



**CREA SALUD SAS: Servicios de Asesoría y Consultoría de marketing digital y estratégico
para empresas del sector salud de Bogotá.**

Roxana Carolina Valverde Quijano

Adriana del Rocío López Morán

Wilfredo Charry Trujillo

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas de Salud

Bogotá, Colombia

04/09/2025

CREA SALUD SAS: Servicios de Asesoría y Consultoría de marketing digital y estratégico para empresas del sector salud de Bogotá

2

CREA SALUD SAS: Servicios de Asesoría y Consultoría de marketing digital y estratégico para empresas del sector salud de Bogotá.

Roxana Carolina Valverde Quijano

Adriana del Rocío López Morán

Wilfredo Charry Trujillo

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magíster en Administración de Empresas de Salud

Director:

Yensy Restrepo Cárdenas

Modalidad:

Creación de Empresa

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas de Salud

Bogotá, Colombia

04/09/2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Dedicamos este trabajo de grado a nuestros hijos: Ana Lucía, Jorge Luis y Joaquín Emilio, Nitay y Thiago, Daniel Andrés, por ser motores de vida y enseñarnos a soñar en grande, por impulsarnos a no detenernos pese a las circunstancias adversas y por motivarnos a aprender de cada momento, lugar y persona que participó en esta parte fundamental de nuestro proyecto de vida.

“El corazón y el alma de la empresa es la creatividad y la innovación”.

-Robert Iger. CEO Disney

Agradecimientos

Agradezco profundamente a mis padres, pilares fundamentales de mi existencia, por darme la oportunidad de vivir en este planeta donde aprendemos de múltiples formas, especialmente a través de la academia: ese espacio sagrado que fusiona el conocimiento técnico con la filosofía humana. Hoy, con humildad y gratitud, agradezco a la vida por permitirme adquirir nuevos saberes, impulsar la innovación y el aprendizaje, así como fortalecer mi autorrealización como mujer cabeza de familia, con dos hijos maravillosos que necesitan una madre guerrera y empoderada. Esta experiencia no solo enriquece mi crecimiento profesional, sino también mi esencia humana, permitiéndome aportar con amor y sabiduría a mi familia, a esta institución, a la sociedad y al mundo. Cada paso en este camino refuerza mi convicción de que el saber, cuando se comparte, transforma vidas. Agradezco a la Universidad EAN y a su cuerpo docente por facilitar el aprendizaje y ser puente de la transformación social del país.

Adriana López Moran

Mi gratitud infinita hacia quienes han sido pilares fundamentales en este camino de transformación. A Dios, mostrándome que cada don tiene un propósito superior: servir con amor; a mi esposo e hijos, mis amores más preciados, motor de mi corazón y combustible de mis sueños, mi refugio en las noches de trabajo y mi celebración en cada logro; a la Universidad EAN, templo sagrado donde descubrí la magia que surge cuando la vocación se encuentra con la experiencia y el conocimiento, agradecimiento a los docentes, en especial a Yensy Restrepo Cárdenas y Claudia Andrea Suárez Rivera por sus valiosos aportes y por creer en este proyecto, lo que nos deja además del aprendizaje académico, la comprensión de que la verdadera educación consiste en transformar el saber en esperanza tangible para quienes más lo necesitan.

Roxana Valverde Quijano

Este trabajo representa el resultado de un proceso de formación riguroso, en el que el conocimiento, la experiencia y la reflexión se integraron para dar vida a una propuesta con sentido estratégico y humano. Agradezco a mis padres, quienes me enseñaron el valor del esfuerzo honesto y la dignidad en cada paso, a la Universidad EAN por brindar un espacio académico que fomenta la innovación, el pensamiento crítico y la construcción de soluciones reales para los desafíos del sector salud. Este proyecto sintetiza aprendizajes, ideas compartidas y esfuerzo colectivo, reafirmando mi compromiso con el desarrollo de iniciativas viables, éticas y orientadas a la transformación social. A mi tutor Yensy Restrepo y a quienes han aportado con ideas, cuestionamientos, saberes o silencios, les agradezco por ser parte de este camino que hoy se convierte en punto de partida hacia nuevos retos.

Wilfredo Charry Trujillo

Resumen

El proyecto Crea Salud, consiste en la creación de una empresa de marketing digital especializada en el sector salud en Colombia, a partir de los aprendizajes de la Maestría en Administración de Empresas de Salud, se planteó un modelo de negocio que respondió a las necesidades de visibilidad, posicionamiento y captación de pacientes para las Instituciones Prestadoras de Salud y profesionales independientes en Bogotá.

En un contexto marcado por la evolución digital en Colombia, el crecimiento económico del sector salud, impulsado por la alta demanda en la prestación de servicios y los desafíos financieros de las instituciones, se identificaron oportunidades estratégicas para implementar soluciones de comunicación digital efectivas, éticas y alineadas con la normatividad vigente.

La metodología se basó en el análisis del entorno y sus tendencias, el desarrollo de un modelo de consultoría estratégica, el planteamiento de soluciones de marketing digital y el planteamiento de una oferta de valor personalizada. Los resultados esperados incluyeron la validación de un modelo de negocio sostenible, la generación de alianzas estratégicas y la mejora en la presencia digital de los actores del sistema.

En conclusión, Crea Salud buscó convertirse en un aliado clave del sector salud, contribuyendo al fortalecimiento del servicio, la humanización en la atención y la sostenibilidad financiera de las instituciones y profesionales.

Palabras clave: estrategia, marketing digital, sector salud, consultoría, innovación, posicionamiento, transformación digital.

Abstract

This thesis proposed the project Crea Salud, a digital marketing company specialized in the health sector in Colombia. Based on the learnings from the MBA in Health Business Administration, a business model was designed that responded to the visibility, positioning, and patient acquisition needs of Health Service Providers and independent health professionals in Bogotá.

In a context marked by digital evolution in Colombia, the economic growth of the health sector, driven by high demand in service provision and the financial challenges of institutions, a strategic opportunity was identified to implement effective, ethical digital communication solutions aligned with current regulations.

The methodology was based on environmental analysis and its trends, the development of a consulting model, the formulation of digital marketing strategies, and the design of a personalized value proposition. Expected results included the validation of a sustainable business model, the generation of strategic alliances, and the improvement of the digital presence of system stakeholders.

In conclusion, Crea Salud sought to become a key ally of the health sector, contributing to service strengthening, humanization of care, and financial sustainability of institutions and professionals. **Keywords:** strategy, digital marketing, health sector, consulting, innovation, positioning, digital transformation.

Contenido

Lista de Figuras	15
Lista de Tablas	16
Introducción	18
Antecedentes	20
Problemática	24
Objetivos	25
Propuesta de Valor.....	27
Naturaleza del Proyecto.....	33
Análisis del Sector	54
Análisis PESTEL	54
Análisis DOFA – Oportunidades y Amenazas, Fortalezas y Debilidades	61
Análisis del entorno del marketing en el sector salud de Bogotá	61
Empresas de servicios de atención médica modalidad domiciliaria	67
Validación e Investigación de Mercado	70
Análisis del cliente frente a la propuesta de valor	70
Análisis de Mapas de Empatía y Perfiles de usuario	71
Historias de Usuario	72
Análisis de Necesidades y Puntos de Dolor	73

Validación de la propuesta de creación de la empresa.....	75
Panorama de Riesgos.....	76
Estrategia y Plan de Introducción de Mercado.....	81
Aspectos Técnicos.....	98
Aspectos Organizacionales y Legales	102
Aspectos Legales	110
Aspectos Financieros.....	116
Variables de crecimiento y facturación	121
Proyección de ingresos:	122
Proyección de Costos	123
Gastos Fijos	123
Presupuesto de Inversión Inicial.....	124
Enfoque hacia la Sostenibilidad	128
Conclusiones	131
Referencias	132
Anexo A. Portafolio de Servicios.....	140
Anexo B. Benchmarking de competidores	141
Anexo C. Benchmarking de IPS de Bogotá.....	142

Anexo D. Mapas de Empatía	143
Anexo E. Historias de Usuario	162
Anexo F. Landing Page	167
Anexo G. Encuesta de Percepción en Marketing Digital en el Sector Salud	168
Anexo H. Simulador Financiero simplificado, Escenario Pesimista	177
Anexo I. Simulador Financiero. Escenario Base	178

Lista de Figuras

Figura 1 Propuesta de Valor	27
Figura 2 Portafolio de servicios	35
Figura 3 Estrategias a tu medida.....	44
Figura 4 Advertising – Total market size Colombia	46
Figura 6 Equipo fundador.....	53
Figura 7 Análisis PESTEL	54
Figura 8 Análisis DOFA Oportunidades y Amenazas, Fortalezas y Debilidades.....	61
Figura 9 Observatorio de cifras	64
Figura 10 Proceso de entrega del servicio	83
Figura 11 Cronograma de Implementación plan de marketing	96
Figura 12 Organigrama	105
Figura 13 Gobierno Corporativo.....	109
Figura 14 Inflación Total en Colombia 2020 - 2025	119

Lista de Tablas

Tabla 1 Análisis de tamaño de mercado de IPS en Bogotá	47
Tabla 2 Proyección de Mercado por año	49
Tabla 3 Matriz de priorización de factores externos según el impacto	57
Tabla 4 Matriz de priorización de oportunidades	59
Tabla 5 Empresas de marketing con clientes en sector salud	63
Tabla 6 Benchmarking de competidores.....	66
Tabla 7 Benchmarking de empresas de atención médica domiciliaria en Bogotá	68
Tabla 8 Perfil 1: Directivos de Marketing en el sector salud.....	71
Tabla 9 Perfil 2: Directivos de IPS de Atención Domiciliaria	72
Tabla 10 Puntos de dolor y necesidades de director de marketing & jefe comercial	73
Tabla 11 Puntos de dolor y necesidades de una IPS de Atención médica domiciliaria ..	74
Tabla 12 Riesgos Estratégicos	77
Tabla 13 Riesgos Operacionales.....	78
Tabla 14 Riesgos Financieros	78
Tabla 15 Riesgos Reputacionales	79
Tabla 16 Riesgos Externos.....	79
Tabla 17 Precios de servicios.....	88

Tabla 18 Presupuesto de Marketing Mix	94
Tabla 19 Ficha técnica de servicio de asesoría y consultoría en marketing digital en salud	98
Tabla 20 Proyección de Ventas	122
Tabla 21 Costos variables	123
Tabla 22 Gastos Fijos.....	124
Tabla 23 Presupuesto de Inversión inicial	125
Tabla 24 Historias de Usuario Épica 1: Estrategia de Marketing Digital Regulado.....	162
Tabla 25 Historias de Usuario Épica 2: Analítica y medición de resultados	163
Tabla 26 Historias de Usuario Épica 3: Visibilidad y Posicionamiento Digital	164
Tabla 27 Historias de Usuario Épica 4: Fidelización y experiencia del paciente	165
Tabla 28 Historias de Usuario Épica 5: Innovación y Crecimiento	166

Introducción

El sector salud colombiano enfrenta desafíos críticos: altas carteras, contratación del personal con contratos de prestación de servicios y una demanda insatisfecha de herramientas digitales efectivas. Suarez Lugo (2020). A pesar de esto, el sector ha logrado mantenerse en una senda de expansión económica en el 2024, los ingresos por servicios prestados por las entidades que participan en el sector tuvieron un crecimiento del 10.7% anual a agosto de 2024. (Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI], 2024).

De acuerdo a Acosta Herrera y Martínez Bohórquez (2023), el 34% de las empresas en Colombia declararon tener presencia en la web, indicando que el Marketing Digital aún es un tema que no se ha explorado por completo, cifra aún menor en el sector salud debido a la complejidad normativa, donde encuestas a directivos y profesionales de marketing del sector salud (“ver Anexo D”) revelan que algunas Instituciones Prestadoras de Salud (IPS) como por ejemplo las de atención domiciliaria carecen de estrategias digitales definidas, mientras sus equipos enfrentan desafíos para medir el Return On Investment (ROI) y cumplir normativas como la Ley 1581 de protección de datos.

Más del 60% de las IPS carecen de áreas de mercadeo estructuradas (Ministerio de Salud, 2023), lo que limita su capacidad para competir en un entorno donde el 80% de los usuarios consulta en línea antes de elegir un servicio de salud. (Vanguardia, 2023)

El principal problema identificado radica en la escasez de consultorías especializadas en marketing digital para el sector salud que logren integrar tres dimensiones fundamentales: *efectividad*, mediante estrategias basadas en datos que no solo optimicen la captación y fidelización de pacientes, sino que también impulsen el crecimiento y posicionamiento

estratégico de las instituciones; *cumplimiento normativo*, garantizando la adaptación a marcos regulatorios como la Resolución 1904 de 2017 sobre publicidad en salud y *humanización*, priorizando una comunicación empática que fortalezca la experiencia del paciente y construya confianza entre usuarios, familias y equipos médicos.

Frente a esta oportunidad, se propone diseñar un modelo de consultoría en marketing digital que aumente la visibilidad, el posicionamiento y la captación de pacientes, bajo un enfoque ético y normativamente viable.

Este trabajo de grado tiene como objetivo diseñar y formular un modelo de negocio para la creación de la empresa **Crea Salud**, una consultora especializada en marketing digital para el sector salud en Bogotá, desarrollado a partir de las herramientas del MBA en Administración de Empresas de Salud en la línea de creación de empresas. Más allá de constituir una iniciativa rentable y sostenible, el proyecto busca impulsar la transformación digital del sector salud colombiano, ofreciendo soluciones estratégicas para lograr visibilidad, reputación y conexión efectiva entre los pacientes, las instituciones de salud y los profesionales independientes, con orientación a resultados medibles, eficientes y mejoren la experiencia del usuario del sistema de salud de Bogotá.

Antecedentes

A pesar de que el Sistema General de Seguridad Social en Salud – SGSSS, necesita de manera importante, el desarrollo de estrategias de marketing, tanto para mejorar su imagen como para ofrecer una mejor calidad subjetiva para el usuario, el marketing de servicios de salud no es considerado una prioridad de las instituciones de salud pues tiene dos problemas muy graves que ocupan toda su atención:

- El flujo de dinero: las carteras que manejan todas las instituciones de salud no solo son demasiado elevadas, sino que tiene demasiada mora, usualmente más de 6 meses de retardo en pagos.
- Los sistemas de contratación de personal: un elevado número de funcionarios del sistema de salud es contratado de manera temporal. Este tipo de personal no adquiere verdadero compromiso emocional con las instituciones.

La magnitud de estos dos problemas no deja a las instituciones de salud ni tiempo ni dinero para pensar en programas relacionados con marketing de servicios de salud. Suárez Lugo (2020).

En el contexto actual del sistema de salud colombiano, donde muchas IPS enfrentan problemas financieros derivados de altas carteras vencidas, existe una necesidad urgente de atraer nuevos pacientes y optimizar la operación a través de canales digitales.

La transformación digital en el sector salud representa uno de los mayores desafíos y oportunidades en esta época, en que convergen las necesidades de tecnología, salud pública y equidad, reconocida tanto por organismos internacionales: la Organización Panamericana de la

Salud (OPS) como por el Gobierno de Colombia, a través de agendas estructuradas que buscan cerrar la brecha digital, garantizar el acceso a servicios y mejorar la calidad de vida.

La OPS, mediante su caja de herramientas para la transformación digital, promueve un enfoque técnico y ético para fortalecer los sistemas de información en salud, con principios rectores como la interoperabilidad, el acceso y la equidad digital. La Agenda Colombia Digital 2022-2026 que publicó el Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicaciones (MINTIC) enfatiza la necesidad de alfabetización digital, conectividad con enfoque diferencial y gobernanza de internet. Ambos marcos coinciden en que la tecnología debe estar al servicio de las personas. Organización Panamericana de la Salud. (s.f.). y Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones MINTIC (s.f.)

Uno de los componentes más relevantes de la transformación digital es el Marketing Digital, que ha estado evolucionando a pasos agigantados como las empresas mismas en los últimos años. Y es que según Vargas (2017) el Marketing Digital es una herramienta que permite entender aún más a profundidad los consumidores actuales, cuáles son sus gustos, preferencias, tendencias, asuntos que le desagradan, entre otros aspectos. La sociedad y las empresas se encuentran inmersas en una era digital donde ellos se pueden conectar con quién sea, en cualquier parte del mundo y en cualquier momento dado. Bajo ese panorama las empresas han venido implementando diversas estrategias mediante el uso de diferentes herramientas, por ejemplo: las redes sociales, páginas web, aplicaciones móviles, con el objetivo de tener una mejor interacción y acercamiento con los clientes para generar estrategias comerciales, relaciones duraderas y conocimiento de estas. Por esto, los autores establecen la necesidad de determinar los cambios en la concepción de mercadeo en Colombia a través del Marketing Digital, realizando la búsqueda de información que muestre la evolución de este

marketing a fin de demostrar su relevancia en las estrategias actuales de mercadeo en Colombia.

De acuerdo con el contexto anteriormente mencionado, se infiere que las organizaciones y empresas requieren aportar en su rol misional a la solución de los desafíos del mercado actual del sector salud, impulsando el crecimiento de las diferentes instituciones y profesionales de salud, facilitando la interacción digital con los usuarios, promoviendo la accesibilidad a información veraz, confiable y alta calidad, mejorando su visibilidad en el mercado.

Desde este punto de vista, el marketing en salud no puede limitarse a la promoción de servicios, sino que debe evolucionar hacia una estrategia de comunicación con propósito. Esto implica educar, empoderar y conectar a los ciudadanos con herramientas digitales que mejoren su bienestar. La digitalización en el sistema de salud no es un proceso exclusivamente técnico, sino que es una integración del factor humano, comunicativo y educativo, construyendo puentes entre la innovación tecnológica y la inclusión social. Esta realidad responde a factores como el desconocimiento del marco normativo, la falta de presupuesto y la escasez de capacidades internas, lo cual impide el desarrollo de estrategias de comunicación y promoción efectivas (García y Rodríguez, 2021).

El segmento de mercado elegido como foco inicial de este proyecto lo componen las IPS's de atención domiciliaria, un prestador habilitado por el Ministerio de Salud y Protección Social para ofrecer cuidado directo en el hogar del paciente, facilitando una atención personalizada y humanizada en condiciones que evitan la hospitalización institucional. Esta modalidad se formaliza desde la Resolución 6408 de 2016, la cual la incluye dentro del Plan de Beneficios en Salud y se regula por normas como la Resolución 2003 de 2014 (habilitación), la Resolución 2808 de 2022 (establecimiento de procesos) y la Resolución 3100 de 2019 (protocolos de prestación). Este modelo surge como respuesta al crecimiento de enfermedades

crónicas, el envejecimiento poblacional y la necesidad de descongestionar el sistema hospitalario de la Asociación Colombiana de Instituciones de Salud Domiciliaria (ACISD, 2025), integrándose al marco normativo colombiano desde los años 2000.

Este tipo de instituciones ha registrado un notable incremento en su demanda de servicios, impulsado por el envejecimiento poblacional, el aumento de enfermedades crónicas y la exigencia de descongestionar los servicios hospitalarios tradicionales. Según registros del Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud REPS (2025), en Bogotá existen 73 Instituciones Prestadoras de Salud IPS habilitadas específicamente para atención en modalidad domiciliaria, muchas de ellas clasificadas como micro y pequeñas empresas, con estructuras organizativas limitadas en áreas de comunicación y mercadeo.

Según el informe anual de ACISD (2025), en 2023 solo un 53 % de la población urbana cuenta con acceso a atención domiciliaria, cifra que cae al 5 % en zonas rurales, por lo que se infiere en que existen grandes brechas en cobertura. A pesar de prestar servicios esenciales, estas instituciones presentan una baja visibilidad digital, una oferta comunicacional poco estructurada y una débil presencia en plataformas tecnológicas, lo que representa una oportunidad para el acompañamiento estratégico en marketing digital especializado. para atención domiciliaria, atendiendo distintas poblaciones como crónicos, ventilados y pacientes agudos. Estas instituciones prestan sus servicios con equipos interdisciplinarios, facilitando la descongestión de centros médicos, para mejorar la continuidad del cuidado y promover una mayor satisfacción del usuario.

Desde el punto de vista de viabilidad operativa, el segmento de mercado presenta una mayor capacidad de adaptación frente a los procesos de transformación digital, al contar con equipos de gestión más ágiles y una menor carga burocrática en la toma de decisiones. Esta característica facilita la implementación de soluciones personalizadas y medibles, que se ajustan con los principios de eficiencia, humanización y cumplimiento normativo que respaldan

la propuesta de valor de la empresa. Adicionalmente, al dirigirse a un nicho específico y que requiere visibilidad, permite la diferenciación competitiva frente a agencias de marketing tradicionales, consolidando un posicionamiento especializado desde el inicio del proyecto.

Problemática

¿Cómo puede Crea Salud diseñar una propuesta de valor en marketing digital en salud que permita a instituciones y profesionales del sector salud fortalecer su presencia digital conforme a la normativa vigente?

Crea Salud se especializa en el desarrollo de estrategias de marketing digital especializado en sector salud, inicialmente a las IPS de atención médica domiciliaria en Bogotá, ya que por medio de sondeos se analizó el potencial de crecimiento de este nicho de mercado, así como la poca visibilidad que tienen en el segmento de la salud.

El actual escenario del sector salud colombiano, caracterizado por su crecimiento sostenido y una creciente demanda de transformación digital, configura un entorno propicio para la implementación de la empresa. Esta iniciativa se posiciona como una consultora especializada en marketing digital para instituciones del sector salud, con un enfoque estratégico.

La propuesta de valor diferenciadora de la empresa se articula en torno a tres pilares fundamentales: especialización sectorial, sustentada en un profundo conocimiento del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS), las dinámicas particulares del mercado sanitario colombiano y la propuesta de soluciones de posicionamiento ético, diseñadas en estricto cumplimiento del marco normativo vigente. La tecnología accesible, mediante la implementación de herramientas avanzadas como el Customer Relationship Management

(CRM) sanitarios y sistemas de analítica predictiva adaptados a las necesidades específicas de cada institución y un tercer pilar fundamental en el sector como es la humanización en el servicio de salud, integrando las competencias técnicas y los valores humanos, que permita ubicar al usuario como centro de la atención en salud.

Esta triple articulación no solo pretende subsanar las carencias operativas identificadas en el mercado, sino que aspira a establecer nuevos estándares en la comunicación digital en salud, logrando un equilibrio óptimo entre eficiencia comercial y responsabilidad social. De esta manera, la empresa se proyecta como un agente transformador capaz de capitalizar las oportunidades del entorno, al tiempo que contribuye a la modernización del sector salud en Colombia.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una propuesta de valor que permita a instituciones y profesionales del sector salud en Bogotá, fortalecer su presencia digital de manera ética, efectiva y conforme a la normativa colombiana vigente.

Objetivos Específicos

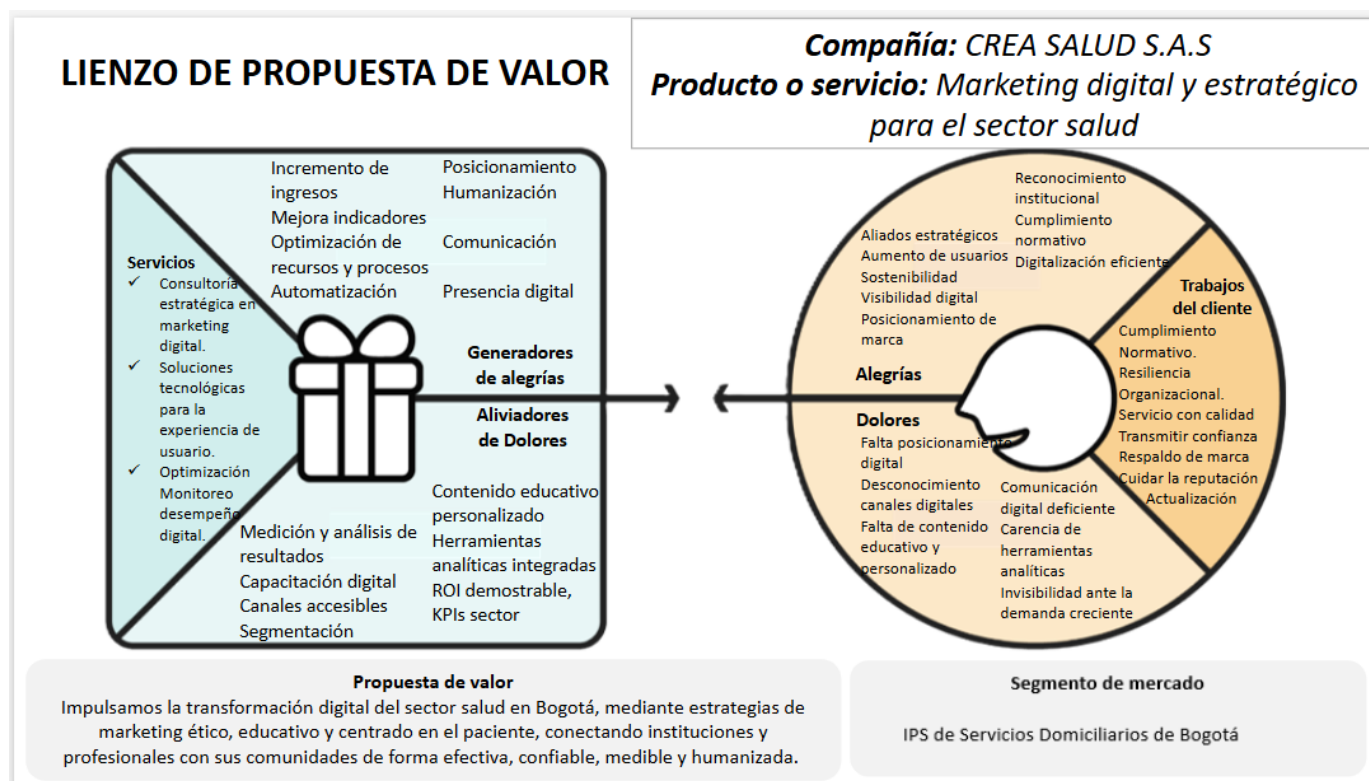
1. Analizar el entorno digital del sector salud en Bogotá para identificar necesidades, tendencias y oportunidades del mercado.
2. Diseñar un modelo de consultoría en marketing digital, alineado con la normativa colombiana y principios éticos.

3. Crear un portafolio de servicios especializados con enfoque segmentado y competitivo.
4. Posicionar la marca Crea Salud en Ips's con bajo reconocimiento mediante estrategias de comunicación efectivas.

