



Universidad del
Rosario

Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Emprendimiento e Innovación (MEI)

Dr. Domi: acercando servicios de salud de calidad a
los habitantes de estratos 1 y 2 de Bogotá.

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:
Jairo Andrés Díaz Tribín

Bogotá, D.C. 25 de mayo de 2021



Escuela de Administración
Graduate School of Business (Rosario GSB)

Maestría en Emprendimiento e Innovación (MEI)

Dr. Domi: acercando servicios de salud de calidad a
los habitantes de estrato 1 y 2 de Bogotá.

Modalidad Proyecto de Emprendimiento

Presentado por:
Jairo Andrés Díaz Tribín

Bajo la dirección de:
Santiago Pardo Ferrer

Bogotá, D.C. 25 de mayo de 2021

Contenido

	pág.
1. Descripción General del Proyecto	19
1.1 Antecedentes	19
1.1.1 Misión y visión	25
1.1.1.1 Misión	25
1.1.1.2 Visión	25
1.1.2 Metas y objetivos	25
1.1.3 Mercado objetivo	26
1.1.4 Descripción de la industria o el sector	27
1.1.5 Fortalezas y competencias básicas	29
1.1.6 Licencias o permisos	30
1.1.7 Forma jurídica	30
2. Validación de la Oportunidad	31
2.1 Aspectos básicos de la validación de la oportunidad	31
2.2 Principales hallazgos o insights	34
2.3 Perfil básico de los early adopters	36
3. Construcción y Validación del Mínimo Producto Viable (MVP)	38
3.1 Aspectos básicos de la validación del mercado	38

	4
4. Producto o Servicio	41
4.1 Especificaciones técnicas del producto	41
4.2 Características del servicio	42
4.2.1 Página web Dr. Domi	42
4.2.2 Kioscos Dr. Domi	43
4.3 Beneficios del producto	46
4.4 Servicio posventa	48
5. Plan de Mercadeo	49
5.1 Entorno económico del emprendimiento	49
5.2 Tipo de clientes del producto	53
5.3 Competencia	55
5.4 Análisis competitivo	56
5.5 Planeación estratégica	58
5.6 Estrategia de mercado	60
5.6.1. Estrategia de precio	60
5.6.2 Estrategia de distribución	60
5.6.3 Promoción y Publicidad	61
5.6.3.1 Estrategia digital	61
5.6.3.2 Estrategia tradicional	62
5.6.4 Presupuesto promocional	63
5.6.5 Pronóstico de ventas	63
6. Plan de Operaciones	65
6.1 Producción	65

	5
6.2 Localización	66
6.3 Costos	66
6.4. Entorno legal	67
6.5 Personal	68
6.5.1 Políticas de evaluación	71
6.6 Inventarios	72
6.7 Proveedores	72
7. Gestión y Organización	74
8. Gastos de Inicio y Capitalización	76
9. Plan Financiero	77
9.1 Proyección de ventas	77
9.2 Estado de Resultados	77
9.3 Balance General	78
9.4 Indicadores financieros del proyecto	79
10. Riesgos y Supuestos Críticos	80
10.1 Riesgos y supuestos	80
10.2 Estrategia de salida	81
11. Beneficios a la Comunidad	82
11.1 Impacto en el desarrollo económico	82
11.2 Impacto en el desarrollo de la comunidad	83
11.3 Desarrollo humano	83
Referencias Bibliográficas	85
Anexos	87

Lista de Figuras

	pág.
Figura 1. Mapa de Empatía	37
Figura 2. Plataforma web – versión para paciente	40
Figura 3. Logo	41
Figura 4. Aplicación APP	41
Figura 5. Kioskos	43
Figura 6. Estrategia de mercado B2C	54
Figura 7. Perfil del cliente	55
Figura 8. Relación competencia – precio	58
Figura 9. Promoción y publicidad	62
Figura 10. Estructura organizacional	68

Lista de Tablas

	pág.
Tabla 1. Morbilidad según el Plan Territorial de Salud de Bogotá 2016-2020	50
Tabla 2. Tipos de enfermedad según el Plan Territorial de Salud de Bogotá 2016-2020	51
Tabla 3. Proyección por tipos de enfermedad	51
Tabla 4. Principales atributos de un servicio de consulta médica en modalidad de telesalud	57
Tabla 5. Matriz DOFA	59
Tabla 6. Proyección de ventas	64
Tabla 7. Costos	67
Tabla 8. Aspecto a tener en cuenta	67
Tabla 9. Proyección de número de profesionales por los primeros cinco años	69
Tabla 10. Proyección de ventas	77
Tabla 11. Estado de Resultados	78
Tabla 12. Balance General	78
Tabla 13. Indicadores financieros del proyecto	79
Tabla 14. Profesionales de la salud que harán parte del proyecto	82

Preliminares

Declaración de originalidad y autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la modalidad de proyecto de emprendimiento (plan de negocio) por mi propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Jairo Andrés Díaz Tribín

Firmado en Bogotá, D.C. el 25 de mayo de 2021

Declaración de exoneración de responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.



Jairo Andrés Díaz Tribín

Firmado en Bogotá, D.C. el 25 de mayo de 2021

Glosario

ADOM SALUD: IPS de servicios de salud extramurales (domiciliarios) que opera en la ciudad de Bogotá.

ELEPHANTIC: empresa dedicada al desarrollo de software y otras soluciones tecnológicas.

EPS: sigla para Entidades Promotoras de Salud. Son las entidades responsables de la afiliación y el registro de las personas para organizar y garantizar, directa o indirectamente, la prestación del Plan de Salud Obligatorio (POS) a los afiliados y girar, dentro de los términos previstos en la presente Ley 100 de 1993, el pago por los servicios de salud prestados.

IPS: sigla para Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud. Son las entidades, asociaciones y/o personas bien sean públicas, privadas o con economía mixta, que hayan sido habilitadas para prestar los servicios y procedimientos que se demanden con ocasión de cumplir con el Plan Obligatorio de Salud (POS); ya sea en el régimen contributivo o en el régimen subsidiado, además de cualquier otro servicio de salud humana.

SISBEN: es el Sistema de Identificación de Potenciales Beneficiarios de Programas Sociales que clasifica a la población de acuerdo con sus condiciones socioeconómicas, asignándole un puntaje. El Sisbén se utiliza para clasificar de manera objetiva a la población en situación de pobreza y vulnerabilidad para focalizar la inversión social a quienes más la necesitan. Las personas que pertenecen al SISBEN reciben algunos servicios de salud gratuitos.

TELEAPOYO: “El teleapoyo se refiere al soporte solicitado por un profesional de la salud a otro profesional de la salud a través de tecnologías de la información y comunicaciones,

en el marco del relacionamiento entre profesionales. Es responsabilidad de quien solicita apoyo, la conducta que determina para el usuario.” (Resolución 2645, 2019,p.5)

TELEMEDICINA INTERACTIVA: “Es la relación a distancia utilizando tecnologías de información y comunicación, mediante una herramienta de videollamada en tiempo real, entre un profesional de la salud y un prestador y un usuario, para la prestación de servicios de salud en cualquiera de sus fases.” (Resolución 2645, 2019, p.5)

TELEMEDICINA NO INTERACTIVA: se desarrolla entre un profesional de salud y un usuario / paciente, pero es asincrónica, es decir, no requiere una respuesta inmediata ni hay interacción en tiempo real entre los dos actores. Puede ser, por ejemplo, una recomendación, una encuesta, una revisión de resultados, un concepto, entre otros.

TELEMONITOREO: De acuerdo con la Resolución 2645 (2019), se define como:

Es la relación entre el personal de la salud de un prestador de servicios de salud y un usuario en cualquier lugar donde este se encuentre, a través de una infraestructura tecnológica que recopila y transmite a distancia datos clínicos, para que el prestador realice seguimiento y revisión clínica o proporcione una respuesta relacionada con tales datos. El telemonitoreo podrá realizarse con método de comunicación sincrónico o asincrónico (p.5)

TELEORIENTACIÓN: De acuerdo con la Resolución 2645 (2019), se define como:

Es el conjunto de acciones que se desarrollan a través de tecnologías de la información y comunicaciones para proporcionar al usuario información, consejería y asesoría en los

componentes de promoción de la salud, prevención de la enfermedad, diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y paliación. El teleorientador, en el marco de sus competencias, debe informar al usuario el alcance de la orientación y entregar copia o resumen de la comunicación si el usuario lo solicita (p.4).

TELESALUD: en Colombia de acuerdo con lo señalado en el artículo 2 de la Ley 1419 de 2010, esta definición corresponde al “conjunto de actividades relacionadas con la salud, servicios y métodos, los cuales se llevan a cabo a distancia con la ayuda de tecnologías de la información y telecomunicaciones. Incluye, entre otras, la Telemedicina y la Teleeducación en salud.” (Resolución 2645, 2019,p.4)

Resumen Ejecutivo

En Colombia, a pesar de que la salud es un derecho fundamental consagrado en la Constitución Política de 1991, un gran porcentaje de personas no tiene acceso oportuno y de calidad a los servicios sanitarios, especialmente aquellas de bajos recursos o que habitan en regiones apartadas de las principales ciudades. Lo anterior, además de generar una problemática social y humanitaria de gravedad, constituye un obstáculo adicional para el camino hacia el desarrollo integral del país.

Aunque la cobertura del Sistema General de Seguridad Social en Salud en Colombia es mayor al 90%, convirtiéndose en la mejor en la región, es importante analizar otros indicadores, como el acceso, para comprender el nivel real de calidad del sistema de salud, pues es el que describe la real accesibilidad que tienen las personas a los servicios sanitarios cuando son requeridos. En este caso, en Colombia existen muchas barreras de entrada y oportunidades de mejora, pues un alto porcentaje de personas no pueden acceder a los servicios de salud a tiempo por diferentes motivos.

En los últimos 10 años, gracias al importante crecimiento que ha tenido la penetración del Internet y de los dispositivos móviles en Colombia, el consumo de productos digitales ha aumentado considerablemente y las personas están cada vez más dispuestas a usar las tecnologías para satisfacer sus necesidades. Adicionalmente, la pandemia por Covid-19 ha dado un gran impulso a los servicios de telemedicina que antes tenían un grado de resistencia por parte de los usuarios, convirtiéndose en una alternativa eficiente y segura para garantizar el acceso a la salud de millones de personas.

Doctor Domi es un intraemprendimiento de telesalud que tendrá lugar en el segundo semestre de 2021 dentro de la empresa ADOM Salud, una IPS de atención domiciliaria en Bogotá, Colombia. Este proyecto se plantea como objetivo principal el acercar la atención médica a los estratos 1 y 2 de la capital colombiana, con calidad, oportunidad, humanidad y a un bajo costo, a través de una plataforma web, consolidándose como una marca reconocida por su labor social en la prevención, promoción y acción en la salud pública.

Aunque anteriormente han surgido diferentes soluciones de telesalud en el mercado colombiano, en su gran mayoría están enfocadas en poblaciones con poder adquisitivo alto y con experiencia en el uso de dispositivos tecnológicos, lo cual genera una importante barrera de entrada para las poblaciones más vulnerables. En lo anterior, Doctor Domi ha encontrado una oportunidad de negocio y ha construido las bases de su principal ventaja competitiva: crear una plataforma web con servicios de telesalud de fácil navegación, comprensión y acceso para personas que no tienen grandes conocimientos de tecnología y navegación en Internet, además que no cuentan con grandes recursos económicos para gastar.

La entrada de Doctor Domi al mercado se hará en los estratos 1 y 2 de Bogotá, específicamente en las localidades de San Cristóbal, Tunjuelito, Usme y Ciudad Bolívar, al sur de la ciudad, pues allí hay una importante densidad poblacional del mercado objetivo de Doctor Domi: familias que devengan menos de dos salarios mínimos mensuales en total (COP \$1.817.000 / USD \$491) y que tienen solo afiliación a EPS, es decir, no cuentan con un seguro de salud privado adicional o medicina prepagada. Sin embargo, se espera que el proyecto en sus fases siguientes pueda proyectarse a otras regiones del país y del continente.

Inicialmente, Doctor Domi ofrecerá consultas con médico general y médico internista, pero con proyecciones a ampliar la oferta de especialidades en las siguientes etapas de

expansión. Según proyecciones realizadas en el proyecto, teniendo en cuenta el tamaño de la población de las localidades y los indicadores de morbilidad en cada una de ellas, se estableció que el mercado total disponible -TAM- es de 587.708 personas. Así mismo, se definió que el SAM (*Serviceable Available Market*) está conformado por las personas pertenecientes al grupo etario de 16 a 50 años, que cuentan con acceso a un dispositivo electrónico para navegar en internet y tienen el poder adquisitivo para pagar una consulta con Doctor Domi, siendo un total de 482.451 personas. En los primeros cinco se espera ganar una participación del SAM del 24%.

En cuanto a los indicadores financieros, se espera que Doctor Domi tenga ventas en su primer año de \$2.277.168.720 (USD \$615.451) y \$3.255.818.640 (USD \$879.951) en 2025. Su WACC se estima en el 14%, el EBITDA en 13.2% y un VPN de \$2.330.292.152 (USD \$629.836).

Abstract

In Colombia, despite the fact that health is a fundamental right enshrined in the Political Constitution of 1991, a large percentage of people do not have quality access to health services, especially those with low incomes and/or living in regions far from the main cities. This, in addition to generating a serious social and humanitarian problem, represents an additional obstacle on the road to the country's development.

Although the coverage of the General Social Security Health System in Colombia is over 90%, making it the best in the region, it is important to analyze other indicators, such as access, in order to understand the real level of quality of the health system, since this is what describes the real accessibility that people have to health services when they are required. In this case, in Colombia there are many entry barriers and opportunities for improvement, since a high percentage of people cannot access health services on time because of different reasons.

In the last 10 years, thanks to the significant growth the Internet and mobile devices penetration in Colombia, the consumption of digital products has increased considerably and people are increasingly willing to use technologies to meet their needs. Additionally, the Covid-19 pandemic has given a great boost to telemedicine services that previously had a degree of resistance from users, becoming an efficient and safe alternative to ensure access to health for millions of people.

Doctor Domi is a telehealth intrapreneurship that will take place in the second half of 2021 within the company ADOM Salud, a home care healthcare company (IPS, as called in Colombia) in Bogota. The main objective of this project is to bring medical care closer to the

poorest people of the Colombian capital, with quality, opportunity, humanity and at a low cost, through a web platform, consolidating itself as a brand recognized for its social work in prevention, promotion and action in public health.

Although different telehealth solutions have previously emerged in the Colombian market, most of them are focused on targets with high purchasing power and expertise in the use of technological devices, which generates an important entry barrier for the most vulnerable populations. In the above, Doctor Domi has found a business opportunity and has built the basis of its main competitive advantage: to create a web platform with telehealth services that are easy to navigate, understand and access for people who do not have great knowledge of technology and Internet navigation, and who do not have large economic resources to spend.

Doctor Domi will enter the market in the poorest neighborhoods of Bogota, specifically in the ones called San Cristobal, Tunjuelito, Usme and Ciudad Bolivar, in the south area of the city, since there is a significant number of people of Doctor Domi's target market: families earning less than two minimum monthly salaries in total (COP \$1,817,000 / USD \$491) and who are only affiliated to the basic health program (EPS) and do not have additional private health insurance. However, the project is expected to expand to other regions of the country and the continent in its next phases.

Initially, Doctor Domi will offer doctor's consultations with general practitioners and internists, but with projections to expand the range of specialties in the following stages of expansion. According to projections made in the project, taking into account the population size of the localities and the morbidity indicators in each one of them, it was established that the total available market -TAM- is 587,708 people. Likewise, it was defined that the SAM (Serviceable Available Market) is made up of people belonging to the age group of 16 to 50 years old, who

have access to an electronic device to surf the Internet and have the purchasing power to pay for a consultation with Doctor Domi, being a total of 482,451 people. In the first five years, a SAM share of 24% is expected to be gained.

