clasifica la población por ingresos y estos a su vez se clasifican por género, de acuerdo a como se muestra en la figura 27.

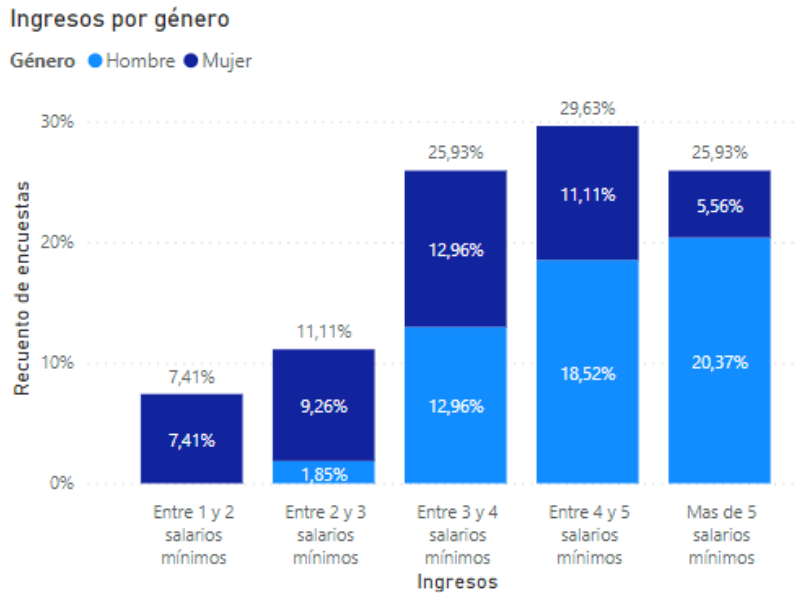


Figura 27. Distribución de ingresos de la población por genero

Fuente: Elaboración propia

Dentro de la investigación, es vital para Care360 conocer la preferencia de la modalidad de la prestación de servicio, en la figura 28 se muestra que, para este caso cerca del 60% de la

población prefiere la atención presencial y 30% la atención medica domiciliaria. Siendo una minoría la población que prefiere una consulta virtual con apenas el 11% de la población muestra para la ciudad de Bogotá.

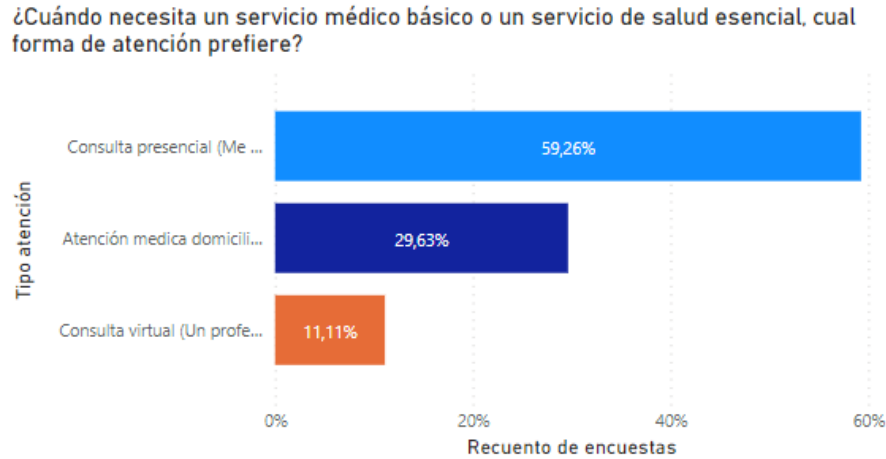


Figura 28. Preferencia de la modalidad de prestación del servicio

Fuente: Elaboración propia

La información recolectada dentro de la encuesta permite comprender cuál es la preferencia actual de pago de la población muestra (ver figura 29), siendo la preferencia por excelencia el pago electrónico dicho método es el que cuenta con mayor compatibilidad con la aplicación móvil.

¿Cuándo hace el pago de los servicios médicos o la atención en salud, a través de cuál de los siguientes medios hace el pago?

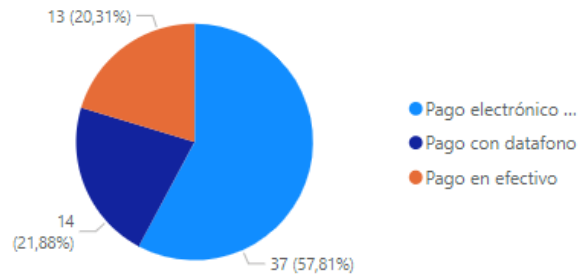


Figura 29. Método de pago preferido

Fuente: Elaboración propia

Dentro de una oferta de prestadores de servicios de salud tan amplia y variada en la ciudad es importante que se conozca las preferencias de las personas para contactarse con dichos profesionales, para el caso Care360 estos resultados se observan en la figura 30 y pueden generar estrategias de mercadeo óptimas para la organización.

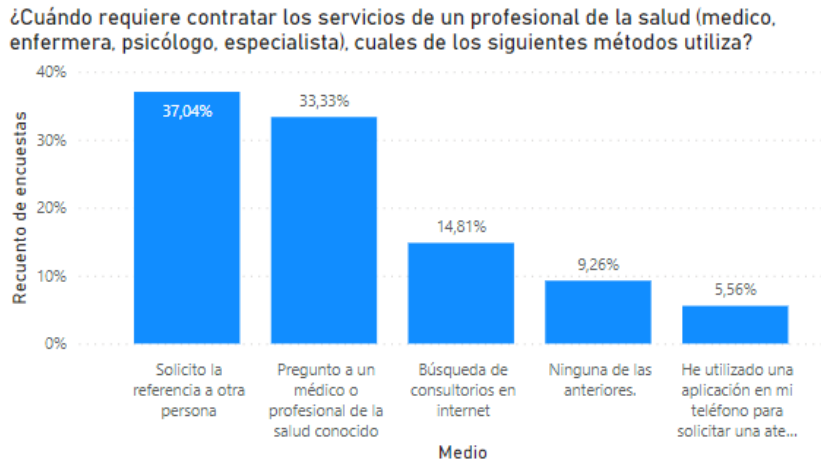


Figura 30. Método de contacto con un nuevo profesional de la salud

Fuente: Elaboración propia

Para determinar el método preferente para la asignación de un servicio médico, en la figura 31 se determinó que el 94% de la población no utiliza ninguna herramienta digital.

Por favor indique el nombre de la aplicación utilizada para solicitar un servicio médico

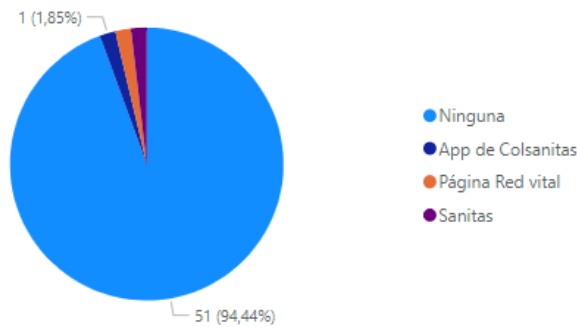


Figura 31. Aplicación utilizada para agendar un servicio medico

Fuente: Elaboración propia

Como parte importante de la investigación, se valoró los planes complementarios de salud y medicina prepagada proveen servicios de medicina domiciliaria, de los cuales 57.41% de la población cuenta con estas pólizas (ver figura 32).

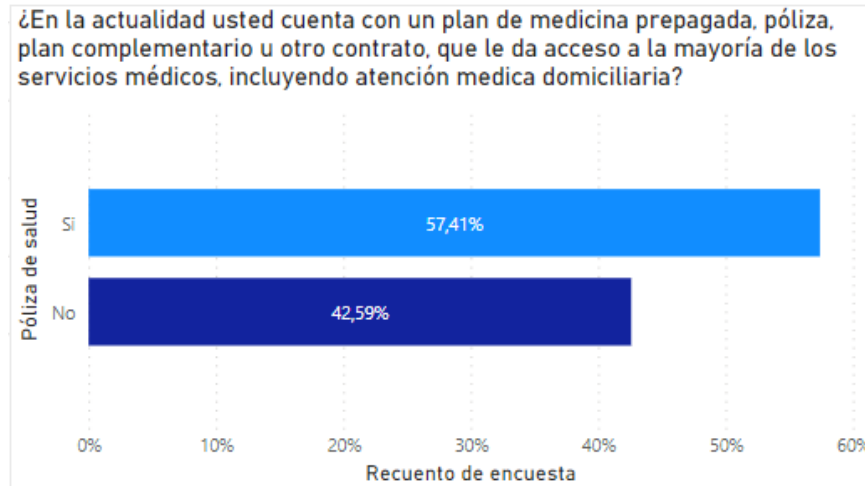


Figura 32. Población que cuenta con un plan complementario de salud  
Fuente: Elaboración propia

Con relación a la intención de compra, más del 75.93% de la población encuestada está dispuesta a adquirir un servicio con Care360. Siento este un resultado inicial positivo que permite filtrar y analizar la población dispuesta a adquirir los servicios (ver figura 33).

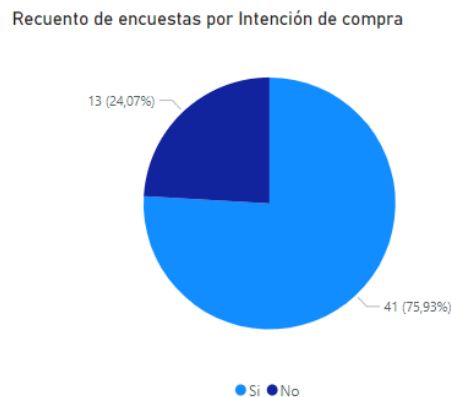


Figura 33. Intención de compra de los servicios de Care360.  
Fuente: Elaboración propia

Para la siguiente sección, se tiene en cuenta el grupo que contestó afirmativamente a la pregunta anterior, este grupo se encuentra compuesto por 41 personas (ver figura 34)

**41**  
Cant. encuestados interesados en  
usar la aplicación

Figura 34. Cantidad de encuestados que respondieron SI

Fuente: Elaboración propia

Con el fin de lograr una aproximación de la cantidad de servicio médicos ofrecidos por año de la población objetivo, se tiene en la figura 35, que aproximadamente que de 51 % de la población solicitan un servicio entre 1 a 3 veces por año y el 34.15% entre 4 a 6 veces por año.

En promedio, ¿cuántas veces al año solicita un servicio de salud o una atención medica domiciliaria?

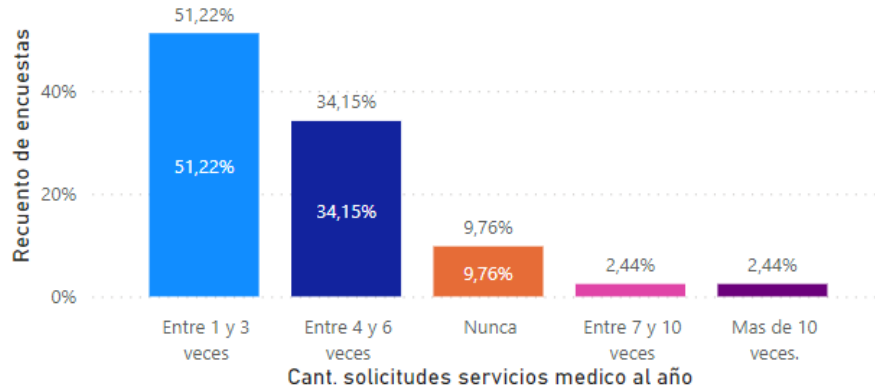


Figura 35. Frecuencias de solicitud de servicios médicos anual por persona.

Fuente: Elaboración propia

Con el objetivo de proyectar posibles costos de los servicios médicos domiciliarios esenciales, se obtuvo un resultado, evidenciado en la figura 36, en el cual el valor ideal de los servicios médicos domiciliarios está en rango entre \$50.000 a \$69.000.

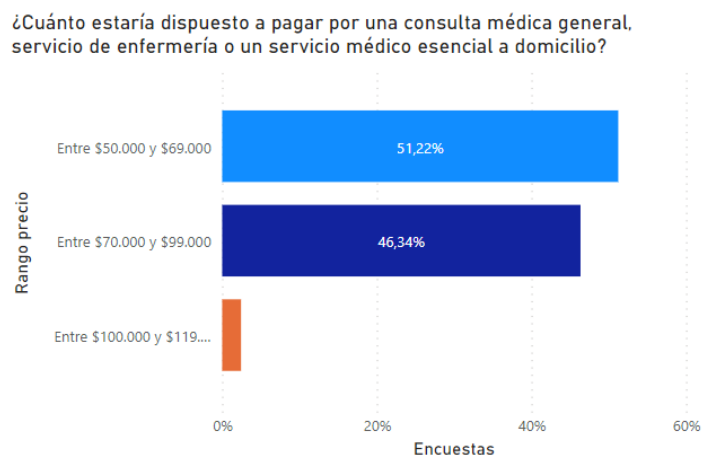


Figura 36. Cuanto está dispuesto a pagar un usuario por un servicio médico esencial  
Fuente: Elaboración propia

Con el objetivo de proyectar posibles costos de los servicios médicos domiciliarios especializados, se obtuvo un resultado en el cual el valor ideal de los servicios médicos domiciliarios está en rango entre \$90.000 a \$119.000 (ver figura 37).

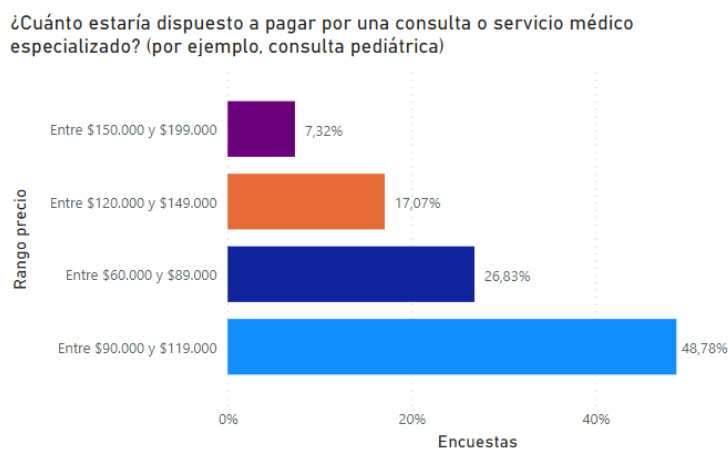
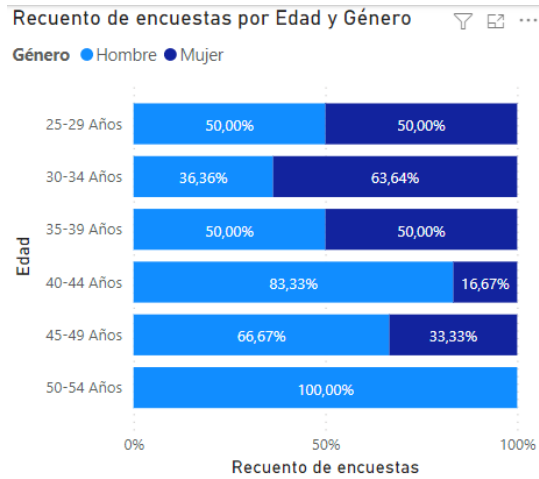
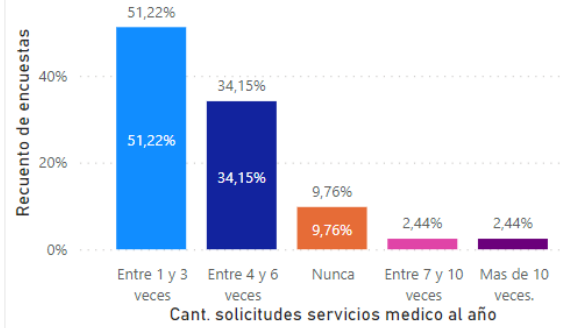


Figura 37. Cuanto está dispuesto a pagar un usuario por un servicio médico especializado.  
Fuente: Elaboración propia

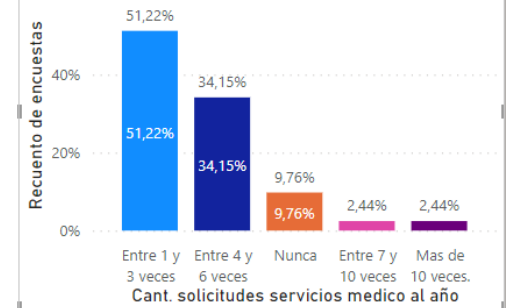
La figura 38, plantea el escenario en el cual el cliente, tomador de servicio contestó afirmativamente a la intención de compra, y que permite establecer que la propuesta de valor dirigida a este grupo de clientes es ampliamente aceptada entre la población de 30 a 39, años y que consideran el valor de los servicios asequibles, además se puede establecer que hay una gran oportunidad de crecer en el segmento de clientes que actualmente solo asisten a consultas presenciales.



En promedio, ¿cuántas veces al año solicita un servicio de salud o una atención médica domiciliaria?

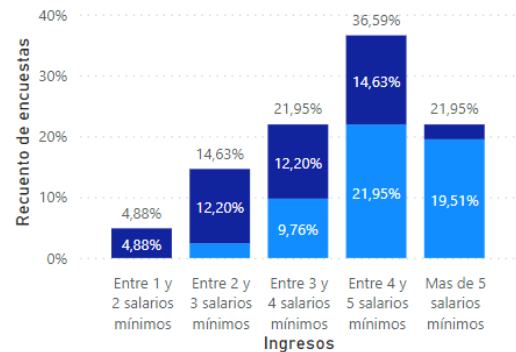


En promedio, ¿cuántas veces al año solicita un servicio de salud o una atención médica domiciliaria?

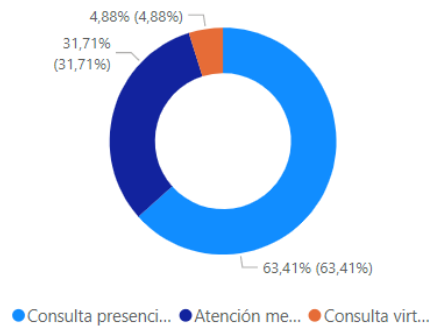


Ingresos por género

Género ● Hombre ● Mujer



¿Cuándo necesita un servicio médico básico o un servicio de salud esencial, cual forma de atención prefiere?



¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una consulta médica general, servicio de enfermería o un servicio médico esencial a domicilio?

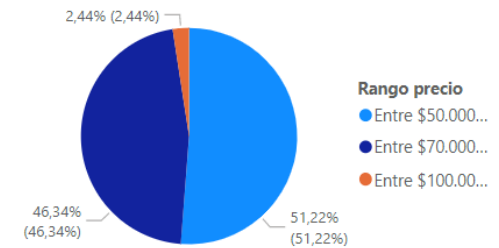


Figura 38. Escenario “si”

Fuente: Elaboración propia

#### 4.2.2.2. Encuesta prestadores de servicios

En la figura 39 se identificó que el con un 88% de las personas que participaron en la encuesta para el segmento de prestadores de servicio son mujeres.

¿Cuál es su género?