Propuesta de Valor

Figura 1

Propuesta de Valor



Nota. Lienzo Propuesta de Valor. Elaboración propia.

La empresa Crea Salud nace como idea de negocio innovadora a través de diálogos colaborativos de sus socios, quienes con sus diferentes competencias profesionales en el sector salud, aportaron en esta valiosa construcción. La propuesta de valor ofrece una ventaja competitiva en el sector, el cual, a pesar de atravesar un momento de crisis, cuenta con la necesidad de continuar prestando los servicios de salud. La propuesta de valor central se resume en:

Impulsamos la transformación digital del sector salud en Bogotá, mediante estrategias de marketing ético, educativo y centrado en el paciente, conectando instituciones y profesionales con sus comunidades de forma efectiva, confiable, medible y humanizada.

Esta declaración establece el propósito fundamental de la empresa: no solo ofrecer servicios de marketing digital, sino respaldar que estos estén alineados con los objetivos específicos de las instituciones de salud, como el aumento de pacientes, la mejora de la visibilidad y la optimización de recursos. La mención de resultados medibles y reales refuerza el compromiso con la transparencia y la efectividad, aspectos críticos para un sector tan regulado como el de la salud.

La empresa establece como segmento de mercado principal a las IPS micro y pequeñas de atención médica domiciliaria en Bogotá, una elección estratégica basada en su creciente demanda de servicios y la limitada presencia digital en comparación con grandes hospitales, lo que genera brechas en su capacidad de atracción y fidelización de usuarios. También se tuvo en cuenta el enfoque geográfico de Bogotá, que concentra la alta densidad de actores del sector salud y permite concentrar esfuerzos en un territorio con necesidades específicas, como facilitar el acceso a los servicios desde el lugar de residencia del paciente y disminuir la congestión de servicios tradicionales. Finalmente, la capacidad de adaptación de estas IPS pequeñas, más ágiles para implementar cambios y abiertas a innovaciones, las convierte en socias ideales para probar estrategias de marketing digital y soluciones tecnológicas ajustadas a su presupuesto y operación.

Dolores (Frustraciones)

En el entorno digital, las entidades del sector salud enfrentan cuatro desafíos estratégicos que comprometen su competitividad y sostenibilidad. El primero radica en la carente visibilidad digital, donde la saturación del mercado y la falta de estrategias efectivas de posicionamiento como SEO o publicidad segmentada, relegando a las organizaciones frente a competidores mejor posicionados. Paralelamente, se presenta la crítica dificultad para medir el ROI de las campañas digitales debido a la ausencia de métricas precisas como la conversión, el engagement y herramientas analíticas, lo que conlleva a tomar decisiones basadas en intuición y realizar una asignación ineficiente de recursos. A estos se suma el riesgo normativo, donde el incumplimiento de regulaciones estrictas en publicidad médica, como la veracidad y transparencia exigidas por el Estatuto del Consumidor o la Superintendencia de Salud, puede derivar en sanciones legales y daños reputacionales irreparables.

Finalmente, la comunicación digital deficiente, caracterizada por mensajes genéricos y carentes de empatía, agudiza la desconexión con usuarios cuyas necesidades demandan contenidos educativos, personalizados y canales accesibles. La convergencia de estos factores no solo erosiona la confianza del usuario, sino que exige una transformación urgente que integre tecnología, cumplimiento normativo y estrategias centradas en el paciente con el fin de facilitar la viabilidad en un mercado digitalizado y altamente regulado.

Alegrías (Beneficios)

La implementación estratégica de soluciones digitales en el sector salud, genera beneficios transformadores que impactan tanto la rentabilidad operativa como la experiencia para los usuarios. En primer lugar, se promueve un incremento significativo en el volumen de

clientes e ingresos, traduciéndose en una mejora directa de los indicadores financieros y la sostenibilidad del negocio. Paralelamente, mejora la visibilidad y posicionamiento de marca generando la diferenciación en un mercado altamente competitivo, fortaleciendo el reconocimiento institucional. Adicionalmente, el estricto cumplimiento normativo no solo mitiga riesgos legales y evita costosas sanciones, sino que consolida la confianza reputacional ante usuarios y organismos de control.

Tecnologías como los sistemas CRM especializados en salud superan la mera organización de datos al ofrecer capacidades predictivas sobre el comportamiento de los pacientes, generando revelación sobre los deseos, necesidades, gustos, preferencias y comportamientos del consumidor (insights) accionables que optimizan la toma de decisiones clínicas y administrativas. Finalmente, la humanización de la comunicación digital a través de mensajes personalizados y el uso de canales accesibles, aumenta la experiencia del paciente, fomentando su fidelización y satisfacción. En conjunto, estos beneficios demuestran cómo la digitalización, cuando se implementa con enfoque estratégico, puede convertirse en un catalizador de eficiencia, crecimiento y excelencia en la prestación de los servicios de salud.

El mapa de empatía muestra un profundo entendimiento de las necesidades del cliente, los dolores contienen desde problemas operativos hasta estratégicos, por otra parte, las alegrías se alinean con los objetivos financieros y reputacionales.

Ventajas Competitivas

Las ventajas competitivas para permitir el posicionamiento como líder en el mercado de transformación digital para el sector salud son la especialización, adaptabilidad y resultados comprobable. El conocimiento de las normativas sanitarias y el enfoque único en experiencia de

usuario de los socios, son la base para ofrecer soluciones tecnológicas que permitan el cumplimiento regulatorio y la satisfacción de cliente.

La compañía trasciende el modelo tradicional de proveedores de tecnologías de información (TI) al combinar flexibilidad en contratación, con un acompañamiento estratégico que incluye capacitación in situ y métricas en tiempo real, su capacidad para integrarse con sistemas existentes y ofrecer analítica predictiva la convierte en un aliado para la toma de decisiones clínicas y administrativas. Estas ventajas le permitirán resolver problemas inmediatos e impulsar la innovación sostenible en instituciones de salud, generando confianza en un mercado donde la adopción tecnológica suele ser lenta y fragmentada.

Diferenciadores Clave

El profundo conocimiento de las regulaciones normativas permite a las instituciones navegar con precisión por los complejos requisitos legales, minimizando riesgos y optimizando procesos, un enfoque ético riguroso respaldado por contenidos y campañas preaprobadas legalmente asegura que la comunicación institucional sea transparente, veraz y alineada con los principios de protección al usuario, fortaleciendo la confianza y credibilidad de la organización.

La adopción de tecnología accesible, como sistemas CRM adaptados a las necesidades y capacidades de las IPS de menor escala, democratiza las herramientas de gestión avanzada, permitiendo una administración eficiente de datos de usuarios, para trascender lo transaccional y adoptar un modelo centrado en el paciente, donde la comunicación humanizada y personalizada se convierte en el eje central de todas las interacciones. Este enfoque, que prioriza la experiencia y las necesidades del usuario final, facilita la fidelización de usuarios,

mejora los indicadores de satisfacción y promueve la adherencia a tratamientos, aspectos críticos en un sistema donde la calidad percibida es tan relevante como la calidad técnica.

La convergencia de especialización normativa, ética en la comunicación, tecnología adaptativa y un genuino enfoque en el paciente constituye un modelo integral para las instituciones de salud que buscan no solo sobrevivir, sino construir relaciones duraderas basadas en la confianza y la excelencia en el servicio. Estos pilares distinguen a **Crea Salud** de agencias de marketing genérico, posicionándola como un aliado estratégico que combina expertise técnico y sensibilidad al contexto sanitario.

El lienzo de propuesta de valor presenta un modelo estratégicamente coherente, centrado en el cliente y altamente ejecutable, su fortaleza radica en la combinación equilibrada de competencias técnicas, como el marketing digital especializado, con componentes blandos, como la humanización de la atención, creando así un enfoque holístico que satisface tanto las demandas operativas como emocionales de los usuarios. Además, al priorizar resultados medibles a través de indicadores de desempeño claros y herramientas de analítica avanzada, el modelo permite la eficiencia en la implementación y proporciona un marco robusto para justificar inversiones de recursos, demostrando así su viabilidad financiera y su potencial para generar impactos tangibles en la calidad del servicio, la retención de pacientes y la sostenibilidad institucional.

Crea Salud puede ser un aliado estratégico capaz de generar muchas alegrías, aliviar dolores y contribuir al desarrollo económico y social, con iniciativas de última tendencia que permitan visualizar un futuro positivo en el sector salud de Bogotá.

Naturaleza del Proyecto

Origen o fuente de la idea de negocio

La idea de negocio surge de la experiencia acumulada de sus socios fundadores en el sector salud y de un diagnóstico profundo sobre las falencias en comunicación digital de las IPS, especialmente aquellas de atención domiciliaria en Bogotá. A través de espacios colaborativos, análisis de mercado y encuestas a profesionales del sector, se identificaron algunas necesidades críticas: la escasa visibilidad digital, el bajo posicionamiento en el mercado y la falta de estrategias de marketing digital adaptadas a la normativa y realidad operativa del sistema de salud colombiano.

Descripción del modelo de negocio

La empresa funcionará como una consultora de marketing digital especializada en el sector salud, enfocada inicialmente en IPS de servicios domiciliarios de Bogotá, micro y pequeñas empresas. Su modelo de negocio se fundamenta en el diseño de procesos estratégicos de consultoría especializada en marketing digital para la oferta de servicios de salud, con un enfoque en cumplimiento normativo, humanización de la comunicación, uso de tecnologías accesibles como CRM y capacitación a las IPS y usuarios finales sobre herramientas digitales.

Objetivos empresariales

Corto plazo (1 año): Posicionar la marca **Crea Salud** en el mercado bogotano de IPS de atención médica domiciliaria, alcanzando 18 clientes activos y lograr una facturación equivalente a cubrir los costos operativos y administrativos. La operación del primer año se

respaldará con aportes propios de los socios por valor de COP 10.000.000 (diez millones de pesos) por cada uno, para un total de COP 30.000.000 (treinta millones de pesos) y COP 20.500.000 (veinte millones quinientos mil pesos) que se pretende solicitar con financiamiento de la banca, para un total de inversión inicial de \$ 50,500.000 COP.

Mediano plazo (2 a 3 años): Expandir el portafolio de servicios a IPS de consulta externa, clínicas y proveedores de la cadena de suministros, lograr una red de 25 clientes recurrentes y consolidar alianzas estratégicas con proveedores tecnológicos y gremios de salud.

Largo plazo (3 a 5 años): Escalar la operación a nivel Cundinamarca, convirtiéndose en referente de marketing digital ético en el sector salud entre las startups, micro y pequeñas empresas.

Estado actual del negocio

Actualmente, **Crea Salud** se encuentra en fase de formulación y estructuración de su modelo de negocio, con el diseño completo de la propuesta de valor, portafolio de servicios, análisis de mercado, planificación financiera y definición del equipo emprendedor.

Se cuenta con estudios de percepción de mercado y documentación técnica para su constitución legal como Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.).

Descripción de servicios

A continuación, el portafolio de venta de servicios se muestra en la Figura 2 y se encuentra a detalle en el Anexo A.

Figura 2

Portafolio de Servicios



Nota. Elaboración propia, “Ver Anexo A”

En consonancia con su enfoque estratégico, la propuesta de valor se consolidará a través de tres líneas de negocio que integran el marketing digital, soluciones tecnológicas para la experiencia de usuario y optimización de desempeño digital, cada línea se desarrolla con el

propósito de fortalecer el posicionamiento institucional, facilitar el proceso de transformación digital y mejorar la calidad de la interacción entre las instituciones y sus grupos de interés.

a. Consultoría estratégica en marketing digital en salud: bajo criterios de cumplimiento normativo y pertinencia institucional se realiza un proceso de diagnóstico, planeación y acompañamiento, se desarrolla una consultoría integral que permite a las IPS mejorar su posicionamiento digital, fortalecer su reputación en entornos virtuales y captar nuevos usuarios de manera efectiva. Esta línea estratégica incorpora los siguientes servicios:

a.1. Estrategia Integral: se constituye como un acompañamiento especializado para la planificación, ejecución y seguimiento de acciones comunicacionales orientadas al posicionamiento sostenido de las IPS en el ecosistema digital y físico, busca articular los objetivos institucionales con una narrativa coherente y una presencia estratégica en los distintos canales de contacto con el usuario, garantizando un enfoque ético, normativamente viable y centrado en el paciente. Una herramienta fundamental es la investigación de mercado previa al planteamiento de decisiones estratégicas a través de metodologías cualitativas y cuantitativas, este servicio permite comprender en profundidad el comportamiento del mercado, identificar oportunidades de posicionamiento y desarrollar estrategias centradas en las necesidades reales de los usuarios y en la dinámica competitiva de las IPS.

En primer lugar, se lleva a cabo el **análisis de competencia en el sector salud**, que consiste en una exploración estructurada de actores relevantes del entorno, evaluando sus modelos de comunicación, posicionamiento digital, portafolio de servicios, presencia en redes, prácticas publicitarias y cumplimiento normativo. Esta actividad permite establecer referencias comparativas, identificar tendencias de mercado, reconocer brechas comunicacionales y

anticipar movimientos del sector, lo que facilita la formulación de estrategias diferenciadas y efectivas.

Adicionalmente, se desarrolla la **construcción de Buyer Personas**, una metodología que permite definir arquetipos detallados de los públicos objetivo de la IPS que consiste en la personificación del cliente ideal a través del conocimiento que obtenemos de analizar su comportamiento en la red para saber a quién o quiénes se debe dirigir la comunicación del producto o servicio. Giráldez (2020). Esta caracterización se elabora con base en entrevistas, encuestas y análisis de comportamiento digital, integrando variables sociodemográficas, motivaciones, frustraciones, necesidades de atención y hábitos de búsqueda de información en salud. El resultado es una segmentación empática y funcional que facilita el diseño de contenidos personalizados y la optimización de campañas.

El **plan de comunicación digital** es parte de un diagnóstico situacional de la marca y establece lineamientos estratégicos para la gestión de contenidos, la calendarización de publicaciones, la segmentación de audiencias y la selección de canales adecuados según el perfil de la IPS. Este plan integra criterios de cumplimiento normativo, análisis de comportamiento digital y objetivos medibles, permitiendo una gestión ordenada y efectiva de la presencia digital de la institución.

b. Soluciones tecnológicas para la experiencia del usuario:

Consiste en poner a disposición de las IPS's el uso de tecnología accesible que transforma datos en acciones centradas en el paciente, esta línea ofrece el diseño e implementación de herramientas digitales orientadas a optimizar la interacción entre las instituciones de salud y sus usuarios:

b.1. Integraciones Tecnológicas: este servicio tiene como propósito fortalecer la interoperabilidad entre las plataformas digitales utilizadas por las IPS y los sistemas clínicos, administrativos y de atención al usuario. En un entorno que exige eficiencia operativa, trazabilidad de la información y mejora continua de la atención, este servicio facilita la conexión entre diferentes herramientas tecnológicas, promoviendo una gestión más fluida, automatizada y centrada en el paciente. Antes de proponer la integración tecnológica en la empresa, se debe conocer el nivel de preparación digital, en el que se encuentra el personal administrativo y de salud para el manejo adecuado de herramientas digitales.

El **plan de alfabetización digital en salud** no solo tiene alcance en tecnología, sino que involucra personas, procesos y cultura, un plan integral dirige estas dimensiones para asegurar la adopción sostenible de herramientas digitales emergentes que propicien un impacto positivo en la prestación de servicios de salud. En el ámbito institucional, la alfabetización digital en salud se orienta a fortalecer la madurez digital organizacional, la comprensión del lenguaje propio del mundo digital, la capacidad de las IPS para integrar procesos, sistemas y herramientas digitales en la gestión y prestación de servicios. Alarcón Belmonte, Sánchez Collado, Yuguero, Acezat Oliva, Martínez-Millana, y Saperas Pérez. (2024).

Se plantea un programa de formación y acompañamiento enfocado en los siguientes ejes: Uso de plataformas digitales de gestión, herramientas de marketing digital (SEO, redes sociales, CRM), capacitación en seguridad digital y uso responsable de la información en salud; estrategias de comunicación inclusiva para reducir la brecha digital en profesionales de salud, considerando factores como edad, nivel educativo y ubicación geográfica y soporte técnico en el proceso de transformación digital; además de formación en analítica y medición de resultados.

La implementación de **chatbots para triage inicial** están diseñados para orientar a los usuarios desde el primer contacto digital, estos asistentes virtuales, integrados en sitios web o aplicaciones de mensajería, permiten recoger información básica sobre síntomas, clasificar la urgencia de los casos, brindar recomendaciones iniciales y canalizar la atención hacia el área correspondiente. El diseño de estos chatbots se ajusta a protocolos médicos estandarizados, utilizando lenguaje claro, empático y adaptado a distintos niveles de alfabetización en salud, lo que contribuye a descongestionar canales tradicionales y mejorar la oportunidad en la respuesta asistencial.

Otra de las actividades clave es la implementación de **CRM de Salud con analítica predictiva**, herramienta que permite una gestión avanzada de la relación con el paciente, integrando funcionalidades de seguimiento, automatización y segmentación de usuarios según variables clínicas, demográficas y comportamentales. Además de mejorar la experiencia del usuario, estas herramientas fortalecen la percepción de calidad institucional, contribuyen a la fidelización del paciente y promueven la eficiencia en la gestión de procesos administrativos. Este servicio permite a las IPS avanzar en la consolidación de ecosistemas digitales conectados, reduciendo los tiempos operativos, mejorando la toma de decisiones clínicas y elevando la calidad percibida del servicio por parte de los usuarios.

c. Optimización y Monitoreo de Desempeño Digital: La tercera línea ofrece resultados medibles y alineados con los recursos institucionales, se orienta a la evaluación continua del impacto de las acciones digitales implementadas por las IPS.

A través del uso de herramientas de analítica digital, se ofrece un servicio de monitoreo integral que permite identificar indicadores clave de rendimiento (Key Performance Indicator

KPI), como el tráfico web, la tasa de conversión, el engagement en redes sociales y la visibilidad en motores de búsqueda. El enfoque se centra en garantizar resultados medibles, optimizar recursos institucionales y asegurar la sostenibilidad de las acciones digitales a lo largo del tiempo.

c.1. Marketing Digital y Publicidad: Se orienta al diseño e implementación de estrategias de comunicación persuasiva en entornos digitales, con el fin de fortalecer la visibilidad institucional, posicionar servicios específicos de salud y fomentar la interacción significativa con los públicos objetivo. Este servicio combina la segmentación estratégica, la creatividad basada en evidencia y el cumplimiento normativo, aspectos fundamentales en el contexto del sector salud colombiano.

La **producción de contenidos multimedia**, tales como videos testimoniales, infografías médicas, animaciones explicativas y piezas visuales interactivas tienen como objetivo cumplir una doble función: educar al usuario en temas de salud y reforzar la identidad institucional con un enfoque humanizado. El diseño de contenido responde a criterios de accesibilidad, rigurosidad técnica y atractivo visual, permitiendo a las IPS generar confianza, credibilidad y cercanía con sus públicos. Además, se adaptan para su distribución en múltiples canales, como redes sociales, páginas web o plataformas de correo electrónico institucional.

Los **recursos visuales para redes sociales médicas** son elementos gráficos especializados que transforman información sanitaria compleja en contenido digital accesible, científicamente riguroso y éticamente responsable. Combinan diseño estratégico con validación médica para crear infografías educativas, videos testimoniales y posts preventivos que mejoran la alfabetización en salud poblacional.

c.2. Gestión de Redes Sociales: Se configura como un componente esencial dentro de las estrategias de comunicación digital en salud, al permitir la construcción de vínculos de confianza con los usuarios, la difusión de contenidos educativos y la consolidación de la reputación institucional. En el contexto del sector salud, las redes sociales no solo cumplen una función informativa, sino que actúan como canales activos de interacción, escucha y acompañamiento para pacientes, familiares y comunidades.

La primera actividad desarrollada en esta línea es la **calendarización de contenidos educativos**, que consiste en la planificación estratégica y anticipada de publicaciones en plataformas como Facebook, Instagram, LinkedIn y otras redes pertinentes para el perfil de la IPS. Estos contenidos abordan temas relacionados con la prevención de enfermedades, promoción del autocuidado, beneficios de los servicios ofrecidos y orientaciones sobre trámites institucionales. Cada publicación es diseñada bajo criterios de rigor científico, lenguaje claro y enfoque humanizado, promoviendo una educación en salud accesible, confiable y alineada con las normas éticas y legales del sector.

La segunda actividad corresponde a la **respuesta activa a comentarios y reseñas**, función que permite gestionar de forma empática y oportuna las interacciones generadas por los usuarios en redes sociales. Esta tarea incluye el seguimiento de preguntas, la canalización de solicitudes, la atención a inquietudes y la gestión de reseñas tanto positivas como negativas, respetando principios de transparencia, confidencialidad y orientación al usuario. La correcta administración de estos espacios fortalece la imagen institucional, previene crisis reputacionales y permite recoger retroalimentación valiosa para mejorar la calidad del servicio.

La **creación de contenido** de utilidad es un elemento complementario para acercar a la comunidad alrededor de las IPS. Los artículos o blogs de experiencias médicas suelen tener un público profesional especialmente de la rama de la salud, que aportan contenido de interés común, referente y validado científicamente.

c.3 Optimización Técnica: Se centra en el mejoramiento del rendimiento digital de las IPS mediante la implementación de herramientas y prácticas especializadas que incrementan su visibilidad, posicionamiento y capacidad analítica en entornos virtuales. Este componente es fundamental para asegurar que los esfuerzos de marketing digital no solo sean visibles, sino también medibles, eficientes y sostenibles a largo plazo.

La primera actividad que integra este servicio es la implementación de **estrategias de SEO para salud** (Search Engine Optimization), adaptadas a las particularidades del sector. Esta tarea incluye la optimización de sitios web y contenidos mediante la selección de palabras clave relevantes, por ejemplo: servicios médicos, especialidades, ubicación geográfica, entre otras, mejoras en la estructura del sitio, tiempos de carga, enlaces internos y cumplimiento de buenas prácticas en usabilidad y accesibilidad. Todo ello con el propósito de aumentar la visibilidad orgánica de la IPS en motores de búsqueda como Google, atrayendo tráfico calificado sin necesidad de recurrir exclusivamente a publicidad paga. En el caso del sector salud, el SEO se ajusta además a lineamientos regulatorios que garantizan la transparencia, la veracidad de la información y el respeto por la confidencialidad del paciente.

El **marketing de contenido médico** es la estrategia de crear, distribuir y promocionar información de la salud educativa y científicamente respaldada con el objetivo de conectar con audiencias específicas sin fines comerciales directos, con contenido que genere confianza y

autoridad profesional. El contenido se fundamenta en transformar el conocimiento médico en formatos accesibles y con lenguaje comprensible al público, con estándares de veracidad científica y descargos de responsabilidad (disclaimers) que aclaren que la información no reemplaza una consulta al profesional de la salud, mientras contribuye al bienestar público y alfabetización en la salud de la población.

Con el servicio de **optimización de contenido para búsquedas médicas**, se pretende facilitar la búsqueda de información de salud de manera rápida y confiable en buscadores como Google, consiste en usar palabras clave que las personas buscan comúnmente como por ejemplo síntomas, tratamientos o dudas médicas. Lo más importante es contar con información médicamente correcta, incluir fuentes confiables y disclaimers. Este servicio aporta un valor técnico sustancial a la propuesta de valor de la empresa al integrar procesos de optimización con capacidades de análisis predictivo y rendición de cuentas, factores clave para lograr impacto, eficiencia y sostenibilidad en las acciones de marketing digital en salud.

Estrategias y soluciones a la medida del cliente

Figura 3

Estrategias a tu medida



Nota. Elaboración propia. ("Ver Anexo A")

De acuerdo con el lanzamiento del portafolio de servicios y la dinámica del mercado, se iniciará con la comercialización de 4 soluciones estratégicas para el diseño de contenido especializado según el perfil y necesidades del cliente, los servicios detallados se encuentran en el anexo A Portafolio de servicios. Cada una de estas soluciones agrupa una oferta de servicios y beneficios acorde a las necesidades de cada cliente, el entorno, el mercado, la estrategia de ventas, entre otras.

Estrategia de contenido

Producción Multimedia

Gestión de Contenido Digital

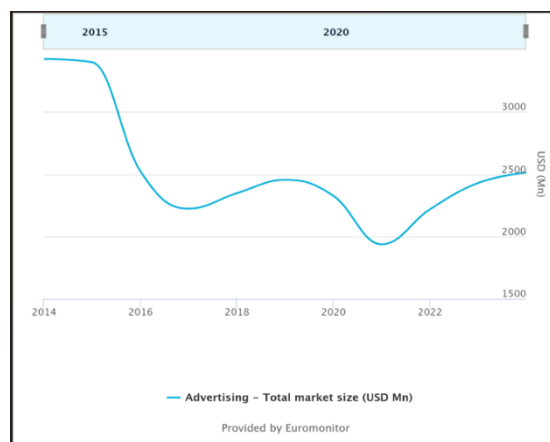
Optimización y Posicionamiento

Nombre, tamaño y ubicación de la empresa

La empresa se denominará **Crea Salud** el nombre proviene de la fusión de las palabras creatividad y salud y su sede estará ubicada en la ciudad de Bogotá D.C. en su etapa inicial, operará como una microempresa. Previamente con un equipo base de cinco personas en modalidad coworking.

Potencial del mercado en cifras

El mercado de publicidad en Colombia para el 2023 es de 2.513 millones de dólares, con tendencia a crecimiento, de acuerdo con Informe estadístico del total del tamaño de mercado de publicidad en Colombia del 2013 - 2023. EMIS (2025).

Figura 4*Advertising – Total market size Colombia*

Nota. Tamaño del mercado de publicidad en Colombia 2013-2023, tomado de Informe Estadístico de EMIS (2025).

Por otra parte, el mercado de las IPS que cumplen con los requisitos de habilitación por parte del Ministerio de Salud y Protección Social en la ciudad de Bogotá es de 35.716 empresas, según registros de REPS tomados el 30 de abril de 2025. Las IPS que dentro de su oferta prestan servicios domiciliarios son 606 empresas y de ellas, las empresas de atención modalidad domiciliaria son 73. Ministerio de Salud y Protección Social (2025).

Para comprender el potencial del proyecto Crea Salud es necesario estimar el tamaño del mercado. A través de la metodología TAM – SAM – SOM se llevará a cabo la medición del mercado total (TAM), mercado que podemos servir (SAM) y mercado que podemos conseguir (SOM).