In terms of financial indicators, Doctor Domi is expected to have sales in its first year of \$2,277,168,720 (USD \$615,451) and \$3,255,818,640 (USD \$879,951) in 2025. Its WACC is estimated at 14%, EBITDA at 13.2% and NPV of \$2,330,292,152 (USD \$629,836).

Palabras clave

1. Descripción General del Proyecto

1.1 Antecedentes

En la mayoría de países latinoamericanos, el Estado fracasa en su responsabilidad de garantizar los derechos fundamentales de todos sus habitantes, como lo es, por ejemplo, el acceso a la salud y a la educación. Esta problemática ha estado presente en la historia del continente por décadas y no parece tener una pronta solución, ya que existe una corrupción muy arraigada a la cultura y las instituciones, sistemas políticos ineficientes, economías débiles y una geografía que hace aún más grande el reto de llegar a todos los lugares donde habitan personas. Esta situación, además de disminuir considerablemente la calidad de vida de las personas, conlleva a que cada día se reduzcan más las posibilidades de pensar que Colombia y los demás países en vía de desarrollo, puedan alcanzar prosperidad económica y social.

Daron Acemoglu en su libro “Por qué fracasan los países”, responsabiliza de la prosperidad o del fracaso de los países a sus instituciones económicas y políticas, y claramente señala que en aquellos Estados donde no existen los incentivos, garantías ni reglas sólidas para el desarrollo, así como como instituciones políticas suficientemente centralizadas y pluralistas, es imposible que exista un camino pavimentado hacia el desarrollo, el bienestar general de la población y la prosperidad.

A pesar de una aparente mejora en los indicadores principales de Colombia, como por ejemplo el PIB Per cápita, que en los últimos 20 años subió de \$2.209 a \$6.432 dólares (Banco Mundial , 2021a); otros como el coeficiente Gini que mide la desigualdad en los ingresos, ubica

a Colombia entre los 20 países más desiguales del mundo y el cuarto de Latinoamérica (Banco Mundial, 2021b), solo después de Belice, Brasil y Honduras. Esto lleva a concluir, que el desarrollo económico, pese a que se ha ido abriendo paso lentamente en Colombia, se ha gestado en las principales urbes del país y beneficiado solo a un pequeño grupo de la población.

Mirando más a fondo los indicadores de Colombia, se encuentra que, en materia de educación, el 44% de la población económicamente activa solo cursó hasta grado noveno o menos; a nivel de salud, el 21% de la población con problemas de salud no pudo recibir atención médica por las barreras de acceso que existen; y en cuanto a conectividad por carreteras, Colombia registra un índice de 65.4 sobre 100, el cual está por debajo del promedio de América Latina (72.5) y de la OCDE (84.2) (Consejo Privado de Competitividad, 2021)

Así como el acceso a educación es un factor determinante para el desarrollo social, gozar de buena salud también es indispensable para que las personas puedan desarrollarse y afrontar satisfactoriamente las diferentes actividades de la vida, como educarse, trabajar, conformar una familia y, en conclusión, vivir una vida feliz.

Mi experiencia laboral por más de seis años se ha centrado principalmente en el sector salud, pues he desempeñado diferentes cargos en ADOM Salud, una IPS dedicada a la prestación de servicios de salud extramurales, más conocidos como servicios domiciliarios en salud. Desde allí he podido comprender la incidencia que tiene el acceso a servicios sanitarios sobre la calidad de vida de las personas y el desarrollo de una sociedad, pero también he podido identificar oportunidades de mejora y vacíos institucionales que caracterizan a los mercados emergentes (Gao et al, 2017) como Colombia. Por lo anterior, he decidido enfocar este proyecto de emprendimiento en el sector salud en Bogotá, con proyecciones a impactar, en una segunda etapa a más regiones del país.

En Colombia, a pesar de que la salud es un derecho fundamental consagrado en su Constitución Política, en realidad un gran porcentaje de personas no tiene acceso oportuno y de calidad a los servicios sanitarios. Esto, además de generar una problemática social y humanitaria de gravedad, constituye un obstáculo adicional para el camino hacia el desarrollo. Aunque la cobertura del Sistema General de Seguridad Social en Salud (SGSSS) en Colombia alcanzó el 94.66% de la población en 2019 (Diario El Tiempo , 2019), convirtiéndose la mejor en la región, el acceso es otro indicador, incluso más representativo, que se debe analizar y que no es tan admirable en el país. Aunque una persona esté afiliada a una Entidad Promotora de Salud (EPS) o incluso a una Empresa de Medicina Prepagada, esto no garantiza el acceso a los servicios médicos, ya que existen barreras como la disponibilidad de profesionales o centros médicos, el tiempo de viaje al centro de salud, el tiempo de espera para la cita, el horario de atención, la falta de dinero o la mala calidad de la atención que se interponen entre el usuario y la prestación efectiva y oportuna del servicio. Adicionalmente, existen características de la población que predisponen y dificultan aún más el uso de los servicios de salud (Aday y Andersen, 1974; Mogollón, 2004 citado en Vasquez et al, 2017)) como creencias y actitudes sobre la salud, conocimiento sobre el funcionamiento de los servicios o características sociodemográficas.

En cuanto a Colombia, su Informe Nacional de Competitividad 2019-2020 (Consejo Privado de Competitividad, 2021), establece que las principales barreras de acceso a los servicios de salud en Colombia se pueden resumir en: 1) el centro de salud queda lejos del lugar de residencia del paciente; 2) el tiempo de espera para la cita es muy largo; 3) existen muchos trámites previos a la atención y, finalmente; 4) la institución le niega el servicio al paciente. En ciudades como Bogotá o Medellín, aunque se puede evidenciar mejores niveles de calidad y satisfacción de los pacientes frente al sistema de salud, gracias a una mayor oferta de centros

hospitalarios y de personal sanitario, además de un porcentaje superior al 98% de afiliación al SGSSS, se evidencia que las barreras de acceso se determinan principalmente por el nivel socioeconómico de las personas, la eficiencia de la EPS a la que estén afiliadas y, finalmente, por la imposibilidad de tener una póliza de salud adicional o medicina prepagada.

En los últimos años se ha visto un crecimiento exponencial en el número de emprendimientos que basan su modelo de negocio en la tecnología y también el valor de mercado de estas se ha multiplicado, tanto así, que actualmente las empresas más valiosas del mundo ya no pertenecen al sector de los hidrocarburos o al sector bancario, sino al tecnológico. Lo anterior, entre otras cosas, se debe a que la tecnología ha permitido llenar esos “vacíos institucionales” o carencias del mercado de forma efectiva y accesible a todos. Casos como Uber, Airbnb, Rappi, Nubank y Amazon han demostrado el poder que los emprendimientos digitales tienen, sobre todo, por su capacidad para innovar los mercados y las leyes que los regulan.

En cuanto a la salud, las *healthtech* o *Health Technologies* están revolucionando la forma como se prestan los servicios de salud, además de las dinámicas entre el profesional, el paciente y el sistema. En 2019, solo en Estados Unidos, se logró levantar 7.4 billones de dólares en capital de riesgo para emprendimientos digitales en salud, consolidándose como el segundo fondo para el emprendimiento más grande del año. (Day & Gambon, 2019) Aunque estas innovaciones digitales se concentran principalmente en países desarrollados, ya se comienzan a identificar oportunidades en el territorio latinoamericano, el cual, por sus características y necesidades, podría beneficiarse de proyectos tecnológicos que busquen minimizar las deficiencias que presentan los sistemas de salud a nivel de calidad, accesibilidad e infraestructura, en especial para las personas de bajos ingresos.

La Telesalud es un tema que en los últimos años ha tenido mucho protagonismo, sobre

todo a partir de 2020 por los retos que planteó la pandemia de Covid-19 que ha acelerado el uso de tecnologías de la información para ofrecer servicios reduciendo el contacto humano. No obstante, a nivel de Telesalud, “existen antecedentes de diagnósticos a distancia desde casi la invención del telégrafo. De hecho, los primeros datos sobre Telesalud se pueden encontrar en 1900 cuando se desarrollaron equipos para transmitir radiografías a través del telégrafo” (Catalan, & López, 2016, p.339). Con la evolución que han tenido los teléfonos celulares, el internet, los computadores y la tecnología en general, se ha conformado un ecosistema propicio para que proyectos de Telesalud prosperen y se conviertan, en muchos casos, en la solución óptima para la atención de pacientes y algunas patologías. Además, para responder a la necesidad de tener sistemas de salud sostenibles y eficientes Catalan y López (2016), manifiestan:

Los servicios de salud que incluyen herramientas basadas en Telesalud presentan muchas ventajas como la optimización de recursos asistenciales, mejora en la gestión de la demanda, reducción de las estancias hospitalarias, disminución de la repetición de consultas, reducción de los desplazamientos, mejor comunicación entre los profesionales y mejor accesibilidad de los pacientes (p.340)

En el año 2019, el Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia expidió la resolución 2654 que reglamenta la Telesalud en el país. Con esto, además de dar un marco jurídico y mayor claridad para la entrada de soluciones tecnológicas que respondan a problemáticas de salud en el país, se reconoció la importancia que este tipo de herramientas tiene en la construcción de un sistema de salud moderno, eficiente y de calidad. Aunque esta

normatividad es reciente, en el país ya existen plataformas de Telesalud orientadas a las personas como, por ejemplo, 1DOC3, DOC-DOC, Midocor.com.co, Doctoraki.com, Doctoralia, entre otras, que acercan al profesional médico con el paciente a través de una videollamada, un chat o un blog. Por otra parte, también existen algunas empresas de telemedicina dedicadas a ofrecer la infraestructura tecnológica y el equipo humano a IPS y EPS, para que estas a su vez puedan conectar a pacientes ubicados en lugares remotos del país con el profesional de la salud necesario.

Como se mencionó anteriormente, la experiencia de años de trabajo en el sector salud me ha llevado a reconocer las bondades del sistema de salud colombiano, pero también los vacíos que existen en la atención, cobertura y acceso al mismo, especialmente para las poblaciones de bajos recursos o que están ubicadas en zonas rurales del país. Es así como nace Doctor Domi, un proyecto intraemprendimiento social, del cual será objeto este trabajo, que busca cerrar la brecha entre los servicios de salud y las personas, en especial aquellas que, por su condición socioeconómica, tienen menores posibilidades de acceder a los servicios sanitarios primarios; a campañas de prevención y promoción, y a información precisa sobre los trámites del sistema de salud colombiano.

Doctor Domi se materializa en una plataforma web que busca brindar a las personas información clara, sencilla y útil sobre temas de salud, al igual que conectarlas con profesionales de la salud para recibir Teleorientación y Teleconsulta médica de buena calidad y a bajo precio. A diferencia de otras soluciones de Telesalud que existen en el mercado y que tienen su nicho en personas con altos ingresos y afinidad con la tecnología, este proyecto de emprendimiento pretende que sus *early adopters* y mercado objetivo sean hogares de clase baja y media en Bogotá (las cuales se definirán más adelante) que por sus condiciones sociales, económicas y

culturales tienen una menor posibilidad de acceder a servicios sanitarios y que pueden no tener un conocimiento avanzado sobre tecnología.

1.1.1 Misión y visión

1.1.1.1 Misión. Mejorar la calidad de vida de las personas de estrato 1 y 2 en Bogotá, acercándolas a servicios de salud de calidad e información confiable, por medio de tecnología y a un bajo costo.

1.1.1.2 Visión. Mejorar la calidad de vida de las personas en Bogotá que no tienen acceso oportuno a servicios sanitarios, brindándoles información y soluciones en prevención, promoción, diagnóstico y tratamiento en salud.

1.1.2 Metas y objetivos

La meta de Doctor Domi es llegar a tener cobertura y reconocimiento en su mercado objetivo, ofreciendo servicios de Telesalud de fácil acceso, efectivos y de buena calidad, al igual que información sobre salud confiable y accesible, con el fin de mejorar la calidad de vida de las personas.

Objetivos

- Comprobar la viabilidad del modelo de negocio de Doctor Domi e identificar los ajustes necesarios para que se pueda consolidar en el mercado objetivo.
- Consolidar una marca reconocida por su labor social y por la calidad técnico-científica y humana de sus profesionales de la salud.

- Ofrecer una plataforma web de fácil navegación, comprensión y acceso para las personas de estrato 1 y 2 de Bogotá, con un costo accesible.
- Generar información de calidad y fácil de entender, para contribuir a la prevención y promoción en salud pública.
- Ofrecer atención médica bajo la modalidad de telemedicina de excelente calidad y a precios asequibles.
- Innovar permanentemente y usar la tecnología como el principal aliado para lograr nuestra misión.
- Ser una unidad de negocio de ADOM Salud rentable y sostenible en el tiempo.

1.1.3 Mercado objetivo

El mercado objetivo de este proyecto está conformado principalmente por los habitantes de Bogotá de los estratos 1 y 2, que requieren atención, educación o información en salud, pero que, por razones económicas, sociales, culturales o locativas, no tienen acceso oportunamente a servicios de salud de calidad y/o información confiable.

Dado que Doctor Domi ofrece servicios de Telesalud, el mercado objetivo no está restringido a un espacio geográfico determinado, pero sí a ciertas condiciones que permitan la prestación del servicio, como lo son: acceso a un dispositivo (computador, celular o tableta) con Internet y dominio del idioma español (oral y escrito). No obstante, para fines de este proyecto académico de la Maestría en Emprendimiento e Innovación de la Universidad del Rosario, el mercado objetivo se delimitará a personas que residan en los estratos 1 y 2 de Bogotá y, que además, cumplan las condiciones anteriormente expuestas. Más adelante, en el capítulo 5, se

desarrollará en detalle el mercado objetivo y sus características.

1.1.4 Descripción de la industria o el sector

El sector salud está comprendido por todos las instituciones, empresas, personas, bienes y servicios que se articulan para cuidar y proteger la salud pública. Siendo así, algunos de los principales actores de este sector son los laboratorios farmacéuticos, los hospitales, las clínicas, los Centros Médicos, los laboratorios clínicos, los profesionales de la salud, las aseguradoras, entre otros. En 2016, en Colombia, el gasto total en salud pública fue de 1.544.636 millones de pesos (Ministerio de Salud y Protección Social, 2018) y, por la tendencia creciente que ha tenido este rubro en los últimos años y gracias al impacto del COVID-19, se espera que siga creciendo y teniendo mayor participación en el gasto total del país.

En Colombia se puede hablar de que existe una cobertura universal en salud, ya que cerca del 95% de los colombianos (47,2 millones de personas) hacen parte del sistema de salud, bien sea a través del régimen contributivo, subsidiado o de exceptuados, y concretamente en Bogotá, el 99.8% (Saludata, 2021a) se encuentra cubierto. Sin embargo, estar afiliado no necesariamente garantiza el acceso a los servicios de salud, ya que, como se mencionó en los antecedentes de este documento, existen otras condiciones para que se pueda dar una efectiva prestación de los servicios, con calidad y oportunidad. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2018)

Actualmente, el sistema de salud en Colombia tiene muchos desafíos a nivel de acceso, oportunidad y calidad de los servicios sanitarios, principalmente para los 22.658.000 (Ministerio de Salud y Protección Social , 2020) de personas que hacen parte del régimen subsidiado y que deben hacer uso de una infraestructura escasa y con muchas barreras de acceso.