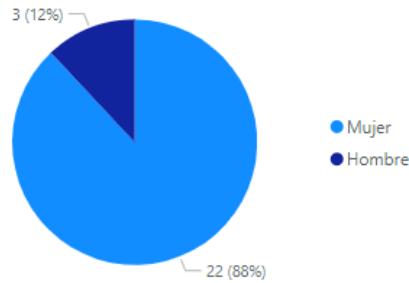


Figura 39. Distribución de los encuestados por genero

Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, en la figura 40 se observa que los rangos de edad entre los 30 – 34 años y 35 -39 años, componen la mayoría de las personas interesadas en la propuesta.

Por favor indique en cual rango de edad se encuentra:

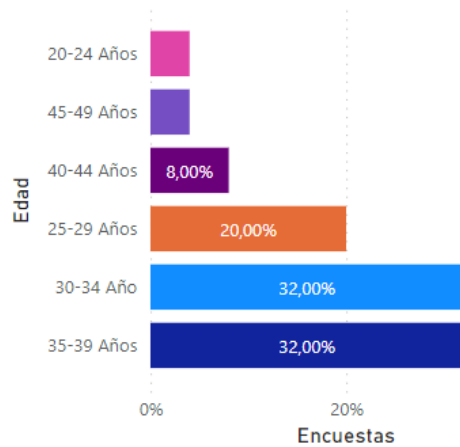


Figura 40. Distribución de los encuestados por grupo de edad.

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a los ingresos individuales mensuales (figura 42), el 32% de los individuos encuestados gana entre 1 y 2 salarios mínimos, seguidos por el rango entre 3 y 4 salarios

mínimos, es importante destacar que la propuesta dirigida a los prestadores de salud se enfoca en mejorar sus ingresos a partir de la aplicación de sus conocimientos profesionales.

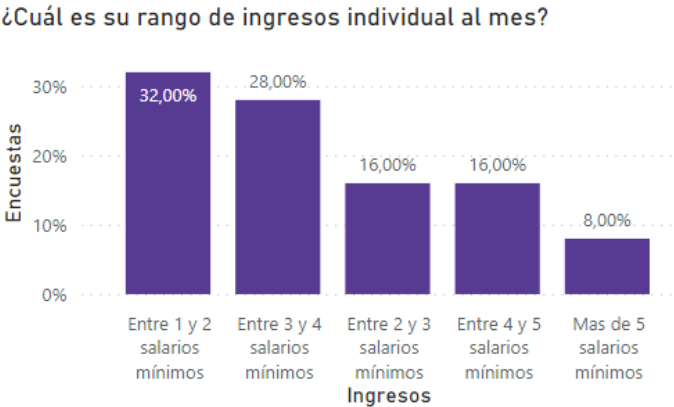


Figura 41. Distribución de encuestados prestadores de servicio para rango de ingresos mensual

Fuente: Elaboración propia.

El campo de conocimiento es uno de los aspectos más relevantes para el negocio, puesto que de la disponibilidad de las personas capacitadas depende la cantidad de servicios o atenciones que se puedan brindar a los usuarios, para la pregunta que indaga acerca de la profesión del encuestado, los resultados fueron 24% para médico general, seguidos de 20% jefe de enfermería (ver figura 42).

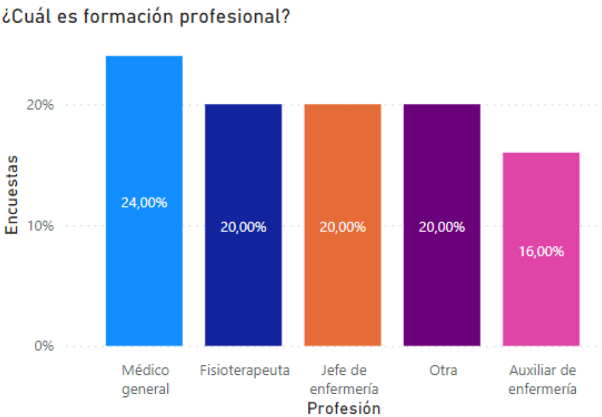


Figura 42. Distribución de encuestados prestadores de servicios para formación profesional.

Fuente: Elaboración propia.

Con relación a los hábitos actuales o a la situación actual del encuestado, se pudo identificar que la totalidad de estos se encuentran empleados (Figura 43), esto tiene sentido a la luz del contexto actual, puesto que la demanda de servicios de salud y de profesionales capacitados en el sector ha aumentado producto de la pandemia Covid 19.

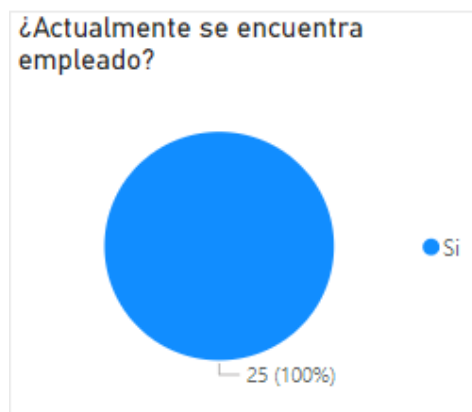


Figura 43. Distribución de resultados para la situación laboral.  
Fuente: Elaboración propia.

Se indagó acerca de la posibilidad de trabajar alternativamente por cuenta propia, para esta pregunta la mayor proporción contestó afirmativamente (64% de acuerdo con la figura 44).

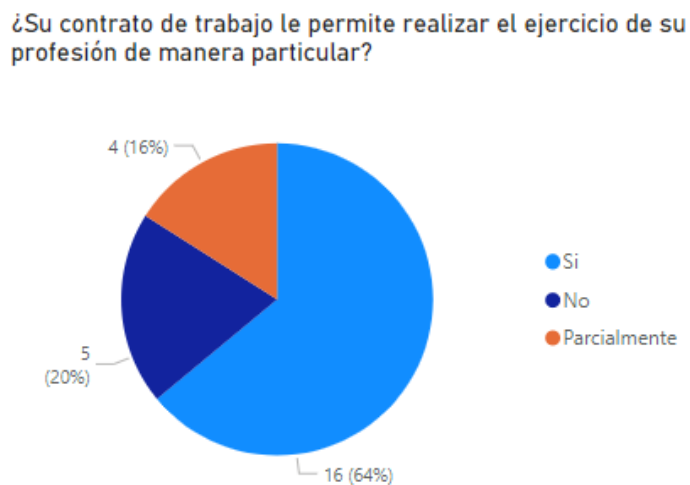


Figura 44. Diagrama de torta para los resultados de encuestados en relación a la disponibilidad laboral.  
Fuente: Elaboración propia.

Con relación a la intención de compra, al evaluar la intención de compra la mayoría de los encuestados, de acuerdo con los resultados de la Figura 45, el 76% contestó afirmativamente, el otro 24% que declinó la posibilidad de adquirir la propuesta de valor puede analizarse como profesionales que tienen mejores ingresos y que prefieren utilizar su tiempo en otras actividades distintas al ejercicio de la profesión.

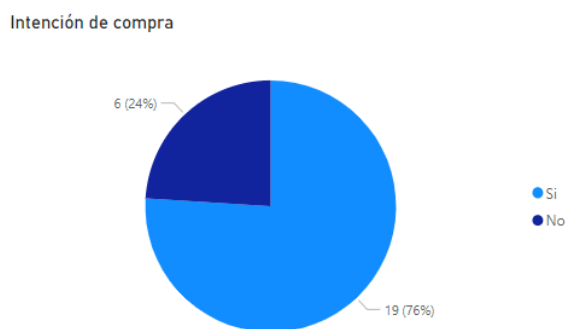


Figura 45. Diagrama de torta con los resultados de intención de compra  
Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se indagó acerca de la prestación de servicios profesionales por cuenta propia, en la Figura 46 se encontró que la mayor proporción de los encuestados no lo hacen (60%), y que esto se debe a que no cuentan con un medio apropiado para hacerlo.



Figura 46. Diagrama de torta con los resultados acerca del ejercicio de la profesión de forma particular.  
Fuente: Elaboración propia.

En concordancia con la pregunta anterior, se puede concluir que la mayoría de encuestados no presta sus servicios de manera particular (Figura 47), porque no cuenta con una herramienta o canal apropiado para promover su actividad profesional de manera particular.

¿Cuáles de los siguientes métodos utiliza actualmente para promocionar u ofrecer sus servicios profesionales de manera particular?

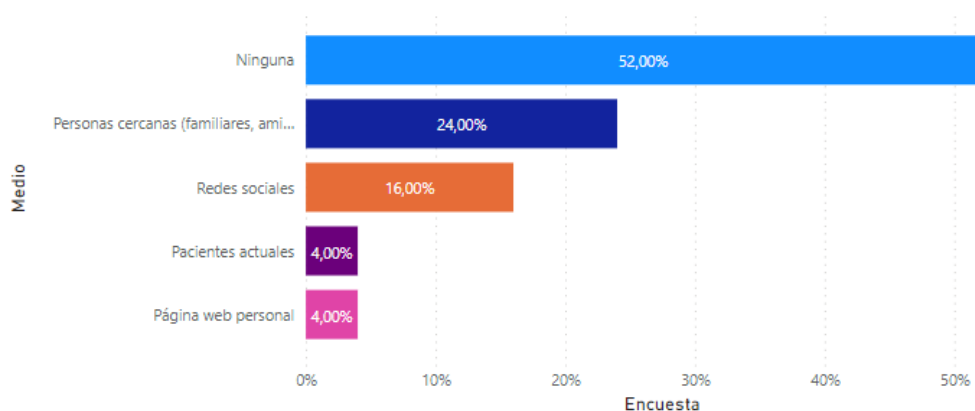


Figura 47. Resultados para los medios de comunicación utilizados para vender servicios profesionales.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados de la encuesta (Figura 48), los prestadores de la salud que fueron encuestados no conocen una aplicación o servicio que les permita publicar su actividad profesional y ofrecer sus servicios profesionales en el sector salud.

Por favor indique el nombre de la aplicación que utiliza para ofrecer sus servicios actualmente

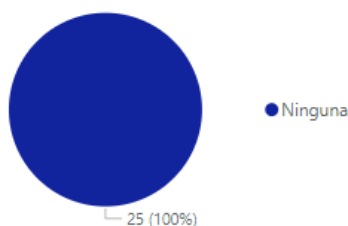


Figura 48. Diagrama con los resultados de aplicaciones utilizadas para trabajar de manera particular.

Fuente: Elaboración propia.

También se indagó acerca de las preferencias para el modelo suscripción a Care360 (Figura 49), se encontró que el 31.58% de las 19 personas que contestaron afirmativamente que utilizarían la aplicación, pagarían una suscripción mensual, por lo tanto, es posible ofrecer diferentes tipos de suscripción.

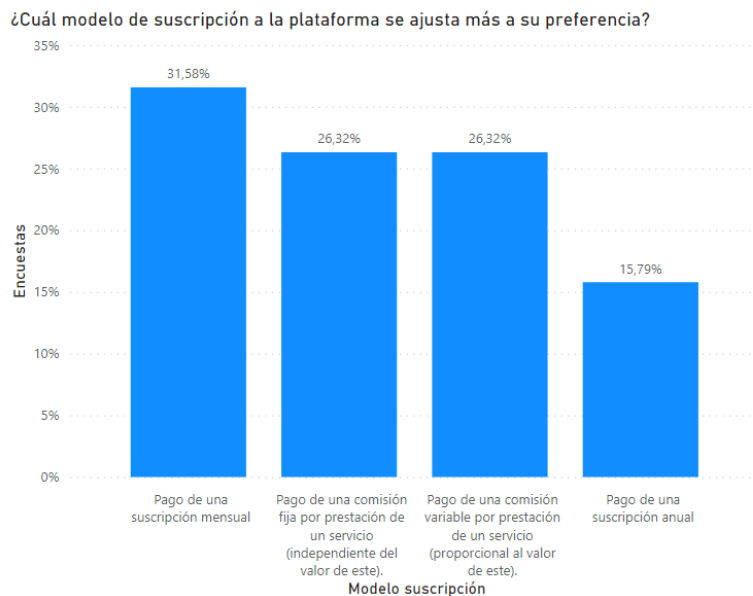


Figura 49. Resultados de la encuesta para modelos de suscripción a Care360  
Fuente: Elaboración propia.

Por otra parte, con relación al pago de comisiones por prestación de servicio los encuestados prefieren pagar una comisión cercana a los 10mil pesos por servicio efectivo (Figura 50).

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar de comisión por prestación de servicio?

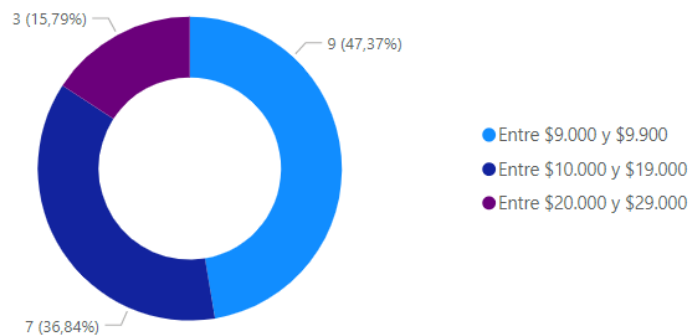


Figura 50. Resultados a la pregunta acerca del valor a pagar por comisión de servicio.  
Fuente: Elaboración propia.

Con relación al volumen de servicios el 52.63% de los encuestados pueden ofrecer entre 1 y 9 servicios semanalmente, lo cual inicialmente se puede ajustar a la demanda, pero que tendría que escalarse una vez se logren obtener más servicios.

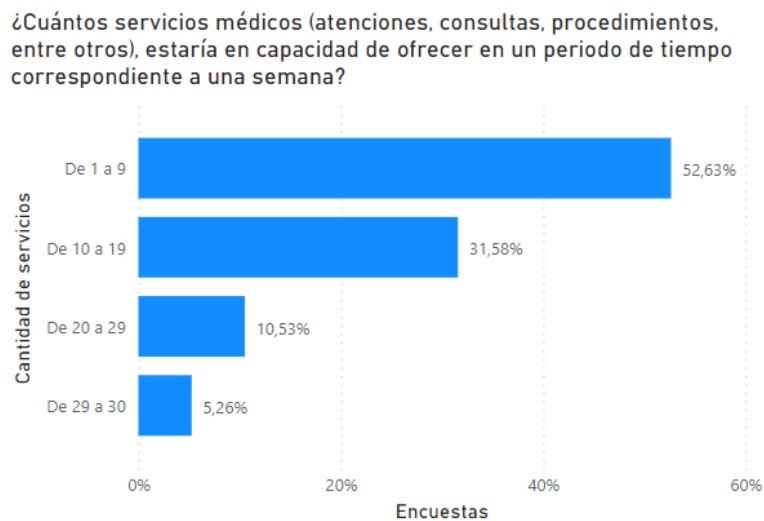
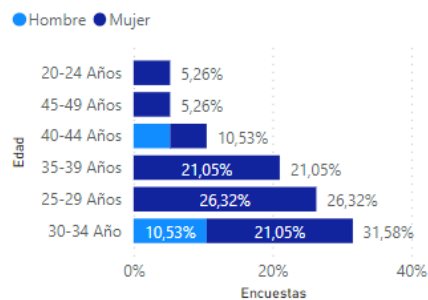


Figura 51. Cantidad de servicios médicos que el prestador puede realizar.

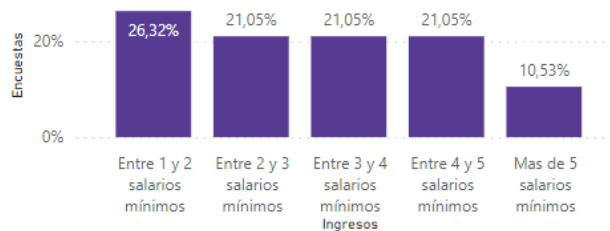
Fuente: Elaboración propia.

En la Figura 52 a continuación, permite evaluar el escenario “Si”, aquel en donde los encuestados manifestaron la intención de adquirir el producto o servicio. Por lo tanto, el cliente típico podría considerarse como una persona entre los 30 y 34 años, ubicados en el rango de ingresos de 1 a 5 salarios mínimos, en las profesiones médico general, jefe de enfermería, auxiliares y fisioterapeutas, con la posibilidad de trabajar por cuenta propia y que pueden ofrecer entre 1 y 9 atenciones en servicio semanalmente

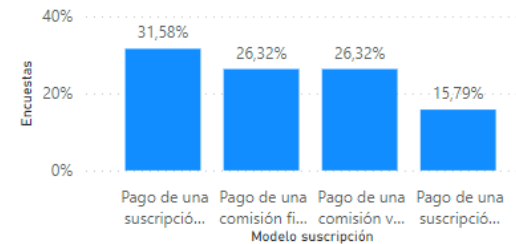
Por favor indique en cual rango de edad se encuentra:



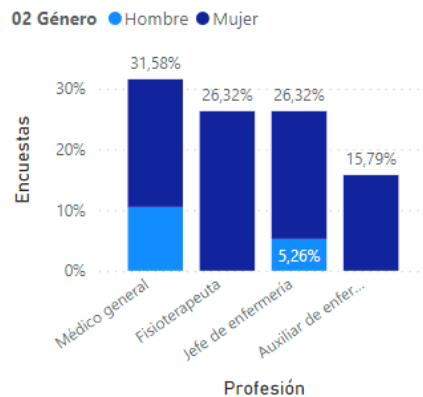
¿Cuál es su rango de ingresos individual al mes?



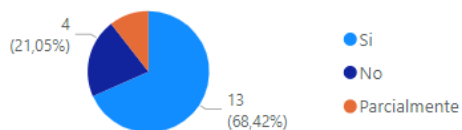
¿Cuál modelo de suscripción a la plataforma se ajusta más a su preferencia?



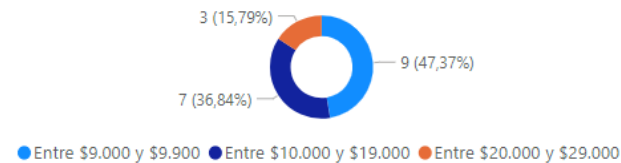
¿Cuál es formación profesional?



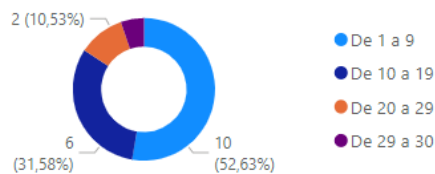
¿Su contrato de trabajo le permite realizar el ejercicio de su profesión de manera particular?



¿Cuánto estaría dispuesto a pagar de comisión por prestación de servicio?



Cantidad de atenciones a la semana



¿Cuáles de los siguientes métodos utiliza actualmente para promocionar u ofrecer sus servicios profesionales de manera particular?

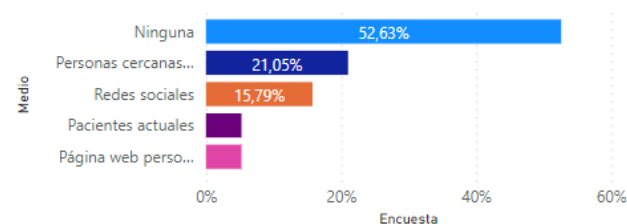


Figura 52. Escenario Sí, resumen.

Fuente: Elaboración propia.