Tabla 1*Análisis de tamaño de mercado de IPS en Bogotá*

	Fórmula	Tamaño de mercado estimado	Notas
TAM	TAM = (Total number of potential customers) x (Average annual revenue per customer)	178.580 millones COP 44.645 millones USD	IPSs en Bogotá: 35.716 Gasto en marketing digital: Entre 71 y 286 mil millones COP Ingresos anuales promedio por cliente: 5 millones COP
SAM	SAM = (Percentage of TAM you can reach) x (TAM)	2.878 millones COP 720 mil USD	IPSs en Bogotá habilitadas en REPS que oferta servicios domiciliarios: 606 IPSs micro y pequeña: 576
SOM	SOM = (Expected market share percentage) x (SAM)	Penetración objetivo: Del 2% al 5% de SAM en 5 años	IPSs que ofrecen atención médica modalidad domiciliaria: 73

Nota. Información tomada de Registro Especial de Prestadores de Salud REPS el 30 de abril de 2025. Elaboración propia.

Cálculo TAM (Total Addressable Market):

- Mercado de Marketing y Publicidad Colombia (2023): \$ 10.052.000.000 COP, 2.513 millones USD
- Participación del sector salud en marketing digital: 8-12%

- TAM Colombia estimado: \$ 800.000.000 a 1.200.000.000 COP, \$ 200 - 300 millones USD

Componentes del TAM:

- IPS en Bogotá: 35.716 instituciones registradas en REPS
- Gasto promedio en marketing por IPS: \$2-8 millones COP/año
- Penetración digital actual: 25-30%
- Ingreso anual promedio por cliente: \$ 5.000.000 COP
- TAM estimado Bogotá: \$ 178.580.000.000 COP

SAM (Serviceable Addressable Market)

Segmentación Geográfica:

- IPS habilitadas Bogotá que ofertan servicios domiciliarios: 606 instituciones (REPS 2025)
- Total, SAM geográfico: 606 IPS
- Segmentación por Tamaño:
- Microempresas: 80% (485 IPS)
- Pequeñas empresas: 15% (91 IPS)
- Medianas empresas: 5% (30 IPS)

Cálculo SAM:

- IPS objetivo (micro y pequeñas): 576 instituciones
- Inversión promedio anual en marketing: \$2-8 millones COP
- SAM estimado: \$2.878.500.000 millones COP anuales

SOM (Serviceable Obtainable Market)

- Subsegmento Prioritario: Atención médica modalidad domiciliaria: 73 IPS en Bogotá

Tabla 2*Proyección de Mercado por año*

Año	SAM Objetivo	# Clientes	Proyección SOM
Año 1	3%	18	\$ 127.800.000
Año 2	4%	25	\$ 166.800.000
Año 3	5%	30	\$ 205.800.000
Año 4	6%	35	\$ 244.800.000
Año 5	7%	40	\$ 314.200.000

Nota. Elaboración propia.

Frente a este contexto, se abre una oportunidad concreta para que las IPS, en especial aquellas con escasa presencia en medios digitales, puedan diferenciarse y posicionarse con mayor fuerza. Apostarles a estrategias de marketing digital pensadas desde lo humano, alineadas con la normativa del sector, permite no solo conectar con las necesidades reales del mercado, sino también fortalecer la relación con los pacientes desde una comunicación más cercana, ética y efectiva.

Ventajas competitivas del producto y/o servicio

La propuesta de valor de Crea Salud se sustenta en cinco ventajas competitivas clave:

Especialización sectorial: Dominio del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) y de sus marcos regulatorios, lo que permite ofrecer soluciones coherentes con las exigencias normativas del sector.

Cumplimiento normativo: Desarrollo de estrategias comunicacionales y promocionales alineadas con normativas como la Ley 1581 de 2012, la Resolución 1904 de 2017 y el Decreto 334 de 2022, reduciendo el riesgo de sanciones por publicidad no ética.

Enfoque en la experiencia del paciente: Humanización del contenido digital, priorizando el lenguaje claro, la empatía y la generación de confianza como elementos diferenciadores en la comunicación con usuarios.

Soluciones personalizadas y escalables: Adaptación de los servicios a las capacidades financieras, tamaño y necesidades particulares de cada IPS, promoviendo el acceso a marketing de calidad para organizaciones micro y pequeñas.

Tecnología accesible: Uso de herramientas digitales como CRM, analítica web y plataformas de automatización, que no requieren grandes infraestructuras y permiten medir, optimizar y justificar la inversión.

Resumen de las inversiones requeridas

Para su puesta en marcha, Crea Salud requiere una inversión inicial estimada de **\$50.500.000 COP**, distribuidos así:

Desarrollo tecnológico (servidor, sitio web, CRM, licencias): \$10.280.000

Marketing y posicionamiento inicial: \$9.000.000

Capital de trabajo (3 meses): \$27.009.000

Otros gastos (registro Cámara de Comercio): \$ 200.000

Equipo de apoyo tecnológico y legal: \$4.000.000

Esta inversión será financiada mediante \$ 30.000.000 provenientes de aportes de capital de los socios y \$20.500.000 serán solicitados en préstamo a una entidad financiera.

Proyecciones de ventas y rentabilidad

Año 1: 18 IPS activas, ingresos mensuales aproximados de \$ 127.800.000 COP, rentabilidad estimada del 1.7%.

Año 2: 25 clientes activos, ingresos mensuales proyectados de \$ 166.800.000 COP, rentabilidad del 7%.

Año 3: 30 clientes activos, ingresos mensuales proyectados de \$ 205.800.000 COP, rentabilidad del 10.7%.

Año 4: 35 clientes activos, ingresos mensuales proyectados de \$ 244.800.000 COP, rentabilidad del 13.2%.

Año 5: 40 clientes, ingresos mensuales estimados en \$ 314.200.000 COP, con un EBITDA (Earnings before interest taxes depreciation and amortization) del 16%.

Estas cifras se proyectan bajo un escenario conservador.

Conclusiones financieras y evaluación de viabilidad

Las proyecciones financieras reflejan un crecimiento sostenido y una trayectoria clara hacia la consolidación en el mercado de servicios, destacando los siguientes aspectos clave:

Un crecimiento constante en la base de clientes (de 18 IPS en el Año 1 a 40 en el Año 5), lo que demuestra la capacidad de penetración en el mercado y la confianza generada en el sector. Los ingresos mensuales crecen a una Tasa de Crecimiento Anual del 25% promedio año, pasando de \$127.8 millones COP en el primer año a \$314.2 millones COP en el quinto año.

La rentabilidad incrementa de forma significativa, desde un 1.7% en el Año 1 (fase de inversión y posicionamiento) hasta un 16% en el Año 5, lo que indica una optimización progresiva de costos y economías de escala. El salto más notable ocurre entre el Año 1 y el Año 2 (de 1.7% a 7%), sugiriendo que la empresa supera rápidamente el punto de equilibrio y comienza a generar utilidades sólidas.

Con relación a la sostenibilidad financiera, el modelo asegura flujos de caja positivos a mediano plazo, fundamental para financiar expansiones o innovaciones futuras. Las cifras de un mercado estable podrían superarse con estrategias agresivas de captación de clientes o diversificación de servicios.

La rentabilidad neta del 13% en el Año 4 y 16% en el Año 5 sugiere que la empresa alcanzará madurez operativa, permitiendo reinversión o distribución de dividendos, con lo cual se demuestra que el proyecto **Crea Salud** es viable.

Equipo de trabajo fundador

El equipo fundador está compuesto por profesionales con experiencia en salud, gestión administrativa, financiera y comunicación digital:

Figura 5

Equipo fundador



Nota. Elaboración propia.

Análisis del Sector

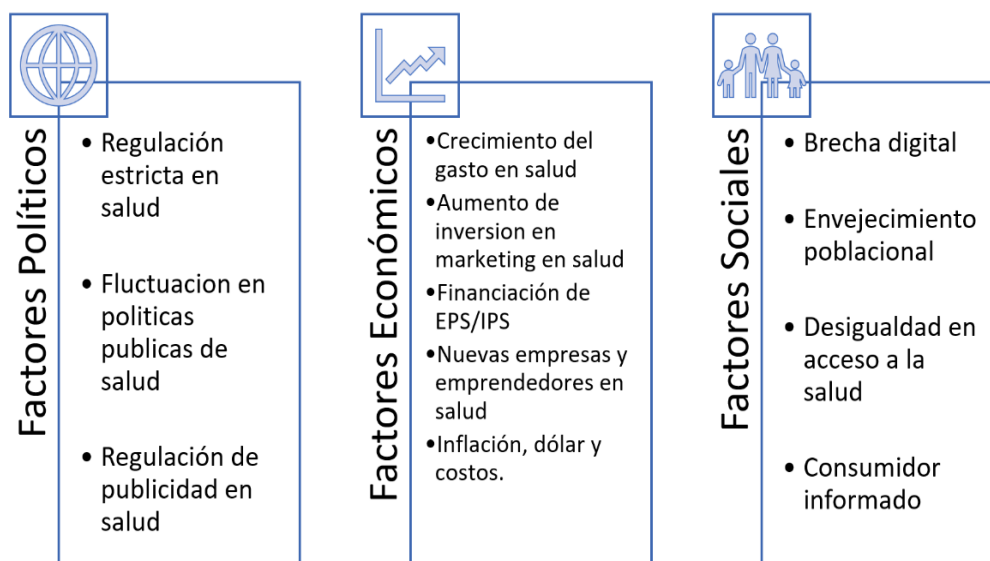
Análisis PESTEL

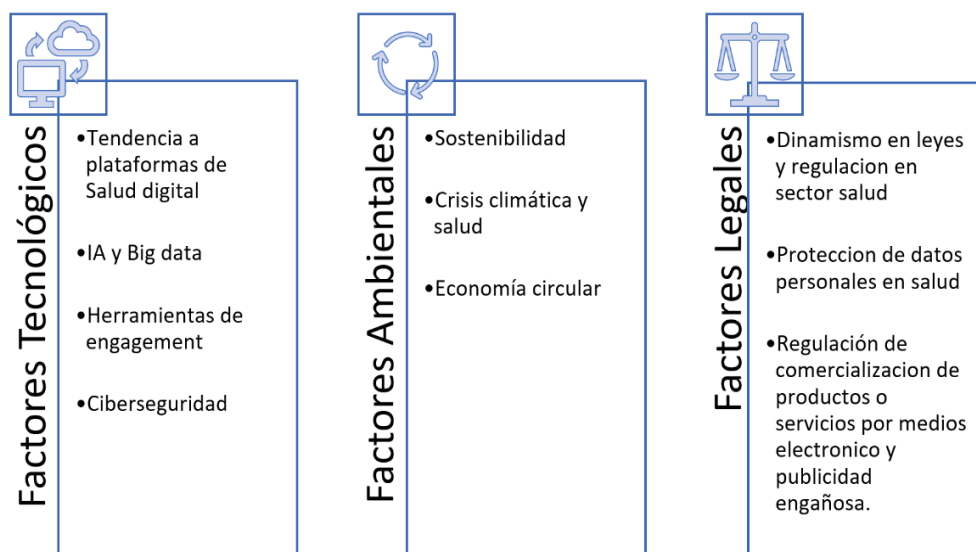
El análisis PESTEL es un método descriptivo que muestra lo que ocurre en el macroentorno y que ayuda a identificar oportunidades y amenazas en el microentorno de la empresa que pueden colaborar con la estrategia corporativa. Los ciclos del mercado, la dirección de una empresa o la dirección operativa se podrán visualizar a través del análisis de los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos (Ambientales) y Legales. (Pizzi, 2020).

En el dinámico sector de empresas de marketing en salud en Colombia, se identificaron los siguientes factores clave que impactan su desarrollo:

Figura 6

Análisis PESTEL





Nota. Elaboración propia.

El sector de marketing en salud en Colombia enfrenta un entorno complejo caracterizado por una estricta regulación, transformación digital acelerada post-pandemia, cambios demográficos significativos y presiones financieras en el sistema de salud. Este análisis PESTEL identifica las principales variables macroeconómicas que impactan al sector, prioriza las oportunidades identificadas y ofrece perspectivas estratégicas para capitalizarlas en un horizonte 2025-2030.

1. FACTORES POLÍTICOS (P)

El marketing sanitario opera bajo estricta regulación de Instituto Nacional de Vigilancia de medicamentos y alimentos (INVIMA) y Ministerio de Salud, limitando promoción tradicional, pero abriendo oportunidades para marketing de contenidos especializados. La volatilidad política exige estrategias adaptativas.

2. FACTORES ECONÓMICOS (E)

El gasto en salud representa 7,7% del Producto Interno Bruto (PIB). Pese al crecimiento del marketing digital (4,1% en 2023 según Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicaciones MINTIC), el sector enfrenta restricciones presupuestarias por crisis de liquidez de EPS/IPS y emergencia de nuevos actores tecnológicos. Esto genera mayor sensibilidad al precio y necesidad de ROI verificable.

3. FACTORES SOCIALES (S)

MINTIC impulsa accesibilidad digital, especialmente para adultos mayores. La transición demográfica hacia envejecimiento poblacional y pacientes más informados demanda contenido educativo especializado e integración de experiencia digital con el journey del paciente.

4. FACTORES TECNOLÓGICOS (T)

La telemedicina se consolidó postpandemia. IA, chatbots y analítica avanzada transforman la segmentación. La ciberseguridad se vuelve crítica, requiriendo competencias técnicas especializadas para comunicar servicios digitales.

5. FACTORES AMBIENTALES (E)

Creciente alineación salud-sostenibilidad, especialmente entre audiencias jóvenes, creando oportunidades para propuestas de valor ambientales.

6. FACTORES LEGALES (L)

Leyes 1438/2011, 1581/2012 y 1480/2011 establecen marcos de transparencia, protección de datos y calidad, exigiendo validación normativa desde diseño de campañas y asesoramiento legal especializado.

Priorización de factores externos según el impacto

La crisis del sistema de salud colombiano transforma el marketing sanitario: las instituciones priorizan comunicación operativa sobre promocional, reducen presupuestos preventivos y enfrentan brechas digitales rurales. Los desafíos incluyen competir contra soluciones rápidas y adaptarse a audiencias envejecientes. Las estrategias requieren diversificar canales, desarrollar competencias de crisis y crear narrativas integrales que conecten salud individual con sostenibilidad social y ambiental.

En la Tabla 3 se muestra la priorización según el impacto de los factores externos analizados y sus tendencias:

Tabla 3

Matriz de priorización de factores externos según el impacto

Factores	Tendencias	Impacto
POLITICOS	Regulación estricta en salud	Alto
	Contratación de servicios por parte del Gobierno	Alto
	Regulación de la publicidad en salud	Alto

Factores	Tendencias	Impacto
ECONÓMICOS	Crecimiento del gasto en salud	Medio
	Financiación de EPS/IPS y crisis de liquidez	Alto
	Nuevas empresas y startups en sector salud	Medio
SOCIALES	Envejecimiento de la población (servicios)	Alto
	Desigualdad de acceso a la salud	Medio
	Consumidor hiper informado	Medio
	Cultura de prevención y bienestar	Alto
TECNOLOGICOS	Evolución de modelos de prestación a plataformas de salud digital	Alto
	IA y Big data como herramientas de análisis predictivo	Alto
	Herramientas de engagement	Medio
AMBIENTALES	Sostenibilidad	Alto
	Crisis climática y salud	Alto
	Economía circular	Medio
LEGALES	Dinamismo en las leyes y regulación en el sector salud	Alto
	Regulación de la comercialización de productos o servicios por medios electrónicos	Medio
	Protección de datos personales en salud	Alto

Nota. Elaboración propia, tomado de Figura 7 Análisis Pestel

Priorización de oportunidades

El marketing en salud en Colombia atraviesa una transformación estructural impulsada por la convergencia de factores regulatorios, económicos, sociodemográficos y tecnológicos. Del análisis PESTEL se han identificado varias oportunidades que han sido priorizadas en la siguiente tabla, según su impacto y factibilidad:

Tabla 4

Matriz de priorización de oportunidades

Oportunidad	Impacto	Factibilidad	Prioridad
Marketing educativo basado en evidencia	Alto	Medio	1
Estrategias para mercado senior y cuidadores	Alto	Alta	1
Optimización presupuestaria con resultados verificables	Alta	Alto	1
Desarrollo de competencias técnicas para servicios digitales	Alta	Media	1
Marketing sostenible	Medio	Baja	2
Volatilidad política exige estrategias adaptativas	Alta	Bajo	2
Integración de analítica avanzada en campañas	Alta	Alto	2
Estrategias que maximicen impacto dentro del marco normativo	Alta	Media	2
Campañas de bienestar integral	Medio	Alta	3
Comunicación de políticas públicas sanitarias	Medio	Alta	3
Sensibilidad en precio de contratación de servicios	Alta	Media	4

Nota. Elaboración propia

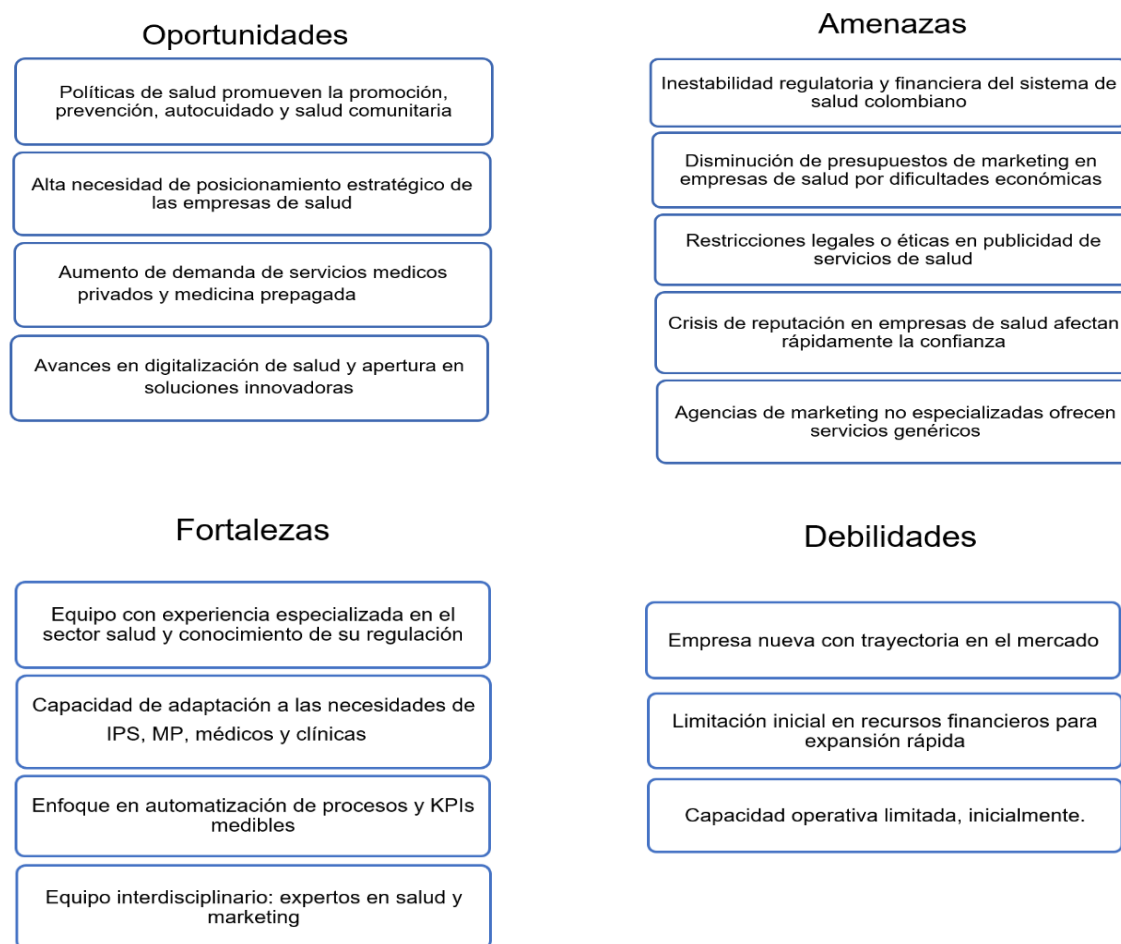
Las oportunidades en marketing en salud se categorizan según impacto y factibilidad. Los "productos ganadores" de alta viabilidad incluyen marketing educativo basado en evidencia científica certificada y la integración de experiencia digital en el journey del paciente, implementables a corto plazo con recursos moderados, así como programas para mercado senior con canales adaptados y contenidos sobre enfermedades crónicas, además de alcanzar métricas de ROI personalizadas por sector.

Las oportunidades de mayor inversión enfrentan barreras significativas, pero ofrecen diferenciación competitiva. Incluyen desarrollo sostenible para mejorar posicionamiento corporativo, narrativas que conecten salud individual-ambiental con métricas verificables de impacto, sistemas automáticos de validación normativa y guías prácticas por canal comunicacional. Estas representan propuestas de valor diferencial que requieren capacidades específicas y desarrollo estratégico a largo plazo.

Análisis DOFA – Oportunidades y Amenazas, Fortalezas y Debilidades

Figura 7

Análisis DOFA Oportunidades y Amenazas, Fortalezas y Debilidades



Nota. Elaboración propia

Análisis del entorno del marketing en el sector salud de Bogotá

Con el objetivo de analizar el entorno del marketing en el sector salud de Bogotá y comprender el contexto actual, así como de identificar oportunidades y necesidades específicas

de las IPS, se realizó un estudio de referenciación comparativa entre algunas empresas generales de marketing que ofrecen servicios de marketing digital entre su portafolio y algunas IPS de atención médica domiciliaria con relación al marketing, visibilidad y herramientas de conexión con el usuario.

La metodología utilizada ha sido la búsqueda de información pública disponible en la página web de Cámara de Comercio de Bogotá en los clústeres tanto del sector de industrias creativas y contenidos, como de salud. Así también se recurrió a las bases de datos EMIS Next academy research, Registro Especial de Prestadores de Salud REPS, páginas web y redes sociales para obtener información de las empresas, a partir de las cuales se elaboraron tablas comparativas. Salazar-Flórez KJ, Botero-Botero S, Jiménez-Hernández CN (2016).

Empresas Generales de Marketing Digital

En la industria de la salud, el marketing ha evolucionado de tradicional a digital, incluso aún se ofrece una combinación de ambos conceptos en las empresas generales de marketing. Una de las herramientas disponibles en línea para búsqueda de agencias de publicidad y marketing con links patrocinados es Google y se encontraron algunas agencias que ofrecen servicios de marketing especializados en salud. Uribe Beltrán C.I. (2020). En la tabla 5 se resumen los hallazgos:

Tabla 5

Empresas de marketing con clientes en sector salud

Empresa	Diferenciador	Sedes	Servicios	Clientes	Observación
Crecelatam Web: crecelatam.com	Agencia de aceleración de negocios digitales El cliente debe postularse para ser atendido por la agencia	España, y Latam: Colombia, México, Ecuador, Perú y Honduras	Atracción y captación de nuevos pacientes basados en datos.	Médicos con consultorios y clínicas de especialidad	No registra información económica en la base de datos EMIS
Indexcol SAS Web: Indexcol.com	Agencia de marketing y publicidad digital	Colombia	Creación de contenidos, analítica digital y desarrollo de experiencias web, además de acompañamiento o en la transformación digital de los clientes	Compensar Eps, Baxter, Fundación Clínica Shaio y Grunenthal	Ingresos 2024: 2.4 millones COP. (EMIS, 2025). Se descarta el análisis comparativo con esta empresa por el tamaño en el mercado, no comparable con Crea Salud
Agencia de Mercado en Salud AMS Web: mercadeosalud.com	Humanización en marketing y digitalizar la salud en América	Colombia, Ecuador, Perú, Argentina, México y Estados Unidos	Páginas web en salud, e-commerce, pauta publicitaria en internet y manejo de redes sociales en salud	Cardiofetal kids, Preventis Ips, Gls Health & Biotechnology, Sollievo medicina funcional y médicos de diferentes especialidades	No registra información para análisis en la base de datos EMIS.

Nota. Empresas de marketing con clientes en sector salud. Espacios publicitarios. Tomado del buscador Google el 27 de agosto de 2025.

En otra fuente de información, se encontró que, en el Observatorio de cifras de la Cámara de Comercio de Bogotá, se registran 12.165 empresas activas en el clúster de industrias creativas y de contenidos en Bogotá D.C. al 2024.

Figura 8

Observatorio de cifras



Nota. Análisis por clúster de macro sector Industrias creativas y culturales 2024 en Bogotá.

Tomado de la Cámara de Comercio de Bogotá el 26 de mayo de 2025.

<https://www.ccb.org.co/informacion-especializada/observatorio/entorno-para-los-negocios/cifras-sectoriales>

En la base de datos EMIS, de acuerdo con la clasificación de compañías de Colombia del sector Servicios (17), en los subgrupos Servicios de marketing y publicidad (17.2.1),

Servicios de Marketing Digital (17.2.1.1) y Agencias de publicidad (17.2.1.2), se encontraron 854 empresas de Bogotá D.C. que muestran información financiera al año 2024, entre ellas, 35 empresas con ingresos de hasta 200 millones de pesos. EMIS (2025).

Se extrajo información de cinco (5) compañías para realizar un benchmarking de las empresas de marketing en Bogotá, el tamaño de la empresa según los activos totales, la actividad principal registrada, la oferta de servicios, los años en el mercado, los ingresos operativos al 2024, y la presencia digital. (“Ver Anexo B”)

Tabla 6

Benchmarking de competidores

Empresa	Tamaño	Actividad principal	Oferta de servicios	Años en el mercado	Ingresos 2024 (miles COP)	Presencia digital
Innovación País SAS	Micro	Agencia de publicidad	Aliado estratégico de Marca País Colombia	12	141.380	No se identifica
Mkt 360 SAS	Micro	Agencia de publicidad	Desarrollo web & optimización Estrategia y publicidad Gestión de redes sociales Dirigida a Pymes y emprendedores	10	86.099	https://www.mkt-360.net/
Ziel SAS	Micro	Agencia de publicidad y mercadeo no tradicional	Trade marketing, BTL, Creatividad y estrategia, endomarketing, eventos y activaciones, marketing y publicidad	20	76.855	LinkedIn Ziel S.A.S.
Bloom – motion SAS	Micro	Agencia de publicidad	Publicitarios y redes, gráficos animados, documentales, videos corporativos, eventos	17	93.788	https://www.bloom-motion.com/
Inlab Digital Colombia Sas	Micro	Agencia de publicidad	Plataforma tecnológica que mejora la experiencia de usuario y activa las campañas publicitarias en los canales y validar el tráfico.	4 años (sede Colombia)	11.625	https://www.inlabdigital.com/contacto/

Nota. Información tomada de EMIS (2025). Detalle en Anexo B. Elaboración propia.