En cuanto al sistema de salud en Bogotá, se destaca la cobertura de afiliación al SGSSS con corte al 31 de enero de 2021, donde:

Un 99,8 % de la población se encuentra afiliada al sistema de salud, siendo el régimen contributivo el que predomina con un 79 % de usuarios afiliados, seguido del régimen subsidiado con un 18,2 % y por último el régimen de excepción con una cobertura del 2,6%. La población encuestada por el SISBEN sin cobertura de afiliación equivale al 0,2 % de la población total, es decir, 13.776 personas; de esta población pertenecen al nivel 1 y nivel 2 del SISBEN. (Saludata, 2021b,p.1)

A pesar de lo anterior, la percepción de los bogotanos sobre la calidad de los servicios de salud no es buena, incluso durante la pandemia por COVID-19, y esto se ve plasmado en los resultados de la última encuesta realizada en 2020 por el programa “Bogotá cómo vamos” en donde el 39% de los encuestados manifestó sentirse insatisfecho con el servicio de salud recibido durante la pandemia y el 18% refirió no haber recibido los servicios sanitarios que necesitaba. Así mismo, en tasas de satisfacción se encuentra que en localidades del sur oriente y sur occidente de Bogotá, donde predominan los estratos 1 y 2, solo el 19% y 28% respectivamente se sintieron satisfechos con la atención en salud recibida. (Bogotá Como Vamos , 2020)

Para el año 2021 la ciudad de Bogotá cuenta con un presupuesto aprobado para su sistema de salud de \$1.289.431.809.000 según el decreto 328 de 2020, el cual en gran medida está destinado a inversión en infraestructura y prestación de servicios de salud para las personas que son atendidos por la red propia del Distrito. Teniendo en cuenta los retos y la insuficiente capacidad instalada del sistema en la capital del país, se puede afirmar que este presupuesto es

insuficiente y que se requiere de la acción de participantes privados para llenar los vacíos institucionales.

1.1.5 Fortalezas y competencias básicas

A nivel del entorno, se pueden destacar tres hechos que constituyen oportunidades para el éxito del proyecto: primero, las barreras de acceso a los servicios de salud en Bogotá para las personas del régimen subsidiado en salud y los no afiliados; segundo, el alto porcentaje de penetración que han tenido los teléfonos inteligentes, computadores, tabletas y el Internet en el país; y tercero, el ecosistema favorable que se está gestando para la Telesalud y demás servicios virtuales. El primer factor constituye un vacío institucional, el cual una empresa privada puede entrar a explotar como una oportunidad, mientras que los dos últimos representan condiciones que la modernidad y la tecnología han ido generando y dan lugar a un ambiente ideal para el desarrollo de un proyecto de Telesalud como Doctor Domi.

Por otra parte, el proyecto tendrá un enfoque social muy importante que será la clave para su consolidación y sostenibilidad, además de su diferenciación con otros competidores del mercado. Los servicios del Doctor Domi serán concebidos teniendo en cuenta las necesidades y características propias los grupos poblacionales que han estado alejados de los servicios sanitarios, bien sea por su nivel socioeconómico, nivel educativo o deficiencias propias de las EAPB. Así, Doctor Domi busca tener relaciones más cercanas con sus usuarios (pacientes), a partir de la construcción de confianza por medio de una herramienta tecnológica fácil de usar, responsable y con servicios de calidad, a precios asequibles.

Por otro lado, Doctor Domi se consolidará como un aliado importante para el Ministerio

de Salud y Protección Social, la Secretaría de Salud de Bogotá y las EAPB (EPS) que se interesarán en generar una alianza con nuestro emprendimiento debido a su exitoso modelo de atención a la población objetivo, la reducción de costos y el impacto positivo en la calidad de vida de las personas.

1.1.6 Licencias o permisos

La marca y el desarrollo de la plataforma tecnológica estará a cargo de ELEPHANTIC SAS, una empresa de software y diseño web que hace parte de ADOM Salud, por lo que no se requieren licencias ni permisos para la puesta en marcha del proyecto. En cuanto al prestación de servicios de Telesalud, se requiere una habilitación en salud, expedida por la Secretaría de Salud de Bogotá, la cual ADOM ya tiene.

1.1.7 Forma jurídica

La forma jurídica de Dr. Domi será una Sociedad por Acciones Simplificadas, ya que este tipo de sociedad representa beneficios a nivel de gestión empresarial y protección al capital de sus accionistas. Sin embargo, más allá de eso, la sociedad deberá construir una alianza estratégica con la IPS ADOM para prestar servicios de Telesalud y las diferentes especialidades que ofrezca, ya que la Resolución 3100 de 2019 del Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia así lo exige.

2. Validación de la Oportunidad

2.1 Aspectos básicos de la validación de la oportunidad

La etapa de validación del proyecto tuvo tres propósitos principales: validar el concepto, validar la plataforma web y validar el servicio de telesalud con la población objetivo. Para ello, se diseñó una metodología que consistió en seleccionar 40 personas que cumplieran con el perfil demográfico del mercado objetivo de Doctor Domi, quienes además al momento de la validación, presentaban una necesidad de atención en salud derivada de sintomatologías respiratorias, posiblemente asociadas al COVID-19. Estas personas fueron contactadas telefónicamente e invitadas a ingresar a la página web de Doctor Domi para programar una consulta médica virtual, haciendo uso de un código promocional que les regalaba el 100% del valor de la atención. Luego de la consulta se realizó nuevamente una llamada para entrevistar al paciente y conocer sus opiniones sobre el servicio. En total fueron contactadas 62 personas, para llegar a lograr los 40 usuarios efectivos. Las personas fueron identificadas de la base de datos de pacientes recientes de ADOM Salud.

Selección de los participantes. Se trabajó con una base de datos de aproximadamente 1.000 personas, quienes en las últimas dos semanas fueron usuarios de Consulta Médica Domiciliaria de ADOM Salud. Se filtro la base por datos como lugar de residencia, estrato socioeconómico, sexo, edad, EPS y motivo de consulta, para identificar aquellas personas que cumplieran con el perfil de usuario de Doctor Domi y que además pudieran estar con una necesidad de atención en salud. Se seleccionaron en total 65 personas que cumplieran con el perfil

y se contactaron para conocer su situación actual en salud, determinar si existía una necesidad latente de atención en salud y se ofreció el servicio de una consulta médica con médico general a través de la página web de Doctor Domi. De las 65 personas, 3 no contestaron, 10 no estuvieron interesadas y 12 no programaron su consulta a pesar de haberse mostrado interesadas o no contestaron a la llamada del médico, por lo que la muestra total para evaluar este proyecto se conformó con 40 personas en total.

Acceso a la plataforma para las teleconsultas. A las personas que aceptaron la consulta médica virtual se les entregó un código con el cual podrían surtir el paso de pago durante el proceso de agendamiento, adicionalmente se les dieron las indicaciones para que ingresaran al dominio donde estaba alojada la plataforma. Ellas debían auto gestionar el proceso sin apoyo del personal de Doctor Domi. Debido a que el MVP aún no cuenta con su sistema de llamada integrado, se habilitó la opción de consulta únicamente a través de WhatsApp. Una vez programadas las consultas, estas fueron agendadas con el equipo de médicos de ADOM Salud, quienes se comunicaron con los usuarios en las fechas y horarios seleccionados. La teleconsulta se hizo con base en las guías médicas establecidas en ADOM Salud, las cuales serán las mismas para Doctor Domi, y se creó historia clínica por cada paciente.

Entrevistas pos servicio. Después de las consultas se volvió a contactar a los usuarios de Doctor Domi para evaluar los siguientes aspectos:

- Percepciones sobre el sistema de salud colombiano
- Percepciones sobre la plataforma de agendamiento
- Percepciones sobre la atención médica
- Net Promoter Score (Qué probabilidad hay que recomendará el servicio a un familiar o amigo)

- Evaluación del precio e intención de recompra.
- Esta información fue consolidada y analizada para definir los principales insights de los usuarios y conclusiones sobre el servicio prestado por Doctor Domi.

Doctor Domi		
Guía de Entrevista para validación del servicio		
Nombre:	Edad:	Sexo:
Localidad de residencia:	Barrio:	Estrato:
Ocupación:	Ingresos totales mensuales en el hogar (\$):	
Motivo de la consulta médica:		
 <u>Sobre el Sistema de Salud</u>		
¿Se encuentra afiliado al Sistema General de Salud? SI ____ NO ____		
SISBEN ____ EPS Subsidiada ____ EPS Contributiva ____ Régimen especial ____		
¿Ha utilizado los servicios de salud alguna vez? SI ____ NO ____		
En una escala de 1 a 5, donde 1 es muy mala y 5 excelente, ¿cómo califica la calidad de la atención en salud que ha recibido? _____		
¿Podría explicar la razones que motivan la calificación otorgada?		
¿Qué percepción u opiniones tiene sobre el sistema de salud colombiano?		
 <u>Sobre la plataforma Dr. Domi</u>		
En una escala de 1 a 5, donde 1 es muy difícil y 5 muy fácil, ¿cómo califica la facilidad de uso de la plataforma de Doctor Domi a la hora de agendar la consulta médica virtual?		
¿Podría explicar la razones que motivan la calificación otorgada?		
¿Qué aspectos destaca como positivos de la plataforma?		
¿Qué aspectos considera que podrían mejorar de la plataforma?		
¿Con qué dispositivo se conectó a la plataforma? ¿De quién es el dispositivo?		
 <u>Sobre el servicio (consulta médica virtual) de Dr. Domi</u>		
En una escala de 1 a 5, donde 1 es pésimo y 5 excelente, ¿cómo califica la consulta médica que		

recibió de Dr. Domi?

¿Qué aspectos positivos podría destacar de la consulta recibida?

¿Qué aspectos considera que podrían mejorar de la atención médica recibida?

¿Volvería a usar el servicio si tuviera que pagar por él? SI ____ NO ____

Si responde SÍ, pregunte:

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por una consulta médica virtual con médico general de Dr. Domi?

¿Cuál sería su medio de pago preferido?

2.2 Principales hallazgos o *insights*

Se encontró que en la población de estratos 1 y 2 de Bogotá existen altas necesidades insatisfechas a todo nivel, las cuales se han intensificado en el último año a raíz de la pandemia. En cuanto a salud, sienten mucha vulnerabilidad porque perciben un sistema de salud insuficiente e inhumano, que prioriza por clases sociales y que tiene muchas barreras de acceso. Adicionalmente, la pandemia por Covid-19 ha generado una mayor sensación de riesgo y de insuficiencia en la capacidad instalada de hospitales de la red pública. Aunque, los entrevistados reconocen que en los últimos años la atención en salud ha mejorado, perciben que el acceso solo se garantiza si tienen la posibilidad de estar afiliados a una EPS, escenario que tiene altas probabilidades de no ocurrir cuando se suma el desempleo a su realidad familiar. La mayoría de los entrevistados coinciden en que el sistema de salud es inhumano y prioriza según la capacidad de pago de las personas, así mismo, todos coinciden en que los trámites para obtener las autorizaciones para servicios y medicamentos son excesivos y retrasan la atención, perjudicando el estado de salud de las personas.

En cuanto a la propuesta de valor de Doctor Domi, reconocen que es innovadora y que es una alternativa legítima a muchas situaciones de salud que presentan y que se quedan

desatendidas debido a las ineficiencias del sistema de salud. Así mismo, destacan que la tecnología es una herramienta que permite soluciones a las personas, y ya reconocen el valor que varias marcas como Rappi, Picap y Uber aportan a sus vidas. Por todo lo anterior, se puede considerar que el target de Doctor Domi está en mayor disposición a aceptar servicios y nuevos productos con base tecnológica. Adicionalmente, la solución de Doctor Domi fue evaluada positivamente en la gran mayoría de los participantes, pues la consideran una solución rápida y accesible para resolver problemas de salud agudos. Piensan que la plataforma es una alternativa importante al sistema de salud actual y que la atención de los médicos fue excelente, a pesar de ser virtual, caracterizándose por su calidez y humanidad.

No obstante, algunos usuarios encuestados creen que en ciertos casos la sola atención virtual podría llegar a ser insuficiente y requerirían de otros servicios complementarios para poder dar cumplimiento a su tratamiento. Lo anterior plantea la necesidad de que Doctor Domi genere alianzas con marcas de productos y servicios complementarios que puedan unirse a la red de atención de Doctor Domi.

En cuanto al precio, el 77,5% de los entrevistados opina que el rango de precio (\$22.000 a \$25.000) es adecuado y que podrían volver a usar a Doctor Domi, pagando la consulta particular, a pesar de que la suma en algunos casos representa un peso importante en sus ingresos totales, provenientes de empleos informales en gran parte. Como canal de pago preferido se ubicó el efectivo (47,5%), seguido por la tarjeta débito (27,5%). Sin embargo, varios participantes sugirieron que haya un convenio con Enel para poder financiar el servicio a crédito a través de la factura de la luz.

Las principales barreras de acceso encontradas para usar los servicios de Doctor Domi son: 45% no cuenta con un plan de Internet en su casa o celular, por lo que deben buscar redes

abiertas para navegar en Internet. Un 37,5% dice no tener un Smartphone o computador para conectarse, aunque conocen a alguien cercano que pueda darles acceso. Un 15% manifestó no tener el dinero disponible actualmente para pagar la consulta pero que harían el esfuerzo necesario para conseguirlo prestado si la necesidad de atención fuera alta. Cinco personas inicialmente contactadas, dijeron no tener acceso a internet ni dispositivos para conexión, por lo cual no pudieron participar en la actividad. Cuatro personas de la muestra (10%) aseguraron no contar con el dinero actualmente para pagar una consulta, a pesar de tener una situación de salud que debe ser atendida, por lo que prefieren esperar a que su EPS les garantice la atención.

2.3 Perfil básico de los early adopters

Los *early adopters* de Dr. Domí son hombres y mujeres que habitan en barrios de estratos 1 y 2 en Bogotá, pertenecen principalmente a la Generación X, Y y Z (nacidos a partir de 1964), cuentan con afiliación a EPS (régimen subsidiado o contributivo), al SISBEN o que no están afiliados al SGSSS. No tienen pólizas de salud adicionales o medicina prepagada. Tienen ingresos de entre uno y dos salarios mínimos legales (hasta \$1.817.052 para el año 2021). Adicionalmente, los *early adopters* tienen acceso y/o saben cómo usar un teléfono inteligente, un computador o tableta, por lo que navegan en Internet frecuentemente para usar redes sociales, WhatsApp y otras aplicaciones de la vida diaria. Aunque no tengan plan de datos prepago o pospago, saben cómo conectarse a Internet a través de redes de wifi gratuitas que están disponibles en lugares públicos.

Figura 1.
Mapa de Empatía



Nota: Elaboración propia

3. Construcción y Validación del Mínimo Producto Viable (MVP)

3.1 Aspectos básicos de la validación del mercado

Como se describió en el capítulo anterior, se hicieron testeos sobre un prototipo web funcional en su interfaz de usuario con 40 personas efectivas, las cuales eran representantes del perfil al que está dirigido Doctor Domi. Esta interfaz de usuario permitía a las personas autogestionar el servicio, desde el agendamiento hasta la atención. A los participantes se les envió la dirección web URL para acceder y tuvieron que usar sus propios móviles – teléfono, computador, internet, etc. – para entrar a la plataforma y a la consulta médica. Sin embargo, es importante anotar que la funcionalidad que permite realizar la videollamada de consulta en la fase de prototipado no se desarrolló, por los altos costos que esto implica, por lo tanto, se ofreció la posibilidad a los usuarios de hacer la consulta virtual a través de WhatsApp, por ser una herramienta popular, fácil de usar y con la capacidad de generar videollamadas de buena calidad. Además, con esta videollamada, más allá de validar la funcionalidad integrada de conectividad y llamadas a través la plataforma, se buscaba validar la consulta médica virtual en sí, el modelo de atención de Doctor Domi y la relación médico-paciente bajo esta modalidad de atención.