### **4.2.3. Cálculo de la demanda potencial, proyección de ventas y participación del mercado**

Actualmente, se puede observar que a nivel nacional la población entre los 24 y 54 años tiene un buen indicador de apropiación digital (76,3%), específicamente en Bogotá se evidencia un gran aumento en cuanto a la apropiación digital por parte de las personas adultas, las cuales, están haciendo uso más intensivo de la tecnología y apropiándose de esta (Mintic, 2021). De las ventas en internet un 38,2% hechas por la población corresponden al sector salud (Revista Semana, 2020). Para el año 2022 según datos de secretaria de Salud de Bogotá (2022), la ciudad cuenta con 7.901.653 habitantes, de los cuales el 47.89% son hombres y el 52.11% mujeres, para la muestra se tomó un grupo significativo de personas en el rango de los 25 a 65 años, dentro del cual se obtienen 4.538.460 personas.

### **4.2.4. Descripción de la estrategia de generación de ingresos para el proyecto**

De acuerdo con el modelo de negocio planteado, la empresa basará sus ingresos en dos líneas de servicios principales, así:

- La propuesta de valor para los profesionales de la salud (Prestadores de servicios de salud): Utilizan los servicios digitales proporcionados por Care360 desde los sistemas de información o aplicaciones para publicitar sus servicios profesionales, en el modelo de ingresos propuesto, por cada servicio facturado se cobra una comisión la cual es una tarifa fija estándar para cualquier servicio.
- La propuesta de valor para el usuario final/paciente (Tomador del servicio de salud): En el modelo inicial los usuarios solo descargan la aplicación, contratan a los prestadores de salud y pagan los servicios contratados, en este caso los ingresos se generan por publicidad, en fases siguientes se planea agregar suscripciones por mensualidades, o prepago de servicios.

Según lo expuesto anteriormente, la empresa Care360 recibirá una remuneración a partir del uso de la aplicación por parte de los prestadores, recibirá pago por comisión por todos los servicios contratados a través de la app sobre el valor del servicio contratado por parte del usuario final.

#### 4.2.5. Conclusiones sobre oportunidades y riesgos del mercado

A partir de los resultados, se puede inferir que Care360 logrará una participación positiva en el mercado de aplicaciones que brindan servicios de salud y bienestar de manera domiciliaria, según los datos de las personas encuestadas se muestra interés en contratar servicios de atención domiciliarios, gracias a disminuir los desplazamientos y tiempos de espera. Sin embargo, se identifica que el riesgo que existe en un porcentaje del 59,26% donde las personas prefieren asistir a consultas tradicionales en el centro de salud, pese a la inconformidad con las distancias para desplazarse, hacer filas para la atención, lentitud en asignación de las citas y horarios no flexibles.

La matriz de evaluación de factores internos EFI permite identificar las fortalezas y debilidades en la organización, a través de la cual se hace una auditoría interna de la administración estratégica de la empresa, y su efectividad para identificar las fortalezas y debilidades (David, 2013).

La metodología utilizada consistió en realizar un listado de factores clave correspondiente a fortalezas y debilidades de la empresa, asignarle una ponderación, posterior cada factor se le asignó una calificación. Finalmente, se realizó la multiplicación de cada ponderación con su respectiva calificación, estos resultados parciales se sumaron en una puntuación ponderada total para la organización.

<b>MATRIZ EFI (Evaluación de Factores Internos)</b>					
	No.	FACTORES INTERNOS	PONDERACIÓN (A)	CALIFICACIÓN (B)	RESULTADO (C)
Fortalezas	1	Empresa basada en tecnología, toda la operación esta apoyada por tecnologías de la información.	10%	4	0,40
	2	Sistema de calidad, la empresa hace énfasis en la calidad del servicio que se presta al usuario, la seguridad y el resguardo de la información de los usuarios.	10%	3	0,30
	3	Estructuración y organización por procesos, todo el negocio es organizado por etapas y procesos, de modo que toda la operación sea 100% digital.	10%	3	0,30
	4	Énfasis en la sostenibilidad, se apuesta por ofrecer una alternativa que le permita a las personas a servicios de salud, así como generar ingresos para las personas que trabajan en ese sector.	10%	4	0,40
	5	Capacidad de innovación, al ser una empresa basada en servicios de tecnología, tiene una gran oportunidad para innovar, optimizar procesos y diversificar servicios.	10%	4	0,40
<b>Subtotal Fortalezas</b>					<b>1,80</b>
Debilidades	6	La empresa no ofrece los servicios, únicamente conecta a profesionales con clientes, por ende tiene una doble dependencia de dos tipos de usuarios.	10%	1	0,10
	7	Estructura legal para el funcionamiento de la plataforma de economía colaborativa	10%	1	0,10
	8	Dificultades para encontrar financiación	10%	1	0,10
	9	Dificultades para reclutar personal de recursos humanos	10%	2	0,20
	10	Posicionamiento en el mercado y penetración en el mercado	10%	2	0,20
<b>Subtotal debilidades</b>					<b>0,70</b>
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>		<b>2,50</b>

Figura 53. Matriz EFI

Fuente: Elaboración propia

A partir de la matriz EFI (Figura 53) se puede evidenciar al analizar los factores internos que integran las fortalezas y debilidades de Care360 con un resultado de 2.50, quiere decir que es considerado fuerte en estos factores, permitiendo identificar los factores que son más relevantes según la participación y calificación registrada.

La matriz de evaluación de factores externos EFE permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica, y competitiva (David, 2013) La matriz se elaboró a partir de un listado de factores claves externos teniendo en cuenta oportunidades y amenazas que afectan a la empresa relacionados con la industria seleccionada.

<b>MATRIZ EFE (Evaluación de Factores Externos)</b>					
	<b>NO.</b>	<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>PONDERACIÓN (A)</b>	<b>CALIFICACIÓN (B)</b>	<b>RESULTADO (C)</b>
<b>Oportunidades</b>	1	Al ser un sector tecnologico basado en la salud hay una constante aumento de clientes que buscan cuidar su salud o atender sus necesidades.	15%	3	0,45
	2	Mejora la cobertura de salud domiciliaria y la telemedicina a personas sin la posibilidad de pagar una suscripcion complementaria	5%	3	0,15
	3	Realizar alianzas o convenios de colaboracion con empresas que prestan servicios adicionales como, laboratorios, imágenes diagnosticos famacias o tratamientos de alta especialidad.	10%	3	0,30
	4	El alto costo del desarrollo integral de la plataforma, sus patentes y su blindaje legal, genera una reduccion en la posibilidad de que se genere competencia a gran escala	5%	4	0,20
	5	La entrada como un producto novedoso en un campo de servicios tradicional permite imponer nuevas reglas de juego y acaparar todo el potencial de clientes	15%	2	0,30
<b>Subtotal Oportunidades</b>					<b>1,40</b>
<b>Amenazas</b>	6	Políticas de gobierno que modifiquen las leyes laborales y sus alcances en las compañías concideradas plataforma de contacto o similares.	10%	2	0,20
	7	Perdida de la capacidad de proteger las patentes tecnologicas y proteccion de los datos de investigacion.	15%	2	0,30
	8	Regulacion de precios de los servicios por parte del gobierno	10%	2	0,20
	9	La aparicion de pequeños competidores a nivel local que no cumplan con las regulaciones de ley al pie de la letra y puedan ofrecer servicios a menores costos	10%	4	0,40
	10	Aparecion de nuevas tecnologias que puedan generar un cambio en el sector	5%	4	0,20
<b>Subtotal Amenazas</b>					<b>1,30</b>
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>		<b>4,10</b>

Figura 54. Matriz EFE

Fuente: Elaboración propia

A partir de la matriz EFE (Figura 54) se puede evidenciar que al analizar los factores externos de Care360 con un resultado de 4,10, esto indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en sector, permitiendo identificar los factores que son más relevantes según la participación y calificación registrada.

## **SEGUNDA PARTE**

### **5. ESTRATEGIA Y PLAN DE INTRODUCCIÓN DE MERCADO**

Con los resultados obtenidos se definen los objetivos de mercadeo y la estrategia de mercadeo, así como las estrategias de producto y, las estrategias de distribución, las estrategias de precio, servicio tomando en cuenta cada uno de los hallazgos de la investigación realizada, de la misma manera se crean las estrategias de comunicación y promoción y el presupuesto de la mezcla de mercadeo.

#### **5.1. Objetivos Mercadológicos**

Como se ha definido el objeto de la empresa es crear un modelo de economía colaborativa, que permita conectar a profesionales de la salud competentes y avalados por la organización con aquellas personas que requieran estos servicios específicos por medio de una plataforma digital, creando una solución tanto para los profesionales de la salud como para los pacientes. Por lo tanto, los objetivos mercadológicos están dirigidos al posicionamiento de la plataforma y marca, generando un impacto positivo en los profesionales y en los pacientes buscando que estos creen cuentas verificadas en la plataforma, mostrando las ventajas que les permite tener un contacto directo teniendo como garante de los servicios a la marca y además a esto logrando beneficios adicionales dentro de la plataforma. De la misma manera, uno de los retos plateados es lograr que la plataforma entre al mercado dado que se tiene un desconocimiento de estas posibilidades a costos más bajos sin la necesidad de una suscripción en la población.

#### **5.2. La estrategia de mercadeo**

La estrategia de mercadeo está basada en los hallazgos que se realizaron aplicando las herramientas como el mapa de empatía y el perfil persona, donde se identifica que las personas requieren el uso de los servicios médicos en algunos casos de manera ocasional, de manera frecuente y de manera preventiva, siendo estos servicios amigables desde el punto de vista económico ya que no requieren una suscripción de pago y son bajo demanda, además se proponen dos ventajas sumamente importantes la posibilidad de que los pacientes sean atendidos en la comodidad de su hogar y todo programado desde una plataforma digital.

Teniendo en cuenta esto, se deben centrar las estrategias de marketing en el encaje del problema solución, tanto en usuarios que sean clientes, como en usuarios que sean prestadores de servicios médicos.

Para esto, se planea una estrategia de mix marketing utilizando principalmente las siguientes estrategias:

- Estrategia de Producto, se plantea teniendo en cuenta la necesidad de desarrollar un producto acorde con la necesidad de los clientes, tanto prestadores como clientes.
- Estrategias de Distribución, en el caso particular de Care360, se plantea lograr una penetración completa del mercado en la ciudad de Bogotá y basado en los resultados del estudio de mercado de la ciudad de Bogotá se propone una expansión a otras ciudades principales de Colombia.
- Estrategias de Precio: teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el estudio de mercado, Care360 buscará dar una gama de precios de servicios que sea compatible con dichos resultados.
- Estrategias de Comunicación: dado el diseño de la plataforma y el mercado objetivo del estudio de mercado la estrategia de comunicación estará basada en el uso de herramientas de marketing digital.

### **5.3. Estrategias de producto y servicio**

El lanzamiento de una plataforma digital está orientado a la accesibilidad del producto sin una suscripción obligatoria o cláusula de permanecía, que busca atraer a clientes con necesidades específicas siendo un servicio con disponibilidad y condiciones muy favorables para todos los usuarios. Para el caso de la compañía se tiene una estrategia diferenciada en dos tipos de usuarios los clientes y los prestadores de servicios médicos.

#### **5.3.1. Estrategia dirigida a los prestadores de salud**

El lanzamiento de esta solución da a los prestadores de servicios de salud la posibilidad de, por medio de una plataforma de contacto, lograr establecer una base sólida de clientes y de la misma manera, pueda gestionar su tiempo y capacidad de operación. Para ingresar a la plataforma, simplemente basta ser un profesional cualificado y verificado para prestar los servicios de salud ofertados por el mismo usuario, y teniendo en cuenta la tendencia actual

de prestar los servicios de salud en casa que se generó a partir de la pandemia, el profesional tiene la posibilidad de acceder a una mayor cantidad de clientes. De la misma manera, la plataforma se encarga de hacer la gestión de los pagos, para que el prestador de salud tenga la posibilidad de recibir estos por cualquier servicio financiero y accediendo a pagar únicamente a la plataforma un fee, obviando gran parte de los gastos fijos que representa ejercer estas profesiones en Colombia; como lo pueden ser consultorio, servicios públicos, administración y personal administrativo.

### **5.3.2. Estrategia dirigida a los prestadores de salud**

Nuestra plataforma permite a los pacientes una solución de la salud que se adapta a cualquier tipo de usuario con la posibilidad de acceder a la plataforma, la empresa tiene una plataforma capaz de atender usuarios con necesidades como:

- Tratamientos recurrentes
- Medicina preventiva
- Tratamientos bajo demanda
- Tratamientos esporádicos

Con la gran ventaja que no se debe contar con una suscripción de pago de ningún tipo solo basta con ser usuario de manera gratuita de la plataforma. Al ser los servicios de carácter domiciliario, le permiten al usuario programar sus servicios sin la necesidad de salir de su casa o hacer largas filas de espera en centros de atención médica. Además, al eliminar grandes costos fijos, serán tarifas más accesibles que permiten pasar a la medicina preventiva, logrando controlar las enfermedades desde una etapa temprana, creando de esta manera una solución integral para la salud de los usuarios.

### **5.4. Estrategias de distribución**

Las estrategias de distribución para la organización, al ser una plataforma digital nos permite ser un empresa de distribución directa, donde la empresa a través de la plataforma se encarga de ofertar los servicios bajo sus políticas de servicios, la organización plantea una operación inicial en la ciudad de Bogotá, teniendo en cuenta que en la ciudades donde opere debe tener la capacidad de brindar soporte técnico a los prestadores de servicios, como a los pacientes, siendo el mercado bogotano en la fase inicial el mercado objetivo de la organización.

En una primera fase del desarrollo de la organización se cuenta con una plataforma de servicios multiplataforma por medio de la cual se ofertarán y contratarán los servicios de salud, teniendo como principal medio de distribución de la información las redes sociales para atraer la mayor cantidad posible de clientes. En la fase posterior, la empresa buscará ampliar el número de ciudades de operación en ciudades capitales principales de Colombia, como lo son Barranquilla, Cali y Bucaramanga.

Del mismo modo, al ser una plataforma digital, la misma se debe escalar constantemente a la cantidad de usuarios dentro de la plataforma para garantizar un funcionamiento pleno de la misma 24/7, de este modo, también al ampliar las capacidades en más ciudades se debe garantizar la capacidad de la organización de validar a los profesionales de la salud que se encuentren inscritos en la plataforma.

### **5.5. Estrategias de precio**

La fijación del precio de los servicios ofertados en la organización se realizará según la complejidad de cada uno de los servicios ofertados en este caso particular puede variar de drásticamente entre cada uno de los servicios, según la especialización del prestador de servicio, gracias a la posibilidad de eliminar gastos fijos en la prestación del servicio la compañía puede ofertar servicios médicos a un menor costo basado en el análisis de precios por servicios del mercado.

La compañía ofrece la facilidad de pagar, por cualquier medio de pago, un costo único por servicio, de manera anticipada y previamente establecido dentro de la aplicación, siendo el principal factor de diferenciación en la estrategia de precios después de tener un menor costo por servicio domiciliario, la ausencia total de cualquier tipo de suscripción mensual.

### **5.6. Estrategias de comunicación y promoción**

El nombre Care360, muestra la esencia de la marca siendo la palabra “Care”, traducida al español como cuidado y entendiendo 360 como los 360° con los cuales cuenta una circunferencia como la capacidad de la organización de, a través de sus servicios, cuidar el 100% de la salud, desde la medicina preventiva hasta las terapias de recuperación, teniendo en cuenta todo el marco de servicios médicos que son posibles de prestar fuera de las instalaciones de un centro asistencial. Esto y el hecho de ser una plataforma 100% digital,

nos lleva al hecho que es vital para la organización, el uso de redes sociales y servicios de publicidad digital para entender todas sus capacidades.

El uso de publicidad se hará formalmente por dos vías publicidad en Redes sociales pertenecientes a Meta, Twitter y Google, donde se promocionará directamente los servicios ofertados por la plataforma. Adicional a esto, se usarán las páginas y canales en redes sociales para enseñarle a los futuros usuarios las ventajas de usar el servicio de la organización, así como lo correspondiente a cuidados de salud y como canalizarlos a través de nuestros servicios.

Adicionalmente, a cualquier usuario inscrito en la plataforma se le dará la posibilidad de interactuar con la misma para que entienda muy bien cuáles son sus costos y sus servicios, sin que esto haga necesario que el usuario haga uso de los servicios.

Otra estrategia de promoción más enfocada al personal del sector salud, es la participación de la empresa en congresos, seminarios y otros eventos de profesionales de la salud para que estos comprendan las grandes posibilidades que la organización le ofrece.

### **5.7. Presupuesto de la mezcla de mercadeo**

Dentro del marketing mix que se ha definido y las estrategias que se adoptan, se tienen 3 estrategias claves a partir del lanzamiento, que buscan que la plataforma logre completar de la manera más rápida posible su punto de equilibrio, esta estrategia se basa en la estrategia de promoción como se muestra en la tabla 17, de comunicación como se muestra en la tabla 18 y de distribución en este caso distribución a través de una plataforma digital multidispositivo ejecutada como se muestra en la tabla 19. Donde se puedan dar a conocer a toda la población objetivo, el propósito de la organización, las ventajas que propone la misma para todos sus usuarios.

Tabla 17. Estrategia de promoción - Lanzamiento

<b>Actividad</b>	<b>Recursos requeridos</b>	<b>Mes de ejecución</b>	<b>Costo anual</b>
<b>Activación Fuerza de ventas</b>	Contratación Fuerza de ventas digitales.	1	MM

<b>Promociones y descuentos.</b>	Promociones y códigos de descuento aplicables en los servicios.	1	MM
<b>Alianzas estratégicas</b>	Alianzas estratégicas con compañías de salud.		
<b>Costo Total</b>			1 MM

Fuente. Elaboración propia

Tabla 18. Estrategia de Comunicación - Lanzamiento

<b>Actividad</b>	<b>Recursos requeridos</b>	<b>Mes de ejecución</b>	<b>Costo anual</b>
<b>Marketing de Redes Sociales</b>	Activación de Redes	1	N/A
<b>Posicionamiento en motores de búsqueda</b>	Negociación	1	0.5 MM
<b>Costo Total</b>			1 MM

Fuente. Elaboración propia

Tabla 19. Estrategia de distribución - Lanzamiento

<b>Actividad</b>	<b>Recursos requeridos</b>	<b>Mes de ejecución</b>	<b>Costo anual</b>
<b>Ampliación de capacidades de la plataforma</b>	Recursos en la nube	6	
<b>Contratación Personal de inicio</b>	Contratación	1	

Fuente. Elaboración propia

## **6. ASPECTOS TÉCNICOS**

El estudio técnico del presente proyecto busca establecer los parámetros óptimos para la producción o prestación de los servicios ofrecidos, definir los objetivos de producción, y dimensionar la cantidad de recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa.

### **6.1. Objetivos de producción.**

Atender todas las peticiones de servicio que se realicen a través de la plataforma, proporcionando un acceso uniforme las 24 horas todos los días del año, a los productos digitales de Care360, mediante una plataforma estable, segura y que cumpla con los estándares de acceso de la industria.