Se observó que dos de las empresas (40%) no tenían página web, una de ellas (20%) tenía al menos presencia en una red social, el rango de años en el mercado es de 10 a 20, con excepción de Inlab Digital cuya sede en Colombia lleva 4 años de incorporación en el mercado y las cinco (100%) se registraron con actividad principal de Agencia de Publicidad, mientras ofrecen servicios de marketing digital. Además, dos empresas han tenido experiencia con clientes del sector salud.

Empresas de servicios de atención médica modalidad domiciliaria

En la base de datos de Registro Especial de Prestadores de Salud REPS se identificaron 606 IPS habilitadas para su funcionamiento en la ciudad de Bogotá, de las cuales 73 se dedican a la atención de salud domiciliaria. Se referencian 5 empresas activas de las cuales se realizó un benchmarking de oferta de servicios, ingresos en el año 2024, presencia digital y años en el mercado.

Se observó presencia digital limitada y poca claridad estratégica, en empresas micro, pequeñas y medianas, la evolución y madurez en las empresas, así como otras relativamente nuevas en el mercado y con gran posicionamiento. (“Ver Anexo C”)

Tabla 7

Benchmarking de empresas de atención médica domiciliaria en Bogotá

Empresa	Tamaño	Oferta de servicios	Años en el mercado	Ingresos 2024 (miles COP)	Presencia digital
Health & Life Ips Sas	micro	Programas de psiquiatría y psicología, hospitalización, clínica de heridas, atención domiciliaria, cuidados paliativos, nutrición, cuidados de enfermería, rehabilitación, telemedicina, ventilación mecánica, humanización, entrenamiento al cuidador.	10	143.875.833	<p>Sitio web: https://healthlifeips.com/</p> <p>LinkedIn: https://co.linkedin.com/company/health&lif e-ips-sas</p> <p>Facebook: https://www.facebook.com/healthandlifeips</p>
Sociedad de enfermeras profesionales Sas	mediana	Atención domiciliaria y hospitalización	44	15.216.389	Sitio web: https://www.clinicasep.com/nosotros
Ayuda clínica asociados Sas	pequeña	Atención domiciliaria	24	9.517.539	Sitio web: https://www.ayudaclinica.com/domiciliado
Asistirte Sas	pequeña	Medicina Laboral, Fisiatría, electro diagnóstico, manejo del dolor, centro integral de rehabilitación (terapia física, ocupacional), rehabilitación y cuidado domiciliario	15	5.306.645	Sitio web: https://asistirteips.com/inicio-1

Empresa	Tamaño	Oferta de servicios	Años en el mercado	Ingresos 2024 (miles COP)	Presencia digital
Cuidados Dorothea Sas	micro	Atención especializada en el hogar para adultos mayores	8	4.999.084	Sitio web: https://www.cuidadosdorothea.com/

Nota. Información tomada de EMIS y REPS (2025). Elaboración propia

Validación e Investigación de Mercado

Análisis del cliente frente a la propuesta de valor

Para comprender las necesidades, dolores y expectativas de marketing en el sector salud, se realizó una encuesta a cuatro (4) usuarios: dos (2) de ellos son profesionales de marketing y ventas y dos (2) son ejecutivos de una IPS de atención médica domiciliaria en Bogotá. La encuesta fue desarrollada mediante preguntas abiertas en un Mapa de Empatía que permite definir el perfil de usuario, sus necesidades, su percepción del servicio de marketing estratégico y marketing digital dirigido a empresas del sector salud. La encuesta realizada se basó en las siguientes preguntas clave. (“Ver Anexo D”)

¿Qué piensa y siente?

¿Qué ve?

¿Qué dice y hace?

¿Qué oye?

Dolores y Ganancias

Con referencia al marco de trabajo Scrum y con la finalidad de soportar la innovación aplicando metodologías y principios ágiles en los que se priorizan los valores de: las personas antes que procesos, productos que funcionen antes que documentar, colaborar con los clientes antes que negociar con ellos y responder al cambio antes que seguir un plan (Sutherland J. s.f.), a partir de la tabulación de las respuestas del Mapa de Empatía, se caracterizan los usuarios y se determinan los principales desafíos con los que se encuentran en sus actividades, qué situaciones los motivan y cómo es su comportamiento digital.

Análisis de Mapas de Empatía y Perfiles de usuario

Tabla 8

Perfil 1: Directivos de Marketing en el sector salud

Características demográficas	Desafíos principales	Motivaciones	Comportamiento digital
Cargos: director de Marketing / Jefe Comercial de Producto	Generar Return On Investment ROI medible en campañas de marketing	Posicionar la marca como líder terapéutico	Busca soluciones tecnológicas y especializadas en marketing
Nivel educativo: Postgrado en marketing, administración o áreas afines	Cumplir objetivos de ventas y posicionamiento en un mercado altamente regulado	Aumentar participación de mercado (market share)	Consulta publicaciones como: FiercePharma, PM360 y contenido de LinkedIn
Experiencia: 15+ años en la industria farmacéutica y servicios hospitalarios	Alinear estrategias de marketing con equipos de ventas y área de compliance	Crear estrategias éticas y sostenibles a largo plazo	Valora métricas claras y evidencia de resultados
	Necesidad de innovar digitalmente sin romper regulaciones locales	Proveer herramientas efectivas para el equipo de ventas	Asiste a eventos de la industria y networking profesional
	Transmitir efectivamente las ventajas de los productos a profesionales de la salud	Transformar digitalmente los procesos de marketing	

Nota. Resumen de Mapa de Empatía de directivos de marketing en el sector salud. Tomado de Anexo D. Elaboración propia.

Tabla 9*Perfil 2: Directivos de IPS de Atención Domiciliaria*

Características demográficas	Desafíos principales	Motivaciones	Comportamiento digital
Cargos: gerente general / coordinador administrativo	Baja visibilidad frente a la competencia	Posicionarse como referente en atención domiciliaria	Presencia digital básica con poca estrategia
Nivel educativo: Profesionales en áreas de salud o administrativas	Dificultad para comunicar su propuesta de valor	Aumentar la demanda de servicios	Perfiles en redes sociales poco activos
Experiencia: 5+ años en gestión de servicios de salud	Adaptación al entorno digital	Brindar servicio de calidad, humanizado y oportuno	Inversión limitada en marketing
	Captación insuficiente de usuarios / pacientes	Fidelizar pacientes actuales	Búsqueda de proveedores confiables que entiendan el sector salud
	Cumplimiento de normativas del sector salud	Crecer de manera sostenible para cumplir su visión de franquiciar para 2027	Desconfianza hacia agencias sin experiencia en salud

Nota. Resumen de Mapa de Empatía de directivos de IPS de Atención Domiciliaria. Tomado de Anexo D. Elaboración propia.

Historias de Usuario

Basado en mapas de empatía y perfiles de usuario, se desarrollaron historias de usuario para profesionales de marketing/ventas e IPS domiciliarias, organizadas en épicas que agrupan requerimientos funcionales con criterios de aceptación específicos. (“Ver el Anexo E”).

Análisis de Necesidades y Puntos de Dolor

En las siguientes tablas se recogen las necesidades de los usuarios encuestados y sus puntos de dolor.

Tabla 10

Puntos de dolor y necesidades de director de marketing & jefe comercial

Puntos de dolor	Necesidades
Compliance vs. Innovación: Frustración por la lentitud del área legal / regulatoria para aprobar campañas, limitando la innovación digital	Estrategia omnicanal regulada: Estrategias digitales que respeten el marco normativo pero que sean efectivas
ROI poco claro: Miedo a que la inversión en marketing digital no genere resultados tangibles y medibles	Analítica avanzada: Métricas claras que justifiquen la inversión y demuestren resultados
Desconexión marketing – ventas: Representantes médicos que no transmiten adecuadamente los mensajes de marketing	Contenido médico de alto nivel: Material científico diferenciado que conecte con el profesional de la salud
Regulaciones restrictivas: Limitaciones en canales y mensajes debido a normativas del sector	Integración comercial: Herramientas que alineen marketing y ventas en un entorno multicanal
Competencia indirecta: Saturación de contenidos poco diferenciados en el mercado	Diferenciación competitiva: Estrategias para destacar en un mercado saturado

Nota. Elaboración propia. Análisis tomado de Tablas 24 y 25 del Anexo E, Historias de usuario y épicas para profesionales de marketing y ventas

Tabla 11*Puntos de dolor y necesidades de una IPS de Atención médica domiciliaria*

Puntos de dolor	Necesidades
Baja visibilidad online: Dificultad para ser encontrados por potenciales usuarios en canales digitales	Posicionamiento SEO/SEM: Mejor visibilidad en búsquedas relacionadas con atención domiciliaria
Comunicación poco efectiva: Incapacidad para transmitir claramente su propuesta de valor y diferenciación con la competencia	Contenido que genera confianza: Material que humanice el servicio y eduque al paciente
Desconfianza hacia agencias de publicidad y marketing: Experiencias previas con proveedores que no entienden del sector salud	Estrategia digital completa: Presencia web profesional, gestión de redes sociales y reputación online
Presupuestos limitados: Recursos económicos ajustados para marketing	Marketing con ROI demostrable: Soluciones costo – efectivas con resultados medibles
Cumplimiento normativo: Preocupación por incumplir regulaciones mientras hacen marketing	Comunicación ética y regulada: Mensajes que respeten normativas del sector salud

Nota. Elaboración propia. Análisis tomado de Tablas 26, 27 y 28 del Anexo E. Historias de usuario y épicas para IPS de Atención Médica Domiciliaria.

El sector salud enfrenta por un lado la tensión constante entre el cumplimiento normativo riguroso y por el otro la necesidad imperativa de innovación digital, esta problemática estructural ha creado un vacío de mercado que Crea Salud encontró como oportunidad para capitalizar a través de cuatro oportunidades diferenciadas:

La consultoría de compliance estratégico emerge como la primera ventaja competitiva, transformando la frustración generalizada por los procesos regulatorios lentos en una solución experta que acelera aprobaciones sin comprometer el cumplimiento legal. Simultáneamente, la

demanda de analítica especializada responde a la presión que enfrentan las IPS con presupuestos limitados, requiriendo métricas específicas que trasciendan indicadores tradicionales para incluir impacto sanitario y satisfacción del paciente.

La integración marketing-ventas sectorial aborda la desconexión crítica entre estrategias de comunicación y su ejecución por equipos médicos, mientras que el desarrollo de contenido médico diferenciado satisface la demanda de narrativas científicas especializadas que generen confianza profesional auténtica.

La desconfianza documentada hacia agencias generalistas no representa un obstáculo, sino la puerta de entrada definitiva que posiciona a Crea Salud como la alternativa especializada indispensable en el nicho de atención domiciliaria bogotana.

Validación de la propuesta de creación de la empresa

La encuesta de percepción realizada con 29 colaboradores del sector salud: profesionales de mercadeo de EPS e IPS, profesionales de salud del área administrativa, administrativos del sector salud, entre otros, revelan una clara tendencia hacia la adopción del marketing digital como herramienta clave para mejorar la visibilidad y la experiencia del paciente. El 100% de los encuestados considera viable implementar estrategias digitales, destacando herramientas como redes sociales, páginas web y aplicaciones móviles (columnas F y G). Sin embargo, los gráficos muestran obstáculos significativos, como el desconocimiento de estrategias digitales (38%) y la falta de presupuesto (24%), lo que coincide con las respuestas en Excel (columna H). Estos hallazgos subrayan la necesidad de desarrollar soluciones accesibles y capacitación, especialmente en un sector donde el 62% de los

participantes está dispuesto a invertir entre 2 y 10 millones de COP anuales en estas estrategias (columna K).

Las sugerencias recopiladas (columna O) y visualizadas en los gráficos refuerzan la importancia de un enfoque centrado en el paciente y la innovación. Por ejemplo, se destacan propuestas como alianzas estratégicas con asociaciones médicas (14%), contenido educativo (21%) y tecnologías avanzadas como realidad aumentada. Los gráficos también reflejan la preferencia por estrategias como la producción multimedia (videos testimoniales, infografías) y la optimización SEO, que aparecen como las más votadas. Esta integración de datos confirma que, para triunfar en el lanzamiento de una empresa de marketing digital en salud, es crucial combinar humanización, cumplimiento normativo y herramientas tecnológicas, abordando las brechas identificadas en los anexos de manera práctica y escalable. (“Ver Anexo G Encuesta de Percepción en Marketing Digital en el Sector Salud”)

Panorama de Riesgos

Para asegurar la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa es clave identificar, evaluar y gestionar los riesgos asociados a su operación en el sector de marketing digital en salud. A continuación, se presenta un análisis de los principales riesgos, su impacto y estrategias de mitigación:

Tabla 12

Riesgos Estratégicos

Riesgos Estratégicos	Impacto	Estrategia de mitigación
<i>Baja adopción del servicio por parte de las IPS: desconocimiento del marketing digital, resistencia al cambio o priorización de otros gastos operativos.</i>	Dificultad para alcanzar los objetivos de ventas (18 clientes en el primer año).	Pilotos gratuitos que ofrezcan diagnósticos iniciales sin costo para demostrar valor y Campañas educativas con webinars y casos de éxito que muestren el ROI del marketing digital en salud.
<i>Cambios en las regulaciones de publicidad médica: actualizaciones en normas como la Resolución 1904 de 2017 o la Ley 1581 de protección de datos.</i>	Sanciones legales o necesidad de reestructurar campañas.	Monitoreo normativo con suscripción a boletines legales (Legis, Supersalud). Asesoría jurídica especializada se puede contratar un consultor en compliance para salud que haga revisión periódica.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 13*Riesgos Operacionales*

Riesgos Operacionales	Impacto	Estrategia de mitigación
<i>Fallas en la infraestructura tecnológica:</i> caídas de servidores, ataques cibernéticos o pérdida de datos.	Interrupción de servicios y pérdida de confianza de clientes	Backups automatizados, es posible usar Google Drive, AWS o NAS. Cybersecurity básica para VPN, antivirus y protocolos de acceso seguro
<i>Dependencia de proveedores externos:</i> fallas en herramientas de software como CRM, plataformas de automatización.	Retrasos en entregas o aumento de costos.	Contratos con proveedores con acuerdos de nivel de servicio. Alternativas redundantes es decir tener opciones secundarias.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 14*Riesgos Financieros*

Riesgos Financieros	Impacto	Estrategia de mitigación
<i>Morosidad en los pagos de clientes (IPS):</i> crisis de liquidez en el sector salud o mala gestión financiera de las IPS.	Afectación al flujo de caja y la capacidad operativa	Pagos anticipados o contratos por etapas con un 30% al inicio, 40% en ejecución, 30% al final. Análisis crediticio previo para verificar la salud financiera de las IPS antes de contratar.
<i>Aumento inesperado de costos operativos:</i> inflación, devaluación del peso o aumento en licencias de software	Reducción del margen de rentabilidad proyectado 1.7% en el primer año	Presupuesto flexible con una reserva de un 10-15% para imprevistos, suscripciones anuales para bloquear costos fijos

Nota. Elaboración propia.

Tabla 15

Riesgos Reputacionales

Riesgos Reputacionales	Impacto	Estrategia de mitigación
<i>Campañas mal ejecutadas que generen desconfianza: errores en mensajes publicitarios o incumplimiento de normativas.</i>	Daño a la imagen de la empresa y pérdida de clientes	Realizar revisiones legales previas para validar todo contenido con un especialista en salud. Monitorización de redes sociales con herramientas apropiadas para esta gestión
<i>Quejas por falta de resultados tangibles: expectativas no gestionadas o métricas no claras desde el inicio</i>	Pérdida de clientes recurrentes y malas referencias	Establecer KPIs definidos en contratos y reportes mensuales transparentes para mostrar avances con datos reales

Nota. Elaboración propia.

Tabla 16

Riesgos Externos

Riesgos Externos	Impacto	Estrategia de mitigación
<i>Competencia agresiva de agencias generalistas: Ofertas de precios más bajos de empresas no especializadas en salud.</i>	Dificultad para posicionarse como líder en el nicho	Enfatizar diferenciadores y establecer alianzas con gremios médicos y asociaciones del sector salud.
<i>Crisis del sector salud: cambios políticos, normativos o económicos que afecten a las IPS.</i>	Reducción en la demanda de servicios de marketing	Diversificación progresiva del portafolio de servicios y del nicho de mercado, establecer el modelo escalable y monitorear resultados

Nota. Elaboración propia.

El panorama de riesgos de Crea Salud abarca desafíos estratégicos, operacionales, financieros y reputacionales, muchos de ellos inherentes al sector salud. La clave para minimizar su impacto está en:

Prevención: Protocolos claros en compliance, ciberseguridad y gestión de clientes.

Flexibilidad: Modelo de contratación adaptable y presupuesto para imprevistos.

Diferenciación: Enfatizar su expertise en normativas de salud para reducir competencia.

Se tendrá en cuenta la elaboración de un plan de continuidad del negocio que incluya respaldos tecnológicos, cláusulas contractuales protectoras y un fondo de emergencia equivalente a 3 meses de operación, este enfoque proactivo permitirá a la empresa crecer de manera sostenible en un mercado con alta demanda.

Estrategia y Plan de Introducción de Mercado

Objetivos de Mercadeo

Objetivos Generales (1er Año)

- Alcanzar una participación de mercado (SOM) del 25 % en el segmento de IPS de servicios domiciliarios en Bogotá. (18 IPS)
- Lograr \$ 127 millones COP en ventas en el primer año (18 clientes con contratos promedio de \$ 5 millones COP/año).
- Posicionar la marca Crea Salud, como referente en marketing digital en el Bogotá, generando confianza y credibilidad en el mercado.

Objetivos Específicos

- Captar 50 leads calificados mensuales mediante estrategias digitales.
- Mantener una tasa de retención de clientes del 80% anual.

Estrategia de Producto y Servicio

Propuesta de Valor Diferenciada

La empresa se posiciona como un socio estratégico integral para las IPS en Bogotá y profesionales del sector salud, ofreciendo soluciones que combinan expertise normativo, tecnología accesible y marketing centrado en el paciente, inicialmente enfocada en el nicho de mercado de las IPS de atención médica domiciliaria.

Estrategia de servicios

Crea Salud ofrece tres líneas de servicio flexibles y adaptables a las necesidades específicas de cada cliente: Consultoría estratégica en marketing digital en salud, que incluye un diagnóstico inicial, branding, investigación de mercado y una estrategia integral; Soluciones tecnológicas para la experiencia del usuario, centrada en desarrollo iterativo, pruebas de usabilidad y soporte post-implementación; y Optimización y monitoreo de desempeño digital, que abarca la gestión de campañas, análisis de métricas y ajustes continuos, de esta última línea se ofertarán soluciones estratégicas que consisten en la integración de diferentes productos digitales con precios de venta asequibles a los clientes y con beneficios de alto impacto en el corto y mediano plazo. Cada línea se personaliza según los objetivos del cliente, los servicios de la IPS, la ubicación, la infraestructura, perfil financiero, entre otras características, permitiendo desde intervenciones puntuales hasta acompañamiento integral, siempre con enfoque en el sector salud y resultados medibles.

Estrategias diferenciadoras clave

En primer lugar, el enfoque regulatorio incorporado permite que todas las estrategias y contenidos cumplan con las normativas vigentes, gracias a la revisión previa de un equipo técnico especializado en salud, asegurando que los mensajes estén alineados con el Estatuto del Consumidor y que el manejo de datos sensibles siga protocolos estrictos de confidencialidad y ética. En segundo lugar, la tecnología para IPS micro y pequeñas ofrece un modelo escalable y accesible, con paquetes y soluciones adaptados desde \$5 millones COP que conectan fácilmente, permiten a instituciones de menor tamaño implementar herramientas digitales sin grandes inversiones en infraestructura. Finalmente, la humanización digital promueve la comunicación empática, mediante guiones médicos con tono cálido y estrategias

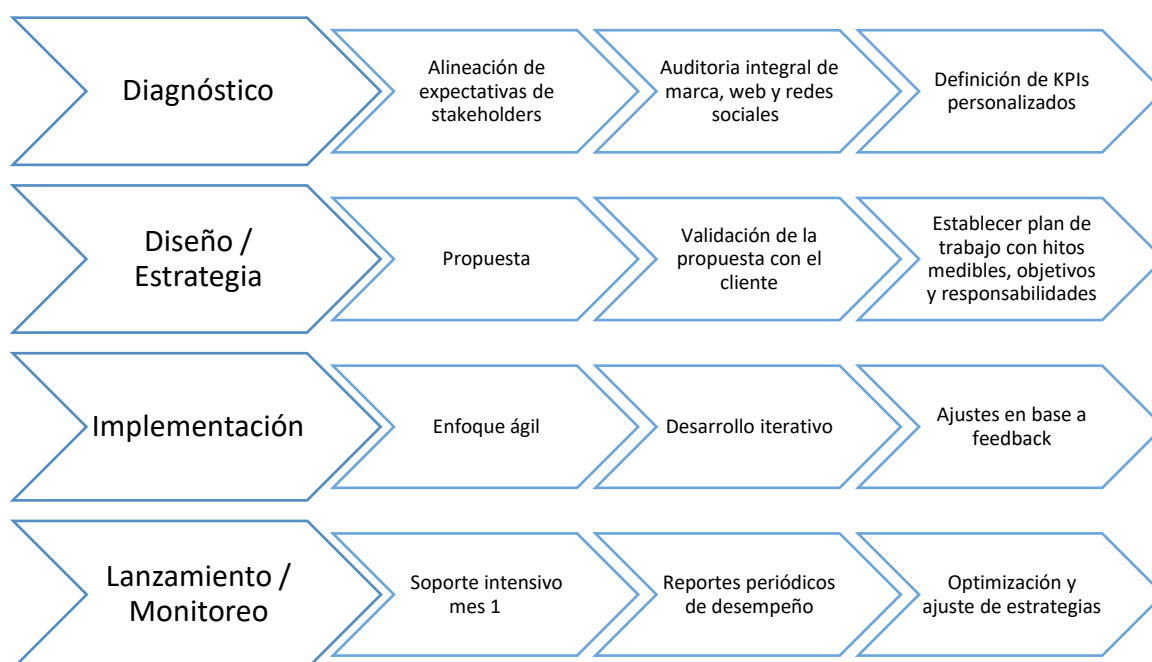
basadas en casos reales y éticamente aprobados, lo que fortalece la conexión emocional con los usuarios y mejora su experiencia.

Proceso de Entrega del Servicio

Se estructura la entrega del servicio en cuatro fases clave para lograr los resultados efectivos.

Figura 9

Proceso de entrega del servicio



Nota. Elaboración propia.

Con este modelo se ofrece una ejecución eficiente y una mejora constante adaptada a las necesidades del cliente en el sector salud.

Estrategia de Distribución

En el competitivo entorno de la consultoría digital, se requiere una estrategia de distribución que integre canales directos, alianzas estratégicas y digitalización, este modelo híbrido integra tres ejes clave: un enfoque B2B consultivo mediante equipos especializados y webinars sectoriales, que permite demostrar expertise y reducir la percepción de riesgo; alianzas con actores del ecosistema salud, que facilitan acceso a clientes cualificados y una presencia digital inteligente LinkedIn educativo, Google Ads segmentado y autogestión vía plataforma, escalando la captación sin sacrificar calidad.

Este modelo se implementará a través de una estrategia multicanal inteligente que combina interacciones humanas como la asesoría especializada con plataformas digitales de autogestión, permitiendo el alcance comercial y las relaciones de confianza mediante la demostración constante de valor en cada etapa del proceso. La verdadera innovación radica en cómo la empresa ha rediseñado la propuesta de valor para el sector salud: es un aliado estratégico que comprende los desafíos únicos del ecosistema y ofrece soluciones escalables que mitigan el riesgo percibido, aceleran la adopción tecnológica y generan un impacto medible en la experiencia del paciente y la eficiencia operativa de las instituciones de salud.

La empresa diseñó un Landing Page con la que inicia tener presencia en la web. (“Ver Anexo F”)

Estrategia de Escalabilidad Geográfica

Fase 1 (Año 1-2): Bogotá (IPS domiciliarias). Consolidar presencia local, validar el modelo y captar primeras 18 IPS. Segmentación geográfica de prospectos, creando base de datos de IPS domiciliarias habilitadas en Bogotá; Ventas directas consultivas en campo o

virtuales, agendamiento mínimo 5 reuniones mensuales; con clientes activos al finalizar el año; campañas de marketing local segmentadas con Google Ads y redes sociales dirigidas solo a Bogotá; validación del portafolio y casos de éxito, documentando resultados de 3 clientes para usarlos como caso referencial.

Fase 2 (Año 3 - 5): Expansión a Cundinamarca: Ampliar presencia a municipios cercanos con bajo nivel de digitalización en salud, Expansión de base de datos regional identificando IPS domiciliarias y consultorios independientes, incluir 150 prospectos nuevos; estrategia de referidos de clientes de Bogotá incentivando recomendaciones de IPS ya atendidas, presencia física puntual (misiones comerciales), participación en eventos del sector en ferias de salud o turismo en Chía, Cajicá y Zipaquirá se deberá asistir a mínimo 2 en el año, visitas a Soacha, Zipaquirá, Fusagasugá con pitch comercial; con recorridos trimestrales; talleres virtuales regionales gratuitos ofreciendo capacitaciones abiertas sobre marketing en salud digital.

Estrategia de Diversificación

Diversificación hacia IPS ambulatorias y profesionales independientes

IPS de consulta externa ambulatoria (Ejemplo: odontología, psicología, optometría, terapias integrales) se deberá desarrollar actividades enfocadas en base de datos sectorial identificando IPS habilitadas en Bogotá y Cundinamarca en estas especialidades. Proponer una meta de 150 IPS ambulatorias mapeadas y segmentadas; webinars especializados por disciplina ejemplo cómo atraer pacientes de psicología con contenido digital, redes sociales efectivas para odontología desarrollar 3 webinars temáticos, mínimo con 100 inscritos por evento; paquete de servicios flexible para este segmento con servicios más acotados y

escalables: branding, agendamiento online, contenido educativo con una meta de 15 nuevas IPS ambulatorias atendidas.