La navegabilidad y usabilidad de la plataforma web fue evaluada positivamente entre todos los entrevistados, dándole una calificación promedio de 4.7, coincidiendo que es fácil de usar y que no se requiere de mayores conocimientos o explicación para acceder a los servicios, desde el punto de vista tecnológico. La mayoría también resaltó que es muy positivo que la videollamada se pueda realizar a través de WhatsApp, pues es una plataforma que conocen y

saben cómo usar.

Como aspectos por mejorar del prototipo de Doctor Domi, se presentó mayoritariamente la necesidad de tener una app nativa, ya que la navegación puede ser más rápida y el acceso mucho más fácil, comparándose con ingresar la URL en el navegador cada vez que se requiera. Otras recomendaciones fueron: que el agendamiento se pueda hacer por un canal telefónico y que haya más espacios disponibles en la agenda de servicios.

El 39 personas (97,5%) se conectaron a través de un teléfono celular inteligente, mientras que solo una persona (2.5%) utilizó un computador de escritorio. El 47,5% utilizó un dispositivo prestado mientras que el resto sí utilizó uno propio.

En cuanto al prototipo de consulta médica, el cual estuvo a cargo del doctor Andrés Rojas, se tuvo una evaluación de 4.9 en promedio y en donde los usuarios destacaron la amabilidad, calidez y experiencia del doctor como las principales fortalezas durante la atención médica en Doctor Domi. Todos los participantes notaron una diferencia positiva entre la atención virtual que tuvieron en la plataforma y experiencias anteriores con la EPS, en las cuales los médicos atienden con prisa y sin ahondar en los problemas de salud que presentan. Como aspectos por mejorar, los entrevistados en su mayoría, coincidieron en que extrañan el examen físico que se realiza en una consulta presencial y esto genera una cierta sensación de desconfianza o insuficiencia frente al servicio, pues no creen que algunos casos puedan ser resueltos en una atención en modalidad de telemedicina.

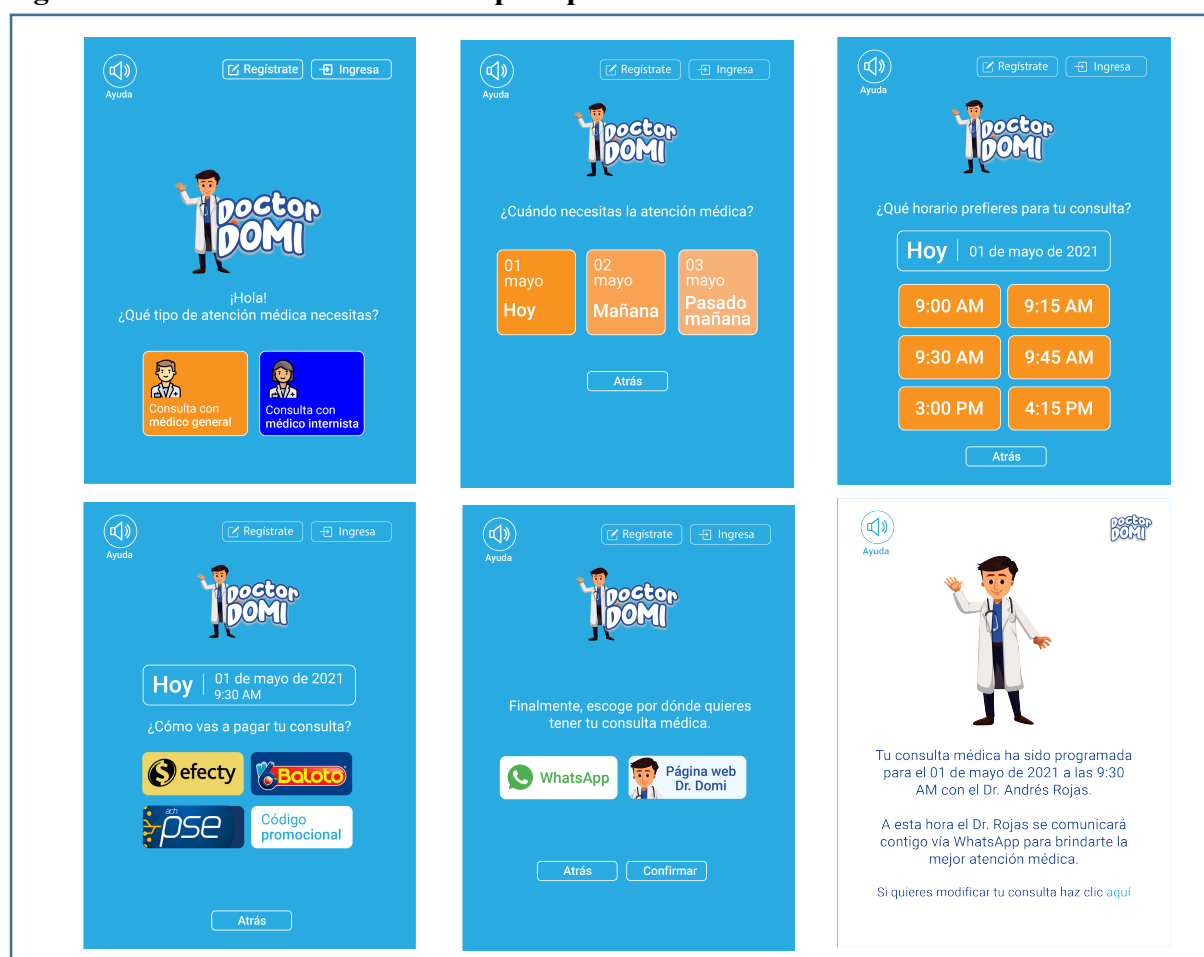
El Producto Mínimo Viable (MVP) que utilizará Doctor Domi para entrar en el mercado será una plataforma web en donde el usuario podrá encontrar las siguientes funcionalidades:

Versión para paciente

- 1) Agendamiento de consultas con médicos generales e internistas.

- 2) Selección de fecha y hora según disponibilidad.
- 3) Pago de la consulta en línea o ingreso de código de pago en efectivo.
- 4) Funcionalidad para hacer la videollamada dentro de la plataforma.

Figura 2. Plataforma web – versión para paciente



Nota: Construcción propia

Versión para médico

- 1) Agenda de programación de consultas
- 2) Gestión de historias clínicas
- 3) Archivo de historias clínicas
- 4) Funcionalidad de hacer la videollamada dentro de la plataforma.

4. Producto o Servicio

Figura 3.

Logo



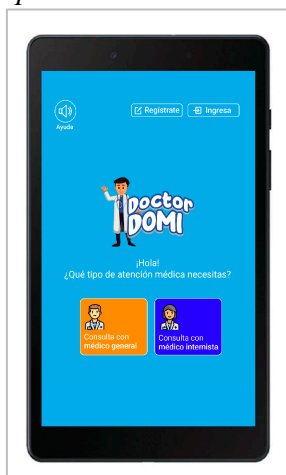
Nota: Construcción propia

En este capítulo se presentarán las características del servicio de salud del Doctor Domi, las cuales lo hacen un producto innovador, rentable y de alto impacto social.

4.1 Especificaciones técnicas del producto

Figura 4.

Aplicación APP



Nota: Construcción propia

Doctor Domi es un proyecto que basa el 100% de su operación en la tecnología y en un desarrollo de software propio que brindará las funcionalidades ofrecidas a los usuarios. La interacción del usuario con el servicio de Dr. Domi será a través de una interfaz a la que se accede visitando un sitio web. El usuario podrá decidir si accede a través de sus propios medios tecnológicos o si utiliza los Kioscos Dr. Domi que se explican más adelante en este trabajo. No obstante, para la primera fase de entrada al mercado de este emprendimiento, y en el alcance del proyecto de la Universidad del Rosario, no se contemplará la ejecución de estos Kioscos.

4.2 Características del servicio

A continuación, se presentan las características del servicio de D Domi:

4.2.1 Página web Dr. Domi

La página web de Dr. Domi estará disponible para cualquier persona que cuente con acceso a Internet y con un dispositivo que permita la navegación con audio y video. Se podrá acceder a ella y a los servicios de Dr. Domi desde cualquier lugar de Colombia. Esta página estará desarrollada en lenguaje PHP, HTML y CS3, usando un motor de base de datos en MySQL y un servidor Apache.

Se buscará hacer alianzas con empresas privadas de telecomunicaciones como Claro, Movistar y Tigo, para que permitan la navegación en nuestra página sin consumo de datos, como parte de su programa de responsabilidad social empresarial.

4.2.2 Kioscos Dr. Domi

Aunque no hacen parte de la primera fase de este proyecto, los Kioscos Doctor. Domi serán diseñados pensando en ofrecer un espacio similar a un pequeño consultorio médico, en los barrios de Bogotá donde las condiciones socioeconómicas o de contexto imponen barreras de acceso a los diferentes servicios de salud, por ejemplo, aquellos que no cuentan con centros médicos y personal idóneo; o centros penitenciarios donde no hay un acceso adecuado a los servicios de salud debido a la escases de personal, a la infraestructura precaria y a un suministro de insumos y medicamentos insuficiente. Así mismo, estos Kioscos presentan una solución para aquellas personas que no tienen acceso a Internet o a un dispositivo tecnológico para la navegación.

Con esta solución, se brinda un espacio con la privacidad adecuada y con los dispositivos biomédicos y tecnológicos necesarios para que cualquier persona pueda ponerse en contacto con un médico y acceder una Teleconsulta de excelente calidad.

Figura 5.
Kioskos



Nota: Construcción propia

Estos Kioscos estarán ubicados al interior de droguerías, Centros Comerciales, cárceles y,

en general, en lugares donde exista una necesidad latente e insatisfecha de servicios de salud en Bogotá. Los Kioscos Dr. Domi estarán conectados a Internet y al servicio de energía del lugar donde se instalen y ocuparán un espacio de 1,5 metros cuadrados.

Dentro de los Kioscos el usuario tendrá a su disposición unos elementos y equipos que ayudarán a la comunicación con el médico y a la transmisión de datos básicos necesarios para la consulta. A continuación, se detallan:

- Silla
- Pantalla táctil de 32 pulgadas.
- Teclado
- Tensiómetro digital
- Báscula
- Tallímetro
- Pulsoxímetro
- Impresora
- Sistema de audio y video (webcam, parlantes y micrófono).

El usuario que requiera el servicio podrá hacer el pago a través de tarjeta de tarjeta de crédito y PSE directamente en el Kiosco Doctor Domi, o comprando un PIN pagando en efectivo en las droguerías aliadas, puntos Baloto o Efecty. Con lo anterior, se asegura que las personas bancarizadas y no bancarizadas, al igual que aquellas que no tienen experiencia con pagos electrónicos puedan acceder a nuestros servicios.

A través de Dr. Domi (página web y Kioscos) un usuario podrá acceder a los siguientes servicios de manera virtual:

a) Preguntas y respuestas anónimas sobre salud y trámites en el sector salud.

Cualquier persona mayor de 18 años podrá formular, anónima y gratuitamente, una pregunta sobre salud y/o sobre trámites en el sector salud. La pregunta será publicada en la página web sin revelar la identidad de la persona y será respondida de forma asincrónica en las siguientes 72 horas por un profesional de la salud. Así, la información estará disponible no solo para quien hace la pregunta, sino como información de consulta para cualquier persona que refiera síntomas o una situación similar.

b) Teleorientación. A través de Doctor Domi una persona podrá acceder a hablar en tiempo real con un médico, con audio y video, para recibir información y orientación sobre enfermedades, además de resolver inquietudes relacionadas con salud. Al finalizar la llamada, el usuario podrá recibir recomendaciones en materia de salud y conductas para tratar ciertos síntomas. En la Teleorientación no se hace formulación de medicamentos, orden de paraclínicos ni emisión de incapacidad. Esta será una llamada de máximo 15 minutos.

Por otra parte, dentro del servicio de Teleorientación, el usuario también podrá hablar con un consultor experto en temas de salud para asesorar al usuario sobre trámites con EPS, Medicinas Prepagadas, aseguradoras, compra de medicamentos, entre otros.

c) Teleconsulta médica. Una persona podrá solicitar una Teleconsulta médica a través de Doctor Domi, en donde el médico hará apertura de la historia clínica, entrevista inicial, anamnesis, diagnóstico presuntivo, formulación de medicamentos, orden de paraclínicos, recomendaciones y explicación de la conducta y, por último, emisión de la incapacidad si el profesional lo considera pertinente. Inicialmente, Doctor Domi ofrecerá Teleconsultas con médicos generales y las especialidades de medicina interna, por ser las de mayor demanda y resolución, pero se espera que en una segunda fase se amplíe a más especialidades.

d) Consulta Médica Domiciliaria (medicina general) y Enfermería a Domicilio.

Finalmente, en algunas zonas estará disponible el servicio de Consulta Médica Domiciliaria y Enfermería Domiciliaria para aquellas personas que requieran un servicio presencial. La Consulta Médica Domiciliaria tendrá el alcance de una consulta con médico general y el servicio de enfermería a domicilio comprenderá diferentes procedimientos de baja y media complejidad como curaciones, administración de medicamentos intramusculares e intravenosos, pasos de sondas, baño y cuidado básico del paciente, entre otros. Estos servicios podrán ser solicitados a través de la página web o desde un Kiosco Doctor Domi.

Las personas que necesiten los servicios de Doctor Domi podrán acceder por dos canales diferentes: el primero y en la primera fase, ingresando directamente a la **página web** desde un dispositivo con conexión a Internet (celular, computador, tableta, etc.). El segundo, los **Kioscos Doctor Domi**, diseñados para quienes no cuentan con acceso a Internet, con la tecnología requerida o tienen limitaciones para navegar en la página del Doctor Domi.

4.3 Beneficios del producto

El principal beneficio que representa Doctor Domi para su mercado objetivo es la garantía del acceso oportuno a servicios de salud y a información de calidad sobre temas relacionados con salud. Teniendo en cuenta las barreras de entrada y las dificultades que se encuentran en el Sistema de Salud Colombiano y que son señaladas al inicio de este trabajo, los servicios de Doctor Domi serán una solución accesible para miles de personas en Bogotá que no cuentan con los recursos económicos para recibir atención médica o que se enfrentan a alguna de las barreras del sistema de salud.

A pesar de ser una solución de telemedicina, la virtualidad no será un obstáculo para ofrecer una atención en salud de calidad, con profesionales idóneos y capacitados en esta modalidad de servicio. Así, aunque el médico y el paciente no estén presentes en un mismo punto geográfico, la plataforma web de Doctor Domi, el entrenamiento de los médicos y, en su caso, los Kioscos, asegurarán una experiencia única y superior, que diferenciará a Doctor Domi de otras empresas del mercado que ofrecen servicios de telemedicina. Además, se invertirá en el diseño de una interfaz fácil y clara que facilite su uso sin importar el nivel de escolaridad ni la cercanía con la tecnología del usuario.

Mientras otras empresas de telemedicina se enfocan en atender personas que tienen familiaridad con la tecnología, nivel adquisitivo medio-alto e, incluso, la posibilidad de pagar una consulta presencial con un médico particular, Doctor Domi busca atender poblaciones que no va a usar la telemedicina como un lujo o una fuente de mayor comodidad, sino posiblemente como la única alternativa que tienen para acceder a un servicio de salud de calidad y de forma oportuna.

Por otra parte, Doctor Domi está diseñado para cerrar la brecha digital que existe en Colombia, ya que, a través de su interfaz amigable y fácil de usar, junto con los Kioscos Doctor Domi, hacen que prácticamente cualquier persona pueda utilizar los servicios. Además, el personaje Doctor Domi, la imagen de marca y el estilo de comunicación es diseñado pensando en generar cercanía y conexión con la población objetivo, volviéndose así en otro factor diferencial del producto.