Desarrollar y mantener el componente de software que le permita a los profesionales de la salud ofrecer sus servicios profesionales.

Desarrollar y mantener el componente de software que le permita a los tomadores de servicios contratar un servicio de salud.

### **6.2. Ficha técnica del producto o servicio**

Care360 ofrece dos servicios principales, el acceso al Catálogo de servicios de salud, el cual ofrece la posibilidad de buscar todos los servicios de salud domiciliarios publicados por los prestadores de salud, este servicio se describe en la figura 55. Ficha técnica “Catálogo de Servicios de Salud” Care360.

<b>App Care360</b>	
<b>Nombre del Servicio</b>	
Catálogo de Servicio de Salud	
<b>Objetivo del servicio</b>	
Publicar un servicio de salud mediante la aplicación.	
<b>Descripción del servicio</b>	
Los profesionales de la salud pueden publicar un servicio de salud vinculado a su perfil profesional en la aplicación.	
<b>Usuario objetivo:</b>	<b>Responsable del servicio:</b>
Todas las personas que tengan instalada la aplicación en su terminal y que cuenten con un perfil creado y verificado, que cuenten con formación y acreditación en el área de salud.	Care360 deberá ofrecer la disponibilidad del servicio para que los prestadores de salud puedan conectarse y ofrecer sus servicios.
<b>Flujo de trabajo</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El profesional de la salud (Prestador en adelante) instala la aplicación en su terminal</li> <li>2. El Prestador crea un perfil en la aplicación y suministra las certificaciones y documentación requerida por la empresa y por los entes regulatorios.</li> <li>3. El prestador se suscribe a un servicio de salud expuesto en el catalogo <ol style="list-style-type: none"> <li>a. De no existir el servicio el prestador solicita la creación</li> </ol> </li> <li>4. El prestador ingresa selecciona el rango de tarifas por sus servicios</li> <li>5. La empresa informa el cobro por comisión por conectar un cliente con sus servicios.</li> <li>6. El prestador acepta los términos y condiciones de prestación de servicios.</li> </ol>	

Figura 55. Ficha técnica “Catálogo de Servicios de Salud” Care360

Nota: Descripción del producto ofertado por la organización y su flujo de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

El segundo servicio ofrece la posibilidad para contratar un servicio de salud, en este caso Care360 actúa como un intermediario entre el prestador de servicios de la salud, y el tomador de los servicios, ofreciendo las herramientas para realizar la contratación de una manera legal y segura, así como la captación del pago mediante canales electrónicos (Figura 56).

<b>App Care360</b>	
<b>Nombre del Servicio</b>	
Solicitud de servicios de salud	
<b>Objetivo del servicio</b>	
Ofrecer a las personas la posibilidad de contratar los servicios de salud ofrecidos en el catálogo de servicios de salud de un profesional de la salud.	
<b>Descripción del servicio</b>	
En este servicio las personas pueden buscar en el catálogo de servicios un servicio de salud domiciliario y escoger según las recomendaciones dadas por la aplicación o según el criterio del cliente.	
<b>Usuario objetivo</b>	<b>Responsable del servicio</b>
Clientes, toda persona que tenga instalada la aplicación y que desee contactar a un profesional de salud para contratar sus servicios	El prestador de servicios de salud
<b>Flujo de trabajo</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La persona instala la aplicación en su terminal.</li> <li>2. La persona selecciona la opción de clientes.</li> <li>3. La persona hace el registro de sus datos en la aplicación y configura sus preferencias (de servicios, atención, pago)</li> <li>4. Care360 mediante sus sistemas verifica los datos de registro de la persona y emite la activación del perfil como cliente.</li> <li>5. La persona puede contactar a un profesional de la salud para que le preste sus servicios.</li> </ol>	

Figura 56. Ficha técnica de solicitud de servicios de salud Care360

Nota: Descripción del producto ofertado por la organización y su flujo de trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

### 6.3. Necesidades y requerimientos

- **Hardware:** Se requerirá la adquisición de computadores destinados a las personas que realizarán el proceso de desarrollo del software
- **Software:** Se requerirá la adquisición de licencias de software para el desarrollo de los aplicativos, por ejemplo, software de ofimática como office, software para la planeación del proyecto como Project, entornos de desarrollo como visual estudio.

- **Infraestructura:** Se requerirá contratar servicios de infraestructura en la nube para soportar el funcionamiento en la nube como: almacenamiento de archivos, bases de datos relacionales y no relacionales, seguridad, procesamiento, máquinas virtuales o hosting para la ejecución de las aplicaciones.
- **Seguridad:** se deberá contar con capacidades especiales de seguridad puesto que los datos del perfil de salud un usuario es información altamente sensible por lo tanto se deberán destinar recursos, tanto de software como de talento humano para evitar brechas y garantizar la seguridad de los datos.

#### **6.4. Características de los componentes tecnológicos**

- **Servicios en la nube:** todos los sistemas, aplicaciones o utilidades que el negocio utilice deberán ser en la nube, puesto que no se contempla la adquisición de servidores o algún tipo de hardware para soporte la infraestructura de la aplicación. De manera preferente se utilizarán servicios tipo SaaS (Software como servicio).
- **Sistema de Almacenamiento:** para los sistemas de almacenamiento de archivos se utilizarán servicios en la nube, los archivos deberán tener copias de seguridad y métodos de encriptación que proporcionen seguridad en caso de que existan brechas de seguridad.
- **Sistemas de bases de datos relacionales:** la aplicación utilizara sistemas de bases de relacionales para almacenar algún tipo de información comercial.
- **Sistemas de bases de datos no relacionales:** la mayoría de las transacciones y datos de usuario pueden ser soportados por bases de datos no relaciones las cuales son más rápidas.
- **Servidor de aplicación:** se necesitará un servidor para ejecutar la aplicación y atender las peticiones desde los diferentes tipos de terminales.
- **Servicios de la aplicación:** por otra parte, la aplicación utilizara diferentes recursos de las terminales del usuario (teléfono inteligente, PC), como sensores, cámara, ubicación, almacenamiento local.

#### **6.5. Materias primas y suministros**

Para la elaboración de software de sistemas se requieren herramientas y entornos de desarrollo, procesos, personas y datos. Como tal, en este caso se requieren equipos de

cómputo y licencias de software bajo algún esquema de licenciamiento pago o gratuito, los contratos de arrendamiento de los servicios de cómputo en la nube, las bases de datos con fines comerciales y acceso a servicios de datos para validación de documentos de identificación y de otra documentación aportada por los prestadores como requisito para la prestación de un servicio.

- **Materias primas:** claramente cuando se habla de desarrollo de software no se usa un material primario como en otras industrias, en este caso se utiliza software para elaborar software, compiladores, motores de desarrollo, API's, entre otros, para el desarrollo de los productos digitales se utilizarán diferentes herramientas y entornos de trabajo. Por otra parte, un recurso esencial para poder funcionar es el tiempo de las personas, el trabajo y el conocimiento que aportan para realizar la implementación.
- **Suministros:** se identificaron dos tipos de suministros necesarios: los suministros de oficina dentro de los cuales se pueden incluir todos los materiales y equipos necesarios para la operación de la empresa, incluyendo consumibles; y los servicios de cómputo que proporcionan los proveedores de servicio Cloud.

#### **6.6. Plan de producción.**

Un proceso de producción es el conjunto de actividades orientadas a la transformación de recursos o factores productivos en bienes y/o servicios mediante la aplicación de la información y la tecnología (EAE Business School, 2022), su objetivo último es la satisfacción de la demanda, por lo tanto, el objetivo a alcanzar consiste en dar atención a todas las peticiones del cliente eficientemente, optimizando la operación en términos de tiempo y dinero generando satisfacción para estos y beneficio económico para la empresa. Para ello se deberá decidir el plan de producción en función de las previsiones de ventas. Esto supone adecuar la capacidad de producción atender correctamente a los clientes (Cámara de Santa Cruz de Tenerife, 2020).

La estructuración y la organización de las actividades mencionadas anteriormente se logra mediante la implementación de un Plan de Producción cuyo objetivo consiste en describir y orquestar esas actividades, es decir, el proceso fabricación del producto o de prestación del servicio, así como los recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para el funcionamiento de dichas operaciones.

### 6.6.1. Etapas

- **Distribución del software:** Puesto que el proyecto pretende producir es un software, este deberá contar con un plan de desarrollo basado en una metodología de desarrollo ágil que permita hacer entregas continuas del producto, desde un prototipo de la aplicación en su fase inicial, hasta la primera versión completa y funcional del aplicativo la cual se distribuirá entre las diferentes plataformas de distribución de software, Play Store, Apple, entre otros. Esta actividad involucra la utilización del tiempo empleado por el recurso humano para construir, probar y poner en funcionamiento las aplicaciones y servicios de tecnología a través de los cuales se prestará el servicio.
- **Comercialización:** esta actividad involucra la utilización de los recursos de mercadeo los cuales deben encargarse de hacer visible la aplicación o sistemas informáticos mediante diferentes estrategias de posicionamiento digital, y estimular al consumidor, tanto prestadores como tomadores de servicio para que descarguen la aplicación y comiencen a generar tráfico y peticiones de servicio.
- **Soporte/servicio al cliente:** Esta actividad involucra la atención a los diferentes tipos de clientes y deberá gestionar todos los problemas que ocurran con la prestación del servicio: disputas de saldos, problemas de acceso, quejas, peticiones, reclamos, entre otros.
- **Gestión de producción:** esta actividad se encargará de coordinar y orquestar los flujos de trabajo dentro del plan de producción, la gestión de los recursos materiales y la gestión del tiempo.

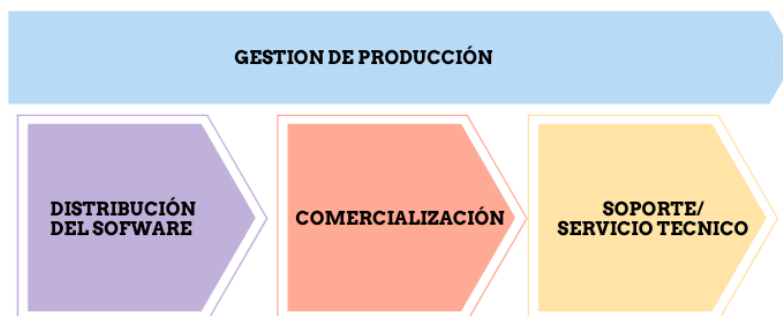


Figura 57. Proceso de producción Care360

Fuente: Elaboración propia

### **6.7. Operatividad, procesamiento de ordenes**

La operación del negocio se basa en la oferta y la demanda de los servicios de salud expuestos en el catálogo, el cliente final puede seleccionar quien le presta el servicio de acuerdo a su criterio, experiencia previa con un prestador, cercanía u otro criterio, si el cliente no quiere seleccionar o no puede, el aplicativo direccionará la solicitud siempre atendiendo al criterio de urgencia y de mínimo tiempo de respuesta ubicando al prestador de servicios en el área más cercana y colocando la orden de servicio en su terminal.

Todo servicio activo será monitoreado, desde la contratación de este, hasta la fase de pago o desembolso de los valores cobrados por la prestación del servicio, se deberá realizar el cierre y evaluación de la experiencia del servicio tanto por parte del tomador del servicio de salud como del prestador del servicio de salud.

### **6.8. Capacidad de prestación del servicio**

La cantidad de órdenes de servicio atendidas es proporcional a la cantidad de profesionales de salud por tipo de servicio ofrecido, es decir, si en una localidad existen 500 profesionales suscritos y con capacidad de atender un servicio en la misma ventana de tiempo, se podría decir que se podrían atender 500 solicitudes durante el tiempo de la consulta (30 minutos). En este caso la cantidad de profesionales de la salud suscritos en la aplicación y su disponibilidad es el factor determinante para la capacidad de prestación del servicio.

### **6.9. Plan de compras**

Se desarrolló un plan de compras de acuerdo con las necesidades planteadas en la sección 6.3. este plan contempló las necesidades iniciales de activos fijos como intangibles para el desarrollo de las actividades. El plan deberá ajustarse anualmente para cubrir todos los aspectos operativos que deriven de la planeación organizacional (ver Tabla 20).

Para la adquisición de los equipos de cómputo, contratación de servicios de computación en la nube y licencias de software se realizará un apalancamiento financiero mediante un préstamo a una entidad financiera, también se ha contemplado la opción de leasing para estos equipos, la adquisición de estos equipos deberá darse antes de la contratación del

personal, de modo que estos puedan comenzar a realizar sus actividades tan pronto como ingresen.

Tabla 20. Catalogación de activos necesarios para el funcionamiento.

<b>Tipo de activo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Tipo de gasto</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Fijo</b>	Laptops	Único	10
<b>Fijo</b>	Monitores	Único	10
<b>Fijo</b>	Puestos de trabajo	Único	3
<b>Fijo</b>	Sillas	Único	10
<b>Fijo</b>	Comunicaciones (celular)	Único	3
<b>Fijo</b>	Impresora - scanner – fotocopiadora (multifuncional)	Único	1
<b>Intangible</b>	Licencias de sistema operativo (windows)	Único	10
<b>Intangible</b>	Licencia de software ofimática, office 365	Suscripción Anual	10
<b>Intangible</b>	Servicios de computación en la nube (SaaS, PaaS)	Suscripción Anual	1
<b>Intangible</b>	Licencia de software contable	Suscripción Anual	1

Fuente: Elaboración propia

#### 6.10. Costo de prestación del servicio

Inicialmente se plantea la puesta en marcha de un único servicio el cual consiste en dos partes:

- El servicio de búsqueda y contratación del prestador de servicio por parte del paciente (tomador de servicio)
- El servicio de publicación y oferta de servicios mediante el catálogo de servicios en salud por parte del profesional de la salud (Prestador del servicio).

El costo asociado para la producción del servicio es de mil pesos por transacción, aparte del costo de la comisión por el contacto.

Tabla 21. Costos de producción asociados a la prestación del servicio.

<b>Costos Producción Del Servicio</b>			
<b>Nombre del producto servicio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo unitario del pdto o <u>servicio</u></b>	<b>Costo total</b>
<b>1</b> Atención en Salud Domiciliaria (comisión uso plataforma)	110,000	\$1,000.00	\$110,000,000
		<b>TOTAL</b>	<b>\$110,000,000</b>

Fuente: Elaboración propia

### **6.11. Infraestructura física y tecnología.**

No se contará con una plata física, en caso de requerir la utilización de un espacio para reuniones físicas se alquilará una oficina por el espacio de tiempo requerido, se registrará la dirección del domicilio del gerente para recibir la correspondencia.

No se adquirirá infraestructura tecnológica, puesto que todo el negocio podrá funcionar con servicios en la nube, por otra parte, se deberá estimar y aprovisionar el costo de la utilización de la infraestructura de los servicios en la nube.

## **TERCERA PARTE**

### **7. ASPECTOS ORGANIZACIONALES Y LEGALES**

#### **7.1. Misión**

Prevenir y preservar la salud y el bienestar desde sus casas, ofreciendo a nuestros usuarios acceso a servicios de salud de calidad, confiables y seguros.

#### **7.2. Visión**

En el 2030 ser la empresa líder brindando a los colombianos una experiencia ágil y satisfactoria para acceder a servicios de salud y bienestar domiciliarios.

#### **7.3. Estructura organizacional**

La estructura organizacional de la empresa Care360 es funcional, de tipo vertical (jerárquica) y cuenta con tres niveles, el primero de alta dirección, el segundo corresponde a nivel funcional y el tercero operacional.

#### **7.4. Perfiles y funciones**

Care360 está estructurado de la siguiente manera:

##### **7.4.1. Personal técnico**

Se deberá contar con personal con competencias en el desarrollo de aplicaciones para teléfonos inteligentes, así como diferentes roles que apoyen, estructuren, planeen y ejecuten el desarrollo del proyecto como: un arquitecto de software, ingeniero de pruebas, ingeniero de soluciones Cloud, especialista en seguridad informática, gerente de proyecto y una vez se ponga en marcha la aplicación ingenieros de soporte.

##### **7.4.2. Personal administrativo**

Como se mencionó anteriormente se desea contar con 3 personas en el área administrativa dentro de las cuales 2 tendrán roles de desarrollo de actividades de marketing.

### 7.4.2.1. Roles

Dentro de la organización de la empresa se han definido varios roles, tanto administrativos como operativos, a continuación, se describe cada uno de los roles, los perfiles y las principales funciones que cada uno de ellos debe realizar. Las tablas a continuación describen cada uno de estos roles.

Tabla 22. Descripción del cargo/ Gerente

<b>Cargo: Gerente</b>	<b>Área: Administrativa</b>
Jefe inmediato: Sin jefe directo	
Formación: Administrador de empresas, con estudios en gerencia de tecnologías de la información, mínimo 8 años de experiencia en empresas de tecnología.	
Objeto del cargo: Representar legalmente la empresa, dirigir, planear, controlar, supervisar y gestionar todas las operaciones de la empresa.	
Competencias: Alto nivel de relacionamiento, trabajo en equipo y habilidades comunicativas.	
<b>Funciones principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>· Organizar el funcionamiento de la empresa y planear, controlar y ejecutar las acciones pertinentes para que la empresa funcione correctamente.</li><li>· Evaluar los estados financieros de la empresa.</li><li>· Planear y ejecutar el presupuesto.</li><li>· Establecer metas e indicadores de gestión.</li></ul>	

Nota: Características, objetivos y funciones del gerente. Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Descripción del cargo/ Asistente administrativo

<b>Cargo: Asistente administrativo</b>	<b>Área: Administrativa</b>
Jefe inmediato: Gerente	
Formación: Administrador, o auxiliar de administración, experiencia mínima de 3 años relacionada con el cargo.	
Objeto del cargo: Apoyar al gerente en sus actividades, servir de apoyo logístico para los departamentos Administrativo, Desarrollo y de Marketing.	
Competencias: Alto nivel de relacionamiento, capacidad de priorizar tareas, trabajo en equipo aptitudes para gestionar el tiempo y habilidades comunicativas	
<b>Funciones principales</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>· Administrar la agenda del gerente.</li><li>· Colaborar con la organización y planeación de las actividades administrativas.</li></ul>	

- Servir de enlace entre las áreas de la empresa.
- Colaborar con los procesos de contratación de personal.

