



Monitoreo y evaluación hacia la migración digital online de una comercializadora en salud

Edward Andrés Osorio Giraldo

Trabajo de grado para optar por el título de:

Magíster en Gerencia De Organizaciones De Salud

Director del trabajo de grado:

Marta Cecilia Jaramillo Mejía Md. PhD

Universidad Icesi

Facultad De Ciencias Administrativas Y Económicas

Maestría En Gerencia De Organizaciones De Salud - Mgos

Santiago de Cali, noviembre 2018

## Tabla De Contenido

<b>Resumen</b> .....	<b>5</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>8</b>
<b>Capítulo 1. Marco teórico</b> .....	<b>11</b>
<b>Capítulo 2. Objetivos</b> .....	<b>18</b>
2.1 Objetivo general .....	18
2.2 Objetivos específicos .....	18
<b>Capítulo 3. Unida de análisis</b> .....	<b>19</b>
3.1. Fuentes de información .....	19
<b>Capítulo 4. Antecedentes</b> .....	<b>21</b>
4.1. Fase - Descubrimiento de negocios.....	21
4.1.1 Subfase - Validación.....	21
4.1.1.1 HITO 1 – Necesidad o problema .....	21
4.1.1.2 HITO 2 – Arquetipo de cliente .....	23
4.1.1.3 HITO 3 – Propuesta de valor .....	24
4.1.1.4 HITO 4 - Prototipo funcional.....	26
4.1.1.5 HITO 5 – Producto mínimo viable (PMV) .....	27
4.1.1.6 HITO 6 - Tracción.....	27
4.1.2. Subfase - Apropiación y afinación .....	27
4.2. Metodología .....	29
<b>Capítulo 5. Resultados</b> .....	<b>31</b>
5.1 Fase - Descubrimiento de negocios.....	30

5.1.1 Subfase - Validación.....	30
5.1.1.1 HITO 1 – Necesidad o problema .....	30
5.1.1.2 HITO 2 – Arquetipo de cliente .....	34
5.1.1.3 HITO 3 - Propuesta de valor .....	36
5.1.1.4 HITO 4 - Prototipo funcional.....	38
5.1.1.5 HITO 5 – Producto mínimo viable (PMV) .....	39
5.1.1.6 HITO 6 - Tracción.....	39
5.1.2 Subfase - Apropiación y afinación.....	39
5.1.2.1 Negocio.....	40
5.1.2.1.1 HITO - Relacionamiento con los clientes y canal de distribución....	40
5.1.2.2 Finanzas .....	42
5.1.2.3 Producto .....	43
<b>Capítulo 6. Plan de acción .....</b>	<b>46</b>
<b>Capítulo 7. Conclusiones .....</b>	<b>52</b>
<b>Capítulo 8. Bibliografía .....</b>	<b>53</b>
<b>Capítulo 9. Anexos.....</b>	<b>55</b>

### **Listado de Anexos**

Anexo 1. Glosario de términos .....	55
Anexo 2. Encuesta de hábitos de compra de productos para la salud en línea .....	57
Anexo 3. Encuesta de hábitos de venta de productos para la salud en línea.....	59

## **Listado de Figuras**

Figura 1. Índice de digitalización en Latinoamérica (2004-2013).....	13
Figura 2. Industria Latinoamericana: Digitalización por etapas de la cadena de valor .....	15
Figura 3. Informe sobre la navegación y tasas de conversión en el sector multicategoría ..	16
Figura 4. Framework “Buscando clientes” .....	22
Figura 5. Framework “Herramienta de buscar adoptadores tempranos” .....	24
Figura 6. Framework “Canvas de propuesta de valor” .....	25
Figura 7. Hipótesis de problema del usuario comprador .....	32
Figura 8. Hipótesis del problema usuario vendedor.....	32
Figura 9. Cuadro de hipótesis e indicadores de éxito .....	33
Figura 10. Resultados de la validación de la hipótesis según entrevistas .....	34
Figura 11. Curva de difusión y adopción de clasificadosdesalud.com .....	35
Figura 12. Modelo canvas de propuesta de valor de clasificadosdesalud.com.....	37

## **Listado de Tablas**

Tabla 1. Índice de adopción industrial de tecnologías digitales en Latinoamérica.....	14
Tabla 2. Tablero de control – Información de áreas, objetivos y resultados clave .....	41
Tabla 3. Tablero de control - Resultados .....	45
Tabla 4. Tablero de seguimiento y evaluación del plan de acción.....	47

## Resumen

Las tiendas en línea, las aplicaciones móviles y las plataformas de comercio electrónico se han convertido en la actualidad, en los más importantes mecanismos con los que cuenta el comercio tradicional y las empresas sin importar su tamaño, para aumentar sus ventas. La posibilidad de ofertar sus productos y/o servicios a una mayor cantidad de personas y lugares, los bajos costos de operación, la facilidad de aplicación, los incentivos del gobierno a la economía naranja, y la capacidad de medir en tiempo real la audiencia e impacto de las acciones o estrategias emprendidas por las organizaciones, son algunas de las bondades que el mundo digital ofrece y que permite entre otras cosas que la competencia se libere hoy entre empresas de gran tamaño, mercado masivo y de orden transnacional, y las Pymes que antes solo se enfrentaban a quién su establecimiento físico, ubicación en la ciudad y limitada visibilidad les permitía.

Este proyecto muestra la iniciativa de Edward Andres Osorio G, como empresario y estratega de la compañía CliniShop S.A.S por fortalecer la empresa en un momento de coyuntura difícil para el sector salud en Colombia, y la migración al mundo digital como alternativa en la comercialización de los dispositivos médicos de la empresa, ambos mediante la creación de una plataforma de clasificados especializada llamada clasificadosdesalud.com.

Finalmente, se muestran en el documento los pasos seguidos por la empresa CliniShop S.A.S con la iniciativa clasificadosdesalud.com durante el programa del ministerio de las tecnologías de la información y comunicación llamado APPS.CO en el segundo semestre del año 2017, y los resultados obtenidos posteriormente durante el primer semestre del año 2018

como *“la opción digital al momento de conectar el comercio de productos y servicios de salud, con los pacientes o demandantes de los mismos”*

Palabras clave: Plataformas, Comercio, Clasificados, Emprendedor, Salud

## Abstract

Online stores, mobile applications and e-commerce platforms have become today in the most important mechanisms that traditional commerce and companies have to increase their sales, in spite of their size. The possibility of offering their products and / or services to a greater number of people and places, low operating costs, easy application, government incentives to the orange economy, and the ability to measure the audience and impact of the actions or strategies undertaken by the organizations in real time, are some of the benefits that the digital world offers and that allows among other things, competition to be freed today between large companies, mass market and transnational order, and small companies that before only faced who their physical establishment, location in the city and limited visibility allowed them to. This project shows the initiative of Edward Andres Osorio G, as entrepreneur and strategist of the company CliniShop SAS for strengthening the company at a time of difficulties for the health sector in Colombia, and migration to the digital world as an alternative in marketing of the company's medical devices, both through the creation of a specialized ads platform called clasificadosdesaludcom.

Finally, the document shows the steps taken by the company CliniShop SAS with the initiative clasificadosdesalud.com during the program of the ministry of information and communication technologies called APPS.CO in the second half of 2017, and the results obtained later during the first semester of 2018 showed as "the digital option at the moment of connecting the trade of health products and services with patients or claimants thereof".

**Keywords:** Platform, Commerce, Ads, Entrepreneur, Health

## Introducción

Si usted vive en Colombia y ha sido usuario o trabajador del sistema de salud de este país en los últimos 10 años, probablemente se habrá dado cuenta que no está pasando por su mejor momento histórico para los pacientes y la institucionalidad sanitaria. Si bien la cobertura en salud en Colombia se encuentra en el 94,32% (MinSalud, 2017) de la población, el gasto en salud ha aumentado como porcentaje del PIB (Producto interno bruto) pasando de 6,8% en 2010 a 7,2% en 2014 y la expectativa de vida al nacer para estos mismos años aumentó de 73.4 años a 74.1 en promedio para ambos sexos (Organización Mundial de la salud, 2017). Los graves problemas de financiación y las altas exigencias en garantías de aseguramiento son como un juego de Tetris diario en la asignación de prioridades presupuestales para los entes gubernamentales (entidades territoriales), las entidades promotoras de salud (EPS o Aseguradores), las instituciones prestadoras de servicios de salud (IPS) y finalmente las no menos importantes, pero poco nombradas empresas proveedoras de insumos y tecnología o de abastecimiento del sistema.

*Es así entonces, como “...después de estar trabajando por más de 13 años como empleado y de ejercer roles estratégicos de dirección en una reconocida institución prestadora de salud (IPS) de la ciudad de Cali (Colombia), decidí para mediados del año 2014 emprender un proyecto de empresa de salud, como propósito personal a partir de la experiencia adquirida, y con el objetivo doblemente arriesgado de hacerlo en mi país y en el sector que me vio nacer como profesional”.*

Así nació CliniShop S.A.S, una empresa societaria de carácter privado con la misión de distribuir y comercializar dispositivos médicos en el territorio nacional, ofreciendo a los



profesionales, prestadores y aseguradores de servicios de salud productos que garanticen la calidad del tratamiento y el mejoramiento de la salud de los pacientes.

Aunque inicialmente la empresa nació como una distribuidora y comercializadora más, de las miles que ya puede tener el país, el deseo de su fundador siempre fue que la iniciativa y emprendimiento se destacara por su innovación y forma diferenciadora de hacer negocios y de relacionarse con el cliente o paciente en un sector bastante conservador en la forma de hacer empresa. Para el segundo semestre del año 2017, se tomó la decisión estratégica organizacional de combinar un modelo de negocio tradicional (offline) establecido y funcionando, con un modelo digital visionario, que ayudara a la empresa a mitigar los efectos adversos a la que es sometida dada la coyuntura financiera institucional, la evolución en la cadena de suministros y la mayor demanda de valor requerida en el sector de la salud colombiano.

Se decide entonces arrancar esa complementariedad de líneas de negocio, con la creación de una *plataforma de clasificados de salud* y posteriormente, una *tienda de salud en línea* con el acompañamiento guía y monitoreo del programa desarrollado por el MinTIC llamado APPS.CO y su aliado la Universidad Icesi en la fase de “Descubrimiento de negocios” y las subfases de “Validación” y “Afinación y apropiación”.