A diferencia de otras plataformas del mercado, el equipo de médicos de Doctor Domi será contratado y capacitado, en su mayoría, directamente por ADOM Salud, por lo que se podrá estandarizar las guías y protocolos de atención, enfocándose en ofrecer un servicio de gran

calidad, cercanía y humanización. Para el modelo de médicos adscritos que no son contratados directamente, estos deberán pasar por un proceso de capacitación de la plataforma, del modelo de atención y adherirse a unos estándares mínimos de calidad.

El tener acceso a servicios de salud cuando se necesitan y tener información clara y verificada sobre salud ayudará a miles de personas a prevenir enfermedades, mejorar su conocimiento sobre su cuerpo y la salud, además que será de gran ayuda para cuidarse y tratarse cada vez que tengan alguna sintomatología o patología.

4.4 Servicio posventa

Al tratarse de servicios de salud, el servicio posventa estará enfocado en la gestión de PQRS (peticiones, quejas, reclamos y solicitudes) que por ley cualquier IPS debe tener implementado.

Por otra parte, cualquier usuario de Dr. Domi podrá volver a consultar a un médico para complementar información de la consulta anterior, validar su evolución, lectura de exámenes de laboratorio o atender cualquier otra necesidad que este tenga. No obstante, esta posibilidad no constituye servicio posventa o garantía de servicios anteriores, sino simplemente una recurrencia en la utilización de los servicios.

5. Plan de Mercadeo

5.1 Entorno económico del emprendimiento

Con el fin de determinar el tamaño de mercado para este proyecto, se eligieron cuatro localidades de Bogotá que, por sus características socioeconómicas, los estratos 1 y 2 tienen mayor presencia. Estas localidades son Ciudad Bolívar, Usme, Tunjuelito y San Cristóbal.

El tamaño total de la población en estas cuatro localidades de Bogotá en donde Doctor Domi tendrá presencia es de 1.663.625 (Alcaldía de Bogotá, 2021) aproximadamente, cifra que la componen 340.101 personas en Usme, 733.859 en Ciudad Bolívar, 245.511 en Tunjuelito y 404.350 en San Cristóbal para 2017. Por otra parte, a nivel general de Bogotá, el 18.2% (Saludata, 2021a) hace parte del régimen subsidiado del SGSSS, 0.2% no pertenece a ningún régimen, es decir, no afiliados y, finalmente, 79.0% de las personas que hacen parte del régimen contributivo. Sin embargo, teniendo en cuenta el nivel de ingresos de estos estratos, es posible inferir que el porcentaje de participación del régimen subsidiado es mayor al del promedio de la ciudad, acercándose a un 25%, mientras que el de no afiliados podría estar cerca del 3% y régimen contributivo un 70%. (Saludata, 2021a)

Para fines de este trabajo, sería un error definir a toda la población anteriormente mencionada como el Mercado Total Disponible (TAM por su sigla en inglés), ya que la mayoría de la población es sana y en su día a día no requiere servicios de salud. Por lo tanto, el TAM para Doctor Domi se debe definir con base en los indicadores de morbilidad que ha establecido la Secretaría de Salud de Bogotá para diferentes enfermedades según la localidad, pues así se

podría hacer una aproximación realista al tamaño de población enferma que, por ende, requiere acceso a servicios de salud en su fase aguda de la enfermedad, como también a nivel de acciones de prevención.

A continuación, se presenta la morbilidad según el Plan Territorial de Salud de Bogotá 2016-2020 (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2017) para diferentes tipos de enfermedades en las localidades de Ciudad Bolívar, Usme, Tunjuelito y San Cristóbal, los cuales representan un TAM de 587.708 personas aproximadamente y un valor de mercado aproximado de \$63.065.454.095:

Tabla 1.
Morbilidad según el Plan Territorial de Salud de Bogotá 2016-2020

Tipo de enfermedad	Localidad	Proporción de prevalencia ajustada (por cada mil habitantes)	Mercado Total Disponible TAM (personas)	Frecuencia visitas a médico por persona (anual)	Frecuencia visitas médico global (anual)	Costo promedio consulta virtual	TAM en pesos colombianos
Enfermedades crónicas no transmisibles	Ciudad Bolívar	236,11	173.271	6	1.039.629	\$ 20.000	\$20.792.573.819
	Usme	387,78	131.884	6	791.306	\$ 20.000	\$15.826.123.894
	Tunjuelito	179,95	44.180	6	265.078	\$ 20.000	\$ 5.301.564.534
	San Cristobal	282,05	114.047	6	684.282	\$ 20.000	\$13.685.630.100
Enfermedades transmisibles	Ciudad Bolívar	65,08	47.760	3	143.279	\$ 20.000	\$ 2.865.572.623
	Usme	105,98	36.044	3	108.132	\$ 20.000	\$ 2.162.634.239
	Tunjuelito	50,54	12.408	3	37.224	\$ 20.000	\$ 744.487.556
	San Cristobal	69,53	28.114	3	84.343	\$ 20.000	\$ 1.686.867.330
TOTAL			587.708	TOTAL	3.153.273	TOTAL	\$63.065.454.095

Nota: Obtenido de Alcaldía Mayor de Bogotá (2017,p.12)

El SAM (*Serviceable Available Market*) está conformado por las personas pertenecientes al grupo etario de 16 a 50 años, que cuentan con acceso a un dispositivo electrónico para navegar en internet y tienen el poder adquisitivo para pagar una consulta con Doctor Domi, la cual tiene un costo en promedio de \$20.000. Así mismo, el SAM depende de una variable adicional que son las barreras de acceso a los servicios de salud tradicionales ofrecidos por las EPS contributivas y subsidiadas, pues solo harán parte del SAM aquellas personas que no pueden acceder oportunamente a los servicios que requieren. Siendo así, se podría asumir que un 15.3% del TAM sería el SAM de Doctor Domi, el cual resulta de proyectar la cifra de 12.9%

correspondiente a las personas de estratos 1 y 2 que, en el año 2014, consideraban que sus ingresos cubrían más de sus gastos mínimos, según la encuesta de calidad de vida 2014 realizada por la Secretaría Distrital de Planeación de Bogotá.

Tabla 2.

Tipos de enfermedad según el Plan Territorial de Salud de Bogotá 2016-2020

Tipo de enfermedad	Localidad	SAM (consultas)	SAM (\$)
Enfermedades crónicas no transmisibles	Ciudad Bolívar	159.063	\$ 3.181.263.794
	Usme	121.070	\$ 2.421.396.956
	Tunjuelito	40.557	\$ 811.139.374
	San Cristobal	104.695	\$ 2.093.901.405
Enfermedades transmisibles	Ciudad Bolívar	21.922	\$ 438.432.611
	Usme	16.544	\$ 330.883.039
	Tunjuelito	5.695	\$ 113.906.596
	San Cristobal	12.905	\$ 258.090.701
TOTALES		482.451	\$ 9.649.014.477

Nota: Obtenido de Alcaldía Mayor de Bogotá (2017,p.14)

Finalmente, con la estrategia de mercadeo de Doctor Domi se espera que el SOM (*Serviceable Obtainable Market*) de Doctor Domi llegue a 70% del SAM en su quinto año de operación, según se presenta a continuación:

Tabla 3.

Proyección por tipos de enfermedad

Tipo de enfermedad	Localidad	2021 (40%)		2022 (50%)		2023 (60%)		2024 (65%)		2025 (70%)			
		SAM (consultas)	SAM (\$)	SOM (consultas)	SOM (\$)	SOM (consultas)	SOM (\$)	SOM (consultas)	SOM (\$)	SOM (consultas)	SOM (\$)		
Enfermedades crónicas no transmisibles	Ciudad Bolívar	159.063	\$ 3.976.579.743	63.625	\$1.590.631.897	79.532	\$ 1.988.289.871	95.438	\$ 2.385.947.846	103.391	\$2.584.776.833	111.344	\$ 2.783.605.820
	Usme	121.070	\$ 3.026.746.195	48.428	\$1.210.698.478	60.535	\$ 1.513.373.097	72.642	\$ 1.816.047.717	78.695	\$1.967.385.027	84.749	\$ 2.118.722.336
	Tunjuelito	40.557	\$ 1.013.924.217	16.223	\$ 405.569.687	20.278	\$ 506.962.109	24.334	\$ 608.354.530	26.362	\$ 659.050.741	28.390	\$ 709.746.952
	San Cristobal	104.695	\$ 2.617.376.757	41.878	\$1.046.950.703	52.348	\$ 1.308.688.378	62.817	\$ 1.570.426.054	68.052	\$1.701.294.892	73.287	\$ 1.832.163.730
Enfermedades transmisibles	Ciudad Bolívar	21.922	\$ 548.040.764	8.769	\$ 219.216.306	10.961	\$ 274.020.382	13.153	\$ 328.824.459	14.249	\$ 356.226.497	15.345	\$ 383.628.535
	Usme	16.544	\$ 413.603.798	6.618	\$ 165.441.519	8.272	\$ 206.801.899	9.926	\$ 248.162.279	10.754	\$ 268.842.469	11.581	\$ 289.522.659
	Tunjuelito	5.695	\$ 142.383.245	2.278	\$ 56.953.298	2.848	\$ 71.191.623	3.417	\$ 85.429.947	3.702	\$ 92.549.109	3.987	\$ 99.668.272
	San Cristobal	12.905	\$ 322.613.377	5.162	\$ 129.045.351	6.452	\$ 161.306.688	7.743	\$ 193.568.026	8.388	\$ 209.698.695	9.033	\$ 225.829.364
TOTALES		482.451	\$ 9.649.014.477	192.980	\$4.824.507.238	241.225	\$ 6.030.634.048	289.470	\$ 7.236.760.857	313.593	\$7.839.824.262	337.716	\$ 8.442.887.667

Nota: Obtenido de Alcaldía Mayor de Bogotá (2017,p.12)

Las cifras anteriores de tamaño del mercado se fundamentan también con un ecosistema favorable para el desarrollo del proyecto, debido al aumento en la penetración del Internet en Colombia y al hecho que el 100% de los hogares hoy en día cuenta con al menos un teléfono

celular, donde este se constituye como el dispositivo favorito para navegación en Internet, según un estudio de comportamientos digitales realizado por BBVA Research Colombia (García, 2019). Aunque un gran número de personas de los estratos 1 y 2 posiblemente no cuenten con un plan de internet contratado, a través de los teléfonos móviles, computadores portátiles y tabletas es posible conectarse a redes abiertas de Internet Wifi que son de fácil acceso en cientos de lugares de la ciudad como centros comerciales, parques, bibliotecas, entre otros.

En cuanto al potencial de crecimiento de Doctor Domi, existen diferentes frentes para impulsar el crecimiento de la marca y sus servicios en las siguientes etapas, al igual que diferentes modelos de negocio, aplicables en Bogotá y otras regiones del país, ya que su modelo es escalable a otros territorios:

- 1) Alianzas con EPS y Secretarías de Salud para la prestación de sus servicios a través de la plataforma de Doctor Domi, en donde son estas quienes asumen el costo de los servicios.
- 2) Contrato con empresas privadas y organismos gubernamentales para la venta de información estadística valiosa sobre salud pública y el consumo en salud en Colombia.
- 3) Alianzas con empresas de productos y servicios complementarios a Doctor Domi como farmacias, laboratorios farmacéuticos, IPS, entre otros, para ofrecerlos a través de la plataforma de Doctor Domi a precios diferenciales, generando mayor demanda de los mismos.

Las estrategias presentadas anteriormente tienen un modelo B2B que se incorporará a la operación en una segunda fase, luego de tener tracción de mercado y reconocimiento de la marca por parte del nicho de mercado. Esto se explicará en detalle más adelante en este capítulo cuando se describan los tipos de cliente para los servicios de Doctor Domi.

Las barreras de entrada al mercado cada día son más reducidas gracias a la penetración del Internet y dispositivos tecnológicos en Colombia y principalmente en Bogotá, al igual que la

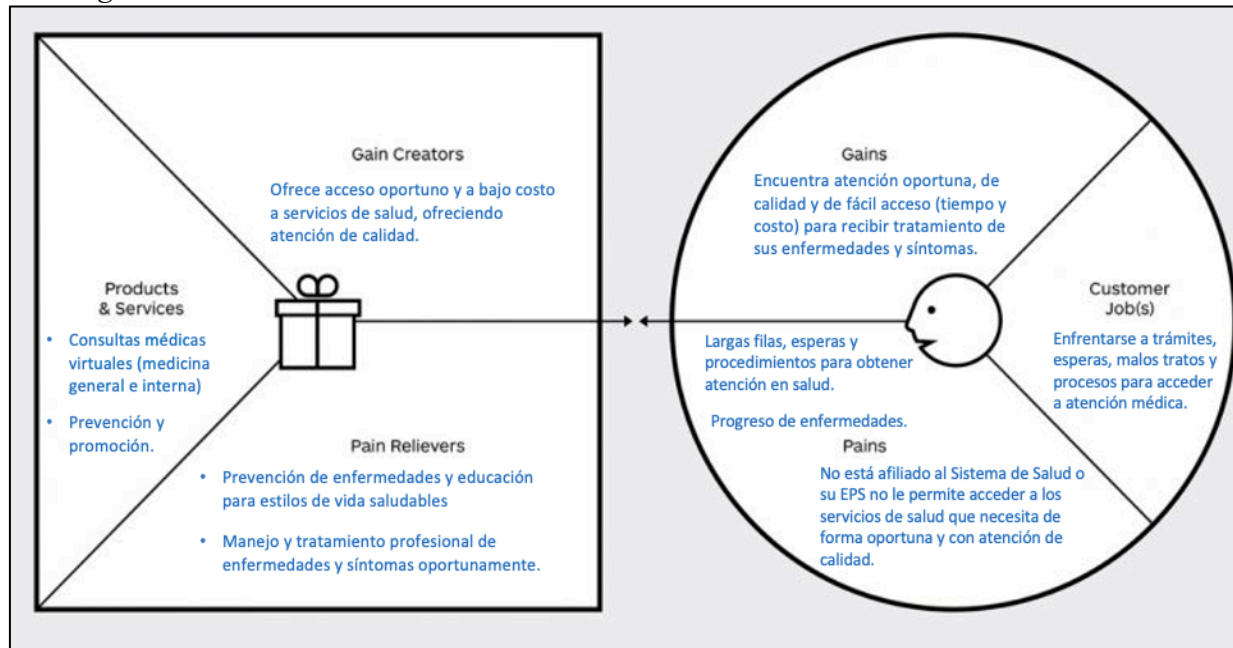
familiarización que las personas, sin importar su nivel socioeconómico, tienen con el uso de redes sociales y contenidos digitales. La anterior afirmación se refuerza con las conclusiones de un estudio del BBVA Research Colombia (García, 2019), que muestra que en el país 22.8 millones de personas utilizan el Internet para redes sociales, 18,9 millones para uso del correo electrónico, 17.7 millones para buscar información y 9.7 millones para tomar cursos o estudios virtuales.

Por otra parte, como Doctor Domi es un emprendimiento 100% digital, no requiere de grandes inversiones en infraestructura física ni personal para operar, ya que la cobertura del servicio se da gracias a su plataforma web y a una sola sede operativa y administrativa, en donde estará ubicado todo el talento humano de Doctor Domi.

5.2 Tipo de clientes del producto

En su primera etapa, la cual es objeto de este trabajo, Doctor Domi tendrá una estrategia de mercado B2C (*Business to Customer*), es decir, enfocada en el usuario final del servicio, sin intermediación de ninguna otra compañía. En esta etapa se busca dar a conocer la marca, su funcionalidad, sus valores agregados y generar una base de clientes importante que permita escalar el negocio con oportunidades B2B.