Nota: Características, objetivos y funciones del Asistente administrativo. Fuente: Elaboración propia

Tabla 24. Descripción del cargo/ Líder de Arquitectura de aplicaciones

<b>Cargo: Líder de Arquitectura de aplicaciones</b>	<b>Área: Desarrollo</b>
<p>Jefe inmediato: Gerente</p> <p>Formación: Ingeniero de Sistemas, Estudios en arquitectura de software, 4 años de experiencia mínimo, experiencia mínima de 5 años relacionada con el cargo.</p> <p>Objeto del cargo: Liderar el desarrollo de los aplicativos y proporcionar la arquitectura base del sistema.</p> <p>Competencias: Alto nivel de relacionamiento, liderazgo, toma de decisiones, organización, trabajo en equipo aptitudes y habilidades comunicativas.</p> <p style="text-align: center;"><b>Funciones principales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Diseñar la arquitectura del aplicativo.</li> <li>· Proporcionar conceptos técnicos y consejo a los desarrolladores</li> <li>· Diseñar la arquitectura de datos.</li> <li>· Apoyar el diseño de la seguridad del sistema.</li> <li>· Apoyar al área administrativa en el reclutamiento de los desarrolladores.</li> <li>· Colaborar con la implementación o desarrollo en el aplicativo.</li> <li>· Liderar el plan de desarrollo de software y hacer seguimiento continuo a su ejecución.</li> </ul>	

Nota: Características, objetivos y funciones del Líder de Arquitectura de aplicaciones. Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Descripción del cargo/ Front End Developer

<b>Cargo: Front End Developer</b>	<b>Área: Desarrollo</b>
<p>Jefe inmediato: Líder de Arquitectura de aplicaciones</p> <p>Formación: Ingeniero de Sistemas, conocimientos en desarrollo de aplicaciones web y móviles, experiencia mínima de 3 años relacionada con el cargo.</p> <p>Objeto del cargo: Desarrollar las interfaces de usuario y toda la lógica de controles de reglas de negocio expuestas al usuario.</p> <p>Competencias: Alto nivel de relacionamiento, capacidad de escucha, proactivo, organización, trabajo en equipo aptitudes y habilidades comunicativas</p> <p style="text-align: center;"><b>Funciones principales</b></p>	

- Diseñar las interfaces de usuario
- Diseñar la experiencia de usuario
- Desarrollar e implementar la programación correspondiente a toda la funcionalidad de cara al usuario final apoyándose en el arquitecto.

Nota: Características, objetivos y funciones del Front End Developer. Fuente: Elaboración propia

Tabla 26. Descripción del cargo/ Back End Developer

<b>Cargo: Back End Developer</b>	<b>Área: Desarrollo</b>
<p>Jefe inmediato: Líder de Arquitectura de aplicaciones</p> <p>Formación: Ingeniero de sistemas, conocimientos en lenguajes de programación Java, .NET, SQL, experiencia mínima de 3 años relacionada con el cargo.</p> <p>Objeto del cargo: Prestar servicios profesionales para el desarrollo e implementación del aplicativo, controles, reglas y restricciones, así como los modelos de datos que permitirán el registro de la información en el sistema.</p> <p>Competencias: Alto nivel de relacionamiento, capacidad de escucha, proactivo, organización, trabajo en equipo aptitudes y habilidades comunicativas</p> <p style="text-align: center;"><b>Funciones principales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Desarrollar e Implementar los sistemas que darán soporte a las transacciones de los diferentes tipos de usuario en el aplicativo.</li> <li>· Colaborar con el arquitecto en el diseño de la arquitectura de la aplicación y de datos.</li> </ul>	

Nota: Características, objetivos y funciones del Back End Developer. Fuente: Elaboración propia

Tabla 27. Descripción del cargo/ Oficial de seguridad informática

<b>Cargo: Oficial de seguridad informática</b>	<b>Área: Desarrollo</b>
<p>Jefe inmediato: Líder de Arquitectura de aplicaciones</p> <p>Formación: Ingeniero de sistemas, electrónico o afines, con especialidad o estudios en seguridad informática, experiencia mínima de 3 años relacionada con el cargo.</p> <p>Objeto del cargo: Prestar servicios profesionales en el establecimiento de las políticas de seguridad y el aseguramiento e implementar controles o restricciones en los sistemas.</p> <p>Competencias: Alto nivel de relacionamiento, capacidad de escucha, proactivo, organización, trabajo en equipo aptitudes y habilidades comunicativas</p> <p style="text-align: center;"><b>Funciones principales</b></p>	

- Desarrollar las políticas de seguridad del aplicativo.
- Hacer pruebas seguimiento y monitorización a los sistemas.
- Participar en el diseño del modelo de seguridad del aplicativo
- Crear e implementar las políticas de seguridad en el sistema

Nota: Características, objetivos y funciones del Oficial de seguridad informática. Fuente: Elaboración propia

Tabla 28. Descripción del cargo/ Ingeniero cloud

<b>Cargo: Ingeniero cloud</b>	<b>Área: Desarrollo</b>
<p>Jefe inmediato: Líder de Arquitectura de aplicaciones</p> <p>Formación: Ingeniero de sistemas/electrónico o afines, experiencia en administración y configuración de soluciones cloud en Azure, GCP o Amazon, experiencia mínima de 3 años relacionada con el cargo.</p> <p>Objeto del cargo: Prestar servicios profesionales para la administración, gestión y configuración de la infraestructura en la nube, así como desplegar y monitorizar los aplicativos.</p> <p>Competencias: Alto nivel de relacionamiento, capacidad de escucha, proactivo, organización, trabajo en equipo aptitudes y habilidades comunicativas</p> <p style="text-align: center;"><b>Funciones principales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>· Configurar la infraestructura en la nube</li> <li>· Desplegar las aplicaciones en la nube</li> <li>· Monitorizar y estimar los costos de computo</li> <li>· Implementar reglas de seguridad y configuraciones especiales en colaboración con el especialista de seguridad.</li> </ul>	

Nota: Características, objetivos y funciones del Ingeniero cloud. Fuente: Elaboración propia

Tabla 29. Descripción del cargo/ Líder de Marketing

<b>Cargo: Líder de Marketing</b>	<b>Área: Marketing</b>
<p>Jefe inmediato: Gerente</p> <p>Formación: Administrador, Publicista, estudios complementarios en marketing o estrategia digital, experiencia mínima de 5 años relacionada con el cargo.</p> <p>Objeto del cargo: Planear, ejecutar y hacer seguimiento a la estrategia de marketing para el negocio.</p> <p>Competencias: Alto nivel de relacionamiento, liderazgo, toma de decisiones, organización, trabajo en equipo aptitudes y habilidades comunicativas</p>	

---

**Funciones principales**

- Planear la estrategia de mercadeo de la aplicación
  - Crear estrategias de promoción del aplicativo
  - Trabajar con el Ing. de front end para verificar la usabilidad y la aceptación del aplicativo
  - Liderar la estrategia de marketing.
- 

Nota: Características, objetivos y funciones del Líder de Marketing. Fuente: Elaboración propia

Tabla 30. Descripción del cargo/ Promotor Medios Digitales

---

<b>Cargo: Promotor Medios Digitales</b>	<b>Área: Marketing</b>
Jefe inmediato: Líder de Marketing	
Formación: Publicista, estudios en marketing, experiencia mínima de 3 años relacionada con el cargo.	
Objeto del cargo: Apoyar la gestión del líder de marketing y hacer posicionamiento de la marca en redes sociales, crear, configurar y monitorizar estas	
Competencias: Alto nivel de relacionamiento, capacidad de escucha, proactivo, organización, trabajo en equipo aptitudes y habilidades comunicativas	

---

**Funciones principales**

- Posicionar el aplicativo en buscadores
  - Administrar las redes sociales
  - Implementar planes de marketing digital
  - Colaborar con el líder de marketing en el diseño de estrategia de mercadeo
- 

Nota: Características, objetivos y funciones del Promotor Medios Digitales. Fuente: Elaboración propia

Tabla 31. Descripción del cargo/ Promotor Relaciones Publicas.

---

<b>Cargo: Promotor Relaciones Publicas.</b>	<b>Área: Administrativa</b>
Jefe inmediato: Gerente	
Formación: Abogado, relacionista público, estudios en marketing, experiencia mínima de 3 años relacionada con el cargo.	
Objeto del cargo: Cumplir funciones de apoyo jurídico y de intermediación con empresas de salud o entidades públicas.	

---

---

Competencias: Alto nivel de relacionamiento, capacidad de escucha, proactivo, organización, trabajo en equipo aptitudes y habilidades comunicativas

### Funciones principales

- Prestar apoyo jurídico
  - Colaborar con la creación de los planes estratégicos.
  - Desarrollo de relaciones públicas con gremios y empresas privadas o instituciones de salud públicas, o privadas.
  - Desarrollo de protocolos de prestación del servicio
  - Vigilar que se cumplan los requisitos legales en materia de prestación de servicios de salud.
- 

Nota: Características, objetivos y funciones del Promotor Relaciones Publicas. Fuente: Elaboración propia

## 7.5. Organigrama

El organigrama de la empresa, explicado en la figura 56, define la estructura organizacional, así como la responsabilidad y la línea de mando dentro de la organización, para la empresa Care360, inicialmente de definieron 10 cargos, tres de estos son posiciones de liderazgo.

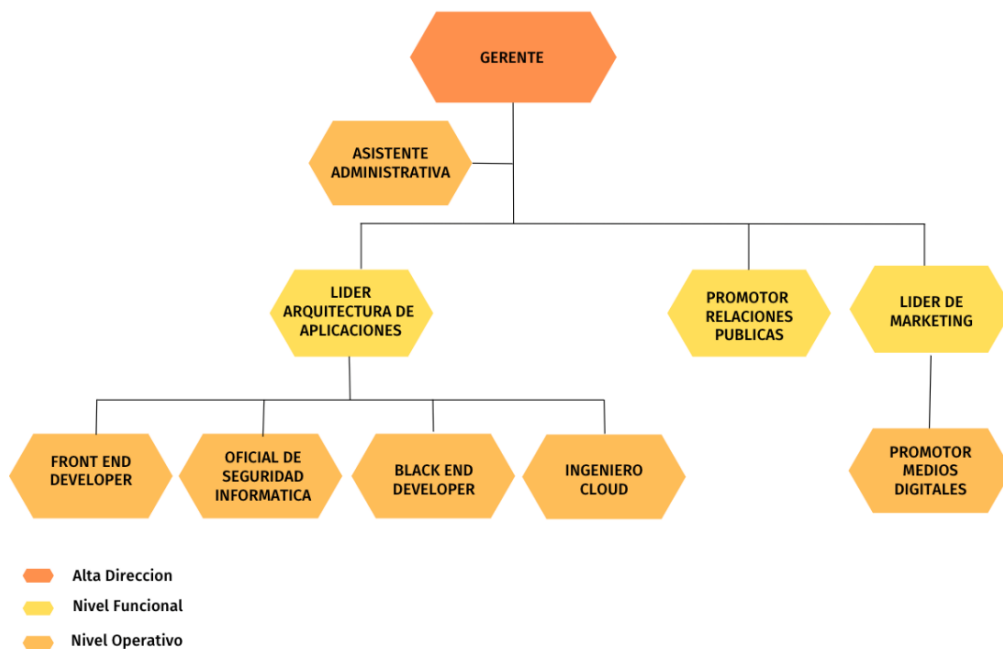


Figura 58. Organigrama

Fuente: Elaboración propia

## 7.6. Factores clave de la gestión del talento humano

La gestión del talento humano es una actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con el objeto de obtener, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren en sus diferentes estructuras para crear una estructura organizacional donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales de la empresa.

Así pues, se puede resaltar la importancia de desarrollar factores de gestión del talento humana dentro de Care360, con el fin de brindar mejor productividad, retención del personal, fortalecer el trabajo en equipo, conocer la organización y proponer mejoras continuas.

### 7.6.1. Plan de bienestar y promoción

Se busca implementar la siguiente opción para encontrar el mejor talento dentro de la compañía y de esta manera incentivar al personal a lograr sus objetivos personales, su realización profesional y a contribuir en los objetivos de la compañía. La promoción depende de los niveles de rendimiento logrados. Para que este plan se pueda llevar a cabo y funcione de una forma correcta es necesario tener varios aspectos importantes, tal como se sugiere en el siguiente modelo:

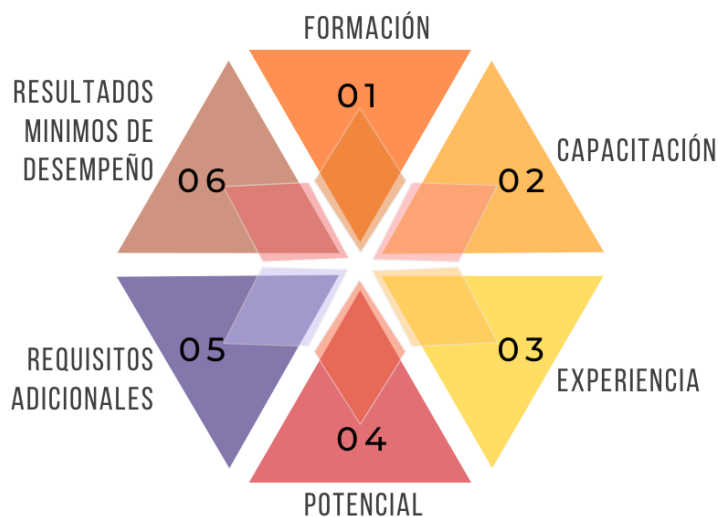


Figura 59. Modelo Promocional

Elaboración propia, basado en Paredes (2020)

Cuando un aspirante se inscribe a una vacante laboral, lo que busca principalmente en la organización es la posibilidad de crecimiento y de tener una línea de carrera. En Care360 claramente no se cuenta con una línea de carrera y para definirla se hace necesario tener previamente ciertos puntos definidos, los cuales se enuncian a continuación:

- Descripción de puestos
- Transparencia en descripción de puestos
- Modelo claro de compensación y beneficios
- Evaluación de desempeño
- Buena selección del personal
- Identificar el talento – Mapa de talento

Como bien se indica la sugerencia para realizar una línea de carrera es primero llevar a cabo estos seis puntos, sin embargo. se proponen a continuación 4 líneas de carrera de acuerdo a los cargos existentes en la compañía y las posibles opciones donde se podrían mover. Si bien se indica que la línea de carrera se realiza orientado hacia los cargos críticos, se propone realizar una revisión general para también realizar transferencias internas de forma horizontal o posibles promociones internas dentro de la misma área o áreas afines de acuerdo con la naturaleza de los cargos.



Figura 60. Plan de Bienestar y promoción

Fuente: Elaboración propia

#### **7.6.1.1. *Publicación de convocatorias internas***

Para que se logre realizar una oferta adecuada de vacantes mediante la promoción y rotación interna se sugiere realizar publicaciones de vacantes por medio de la Intranet y por medio de Gmail en un Icono llamado “Crece 360”. Esta es una sugerencia inicial del nombre en el cual podría estar alojadas las vacantes, donde los colaboradores podrían encontrar las vacantes para que sus opciones sean aún mayores y se incrementen las posibilidades de crecimiento en la organización.

Se propone que con este modelo se logren cubrir inicialmente el 30% de las vacantes lo cual puede ir creciendo exponencialmente hasta un 80% con un adecuado manejo desde todos los procesos de Talento Humano.

Este modelo genera beneficios para la compañía tales como la rentabilidad, cuidar el Talento Humano, reducir los costos en los procesos de reclutamiento, selección, evaluación y contratación, disminuir tiempos de adaptación en la organización y generar un retorno en la inversión en la formación que se le brinda a los colaboradores.

#### **7.6.1.2. *Impactos en el desarrollo de las personas***

En Care360 se busca generar un impacto en el desarrollo de las personas desde el momento de su vinculación seleccionando el personal idóneo para cubrir las vacantes de

acuerdo con sus habilidades y competencias, las cuales están alineadas con lo que se requiere en la organización.

Con las estrategias de mejora propuestas se busca impactar el desarrollo de las personas al ofrecerles una oportunidad de movilidad interna y posibilidad de ascenso de acuerdo con su desempeño. También se pretende mejorar las condiciones laborales al ofrecerles una posibilidad de contratación directa a un año dependiente la evaluación de desempeño.

#### **7.6.1.3. Plan de carrera**

En Care360 no se cuenta actualmente con un plan de carrera y un plan de sucesión. Se sugiere realizar el siguiente modelo, el cual es ideal empezarlo el siguiente año, una vez se tengan los resultados de evaluación de desempeño, mapeo de talento, y ajustes en los procesos de T.H.

Inicialmente se define el plan de carrera como un “programa para facilitar el desarrollo profesional de los empleados de alto potencial, para que puedan ocupar en el futuro puestos críticos de igual o mayor responsabilidad definidos en su ruta de carrera.

#### **7.6.1.4. Impacto en el desarrollo de las personas**

Las habilidades desarrolladas con los cursos son de carácter individual, sin embargo, como no ha sido medido, no es posible determinar si dichos conocimientos están siendo aplicados a las labores diarias de los colaboradores y a los objetivos organizacionales.

Con las estrategias de mejora mencionadas se pretende impactar de forma positiva a las personas al momento de generar conocimiento, experiencia, desarrollo personal y profesional y medición en su proceso de adquirir conocimiento.

### **7.7. Esquema de gobierno corporativo**

Se entiende el Gobierno corporativo como el sistema interno de una empresa del sector público o privado, mediante el cual, se establecen las directrices que deben regir su ejercicio y, en especial, la forma en que se administran controla y manejan las relaciones de poder. Su fin es propender por un manejo responsable y transparente de la empresa, haciéndola más competitiva y productiva, por cuanto la aplicación de estas reglas al interior de las empresas tiene como efecto la captación de nuevos y mejores recursos humanos y

financieros, el mejoramiento de las condiciones de funcionamiento y el estímulo al consumo y a la producción de bienes y servicios (Superintendencia de Comercio, 2022).

Por lo tanto, Care360 establecerá su Gobierno corporativo a conforme a la normatividad y cumpliendo con sus obligaciones de manera transparente y responsable, con el fin de garantizar que las actuaciones de quienes integran Care360 se basen en un marco de comportamiento ético y de buena conducta.



Figura 61. Esquema de buen Gobierno

Fuente: Elaboración propia

## 7.8. Aspectos legales

Los aspectos legales para tener en cuenta en la creación de la empresa Care360 son:

- Acta de constitución de la empresa
- Inscripción en la Cámara de Comercio
- Inscripción en el registro único tributario - RUT y obtención del NIT
- Inscripción en el registro de información tributaria – RIT
- Formulario Registro Único Empresarial y Social (RUES).

Adicionalmente, teniendo en cuenta que la empresa es responsable del IVA se realizaran los trámites para la habilitación de la facturación electrónica. Así mismo, teniendo en

cuenta lo establecido en el artículo 19 del código de comercio, la empresa está obligada a llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales.

### **7.9. Estructura jurídica y tipo de sociedad**

Care360 será constituida como una Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S, clasificada en la Cámara de Comercio código CIIU - clase 7110 “Actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica”.

La empresa contará con un representante legal y un suplente. La junta directiva estará conformada por los tres accionistas que la constituirán.

### **7.10. Regímenes especiales**

Care360 no pertenece a ningún régimen especial tributario contemplado en la legislación colombiana actual.

### **7.11. Presupuesto de personal administrativo.**

La tabla a continuación se describe la estructura de salarios dentro de la organización, los salarios se encuentran definidos de acuerdo con la responsabilidad y el promedio pagado a cada rol en la industria local.