Ya el negocio funcionando, se busca obtener información, datos y hechos que permitan suministrar y evaluar resultados iniciales, y material de reflexión temprana de la iniciativa de generar la línea de base del negocio planteado, es decir, la *plataforma de clasificados de salud* como solución a una necesidad de conexión entre las empresas proveedoras de dispositivos e insumos médicos y las instituciones de salud, profesionales y pacientes, a quienes se les dificulta la relación comercial a través de medios digitales. Acción esta que

aporte como herramienta gerencial de análisis sobre la decisión estratégica tomada, que permita generar mejoras al planteamiento adoptado y que, finalmente sirva como guía académica de experiencia para emprendedores, dirigentes organizacionales y comunidad de investigación en la comercialización en el sector salud, al momento de tomar decisiones hacia la migración a un mundo digital.

Finalmente, según datos encontrados, en Colombia la tasa de supervivencia empresarial es baja, tan solo el 29,7% sobrevive al quinto año de creación, es decir, alrededor del 70% de las empresas creadas fracasan en los primeros 5 años de funcionamiento (Confecamaras, 2016). Para contrarrestar este dato estadístico empresarial adverso, el momento financiero histórico de la cadena de suministros en salud y disminuir los riesgos de un futuro incierto, se hace entonces imperioso, como empresario, actuar estratégicamente en evolucionar y crear factores diferenciadores en las líneas de negocios ofrecidos por la compañía.

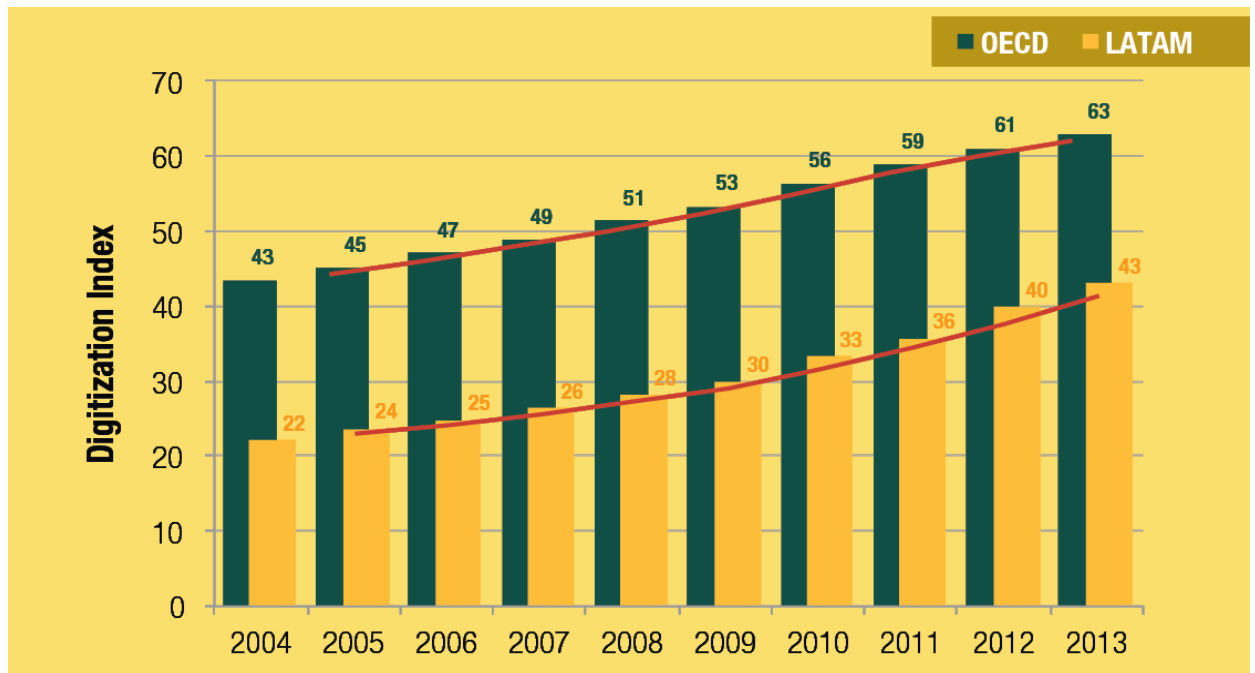
## Capítulo 1. Marco teórico

Con el propósito de fundamentar la presente evaluación de la decisión empresarial de migrar al mundo digital en una línea de negocio nueva, se exponen las principales ideas, estudios e investigaciones relevantes que en la actualidad existen sobre la *transformación digital de las empresas, el comportamiento de las ventas y transacciones online, y la navegación y conversión del sector digital ecommerce en Colombia*, siendo este último donde se ubica a la empresa CliniShop S.A.S, la cual es objeto de estudio del presente documento.

Para iniciar, es importante mencionar que la información y datos relevantes encontrados en cuanto a la transformación digital de las empresas y organizaciones en el país, en muchos de los casos utiliza como referencia los diferentes y múltiples sectores de la economía colombiana y latinoamericana y sus empresas, y se dificultó encontrar información específica y relevante del sector salud y más aún del comercio y mercado de dispositivos, insumos y servicios de este sector de la economía nacional. Algunas instituciones sin importar su origen, misión o sector al que pertenecen, están viviendo uno de los periodos más relevantes e históricos como generadores de valor para la humanidad. La forma de relacionamiento con el cliente o usuario, sus canales, la forma de entregar los productos y servicios ofrecidos, las operaciones internas, las redes de comunicación y la logística en el funcionamiento, son solo algunas de las áreas que se están transformando vertiginosamente con la revolución digital. De acuerdo con el Dr. David Luna, exministro de las tecnologías de la información y comunicación de Colombia en el año 2017, es claro que *“esta revolución ha hecho posible que muchos bienes y servicios ahora se puedan producir, ofrecer y prestar de manera no presencial o digital”* (Polo & Magalhaes, 2016). El estudio *“Latin America 4.0: The Digital*

Transformation in the Value Chain” para el año 2016, realizado por el profesor *Raúl Katz* de la Universidad de Columbia y el gA Center of Digital Business Transformation el cual explora y estudia el impacto de las tecnologías digitales en Latino América fue realizado utilizando entrevistas personales con 75 ejecutivos de empresas grandes en Latinoamérica durante Junio y Agosto de 2015, y apoyado en información de censos industriales nacionales realizados por agencias estadísticas. En dicho estudio se muestra la rápida adopción de tecnologías digitales por parte de las empresas de los países miembros de LATAM Latinoamérica, en comparación con los países de la OCDE (Ver Figura 1)

“Como lo muestra la figura 1, mientras que la brecha que separa a América Latina de la OCDE sigue siendo alrededor de 20 puntos, la tasa de progreso de la digitalización en la región se ha acelerado después de 2009. De hecho, a partir de 2015, seis países latinoamericanos ya han alcanzado la etapa avanzada de la digitalización, que caracteriza a las naciones industrializadas: Argentina, Chile, Costa Rica, Colombia, Panamá y Uruguay” (Transformation, 2016); todo esto debido en gran parte a la adopción de las tecnologías digitales por parte de los consumidores.



**Figura 1. Índice de digitalización en Latinoamérica (2004-2013)**

**Fuente:** Telecom Advisory Services Analysis (2016)

**Nota:** México y Chile países miembros de la OCDE están incluidos dentro de LATAM

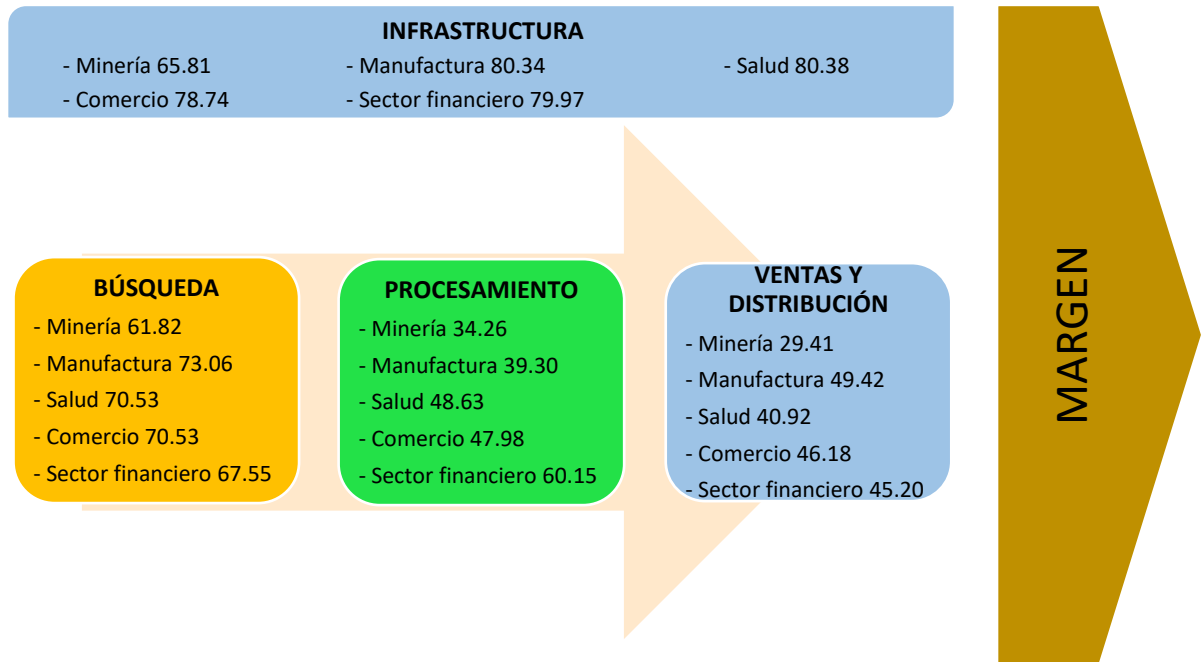
En el estudio también se realiza una medición de la adopción de tecnologías digitales a través de los sectores de la economía por país (Ver Tabla1). Se puede observar que los sectores de *salud* y *comercio minorista* para Colombia presentan los valores más altos en comparación con los demás países de la región con escalas de 92,13 y 83,67 respectivamente, en una escala de 0 a 100. Cuando el estudio se introduce en la evaluación de la digitalización en la cadena de valor de las empresas por sector de la economía, debido a falta de información detallada no se realiza en la totalidad de las etapas de la cadena de valor de Porter, pero si está en la capacidad de medir la digitalización en cuatro etapas, resultado del análisis de las entrevistas realizadas y los censos de industria nacionales, dichas etapas evaluadas son: Infraestructura, búsqueda, proceso, y ventas y distribución (Ver Figura 2).