Profesionales independientes con consultorio propio: médicos generales, fisioterapeutas, nutricionistas, enfermeras privadas, fonoaudiólogos, psicólogos, entre otras profesiones, dentro de las acciones a desarrollar se plantean campaña educativa en redes sobre marca personal en salud con tips visuales, reels, carruseles mostrando cómo pueden construir su imagen profesional; Servicios tipo “starter” o empaquetados económicos que incluya branding básico, redes sociales iniciales, asesoría en plataformas tipo Doctoralia o Doctoranytime con una meta de 20 profesionales atendidos en el año; Alianzas con centros médicos donde ejercen los independientes identificando visibilidad cruzada, promociones internas concluyendo 3 alianzas activas.

Diversificación hacia clínicas pequeñas y proveedores del sistema

Clínicas pequeñas (quirófanos, mediana complejidad) con presentaciones comerciales personalizadas para clínicas con foco en posicionamiento institucional, reputación y captación de pacientes complejos se deberá tener como meta: 25 clínicas contactadas con propuesta formal; estrategia SEO local + reputación digital en Google My Business y reseñas con talleres o asesoría sobre gestión de reputación online; servicios integrales tipo “comunicación + operación digital” que integren automatización, formularios de preconsulta, analítica de pacientes se puede concluir con 5 contratos integrales cerrados.

Proveedores del sistema de salud: laboratorios clínicos, servicios de imagenología, ambulancias, insumos médicos, con acciones: campañas dirigidas en LinkedIn con segmentación por cargo: gerentes comerciales, coordinadores de marketing, directores de operaciones con cierre de 100 contactos nuevos en 6 meses; propuesta de valor enfocada en B2B (business to business); servicios para atraer aliados, distribuidores, clientes institucionales; directorios digitales y contenido educativo para sector proveedor

Estrategia de Precio

En el mundo digital, las empresas principalmente usan dos estrategias de precios para competir: el liderazgo de precios y el precio promocional, de acuerdo con Strauss y Frost (2012).

Liderazgo de Precios: La empresa dominante del mercado ofrece los precios más bajos posibles, manteniendo sus costos operativos al mínimo tanto en sus operaciones digitales como físicas. Esta estrategia busca ser la opción más económica para el consumidor.

Precios Promocionales: Se establecen descuentos temporales con fecha límite específica para motivar a los clientes a realizar su primera compra. Esta táctica genera sentido de urgencia psicológica en los usuarios. Ambas estrategias son especialmente efectivas en entornos digitales donde la comparación de precios es instantánea y la competencia es más visible para los consumidores. Uribe, C. (2020).

La estrategia de precios de Crea Salud será híbrida ya que combinará precio promocional con precio base en valor, se aplicará un precio promocional para diagnóstico de presencia online o auditoría inicial, el cual se ofrecerá a las primeras IPS que se interesen en conocer los servicios. Posteriormente se generará la necesidad al cliente, de contratar la solución integral o paquete de marketing digital, generando la idea de recibir un servicio de cortesía como gancho de venta. También se creará la urgencia de ofertas por tiempos limitados para generar las primeras conversiones con potenciales clientes. Los precios promocionales se aplicarán por la compra de paquetes de servicios específicos en concordancia con la estrategia de innovación.

Tabla 17*Precios de servicios*

Líneas de negocio	Servicios	Actividades	Precio COP
Consultoría estratégica en marketing digital en salud	Estrategia integral	Análisis de competencia en sector salud	\$ 3,000,000
		Construcción de Buyer persona	\$ 2,000,000
		Plan de comunicación digital	\$ 6,000,000
Soluciones tecnológicas para la experiencia de usuario	Integraciones tecnológicas	Plan de alfabetización digital	\$ 10,000,000
		Chatbots	\$ 7,000,000
		CRM de salud con analítica predictiva	\$ 8,000,000
Optimización y monitoreo de desempeño digital	Marketing digital y publicidad	Producción de contenidos multimedia (vídeos testimoniales, infografías médicas)	\$ 2,500,000
		Contenido educativo especializado para pacientes	\$ 2,500,000

Líneas de negocio	Servicios	Actividades	Precio COP
		Recursos visuales para redes sociales médicas	\$ 800,000
	Gestión de redes sociales	Calendarización de contenidos educativos	\$ 2,000,000
		Contenido para newsletters médicos	\$ 2,500,000
		Artículos de blog científico - divulgativo	\$ 2,000,000
		Respuestas a comentarios y reseñas	\$ 1,800,000
	Optimización técnica	SEO para salud	\$ 3,500,000
		Marketing de contenido médico	\$ 2,500,000
		Optimización de contenido para búsquedas médicas	\$ 1,000,000

Nota. Precios de servicios. Elaboración propia.

Enfoque de Innovación: Componentes innovadores del modelo de negocio

a. CRM Adaptativo para salud:

Implementación de un CRM modular ajustado a necesidades de cada IPS. Por ejemplo: clientify.com

Segmentación de pacientes, gestión de campañas y seguimiento post-atención.

b. Analítica Predictiva:

Dashboards en tiempo real (KPIs: captación, conversión, fidelización). Se muestran los siguientes ejemplos de KPIs:

Tasa de captación de leads: $\frac{\text{Leads generados}}{\text{visitas a la landing page}} \times 100$ Meta: 5 a 8 % mensual

Tasa de conversión comercial: $\frac{\text{Clientes nuevos}}{\text{leads calificados}} \times 100$ Meta: 15% mensual

Índice de fidelización: $\frac{\text{Clientes recurrentes}}{\text{clientes activos}} \times 100$ Meta: 40% 2do trim.

Modelos predictivos para estimar demanda por servicio o jornada: A través de la analítica de comportamiento digital, **Crea Salud** diseñará modelos que permitan estimar:

Demanda por servicio, identificando, por ejemplo, aumentos en interés por branding o diseño web en temporadas específicas.

Días y horarios óptimos de contacto, con base en métricas de apertura y clics de campañas anteriores.

Puntaje de conversión de leads, priorizando contactos con mayor probabilidad de cierre, según criterios como interacción, perfil y comportamiento.

Estas herramientas fortalecerán la toma de decisiones estratégicas, permitirán ajustes oportunos en campañas y brindarán información de valor tanto para la empresa como para sus clientes, reforzando su propuesta de acompañamiento basada en resultados.

Automatización de procesos Tecnología al Servicio de la Eficiencia: Se integrará herramientas de automatización para mejorar la eficiencia operativa de las IPS y optimizar la experiencia del paciente desde el primer contacto.

Chatbots inteligentes: Se implementarán asistentes virtuales que gestionen tareas clave como triage inicial, reserva de citas, recordatorios automáticos y respuestas a preguntas frecuentes. Estas soluciones permitirán automatizar hasta el 60 % de las consultas básicas y alcanzar, en promedio, 50 reservas mensuales gestionadas digitalmente al cuarto mes. Además, se espera reducir el ausentismo en citas en un 20 % gracias a notificaciones automatizadas.

Secuencias de email automatizadas: Para nuevos usuarios, se establecerá una ruta de bienvenida con correos programados que presenten los servicios de la IPS, brinden contenido educativo y promuevan la solicitud de asesorías. Se proyecta una tasa de apertura superior al 40 % y una conversión en contactos o citas del 10 %. Estas herramientas permitirán a las IPS ahorrar tiempo, reducir errores operativos y fortalecer la relación con sus pacientes a través de procesos ágiles, personalizados y medibles.

Diseño centrado en el usuario: Accesibilidad para Todos

Se adoptará un enfoque de diseño experiencia de usuario (UX) enfocado en facilitar la navegación digital de públicos con baja alfabetización tecnológica, especialmente adultos mayores, garantizando plataformas funcionales, intuitivas y accesibles.

Se proponen las siguientes acciones: Interfaces simples y menús claros para reducir el abandono de formularios a menos del 20 %, tipografía legible y alto contraste visual para mejorar la accesibilidad, pruebas de usabilidad con adultos mayores, con un objetivo de satisfacción del usuario ≥ 80 %, contenido audiovisual de apoyo (videos breves o audios explicativos), con meta de aumentar en 30 % la comprensión de procesos como agendamiento o contacto. Este enfoque busca humanizar la tecnología, asegurando que todas las personas, sin importar su edad o habilidades digitales, puedan interactuar de forma segura y efectiva con los servicios de salud.

Modelo de Ingresos

Los ingresos se sustentarán bajo un modelo de ingresos recurrentes en el 80% y por proyectos de consultoría especializada en el 20%, con un margen de rentabilidad esperado del 15% para el año 1. Los ingresos recurrentes se basarán en el diseño de soluciones para una de las necesidades más frecuentes de las IPS con baja visibilidad: Creación de contenidos especializados.

Para la captación de clientes se tiene previsto ejecutar diagnósticos iniciales a 20 IPS, con una proyección de cierre de negocio de 3 clientes en el primer trimestre. Por la compra de un paquete de Creación de Contenido Especializado se entregará el Diagnóstico inicial sin costo.

Estrategia de Comunicación y Promoción

En el contexto actual del sector salud, donde la confianza y la información veraz son pilares fundamentales, Educar para vender se presenta como una propuesta innovadora que transforma la educación en una herramienta estratégica de comunicación. Su objetivo es

posicionarse como líder en marketing educativo, conectando instituciones, profesionales y pacientes a través de contenido ético, empático y profesional. La estrategia se enfoca en generar valor mediante canales digitales como redes sociales, blogs, email marketing y webinars, con una narrativa que humaniza los servicios de salud y promueve decisiones informadas. La propuesta de valor se centra en comunicar con responsabilidad, entendiendo que vender en salud no es persuadir, sino educar con propósito.

La comunicación de *Educación para vender* se construye sobre líneas de contenido que incluyen formación para profesionales, educación para pacientes, casos de éxito y testimonios que inspiran. El tono es cercano, confiable e inspirador, buscando generar impacto emocional y posicionamiento de marca. A través de indicadores como el engagement en redes, la participación en eventos virtuales y la conversión de leads, se mide el éxito de la estrategia. En definitiva, esta iniciativa no solo busca mejorar la visibilidad de los servicios de salud, sino también elevar el estándar ético del marketing digital en el sector, demostrando que educar es la forma más poderosa de conectar y vender.

Presupuesto de Marketing Mix

Tabla 18

Presupuesto de Marketing Mix

Rubro	Inversión (COP, Año 1)	Detalle
Publicidad Digital	\$3 millones	Google Ads, Meta, LinkedIn Ads.
Contenidos	\$3 millones	Blog, videos, infografías.
Equipo Comercial		1 ejecutivo freelance 2% comisión
Eventos	\$3 millones	Webinars, lanzamiento virtual
Total	\$9 millones	

Nota. Elaboración propia

El presupuesto de marketing mix, muestra una estructura básica que contempla: diversos canales de promoción, como publicidad digital, generación de contenidos, eventos virtuales y fuerza comercial. La distribución equitativa de recursos entre publicidad digital, contenidos y eventos permite abordar el posicionamiento de marca desde múltiples frentes, combinando visibilidad, educación y conexión directa con el público objetivo. La inversión en campañas pagas a través de Google Ads, Meta y LinkedIn permite un alcance segmentado y

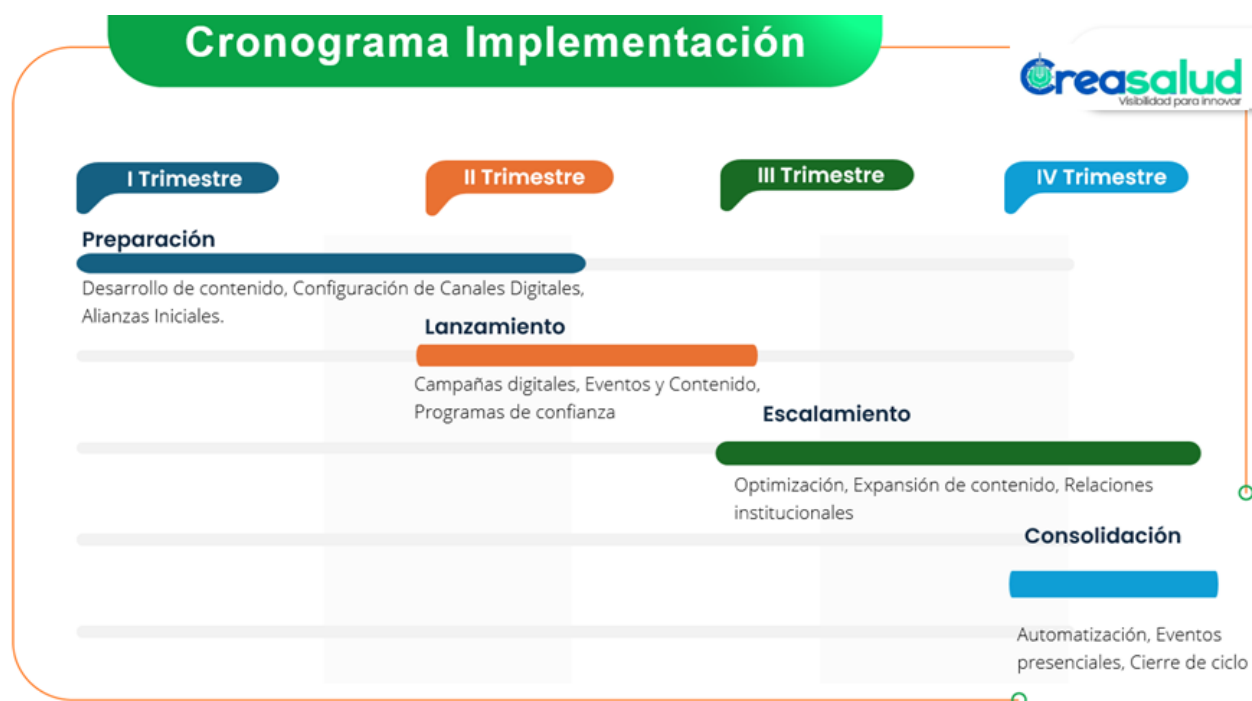
medible, mientras que el desarrollo de contenidos como blogs, videos e infografías refuerza el enfoque educativo y ético, que fortalecen la confianza y fidelización del usuario clave en el sector salud.

Además, la inclusión de un ejecutivo comercial con esquema de comisión introduce una dinámica de captación activa sin comprometer el flujo de caja fijo, lo que aporta flexibilidad operativa, la asignación para eventos virtuales como webinars y lanzamientos digitales potencia el reconocimiento institucional y permite generar comunidad en torno a la marca. En conjunto, este presupuesto refleja una comprensión profunda del entorno digital y una apuesta por la sostenibilidad, la diferenciación y la humanización de la comunicación en salud.

Cronograma de Implementación del Plan de Marketing

Figura 10

Cronograma de Implementación plan de marketing



Nota. Elaboración propia

El cronograma de implementación de Crea Salud durante su primer año está diseñado para asegurar una penetración eficiente en el mercado de IPS de atención domiciliaria en Bogotá, combinando estrategias de posicionamiento, captación de clientes y consolidación operativa. En el primer trimestre la empresa se enfocará en la estructuración legal, la

contratación de talento humano y el desarrollo de su plataforma digital, asegurando que los servicios de consultoría y marketing estén alineados con la normatividad vigente.

Paralelamente, se ejecutarán campañas de branding y contenido educativo para construir reputación, aprovechando canales como LinkedIn y webinars sectoriales.

Para el segundo trimestre, el plan prioriza la captación de los primeros clientes, a través de diagnósticos gratuitos de presencia digital, una táctica que pretende demostrar valor tangible y generar confianza en un mercado reticente a agencias tradicionales. En el segundo semestre se busca documentar los procesos internos, ajustar estrategias basadas en indicadores de desempeño y escalar operaciones con paquetes de servicios estandarizados y soluciones integrales, manteniendo un equilibrio entre flexibilidad y cumplimiento normativo. Este enfoque por fases, respaldado por un presupuesto de marketing de \$9 millones COP, minimiza riesgos financieros y establece las bases para el crecimiento sostenible, con el objetivo claro de alcanzar 18 IPS clientes y una facturación de \$127.8 millones COP antes de finalizar el año, validando así la viabilidad del modelo de negocio.

Aspectos Técnicos

Crea Salud se propone ingresar al mercado con una oferta diferenciada de consultoría en marketing digital especializada en el sector salud, esto incluye desde el diagnóstico estratégico, hasta la ejecución de campañas y el acompañamiento continuo con calidad, efectividad y cumplimiento normativo.

Ficha técnica del servicio

Los servicios incluyen diagnóstico digital, desarrollo estratégico, gestión de contenidos, desarrollo web, analítica de datos y formación en comunicación digital. Todos los productos están adaptados a las exigencias normativas del sector salud.

Tabla 19

Ficha técnica de servicio de asesoría y consultoría en marketing digital en salud

	VERSIÓN: 01
<i>CREA SALUD S.A.S.</i>	CÓDIGO: DOC-01
	PÁGINA: 1 de 1

FICHA TECNICA DE ASESORIA Y CONSULTORIA EN MARKETING DIGITAL EN SALUD	
NOMBRE DEL SERVICIO	Asesoría y Consultoría en Marketing Digital y Estratégico en Salud
CLIENTES EXTERNOS	Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud IPS
CARGO DEL RESPONSABLE	Coordinador General
DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	

Consultoría Estratégica y Marketing Digital en Salud
 Soluciones Tecnológicas para la Experiencia del Paciente
 Optimización y Monitoreo de Desempeño Digital

REQUISITOS LEGALES	Normatividad y lineamientos vigentes: Código Colombiano de autorregulación Publicitaria Decreto 677 de 1995 Decreto 334 de 2022 Ley 2297 de 2023 Ley 1438 de 2011 Ley 1480 de 2011 Resolución 1403 de 2007 Resolución 3100 de 2019 Resolución 1896 de 2023
REQUISITOS DE OPORTUNIDAD	Tiempo: De acuerdo con la necesidad del cliente Sitio de entrega: Lugar de ubicación de la IPS
REQUISITOS DE ENTREGA	Según lo establecido en el contrato: para cada servicio
RESPONSABLE DEL SERVICIO	Representante legal
PUNTOS DE CONTROL	Contrato de servicio, brief publicitario
DURACIÓN DEL SERVICIO	Según definición por proyecto (estándar sobre cada actividad ofrecida)
COBERTURA	Bogotá (fase inicial)

Nota. Elaboración propia.

Necesidades y requerimientos técnicos

La empresa requiere una infraestructura tecnológica, conexión estable, conectividad y seguridad, software especializado (Adobe Creative Cloud, Google Analytics, CRM) y hardware profesional, plataformas digitales y desarrollo web, cumplimiento normativo, soporte técnico y capacitación, el uso de tecnologías digitales es clave para la operación remota y la escalabilidad.

Características de la tecnología

Se trabajará con tecnologías como HTML5, WordPress, SEO tools (Semrush), y gestión de proyectos con plataformas como Asana y Trello. La incorporación de IA para analítica predictiva es una innovación progresiva, que se tendrá en cuenta en el mediano plazo.

Materias primas y suministros

Aunque se trata de un servicio intangible, se requiere software con licencia, herramientas de diseño, comunicación y análisis de datos, CRM, equipos multimedia, plantillas y bancos de recursos, base de datos normativas, certificaciones y sellos digitales, y en algunos casos materiales impresos para sesiones presenciales.

Infraestructura

En una primera etapa, la empresa operará desde un espacio de coworking en Bogotá, complementado con teletrabajo. Se contará con estaciones de trabajo, sala de reuniones y cabina multimedia básica.

Personal requerido

El equipo inicial estará compuesto por Coordinador(a) General, Coordinador(a) de Marketing y Coordinador(a) Financiero; diseñador gráfico y redactor creativo, algunos cargos como community manager y planner de pauta, serán tercerizados para optimizar costos.

Aspectos Organizacionales y Legales

Misión

"Brindar soluciones estratégicas de marketing digital a instituciones y profesionales de la salud, mediante soluciones innovadoras, éticas y basadas en el análisis de datos. Nuestro propósito es fortalecer su visibilidad, posicionamiento y conexión con pacientes, impulsando la transformación digital del sector salud, bajo principios de responsabilidad social, cumplimiento normativo y humanización de la atención. Integramos tecnología, consultoría especializada y resultados medibles para generar confianza y competitividad en entornos digitales."

Visión

"Ser para 2030 la empresa líder en marketing digital para el sector salud en Bogotá, reconocida por su impacto en la transformación tecnológica del sistema de salud. Nos proyectamos como el aliado estratégico más confiable, destacándonos por innovación con propósito, ética en el manejo de datos y soluciones que mejoran la experiencia del paciente. Aportaremos al acceso equitativo a la salud, la sostenibilidad de nuestros clientes y la consolidación de un ecosistema digital más humano y eficiente."

Estructura Organizacional

La estructura organizacional se basa en un modelo funcional, orientado a la eficiencia operativa y a la especialización por áreas de conocimiento, para ello se constituye el siguiente equipo de trabajo:

Coordinador(a) General

Es la figura directiva principal de la empresa, lidera la estrategia global del negocio y promueve la articulación entre las distintas áreas, su perfil corresponde a un profesional en Administración de Empresas, Administración en Salud o afines, con mínimo tres años de experiencia liderando proyectos en el sector salud o digital. Entre sus funciones se destacan la representación legal y comercial, la gestión de relaciones institucionales, la toma de decisiones sobre asignación del presupuesto y los recursos, el seguimiento a los indicadores clave de desempeño (KPI) en cada unidad operativa.

Coordinador(a) de Marketing

Responsable de liderar la planeación, ejecución y evaluación de las estrategias de marketing digital, desempeñado por un profesional en Administración, Mercadeo o áreas afines, con experiencia en estrategias digitales y conocimientos actualizados en SEO/SEM, analítica web, publicidad en salud y producción de contenidos. Su labor incluye coordinar al equipo creativo, supervisar campañas en plataformas como Google Ads y Meta, integrar normativas del sector en todas las acciones comunicativas (como la Ley 1581 y la Resolución 1904), evaluar resultados mediante herramientas de analítica y promover la innovación en formatos y narrativas digitales.

Coordinador(a) Financiero(a)

Encargado de la gestión económica y contable de la empresa, supervisando la sostenibilidad financiera del modelo de negocio, este cargo requiere un profesional en Contaduría Pública, Finanzas o Economía, con experiencia en administración financiera de pymes y conocimiento en normatividad fiscal, sus funciones incluyen la elaboración y control de presupuestos, monitoreo de ingresos y costos, administración de facturación y obligaciones

tributarias, análisis de rentabilidad por proyecto, elaboración de informes financieros y exploración de oportunidades de optimización de recursos o financiamiento externo.

Desarrollador Técnico en Tecnologías y Plataformas

Profesional encargado de implementar y mantener las soluciones tecnológicas, incluyendo sitios web, landing pages, sistemas CRM, chatbots, dashboards y flujos de automatización. Su función es asegurar el funcionamiento de las herramientas digitales de forma eficiente, segura y alineada, se requiere que tenga experiencia en desarrollo web, automatización de procesos y análisis de datos, así como en la integración de plataformas como WordPress, CRM (HubSpot, Bitrix), APIs de mensajería y herramientas de visualización como Google Data Studio. Con capacidad para desarrollo e integración de soluciones digitales centradas en el usuario, automatización de procesos de marketing y atención, Visualización de indicadores en tiempo real, diseño accesible y adaptado a usuarios con baja alfabetización digital, este perfil facilita la coherencia comunicativa y su posicionamiento como una empresa ética, profesional y cercana al usuario del sistema de salud.

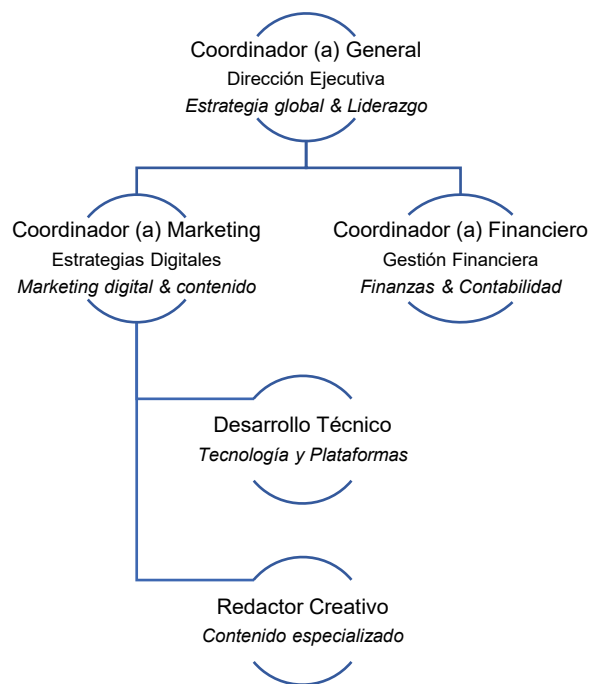
Redactor Creativo de Contenido Especializado

Profesional encargado de diseñar y redactar contenidos estratégicos para el sector salud, con un enfoque claro, ético y persuasivo, su función es traducir información técnica en mensajes comprensibles, alineados con los valores de las IPS y las normas del sistema de salud colombiano. Deberá tener experiencia en marketing de contenidos, redacción institucional y campañas educativas, dominando formatos como blogs, boletines, redes sociales, guiones y correos automatizados, con capacidades tales como: escritura clara y humanizada sobre temas de salud, adaptación de contenido a distintos públicos (pacientes, IPS, profesionales), enfoque SEO, normativo y centrado en el usuario y desarrollo de narrativas de marca y storytelling institucional. Este perfil es fundamental para fortalecer el posicionamiento digital a través de contenidos que informan, conectan y generan confianza.

Organigrama

Figura 11

Organigrama



Nota. Elaboración propia

Factores clave de la gestión del talento humano

En una empresa como **Crea Salud** especializada en marketing digital para el sector salud, la gestión del talento humano es un pilar estratégico que promueve la calidad, la innovación y la ética de los servicios prestados. A continuación, se presentan los factores clave para una gestión del talento humano eficaz, alineada con las características del negocio:

Selección por competencias y perfil especializado

Dada la naturaleza del marketing en salud, se requiere un talento humano altamente calificado y éticamente formado. Los procesos de selección estarán orientados a identificar perfiles con: Experiencia en marketing digital o salud. / Conocimiento de normativas como la Ley 1438/2011, la Ley 1581/2012 (protección de datos) y la Resolución 1446/2006 (publicidad en salud). / Competencias blandas como comunicación asertiva, pensamiento estratégico y orientación al servicio.

Estrategia: Uso de pruebas de casos prácticos, entrevistas por competencias y verificación de experiencia en el sector salud.