Tabla 32. Estructura salarial en la organización

<b>Cargo</b>	<b>Salario mensual</b>	<b>Total Anual</b>
<b>Gerente</b>	\$ 10,000,000	\$ 120,000,000
<b>Asistente administrativo</b>	\$ 2,100,000	\$ 25,200,000
<b>Líder arquitectura de aplicaciones</b>	\$ 8,000,000	\$ 96,000,000
<b>Front end developer</b>	\$ 6,000,000	\$ 72,000,000
<b>Oficial de seguridad informática</b>	\$ 4,000,000	\$ 48,000,000
<b>Back end developer</b>	\$ 4,000,000	\$ 48,000,000
<b>Ingeniero cloud</b>	\$ 5,500,000	\$ 66,000,000
<b>Promotor de relaciones publicas</b>	\$ 3,000,000	\$ 36,000,000
<b>Líder de marketing</b>	\$ 4,000,000	\$ 48,000,000
<b>Promotor de medios digitales</b>	\$ 2,100,000	\$ 25,200,000
<b>Total</b>	\$ 48,700,000	\$ 584,400,000

Fuente: Elaboración propia

## **8. ASPECTOS FINANCIEROS**

### **8.1. Objetivos financieros de Care360**

Los objetivos financieros de la organización Care360, es la maximización de los ingresos por medio de un aumento y expansión del volumen de servicios prestados en la población objetivo, de la misma manera, se busca minimizar los costos y gastos operativos de la organización, buscando la sostenibilidad de la misma en el tiempo, garantizando el retorno de la inversión y la generación de valor, con dicho objetivo se busca garantizar una generación de valor constante y el crecimiento de la participación de la organización en el mercado, generando una organización sumamente atractiva para nuevos inversionistas.

### **8.2. Políticas de manejo contable y financiero**

La adopción de las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) no es fácil para las empresas, en el caso Care360 se realizará una acogida inmediata a las mismas desde su creación, del mismo modo se adoptaran todos los estándares de las normas nacionales, además se debe entrara en un proceso de preparación y culturización de todas las personas que directa o indirectamente participan en dicho proceso para mantener una cultura contable y financiera uniforme dentro de toda la organización.

En este orden de ideas las políticas contables y financieras de la organización se regirán completamente en el NIIF, las cuales se elaborarán en un trabajo concatenado del equipo contable y cada uno de los departamentos de la organización.

- Políticas de ventas: Las ventas de cada uno de los servicios se realizará en base a las tarifas pactadas al momento de la prestación de servicio, dichos pagos se realizarán usando tarjetas de crédito, debido por medio de plataformas digitales.
- Políticas de pago a prestadores de servicios: El pago a los prestadores de servicios se realizará por medio de transferencias virtuales a cuentas bancarias nacionales tras la confirmación de los servicios prestados, dichos pagos incluirán todos los descuentos de comisiones y de ley para cada caso particular.
- Políticas de garantía de pago: La recepción de los pagos se realizará directamente por la empresa y dichos pagos serán retenidos hasta que el cliente confirme el recibo a satisfacción de los clientes.

- Políticas de pago de nómina: Los empleados cuyo contrato laboral sea directo con la organización se realizará de manera mensual junto con las prestaciones sociales legales vigentes.
- Políticas de pagos a proveedores: Los pagos a los proveedores se realizarán según lo pactado en dichos contratos, al ser principalmente pagos internacionales dichos pagos se liquidarán de manera mensual

### 8.3. Presupuestos económicos (Simulación)

El presupuesto anual para la empresa nos muestra únicamente el año 1 como año con pérdidas que para este caso son bastante considerables, cerca de 53 millones de peso.

Tabla 33. Proyección del presupuesto de funcionamiento a 5 años

Año	1	2	3	4	5
<b>Ingresos por servicios</b>	\$ 990,000,000	\$ 1,427,580,000	\$ 2,364,072,480	\$ 4,412,777,691	\$ 9,099,147,599
<b>Gastos de fijos</b>	\$ 147,000,000	\$ 151,410,000	\$ 156,709,350	\$ 162,507,596	\$ 167,545,331
<b>Costos y gastos fijos</b>	\$ 700,000,000	\$ 721,000,000	\$ 746,235,000	\$ 773,845,695	\$ 797,834,912
<b>Depreciación</b>	\$ 9,300,000	\$ 9,300,000	\$ 9,300,000	\$ 9,300,000	\$ 9,300,000
<b>Impuestos</b>		\$ 107,864,458	\$ 385,186,726	\$ 1,005,178,209	\$ 2,438,893,363
<b>Resultado neto</b>	-\$ 52,323,000	\$ 209,383,947	\$ 747,715,410	\$ 1,951,228,288	\$ 4,734,322,410

Fuente: Elaboración propia

Pero posterior a esto la organización nos muestra proyecciones que se encuentran con una tendencia al alza durante el periodo estudiado.



Figura 62. Proyección de los ingresos en el tiempo

Fuente: Elaboración propia

#### 8.4. Presupuestos de ventas

Para la realización de la simulación financiera, se proyectan ventas por un total de 110.000 servicios por año o 300 servicios diarios, cada uno de ellos con un valor de comisión de \$9.000 pesos por unidad, con este valor la organización aspira a lograr un punto de equilibrio financiero en el año número 2 de la operación. Para el desarrollo de la presente simulación se presenta un aumento anual del costo de 0.2% anual muy por debajo del IPC típico de Colombia con el fin de mantener la competitividad en los años de servicio aun cuando dentro de la oferta colombiana no se encuentra una oferta realmente similar a Care360.

De la misma manera con este esquema de proyección y desarrollo de la organización se espera una ampliación rápida de la base de cliente pues la misma busca como objetivo principal el aumento de la base de clientes y de servicios por encima del aumento del precio por servicio.

Tabla 34. Proyección de ventas a 5 años

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Servicios proyectados año</b>	110000	154000	246400	443520	887040
<b>Precio del servicio</b>	\$ 9,000	\$ 9,018	\$ 9,036	\$ 9,054	\$ 9,072

Fuente: Elaboración propia

#### 8.5. Presupuesto de costos de comercialización

Los gastos publicitarios se realizarán por medio de estrategias de publicidad basada en marketing digital dicha inversión busca el mayor impacto directamente desde el dispositivo del usuario.

Tabla 35. Proyección de los costos de comercialización del servicio a 5 años

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Gasto publicidad y marketing</b>	\$30,000,000	\$ 35,000,000	\$ 40,000,000	\$ 42,000,000	\$ 45,000,000

Fuente: Elaboración propia

## 8.6. Presupuesto de gastos fijos

Dado el tipo de la organización los gastos fijos se suelen concentrar en los costos por la operación de la aplicación de la nube, en este caso los costos para el año se basan en telefonía celular, internet, outsourcing y 120.000.000 de pesos por concepto de los costos de servicio en la nube, dichos costos se espera que aumente porcentualmente cada año sin una mayor evaluación en su valor.

Tabla 36. Proyección de gastos fijos a 5 años

<b>Año</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Gastos fijos</b>	\$ 47,000,000	\$ 151,410,000	\$ 156,709,350	\$ 162,507,596	\$ 167,545,331

Fuente: Elaboración propia

## 8.7. Presupuesto de inversión

Para la puesta en marcha de la empresa Care360 es necesario

Tabla 37. Presupuesto de inversión inicial (propiedad, plata y equipo)

<b>Inversión inicial</b>	
<b>Total inversiones</b>	\$ 46,500,000
<b>Costos operativos</b>	\$ 55,000,000
<b>Nominas</b>	\$ 350,000,000
<b>Marketing</b>	\$ 5,000,000
<b>Gastos fijos</b>	\$ 73,500,000
<b>Total</b>	\$ 530,000,000

Fuente: Elaboración propia

## 8.8. Estados financieros (simulados)

La tabla a continuación muestra la simulación de los estados financieros proyectados a 5 años.

Tabla 38. Proyección de los estados financieros a 5 años

<b>Año</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Utilidades del ejercicio</b>	-\$52,323,000	\$209,383,947	\$747,715,410	\$1,951,228,288	\$4,734,322,410	

Fuente: Elaboración propia

## 8.9. Flujo de caja

Tabla 39. Flujo de caja proyectado a 5 años

<b>FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO: CAPITAL INVERTIDO</b>						
	0	1	2	3	4	5
		\$				
Activos		398,199,71	\$728,084	\$1,496,27	\$3,263,31	\$7,413,21
Corrientes	\$483,500,000	9	,437	7,296	2,833	5,773
		\$	\$	\$	\$	\$
Pasivos	\$	\$	107,864,	385,186,7	1,005,178	2,438,893,
Corrientes	-	-	458	26	,209	363
		\$	\$	\$	\$	\$
<b>KTNO</b>	<b>\$483,500,000</b>	<b>9</b>	<b>620,219,</b>	<b>1,111,090</b>	<b>2,258,134</b>	<b>4,974,322,</b>
			<b>980</b>	<b>,569</b>	<b>,624</b>	<b>410</b>
		\$	\$			
Activo Fijo	\$	\$	27,900,0	18,600,00	\$	\$
Neto	46,500,000	37,200,000	00	0	9,300,000	-
		\$	\$	\$	\$	\$
Depreciación	\$	\$	18,600,0	27,900,00	37,200,00	46,500,00
Acumulada	-	9,300,000	00	0	0	0
		\$	\$	\$	\$	\$
Activo Fijo	\$	\$	46,500,0	46,500,00	46,500,00	46,500,00
Bruto	46,500,000	46,500,000	00	0	0	0
Total, Capital Operativo Neto	\$530,000,000	\$435,399,7	\$648,119,	\$1,129,69	\$2,267,43	\$4,974,32
		19	980	0,569	4,624	2,410

### CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE

	\$	\$	\$	\$	\$
EBIT	-	356,562,	1,164,441	2,978,937	7,185,309,
	6,300,000.0	000.0	,544.4	,954.4	718.9
	\$	\$	\$	\$	\$
Impuestos	-	121,231,	395,910,1	1,012,838	2,443,005,
	2,142,000.0	080.0	25.1	,904.5	304.4
	\$	\$	\$	\$	\$
NOPLAT	-	235,330,	768,531,4	1,966,099	4,742,304,
	4,158,000.0	920.0	19.3	,049.9	414.4
	\$	\$	\$	\$	\$
Inversión	94,600,281.	212,720,	481,570,5	1,137,744	2,706,887,
Neta	4	261.0	89.7	,054.4	786.7

	\$	\$	\$	\$	\$
<b>Flujo de Caja Libre del periodo</b>	<b>\$ 90,442,281</b>	<b>22,610,659</b>	<b>286,960,830</b>	<b>828,354,996</b>	<b>2,035,416,628</b>

Fuente: elaboración propia

### 8.10. Balance general

Tabla 40. Estimación del balance general a 5 años

<b>BALANCE</b>						
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVO</b>						
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
CAJA/BANCOS	483,500,000.00	398,199,718.57	728,084,437.15	1,496,277,295.56	3,263,312,832.53	7,413,215,773.35
FIJOS DEPRECIABLES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FIJOS DEPRECIABLES ACUMULADOS	\$ 46,500,000.00	\$ 46,500,000.00	\$ 46,500,000.00	\$ 46,500,000.00	\$ 46,500,000.00	\$ 46,500,000.00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ -	\$ 9,300,000.00	\$ 18,600,000.00	\$ 27,900,000.00	\$ 37,200,000.00	\$ 46,500,000.00
<b>ACTIVO FIJO NETO</b>	<b>\$ 46,500,000.00</b>	<b>\$ 37,200,000.00</b>	<b>\$ 27,900,000.00</b>	<b>\$ 18,600,000.00</b>	<b>\$ 9,300,000.00</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>\$ 530,000,000.00</b>	<b>\$ 435,399,718.57</b>	<b>\$ 755,984,437.15</b>	<b>\$ 1,514,877,295.56</b>	<b>\$ 3,272,612,832.53</b>	<b>\$ 7,413,215,773.35</b>
<b>PASIVO</b>						
	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Impuestos X Pagar	0 -	107,864,457.6	385,186,726.2	1,005,178,208.8	2,438,893,362.9	
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 107,864,457.6</b>	<b>\$ 385,186,726.2</b>	<b>\$ 1,005,178,208.8</b>	<b>\$ 2,438,893,362.9</b>	
Obligaciones Financieras	290,000,000.00	247,722,718.57	198,736,032.58	141,975,595.3	76,206,335.92	\$ -
<b>PASIVO</b>	<b>\$ 290,000,000.00</b>	<b>\$ 247,722,718.57</b>	<b>\$ 306,600,490.13</b>	<b>\$ 527,161,885.78</b>	<b>\$ 1,081,384,544.77</b>	<b>\$ 2,438,893,362.94</b>

### PATRIMONIO

	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Capital Social	240,000,000.0	240,000,000.0	240,000,000.0	240,000,000.0	240,000,000.0	240,000,000.0
	0	0.00	000.00	00.00	00.00	00.00
		\$	\$	\$	\$	\$
Utilidades del Ejercicio		(52,323,000.0)	209,383,947.0	747,715,409.8	1,951,228,287.8	4,734,322,410.4
<b>TOTAL, PATRIMONIO</b>	<b>\$ 240,000,000.0</b>	<b>\$ 187,677,000.00</b>	<b>\$ 449,383,947.01</b>	<b>\$ 987,715,409.78</b>	<b>\$ 2,191,228,287.76</b>	<b>\$ 4,974,322,410.41</b>

	\$	\$	\$	\$	\$	\$
<b>TOTAL, PAS + PAT</b>	<b>530,000,000.0</b>	<b>435,399,718.57</b>	<b>755,984,437.15</b>	<b>1,514,877,295.56</b>	<b>3,272,612,832.53</b>	<b>7,413,215,773.35</b>

CUADRE (ACT = PAS+PAT)	\$	\$	\$	\$	\$	\$
	-	-	-	-	-	-

Fuente: elaboración propia

Tabla 41. Resumen de los indicadores financieros

Año	0	1	2	3	4	5
<b>Razón corriente</b>	0	1.61	2.37	2.84	3.02	3.04
<b>Prueba acida</b>	0	0	6.75	3.88	3.25	3.04
<b>ROA</b>	0	0.120172	0.276968	0.493581	0.596229	0.638632
		33	59	5	49	75
<b>ROE</b>	0	0.211215	0.682921	1.418379	1.804379	1.941176
		99	11	12	67	47
<b>VPN</b>	\$944,600,755					
<b>TIR</b>	53.93%					
<b>Periodo de recuperación</b>	1.80					

Fuente: elaboración propia

- **Razón corriente:** La liquidez corriente relaciona las cuentas del activo corriente y el pasivo corriente, de esta manera se define la ratio de liquidez, la organización por cada peso que adeuda desde el primer año genera 1.61 pesos superando desde el año 1 el punto de equilibrio (Andrade Pinelo, 2011).
- **Prueba acida:** A partir del año numero dos la organización Care360 es capaz de generar liquidez siendo la máxima en el año dos y manteniéndose positiva hasta el final del estudio.

- ROA: Teniendo en cuenta que la ROA es un indicador el cual mide la rentabilidad que se tiene del total de activos de la empresa, se tiene en el caso de Care360 una rentabilidad a partir del año 1 del 12%, por lo tanto, se puede decir que se cuenta con una organización que está constantemente logrando una mayor rentabilidad total de los activos.
- ROE: Teniendo en cuenta que la ROE es un indicador del nivel de eficiencia con el cual se manejan los recursos de propios de la empresa (Andrade Pinelo, 2011), para este caso al ser el patrimonio de la empresa tan pequeño por su tipología este factor es mínimo y no tiene una afectación tan alta en los indicadores de la organización.
- TIR y Periodo de recuperación: En el caso particular de Care360 la cual es una empresa tecnológica, se tiene un periodo de retorno sumamente bajo con una TIR alta, común mente se espera que la TIR, sea mayor a una tasa de interés exigida por un inversor, pero para este caso se tiene TIR que es capaz de lograr el retorno de la inversión en apenas 1.8 años.

### **8.11. Fuentes de financiación**

Para la lograr la puesta en marcha de Care360 se realizará una inversión inicial total de \$530.000.000, lo cual comprenderá la inversión inicial para la puesta en marcha como son equipos, patentes o intangibles y los gastos propios de la puesta, de la misma manera se tienen presupuestado 6 meses de costos operativos, nominas, marketing y demás gastos fijos.

Dicho valor de inversión estará dividido en 2.

- Aportes de los emprendedores: \$240.000.000
- Préstamo para solicitar: \$ 290.000.000

### **8.12. Plan de financiación**

Para la obtención de la financiación se realizará un crédito bancario a 5 años con una tasa de interés anual del 15.87% anual con el siguiente plan de amortización.

Tabla 42. Estructura del plan de financiación.

	<b>Inicial</b>	<b>interés</b>	<b>amort</b>	<b>cuota</b>	<b>final</b>
<b>Año 0</b>					\$ 290,000,000.0
<b>Año 1</b>	\$ 290,000,000.0	\$ 46,023,000.0	\$ 42,277,281.4	\$ 88,300,281.4	\$ 247,722,718.6
<b>Año 2</b>	\$ 247,722,718.6	\$ 39,313,595.4	\$ 48,986,686.0	\$ 88,300,281.4	\$ 198,736,032.6
<b>Año 3</b>	\$ 198,736,032.6	\$ 31,539,408.4	\$ 56,760,873.1	\$ 88,300,281.4	\$ 141,975,159.5
<b>Año 4</b>	\$ 141,975,159.5	\$ 22,531,457.8	\$ 65,768,823.6	\$ 88,300,281.4	\$ 76,206,335.9
<b>Año 5</b>	\$ 76,206,335.9	\$ 12,093,945.5	\$ 76,206,335.9	\$ 88,300,281.4	\$ -

Fuente: Elaboración propia

### 8.13. Evaluación financiera

- El negocio que cumple las proyecciones en el tiempo es altamente rentable

## **9. ENFOQUE HACIA LA SOSTENIBILIDAD.**

Care360 se plantea como una empresa sostenible y responsable socialmente, tanto su misión y visión pretenden entregar bienestar a la sociedad, mediante la combinación de la tecnología y el saber de las personas. Por lo tanto, se ha considerado abordar el enfoque hacia la sostenibilidad desde tres ejes o dimensiones: social, ambiental y económico, los cuales se plantean a continuación.

### **9.1. Dimensión social**

La dimensión social de la sostenibilidad de Care360, se basa en dos pilares fundamentales, siendo el primero el pilar enfocado al cliente (Usuario) de la aplicación tiene como objetivo buscar que mejore su calidad de vida generando en este una cultura saludable a través de contenido gratuito dentro de la aplicación y mejorando su calidad de vida dando acceso a servicios médicos a costos competitivos logrando un acceso prioritario a dichos servicios y reduciendo el impacto del desplazamiento en la ciudad, aportando de este manera al cumplimiento del 3 objetivo de desarrollo “Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades” (Naciones Unidas, 2018).

El segundo pilar busca que los prestadores de servicios logren acceder a condiciones de trabajo favorables, aportando una oportunidad de trabajo que brinde flexibilidad suficiente para lograr su bienestar y estabilidad laboral, sin afectar bajo ningún concepto las buenas condiciones de trabajo.

Para lograr lo anterior se plantean algunas acciones, así como políticas e indicadores las cuales permiten involucrar a la empresa y servir como base para un programa más robusto de responsabilidad social a largo plazo.

#### **Acciones**

- Entrenamiento y formación para cargos de liderazgo que promuevan la diversidad e integración.
- Promoción de los valores y características de la cultura de la empresa para garantizar que esta imagen sea visible ante los clientes.
- Implementación de estrategias de reclutamiento y contratación no tradicionales.