**Tabla 1.** Índice de adopción industrial de tecnologías digitales en Latinoamérica

	Argentina	Brasil	Chile	Colombia	México	Latinoamérica
<b>Minería</b>		75,1	72,95		49,38	65,81
<b>Manufactura</b>	82,19	80,22	82,32	86,59	70,4	80,34
<b>Salud</b>		81,66		92,13	67,94	80,58
<b>Comercio x menor</b>		81,78	77,44	83,67	72,09	78,74
<b>Servicios financieros</b>			88,39		71,54	79,97
<b>Promedio</b>	82,19	79,69	80,27	87,46	66,27	79,18

**Fuente:** Telecom Advisory Services Analysis (2016)

Para el año 2016, sale el “Primer estudio de transformación digital de la empresa en Colombia” (Polo & Magalhaes, 2016), informe publicado por Territorio Creativo, Colombia Digital y el BBVA Innovación Center con el apoyo del MINTIC y el programa Vive Digital bajo el liderazgo de la Presidencia de la República, que aporta valiosa información sobre la perspectiva dirigencial o la visión de la alta gerencia de reconocidas empresas abanderadas del proceso de la transformación digital, una mirada del entorno digital en Colombia, la situación actual del estado de la digitalización de las empresas en nuestro país y provee al gobierno nuevos elementos para el diseño e implementación de políticas públicas que promuevan e incentiven dicha transformación.

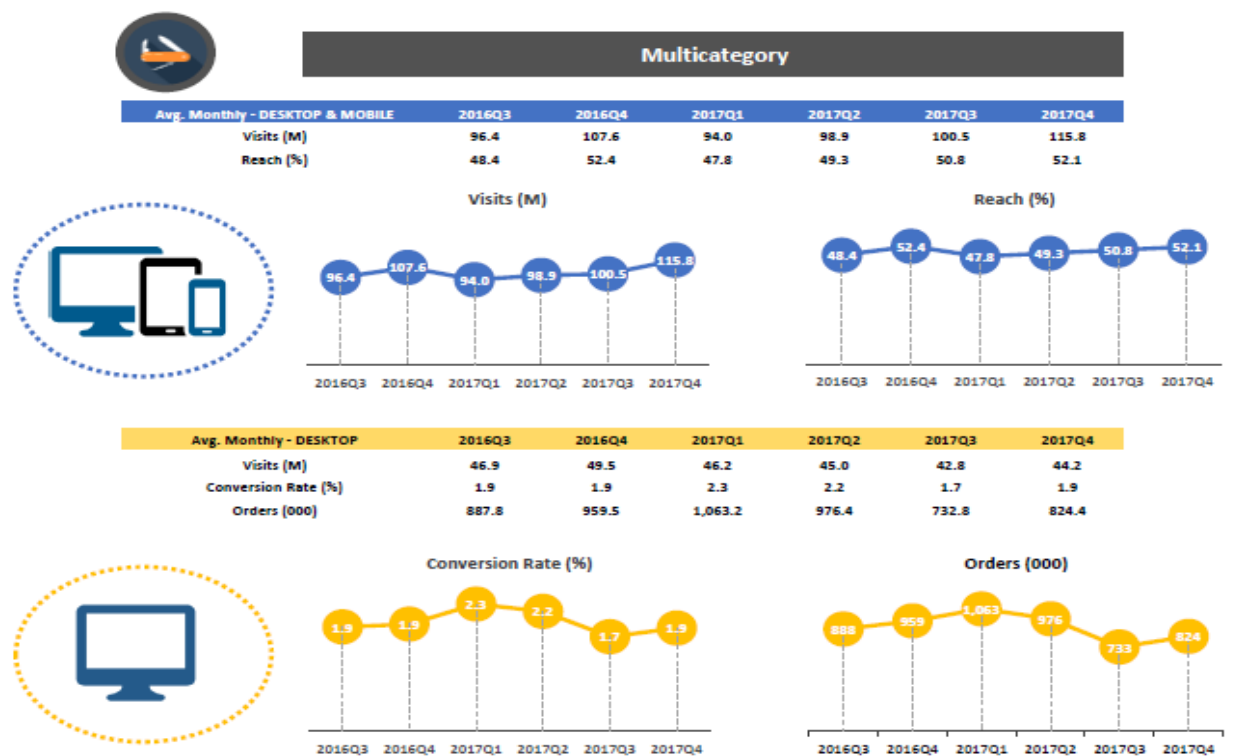


**Figura 2. Industria Latinoamericana: Digitalización por etapas de la cadena de valor**  
**Fuente:** Latín América 4.0: The Digital Transformation in the Value Chain

Para el desarrollo del monitoreo y evaluación, se utilizaron además estudios y observatorios realizados entre el año 2016 y 2017 por The Cocktail Analysis para el observatorio e-commerce de la Cámara de Comercio Electrónica de Colombia, entidad que agrupa las empresas o firmas de base digital, los cuales a su vez proveen información y estadística sobre el estado de las ventas online, las transacciones de e-commerce, así como el comportamiento y actitudes de compra de los usuarios digitales al momento de utilizar dicho canal para satisfacer sus necesidades o requerimientos de abastecimiento.

Finalmente, se utilizaron como referencia en el proyecto, el informe sobre la navegación y tasas de conversión en e-commerce por sectores para Colombia, México y Chile, realizado entre el año 2016 y 2017 por Netrica, marca de la empresa Netquest (Ver figura 7); herramienta ésta, de origen español que monitorea el comportamiento digital especialmente

del sector e-commerce, entregando información valiosa relativa al tráfico, ventas y productos vistos (Netquest, 2017). Los datos de este informe en particular se basan en la navegación observada de 7450 panelistas medidos en sus múltiples dispositivos (Desktop, smartphone y Tablet) y una muestra representativa de la población internauta a nivel de *sexo*, *edad*, *región*, *clase social* y *uso* de dispositivo en Colombia.



**Figura 3.** Informe sobre la navegación y tasas de conversión en el sector multicategoría  
Fuente: Netrica by Netquest

En él se puede evidenciar información relevante como la evolución y comportamiento en la categoría de *Multicategoría* como sector digital, así como la cantidad de Visitas, el Reach, y la Tasa de conversión, entre otros, indicando crecimiento sostenido entre el tercer trimestre del año 2016 y el cuarto trimestre 2017 en los tres indicadores antes mencionados.



Toda esta información servirá como herramienta para construir una teoría acerca de la evaluación, que sirva de base para definir la metodología a utilizar, los estándares, indicadores elegidos y poder comparar los resultados obtenidos, además, permitirá redefinir nuevas metas o elaborar un plan de acción, y finalmente documentar la experiencia para que otros puedan usarla de modelo de evaluación y mejoramiento en un futuro.

## Capítulo 2. Objetivos

### 2.1 Objetivo general

Monitorear y evaluar la decisión estratégica de la empresa CliniShop S.A.S, de combinar la comercialización tradicional de dispositivos médicos que realiza actualmente la compañía, con la creación de una nueva línea de negocio, como lo es una *plataforma de clasificados de salud* en línea con acompañamiento del programa Apps.co del MinTIC.

### 2.2 Objetivos específicos

- Establecer las etapas y metodologías necesarias para la validación de negocio y funcionamiento de la plataforma de clasificados llamada clasificadosdesalud.com
- Crear un tablero de control de indicadores para el seguimiento y evaluación de hitos, que permitan la medición de ejecución del plan estratégico empresarial en las áreas de mercadeo, finanzas, y operación por parte de la unidad de negocio naciente.
- Evaluar los objetivos con horizontes temporales propuestos cronológicamente a 4 meses, los resultados esperados y alcanzados, y la comparación con el modelo referencia o línea base.
- Establecer los criterios de éxito o no éxito de la decisión estratégica tomada como alternativa empresarial en la migración al modo online de una empresa comercializadora de dispositivos para la salud offline.

### **Capítulo 3. Unidad de análisis**

Al ser un proyecto de monitoreo y evaluación de una estrategia organizacional o un plan estratégico de empresa, se toma como unidad de análisis, la empresa CliniShop SAS como distribuidora y comercializadora de dispositivos médicos CLASE I, IIA, IIB y III, su funcionamiento, la ejecución y resultados en los últimos 2 años, y la decisión estratégica tomada por el directivo de esta empresa para el año 2017 de crear una plataforma de clasificados digital llamada clasificadosdesalud.com. Servirá, por lo tanto, como referencia entonces para las pequeñas y medianas empresas que se dedican a la comercialización de dispositivos médicos en el territorio colombiano que deseen complementar o reemplazar su operación tradicional OFFLINE por una operación por canales digitales, también llamada ONLINE.

#### **3.1. Fuentes de información**

Para la realización y cumplimiento de los objetivos específicos propuestos, y con el fin de cumplir con el objetivo general del proyecto de monitoreo y evaluación; se toma información relevante, soporte y guía que permitirá evaluar el contexto macroeconómico del subsector del comercio de dispositivos médicos en Colombia, así como el de la economía digital y el comercio electrónico como fuente de rápido crecimiento y tendencia mundial en las relaciones comerciales. A su vez, se utiliza información cualitativa y cuantitativa relacionada con el comportamiento del comercio electrónico en Colombia, además de información anexa y/o complementaria de la empresa CliniShop S.A.S con Nit 900721489-6 tal como;

financiera, contable, comercial y operativa que permite visualizar el panorama situacional base en su operación antes y después de la implementación de la estrategia.

A continuación, se describen las fuentes de información que nos proporcionaron datos, estadísticas, resultados, estudios y observaciones que se utilizaron en el proyecto:

- Información, financiera, operacional y comercial de la empresa CliniShop S.A.S.
- I Estudio de Transformación digital en Colombia. Territorio Creativo, BBVA Innovation Center, Colombia Digital
- OMS – Organización Mundial de la Salud – Country profile
- Informe anual de la Cámara de Dispositivos Médicos e Insumos para la Salud. - ANDI
- INVIMA – Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos
- Informes anuales del Observatorio de comercio electrónico 2016,2017 de la CCCE – Cámara de Colombiana de Comercio Electrónico
- COMSCORE – Comportamiento estadístico de compras online
- THE COCKTAIL ANALYSIS – Estudios e informes de investigación
- NETRICA(Netquest) – Informe sobre navegación y tasa de conversión en ecommerce por sectores
- gA CENTER OF DIGITAL TRANSFORMATION – Latin America 4.0: The Digital Transformation in the Value Chain

## Capítulo 4. Antecedentes

El programa Apps.co del Ministerio de las Tecnologías de la Información y Comunicación- MinTIC está dividido en tres etapas o fases de acompañamiento, ellas son: *Descubrimiento de negocios*, *Crecimiento y consolidación* y finalmente *Expansión* en su respectivo orden cronológico. Cada una de estas etapas tiene una metodología diferente de medición, seguimiento y evaluación de los progresos o alcances validados y logrados de las iniciativas acompañadas.