Figura 6.
Estrategia de mercado B2C



Nota: Elaboración propia

Como se ha indicado anteriormente, Doctor Domi estará enfocado en hombres y mujeres, de 16 a 50 años de edad principalmente, que habitan en las localidades de Ciudad Bolívar, Usme, Tunjuelito y San Cristóbal de Bogotá, en estratos 1 y 2, que viven en un hogar que no percibe ingresos mensuales superiores a 2 salarios mínimos mensuales vigentes (COP\$1.817.052) y que cuentan con afiliación a EPS subsidiada o contributiva, SISBEN o no están afiliados al sistema. La población objetivo no tiene afiliación adicional a medicina prepagada, pólizas de salud o algún otro programa prepagado de servicios de salud. En su mayoría los clientes de Doctor Domi cuentan con bachillerato y algún programa de educación técnica o tecnológica.

A continuación, se presenta a una persona que retrata el perfil de un cliente de Doctor Domi:

Figura 7.
Perfil del cliente



Nota: Elaboración propia

5.3 Competencia

En la actualidad existen diferentes empresas y servicios que representan competencia directa e indirecta para Doctor Domi. A nivel de competencia directa, se pueden resaltar las plataformas que ofrecen servicios de salud virtual o telesalud, o las IPS que dentro de su modelo de atención ofrecen algunos servicios en la modalidad de telemedicina. Por otra parte, como competidores indirectos se encuentran las IPS de servicios de salud intramurales o tradicionales, los cuales se prestan en centros médicos. Así mismo, para el mercado objetivo de Doctor Domi, las farmacias también resultan competidores indirectos, pues es una costumbre de las personas acudir a ellas para que el auxiliar de farmacia les recomiende tratamientos o conductas para tratar patologías agudas.

5.4 Análisis competitivo

1DOC3: es una plataforma web y aplicación móvil que permite a las personas hacer preguntas anónimas sobre temas de salud y estas son resueltas posteriormente por médicos a través de un formato blog, para que todo el mundo pueda consultar la información. Así mismo, 1DOC3 ofrece la posibilidad de chatear con un médico, para ello, se requiere iniciar sesión y hacer un pago en línea. También ofrecen la opción de afiliarse con un pago mensual de \$19.900 y hacer cuantas consultas sea necesario.

Doctorakí: es una plataforma web de Seguros Bolívar en donde se ofrecen diferentes servicios de salud en modalidad virtual y presencial a través de una red de médicos e IPS adscritos. Los usuarios pueden acceder a la página web y encontrar las agendas de diferentes especialistas para elegir el profesional, servicio, horario y modalidad que más le convenga. Para agendar se requiere completar varios formularios y pago en línea. El rango de precios de los servicios oscila entre \$30.000 y \$200.000.

Doc-doc: es una aplicación móvil que permite a las personas suscribirse con un pago mensual y tener acceso ilimitado a consultas médicas por chat o videollamada con médicos generales o especialistas. También ofrecen el servicio “a la carta” que permite pagar solo por la consulta que se solicite.

Doctoralia: es una página web española que le permite a los usuarios buscar profesionales de la salud de diferentes especialidades, agendar la cita a través de la plataforma y recibir atención presencial o virtual. Los costos de consulta oscilan entre \$90.000 y \$300.000.







Sitidoctor: es una aplicación móvil que le permite a los usuarios acceder a médicos de diferentes especialidades a través de la plataforma. El usuario debe hacer el pago electrónico

para hablar con un médico por videollamada.

En la siguiente tabla, se presentan los principales atributos de un servicio de consulta médica en modalidad de telesalud, los cuales fueron evaluados en cada uno de los principales competidores directos, luego de hacer uso de sus plataformas, y también se evaluaron los mismos atributos en Dr. Domí, teniendo en cuenta el diseño de servicio que se pretende implementar. Adicionalmente, a las 40 personas del mercado objetivo que se entrevistaron, se les solicitó que dieran una calificación de 1 a 5 a cada atributo, según la importancia que este tiene, donde 1 es muy poco importante y 5 es muy importante.

Tabla 4.

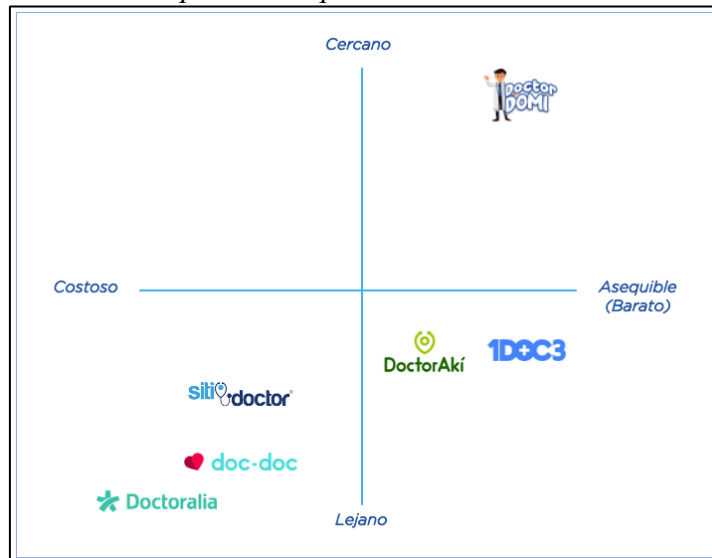
Principales atributos de un servicio de consulta médica en modalidad de telesalud

Atributo	 DoctorAki	 doc-doc	 1DOC3	 Doctoralia	 sil@doctor	 Dr. Domí	Importancia para el cliente
Precio	2	1	5	2	1	5	5
Accesibilidad	3	1	3	3	2	5	4.5
Usabilidad	2	2	2	2	1	4	3
Calidad	4	4	3	4	2	4	5
Reputación	5	4	5	4	1	4	2.4

Nota: Elaboración propia

Así mismo, se evaluó la cercanía de cada uno de los competidores y sus plataformas con el usuario, comparado con la relación al precio que ofrecen.

Figura 8.
Relación competencia – precio



Nota: Elaboración propia

Teniendo en cuenta las características de la competencia en el mercado de telesalud disponible en Bogotá, Doctor Domi llega para satisfacer las necesidades de una población que ha sido desatendida y que sus competidores no satisfacen por dos razones principales: alto precio y baja usabilidad. En cuanto al precio, se puede concluir que la mayoría de competidores tienen tarifas elevadas que una persona de estrato 1 y 2 no podría asumir y, por otro lado, sus plataformas están diseñadas para personas que cuentan con conocimientos avanzados en navegación web, tienen productos financieros formales y cuentan con dispositivos (computadores o celulares) adecuados para una navegación óptima en Internet.

5.5 Planeación estratégica

Como se ha ido presentando a lo largo de este trabajo, Doctor Domi realizará grandes esfuerzos por diseñar un producto enfocado en las necesidades de su población objetivo: estratos

1 y 2 de Bogotá. Siendo así, tendrá en cuenta las características propias de las personas que conforman este grupo y a partir de ellas se construirá la plataforma web y la estructura de los servicios de salud ofrecidos por medio de ella. Doctor Domi espera resolver los dolores que presentan estas personas y las barreras a las que se enfrentan cuando necesitan acceder a servicios de salud.

Tabla 5.
Matriz DOFA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de más de 40 años en la atención médica extramural y 5 años en atención virtual. • Equipo de más de 60 médicos capacitados en esta modalidad de atención y equipo directivo con experiencia. • Departamento de desarrollo tecnológico propio con experiencia en productos de salud. • Conocimiento del mercado y del sistema de salud colombiano. Adicionalmente, se cuenta con habilitación de la Secretaría de Salud para la prestación de los servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los competidores están enfocados en otro nicho de mercado. • El sistema de salud en Bogotá tiene una capacidad instalada insuficiente para cubrir la demanda de servicios de salud. • Un gran porcentaje de las personas de estrato 1 y 2 se siente insatisfecho con la atención en salud recibida o no recibieron atención. • Existen muchas necesidades desatendidas a nivel de salud en la población objetivo. • La penetración del internet y dispositivos tecnológicos avanza a pasos acelerados, facilitando la operación de negocios con base tecnológica.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Al ser una marca nueva, no se cuenta con reconocimiento en el mercado objetivo. • Se requiere un alto grado de endeudamiento para consolidar la marca y cumplir con las proyecciones de ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios en la regulación y la normatividad. • Nuevos competidores. • Niveles de desempleo en aumento.

Nota: Elaboración propia

5.6 Estrategia de mercado

5.6.1. Estrategia de precio

La estrategia de precio de Doctor Domi es predominante en la estrategia general de mercadeo, ya que los precios bajos son un factor clave para garantizar el acceso a los servicios y por ende su uso. Es claro que las personas de estratos 1 y 2 no tienen poder adquisitivo alto, por eso, los servicios de Doctor Domi se caracterizarán por ser los más bajos del sector, sin sacrificar la calidad del servicio. Se implementará un modelo de bajo costo, el cual ha tomado mucho protagonismo en los últimos años, en donde se logra una mezcla de bajo costo y buena calidad que antes se creía imposible.

Para garantizar precios bajos se requiere mantener una estructura de costos simple, en donde se invierta el mayor porcentaje en el pago de los profesionales de la salud, en el desarrollo de la plataforma y de la inteligencia artificial que ayudará a optimizar los procesos de clasificación, diagnóstico y seguimiento de los usuarios, al mismo tiempo que se mantengan bajos los costos y gastos que no agreguen valor al usuario final o que encarezcan el proceso de producción sin una justificación que aporte a la estrategia. En la sección de planeación financiera se detallarán los costos asociados a la producción y venta de los servicios de Doctor Domi, al igual que el margen de utilidad esperado en los primeros cinco años de operación.

5.6.2 Estrategia de distribución

Al ser un servicio 100% digital, no existe un proceso de distribución como tal. En su

lugar, está una estrategia de mercadeo enfocada en garantizar que las personas conozcan la marca, los servicios ofrecidos y entiendan cómo adquirirlos. Esta estrategia debe asegurar que cuando una persona del mercado objetivo requiera atención en salud pueda acceder a Doctor Domi sin dificultad y se beneficie de sus servicios. Lo anterior, se explicará en detalle más adelante cuando se describa la estrategia de promoción y publicidad.

5.6.3 Promoción y Publicidad

Para la promoción y publicidad de los servicios de Doctor Domi se utilizarán dos estrategias: una digital y otra tradicional, ya que es indispensable que tanto las personas que son consumidores de productos y contenidos digitales, como quienes aún no están familiarizados con los servicios por Internet, conozcan de los beneficios de Doctor Domi y accedan a ellos fácilmente.

5.6.3.1 Estrategia digital. Se llevará a cabo una inversión en campañas digitales en la red de búsqueda de Google Ads, lo cual permitirá que las personas que hagan búsquedas sobre temas de salud y/o servicios relacionados, encuentren a Doctor Domi en las primeras posiciones del buscador en calidad de anuncios. Así mismo, se contratará a una agencia especializada en SEO (*Search Engine Optimization*) para llevar a la página web de la empresa a las primeras posiciones en búsquedas orgánicas en Google.

Por otra parte, se implementarán campañas de Facebook Ads, que incluye redes sociales como Facebook e Instagram, además de otra campaña en YouTube Ads, con el fin de construir reconocimiento de la marca y sus servicios, además de explicar cómo funcionan y sus valores agregados. Como estas herramientas permiten segmentar las audiencias, se enfocará en perfiles

que concuerden con los del mercado objetivo de Doctor Domi.

El manejo de redes sociales será muy importante en la estrategia de posicionamiento y promoción de los servicios, pues se sabe que el mercado objetivo tiene presencia y bastante interacción con ellas, por lo que se requiere de un *community manager* y de generación de contenido de interés sobre salud y temas afines todos los días. Las redes sociales de Doctor Domi se tienen que convertir en un referente para obtener consejos y tips sobre salud, bienestar, estilo de vida y alimentación.

Finalmente, se hará envío de SMS a la base de datos de ADOM Salud, con información sobre Doctor Domi y códigos de descuento para las primeras consultas. Esto hará que las personas tengan un incentivo para acceder al servicio y se den la oportunidad de conocerlo.

5.6.3.2 Estrategia tradicional. Se hará una campaña en todas las farmacias de las localidades de Ciudad Bolívar, Tunjuelito, Usme y San Cristóbal, en donde se ubicará material publicitario de Doctor Domi y también se capacitará a los regentes de farmacia sobre sus beneficios y funcionalidades. También, se entregarán bonos con consultas gratis en las farmacias, para personas que requieran atención médica.

Figura 9.

Promoción y publicidad



Nota: Elaboración propia

Por otra parte, se recorrerán las localidades en una camioneta con la imagen de Doctor Domi, con la cual se hará perifoneo y entrega de bonos de descuento para las personas que se acerquen y deseen conocer los servicios. Con lo anterior, también se hará presencia en ferias de barrio, actividades deportivas y demás eventos que se realicen a nivel local. Adicionalmente, un equipo de promotores de la marca, visitará los principales hospitales y centros médicos de las localidades para presentar los servicios de Doctor Domi y también regalar bonos de descuento para acceder a ellos.

Todas las actividades anteriores irán en compañía del personaje de Doctor Domi, el cual estará personificado por alguien que llevará un disfraz, ya que con esto se espera generar mayor recordación y cercanía a las personas del target.

Todo lo anterior será fundamental para generar una voz a voz positivo de la marca, de sus beneficios y servicios, y este será en el mediano plazo la herramienta más importante de promoción de Doctor Domi.

5.6.4 Presupuesto promocional

Como se presenta en el capítulo de plan financiero de Doctor Domi, la inversión inicial de promoción y publicidad será de \$36.000.000 mensuales, la cual incluye todas las actividades mencionadas anteriormente.

5.6.5 Pronóstico de ventas

El pronóstico de ventas de Doctor Domi se construyó con base en dos fuentes de

información: las cifras de morbilidad de la Secretaría de Salud de Bogotá de las localidades objetivo y la estrategia de publicidad y promoción que tendrá el proyecto, con el fin de estimar un tamaño de mercado acorde con esos dos factores. Siendo así, se proyectó que Doctor Domi tendrá en su primer año de operaciones unas ventas por \$2.277.168.720, con una participación del 20%. El pronóstico de ventas para los próximos cinco años se puede ver en la siguiente tabla:

Tabla 6.

Proyección de ventas

CONCEPTO	2021	2022	2023	2024	2025
Tamaño del Mercado (Consultas)	482.451	482.451	482.451	482.451	482.451
Participación Dr. Domi	20%	22%	24%	24%	24%
Venta de Unidades (Consultas)	96.490	106.139	115.788	115.788	115.788
Venta de Pesos Colombianos	\$ 2.277.168.720	\$ 2.529.934.448	\$ 2.897.924.913	\$ 3.042.821.159	\$ 3.255.818.640

Nota: Elaboración propia

6. Plan de Operaciones

En este capítulo se presentarán en detalle los componentes clave para la puesta en marcha de la operación de Doctor Domi.

6.1 Producción

La prestación, administración y operación del servicio de Doctor Domi se realizará desde la sede principal de ADOM Salud ubicada en el barrio La Castellana de Bogotá. En este lugar, se destinarán 80 metros cuadrados para los puestos de trabajo de los médicos y también para el personal administrativo.

En el área de teleconsulta, inicialmente se instalarán 20 cubículos para realizar consultas, los cuales, por privacidad de la información, serán cerrados con capacidad para un médico cada uno. Estos cubículos contarán con un escritorio, un computador, un monitor de alta resolución, una webcam, un micrófono, un teléfono.

Habrà otra área administrativa, en donde estará el director de producto, un asistente, un contador y un director de mercadeo. Esta área contará con cuatro puestos de trabajo, cada uno con computador, teléfono y cajonera.