- Basar los procesos de contratación en el talento, conocimiento y experiencia de las personas.
- Abrir convocatorias dirigidas a mujeres.
- Generar espacios y vacantes para personas con condiciones especiales, como por ejemplo con limitación física.
- Diseñar un programa de becas para niñas y adolescentes con potencial en áreas STEM, con posibilidad de ser contratadas posteriormente en la compañía.
- Elaboración de campañas de promoción y prevención en salud utilizando los aplicativos.
- Promover alianzas público-privadas para crear campañas de prevención en torno a la sanidad de fuentes hídricas y en la mejora de hábitos alimenticios.

### **Políticas**

- La empresa deberá resaltar la importancia de la igualdad y promover la diversidad e integración, puesto que esto impacta de una manera importante en aspectos como la innovación y la creatividad.
- Promover el trabajo decente y el desarrollo profesional de sus colaboradores, garantizar el acceso a la salud y la seguridad, a competir, cooperar y trabajar en condiciones de igualdad, diversidad e integración.
- Prevenir el acoso y fomentar el dialogo abierto, mediante el establecimiento de procesos de capacitación en las políticas y código de ética a los nuevos empleados, clientes y colaboradores externos.
- Garantizar un ambiente laboral apropiado para sus empleados, brindar oportunidades de crecimiento, retener talento a través de estímulos.
- Promover los hábitos saludables y la prevención de enfermedades derivadas de malas condiciones ambientales, así como de malas hábitos sociales y culturales.

### **Metas e Indicadores**

- Lograr que el 40% de integrantes del equipo sean mujeres, por lo cual, el indicador se definiría como: Total de mujeres empleadas / Total de empleados

- Vincular a personas con limitaciones físicas, que representen el 5% de los colaboradores, este indicador se define como:  $\frac{\text{Total de personas con limitaciones}}{\text{Total de empleados}}$

## **9.2. Dimensión ambiental.**

Care360 se proyecta como un negocio digital, por lo tanto, su estructura de funcionamiento se basará en servicios computacionales hospedados en la nube, esta infraestructura produce diferentes contaminantes a lo largo de la cadena de producción de los componentes tecnológicos, cuando están en servicio consumiendo energía y al final de su vida útil cuando son desechados.

Por otra parte, otro aspecto importante dentro del eje ambiental es el énfasis en la salud de las personas, en la reducción del gasto energético por cuenta de la movilidad relacionada a la necesidad de las personas de dirigirse a los centros médicos y en la optimización del tiempo, tanto de los prestadores de servicios médicos como de los pacientes, por lo tanto se ha definido un conjunto de acciones, políticas e indicadores dirigidos a implementar y medir el impacto de la organización con relación a este eje.

### **Acciones**

- Optimización del gasto energético en dispositivos electrónicos.
- Evitar el uso de medios impresos en marketing, preferir medios como, redes sociales, páginas web corporativas, anuncios electrónicos, así como evitar la utilización del papel en operaciones internas de la empresa.
- Promover el uso de servicios médicos domiciliarios reduce el gasto energético asociado a motores de combustión, así como la optimización del tiempo de cientos de personas.

### **Políticas**

- Producir bienes y servicios que hagan un uso óptimo de los recursos naturales, lo cual implica utilizar tecnología que tenga un consumo energético.
- Cero residuos, la compañía debe velar porque se produzcan la menor cantidad de residuos y que los que se generen se puedan aprovechar o disponer de una manera segura.

- La empresa será un negocio enteramente digital, por lo tanto, no contará con un edificio o conjunto de oficinas, mediante esto se reduce la necesidad de movilizar personas, gastar energía eléctrica, o agua, por lo demás, cuando se requiera se deberá incentivar medios de transporte alternativos como bicicleta con fines lúdicos.
- Promoción periódica de contenido relacionado a la promoción de hábitos saludables y la prevención de enfermedades desde la aplicación Care360.

### **Metas e Indicadores**

- Reciclaje, reutilización y reinversión de la venta de residuos apoyo a ONG medioambiental, definido como: Kg material reciclado y Reutilizado/kg material desechado.
- Teletrabajo, la cantidad de horas del colaborador en pantalla, definido como: Nro. horas trabajo en casa/número de horas de trabajo total.
- Utilización de bicicleta o caminatas, este es la cantidad de metros recorridos por el colaborador y reportados voluntariamente divididos en la cantidad de pasos recomendados por la organización mundial de la salud: Metros recorridos empleado/10.000.
- Cantidad de impresiones en los artículos de promoción y prevención en redes internas o externas: Cantidad de impresiones / Cantidad de suscriptores por canal.

### **9.3. Dimensión económica**

Uno de los objetivos de la empresa es ser rentable y cumplir con sus obligaciones financieras, ante sus acreedores, inversionistas y proveedores, para ello la empresa define un conjunto de indicadores que le permiten determinar el desempeño financiero. Para la empresa uno de los aspectos más importantes es el cumplimiento ante los clientes, puesto que estos determinan el volumen de servicios a contratar. Por ello, se han definido un conjunto de políticas y acciones tendientes a garantizar los niveles de cumplimiento y a generar confianza entre los diferentes actores involucrados en la prestación del servicio.

#### **Acciones:**

- Asegurar el cumplimiento de los niveles de servicio acordados entre Care360 y sus clientes y proveedores; y de otros compromisos u obligaciones contractuales

suscritas, así como gestionar las posibles incidencias y problemas, así como las disputas que surjan entre los diferentes actores en la cadena de valor.

- Asegurar y mejorar continuamente la fidelidad y satisfacción del cliente y partes interesadas para cubrir y superar sus necesidades y expectativas respecto al servicio.
- Proporcionar una adecuada gestión de la calidad de servicios.

### **Políticas**

- Aumentar la eficiencia de los procesos de entrega y soporte, creando un marco formal para la mejora de los servicios actualmente en desarrollo.
- Alinear esta política con la Política de Calidad y de Gestión Medioambiental, así como con cualquier otra política o normativa que aplique a la globalidad de la organización.
- Asegurar el cumplimiento de la legislación vigente y la normativa aplicable en materia de protección de datos, seguridad de la información, informática, así como el comportamiento ético de los empleados y terceras partes implicadas en el uso de la información.

### **Metas e Indicadores:**

- Proporcionar 8500 servicios mensuales
- Lograr 1000 suscriptores mensuales
- Generar 2000 descargas del aplicativo al mes

Contar con un plan de sostenibilidad permite identificar de forma clara los medios mediante los cuales la empresa informará o dará a conocer los temas que ha abordado en cuanto a RSC, sus estrategias, políticas y filosofía en torno a medio ambiente, problemática social y medio ambiente.

La adopción de políticas y programas en torno la adopción de modelo sostenible de la empresa a lo interno, con los clientes y demás grupos de interés; mejorando la confiabilidad de la empresa y generando una relación con la marca y las acciones que esta genera al medio ambiente y la sociedad. con los clientes y demás grupos de interés, mejorando la confiabilidad en la empresa y generando una relación con la marca y las acciones que esta genera al medio ambiente, entorno y la sociedad.

## **10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

A partir del desarrollo de Care 360, como plan de negocios para la creación de una empresa de tecnología basada en economía colaborativa enfocada en la prestación de servicios de salud, se busca que las personas puedan contratar diferentes tipos de servicios en salud y los profesionales de esa rama puedan ofrecer sus servicios.

En cuanto al primer objetivo se realizó un estudio del sector, a través del análisis PESTEL donde se evidencio a partir de los factores estudiados, los diferentes mecanismos con los que Colombia cuenta a partir de la ley 100, las carencias en el sistema de salud , problemas derivados a partir de la reglamentación, en el contexto económico se observó la poca inversión existente en investigación y desarrollo por parte del gobierno, en lo social muestra una ventaja dado la caracterización de la población, donde se promueve el acceso a los productos y servicios que se ofrezcan.

El segundo objetivo se logró gracias a las cinco fuerzas de Porter, donde se estableció que Care360 es una compañía novedosa que busca incursionar en un mercado de alta demanda. Un aspecto importante para Care360 es la diferenciación de sus servicios. Además, cuenta con una propuesta de valor basada en la calidad brindando servicios de salud domiciliarios, enfocado a la solución integral de las necesidades de los clientes y prestadores de salud.

Para el tercer objetivo se realizó un análisis técnico, que permitió desarrollar un plan de negocio a través de una aplicación móvil en la cual los profesionales de la salud ofrecerán sus servicios a las personas, mediante un catálogo digital expuesto en la aplicación, habilitada para funcionar en los principales sistemas operativos para teléfono y una interfaz para navegadores web.

A través del cuarto objetivo, se determinó la viabilidad de la empresa y su respectiva puesta en marcha, mediante un estudio financiero demuestra que Care360 es una organización que propone un modelo de negocio novedoso, basado en una baja inversión en infraestructura; dado el uso de infraestructura en alquiler, es capaz de generar ingresos a partir del año 1 (uno) de la operación y con un ingreso constante según las proyecciones obtenidas en el estudio financiero, logrando indicadores positivos que dan una viabilidad

completa desde lo financiero para Care360; de donde se concluye que la implementación de Care360 es viable, a partir de los indicadores identificados en el modelo financiero.

Así mismo, a través estudio administrativo y legal, mostro viabilidad en la vinculación de los aspectos organizacionales y legales en la implementación de Care360, el cual evidencia coherencia entre la misión, visión y estructura organizacional, así mismo contar con perfiles y funciones acorde a las necesidades y el mercado. A los cuales a través de un plan de bienestar y promoción se busca ofrecer beneficios que ayuden a fidelizar y crear fidelización con sus organizadores.

Posteriormente Care360, en la puesta en marcha de su último objetivo permitió incorporar principios de sostenibilidad y responsabilidad social corporativa, por lo que se enfoca en las dimensiones social, ambiental y económica, en donde se busca entregar y generar valor social a la comunidad mediante la promoción de la salud en temas de prevención de enfermedades, así como mejorar las condiciones económicas de los trabajadores de la salud, generando mayor calidad de vida y bienestar de sus usuarios; con relación a la dimensión ambiental, se plantea como un negocio 100% digital, libre de papel y que le permitirá a las personas ahorrar tiempo y desplazarse menos, generando menos gasto energético.

Finalmente, la propuesta de valor propuesta por Care360, es eficaz y útil en el sector, y atractiva para los usuarios. A partir de su estrategia de puesta en marcha Care360, busca distinguirse entre sus competidores y fidelizar a sus usuarios. Desde Care360, se busca generar un impacto a la comunidad, a través de aportar y brindar una alternativa de solución a una necesidad identificada en el nicho seleccionado, permitiendo a más personas acceder a servicios de salud y bienestar que mejoren su calidad de vida. Así mismo, impacta en los niveles de empleo, pues ofrece a los prestadores una fuente de ingresos a través del uso de la app, permitiéndole tener mayor poder adquisitivo y suplir sus necesidades.

## **Recomendaciones**

En el desarrollo de este documento no se realizó un análisis y selección de fuentes de financiamiento públicas y privadas, por lo que se sugiere con el fin de tener solidez en la

financiación del proyecto conocer las opciones disponibles e identificar la más adecuadas para Care 360 para su puesta en marcha.

Para Care 360, una opción viable para mejorar y afianzar la app, se puede identificar la importancia de determinar relaciones a través de las alianzas estratégicas con centros médicos, consultorios particulares, farmacias y demás, con el fin de brindar promoción, descuentos y diferentes beneficios a los usuarios.

El paso a seguir para Care 360, es el inicio de la constitución legal de la empresa, a través de los diferentes trámites y gestiones que en Colombia constituyen la formalidad de un negocio ante los diferentes administradores y entidades correspondientes. Para posteriormente entrar a aprovechar los beneficios a los cuales pueden acceder, tener visibilidad en el mercado, e iniciar el proceso de puesta en marcha y crecimiento de Care360.

Así mismo, es relevante que se haga un análisis previo de la nueva reforma a la salud que entrara en vigencia con el Gobierno actual, con el fin de estar preparados y poder asumir los cambios y retos que se presentaran. De igual manera, se debe proyectar a expandir Care 360 a nivel nacional e internacional, identificando los mercados atractivos para la implementación de la app promoviendo el crecimiento y desarrollo de esta plataforma

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcaldía de Bogotá. (2022). *Seretaria de Salud. Salud Data*. Obtenido de Demografía y Salud: <https://saludata.saludcapital.gov.co/osb/index.php/datos-de-salud/demografia/piramidepoblacional/>
- Almeida, G., & Dmytraczenko, T. (2015). *Toward Universal Health Coverage and Equity in Latin America and the Caribbean: Evidence from Selected Countries*. E-library. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/279178796\\_Toward\\_Universal\\_Health\\_Coverage\\_and\\_Equity\\_in\\_Latin\\_America\\_and\\_the\\_Caribbean\\_Evidence\\_from\\_Selected\\_Countries/link/55d4b11e08aef1574e975850/download](https://www.researchgate.net/publication/279178796_Toward_Universal_Health_Coverage_and_Equity_in_Latin_America_and_the_Caribbean_Evidence_from_Selected_Countries/link/55d4b11e08aef1574e975850/download)
- Álvarez Sánchez, F. (2017). Técnicas para evaluar financieramente proyectos de inversión. *Trabajos académicos en finanzas de mercado y finanzas corporativas*.
- Amador-Mercado, C. Y. (2022). El análisis PESTEL. *Sapiens Boletín Científico De La Escuela Preparatoria*, 4(8), 1-2. Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/article/view/8263>
- Andrade Pinelo, A. M. (2011). Analisis ROA, ROE y ROI. *Contadores y Empresas*, D-1 - D-2.
- Anguita, J. C., Labrador, J. R., Campos, J. D., Casas Anguita, J., & Repullo Labrador, J. D. (2013). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I). *Atención primaria*, 527-538.
- Arévalo, J., & Canelo, J. A. (2017). Aplicaciones móviles en salud: potencial, normativa de seguridad y regulación. *Revista Cubana de Información en Ciencias de la Salud*, 28(3). Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2307-21132017000300005&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2307-21132017000300005&lng=es&tlng=es)
- Barbará, Y. (2021). *Apuntes de cátedra: elaboración del árbol de problemas y de objetivos*. Obtenido de [http://biblioteca.puntoedu.edu.ar/bitstream/handle/2133/23106/BARBARA\\_2021\\_%20APUNTES%20DE%20C%3%81TEDRA%20-%20ARBOL%20DE%20PROBLEMAS.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://biblioteca.puntoedu.edu.ar/bitstream/handle/2133/23106/BARBARA_2021_%20APUNTES%20DE%20C%3%81TEDRA%20-%20ARBOL%20DE%20PROBLEMAS.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

- Brown, T. (2008). Design Thinking. *Harvard Business Review*, 86(6), 84.
- Cámara de Santa Cruz de Tenerife. (02 de 2020). *Producción y Operaciones*. Obtenido de Cámara Oficial de Comercio, Industria, Servicios y Navegación de Santa Cruz de Tenerife: <https://www.camaratenerife.com/servicios/emprendimiento/creacion-empresas/asesorate/plan-de-viabilidad/produccion-y-operaciones#:~:text=El%20Plan%20de%20Producci%C3%B3n%20tiene,el%20funcionamiento%20de%20dichas%20operaciones>.
- Cepal. (2022). *Tecnologías digitales para un nuevo futuro*. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46816/1/S2000961\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46816/1/S2000961_es.pdf)
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica* (Vol. 57). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Congreso de Colombia. (25 de Julio de 2019). Ley 1978. *Por la cual se moderniza el Sector de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones -TIC, se distribuyen competencias, se crea un Regulador Único y se dictan otras disposiciones*. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=98210>
- Dane. (2019). *DANE*. Obtenido de Boletines: [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/tic/bol\\_tic\\_hogares\\_2019.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/tic/bol_tic_hogares_2019.pdf)
- Dane. (2021a). *Boletín técnico. Gran encuesta integrada hogares. Principales indicadores del mercado laboral*. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_empleo\\_jul\\_21.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_jul_21.pdf)
- Dane. (2021b). Comunicado de prensa. Producto interno Bruto. 2-4. Obtenido de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp\\_PIB\\_IItrim21.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IItrim21.pdf)
- Dane. (2021c). *Registro estadístico de relaciones laborales*. Obtenido de Sistema Estadístico Nacional: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Díaz-Muñoz, G. (2020). Metodología del estudio piloto. *Revista chilena de radiología*, 26(3), 100-104. Obtenido de Metodología del estudio piloto: <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-93082020000300100>
- EAE Business School. (20 de 07 de 2022). *Retos en Supply Chain*. Obtenido de EAE Business School: <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/proceso-de-produccion-como-desarrolla/>
- González Ramallo, V. J., Valdivieso Martínez, B., & Ruiz García, V. (2002). Hospitalización a domicilio. *Medicina Clínica*, 118(17), 659-660. doi:[https://doi.org/10.1016/S0025-7753\(02\)72488-3](https://doi.org/10.1016/S0025-7753(02)72488-3)
- Guerrero, R., Gallego, A., Becerril-Montekio, V., & Vásquez, J. (2011). Sistema de salud de Colombia. *Salud Pública de México (Supl. 2)*, 144-155. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0036-36342011000800010&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0036-36342011000800010&lng=es&tlng=es).
- Hernández-Jiménez, M. T., Moreira-Mora, T. E., Solís-Salazar, M., & Fernández-Martín. (2020). Estudio descriptivo de variables sociodemográficas y motivacionales asociadas a la deserción: la perspectiva de personas universitarias de primer ingreso. *Revista Educación*, 44.
- Ibarra, E. (20 de 11 de 2018). Análisis entorno estratégico modelo pestel – 5 fuerzas de matriz IFA – matriz FODA – modelo VRIO Porter- aplicado a la EPS Coomeva 2017 [Trabajo de grado, Universidad EAN). Universidad EAN. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/9469/IbarraElizabaeth2018.Pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Instituto Nacional de Salud. (2011). *Aspectos relacionados con la frecuencia de uso de los servicios de salud, mortalidad y discapacidad en Colombia*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/IA/INS/informefinal.pdf>

Instituto Nacional de Salud INS. (18 de Abril de 2022). <https://www.datos.gov.co/Salud-y-Proteccion-Social/Casos-positivos-de-COVID-19-en-Colombia/gt2j-8ykr>. Obtenido de Instituto Nacional de Salud (2020–2022, agosto 5). Casos positivos de COVID-19 en Colombia: <https://www.ins.gov.co/Noticias/paginas/coronavirus.aspx>

Jarne, P. (2019). *Economía colaborativa y plataformas digitales*. Zaragoza: Editorial REUS.