A continuación, se exponen las metodologías utilizadas por la empresa CliniShop S.A.S y su iniciativa de clasificados de salud en la etapa o fase inicial de *descubrimiento de negocios* y las subfases de *Validación y Apropiación y afinación*.




### 4.1. Fase - Descubrimiento de negocios

#### 4.1.1. Subfase - Validación

##### 4.1.1.1 HITO 1 – Necesidad o problema

Todo iniciativa empresarial, comercial, social, y en general todo proyecto, inicia con la identificación de una *necesidad o problema* (Job) existente, el cual, a su vez, surge del conocimiento o entendimiento de uno o varios clientes objetivo. Esta etapa es fundamental pues no solo emerge como su partida, sino que literalmente el futuro de la iniciativa depende de que se logre identificar o no la existencia de este. “*Los clientes no compran productos, compran solución a sus problemas*” (Clayton Christensen, 2016), definimos entonces *problema* como “*el obstáculo para llegar a un objetivo, o la brecha o gap existente de una*


*situación actual a una situación futura deseada*” (Clayton Christensen, 2016), este problema ya identificado debe cumplir con 4 características en su definición, debe ser: Explicito, simple, completo y formal, y breve. Para la formulación de la *hipótesis* de problema a investigar, se utilizó como herramienta en el Hito 1, el framework de los talleres tutoriales “buscando clientes”, que se muestra a continuación (Ver Figura 4).

## Actividad 2: Reescriba su problema

¿Quién tiene el problema?	Situación actual	Situación futura (deseada)	Blem (Obstáculo)	Contexto del problema

Problema: \_\_\_\_\_




**Figura 4.** Framework “Buscando clientes”

**Fuente:** Buscando sus clientes, Descubrimiento de negocios TIC, 2017

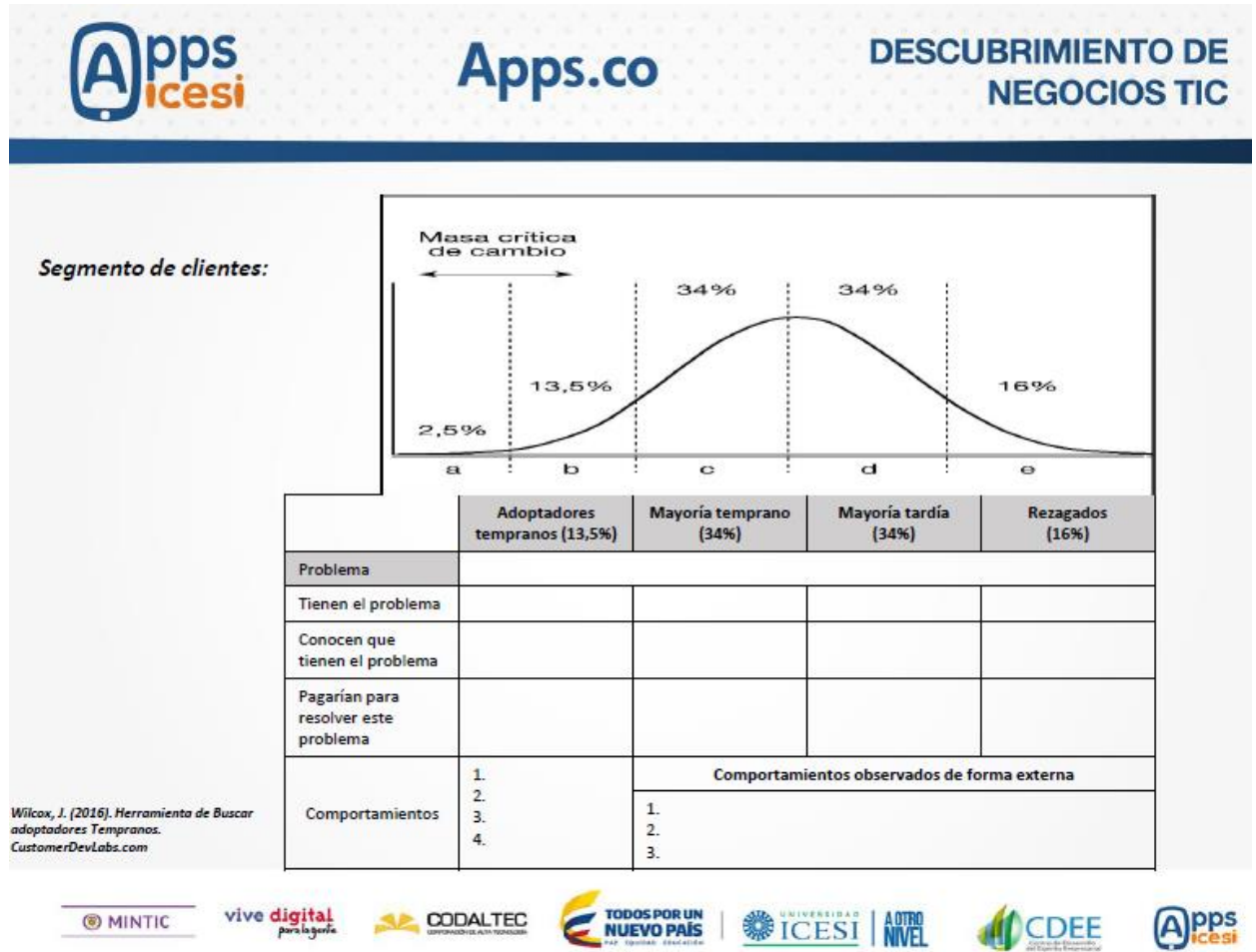
Para la segunda etapa de la identificación del problema se tuvo la validación de la hipótesis resultado, obtenida del problema planteado; para esta validación se realizaron dos entrevistas (Ver anexos 1, 2) por medio del aplicativo web llamado *surveymonkey* y de forma presencial

para los dos tipos de usuarios que utilizarían la plataforma, es decir, el *usuario comprador* y el *usuario vendedor*. Los resultados obtenidos permitieron validar o no el éxito de las hipótesis evaluadas, mediante un único criterio de éxito, así: Si los resultados obtenidos positivamente igualan o superan el indicador planteado del total de entrevistados. Para el *usuario comprador* se realizaron 12 entrevistas online y 30 entrevistas presenciales en las universidades ICESI y Santiago de Cali con estudiantes de las facultades de Ciencias de la salud y medicina, para el *usuario vendedor* se realizaron 70 entrevistas online y 10 entrevistas presenciales con Pymes que actualmente comercializan o no dispositivos, insumos o servicios de salud en línea.

#### **4.1.1.2 HITO 2 – Arquetipo de cliente**

En el hito 2 cuando se menciona el *arquetipo de cliente*, se refiere entonces a la especificidad, foco o nivel de segmentación a identificar en el cliente objetivo, y que se identifica como perfil o tipo a tener en el cliente o usuario para la iniciativa o emprendimiento digital. Dentro de los perfiles de usuario que se observan en un ecosistema digital, se pueden encontrar 5 tipos que se identifican en las cuatro etapas de la adopción de medios digitales, estos perfiles son: Usuarios, influenciadores, recomendadores, compradores y decisores de compra. Y las cuatro etapas de su disposición a la adopción digital a su vez son: adoptadores tempranos, mayoría temprana, mayoría tardía y rezagados (Wilcox, 2016). Cabe resaltar que el proyecto de evaluación se concentró especialmente en el *usuario vendedor* y en identificar quiénes de esos usuarios vendedores son los *adoptadores tempranos* (Early adopters), pues es este el que finalmente va a generar una compra o permitirá obtener tracción hacia los siguientes

adoptadores y a monetizar la propuesta de solución. En este hito se utilizó el framework “Herramienta de buscar adoptadores tempranos” (Ver Figura 5).



**Figura 5.** Framework “Herramienta de buscar adoptadores tempranos”

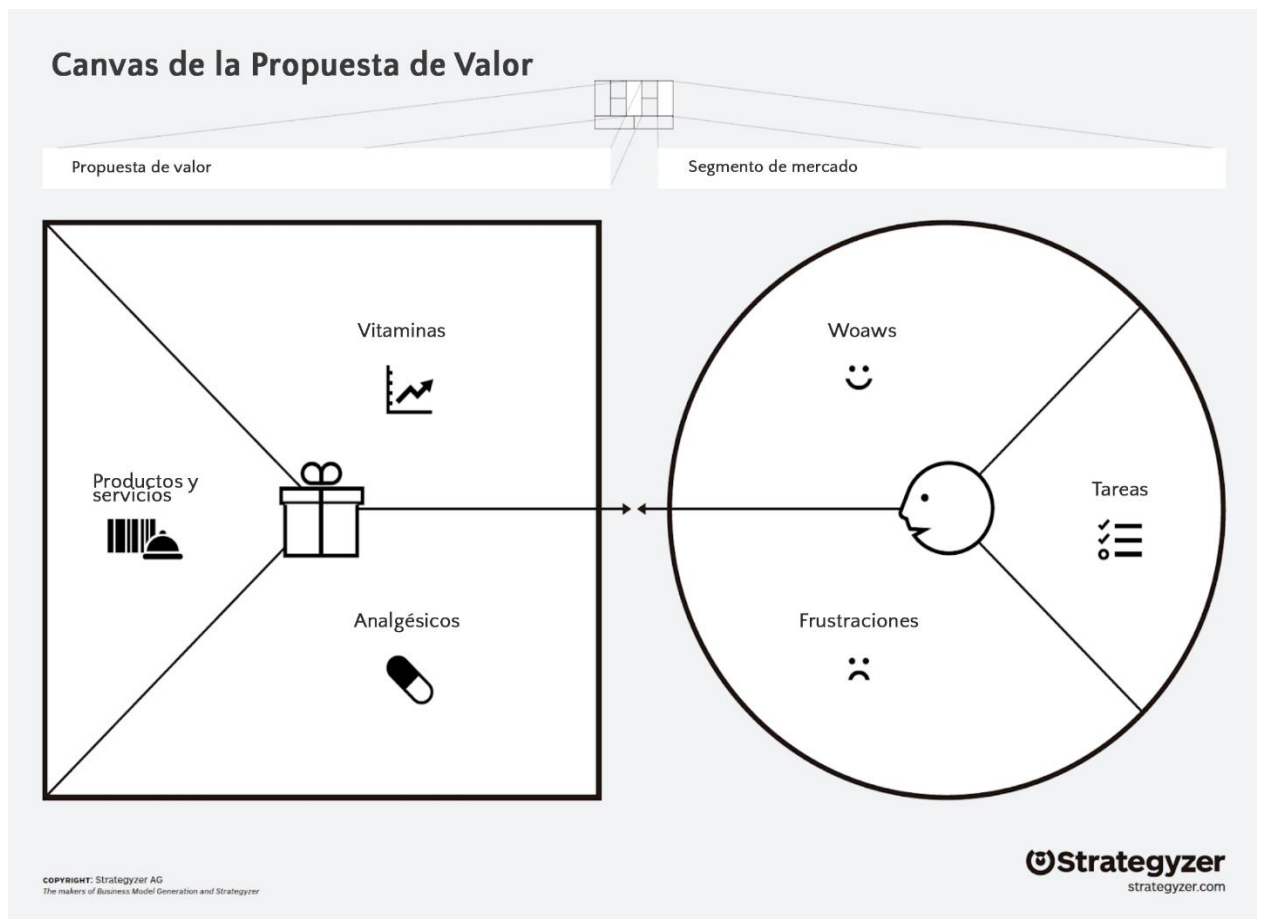
**Fuente:** Wilcox, J (2016). Herramienta de buscar adoptadores Tempranos. CustomerDevLabs.com