El departamento de desarrollo estará ubicado en Elephant, otra empresa del grupo, la cual cuenta con sus instalaciones propias y por ello no habrá lugar a la instalación de unas nuevas oficinas para ubicar al equipo de IT.

Los demás servicios de apoyo como recepción, correspondencia, gestión humana, facturación, administración, SST, calidad y gerencia, serán provistos por ADOM Salud con sus

recursos propios, ya que Doctor Domi es un intraemprendimiento de esta empresa y por ende, funciona como una unidad de negocio adicional a las ya existentes.

La infraestructura física también será compartida con ADOM Salud, por lo que no habrá un gasto de arrendamiento ni de adquisición de inmuebles, sin embargo, Doctor Domi se constituirá un centro de costos de la empresa y por ende, deberá asumir un porcentaje de los gastos y costos mencionados, a partir del segundo año de operación.

6.2 Localización

Dado que es un servicio que se presta 100% de forma virtual, no habrá lugar a puntos de atención al público ni consultorios físicos, por lo tanto, no es relevante la ubicación de las oficinas principales. Sin embargo, se hará una inversión en la construcción de la plataforma web, que será el “sitio” de prestación del servicio y por ello deberá contar con una tecnología que favorezca el posicionamiento en buscadores, excelente velocidad de carga y una experiencia de navegación amigable para sus usuarios.

6.3 Costos

Aunque en el capítulo de plan financiero de este proyecto se presentarán en detalle los costos y gastos para el inicio de la operación, a continuación, se relacionan los más relevantes:

Tabla 7. Costos*Costos*

Adecuación inicial	
Remodelación y Adecuación puestos de trabajo	\$ 46.000.000
Equipos de cómputo	\$ 75.000.000
Licencias	\$ 15.000.000
Póliza de RC	\$ 10.000.000
Total	\$ 146.000.000
Gasto Administrativo	
Personal Administrativo	\$ 25.102.000
Arriendo	\$ -
Papelería	\$ 200.000
Servicios Públicos	\$ 2.500.000
Servidores en la nube	\$ 1.400.000
Transporte	\$ 1.000.000
Gastos de Representación	\$ -
Total mes	\$ 30.202.000
Total año	\$ 362.424.000
Costo de Ventas (incluye carga prestacional)	
Personal Médico	\$ 136.313.565
Desarrollo tecnológico	\$ 17.860.000
Personal operativo	\$ 6.000.000
Total mensual	\$ 160.173.565

Nota: Elaboración propia

6.4. Entorno legal

En la siguiente tabla se presentan los principales aspectos para tener en cuenta en la operación de Doctor Domi, los cuales serán coordinados entre el área de calidad, el área jurídica y la gerencia general:

Tabla 8. Aspecto a tener en cuenta

Concepto	Requerimientos
Requisitos de licencia	Servidores Microsoft Azure para alojar el sistema y Amazon Web Services AWS. Se requieren adicionalmente licencias de Microsoft Windows Office para los computadores de la empresa.
Permisos	Se requiere habilitación por parte de la Secretaría de Salud de Bogotá para los servicios de Medicina General y Medicina Interna en modalidad de telemedicina.
Regulaciones sanitarias, laborales o ambientales	Código Sustantivo del Trabajo, Resolución 0312 de 2019 que define los estándares mínimos del SG-SST.

Tabla 8 (Continua)

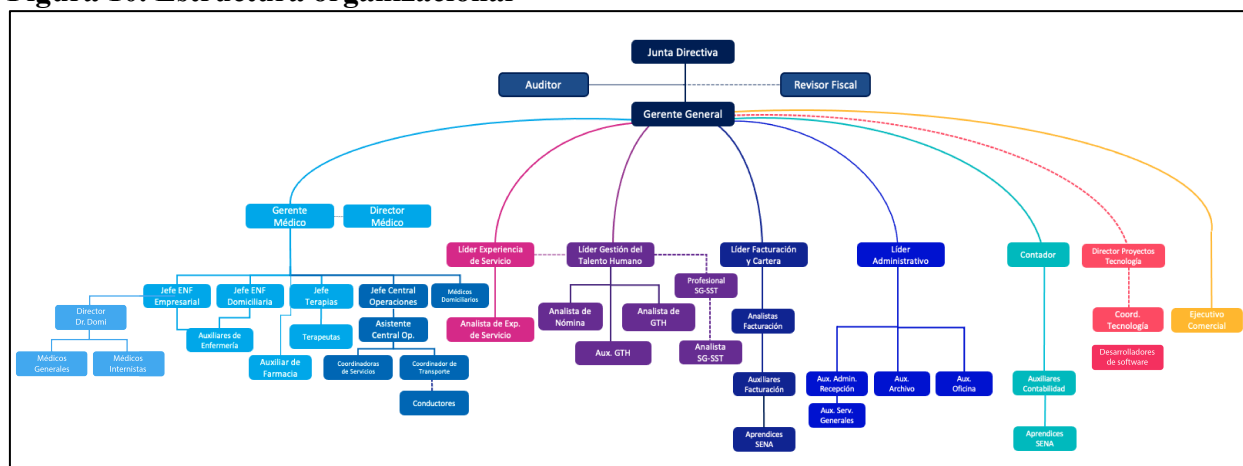
Concepto	Requerimientos
Regulaciones especiales que cubren el sector salud y al servicio prestado	Resolución 3100 de 2019 que define los estándares de habilitación para IPS; la Resolución 2654 de 2019 que regula los servicios de Telesalud en Colombia; Ley 1581 de 2012 que establece el Régimen general de protección de datos personales; Ley 527 de 1999 que establece las bases para el comercio electrónico; Ley 2010 de 2019 que regula los asuntos tributarios.
Seguros y cobertura	Póliza de responsabilidad civil médica
Registro de marca y derechos de autor	Registro de la marca Dr. Domi ante la Superintendencia de Industria y Comercio y registro del código del software ante la Dirección Nacional de Derechos de Autor.

Nota: Elaboración propia

6.5 Personal

Doctor Domi operará dentro de la estructura organizacional de ADOM Salud y por ende, contará con el apoyo de los procesos y personal de esta IPS. No obstante, hay unos cargos nuevos que se crearán dentro de la unidad de negocio de doctor Domi, los cuales son el Director de Doctor Domi, los médicos generales e internistas para teleconsulta y desarrolladores de software, y se presentan en el organigrama de ADOM Salud.

Figura 10. Estructura organizacional



Nota: Elaboración propia

De acuerdo con las proyecciones de ventas, se ajustará la planta de médicos cada año, la cual tendrá los médicos necesarios para atender las consultas y también unos adicionales para cubrir contingencias con el personal y el aumento de demanda durante los picos epidemiológicos. A continuación, se presenta la proyección de número de profesionales por los primeros cinco años:

Tabla 9. Proyección de número de profesionales por los primeros cinco años

PROFESIONALES	2021	2022	2023	2024	2025
MÉDICOS GENERALES	19	23	28	30	32
MÉDICOS ESPECIALISTAS	4	5	6	6	6

Nota: Elaboración propia

En el primer año de operación, el 100% de los médicos serán contratados directamente por ADOM a través de un contrato de trabajo a término fijo, con pago de nómina el último día del mes. Los médicos tendrán un salario básico y una bonificación variable por el cumplimiento de la meta de servicios, los cuales serán pagados el último día hábil del mes mediante transferencia bancaria.

A partir del segundo año, con el fin de tener un crecimiento acelerado y una reducción de costos potencial, se vinculará el 50% de los médicos en la modalidad de prestación de servicios como médicos adscritos a la IPS, los cuales percibirán honorarios proporcionales al número de consultas que realicen a través de la plataforma de Doctor Domi. Existirán unos incentivos positivos y negativos para los médicos, que lleven a garantizar la prestación del servicio bajo los estándares de calidad y oportunidad ofrecidos a los clientes. Estos médicos podrán trabajar desde la sede de ADOM o también desde cualquier lugar donde se encuentren, siempre y cuando, se garanticen las condiciones técnicas y de ambiente necesarias para prestar la atención médica.

Los médicos que ingresen a trabajar en Doctor Domi deberán pasar por un proceso de capacitación que tiene una duración de una semana y se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa. En esta capacitación se incluyen los siguientes temas:

- a) Introducción a la empresa.
- b) Cultura de Servicio y valores.
- c) Atención médica en la modalidad de telemedicina.
- d) Manejo de la plataforma Doctor Domi.

El servicio inicialmente se prestará en horarios hábiles de lunes a sábado de 7AM a 6PM, para ello, existirán diferentes turnos de trabajo de los médicos, teniendo la mayor cantidad de ellos en las horas picos. Más adelante, según la evolución de la demanda de servicio, se ampliará la franja de atención hasta convertirse en un servicio médico virtual 24 horas.

Todo el personal se regirá por el Reglamento Interno de Trabajo, procedimientos, guías y protocolos que ADOM tiene establecidos. Así mismo, se diseñará un manual de funciones y perfil de cargo para los médicos en modalidad de telemedicina, que los diferencia de los demás médicos de la organización, y da claridad sobre el alcance de su cargo, sus objetivos, metas y responsabilidades.

En cuanto a los cargos administrativos específicos de Doctor Domi, se encuentra el Director de Producto y el Director de Mercadeo. Ambos roles serán reclutados y contratados por el área de Gestión del Talento Humano de ADOM, vinculándose a través de un contrato de trabajo a término indefinido directamente con la empresa.

6.5.1 Políticas de evaluación

Los médicos de Doctor Domi tendrán dos tipos de evaluaciones: técnico-científicas y de servicio al cliente. La primera, tiene como objeto mantener al personal alineado con las guías y protocolos de Doctor Domi, además de las buenas prácticas en medicina. Para esto, el director médico realizará auditorías permanentes a las historias clínicas y a las grabaciones de las consultas, con el fin de evaluar el desempeño de los médicos a este nivel. Lo anterior, estará complementado con un programa de capacitación mensual que es exigido por la Resolución 3100 de 2019 para todas las IPS, el cual está encaminado a socializar y fortalecer los procesos prioritarios con el personal de salud.

Por otra parte, habrá evaluaciones a nivel de servicio al cliente, en donde se analizarán las cualidades blandas de los médicos como amabilidad, humanización, calidez y comunicación asertiva. Estas evaluaciones serán conducidas por el área de Experiencia de Servicio de ADOM, quienes con base en llamadas de calidad y auditoría de consultas evalúan el desempeño de los médicos.

Otro perfil que es muy importante evaluar es el de los desarrolladores IT, quienes son responsables del correcto funcionamiento de la plataforma web. Esta evaluación se realizará permanentemente durante los diferentes *sprints* de desarrollo y será responsabilidad del Director IT.

Cada año se conducirá una evaluación 360° de los empleados con el fin de determinar su desempeño a nivel general y definir su continuidad en la empresa. De esta evaluación saldrán los candidatos a promociones, al igual que las personas que deben recibir algún tipo de reinducción, capacitación o retroalimentación para potenciar su desempeño. Este proceso será liderado por la

Líder de Gestión del Talento Humano y los diferentes jefes de área.

Los empleados de Doctor Domi tendrán que aceptar y actuar con base en el Reglamento Interno de Trabajo de ADOM y demás guías y procedimientos que se generen para esta unidad de negocio. Siendo así, en caso de faltas se podrá iniciar un proceso disciplinario con el área de talento humano, para determinar si hay lugar a un llamado de atención, una suspensión u otro tipo de sanción, incluso la terminación del contrato.

6.6 Inventarios

Al ser una empresa de servicios médicos por telemedicina no habrá inventarios a tener en cuenta.

6.7 Proveedores

Como se mencionó en el numeral anterior, Doctor Domi es una empresa de servicios, por lo que sus proveedores no soportan la producción de un bien, pero sí permiten la operación diaria y que la entrega del servicio se realice. Dentro de los principales proveedores críticos se encuentran:

Elephantie. Empresa de tecnología que hace parte de ADOM Salud y será responsable del diseño y desarrollo de la plataforma de Doctor Domi, soporte y mantenimiento de esta y respuesta a todos los requerimientos a nivel de tecnología.

Claro soluciones fijas. Proveedor de servicios de comunicación como llamadas, Internet de fibra óptica, servidores en la nube.

Slash/Slash Consulting. Agencia de mercadeo digital encargada de implementar toda la estrategia de publicidad web en los principales canales digitales: Facebook, Instagram, YouTube, Google y Redes de Display.

7. Gestión y Organización

Doctor Domi funcionará como un intraemprendimiento o nuevo proyecto dentro de la estructura organizacional de ADOM Salud, la cual se presentó anteriormente en este trabajo. Sin embargo, dentro de la unidad de negocio habrá una estructura liderada por los perfiles que se presentan a continuación, quienes han hecho parte de Doctor Domi desde su inicio:

Cada uno de estos cuatro perfiles son la base para el desarrollo integral del proyecto, pues abarcan los diferentes aspectos que una solución de telemedicina debe tener tanto a nivel tecnológico como científico. Así, bajo la dirección de estas personas habrá un equipo que les reportará y desarrollará tareas propias de su proceso.

Con los tres fundadores de Doctor Domi existirá la figura de *vesting* con el fin de garantizar su compromiso y pertenencia con el proyecto hasta que este cumpla con sus proyecciones de consolidación en el mercado, además de que se genere una transferencia de conocimiento a los equipos para que puedan continuar con los planes de crecimiento, aunque uno de ellos ya no esté en la empresa.

Las cabezas de los procesos y fundadores de Doctor Domi deben tener fuertes habilidades de liderazgo, orientación al logro, resistencia a la frustración y conocimiento técnico de las áreas que van a liderar. Este fueron los principales factores que se tuvieron en cuenta a la hora de elegirlos como fundadores y parte del equipo base de Doctor Domi.

En cuanto a los procesos de apoyo, estos estarán bajo la responsabilidad de las diferentes áreas de ADOM Salud, las cuales realizarán las actividades de *backoffice* que Doctor Domi necesita para su operación diaria como lo es la selección, nómina, contabilidad, jurídica,

tesorería, calidad, servicios generales, entre otros.

El proyecto de Doctor Domi estrará a la agenda de la Junta Directiva de ADOM Salud, la cual está conformada por los socios fundadores de la empresa y miembros externos que participan por su perfil profesional y el aporte que pueden hacer a la operación de la IPS. Siendo así, puede decirse que Doctor Domi tendrá una Junta Directiva.

El capital requerido para la puesta en marcha del proyecto y CAPEX de los primeros años será provisto por ADOM Salud y bancos, sin requerir la participación de inversionistas externos. Estos valores serán presentados en los siguientes capítulos de este trabajo.

8. Gastos de Inicio y Capitalización

Para el inicio del proyecto se requiere un plan de inversión de \$397.882.030 que se compone de \$94.882.030 como capital de trabajo y \$303.000.000 para compra de activos fijos. Este capital será aportado por ADOM Salud principalmente y también se acudirá, en menor proporción, al endeudamiento con bancos cuando se requiera, lo cual estará debidamente justificado en el capítulo financiero de este trabajo.

9. Plan Financiero

9.1 Proyección de ventas

En las proyecciones de ventas se puede ver un crecimiento sostenido en participación de mercado, pasando del 20% en 2021 al 24% en 2025, que, junto con un aumento en el ticket promedio llevará a que las ventas incrementen año a año.