La Republica. (2017). Colombia se enfrentará a una crisis de salud en 2018. *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/colombia-se-enfrentara-a-una-crisis-de-salud-en-2018-2584060>

*La Republica*. (2021). Obtenido de We are social: [https://img.lalr.co/cms/2021/10/01144543/inteco\\_situacion\\_digital\\_p14\\_sabado\\_1080x900.jpg?size=md](https://img.lalr.co/cms/2021/10/01144543/inteco_situacion_digital_p14_sabado_1080x900.jpg?size=md)

López de Mesa, J. (05 de Mayo de 2021). Cambios y nueva dinámica social en el mundo contemporáneo. *Revista de Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 16(1), 7-11. doi:<https://doi.org/10.18359/ries.5714>

Minciencias. (2020). Obtenido de [https://minciencias.gov.co/viceministerios/conocimiento/direccion\\_transferencia/beneficios-tributarios](https://minciencias.gov.co/viceministerios/conocimiento/direccion_transferencia/beneficios-tributarios)

Minciencias. (2020). Obtenido de Documento Conpes Ciencia, tecnología e innovación: [https://minciencias.gov.co/sites/default/files/documento\\_conpes\\_ciencia\\_tecnologia\\_e\\_innovacion.pdf](https://minciencias.gov.co/sites/default/files/documento_conpes_ciencia_tecnologia_e_innovacion.pdf)

Ministerio de la protección social. (8 de Mayo de 2006). Resolución 1448. *Resolución derogada por el artículo 19 de la Resolución 1441 de 2013*. Colombia. Obtenido de [http://normograma.supersalud.gov.co/normograma/docs/resolucion\\_minproteccion\\_1448\\_2006.htm](http://normograma.supersalud.gov.co/normograma/docs/resolucion_minproteccion_1448_2006.htm)

Mintic. (2016). Obtenido de Ministerio de tecnologías: <https://mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-article-19491.html>

- Mintic. (2018). Obtenido de <https://mintic.gov.co/portal/vivedigital/612/w3-article-19491.html>
- Mintic. (2021). *Ministerio de tecnología. Colombia avanza en su meta de estar conectada en un 70 % en 2022: DANE* . Obtenido de <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/182108:Colombia-avanza-en-su-meta-de-estar-conectada-en-un-70-en-2022-DANE>
- Naciones Unidas. (2018). *La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible Una oportunidad para América Latina y el Caribe*. Santiago: Naciones Unidas.  
Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/S1801141\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/40155/S1801141_es.pdf)
- Organización Mundial de la salud. (2 de 7 de 2020). *WHO compendium of innovative health technologies for low-resource settings 2022*. Obtenido de [www.who.int](http://www.who.int): <https://www.who.int/publications/i/item/9789240049505>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers* (Vol. 1). John Wiley & Sons.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Papadakos, T. B., & Smith, A. (2015). *Value proposition design: How to make stuff people want* (Vol. 1). John Wiley & Sons, Incorporated.
- Paredes, H. (2020). *Diseño de planes de carrera y sucesión: La perspectiva de desarrollo de los High Potential como estrategia institucional*. Obtenido de [Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=NhBqU7Ybbaw](https://www.youtube.com/watch?v=NhBqU7Ybbaw)
- Pérez, J., & Polis, G. (2011). *Modelo de competitividad d las cinco fuerzas de Porter*. Obtenido de [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54488638/MODELO\\_DE\\_COMPETITIVIDAD\\_DE\\_LAS\\_CINCO\\_FUERZAS\\_DE\\_PORTER\\_-\\_8.pdf](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/54488638/MODELO_DE_COMPETITIVIDAD_DE_LAS_CINCO_FUERZAS_DE_PORTER_-_8.pdf).
- Porter, M. E. (1997). *Competitive Strategy. Measuring Business Excellence, 1*, 13+17.  
doi:<http://dx.doi.org/10.1108/eb025476>
- Resano, R. (2004). *Design thinking*. Universitat Oberta de Catalunya. .

- Revista Semana. (2020). El 21% de los colombianos hace más compras por internet que antes. *Semana*. Obtenido de Revista semana.:  
<https://www.semana.com/empresas/articulo/aumento-de-las-compras-por-internet-en-colombia/287012/>
- Secretaría Distrital de Ambiente de Bogotá. (2020). Obtenido de Situacion Ambiental en el sector Salud:  
<http://www.ambientebogota.gov.co/documents/24732/3988006/capitulo+2.+Situación+Ambiental+en+el+sector+salud.pdf>
- Superintendencia de Comercio. (2022). *Superintendencia de Comercio*. Obtenido de  
[https://www.supersociedades.gov.co/Servicio\\_Ciudadano/Paginas/preguntas\\_frecuentes/gobierno\\_corporativo.aspx](https://www.supersociedades.gov.co/Servicio_Ciudadano/Paginas/preguntas_frecuentes/gobierno_corporativo.aspx)
- Thompson, I. (2005). La segmentación del mercado. Obtenido de Promonegocios:  
[http://www.accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/segmentacion-y-mercado\\_1563828020.pdf](http://www.accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/segmentacion-y-mercado_1563828020.pdf)
- Unión Internacional de Telecomunicaciones. (2015). *Informe sobre Medición de la Sociedad de la Información 2015*. UIT. Obtenido de  
[https://www.itu.int/dms\\_pub/itu-d/opb/ind/D-IND-ICTOI-2015-SUM-PDF-S.pdf](https://www.itu.int/dms_pub/itu-d/opb/ind/D-IND-ICTOI-2015-SUM-PDF-S.pdf)
- Wheelen, T. L., Hunger, J., & Beltrán, R. (2013). *Administración estratégica y política de negocios hacia la sostenibilidad global*. Pearson Educación.



## ANEXOS

### Anexo 1 Formatos de encuestas

#### Encuesta E1 (Tomadores de Servicio)

La encuesta se puede acceder a través del siguiente enlace

<https://forms.office.com/r/R9V9irY018>

#### Política de tratamiento de datos y objetivo de la encuesta

##### Propósito de la encuesta:

Esta encuesta tiene como propósito servir de instrumento de medición para el estudio de mercado enmarcado en el proyecto de grado titulado “Desarrollo y validación de un modelo de negocio de economía colaborativa basado en una plataforma digital para servicios de salud asistenciales”, para optar por los títulos de MAGISTER EN INTELIGENCIA DE NEGOCIOS Y MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS en la Universidad EAN

##### Política de tratamiento de datos

La información solicitada a continuación será utilizada exclusivamente dentro del proyecto de grado mencionado anteriormente y de ninguna forma se comercializará, transferirá a terceros o se entregará para usos distintos a los académicos. Los datos solicitados son anónimos, no se solicita información que permita derivar información personal, como dirección de residencia, correos electrónicos ni números de contacto, por otra parte, los datos solicitados en la encuesta serán tratados de acuerdo con lo establecido con la ley 1581 de 2012 la cual reglamenta la protección de los datos personales.

##### Responsables:

Francisco Javier Rada, estudiante de Maestría en Inteligencia de Negocios  
Maria Giselle Serna, estudiante de Maestría en Administración de Empresas  
Nicolas Quintero, estudiante de Maestría en Administración de Empresas  
Contacto: franino60324@universidadean.edu.co

ID	PREGUNTA	OPCIONES	TIPO
1	He leído el propósito de la encuesta y la política de tratamiento de datos y por lo tanto autorizo el tratamiento de datos el cual implica la recolección, almacenamiento y uso académico de	<ul style="list-style-type: none"><li>• Si</li><li>• No</li></ul>	Selección única.

	los datos consignados en la presente encuesta.		
<b>Grupo: CARACTERIZACIÓN</b>			
2	¿Cuál es su género?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hombre</li> <li>• Mujer</li> </ul>	Selección única.
3	Por favor indique en cual rango de edad se encuentra.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20-24 Años</li> <li>• 25-29 Años</li> <li>• 30-34 Años</li> <li>• 35-39 Años</li> <li>• 40-44 Años</li> <li>• 45-49 Años</li> <li>• 50-54 Años</li> <li>• 55-59 Años</li> <li>• 60-64 Años</li> <li>• Mayor de 65 Años</li> </ul>	Selección única.
4	¿Cuál es el rango de ingresos individual al mes? (1 SLMLMV 2022 = \$1.000.000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos de un salario mínimo</li> <li>• Entre 1 y 2 salarios mínimos</li> <li>• Entre 2 y 3 salarios mínimos</li> <li>• Entre 3 y 4 salarios mínimos</li> <li>• Entre 4 y 5 salarios mínimos</li> <li>• Mas de 5 salarios mínimos</li> </ul>	Selección única.
5	¿Cuántas personas conforman su hogar?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 1 persona</li> <li>• Entre 2 y 3 personas</li> <li>• Entre 4 y 5 personas</li> <li>• Mas de 5</li> </ul>	Selección única.
<b>Grupo: Hábitos actuales</b>			
6	¿Cuándo necesita un servicio médico básico o un servicio de salud esencial, cual forma de atención prefiere?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consulta virtual (Un profesional de la salud me llama y realiza una tele consulta)</li> <li>• Consulta presencial (Me dirijo al centro de salud)</li> <li>• Atención medica domiciliaria (el profesional de salud me visita en mi domicilio)</li> </ul>	Selección única.

7	¿Cuándo hace el pago de los servicios médicos o la atención en salud, a través de cuál de los siguientes medios hace el pago?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago electrónico por internet</li> <li>• Pago con datafono</li> <li>• Pago en efectivo</li> </ul>	Selección múltiple.
8	¿Cuándo requiere contratar los servicios de un profesional de la salud (medico, enfermera, psicólogo, especialista), cuales de los siguientes métodos utiliza?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de consultorios en internet</li> <li>• Solicito la referencia a otra persona</li> <li>• Pregunto a un médico o profesional de la salud conocido</li> <li>• He utilizado una aplicación en mi teléfono para solicitar una atención medica</li> <li>• Ninguna de las anteriores.</li> </ul>	
9	Por favor indique el nombre de la aplicación utilizada para solicitar un servicio medico		Entrada libre
10	¿En la actualidad usted cuenta con un plan de medicina prepagada, póliza, plan complementario u otro contrato, que le da acceso a la mayoría de los servicios médicos, incluyendo atención medica domiciliaria?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si</li> <li>• No</li> </ul>	Selección única.
<b>INTENCION DE COMPRA</b>			
11	Care360 es una aplicación que le permitirá buscar y contratar una amplia oferta en servicios en salud, de manera segura y oportuna, cada vez que se necesite, a precios asequibles sin la necesidad de adquirir pólizas costosas, identificando al profesional de la salud de su preferencia, al contratar el servicio Ud. podrá realizar el pago mediante diferentes medios (efectivo, pago electrónico), también podrá calificar la atención del servicio, ¿Estaría interesado en contratar servicios de atención domiciliaria en salud mediante esta aplicación?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si</li> <li>• No</li> <li>•</li> </ul>	Selección única.
<b>DEMANDA</b>			

12	En promedio, ¿cuántas veces al año solicita un servicio de salud o una atención medica domiciliaria?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nunca</li> <li>• Entre 1 y 3 veces</li> <li>• Entre 4 y 6 veces</li> <li>• Entre 7 y 10 veces</li> <li>• Mas de 10 veces.</li> </ul>	Selección única.
13	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una consulta médica general, servicio de enfermería o un servicio médico esencial a domicilio?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre \$50.000 y \$69.000</li> <li>• Entre \$70.000 y \$99.000</li> <li>• Entre \$100.000 y \$119.000</li> </ul>	Selección única.
14	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una consulta o servicio médico especializado? (por ejemplo, consulta pediátrica)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre \$60.000 y \$89.000</li> <li>• Entre \$90.000 y \$119.000</li> <li>• Entre \$120.000 y \$149.000</li> <li>• Entre \$150.000 y \$199.000</li> </ul>	Selección única.

Encuesta E2 (Prestadores de Servicios).

La encuesta se encuentra publicada en el siguiente enlace:

<https://forms.office.com/r/U0W1fNi2g8>

<p>Política de tratamiento de datos y objetivo de la encuesta</p> <p>Propósito de la encuesta:</p> <p>Esta encuesta tiene como propósito servir de instrumento de medición para el estudio de mercado enmarcado en el proyecto de grado titulado “Desarrollo y validación de un modelo de negocio de economía colaborativa basado en una plataforma digital para servicios de salud asistenciales”, para optar por los títulos de <b>MAGISTER EN INTELIGENCIA DE NEGOCIOS Y MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS</b> en la Universidad EAN</p> <p>Política de tratamiento de datos</p> <p>la información solicitada a continuación será utilizada exclusivamente dentro del proyecto de grado mencionado anteriormente y de ninguna forma se comercializará, transferirá a terceros o se entregará para usos distintos a los académicos. Los datos solicitados son anónimos, no se solicita información que permita derivar información personal, como dirección de residencia, correos electrónicos ni números de contacto, por otra parte, los datos solicitados en la encuesta serán tratados de acuerdo con lo</p>
--

establecido con la ley 1581 de 2012 la cual reglamenta la protección de los datos personales.			
Responsables: Francisco Javier Rada, estudiante de Maestría en Inteligencia de Negocios Maria Giselle Serna, estudiante de Maestría en Administración de Empresas Nicolas Quintero, estudiante de Maestría en Administración de Empresas Contacto: franino60324@universidadean.edu.co			
ID	Pregunta	Opciones.	Tipo
1	Aceptación de tratamiento de datos: He leído el propósito de la encuesta y la política de tratamiento de datos y por lo tanto autorizo el tratamiento de datos el cual implica la recolección, almacenamiento y uso académico de los datos consignados en la presente encuesta.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si</li> <li>• No</li> </ul>	Selección única.
<b>CARACTERIZACIÓN</b>			
2	¿Cuál es su género?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hombre</li> <li>• Mujer</li> </ul>	Selección única.
3	Por favor indique en cual rango de edad se encuentra:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20-24 Años</li> <li>• 25-29 Años</li> <li>• 30-34 Año</li> <li>• 35-39 Años</li> <li>• 40-44 Años</li> <li>• 45-49 Años</li> <li>• 50-54 Años</li> <li>• 55-59 Años</li> <li>• 60-64 Años</li> <li>• Mayor de 65 Años</li> </ul>	Selección única.
4	¿Cuál es su rango de ingresos individual al mes? (1 SLMLMV 2022 = \$1.000.000)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menos de un salario mínimo</li> <li>• Entre 1 y 2 salarios mínimos</li> <li>• Entre 2 y 3 salarios mínimos</li> <li>• Entre 3 y 4 salarios mínimos</li> <li>• Entre 4 y 5 salarios mínimos</li> <li>• Mas de 5 salarios mínimos</li> </ul>	Selección única.
5	¿Cuál es formación profesional?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Médico general</li> <li>• Médico especialista</li> </ul>	Selección única.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfermero</li> <li>• Jefe de enfermería</li> <li>• Auxiliar de enfermería</li> <li>• Profesional esp. En salud mental</li> <li>• Fisioterapeuta</li> </ul>	
<b>HABITOS ACTUALES</b>			
6	¿Actualmente se encuentra empleado?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si</li> <li>• No</li> </ul>	Selección única.
7	¿Su contrato de trabajo le permite realizar el ejercicio de su profesión de manera particular?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si</li> <li>• No</li> <li>• Parcialmente</li> </ul>	Selección única.
8	¿Presta sus servicios profesionales de manera particular?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si</li> <li>• No</li> </ul>	Selección única.
9	¿Cuáles de los siguientes métodos utiliza actualmente para promocionar u ofrecer sus servicios profesionales de manera particular?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes sociales</li> <li>• Pacientes actuales</li> <li>• Personas cercanas (familiares, amigos, conocidos)</li> <li>• Aplicación.</li> <li>• Página web personal</li> <li>• Ninguno</li> </ul>	Selección única.
10	<b>Por favor indique el nombre de la aplicación que utiliza para ofrecer sus servicios actualmente</b>		Entrada libre
<b>INTENCION DE COMPRA</b>			
11	La aplicación Care360, tiene como objetivo ayudarle a alcanzar más clientes, mejorando sus ingresos por consulta o prestación de un servicio de salud, ya sea prestado en su consultorio, laboratorio o en el domicilio del paciente, Ud. publica su perfil, el listado de los servicios de salud que Ud. ofrece y el costo asociado a cada servicio, además puede calificar a sus clientes, establecer las zonas en las cuales presta sus servicios a domicilio, y su agenda, podrá establecer las preferencias de pagos (Tarjetas, pagos electrónicos, efectivo). ¿Estaría interesado en ofrecer sus servicios profesionales en salud mediante esta aplicación?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Si</li> <li>• No</li> <li>•</li> </ul>	Selección única.
<b>DEMANDA</b>			

12	¿Cuál modelo de suscripción a la plataforma se ajusta más a su preferencia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pago de una suscripción mensual</li> <li>• Pago de una suscripción anual</li> <li>• Pago de una comisión variable por prestación de un servicio (proporcional al valor de este).</li> <li>• Pago de una comisión fija por prestación de un servicio (independiente del valor de este).</li> </ul>	Selección única.
13	¿Cuánto estaría dispuesto a pagar de comisión por prestación de servicio?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entre \$9.000 y \$9.900</li> <li>• Entre \$10.000 y \$19.000</li> <li>• Entre \$20.000 y \$29.000</li> </ul>	Selección única.
14	¿Cuántos servicios médicos (atenciones, consultas, procedimientos, entre otros), estaría en capacidad de ofrecer en un periodo de tiempo correspondiente a una semana?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De 1 a 9</li> <li>• De 10 a 19</li> <li>• De 20 a 29</li> <li>• De 29 a 30</li> </ul>	Selección única.

Anexo 2 Cuestionarios entrevistas.

<b>Cuestionario Prestadores de Salud (Q1)</b>
1. ¿Cuál es su opinión frente a los servicios de salud domiciliarios?
2. Si tuviera la oportunidad de ofrecer servicios de salud domiciliarios, ¿Cuál servicio sería el que más le agradecería ofrecer?
3. ¿Cuáles limitantes encuentra al momento de ofrecer sus servicios profesionales de manera particular o individual?
4. En la actualidad diferentes tipos de servicios han sido virtualizados, o han comenzado a ser prestados en el lugar de residencia del cliente, ¿cree que la oferta actual de servicios de salud domiciliarios cubre la mayoría de las necesidades del mercado?
5. ¿Considera que recibe una remuneración adecuada por sus servicios?
6. ¿Se le facilita ofrecer sus servicios profesionales de manera particular?
7. ¿La cantidad de personas que atiende de manera particular es estable, es decir cuenta con una base de clientes frecuentes?

8. ¿Qué tipo de servicios de salud considera que pueden ser apropiados para ofrecer mediante una aplicación especializada en conectar personal de la salud con clientes?
9. Promediando, ¿cuánto tiempo emplea actualmente en ofrecer sus servicios de manera particular?

<b>Cuestionario Clientes (Q2)</b>
1. ¿Cuáles son los servicios de salud que más utiliza?
2. ¿Prefiere servicio domiciliario o usted asistir a los centros de salud?
3. ¿Tiene personas a su cargo que necesiten asistencia en servicios de salud?
4. ¿Actualmente se encuentra afiliado al sistema de salud, mediante EPS o PBS?
5. ¿Actualmente tiene contratado algún tipo de póliza por medicina prepagada o plan complementario?
6. ¿Cuándo ha necesitado de un profesional de la salud de manera particular en su domicilio (una enfermera, una auxiliar, un médico, un odontólogo), le ha sido fácil contratar sus servicios?
7. ¿Los servicios de salud que actualmente tiene contratados son oportunos, es decir, están disponibles cuando los necesita?
8. ¿Qué hace cuando necesita contactar a una profesional de salud para realizar una tarea específica, suministrar un medicamento mediante una inyección, ayudar con una curación...?
9. ¿Le genera confianza recibir sus servicios de salud de manera domiciliaria?
10. ¿Cuándo ha solicitado un servicio de salud a domicilio la forma de pago y el precio han sido adecuados para usted?