Capacitación continua y actualización regulatoria:

El sector salud está regulado y en constante cambio; por ello, el talento humano debe estar capacitado permanentemente en: Tendencias de marketing digital (SEO, SEM, UX, automatización). Normatividad sanitaria vigente y ética publicitaria. Herramientas tecnológicas para consultoría y analítica digital.

Estrategia: Plan anual de formación, alianzas con universidades, entes reguladores y sesiones internas de actualización normativa.

Cultura organizacional basada en la ética, la innovación y la salud:

Fomentar una cultura centrada en valores como la responsabilidad social, la confidencialidad, la ética profesional y el compromiso con la salud pública.

Estrategia: Código de ética corporativo, espacios de reflexión profesional, gestión del clima organizacional y reconocimiento a prácticas ejemplares.

Evaluación por resultados y alineación con objetivos del cliente:

En una empresa consultiva, el talento debe aportar directamente al cumplimiento de metas del cliente.

Estrategia: Establecimiento de KPIs individuales y por área (campañas exitosas, leads generados, cumplimiento normativo). Evaluaciones semestrales con retroalimentación constructiva. Uso de OKRs (Objectives and Key Results) para alinear desempeño con metas estratégicas.

Flexibilidad laboral y gestión por proyectos:

Por ser una empresa de base digital, se prioriza la modalidad híbrida o remota, con un enfoque en resultados, no presencial.

Estrategia: Contratación por proyectos o freelance en roles creativos y tecnológicos. Uso de metodologías ágiles (Scrum, Kanban) para gestionar equipos de campaña. Plataformas colaborativas como Notion, Trello, Slack y Google Workspace.

Bienestar y prevención:

Trabajar en marketing y salud puede ser exigente. Se implementarán medidas para promover el bienestar laboral: Jornadas de autocuidado digital. Programas de pausas activas, apoyo psicológico y salud mental. Evaluación del riesgo psicosocial en cumplimiento con la

normatividad (Resolución 2646/2008). Creación de un plan de bienestar para colaboradores directos y terceros.

La gestión del talento humano no es un proceso operativo, sino estratégico. Su correcta implementación ofrece la entrega de servicios éticos, eficientes y diferenciadores en un mercado con altos estándares de calidad como lo es el sector salud colombiano, así como el cuidado del recurso más valioso en la organización que es el talento humano.

Esquema de Gobierno Corporativo

El gobierno corporativo está estructurado para llevar a cabo una gestión ética, eficiente y transparente, alineada con la naturaleza consultiva y regulada del sector salud. Su diseño busca facilitar la toma de decisiones estratégicas, el control interno y la sostenibilidad a largo plazo.

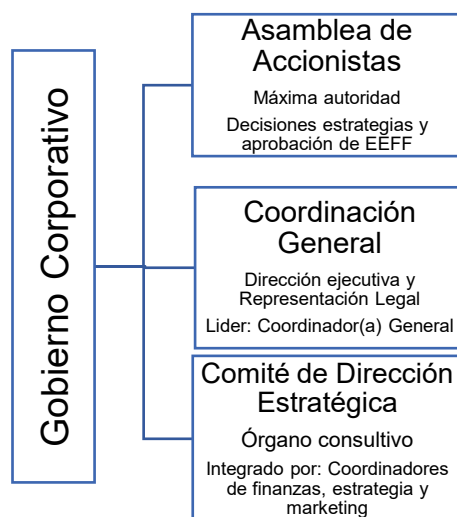
Principios rectores:

Basado en la transparencia, la responsabilidad, la ética profesional y la participación del equipo directivo.

Estructura de gobierno:

Figura 12

Gobierno Corporativo



Nota. Elaboración propia.

Mecanismos de control:

Incluyen reportes financieros semestrales, uso de indicadores de gestión (KPI/OKR), manuales internos y transparencia en contratos y procesos.

Código de Buen Gobierno:

Establece lineamientos para la toma de decisiones éticas, prevención de conflictos de interés, confidencialidad y relaciones con partes interesadas.

Este esquema garantiza el cumplimiento normativo, la eficiencia operativa y una toma de decisiones coherente con los valores y objetivos de la organización.

Aspectos Legales

El marco legal es un componente estratégico para la empresa dado su enfoque en el sector salud y su naturaleza como empresa de servicios digitales. Su operación estará sujeta a las siguientes disposiciones clave:

Constitución legal:

La empresa se constituirá como una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), conforme a la Ley 1258 de 2008, registrada ante la Cámara de Comercio de Bogotá y con NIT expedido por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN).

La homonimia consiste en indagar si el nombre escogido para identificar la razón social del negocio o empresa ante el Registro Mercantil no ha sido inscrito antes, debido a que la Cámara de Comercio de Bogotá no puede registrar un nombre que ya esté inscrito.

De acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) elaborado por las Naciones Unidas y revisado por DANE en Colombia, es indispensable determinar la actividad económica principal para el registro ante la Cámara de Comercio de Bogotá. El código CIIU correspondiente a las actividades de Publicidad es 7310.

Normativa del sector salud aplicada a la comunicación:

Se garantizará el cumplimiento de la Ley 1438 de 2011 (información ética en salud), la Resolución 1446 de 2006 (publicidad sanitaria), la Ley 1581 de 2012 (protección de datos personales), y las Leyes 23/1982 y 1915/2018 (derechos de autor).

Actividad publicitaria y digital:

Se cumplirá con el Estatuto del Consumidor (Ley 1480 de 2011) y la Ley 527 de 1999 sobre comercio electrónico, asegurando transparencia y veracidad en los canales digitales.

Contratación de personal y proveedores:

Se registrará por el Código Sustantivo del Trabajo y el Estatuto Tributario. Los contratos freelance incluirán cláusulas de confidencialidad, propiedad intelectual y cumplimiento normativo.

Protección de datos personales:

La empresa implementará una Política de Tratamiento de Datos conforme a la Ley 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013, con procesos claros de consentimiento y manejo seguro de la información.

Ética y responsabilidad social:

Más allá de la norma, se promoverá una postura ética centrada en el respeto a la dignidad humana, la comunicación responsable y la protección de la intimidad del cliente, paciente o usuario.

Este enfoque legal asegura que la empresa opere con seguridad jurídica, legitimidad y responsabilidad social dentro del entorno de la salud en Colombia.

Estructura jurídica y tipo de sociedad

Se adoptará la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.), en conformidad con la Ley 1258 de 2008. Esta estructura jurídica se considera ideal para emprendimientos del sector servicios y marketing digital en salud, por ser una operación legal, flexible y escalable.

Tipo de Sociedad – S.A.S.:

Permite una organización flexible sin junta directiva obligatoria.

Garantiza responsabilidad limitada a los aportes de los accionistas.

Puede constituirse con uno o varios socios, naturales o jurídicos.

Es ideal para empresas innovadoras que requieren adaptabilidad y velocidad operativa.

Constitución y registro:

Se formaliza mediante documento privado e inscripción en la Cámara de Comercio.

Al ser registrada, obtiene personería jurídica y número de identificación tributaria (NIT) ante la DIAN.

Los estatutos definen el objeto social, estructura accionaria y reglas de funcionamiento.

Objeto social propuesto:

Prestación de servicios de marketing digital y comunicación estratégica.

Diseño e implementación de campañas publicitarias.

Asesoría en posicionamiento para IPS y profesionales de la salud.

Desarrollo de plataformas digitales y análisis de datos en salud.

Regulación específica:

Se registrará por las normas de publicidad en salud y protección de datos personales (Ley 1581 de 2012).

Cumplirá con los lineamientos de comercio electrónico y facturación digital exigidos por la DIAN.

Este esquema jurídico brinda a la sociedad una solidez legal, protección patrimonial y adaptabilidad para competir en un mercado regulado y dinámico como el de la salud digital.

Regímenes Especiales

Como empresa de marketing digital especializada en el sector salud, puede acogerse a diferentes regímenes especiales que permiten optimizar su carga tributaria, simplificar procesos administrativos y asegurar el cumplimiento normativo en áreas sensibles como la protección de datos.

Régimen Tributario para PYMES:

Permite tarifas reducidas del impuesto de renta, facilidades en declaración de impuestos y acceso a programas de apoyo al emprendimiento. Es ideal para empresas en fase de crecimiento.

Régimen Simple de Tributación (RST):

Ofrece una integración simplificada de obligaciones fiscales en un solo pago, reduciendo la carga administrativa. Su aplicabilidad dependerá del código CIU de la empresa.

Régimen de Facturación Electrónica:

Obligatorio para empresas de servicios. Crea Salud debe emitir facturas electrónicas bajo los lineamientos de la DIAN, asegurando trazabilidad y cumplimiento fiscal.

Normativas Especiales en Protección de Datos:

Por manejar información sensible del sector salud, debe cumplir con la Ley 1581 de 2012 y decretos complementarios, incluyendo protocolos de seguridad, consentimiento informado y posibles auditorías regulatorias.

Estos regímenes fortalecen la legalidad, eficiencia y sostenibilidad de la operación, aunque deben ser revisados periódicamente para adaptarse a cambios normativos y oportunidades fiscales.

Presupuesto de Personal Administrativo

El presupuesto de personal administrativo es esencial para asegurar el funcionamiento interno y la toma de decisiones estratégicas. Este contempla los costos asociados a los cargos que, aunque no están directamente vinculados a la producción de servicios, brindan soporte clave para la operación de la empresa.

Componentes principales del presupuesto:

Salarios y prestaciones sociales: Incluyen sueldos, seguridad social, contratos por prestación de servicios.

Capacitación y desarrollo: Formación continua y fortalecimiento de competencias administrativas.

Herramientas y equipos: Software, suministros y tecnología para la gestión.

Beneficios adicionales: Bonificaciones, subsidios y otros incentivos luego de alcanzar el punto de equilibrio.

Perfiles clave considerados:

Coordinador(a) General – Dirección estratégica y representación legal.

Coordinador(a) de Marketing – Liderazgo de planes y campañas digitales.

Coordinador(a) Financiero – Gestión de finanzas, contable y tributaria.

Estimación del presupuesto anual:

Salario estimado para socios: es un costo variable del 40% que equivale a \$4.260.000 COP mensuales, por valor de \$51.120.000 para el primer año.

Consideraciones finales:

Los valores son referenciales y deben ajustarse periódicamente al comportamiento del mercado laboral y la inflación.

La inclusión de planes de incentivos y evaluación del desempeño se plantearán al segundo año de operación.

La formación permanente es una inversión clave para la actualización del equipo y la eficiencia operativa.

Aspectos Financieros

Objetivos financieros

Objetivo 1: Consolidación del Punto de Equilibrio y Penetración de Mercado (Año 1)

Meta específica: Alcanzar el punto de equilibrio operativo con una cartera que genere al menos 18 tickets anuales con facturación en 15 a 18 IPS de atención domiciliaria como clientes recurrentes, generando ingresos mensuales de \$8-10 millones de pesos, con un modelo de costos variables del 62% y costos fijos de 23%.

Estrategias clave:

Establecer contratos de servicios con ticket promedio de \$5 millones.

Implementar modelo de facturación mixta: 80% servicios recurrentes + 20% proyectos específicos.

Optimizar estructura de costos manteniendo gastos operativos máximo del 85% de los ingresos.

Desarrollar paquetes de servicios estandarizados para acelerar ventas y reducir costos de adquisición.

Objetivo 2: Escalamiento Rentable y Diversificación (Año 2)

Meta específica: Lograr rentabilidad neta del 7% sobre ingresos anuales de \$160 - \$167 millones, expandiendo la base de clientes a 18-25 IPS y diversificando servicios.

Estrategias clave:

Mantener el ticket promedio por cliente a \$5,4 millones mediante actualización de servicios especializados.

Implementar modelo de referidos con incentivos del 8-10% para acelerar crecimiento orgánico.

Establecer alianzas estratégicas con 2-3 proveedores tecnológicos para reducir costos operativos en un 15%.

Objetivo 3: Consolidación y ROI Objetivo (Años 3-5)

Meta específica: Generar ROI por sobre el 50% de la inversión inicial de \$50.5 millones al año 5, con ingresos anuales proyectados de \$245 - \$314 millones y EBITDA del 22-26%.

Estrategias clave:

Expandir geográficamente a 2-3 municipios de Cundinamarca capturando 7% del mercado objetivo regional.

Establecer reservas de capital del 25% de utilidades anuales para reinversión en tecnología e innovación y el 75% de los dividendos serán distribuidos entre los socios fundadores.

Indicadores de seguimiento transversales

KPIs de captación de clientes y conversión de leads.

Tasa de retención de clientes superior al 85%

Flujo de caja operativo positivo consistente desde el mes 8

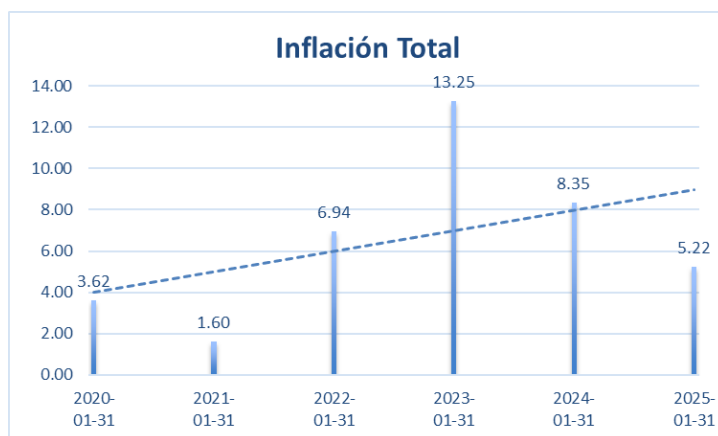
Supuestos económicos para la simulación

Los supuestos fundamentales que sustentan las proyecciones financieras del proyecto Crea Salud considerando el entorno macroeconómico colombiano y las dinámicas específicas del sector de salud digital constituyen la base analítica para la construcción de modelos financieros robustos que permitan evaluar la viabilidad económica del proyecto bajo diferentes escenarios de mercado.

VARIABLES MACROECONÓMICAS EN COLOMBIA

Escenario Base (70% probabilidad):

El escenario base refleja las condiciones más probables del entorno económico colombiano para el período de análisis, fundamentado en las tendencias históricas y las proyecciones de organismos multilaterales como el Banco de la República.

Figura 13*Inflación Total en Colombia 2020 - 2025*

Nota. Inflación Total en Colombia de enero 2020 a enero de 2025, Portal de investigaciones económicas – estadísticas económicas. Tomado y adaptado del sistema de Banco de la Republica el 16 de julio de 2025. Elaboración propia.

En la Figura 14 se muestra la inflación total en Colombia de enero de 2020 a enero de 2025, sin embargo, para efectos de la simulación financiera del proyecto no se consideró la tasa de inflación ni ningún otro indicador económico, con la finalidad de medir la gestión operativa y financiera sin ser alterada por este factor.

La proyección de crecimiento del PIB se alinea con el crecimiento potencial de largo plazo de la economía colombiana, considerando las limitaciones estructurales de productividad y la transición demográfica. Este crecimiento moderado refleja un entorno de consolidación fiscal y ajustes estructurales que caracterizan el período pospandémico. DANE (2025, 31 de marzo).

El sector de salud digital en Colombia presenta un dinamismo superior al PIB general, impulsado por la adopción acelerada de tecnologías durante la pandemia, la regulación favorable (Resolución 2654 de 2019 y posteriores actualizaciones), y la necesidad de optimización operacional de las IPS ante presiones de costos y eficiencia.

Escenario Optimista (Probabilidad: + 15%)

Este escenario contempla una mejora del 15% sobre las métricas base, sustentada en factores estructurales favorables. Los principales catalizadores del escenario optimista son:

Mayor digitalización post-pandemia: La consolidación permanente de hábitos digitales tanto en pacientes como en profesionales de salud acelera la adopción de soluciones tecnológicas.

Regulaciones favorables: El gobierno profundiza incentivos fiscales para la transformación digital en salud y simplifica procesos regulatorios para soluciones de telemedicina y gestión hospitalaria.

Crecimiento sectorial de salud: Se ha impulsado el sector por inversión extranjera directa en healthtech y consolidación del ecosistema de startups locales. (La República, 2024)

Escenario Pesimista (Probabilidad: - 15%)

Los principales factores de riesgo son:

La recesión económica o crisis fiscal debido al deterioro de las finanzas públicas que afectan el gasto en salud pública y genere contracción del consumo privado.

La reducción de presupuestos de las IPS por presión sobre los márgenes operacionales de las instituciones de salud, priorizando gastos esenciales sobre inversiones tecnológicas.

La extensión de ciclos de pago a 90+ días por deterioro del flujo de caja sectorial que impacta negativamente la capacidad de inversión y genera restricciones de liquidez.

Ante estos escenarios, la simulación del proyecto contempla un escenario base conservador y un escenario pesimista con la contracción del 15% sobre ventas. (“Ver Anexo H”)

Variables de crecimiento y facturación

La meta inicial de captación de 15-18 clientes IPS se fundamenta en el análisis del mercado direccionable total (TAM) de IPS habilitadas en Bogotá (más de 35.000 instituciones), considerando un mercado alcanzable disponible (SAM) de más de 600 IPS que ofrecen servicios de atención domiciliaria en salud, con capacidad tecnológica y financiera para adoptar soluciones digitales.

Se ha considerado el empaquetamiento de servicios con facturación o ticket promedio de \$5 millones COP, luego del análisis de benchmarking sectorial y la propuesta de valor de Crea Salud, considerando soluciones estratégicas como la creación de contenido especializado, y otras soluciones que mejoran la experiencia del usuario y analítica de datos.

Proyección de ingresos:

De acuerdo con el portafolio de servicios y la solución denominada Creación de Contenido Especializado se proyectan las siguientes ventas, basadas en el SOM calculado y el porcentaje de penetración objetivo que se desea alcanzar.

Tabla 20

Proyección de Ventas

Año	Cantidad Tickets	Venta COP
1	24	127,800,000
2	31	166,800,000
3	38	205,800,000
4	45	244,800,000
5	57	314,200,000

Nota. Elaboración propia a partir de Simulador Financiero Escenario Base. (“Ver Anexo I”)

Proyección de Costos

Costos Variables

El costo de venta variable se conforma de los siguientes rubros:

Tabla 21

Costos variables

Equipo Técnico:	Planner de pauta	20% sobre ventas
	Community manager	
Ejecutivo Comercial:	1 ejecutivo, año 1	2% sobre ventas
Sueldo de socios:	3 socios fundadores	40% sobre ventas

Nota. Elaboración propia a partir de Simulador Financiero (“Ver Anexo I”)

El modelo de costos variables incluye el equipo técnico eventual que será contratado por proyecto específico, de acuerdo con la normativa legal vigente. De la misma manera, los socios fundadores están en la capacidad de recibir una remuneración sobre la base del 40% sobre las ventas.

Gastos Fijos

Se considera el equipo técnico de base al Diseñador Gráfico y Redactor creativo por formar parte de los costos de producción de los servicios recurrentes que el portafolio ofrece. La forma de trabajo será bajo modalidad home office, y para reuniones presenciales con clientes, se alquilará un espacio de coworking en la ciudad de Bogotá, al inicio de 1 vez por semana.

Tabla 22*Gastos Fijos*

Alquiler oficina en Co Working en Bogotá	75,000 COP 4 veces/mes	300,000 COP/mes
Equipo Técnico:	Diseñador gráfico Redactor creativo	2,100,000 COP/mes

Nota. Elaboración propia a partir de Simulador Financiero (“Ver Anexo I”)

Presupuesto de Inversión Inicial

El presupuesto de inversión de 50,500,000 COP será financiado por los socios fundadores con 30,000,000 COP y 20,500,000 COP con una institución financiera a 5 años plazo a una tasa de interés estimada de 22%. La inversión inicial contempla el capital de trabajo para operar durante 3 meses, la constitución legal y la adquisición de la infraestructura tecnológica necesaria para dar inicio a las operaciones de la empresa y de los clientes.

Tabla 23*Presupuesto de Inversión inicial*

Desarrollo tecnológico:	Sitio web	2,400,000 COP
	CRM	2,891,000
	Licencias	1,000,000
	Servidor	4,000,000
Gastos puesta en marcha	Asesoría y gastos de Constitución Legal, Cámara de Comercio.	4,200,000 COP
Gastos de marketing y posicionamiento inicial	Eventos de lanzamiento	9,000,000 COP
	Pautas publicitarias	
	Creación de contenido	
Capital de trabajo (3 meses)		27,009,000 COP
Total, Inversión Inicial		50,500,000 COP

Nota. Elaboración propia a partir de Simulador Financiero (“Ver Anexo I”)

Estados Financieros

Los Estados Financieros básicos de la empresa son: Balance General, Estado de Resultados y Flujo de Caja, son los efectos de las decisiones tomadas por la administración, socios o accionistas, en un periodo determinado de tiempo, los cuales reflejan no solo los

resultados financieros sino también el desempeño de la empresa frente a las estrategias necesarias para posicionarla como referente en el mercado de marketing digital en Colombia.

Para una empresa de servicios, el costo de ventas lo conforman todos aquellos gastos directos, sean variables, fijos o ambos, que se incurran para la generación del producto o servicio final de cara al cliente objetivo. Así también, para mayor comprensión de los resultados, se calculan una serie de razones financieras a partir de los datos sistemáticamente organizados de acuerdo con la contabilidad.

Para entender si la empresa genera valor a los accionistas, los indicadores financieros de rentabilidad sobre las ventas (EBIT), sobre los activos (ROA) y sobre el patrimonio (ROE), así como el Flujo de Caja del proyecto y el Flujo de Caja Libre, son herramientas que mostrarán información para que los administradores tomen las decisiones más convenientes a los intereses de los accionistas y del mercado. Zutter, Chad J.; Smart, Scott B, (2022).

A manera de conclusión de los aspectos financieros, en el escenario base se muestran condiciones favorables para **Crea Salud**, considerando los aspectos externos como oportunidades de negocio, inicialmente frente al mercado de las IPS de atención domiciliaria. En el primer año se tiene previsto recuperar el aporte inicial de los socios a través de la remuneración variable, por lo cual el manejo de Flujo de Caja del proyecto es de vital importancia a fin de transparentar la gestión. Alcanzar el punto de equilibrio en el año 1 y obtener una Tasa Interna de Retorno superior a las expectativas de los socios son otros de los objetivos financieros en el escenario base.

Para complementar el análisis se desarrolló el cálculo del WACC (Weighted Average Cost of Capital) o Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC) a fin de conocer el

rendimiento mínimo que la empresa debería entregar a sus proveedores de financiamiento, en este caso a los socios fundadores, lo cual se demuestra que el $ROE > WACC$. González, M., Guzmán Vásquez, A., & Trujillo Dávila, M. A. (2020).

En el Anexo I se adjunta un enlace al archivo Excel con el detalle de los Estados Financieros, Flujo de Caja, Fuentes de Financiación y Evaluación Financiera del proyecto, así como también las proyecciones de mercado (TAM, SAM, SOM), de ventas, costos y gastos, indicadores financieros de operación, liquidez, rentabilidad y WACC. (“Ver Anexo I”)

Enfoque hacia la Sostenibilidad

Crea Salud se articula con la Agenda 2030 de Naciones Unidas a través de su contribución directa a varios Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular impacta el ODS 3 (Salud y Bienestar) mediante la humanización de la comunicación digital y la promoción de acceso a información veraz; el ODS 4 (Educación de Calidad) al desarrollar programas de alfabetización digital para instituciones y pacientes; y el ODS 9 (Industria, Innovación e Infraestructura) a través de la implementación de tecnologías accesibles para la gestión y análisis de datos en salud. Asimismo, fomenta el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) al generar empleo especializado, el ODS 10 (Reducción de las desigualdades) al democratizar el acceso a herramientas digitales en IPS micro y pequeñas, el ODS 16 (Paz, Justicia e Instituciones Sólidas) al garantizar que todas las estrategias se enmarquen en la ética y el cumplimiento normativo. Finalmente, mediante la creación de redes colaborativas, el proyecto se alinea con el ODS 17 (Alianzas para lograr los objetivos).

Dimensiones de la Sostenibilidad del Modelo de Negocio

Dimensión social

Crea Salud busca empoderar a las IPS en su capacidad de comunicar y educar de forma ética y efectiva a los usuarios, al mejorar la visibilidad de los servicios domiciliarios, se promueve el acceso equitativo y la atención centrada en el usuario. Además, se proyecta la generación de empleo digno para profesionales del marketing, diseño, comunicación y salud

pública con enfoque social. Este enfoque se alinea con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en especial el ODS 3 (Salud y bienestar) y el ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) (Naciones Unidas, 2015).

Dimensión ambiental

La empresa se compromete a implementar prácticas sostenibles que minimicen su impacto ambiental, esto incluye la adopción de estrategias de economía circular, como la reutilización de recursos y la reducción de residuos, así como la promoción de tecnologías digitales que disminuyan la necesidad de materiales físicos en campañas de marketing. Estas acciones contribuyen a la preservación del medio ambiente y al cumplimiento de normativas ambientales vigentes. AC Consultors (2024)

Dimensión económica

El modelo de negocio está diseñado para ser financieramente sostenible, generando ingresos a través de servicios de marketing digital especializados para el sector salud, la organización busca equilibrar la rentabilidad económica con el impacto social y ambiental positivo, adoptando el enfoque del triple resultado que considera simultáneamente los beneficios económicos, sociales y ambientales. MentorDay (2024).

Dimensión de gobernanza

Se implementará una estructura de gobernanza transparente y ética, con políticas claras de responsabilidad social corporativa y cumplimiento normativo. La empresa fomentará la participación de las partes interesadas en la toma de decisiones y establecerá mecanismos de rendición de cuentas para garantizar la integridad, la transparencia y la confianza en sus operaciones. Este enfoque se alinea con los criterios ESG (Environmental, Social, and Governance), que promueven prácticas empresariales sostenibles y responsables, considerando factores ambientales, sociales y de gobernanza en la gestión corporativa. BBVA (2023).

Integrar estas dimensiones permite la sostenibilidad en el largo plazo, fortalece su posicionamiento en el mercado como una empresa comprometida con el desarrollo social, la protección ambiental, la viabilidad económica y la buena gobernanza.

Conclusiones

Crea salud cuenta con un enfoque especializado en soluciones digitales para el sector salud, con un profundo conocimiento normativo y adaptación a las necesidades específicas de instituciones médicas, lo que constituye una ventaja competitiva sostenible, que le permite abordar desafíos únicos como la interoperabilidad, seguridad de datos y experiencia de usuario.

La estrategia de venta de soluciones escalables y accesibles reduce barreras de adopción y promueve la flexibilidad, puede mitigar la resistencia al cambio característica del sector, facilitando la adopción tecnológica progresiva y minimizando el riesgo percibido por los clientes.