### 4.1.1.3 HITO 3 – Propuesta de valor

En el hito número 3, llamado *propuesta de valor*, la propuesta de valor es el elemento que va dirigido al objetivo meta, y por el cual se va a diferenciar la iniciativa o empresa del resto de



competidores o competencia del mercado. La definición concreta de propuesta de valor dice que es una declaración comercial que se usa para resumir por que un consumidor debe comprar un producto o usar un servicio, el cual agregara más valor o resolverá mejor su problema entre ofertas similares existentes (Kenton, 2018). Para la generación de este trascendental hito, la iniciativa utiliza dos frameworks altamente reconocidos en el entorno estratégico y administrativo y estudiados constantemente a lo largo de la maestría en diferentes asignaturas, ellos son, el *modelo de negocio canvas* y el *modelo canvas de propuesta de valor*. (Ver Figura 6)



**Figura 6.** Framework “Canvas de propuesta de valor”

Fuente: Strategyzer, [www.strategyzer.com](http://www.strategyzer.com)

El canvas de propuesta de valor está dividido en dos áreas, el lado derecho corresponde al cliente objetivo y el lado izquierdo al producto o servicio ofrecido. Dentro del componente del cliente se encuentran 3 cuadrantes que son las tareas, que hace referencia a lo que el cliente está tratando de hacer o tratando de solucionar, las frustraciones o dolores que son las emociones negativas antes, durante y después de las tareas, y las ganancias de valor que son los beneficios o utilidades que va a recibir el cliente por utilizar nuestro producto. En el componente del producto o servicio se encuentran otros 3 cuadrantes como el producto, que hace referencia al tipo de artículo, bien o servicio que se va a utilizar para satisfacer la demanda, los calmantes que son todas las características de la propuesta de valor que van a reducir las frustraciones del cliente y finalmente los creadores de valor que hacen referencia a como nuestro producto crea valor o beneficia a nuestro cliente (Alexander Osterwalder, 2014).

#### **4.1.1.4 HITO 4 – Prototipo funcional**

Creado con el objetivo de materializar la propuesta de valor definida en el hito anterior, el hito 4 correspondiente al prototipo funcional, es la creación de un producto con características básicas y experimentales que permitan evaluar la oferta de valor con el arquetipo de cliente definido, y así obtener retroalimentación de la experiencia del usuario (Usuario vendedor-Usuario comprador), su comportamiento enfrentado al prototipo, los posibles problemas de navegación, los llamados a la acción, la viabilidad en la captura de información relevante, y el acceso y búsqueda de la plataforma por otros medios no orgánicos.

#### **4.1.1.5 HITO 5 - Producto mínimo viable (PMV)**

En el hito 5 de la subfase inicial de validación tenemos el PMV o producto mínimo viable, cuya definición con nuestras palabras es; Un producto con las suficientes características, bondades, aplicabilidad y uso para utilizar como herramienta de generación de métricas (incluidas las ventas) que nos permitan obtener tracción y retroalimentación de la experiencia de usuario del aplicativo.

#### **4.1.1.6 HITO 6 - Tracción**

Y finalmente en el hito 5 de tracción, se trabaja con la iniciativa y su PMV por al menos 2 o 3 semanas. En esta etapa se tiene como objetivo lograr ofrecer y probar la oferta de servicio o producto digital y también su propuesta de valor, y lograr obtener métricas de crecimiento en la adquisición de clientes, el modelo de ingresos y las condiciones de venta y uso.

#### **4.1.2 Apropiación y afinación**

Fue la metodología de Objectives and Key Results (OKR'S), la elegida en esta etapa como mecanismo de medición seguimiento, evaluación y retroalimentación de las acciones estratégicas decididas. Aunque su autoría no se reconoce a una persona u organización específica, pues la metodología OKR'S se supone es la acumulación de conocimiento, aplicabilidad de varias metodologías científicas administrativas a través del tiempo e

iniciando en tiempos de Taylor y Druker y sus teorías de la administración y filosofía gerencial. Su notoriedad y evidencia temporal se remonta a principios de los años 90's en Intel Corporation para después ser popularizada e impulsada por Google la cual la utiliza desde inicios del nuevo milenio hasta nuestros días. OKR'S se define como "Un marco de pensamiento crítico y disciplina continua que busca asegurar que los empleados trabajen juntos, y centrando sus esfuerzos en hacer contribuciones cuantificables que impulsen a la compañía hacia adelante" (Paul R. Niven, 2016). La metodología está compuesta por unos *objetivos (Objectives)* que son "declaraciones concisas que describen una amplia meta cualitativa, diseñada para impulsar la organización en la dirección deseada" (Paul R. Niven, 2016) y unos *resultados claves (Key Results)* definidos como una declaración cuantitativa que mide el logro de un objetivo dado.

Para la evaluación y estudio de la estrategia, se definieron y establecieron tres grupos o áreas administrativas, estas son: Negocio, Finanzas y Producto, tomando como guía y recomendación las indicaciones de APPS Icesi (Aliado de MinTIC para operar el programa APPS.CO: Universidad Icesi a través de su Centro de Desarrollo de Espíritu Empresarial), a su vez, de estos tres grupos se relacionan los hitos componentes del modelo canvas acordes al grupo. Los objetivos definidos como meta cualitativa e inspiradora fueron definidos de forma unilateral y articulada con la misión y visión de la compañía, por la gerencia de CliniShop S.A.S como responsable de la estrategia y cumplimiento. Se formuló como objetivo para el área de negocio en los hitos de definición y validación de estrategias de relacionamiento con los clientes y canales de distribución, alcanzar una conversión deseada del 1%, la cual se establece con base en guía del mentor asignado y las métricas del informe Netquest 2017. En el área de finanzas en los hitos de definición de estructura de costos y

modelo de generación de ingresos, se estableció como meta alcanzar el punto de equilibrio, aunque por el tiempo de ejecución y evaluación, que para este proyecto es corto, tan solo 4 meses y el punto de equilibrio de un startup está proyectado a alcanzarse en los 36 meses iniciales de ejecución; se quiso ser ambiciosos y proyectarse con medidas exigentes e inspiradoras. Finalmente, en el área de producto se fijó conjuntamente incrementar el rendimiento de la plataforma y mejorar la experiencia de navegación, pues son los dos más importantes objetivos que se deben tener al inicio y puesta en marcha de un producto mínimo viable para ser utilizado como DEMO y generar retroalimentación por parte del usuario. Se define en esta etapa un porcentaje del 60% como base mínima de cumplimiento y/o logro alcanzado del objetivo, es decir, se establece dicho porcentaje como base mínima alcanzada para ser *exitosa* la estrategia.

## **4.2. Metodología**

Para el logro y cumplimiento de los objetivos planteados en el siguiente proyecto de evaluación, la empresa CliniShop S.A.S y su iniciativa clasificadosdesalud.com inician el programa de acompañamiento por parte del programa Apps.co y la Universidad Icesi con la fase llamada *Descubrimiento de negocios* y las subfases *Validación* y *Apropiación y Afinación*, en esta fase lo que busca el programa mediante metodología de hitos de investigación y análisis es validar en un periodo de 20 semanas (1. Validación:8 Semanas y 2:Apropiación y afinación -12 Semanas) la existencia de un problema o necesidad a solucionar o resolver por parte de la iniciativa y su impacto y/o relevancia para el cliente o consumidor final, también se definen, el arquetipo de cliente a atender, la propuesta de valor

ofrecida, se crea un prototipo funcional y el PMV(Producto mínimo viable a crear), este último, como maqueta o desarrollo prototipo a probar y experimentar en modo DEMO con los clientes, y finalmente se mide la tracción generada por la iniciativa.

En la segunda etapa de “afinación y apropiación” la metodología seleccionada para realizar la evaluación y estudio fue la metodología de OKR’S (Objetives and Key Results), pues es actualmente ampliamente conocida en el mundo digital por su demostrada eficiencia en la planeación de estrategias en medios digitales, emprendimientos con base tecnológica y múltiples incubadoras, aceleradores actualmente.

## Capítulo 5. Resultados

A continuación, se exponen e informan los resultados obtenidos por la empresa CliniShop S.A.S en el programa APPS.CO, en la fase de *descubrimiento de negocios* y las subfases *validación* y *apropiación–afinación*, y sus respectivos hitos de seguimiento para la iniciativa clasificadosdesalud.com.