Tabla 10.
Proyección de ventas

	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	\$ 2.277.168.720	\$ 2.529.934.448	\$ 2.897.924.913	\$ 3.042.821.159	\$ 3.255.818.640
Aumento de Precio	0,0%	1,00%	5,00%	5,00%	7,00%
Precio Ponderado	\$ 23.600	\$ 23.836	\$ 25.028	\$ 26.279	\$ 28.119
Tamaño del Mercado	482.451	482.451	482.451	482.451	482.451
Participación	20%	22%	24%	24%	24%
Tamaño cantidad de servicios	96.490	106.139	115.788	115.788	115.788

Nota: Elaboración propia

9.2 Estado de Resultados

En el primer año de operación se espera una utilidad neta del 5.59%, sin embargo, con el incremento en ventas, precio de la consulta y mejorando la eficiencia de los procesos, en 2025 la utilidad neta se proyecta en un 7.81%. Es importante destacar que los gastos financieros se mantienen muy bajos, en un porcentaje cercano al 0%, lo cual se debe al bajo nivel de endeudamiento que se piensa mantener, apalancándose en capital propio de ADOM Salud.

Tabla 11.
Estado de Resultados

Estado de Resultados	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas	\$ 2.277.168.720	\$ 2.529.934.448	\$ 2.897.924.913	\$ 3.042.821.159	\$ 3.255.818.640
Inventario Inicial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Disponible	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inventario Final	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Costo de Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Bruta	\$ 2.277.168.720	\$ 2.529.934.448	\$ 2.897.924.913	\$ 3.042.821.159	\$ 3.255.818.640
Gastos de Administración	\$ 952.800.000	\$ 1.020.780.000	\$ 1.093.454.400	\$ 1.168.468.248	\$ 1.248.733.065
Gastos de Depreciación	\$ 105.406.429	\$ 105.406.429	\$ 105.406.429	\$ 105.406.429	\$ 105.406.429
Gastos de Ventas	\$ 1.024.800.000	\$ 1.137.780.000	\$ 1.379.889.000	\$ 1.448.883.450	\$ 1.521.327.623
Utilidad Operacional	\$ 194.162.291	\$ 265.968.019	\$ 319.175.084	\$ 320.063.031	\$ 380.351.523
Gastos Financieros	\$ 4.200.000	\$ 3.360.000	\$ 2.520.000	\$ 1.680.000	\$ 840.000
Utilidad Gravable	\$ 189.962.291	\$ 262.608.019	\$ 316.655.084	\$ 318.383.031	\$ 379.511.523
Impuestos	\$ 62.687.556	\$ 86.660.646	\$ 104.496.178	\$ 105.066.400	\$ 125.238.802
Utilidad Neta	\$ 127.274.735	\$ 175.947.372	\$ 212.158.906	\$ 213.316.631	\$ 254.272.720

Nota: Elaboración propia

9.3 Balance General

Tabla 12.
Balance General

Balance General	2021	2022	2023	2024	2025
Activos					
Caja + Bancos	\$ 230.465.045	\$ 521.260.031	\$ 837.327.962	\$ 1.146.583.902	\$ 1.513.560.558
Cartera	\$ 94.882.030	\$ 105.413.935	\$ 120.746.871	\$ 126.784.215	\$ 135.659.110
Inventarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Activos Corrientes	\$ 325.347.075	\$ 626.673.967	\$ 958.074.834	\$ 1.273.368.117	\$ 1.649.219.668
Activo Fijo Bruto	\$ 303.000.000	\$ 303.000.000	\$ 303.000.000	\$ 303.000.000	\$ 303.000.000
Depreciación Acumulada	\$ 105.406.429	\$ 210.812.859	\$ 316.219.288	\$ 421.625.718	\$ 527.032.147
Activo Fijo Neto	\$ 197.593.571	\$ 92.187.141	\$ 13.219.288	\$ 118.625.718	\$ 224.032.147
Total Activos	\$ 522.940.645	\$ 718.861.108	\$ 944.855.545	\$ 1.154.742.399	\$ 1.425.187.521
Pasivos					
Obligaciones Financieras Corto plazo	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ -
Ctas x Pagar Proveedores	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos x Pagar	\$ 62.687.556	\$ 86.660.646	\$ 104.496.178	\$ 105.066.400	\$ 125.238.802
Pasivos Corrientes	\$ 66.687.556	\$ 90.660.646	\$ 108.496.178	\$ 109.066.400	\$ 125.238.802
Pas. Fin . Largo Plazo	\$ 12.000.000	\$ 8.000.000	\$ 4.000.000	\$ -	\$ -
Total Pasivos	\$ 78.687.556	\$ 98.660.646	\$ 112.496.178	\$ 109.066.400	\$ 125.238.802
Patrimonio					
Capital	\$ 316.978.355	\$ 316.978.355	\$ 316.978.355	\$ 316.978.355	\$ 316.978.355
Reserva Legal	\$ -	\$ 12.727.473	\$ 30.322.211	\$ 51.538.101	\$ 72.869.764
Otras Reservas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad del Ejercicio	\$ 127.274.735	\$ 175.947.372	\$ 212.158.906	\$ 213.316.631	\$ 254.272.720
Utilidad Retenida	\$ -	\$ 114.547.261	\$ 272.899.896	\$ 463.842.912	\$ 655.827.880
Total Patrimonio	\$ 444.253.089	\$ 620.200.462	\$ 832.359.368	\$ 1.045.675.999	\$ 1.299.948.719
Pasivos + Patrimonio	\$ 522.940.645	\$ 718.861.108	\$ 944.855.545	\$ 1.154.742.399	\$ 1.425.187.521

Nota: Elaboración propia

9.4 Indicadores financieros del proyecto

El proyecto de Doctor Domi recuperará su inversión inicial en 15 meses aproximadamente, gracias a los excelentes indicadores financieros que se proyectan. Se calcula un WACC de 14%, una TIR de 116% y un VPN a 5 años de \$2.330.393.152.

Tabla 13.
Indicadores financieros del proyecto

	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas		\$ 2.277.168.720	\$ 2.529.934.448	\$ 2.897.924.913	\$ 3.042.821.159	\$ 3.255.818.640
Participación del costo		45,0%	45,0%	47,6%	47,6%	46,7%
Margen bruto		55,0%	55,0%	52,4%	52,4%	53,3%
Margen EBITDA		13,2%	14,7%	14,7%	14,0%	14,9%
Margen Neto		5,6%	7,0%	7,3%	7,0%	7,8%
Flujo de Caja Libre	-\$ 303.000.000	\$ 230.465.045	\$ 521.260.031	\$ 837.327.962	\$ 1.146.583.902	\$ 1.513.560.558
Flujo de Caja Descontado	-\$ 303.000.000	\$ 202.162.320	\$ 401.092.668	\$ 565.172.524	\$ 678.869.715	\$ 786.095.926
WACC	14,00%	14,00%				
VPN a 5 Años	2.330.393.152	\$2.330.393.152				
Payback en años	1,3	1 Año(s) - 3 mes(es)				
Tasa de endeudamiento		20,33%				
ROI		8				
TIR		116%				

Nota: Elaboración propia

10. Riesgos y Supuestos Críticos

10.1 Riesgos y supuestos

Los servicios de salud son necesarios en cualquier sociedad y, por ende, siempre existirá demanda para ellos. Los modelos de telemedicina, que ya llevan más de una década en el país, la pandemia de Covid-19 ha hecho que las barreras de entrada y usabilidad sean cada vez menos divisorias entre el servicio y el usuario, por lo que se presenta un ambiente ideal para el desarrollo de negocios bajo esta modalidad. Por lo anterior, se puede considerar que los riesgos del proyecto son bajos y que Bogotá requiere con urgencia de modelos de atención en salud que faciliten los procesos de acceso, cobertura y oportunidad en la prestación del servicio.

A pesar de la necesidad que existe y la alta demanda insatisfecha en servicios de salud, existe una probabilidad que el negocio no se desarrolle a la velocidad que se proyecta, principalmente por factores externos como la disponibilidad de recursos económicos de la población objetivo, barreras de acceso a dispositivos de navegación en Internet, incluso la misma dificultad de tener Internet de buena calidad cuando se necesite la conexión con el médico; y factores propios de Doctor Domi como una estrategia de mercadeo que podría mostrarse insuficiente para posicionar la marca y ganarse la confianza del paciente.

Es posible que paralelamente a Doctor Domi se estén desarrollando otros modelos de atención en telemedicina que apunten al mismo target, por lo que Doctor Domi basará su estrategia en construir una experiencia de servicio superior a la competencia, con médicos contratados directamente, apalancándose en los 43 años de experiencia que tiene ADOM

atendiendo pacientes y construyendo una marca a partir de la calidad. También, es importante tener en cuenta que Doctor Domi nacerá al interior de la estructura organizacional de ADOM Salud, lo cual le dará una ventaja frente a otros competidores, ya que muchos costos fijos serán apalancados por las ventas totales de la IPS, dándole un margen adicional para competir en la estrategia de precios bajos que se plantea desde el primer día.

10.2 Estrategia de salida

En caso de que Doctor Domi deba salir del mercado o cesar su operación, la inversión inicial en activos fijos podrá ser absorbida por ADOM Salud, ya que son equipos tecnológicos que se requieren para el curso normal de su operación. El talento humano también puede ser contratado y reasignado para atender pacientes presenciales.

La inversión en publicidad y en desarrollo de la plataforma web serían una pérdida, pero esto está contemplado dentro de la relación riesgo/ rentabilidad proyectada. En este escenario, las pérdidas serían asumidas por ADOM Salud.

11. Beneficios a la Comunidad

11.1 Impacto en el desarrollo económico

Doctor Domi espera emplear directamente 7 personas en los procesos administrativos y 14 médicos en el primer año de operación. Para los siguientes años, en la tabla a continuación se muestra el número de profesionales de la salud que harán parte del proyecto:

Tabla 14. Profesionales de la salud que harán parte del proyecto

Profesionales de la salud que harán parte del proyecto

PROFESIONALES	2021	2022	2023	2024	2025
MÉDICOS GENERALES	10	11	12	12	12
MÉDICOS ESPECIALISTAS	4	4	5	5	5

Nota: Elaboración propia

No obstante, lo anterior, indirectamente Doctor Domi espera generar aproximadamente 30 empleos más a través de sus proveedores y contratistas, en cargos como desarrolladores, profesionales de marketing, soporte IT, etc.

Adicionalmente, al contribuir a la promoción y prevención en salud de personas de estratos 1 y 2 en Bogotá, se impacta de manera favorable en la capacidad de trabajo de las personas, tal y como se explicó en los antecedentes de este trabajo, pues para que una persona pueda trabajar necesita estar en óptimas condiciones físicas. Así, Doctor Domi de manera indirecta favorece la capacidad productiva y la generación de riqueza en la población objetivo.

11.2 Impacto en el desarrollo de la comunidad

Con Doctor Domi se espera disminuir los tiempos de espera para acceder a una consulta médica, eliminar las barreras de acceso a ciertos servicios de salud, ya que no se necesitará una autorización por parte de la EPS ni tampoco el usuario se deberá desplazarse hasta el un centro médico lejano para ser atendido. Esta plataforma descongestionará las redes de urgencias y la capacidad instalada del Distrito a nivel de Consulta Prioritaria en un porcentaje importante, ya que las personas van a tener una alternativa para consultar a un médico sin acudir a centros de salud.

Por último, Doctor Domi tendrá una parte importante de su estrategia dedicada a la promoción y prevención en salud, esto es, generar consciencia sobre hábitos de vida saludable, dar información sobre enfermedades comunes y cómo prevenirlas, llevando a que las personas tengan una actitud hacia la salud basada en la prevención y el cuidado, y no reactiva cuando los daños al cuerpo ya se han causado. Está demostrado que invertir en la prevención de enfermedades genera reducción de costos en los sistemas de salud y aumenta el bienestar y la expectativa de vida de las personas.

11.3 Desarrollo humano

Doctor Domi es un intraemprendimiento de ADOM Salud, que además busca ser un emprendimiento social y contribuir al desarrollo del sector salud en el cual ADOM surgió y ha evolucionado en los últimos 42 años. También, este emprendimiento busca aportar a la buena salud de los colombianos, creando un modelo de servicio más equitativo e inclusivo que le

permita a las personas tener acceso oportuno a la atención médica. Con una estrategia basada en tecnología y calidad técnica y humana, Doctor Domi promete generar valor a sus pacientes y, como consecuencia de ello, generar valor también a sus accionistas y empleados.

En cuanto a los pacientes, se espera generarles valor en la medida que se contribuye a prevenir enfermedades o atenderlas oportunamente para evitar los sobrecostos que implica una enfermedad y las externalidades que esta trae. A nivel de los accionistas, Doctor Domi promete generar una rentabilidad a las inversiones que estos han hecho en la empresa, viéndose materializadas en dividendos y un valor de la acción creciente. Finalmente, para sus empleados Doctor Domi ofrecerá una empresa en donde se pueden desarrollar profesionalmente, mientras reciben una compensación superior a la del mercado.

Referencias Bibliográficas

Alcaldía de Bogotá. (2021). *Localidades de Bogotá*. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/localidades>.

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2017). *Plan Territorial de Salud para Bogotá, D. C 016-2020*.

Bogotá.

Banco Mundial. (2021a). *PIB per cápita (US\$ a precios actuales) - Colombia*.

https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?locations=CO&most_recent_value_desc=false.

Banco Mundial . (2021b). *Índice de Gini - Colombia*.

https://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.GINI?locations=CO&most_recent_value_desc=true.

Bogotá Como Vamos . (2020). *Encuesta*.

<https://assets.documentcloud.org/documents/20425406/bogota-resultados-2da-fase-mivozmiciudad.pdf>.

Catalan,G., & López,A. (2016). La Telesalud y la sociedad actual: retos y oportunidades =

Telehealth and the current society: challenges and opportunities. *Revista Española de*

Comunicación en Salud , 7(2), 336 – 345 <http://dx.doi.org/10.20318/recs.2016.3457> .

Consejo Privado de Competitividad. (2021). *Informe Nacional de Competitividad 2019-2020*.

https://compite.com.co/wp-content/uploads/2019/11/CPC_INC_2019-2020_Informe_final_subir.pdf.

Day,S., & Gambon, E. (2019). *En 2019, la salud digital celebró seis OPI cuando la inversión de*

riesgo superó niveles récord. <https://rockhealth.com/reports/in-2019-digital-health->

celebrated-six-ipos-as-venture-investment-edged-off-record-highs/.

Diario El Tiempo . (2019). *¿Cómo está el cubrimiento de salud en el país?*

<https://www.eltiempo.com/contenido-comercial/como-esta-el-cubrimiento-de-salud-en-el-pais-353996>.

Gao,C., Jones,G., Zuzul,T., & Khanna, T. (2017). *Overcoming Institutional Voids: A Reputation-*

Based View of Long Run Survival. https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/17-060_9db63930-4475-4eb5-ac48-a660e2d80690.pdf.

García,F. (2019). *Entorno digital de los hogares colombianos*.

<https://www.bbvaesearch.com/wp-content/uploads/2019/05/DigitalPersonas.pdf>.

Ministerio de Salud y Protección Social . (2020). *El Regimen subsidiado es para todos los pobres* .

<https://www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/Regimensubsidiado/Paginas/coberturas-del-regimen-subsidiado.aspx>.

Ministerio de Salud y Protección Social. (2018). *Estructura del Gasto en Salud Pública en Colombia*. Bogotá.

Resolución 2645. (2019). *Por la cual Establecen disposiciones para la telesalud y parámetros para la práctica de la telemedicina en el país*. Bogotá: Ministerio de Salud y Protección Social .

Saludata. (2021a). *Cifras de salud en Bogotá*. <https://saludata.saludcapital.gov.co/osb/>.

Saludata. (2021b). *Datos de salud*. <https://saludata.saludcapital.gov.co/osb/index.php/datos-de-salud/ofertas-de-servicios-de-salud/afiliacion-regimen/>.

Vasquez,M., Vargas, I., & Mogollón,A. (2017). *Redes integradas de servicios de salud en Colombia y Brasil. Un estudio de casos*. Bogotá: Universidad de la Salle.

Anexos

- Modelo financiero de Doctor Domi en Excel