Las soluciones propuestas pueden generar mejoras tangibles como reducción de tiempos de atención, optimización de costos operativos y mayor satisfacción de usuario, lo que refuerza el valor estratégico de la transformación digital en salud.

La estrategia de contenido técnico educativo y demostraciones de valor como webinars, guías, testimonios, entre otros, pueden acelerar la captación de leads, posicionando a la compañía como referente de conocimiento, construyendo relaciones a largo plazo basadas en credibilidad y confianza.

El modelo de expansión geográfica por fases priorizando Bogotá y Cundinamarca, permite consolidar aprendizajes operativos y regulatorios, sentando las bases para replicabilidad del modelo de comercialización en otras regiones del país, con ajustes culturales específicos y adaptabilidad a cada zona, buscando el crecimiento organizacional en el largo plazo.

Referencias

Alarcón Belmonte, I., Sánchez Collado, R., Yuguero, O., Acezat Oliva, J., Martínez-Millana, A., & Saperas Pérez, C. (2024). La alfabetización digital como elemento clave en la transformación digital de las organizaciones en salud. *Atención primaria*, 56(6), Article 102880. <https://doi.org/10.1016/j.aprim.2024.102880>

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI]. (2024). *Informe del sector salud y Healthtech*.
<https://www.andi.com.co/Uploads/Reporte%20Sectorial%20Informe%20del%20Sector%20Salud%20y%20Healthtech%20-%20Noviembre%202024.pdf>

Asociación Colombiana de Instituciones de Salud Domiciliaria [ACISD]. (2023). *Atención domiciliaria en salud: avanzando hacia modelos de salud sin fronteras*.
<https://acisd.com.co/atencion-domiciliaria-en-salud-avanzando-hacia-modelos-de-salud-sin-fronteras-copy/>

AC Consultors (2024). *Economía circular: el modelo de negocio del futuro*.
<https://acconsultors.com/economia-circular-el-modelo-de-negocio-del-futuro/>

Acosta Herrera, D. E., & Martínez Bohórquez, A. F. (2023). Marketing digital y su evolución en Colombia. *Revista Colombiana de Marketing Digital*, 15(2), 45-60.
<https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/11280/Marketing%20Digital%20y%20su%20Evoluci%C3%B3n%20en%20Colombia.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Álvarez-Mon MA, Rodríguez-Quiroga A, de Anta L, Quintero J. Aplicaciones médicas de las redes sociales. Aspectos específicos de la pandemia de la COVID-19 [Medical

applications of social networks. Specific aspects of the COVID-19 pandemic]. *Medicine (Madr)*. 2020 Dec;13(23):1305-1310. Spanish. doi: 10.1016/j.med.2020.12.012. Epub 2020 Dec 24. PMID: 33519029; PMCID: PMC7833728.

<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC7833728/>

AMS Agencia de Mercadeo en Salud. (s.f). *Humanizamos el marketing, digitalizamos la salud en América*. Recuperado el 28 de agosto de 2025 de <https://mercadeosalud.com/>

BBVA. (2023). *Así son las inversiones con criterios ESG y qué importancia tienen*.

<https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/asi-son-las-inversiones-con-criterios-esg/>

Banco de la República de Colombia (s.f.). *Cambios demográficos recientes y envejecimiento poblacional*. Recuperado el 2 de junio de 2025 de

<https://www.banrep.gov.co/es/blog/cambios-demograficos-recientes-envejecimiento-poblacional>

Banco de la República de Colombia. (s.f.). *Portal de investigaciones económicas – estadísticas económicas*. Recuperado el 2 de junio de 2025 de

<https://suameca.banrep.gov.co/graficador-series/#/grafica/15270>

Cámara de Comercio de Bogotá. (s.f.). *Clústeres en cifras*. Recuperado el 30 de abril de 2025

de <https://www.ccb.org.co/informacion-especializada/observatorio/entorno-para-los-negocios/cifras-sectoriales>

Crecelatam, Digital acceleration and growth (s.f.). *Más pacientes para Clínicas*. Recuperado el 28 de agosto de 2025 de <https://www.crecelatam.com/servicios-de-salud->

[g/?utm_source=google+ads&utm_campaign=Pacientes+Salud+Agencia&gad_source=1](https://www.crecelatam.com/servicios-de-salud-g/?utm_source=google+ads&utm_campaign=Pacientes+Salud+Agencia&gad_source=1)

https://www.gad.com/campaignid=20040317643&gbraid=0AAAAACOYH6Gxf4XOBT-E47MjFeirVa1kC&gclid=EAlalQobChMI_dCsv9CujwMVPaJaBR29Cx4SEAAAYAiAAEgJNrfD_BwE

Datos macro (s.f.). *Expansión datosmacro.com. Colombia – gasto público en salud*. Recuperado el 20 de junio de 2025 de

<https://datosmacro.expansion.com/estado/gasto/salud/colombia?anio=2023>

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas DANE (s.f.). *Colombia registró la tasa de nacimientos más baja de la última década y crecieron las defunciones relacionadas con enfermedades transmitidas por mosquitos, Comunicado de prensa*. Recuperado el 21 de junio de 2024 de <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EEVV/cp-EEVV-ltrim2024.pdf>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE] (2024). *Reporte económico sectorial: salud*. Recuperado el 21 de junio de 2024 de <https://www.dane.gov.co>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (s.f.) *Crecimiento de PIB real trimestral, 31 de marzo de 2020 al 31 de marzo de 2025*. Recuperado de Banco de la Republica el 20 de julio de 2025 de <https://suameca.banrep.gov.co/graficador-series/#/grafica/15271>

DocuSign. (s.f.). *Modelos de negocios digitales*. Recuperado el 30 de abril de 2025 de <https://www.docusign.com/es-mx/blog/modelos-de-negocios-digitales>

EMIS. (s.f.). *Clasificador de compañías*. Recuperado el 2 de junio de 2025 de <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/>

EMIS. *Agencias de Publicidad, Estadísticas*. Recuperado de EMIS el 2 de junio de 2025 de <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/v2/industries/profile/17.2.1.2/statistics/>

García, L., & Molina, R. (2020). Estrategias de comunicación digital en el sector salud: retos y oportunidades. *Revista Comunicación y Salud*, 10(2), 45-60.

García, L., & Rodríguez, M. (2021). Estrategias comerciales y de mercadeo en instituciones de salud colombianas. *Revista de Administración en Salud*, 19(2), 40-52.

García, M., Torres, J., & Rodríguez, L. (2021). Innovación, transformación digital y marketing en las instituciones de salud en Colombia: Retos y oportunidades en el contexto postpandemia. *Revista Colombiana de Gestión en Salud*, 6(1), 45–58.

Giráldez, G. *Marketing digital para los que no saben de marketing digital: descubre como el marketing y la comunicación digital ayudar a las marcas a diferenciarse*. 1.ed. Madrid: LID Editorial España, 2020. 143 p.

González, M. Guzmán Vásquez, A. & Trujillo Dávila, M. A. (2020). *Gerencia financiera basada en valor: hacia un proceso sistemático para la toma de decisiones financieras: (1 ed.)*. Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/222487>

Grupo Banco Mundial (2023), *Gasto corriente en salud (% del PIB), Gasto en salud per cápita, Indicadores del desarrollo mundial (última actualización 15/4/2025)*. Recuperado el 30 de abril de 2025 de <https://datos.bancomundial.org/indicador/SH.XPD.CHEX.GD.ZS>

Indexcol Agencia (s.f.) *Transforma tu estrategia digital*. Recuperado el 28 de agosto de 2025 de

https://www.indexcol.com/marketing-digital-bogota-landing-formulario-wa/?gad_source=1&gad_campaignid=22276325030&qbraid=0AAAAABhmLdQX7GGRnKqebCaI4YMz8b_K3&qclid=EAlaIqObChMI_dCsv9CujwMVPaJaBR29Cx4SEAYAYAAEgla5vD_BwE

Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos [INVIMA]. (2023). *Control de publicidad – Medicamentos y productos biológicos*. <https://www.invima.gov.co/productos-vigilados/medicamentos-y-productos-biologicos/control-de->

La República. (2024, 11 de junio), En Latam Healthtech Forum 2024 se reunieron a más de 1.000 personas del sector salud, *Latam Healthtech Fórum*.

<https://www.larepublica.co/salud-ejecutiva/latam-healthtech-forum-2024-3878971>

Melo-Becerra, L (coordinadora); Arango-Thomas, L.; Ávila-Montealegre, Ó.; Ayala-García, J.; Bonilla-Mejía, L.; Botero-García, J.; Cardona-Badillo, M.; Crispin-Fory, C.; Gallo-Montaño, D.; Granger-Castaño, C.; Guzmán-Finol, K.; Iregui-Bohórquez, A.; Ospina-Tejeiro, J.; Pinilla-Alarcón, D.; Posso-Suárez, C.; Ramírez-Giraldo, M.; Ramos-Forero, J.; Ramos-Veloz, M.; Restrepo-Tobón, D.; Restrepo-Zea, J.; Silva-Samudio, G.; Vásquez-Escobar, D. (2023). Aspectos financieros y fiscales del sistema de salud en Colombia. *Ensayos sobre Política Económica (ESPE)*, núm. 106, octubre, 12-14, DOI:

<https://doi.org/10.32468/espe106>

MentorDay. (2024). *Cómo diseñar un modelo de negocio sostenible y escalable*.

<https://mentorday.es/wikitips/como-disenar-modelo-negocio-sostenible-escalable/>

Ministerio de Salud y Protección Social [MINSALUD] (2019). *Nuevo marco reglamentario para la telesalud en Colombia.*

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/OT/nuevo-marco-reglamentario-para-la-telesalud-en-colombia-18122019.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social (2019). *Resolución número 2654 de 2019.*

https://www.minsalud.gov.co/normatividad_nuevo/resoluci%C3%B3n%20no.%202654%20del%202019.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social. (2023). *Informe de capacidades institucionales de las IPS en Colombia.* <https://www.minsalud.gov.co>

Ministerio de Salud y Protección Social (s.f.). *REPS vigente, Registro actual prestadores.*

Recuperado el 30 de abril de 2025, de <https://prestadores.minsalud.gov.co/habilitacion/>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones MINTIC. (2024). *Mercadeo y publicidad digital siguen creciendo en el país,*

<https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/396198:Mercadeo-y-publicidad-digital-siguen-creciendo-en-el-pais>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MINTIC]. (2024), *Ministerio TIC impulsa la inclusión digital y certifica a adultos mayores en el uso de la tecnología,*

<https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/399391:Ministerio-TIC-impulsa-la-inclusion-digital-y-certifica-a-adultos-mayores-en-el-uso-de-la-tecnologia>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones MINTIC. (s.f.). *Agenda Colombia Digital 2022-2026*. Recuperado el 30 de abril de 2024 de https://www.mintic.gov.co/portal/715/articles-275347_recurso_1.pdf

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2023). *Estrategia Nacional Digital de Colombia 2023-2026, Gobierno de Colombia*. <https://www.mintic.gov.co/> (https://www.mintic.gov.co/portal/715/articles-334120_recurso_1.pdf)

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2023). *Transformación digital para el sector salud: una apuesta del Ministerio TIC*. <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/395979:Transformacion-digital-para-el-sector-salud-una-apuesta-del-Ministerio-TIC>

Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://sdgs.un.org/goals>

Organización Panamericana de la Salud. (s.f.) *Transformación digital del sector salud*. Recuperado el 2 de junio de 2025 de <https://www.paho.org/sites/default/files/2023-11/dt-toolkit-rev-10-dic-20230.pdf>

Salazar, F.E. (s.f.). Sistema de salud colombiano Foro ANDI. *Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI*. Recuperado el 2 de abril de 2024. <https://www.andi.com.co/Uploads/2.%20Flor%20Esther.pdf>

Salazar-Flórez KJ, Botero-Botero S, Jiménez-Hernández CN (2017). Adquisición de tecnología biomédica en IPS colombianas: comparación y mejores prácticas *Gerencia y Políticas de Salud*. 15(31): 88-118. <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.rgyys15-31.atbi>

Suárez Lugo, N. (coord.), Priego Álvarez, H. R. (coord.); Córdova Hernández, J. A. (Coord.).

Marketing en la promoción y la profesionalización de la salud. ed. Bogotá, Colombia.

Universidad Antonio Nariño, 2019. 282 p. Disponible en: <https://elibro->

[net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/129194?page=162](https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/129194?page=162).

Uribe Beltrán, C. I. (2020). Marketing digital en agencias de publicidad: social media en

MiPymes de servicios creativos de Bogotá. ed. Bogotá: Fundación Universitaria Los

Libertadores, 125 p. <https://elibro->

[net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/196993?page=43](https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/196993?page=43)

Vanguardia. (2023,10 de noviembre). *80% de los colombianos utiliza Google para consultar*

sobre su salud. <https://www.vanguardia.com/entretenimiento/tendencias/2023/11/10/80->

[de-los-colombianos-utiliza-google-para-consultar-sobre-su-salud/](https://www.vanguardia.com/entretenimiento/tendencias/2023/11/10/80-de-los-colombianos-utiliza-google-para-consultar-sobre-su-salud/)

We Are Social & Hootsuite. (2023). *Digital 2023: Colombia*.

<https://datareportal.com/reports/digital-2023-colombia>

Zutter, C. J., Smart, S. B.(2022). Principios de Administración Financiera. *Pearson Educación*.

<https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=25576>

Anexo A. Portafolio de Servicios

En el siguiente enlace se muestra el portafolio de servicios y las soluciones denominadas Estrategias a tu medida que se ofrecerán de acuerdo con el modelo de ingresos recurrentes:

https://www.canva.com/design/DAGrNmGxLII/5GhGFcgVxXknAO67s5Qk8A/edit?utm_content=DAGrNmGxLII&utm_campaign=designshare&utm_medium=link2&utm_source=sharebutton

Anexo B. Benchmarking de competidores

En los siguientes enlaces se encuentran las bases de datos que fueron tomadas para análisis de los competidores.

Enlaces: [EXPORT EMIS empresas de MKT y publicidad.xlsx](#)

[Análisis Financiero empresas MKT.xlsx](#)

Anexo C. Benchmarking de IPS de Bogotá

En los siguientes enlaces se encuentran las bases de datos que fueron tomadas para análisis de las IPS de Bogotá.

Enlaces: [EXPORT EMIS IPS Bogota.xlsx](#)

[Analisis Financiero IPS Atencion domiciliaria.xlsx](#)

Anexo D. Mapas de Empatía

Mapa de Empatía 1

Objetivo: Identificar el comportamiento del usuario de Marketing respecto a su percepción del servicio de marketing o marketing digital dirigido a empresas del sector salud.

Segmento de mercado: Empresa del sector salud o relacionada al sector salud (Clínica, hospital, centro médico, atención médica a domicilio, servicio de ambulancia, laboratorio farmacéutico, proveedor de insumos y suministros médicos, Laboratorio de apoyo diagnostico)

Cargo: Director de Marketing

Segmento al que pertenece: LABORATORIO FARMACEUTICO

¿Qué piensa y siente?

¿Qué le importa realmente?

Me importa generar estrategias efectivas que cumplan con los objetivos de ventas, posicionamiento y reputación de marca en un mercado altamente regulado y competitivo.

¿Cuáles son sus principales preocupaciones, inquietudes y aspiraciones?

Me preocupa que las campañas no generen ROI claro. Me inquieta que el equipo de ventas no tenga herramientas efectivas para educar al médico o farmacéutico. Aspiro a posicionar nuestra marca como líder terapéutico en las líneas que manejamos.

¿Qué otros pensamientos y sentimientos pueden motivar e influir en sus pensamientos?

Me influye la presión desde casa matriz para cumplir metas globales y la necesidad de innovar sin romper regulaciones locales. También me mueve el deseo de construir estrategias éticas y sostenibles en el largo plazo.

¿Qué oye?

¿Qué oyen que otros dicen?

Oigo que otras marcas están apostando fuerte por digitalización y omnicanalidad. Muchos hablan de IA aplicada al marketing, automatización, y personalización.

¿Qué oyen de sus amigos?

Mis contactos del sector comparten frustraciones similares sobre la lentitud del cambio digital en la industria. Algunos están explorando agencias externas más especializadas en salud.

¿Qué oyen de sus colegas?

Hablan de la falta de alineación entre marketing, ventas y compliance. También mencionan cómo el marketing digital aún no se aprovecha con todo su potencial.

¿Qué oyen de quien les influye?

Desde la casa matriz, se exige más foco en analítica avanzada y campañas centradas en resultados medibles.

¿Que ve?

¿Qué es lo que ve en el mercado?

Veo una saturación de contenidos poco diferenciados y un enfoque aún tradicional en muchos competidores. Sin embargo, algunos laboratorios pioneros ya están generando contenido de valor basado en evidencia.

¿Qué es lo que ve en su entorno cercano?

Veo un equipo que quiere innovar, pero que necesita más herramientas y formación digital. También veo procesos largos y burocráticos que frenan la agilidad.

¿Qué es lo que ve que otros dicen y hacen?

Muchos dicen que están "transformando digitalmente", pero pocos realmente están midiendo resultados o haciendo campañas verdaderamente centradas en el cliente.

¿Qué está mirando o leyendo?

Sigo publicaciones como FiercePharma, PM360 y artículos de LinkedIn sobre transformación digital en farma, tendencias en marketing B2B, y cumplimiento regulatorio.

¿Qué dice y hace?

¿Qué comportamiento observamos?

Participa activamente en la toma de decisiones estratégicas de marketing. Busca proveedores especializados. Asiste a eventos de la industria.

¿Qué podemos imaginar que hacen?

Evalúa constantemente nuevas soluciones tecnológicas, exige reportes con métricas claras, y busca justificar la inversión en digital con evidencia.

¿Que necesitan hacer de una manera diferente?

Necesitan integrar mejor marketing y ventas, automatizar más procesos, y dejar de depender de estrategias tradicionales (visita médica, materiales impresos) ·

¿Qué trabajos quieren o necesitan hacer?

Necesitan generar demanda calificada, educar al profesional de la salud, y posicionar terapias clave en un entorno éticamente riguroso ·

¿Qué hacen a día de hoy?

Ejecutan campañas multicanal con apoyo de agencias, organizan webinars, crean materiales científicos, y trabajan en conjunto con fuerza de ventas ·

Dolores (Pains)

¿Cuáles son sus miedos, frustraciones, obstáculos, dolores y ansiedades?

Miedo a que la inversión en marketing digital no rinda frutos tangibles ·

Frustración por la lentitud del área legal y regulatoria en aprobar campañas ·

Obstáculo constante: restricción de canales debido a compliance ·

Ansiedad por no poder innovar al ritmo de otros sectores ·

Dolor por la desconexión entre ventas y marketing ·

Ganancias (Gains)

¿Qué es lo que quieren, desean, necesitan, esperan y sueñan?

Quieren tener estrategias más eficientes, personalizadas y medibles ·

Sueñan con una estrategia digital integral que aumente el engagement médico ·

Esperan tener un partner de marketing que entienda el entorno regulatorio de farma.

Necesitan contenido médico de alto nivel que conecte con el profesional de salud

Desean aumentar la participación de mercado sin comprometer la ética ni el compliance.

Mapa de Empatía 2

Objetivo: Identificar el comportamiento del usuario de Marketing respecto a su percepción del servicio de marketing o marketing digital dirigido a empresas del sector salud.

Segmento de mercado: Empresa del sector salud o relacionada al sector salud (Clínica, hospital, centro médico, atención médica a domicilio, servicio de ambulancia, laboratorio farmacéutico, proveedor de insumos y suministros médicos, Laboratorio de apoyo diagnostico)

Segmento al que pertenece: LABORATORIO FARMACEUTICO

Cargo: Jefe de Producto - Comercial

¿Qué piensa y siente?

¿Qué le importa realmente?

Cubrir las necesidades de los consumidores con productos de calidad.

¿Cuáles son sus principales preocupaciones, inquietudes y aspiraciones?

Llegar a la mayor cantidad de canales de distribución.

Poder comunicar efectivamente las ventajas y bondades de los productos.

¿Qué otros pensamientos y sentimientos pueden motivar e influir en sus pensamientos?

Que el mercado se contraiga, que afecte la categoría de los productos en las que nos desarrollamos.

Que se convierta en un mercado atomizado y no tengamos una alternativa de desarrollo inmediato para suplir la brecha comercial que dejaríamos de vender.

¿Qué oye?

¿Qué oyen que otros dicen?

Planes promocionales de la competencia.

Oportunidades de participación en actividades con médicos o clientes.

¿Qué oyen de sus amigos?

Que productos le hacen bien en su salud.

Que comercial o marca tienen en su top of mind.

Qué tipo de promociones les atrae más.

¿Qué oyen de sus colegas?

Buscar incentivos promocionales para los clientes o distribuidores.

Gestionar bonificaciones especiales para productos de oportunidad.

¿Qué oyen de quien les influye?

Novedades del mercado.

Tendencias en la línea farmacéutica u otros mercados.

¿Que ve?

¿Qué es lo que ve en el mercado?

Línea grafica de la competencia.

Mensajes principales de las marcas.

Que categoría de productos tiene más crecimiento.

¿Qué es lo que ve en su entorno cercano?

Problemas que limiten mejorar las ventas.

Presupuesto de Mkt e implementación.

¿Qué es lo que ve que otros dicen y hacen?

Tendencia del mercado.

A quienes están direccionando los mensajes o enfoques.

¿Qué está mirando o leyendo?

Información de redes sociales, red de negocios.

Influencers o profesionales relacionados con ventas o MKt.

¿Qué dice y hace?

¿Qué comportamiento observamos?

Del consumidor final.

De las cadenas de distribución.

¿Qué podemos imaginar que hacen?

Adquirir lo que más le atraiga.

Aprovechar ofertas o tendencias de temporada.

¿Que necesitan hacer de una manera diferente?

Cambiar el mensaje.

Ajustar precios.

¿Qué trabajos quieren o necesitan hacer?

Análisis de mercados.

Revisión de plan de Distribución.

Revisión de cartera de clientes.

¿Qué hacen hoy?

Alianzas estratégicas con cadenas, distribuidores o entre otras farmacéuticas.

Dolores (Pains)

¿Cuáles son sus miedos, frustraciones, obstáculos, dolores y ansiedades?

Miedo: Que nuestros representantes de ventas no transmitan correctamente el mensaje de los productos, promociones, objetivos que deseamos explotar.

Obstáculos: Que clientes importantes te den largas para poderte atender y todo se retrase en ventas o planes comerciales.

Ansiedades: Querer vender más que tu competidor.

Ganancias (Gains)

¿Qué es lo que quieren, desean, necesitan, esperan y sueñan?

Queremos vender siempre más.

Esperamos obtener un share mejor en el mercado o segmento de cada producto.

Necesitamos mayor seguridad económica en el país, para tener mejores líneas de producto que puedan ser importadas.

Mapa de Empatía 3

Objetivo: Identificar el comportamiento del usuario de Marketing respecto a su percepción del servicio de marketing o marketing digital dirigido a empresas del sector salud.

Segmento de mercado: Empresa del sector salud o relacionada al sector salud (Clínica, hospital, centro médico, atención médica a domicilio, servicio de ambulancia, laboratorio farmacéutico, proveedor de insumos y suministros médicos, Laboratorio de apoyo diagnóstico)

Segmento al que pertenece: Atención Médica Domiciliaria

Cargo: Jenifer Castillo, Gerente General

Objetivo específico: conocer al máximo nuestro público objetivo, en cuanto mejor se lo conozca, mejores mensajes y contenidos se podrán compartir en los canales de comunicación.

¿Qué piensa y siente el cliente? (descubrir el aspecto sentimental)

¿Qué le importa realmente? Brindar un servicio de calidad, confiable y oportuno a los pacientes en sus hogares. Mantener la reputación y sostenibilidad de la IPS.

¿Cuáles son sus principales preocupaciones? La baja visibilidad frente a la competencia, no captar suficientes usuarios, dificultades para comunicar su propuesta de valor y adaptación al entorno digital.

¿Cuáles son sus inquietudes? La desconfianza en agencias de marketing que no conocen el sector salud, y el cumplimiento de normativas como las del Ministerio de Salud o la Superintendencia de Salud.

¿Cuáles son sus Aspiraciones? Posicionar la IPS como referente en atención domiciliaria en Bogotá y Cundinamarca aumentar la demanda de servicios, innovar y ser competitivo en un mercado regulado a fin de poder cumplir con la visión de franquiciar para el 2027.

¿Qué oyen? Que personas pueden llegar a influir en nuestro potencial cliente

¿Qué oyen o que dicen los otros? “Si no estás en redes, no existes”; “necesitas diferenciarte de las otras IPS”.

¿Qué oyen o dice sus amigos? Comentan experiencias positivas o negativas sobre servicios digitales o sobre cómo otras IPS han crecido gracias al marketing.

¿Qué oyen o dice sus colegas? Hablan de estrategias exitosas que han implementado o de errores costosos cometidos con agencias externas.

¿Qué oyen o Lo que dicen las personas influyentes? Profesionales de salud exitosos y líderes del sector recomiendan tener presencia digital profesional y usar herramientas digitales, redes sociales o páginas optimizadas.

¿Que ve? (Explica un poco su entorno, oferta del mercado producto o servicio, competidores)

¿Qué es lo que ve en el mercado? Muchas IPS compitiendo por los mismos pacientes, algunas con fuerte presencia digital y otras muy rezagadas.

¿Qué es lo que ve en su entorno cercano? La necesidad de digitalización en servicios médicos y el cambio de hábitos de búsqueda de los usuarios (más digitales).

¿Qué es lo que ve que otros dicen y hacen? Ve clínicas y servicios domiciliarios invirtiendo en marketing, usando testimonios de pacientes y estrategias digitales.

¿Qué está mirando o leyendo? Información sobre normativas de salud, innovación en atención domiciliaria, marketing para IPS, y casos de éxito en redes.

¿Qué dice y hace? (Cliente ideal, actitud ante el público, aspectos y comportamientos)

¿Qué comportamiento observamos? Participación en reuniones gerenciales, toma decisiones presupuestales, análisis de resultados, busca proveedores confiables.

¿Qué podemos imaginar que hacen? Intenta mejorar los procesos internos, se preocupa por la captación de usuarios y delega o evalúa opciones para fortalecer su imagen digital.

¿Que necesitan hacer de una manera diferente? Profesionalizar la estrategia digital, mejorar su página web, usar redes sociales con estrategia, generar contenido útil y cumplir la normativa.