### 5.1. Fase - Descubrimiento de negocios

#### 5.1.1. Subfase - Validación

##### 5.1.1.1 HITO 1 – Necesidad o problema

Como se mencionó anteriormente en la metodología, se utilizó el framework de construcción de la hipótesis del problema, el cual fue aportado y explicado por el programa APPS.CO en los diferentes talleres de “Buscando clientes”; el resultado de la construcción del problema o necesidad arrojó 2 tipos de hipótesis para los dos tipos de clientes, para el *usuario comprador* dice que: Los compradores de dispositivos, insumos y servicios de salud tienen dificultad para buscar y encontrar proveedores durante el proceso de compra en línea, (Ver Figura 7)

¿QUIÉN TIENE EL PROBLEMA?	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACION DESEADA	BLEM(OBSTACULO)	CONTEXTO DEL PROBLEMA
Los compradores de dispositivos, insumos y/o servicios de salud	A los compradores se les dificulta la búsqueda y compra en línea de sus necesidades derivadas de su condición de salud o la de un tercero	Que los compradores tengan facilidad al momento de buscar, encontrar y comprar su necesidad en salud	Dificultad para buscar un proveedor de productos o servicios de salud	Proceso de búsqueda y compra en línea
Problema: Los compradores de dispositivos, insumos y servicios de salud tienen dificultad para buscar y encontrar proveedores durante el proceso de compra en línea				

**Figura 7.** Hipótesis de problema del usuario comprador

**Fuente:** Elaboración propia

Para el segundo tipo de usuario, es decir, el *usuario vendedor* la hipótesis resultado quedo de la siguiente forma: El comercio de dispositivos, insumos y servicios de salud, tiene dificultades al momento de ofrecer sus productos a quien los está buscando o necesitando en el proceso de oferta y venta en línea, (Ver Figura 8)

¿QUIÉN TIENE EL PROBLEMA?	SITUACIÓN ACTUAL	SITUACION DESEADA	BLEM(OBSTACULO)	CONTEXTO DEL PROBLEMA
El comercio de dispositivos, insumos o servicios de salud	Los vendedores de productos o servicios para la salud tienen dificultades para ofrecer lo que ofertan a quien lo esta necesitando o buscando	Que los vendedores tengan facilidad al momento de ofrecer sus productos o servicios a quien los esta buscando	Dificultad para ofrecer productos o servicios de salud al cliente comprador	Proceso de oferta y venta en línea
Problema: El comercio de dispositivos, insumos y servicios de salud, tiene dificultades al momento de ofrecer sus productos a quien los esta buscando o necesitando en el proceso de oferta y venta en línea				

**Figura 8.** Hipótesis del problema usuario vendedor

**Fuente:** Elaboración propia

En la validación de las hipótesis anteriormente obtenidas, se utilizó el método de entrevistas en línea y presenciales con los dos diferentes tipos de usuarios de la plataforma de clasificados. Los resultados obtenidos que se enseñan a continuación para ambos casos validan con éxito ambas hipótesis formuladas como problema. En el caso de los *Usuarios*



*compradores* con los cuales se inicia la entrevista validando si son compradores de productos para la salud en línea y a las cuales se les realizó la pregunta Nro. 3 del anexo 1 “¿Al momento de comprar un producto para la salud en línea, que tan difícil le fue encontrar un proveedor o vendedor?, el **60%** de los entrevistados manifestó haber tenido algún problema o dificultad al momento de buscar y/o encontrar un proveedor para ese dispositivo o insumo que necesitaba para mejorar o mantener su condición de salud. En cuanto a los *Usuarios vendedores*, con un **53,3%** de los entrevistados respondiendo como más relevante “Encontrar quién está necesitando mi producto y/o servicio”, en la pregunta Nro. 2 del anexo 3, “En una escala de 1 a 5, siendo 1 la más relevante y 5 la menos relevante. ¿Al momento de vender un producto para la salud en línea, usted o su empresa busca?” se validó con éxito la hipótesis planteada, no sin dejar de precisar, que el usuario vendedor a su vez fue validado como early adopter, pues el 60 % utiliza constantemente las ventas en línea al momento de ofrecer sus productos o servicios (Ver Figuras 9 y 10).

INDICADOR	HIPOTESIS
50%	Los compradores tienen o han tenido algún problema al momento de buscar un proveedores online de productos y servicios de salud
50%	Los encuestados compra o a comprado alguna vez productos para la salud online
50%	Los comerciantes en salud considera importante vender en línea para encontrar quien esta buscando o necesitando su producto o servicio.
50%	Los encuestados venden o ha vendido sus productos en línea

**Figura 9.** Cuadro de hipótesis e indicadores de éxito

**Fuente:** Elaboración propia

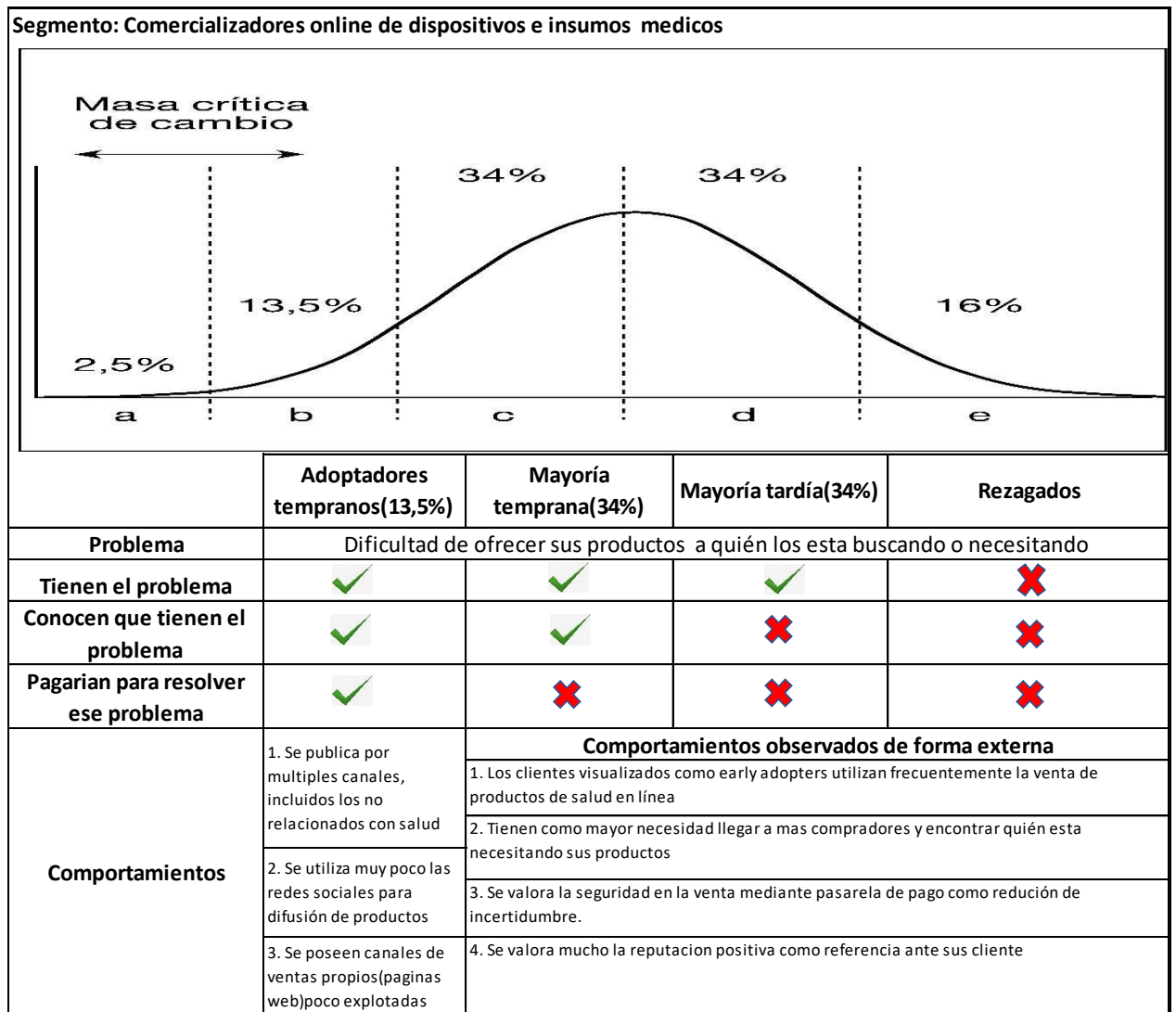
RESULTADO	APRENDIZAJE
Resultado:60% - Se valida la hipótesis - ÉXITO	*Se invalidan los estudiantes de salud como early adopters, pues en muchos de sus casos los productos o insumos son comprados por sus padres, o en tiendas físicas dentro de la universidad o en lugares aledaños
	*Se identifica labor comercial presencial de terceros del comercio, y plataformas existentes directamente con estudiantes de la salud
Resultado:52,86% Se valida la hipótesis - ÉXITO	
Resultado:53.73% - Se valida la hipótesis - ÉXITO	*Los clientes visualizados como early adopters utilizan frecuentemente la venta de productos de salud en línea
	*Tienen como mayor necesidad llegar a más compradores y encontrar quien está necesitando sus productos
Resultado: 60% Se valida la hipótesis - ÉXITO	*Se valora la seguridad en la venta mediante pasarela de pago como reducción de incertidumbre.
	*Se valora mucho la reputación positiva como referencia ante sus clientes

**Figura 10.** Resultados de la validación de la hipótesis según entrevistas

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.1.2. HITO 2 – Arquetipo de cliente

Durante el proceso de validación del problema, se lograron identificar como usuarios vendedores a diferentes actores del comercio de dispositivos médicos de las clases I, II, IIIa, IIIb y IV, como los productores, importadores, distribuidores, comercializadores, e inclusive comercializadores de usados, capturando y analizando en ellos los factores que motivaban a unos a ofrecer sus productos por los canales tradicionales de ventas como la venta institucional directa, la venta por catálogo, la visita médica institucional, venta en evento especializado, etc y a otros a utilizar mecanismos y canales de ventas no tradicionales como las ventas online en redes sociales, páginas web, web apps, Email marketing, plataformas e-commerce y finalmente plataformas de clasificados online.



**Figura 11.** Curva de difusión y adopción de clasificadosdesalud.com

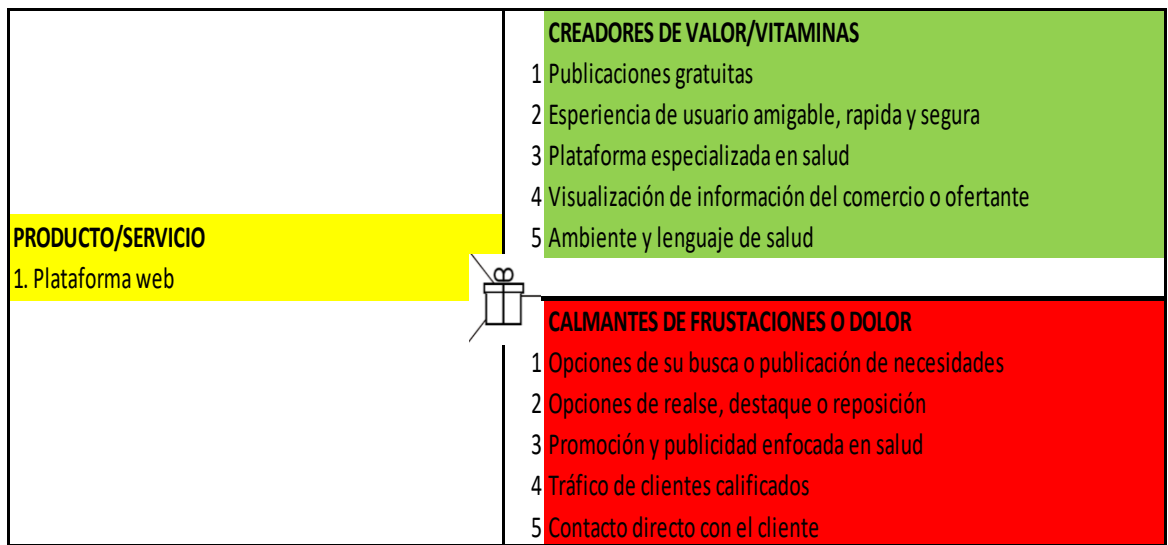
**Fuente:** Elaboración propia

Lo que enseña el framework y la curva de difusión de la innovación es la ruta de la masa crítica de cambio, en la adopción de la iniciativa nueva evaluada. Para el caso de clasificadosdesalud.com, los early adopters identificados y evaluados dentro de los usuarios vendedores, son los comercializadores que ya tienen como canal o herramienta de oferta o venta el internet. Ellos tienen el problema, conocen o saben que lo tienen y se evidencia en la actualidad el pago para resolverlo, dentro de sus comportamientos característicos está el

no contar con una página web propia, o si se tiene están subutilizada o poco explotada, se utilizan múltiples canales de oferta siendo el más predominante o líder MercadoLibre, seguido por Olx, Éxito.com, Linio, vale la pena resaltar que todos estos y otros mas no especializados en el sector salud. Un común denominador identificado en su comportamiento es la importancia dada a la reputación como referente ante su cliente, esto siendo consecuente con la constante intención de reducción de incertidumbre en la relación de compra online (Ver Figura 11). Finalmente, se obtiene como arquetipo de cliente a las empresas Pymes comercializadoras de dispositivos médicos que comercializan, distribuyen, o promocionan sus productos por canales o medios digitales online.

#### **5.1.1.3. HITO 3 - Propuesta de valor**

El planteamiento de la propuesta de valor se realizó con un equipo de trabajo conformado por 3 colaboradores de la empresa CliniShop S.A.S y el gerente y principal estratega de la organización durante 3 días de trabajo. Acudiendo al estudio observacional del cliente early adopter a lo largo de esta etapa de la iniciativa y a la metodología de canvas para modelar la formulación, podemos visualizar la información obtenida, discutida, priorizada según relevancia y plasmada en el modelo de propuesta de valor (Ver figura 12).



**Figura 12. Modelo canvas de propuesta de valor de clasificadosdesalud.com**

**Fuente:** Elaboración propia

El resultado del uso del modelo y la sintetización y empleo de la información nos arroja como resultado la formulación de la siguiente propuesta de valor:

*“Nuestra plataforma de clasificados ayuda al comercio e industria del sector salud, a encontrar al que está necesitando su producto o servicio y así aumentar sus ventas”*

Una vez obtenida la propuesta de valor, se formula a partir de ella la misión de la iniciativa que quedaría de la siguiente forma:

*“Conectamos compradores y vendedores del sector salud, facilitando la búsqueda, compra y venta de sus necesidades por medio de una plataforma de clasificados especializada”.*

Para la validación de la propuesta de valor se realizaron 2 actividades que fueron:

1. Se realizó una campaña publicitaria inicial de la landing page [www.clinishop.co/landing/u/](http://www.clinishop.co/landing/u/) en Facebook ads por un periodo de 8 días con una segmentación específica.
2. Se realizó la creación de una oferta simulada de 3 productos para la salud relacionados con la movilidad (Una Silla de ruedas, Un Caminador, Un juego de muletas) en OLX

#### **5.1.1.4. HITO 4 – Prototipo funcional**

Después de una ardua búsqueda de un CMS (Content Management System) o sistema de administración de contenidos que sirviera como prototipo funcional para la iniciativa y obteniendo como oferta del mercado opciones de alto costo como Prestashop, Shopify y Magento, se decidió comprar un CMS llamado scriptclasificados, de origen español, creado en lenguaje PHP y con las características necesitadas por la iniciativa, su costo no superó los 90€.

#### **5.1.1.5. HITO 5 - Producto mínimo viable (PMV)**

El producto mínimo viable de clasificadosdesalud.com contó con la participación de la empresa de desarrollo de aplicativos Angular, miembro del Startup Café de la Universidad Icesi. Para la creación de este se realizó la inversión de compra de un tema genérico, prediseñado y robusto de clasificados llamado ClasificADS a la empresa Themeforest, el cual está desarrollado en lenguaje PHP y con funcionalidad en WORDPRESS para experimentación, evaluación y mediciones en versión DEMO.

#### **5.1.1.6 HITO 6 – Tracción**

Los resultados del hito de tracción fueron bastante motivadores y positivos, mereciendo ser exaltados por el programa de acompañamiento como iniciativa destacada de la semana con el “*Mejor esfuerzo emprendedor*”. En esta etapa se lograron obtener 22 *clientes registrados* exhibiendo sus productos con más de 100 *productos disponibles* como oferta, se logró obtener 22 de *match* entre *usuarios vendedores* y *usuarios compradores* y un acceso y navegación de 200 sesiones de usuario, es decir, 200 usuarios calificados ingresando diariamente

#### **5.1.2. Subfase - Apropiación y afinación**

La información y datos resultantes de la metodología de OKR'S utilizada en esta esta se muestran según el grupo evaluado así:

### **5.1.2.1 Negocio**


#### **5.1.2.1.1 HITOS- Relacionamiento con los clientes y canal de distribución**

Los resultados clave (Key Result) establecidos para el cumplimiento del objetivo fueron aumentar la cantidad calificados diarios de 60 a 600 usuarios o 4800 semanales navegando en la plataforma, aumentar la cantidad de clientes registrados y ofertando sus productos de 7 a 50 al mes, y aumentar la cantidad de MATCH logrados entre usuarios y clientes de 0 a 28 por semana; para lograr este resultado de tráfico e interacción deseado se llevaron a cabo actividades o campañas de mercadeo, publicidad y promoción en Facebook, Google ads, SEO(Search Engine Optimizer), difusión radial y abordaje presencial en IPS que representaron iniciar en el mes de Enero de 2018 con 5 usuarios navegando como línea de base y finalizando este mes con 794 usuarios accedendo semanalmente a la plataforma y después de 11 semanas terminar con un promedio de 2830 usuarios que son 404 usuarios diarios, que definitivamente se acercaron a los deseados 4800 usuarios semanales o 600 diarios plantados como resultado clave. Si bien entonces los resultados de acceso fueron positivos, alcanzado un cumplimiento del 70% de la meta, no podemos decir lo mismo del registro de usuarios y MATCH logrados entre cliente y usuario, pues en ambos casos no se cumplió con la meta, en el primer caso solo el 38% con 19 clientes promedio registrados y publicando sus productos por mes y en el segundo el 40% con 11.3 MATCH alcanzados por semana lo que representa un 0,4% de conversión y afectando directamente el resultado, con un cumplimiento alcanzado del 40% del objetivo. Se cree los resultados negativos antes expuestos se derivan de la poca presencia física en sitios estratégicos de captura y



enrolamiento de usuarios compradores, al dejar a voluntad y disposición del usuario vendedor la publicación de los anuncios clasificados.

**Tabla 2.** Tablero de control – Información de áreas, objetivos y resultados clave

				
Nombre de la Iniciativa:	Clasificados de salud.com			
Propuesta de valor:	Conectamos vendedores y compradores de productos y servicios para la salud en una plataforma de clasificados especializada que facilita la búsqueda, compra y venta			
Área	Hito del área	Objetivo(Objetive)	Indicador	Actividades
M E R C A D E O	Relacionamiento con clientes	Alcanzar la conversión de cada del 1%	Usuarios calificados accedendo (Sesiones de usuario)	Implementar campañas publicitarias en Facebook ads con publico segmentado dirigidas a generar trafico a la plataforma de al menos 2800 usuarios semanales
				Realizar campañas en Google Ads, SEO y posicionamiento en motores de búsqueda dirigidos a generar un trafico de al menos 100 usuarios diarios
	Canal de distribución del producto y/o servicio.		Clientes registrados	Realizar campañas de difusión radial en programas especializados en salud (Bienes tar-
				Realizaremos una campaña de información, captura de registro de usuarios y presencia de marca en 3 instituciones de salud-IPS
F I N A N Z A S	Identificación y validación de costos clave	Alcanzar punto de equilibrio financiero	Costos y gastos	Realizaremos la validación y estructuración de costos y gastos de la iniciativa con un modelo de presupuesto
	Definición y validación del modelo de generación de ingresos		Ventas efectivas	Realizaremos la proyección de ventas esperadas al menos para 4 meses, identificando la mezcla de ventas y el punto de equilibrio a alcanzar
P R O D U C T O	La iniciativa de negocio digital identifica y define sus recursos clave	Incrementar el rendimiento de la plataforma y mejorar la experiencia para el USUARIO y CLIENTE	Velocidad	Optimizar el código fuente de la plataforma que permita mejorar la velocidad de acceso. Realizar pruebas de pentesting para garantizar la seguridad del sistema.
	La iniciativa de negocio digital ha adaptado su producto digital para permitir la escalabilidad de la solución.		Modelo de monetización	Realizar el diseño de como va a quedar es a área de suscripción Seleccionar un método de pago (pasarela, transferencia) Realizar el código y hacer pruebas
			Modelo de pago	Definir pasarela de pagos y desarrollar de vinculo

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.2.2 Finanzas

Para el segundo grupo de la metodología OKR'S se definió como objetivo alcanzar el punto de equilibrio de la iniciativa como se mencionó en instancias anteriores en la metodología. Para establecer el punto de equilibrio se realizó por parte de un equipo de trabajo conformado por 3 colaboradores vinculados a CliniShop S.A.S, a saber, el gerente, la dirección financiera y la contadora, un presupuesto de costos y gastos anuales de la iniciativa clasificadosdesalud.com para el año 2018 en su operación más básica, el cual arrojó como resultado unos costos y gastos mensuales por valor de \$5.959.576 y estableciéndose este como valor como meta del objetivo trazado y las ventas por 0\$ como línea base particular de clasificadosdesalud.com.