¿Qué trabajos quieren o necesitan hacer? Aumentar usuarios, fidelizar pacientes, visibilizar su diferencial, cumplir con exigencias de calidad y cobertura.

¿Qué hacen hoy en día? Tiene presencia básica en línea, quizás perfiles en redes sociales poco activos y escasa inversión en marketing.

Dolores (Esfuerzos) (Aspectos emocionales / esfuerzo que realizan para conseguir sus objetivos, con respeto a nuestro producto o servicios para conocer a nuestro público ideal)

¿Cuáles son sus miedos? Invertir en algo que no genere resultados, incumplir normativas legales, quedar rezagado frente a la competencia.

¿Cuáles son sus frustraciones? Haber contratado servicios que no comprendían el sector salud, poca conversión de usuarios, mal posicionamiento en buscadores.

¿Cuáles son sus obstáculos? Falta de tiempo, desconocimiento del marketing digital, presupuestos ajustados.

¿Cuáles son sus dolores? Carga administrativa, baja captación de nuevos usuarios, desconfianza hacia agencias externas.

¿Cuáles son sus ansiedades? Perder pacientes potenciales por mala visibilidad online, que los usuarios no comprendan los beneficios de su servicio.

Ganancias (Resultados) (Deseos y necesidades de los clientes, cuáles son los indicadores de éxito)

¿Qué es lo que quieren? Más pacientes, crecimiento sostenido, reconocimiento en el sector, fidelización.

¿Qué es lo que desean? Una estrategia de marketing que sea efectiva, ética, adaptada al sector salud y que les dé tranquilidad.

¿Qué es lo que necesitan? Aumentar la visibilidad digital, generar confianza, educar al paciente, diferenciarse.

¿Qué es lo que esperan? Resultados medibles (más llamadas, formularios, visitas), mayor posicionamiento.

¿Qué es lo que sueñan? Ser referentes en atención domiciliaria, que la IPS sea buscada y recomendada por calidad y atención personalizada

Mapa de Empatía 4

Objetivo: Identificar el comportamiento del usuario de Marketing respecto a su percepción del servicio de marketing o marketing digital dirigido a empresas del sector salud.

Objetivo específico: conocer al máximo nuestro público objetivo, en cuanto mejor se lo conozca, mejores mensajes y contenidos se podrán compartir en los canales de comunicación.

Segmento de mercado: Empresa del sector salud o relacionada al sector salud (Clínica, hospital, centro médico, atención médica a domicilio, servicio de ambulancia, laboratorio farmacéutico, proveedor de insumos y suministros médicos, Laboratorio de apoyo diagnóstico)

Segmento al que pertenece: Atención Médica Domiciliaria

Cargo: Alexander Jaramillo / Coordinador administrativo

¿Qué piensa y siente el cliente? (descubrir el aspecto sentimental)

¿Qué le importa realmente?

R/: como Cliente lo más importante es que le preste un servicio oportuno y de calidad.

¿Cuáles son sus principales preocupaciones?

R/: que se detenga a la continuidad del servicio y genere inconformidad con los usuarios y empresas que se tengan los servicios contratados

¿Cuáles son sus inquietudes?

R/: Que la información o los servicios que se brindan lleguen a todo tipo de empresa y sea veraz

¿Cuáles son sus Aspiraciones?

R/: Lograr la satisfacción de los usuarios a la prestación de un servicio de humanizado y de calidad.

¿Qué oyen? Que personas pueden llegar a influir en nuestro potencial cliente

¿Qué oyen o que dicen los otros?

R/: Que la información de venta de servicios por la empresa no es clara y precisa

¿Qué oyen o dice sus amigos?

R/: Que la venta de los servicios sea más atrayente e influyente

¿Qué oyen o dice sus colegas?

R/: Que el portafolio de servicio sea mas competitivo con las demás entidades de salud.

¿Qué oyen o Lo que dicen las personas influyentes

R/: Que los canales de comunicación son muy poco para acceder a los servicios ofertados

¿Que ve? (Explica un poco su entorno, oferta del mercado producto o servicio, competidores)

¿Qué es lo que ve en el mercado?

R/: Mejores ofertas de servicios.

¿Qué es lo que ve en su entorno cercano?

R/: se ve mucha entidad de salud que no cumple con los estándares de habilitación.

¿Qué es lo que ve que otros dicen y hacen?

R/: Muchas personas miran las ofertas que ofrecen las entidades de salud con el fin de buscar la mejor opción que se acomode a sus necesidades y presupuesto.

¿Qué está mirando o leyendo?

R/: Un cliente busca la mejor opción del servicio de acuerdo con su necesidad **¿Qué dice y hace?** (Cliente ideal, actitud ante el público, aspectos y comportamientos)

¿Qué comportamiento observamos?

R/: Que se siente satisfecho por la prestación del servicio

¿Qué podemos imaginar que hacen?

R/: Hablan bien de la entidad que le presta el servicio y de la manera fácil de acceder a ellos.

¿Que necesitan hacer de una manera diferente?

R/: Que la presentación de la entidad de salud y su portafolio de servicios se influyente a toda clase de personas

¿Qué trabajos quieren o necesitan hacer?

R/: La entidad de salud debe buscar estrategias para fidelizar al usuario, prestando un buen servicio de calidad y accesibilidad.

¿Qué hacen hoy en día?

R/: Hablan bien o mal de la atención prestada

Dolores (Esfuerzos) (Aspectos emocionales / esfuerzo que realizan para conseguir sus objetivos, con respecto a nuestro producto o servicios para conocer a nuestro público ideal)

¿Cuáles son sus miedos?

R/: No brindar una información clara y precisa

¿Cuáles son sus frustraciones?

R/: Perder a los usuarios por una mal prestación del servicio.

¿Cuáles son sus obstáculos?

R/: Tener una buena capacidad instalada para la prestación del servicio.

¿Cuáles son sus dolores?

R/: La insatisfacción de los usuarios por un servicio mal prestado

¿Cuáles son sus ansiedades?

R/: La falta de oportunidad y accesibilidad de los servicios ofertados

Ganancias (Resultados) (Deseos y necesidades de los clientes, cuáles son los indicadores de éxito)

¿Qué es lo que quieren?

R/: Calidad y oportunidad en los servicios ofertados

¿Qué es lo que desean?

R/: Una excelente atención.

¿Qué es lo que necesitan?:

R/: Que le brinden la atención de acuerdo con su necesidad sin ningún obstáculo.

¿Qué es lo que esperan?

R/: Que la entidad que le presta el servicio sea confiable, transparente, responsable, que presten un servicio humanizado.

¿Qué es lo que sueñan?

R/: Que haya entidades de salud que brinden los servicios en salud humanizados, de calidad, que le brinden la información clara y entendible y sea fáciles y oportunos de acceder.

Anexo E. Historias de Usuario

Para profesionales de Marketing y Ventas

Tabla 24

Historias de Usuario Épica 1: Estrategia de Marketing Digital Regulado

	Perfil	Quiero / Necesito	Criterios de aceptación
HU-1	Director de Marketing	Implementar una estrategia de marketing digital que cumpla con todas las regulaciones del sector, para aumentar el alcance de nuestros productos sin comprometer el cumplimiento normativo	<p>La estrategia debe incluir un proceso de revisión legal / compliance</p> <p>Debe contener guías específicas para comunicación en redes sociales</p> <p>Debe proponer canales digitales apropiados para la industria de la salud</p> <p>Debe incluir métricas claras para medir ROI</p>
HU-2	Director de Marketing	Necesito herramientas digitales para educar efectivamente a profesionales de salud sobre nuestros productos / servicios para mejorar la prescripción basada en evidencia	<p>Propuesta de webinars o plataformas educativas</p> <p>Estrategia de contenido científico para diferentes canales</p> <p>Sistema de engagement medico</p> <p>Cumplimiento de normas de promoción farmacéutica</p>
HU-3	Jefe Comercial	Integrar el marketing digital con la estrategia del equipo de ventas, para que los representantes transmitan correctamente el mensaje de la empresa	<p>Herramientas digitales para representantes médicos</p> <p>Material de apoyo para visitas medicas</p> <p>Sistema de seguimiento de conversiones entre marketing y ventas</p>

Nota. Elaboración propia

Tabla 25*Historias de Usuario Épica 2: Analítica y medición de resultados*

	Perfil	Quiero / Necesito	Criterios de aceptación
HU-4	Director de Marketing	Un sistema de métricas y reportes que evidencia el ROI en las campañas de marketing para justificar la inversión ante la dirección	<p>Dashboards personalizable con KPIs del sector</p> <p>Indicadores de conversión en diferentes etapas del funnel (embudo de ventas)</p> <p>Reportes comparativos frente a benchmarks del sector</p> <p>Integración con sistemas de CRM existentes</p>
HU-5	Jefe Comercial	Quiero conocer el comportamiento de los consumidores en canales digitales, para ajustar nuestras estrategias y mensajes de manera efectiva	<p>Análisis de tendencia de búsqueda en el sector</p> <p>Informes de engagement por tipo de contenido</p> <p>Perfiles de comportamiento de profesionales de salud online</p> <p>Recomendaciones basadas en datos</p>

Nota. Elaboración propia

Para IPS de Atención Médica Domiciliaria

Tabla 26

Historias de Usuario Épica 3: Visibilidad y Posicionamiento Digital

	Perfil	Quiero / Necesito	Criterios de aceptación
HU-6	Gerente de IPS	Mejorar mi presencia digital para aumentar la visibilidad de mis servicios y captar más pacientes	<p>Auditoría SEO y recomendaciones de mejora</p> <p>Estrategias de contenidos para web y redes sociales</p> <p>Plan de Google Ads conforme a regulaciones de salud</p> <p>Optimización de ficha de Google My Business</p>
HU-7	Coordinador administrativo	Un sitio web optimizado que comunique claramente nuestros servicios y facilite la solicitud de atención domiciliaria	<p>Diseño web responsive y accesible</p> <p>Formularios de solicitud de servicio</p> <p>Información clara sobre cobertura y servicios</p> <p>Integración con sistemas de agendamiento</p> <p>Cumplimiento con normas de protección de datos de salud</p>

Nota. Elaboración propia

Tabla 27*Historias de Usuario Épica 4: Fidelización y experiencia del paciente*

	Perfil	Quiero / Necesito	Criterios de aceptación
HU-8	Gerente de IPS	Implementar una estrategia de comunicación que genere confianza y humanice nuestros servicios, para diferenciarme de la competencia	<p>Creación de contenido educativo sobre cuidados en casa</p> <p>Estrategia de testimonios de pacientes (respetando la privacidad)</p> <p>Comunicación de protocolos de seguridad y calidad</p> <p>Material audiovisual que muestre la experiencia del servicio</p>
HU-9	Coordinador administrativo	Herramientas para medir la satisfacción de los usuarios y mejorar continuamente nuestro servicio	<p>Sistema de encuestas post - atención</p> <p>Monitoreo de reseñas online</p> <p>Dashboards de indicadores de satisfacción</p> <p>Protocolos de respuesta a comentarios negativos</p>

Nota. Elaboración propia

Tabla 28*Historias de Usuario Épica 5: Innovación y Crecimiento*

	Perfil	Quiero / Necesito	Criterios de aceptación
HU-10	Gerente de IPS	Desarrollar nuevos servicios y canales digitales para adaptarme a las tendencias del mercado y alcanzar mi visión de franquiciar para 2027	<p>Análisis de tendencias en atención domiciliaria</p> <p>Propuesta de nuevos servicios con potencial de mercado</p> <p>Estrategia de escalabilidad y replicabilidad</p> <p>Plan de marketing para expansión geográfica</p>

Nota. Elaboración propia

Anexo F. Landing Page

En el siguiente enlace se muestra la landing page que diseñó Crea Salud para tener visibilidad en la web, los servicios que ofrece, quiénes la conforman, y un formulario de datos de contacto para atraer la mayor cantidad de leads que invitan a desarrollar su negocio.

Enlace: <https://creasalud.rf.gd/>

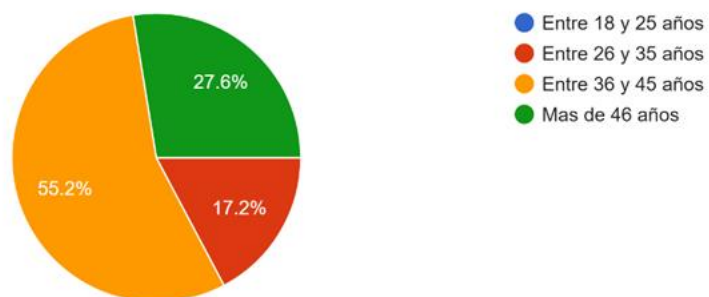
Anexo G. Encuesta de Percepción en Marketing Digital en el Sector Salud

Link de encuesta: <https://forms.gle/2XyuJVxe1TvN3UYH9>

Link de resumen en Excel con respuestas: [Respuestas Encuesta No 1.xlsx](#)

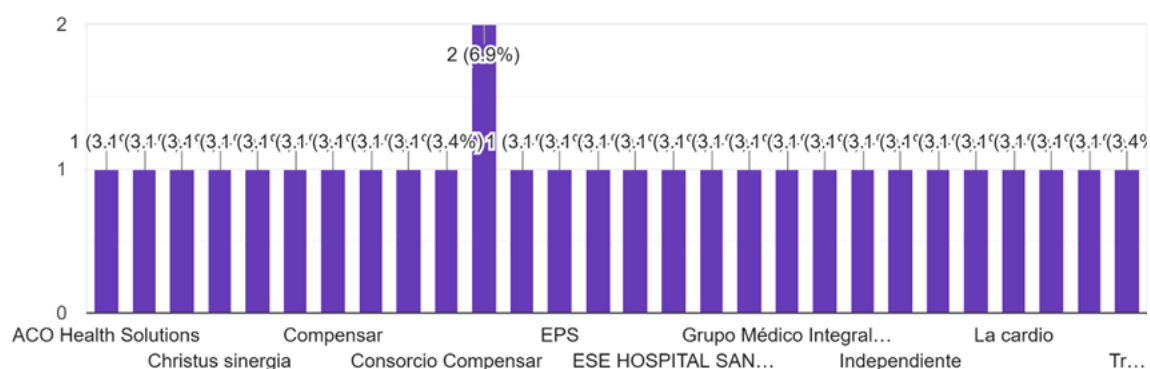
Edad

29 respuestas

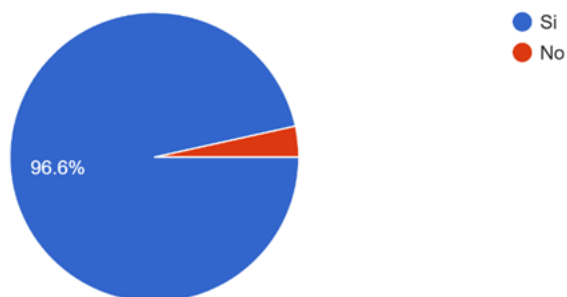


Empresa donde laboras

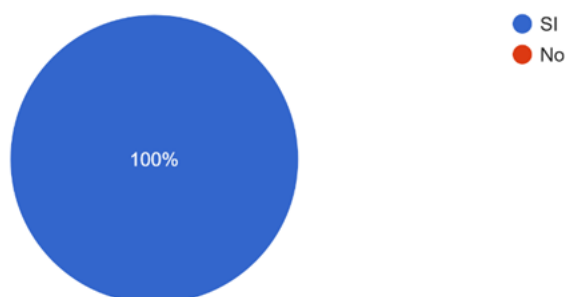
29 respuestas



Considera que las empresas del sector salud pueden implementar estrategias de marketing digital para mejorar su visibilidad y posicionamiento, impulsar... y mejorar la interacción y experiencia de cliente?
29 respuestas

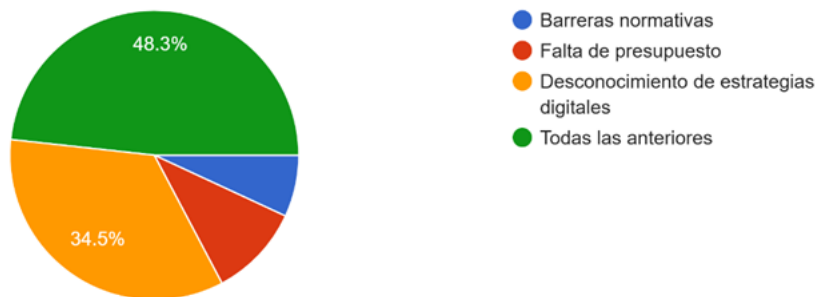


Considera que el uso de diferentes herramientas tecnológicas como: redes sociales, páginas web, aplicaciones móviles, asistentes virtuales, entre otros...n e incremento en las ventas de servicios de salud?
29 respuestas



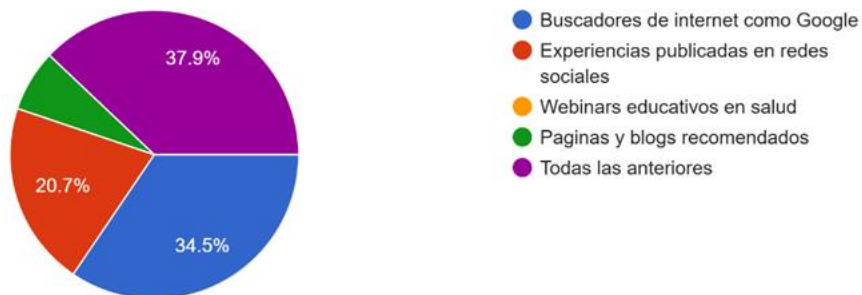
¿Cuáles son los principales obstáculos que enfrentan las instituciones de salud para posicionarse digitalmente?

29 respuestas



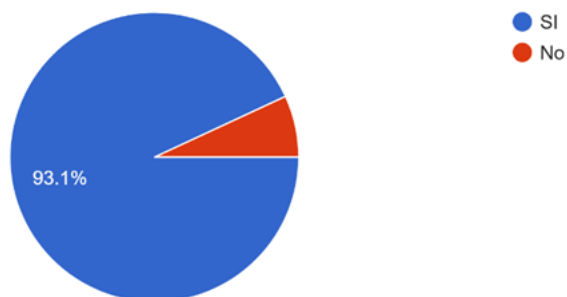
¿Qué información buscan los pacientes antes de elegir un servicio de salud y qué canales usan?

29 respuestas



Recomendaría una empresa de marketing digital con enfoque en la eficiencia operativa, la humanización en el servicio y el cumplimiento normativo?

29 respuestas



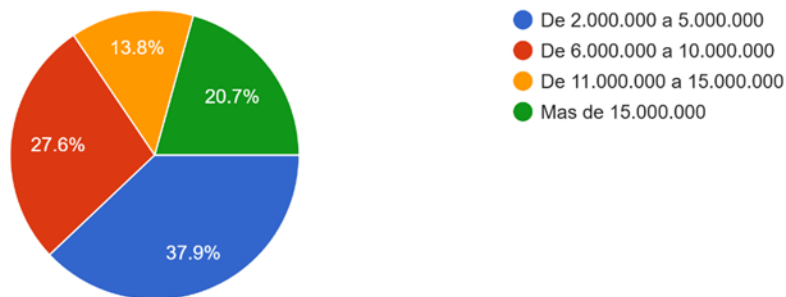
Cuál de las siguientes estrategias de marketing digital, se ajusta a las necesidades de tu IPS?

29 respuestas



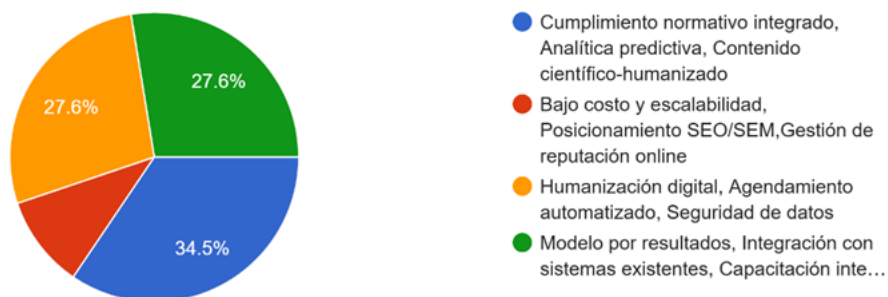
Cuanto invertiría en estrategias de marketing digital para un periodo de 1 año? (COP pesos colombianos)

29 respuestas



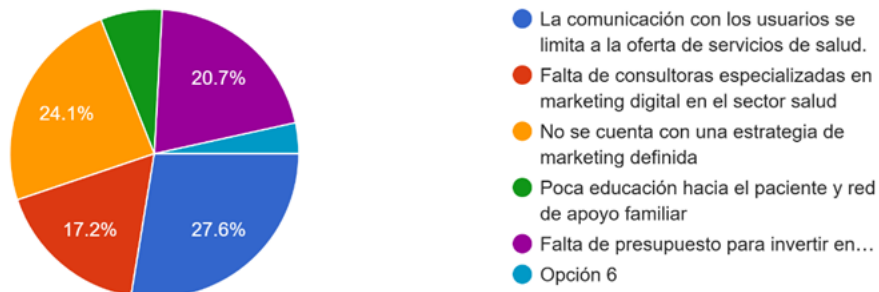
Si una empresa le ofreciera asesoría en marketing digital para salud, ¿qué aspectos prioritarios debería incluir?

29 respuestas



Cuál es el mayor problema de comunicación digital en su institución de salud?

29 respuestas



¿Qué sugerencias puede realizar para el lanzamiento de una empresa de marketing digital en el sector salud?

Construye alianzas estratégicas Colabora con asociaciones médicas, colegios profesionales o proveedores de software médico. Ofrece servicios gratuitos o con descuento a cambio de testimonios o casos de estudio.

Sería validar las necesidades actuales de los usuarios frente a la oferta y la demanda con el fin de encaminar soluciones digitales al respecto que beneficien al usuario, mejoren la imagen del sector y posicionen las entidades.

Comunicación entre IPS y pacientes

NA

Ninguna

Educación digital

Optimización de tiempos de respuesta entre usuarios y personal médico

Mejorar la Salud en Colombia es lo más pésimo

Integralidad en la integración de marketing con estrategias para el cliente en salud

Las herramientas tecnológicas deben ser de fácil acceso y uso para todos

PAGO DE LAS FACURAS

Incorporar soluciones como reserva de citas 24/7, aplicaciones móviles, e incluso tecnologías avanzadas como realidad aumentada para mejorar la experiencia del paciente y diferenciar la oferta

Acercamiento a los profesionales independientes y alianzas con otras plataformas como Doctoralia.

Tener claridad en las falencias del sector salud para mejorarlas y así poder exaltar por medio del marketing digital.

Un diseño centrado en el usuario inicialmente en salud se enfoca más desde la IPS y no desde lo que requiere el paciente en ver o acceder en los servicios. Se hace necesario, tener un plan de actualización de la estrategia digital y se esté vigilando la respuesta de los clientes por web y redes sociales. Adicional, abrir el mercado en varios idiomas o con traductor automático son barreras con la globalización en marketing digital de IPS.

Demuestra cómo solucionarías problemas reales de atracción de pacientes, posicionamiento de especialistas, manejo de crisis reputacional, crea un blog con la normativa vigente que sea claro y entendible

Ninguno

No tengo sugerencias al momento

Hacer un estudio de mercado que recopile todas las necesidades del sector para que de esta manera puedan enfatizar la priorización que debe tener el marketing digital

Realizar una actividad BTL y difusión en medios tradicionales.

Estrategias específicas para posicionar servicios y tener ventas particulares

Conciencia ambiental y el impacto de está en el sector salud. Resaltar la responsabilidad ambiental de la IPS promoviendo acciones sostenibles.

Creo que es importante que las personas tengan claro el servicio que van adquirir y mostrar de parte de la IPS desde la página o la red un sentido humano y cálido

Mantener foco en sus servicios top. Esto proporciona engagement de clientes naturales y jurídicos. Adicional a ello importante tener en cuenta que la posibilidad que el paciente al ver algún contenido pueda acceder de forma inmediata a información en tiempo real verifica y que genere una acción de agendamiento inmediato Generar métricas y poder valorizar la acción de marketing

Desarrolla servicios adaptados al sector salud: • Gestión de redes sociales profesionales (Instagram, LinkedIn, YouTube para salud) • Desarrollo de contenido educativo (videos, reels, blogs médicos, infografías)

Que sea costo efectiva y que pueda plantear resultados en corto o mediano plazo

Que sea innovadora, intuitiva y que esté alineada al requisito normativo del Sector salud

Anexo H. Simulador Financiero simplificado, Escenario Pesimista

La variable considerada como escenario Pesimista fue: -15% en ingresos

Conclusión: El análisis de sensibilidad considera que la empresa no alcanzará las ventas proyectadas en un 15%. El resultado neto será negativo en el primer año, el VPN < 0, la TIR por debajo de la expectativa de los inversionistas. El periodo de recuperación será en 6 años.

Enlace: [SIMULADOR FINANCIERO SIMPLIFICADO VERSIÓN 2.12 ENERO 2022 - CREASALUD SAS 2025 PESIMISTA.xlsx](#)

Anexo I. Simulador Financiero. Escenario Base

La principal herramienta de proyección de estados financieros utilizada fue el Simulador Financiero simplificado, a disposición de los estudiantes de pre y post grado, desarrollado por el profesor Magister Mauricio Reyes Giraldo, Coordinador del Núcleo de Emprendimiento de la Universidad EAN y Docente a tiempo completo, que contiene elementos como el detalle de ingresos, costos, capital de trabajo, las fuentes de financiación, punto de equilibrio, tasa interna de retorno TIR y valor presente neto VPN. Además, se incorporaron los análisis previos, premisas y supuestos económicos, así como indicadores financieros de operación, rentabilidad, liquidez, endeudamiento, WACC.

Conclusión: De acuerdo con la proyección de ventas planteada como escenario base, las variables de costos y gastos representan el 85% de las ventas, con un modelo de costos variables del 62% y fijos del 23%. El resultado neto es positivo en 1,7% en el primer año, alcanzando prácticamente el punto de equilibrio, el $VPN > 0$ lo cual indica que la empresa ha generado valor, la TIR en 19% superando la expectativa de los inversionistas del 15%. El periodo de recuperación será en 4 años. La empresa puede considerar la expansión a Cundinamarca con capital propio reinvertido en 25% anual, o un nuevo financiamiento externo.

Enlace: [SIMULADOR FINANCIERO SIMPLIFICADO VERSIÓN 2.12 ENERO 2022 - CREASALUD SAS 2025.xlsx](#)