Como resultados claves (Key Results) de este grupo se estableció entonces la identificación y el establecimiento de los costos y gastos de operación al 100% y el identificar, establecer y lograr la cantidad de ventas necesaria con el modelo actual de monetización para alcanzar el 60% del punto de equilibrio.

Se obtuvo para el caso del primer resultado clave un cumplimiento específico del 100%, pues para la quinta semana de operación ya se había alcanzado un avance total de su cumplimiento (Ver tabla 3). Los resultados de cumplimiento del segundo resultado clave (Key Result) no fueron tan satisfactorios como los del primero, en este caso, solo se alcanzó el 51% de cumplimiento específico, pues siendo el mes de marzo el pico más alto de ventas de la iniciativa tan solo se logró vender \$3.050.300 que nos representan dicho porcentaje. Como gran resultado general de cumplimiento del objetivo, se obtiene en este grupo un porcentaje del 75%, estableciéndose como satisfactoria o *exitosa* ante la evaluación estratégica.

### 5.1.2.3. Producto

El tercer grupo o área es el producto, para este grupo se estableció incrementar el rendimiento de la plataforma y mejorar la experiencia para el USUARIO y CLIENTE como objetivo a lograr. El resultado final nos arrojó un 65% de cumplimiento del objetivo y *exitosa* la estrategia implementada, explicándose en que los resultados clave formulados, como lo son: Optimizar los componentes de la plataforma (hardware, código y diseño) que permita atender al menos 500 usuarios concurrentes, en menos de 1000 ms, reescribir el código, de tal manera que permita gestionar suscripciones y estas sean enviadas a un medio de pago (Pasarela o vía transferencia) y vincular completamente pasarla de pagos con la plataforma en no más de 4 semanas para lograr cumplimiento del objetivo de la oferta y ventas obtuvieron resultados diversos en su ejecución, así: Para el primer resultado clave se realizaron actividades como optimizar el código fuente de la plataforma que permita mejorar la velocidad de acceso y realizar pruebas de pentesting para garantizar la seguridad del sistema, obteniendo como resultado específico un cumplimiento del 70%, iniciando con la minificación de los archivos HTML, JS y CSS y posteriormente a medida que iban incrementando los usuarios de 328 hasta 510, ser atendidos en 575 milisegundos como máximo tiempo.

Finalmente, los dos últimos resultados claves comparten elementos en común, como lo son, la integración de la pasarela de pago y el modelo de monetización, que para esta iniciativa fue el modelo de suscripción. Para el primer caso particular se logra un cumplimiento del 50%, pues se estableció como tiempo máximo de trabajo de implementación 4 semanas y se tardó 6 semanas su integración total, es decir, tomo 50% más de tiempo alcanzar el tiempo

deseado, en el segundo caso, se implementa la suscripción por medio de redes hacia la tercera semana, obteniendo un aprobado como resultado. (Ver tabla 3)

**Tabla 3. Tablero de control - Resultados**

Línea Base	Enero	FEBRERO				MARZO				ABRIL				Resultado Final	Estándar	Resultado clave(Key results)	Cumplimiento de resultado	Cumplimiento del objetivo	
	Semana 4	Semana 5	Semana 6	Semana 7	Semana 8	Semana 9	Semana 10	Semana 11	Semana 12	Semana 14	Semana 15								
5 Sesiones de usuario x Día	794	485	1142	2298	3245	3413	4023	3956	3996	4211	3567	2830 Semanales (404 Diarios)	1%	Aumentar la cantidad diaria de 60 a 600(1000%) <b>usuarios calificados</b> (Sesiones de usuario) navegando en la plataforma	70%	40%			
	0	-39%	135%	101%	41%	5%	18%	-2%	1%	5%	-15%	4							
	6	0	3	3	10	2	6	2	4	8	1								
	0	-100%	300%	0%	233%	-80%	200%	-67%	100%	100%	-88%								
	7	3	0	5	12	14	6	4	7	13	5	19					19	Aumentar la cantidad de clientes registrados y ofertando sus productos de 7 a 50(750%) al mes	38%
		-57%	-100%	500%	140%	17%	-57%	-33%	75%	86%	-62%								
	8	0	26	9	12	6	3	16	12	17	15	11,3					11,3	Aumentar la cantidad de MATCH logrados entre usuarios y clientes de 0 a 28 por semana	40%
	800%	100%	-189%	25%	-100%	-100%	81%	-33%	29%	-13%									
\$0	En creación	Avance al 60%	Avance al 80%	Avance al 90%	Avance al 100%							100%	36 Meses	Identificar y establecer los costos y gastos actuales de operación	75%	75%			
	\$ 0	\$ 1.900.000				\$ 3.050.000				\$ 2.250.000				51%			Identificar, establecer y lograr la cantidad de ventas necesaria con el modelo actual de monetización para alcanzar el 60% de punto de equilibrio		
500 Usuarios /1000ms	Se minificaron los archivos HTML, JS y CSS	Se sobrescribieron algunos accesos a la base de datos que tenían un nivel de complejidad n°2	Implementación de https://tools.pingdom.com/#/b3mhFV/clarificados desalud.com	328 Usuarios/ 400 ms	463 Usuarios/ 425 ms	487 Usuarios/ 460 ms	574 Usuarios/ 465 ms	565 Usuarios/ 480 ms	570 Usuarios/ 500 ms	601 Usuarios/ 550 ms	510 Usuarios/ 575 ms	420,68 Usuarios/ 350 ms	500/1000 ms	Optimizar los componentes de la plataforma (hardware, código y diseño) que permita atender al menos 500 usuarios concurrentes en menos de 1000 ms.	70%	72%			
NA	Revisión de arquitectura de tema	Reestructuración de área de suscripción	Implementación de suscripción por medio de redes									Ok	NA	Reescribir el código, de tal manera que permita gestionar suscripciones y estas sean enviadas a un medio de pago (Pasarela o vía transferencia)	Ok				
0%	Estudio de alternativas	Integración pasarela tucompra con CS	Integración pasarela tucompra con CS	Integración completa Visa,Mastercard y PSE	Integración completa Efecty,Baloto, Éxito	Integración completa Efecty,Baloto, Éxito						6 Semanas	4 Semanas	Vincular completamente la pasarela de pagos con la plataforma en no mas 4 semanas para lograr cumplimiento del objetivo de la oferta y ventas	75%				

Fuente: Elaboración propia

## Capítulo 6. Plan de acción

Una vez analizados los resultados obtenidos en la ejecución de las diferentes metodologías de evaluación, y principalmente del tablero de control de OKR'S, y partiendo de la premisa de mejorar los resultados negativos, sin afectar los positivos; se plantea el plan de acción para los siguientes 6 meses de funcionamiento de la plataforma de clasificados de salud – clasificadosdesalud.com.

Para llevar a cabo el plan, se elaboró una matriz o plantilla a partir de mecanismos suministrados en el texto *Calidad y auditoria en salud* (MSP, 2015) con el ánimo de definir, ordenar y plasmar los componentes del plan de acción a desarrollarse, esta matriz contiene la siguiente información:

1. Indicador de éxito global
2. Tareas o actividades para hacer realidad cada estrategia.
3. Tiempo necesario para la realización de cada tarea o actividad
4. Meta que se desea alcanzar, en términos concretos, cualitativos o cuantitativos.
5. Responsable de cada tarea.
6. Recursos tecnológicos, materiales, financieros o humanos necesarios.

Se estableció como indicador de éxito global a alcanzar, un cumplimiento del 80% en la totalidad de los objetivos previamente utilizados en el tablero o matriz de OKR'S, a su vez se considera este porcentaje retador e inspirador, debido a que en la fase inicial de evaluación solo se alcanzó el 40% en el área de mercadeo, y el 75% en el área de producto (Operación), este último aunque fue un resultado positivo, se estima que se pueden mejorar con el transcurrir de la operación de la plataforma (Ver tabla 4).

**Tabla 4. Tablero de seguimiento y evaluación del plan de acción**

MATRIZ PLAN DE ACCION									
Indicador de éxito global	Objetivo	¿Que? Meta	Total	Nro	¿Como? Actividades	¿Con que? Recursos	¿Cuando?		¿Quien? Responsable
							Inicio	Final	
Alcanzar en un del 80% el cumplimiento de la totalidad de los objetivos del tablero OKR'S	Alcanzar la conversión deseada del 1%	Clientes registrados u ofertando productos a 50 por mes	350 clientes registrados y ofertando al 31/12/18	1	Abordar directamente clientes potenciales o early adopters por medio de redes sociales, páginas web y otras plataformas de clasificados e ecommerce	Humanos,Financieros, Tecnologicos	06-18	07-18	Angular / Equipo comercial
				2	Asistir a eventos especializados de salud como panelista	Humanos,Financieros,Materiales	06-18	11-18	Edward A. Osorio / Equipo Comercial
				3	Realizar campañas de difusión radial y TV en programas especializados en salud	Humanos	06-18	11-18	Edward A. Osorio / Start Up Café- APPS.CO
	Cantidad de MATCH a 28 por semana	800 MATCH al 31/12/18	4	Establecer 4 puntos de información presenciales de registro que me represente al menos 10 usuarios registrados por día por punto de captura	Humanos,Materiales	07-18	09-18	Equipo comercial	
			5	Promocionar la plataforma con técnicas de mercadeo y promoción tradicional y digital	Humanos,Tecnologicos, Financieros	06-18	12-18	Angular / Equipo comercial	
			6	Realizar alianzas estrategicas con multiplicadores de información, generadores de opinión y utilizar canales de difusión de la iniciativa	Humanos, Financieros	06-18	06-18	Equipo comercial	
			7	Analizar y evaluar el actual chabot utilizado en la plataforma y las posibles opciones del mercado	Humanos,Tecnologicos	06-18	07-18	Angular	
Incrementar el rendimiento de la plataforma y mejorar la experiencia para el USUARIO y CLIENTE	Reducir de 5 a 0 chats de contacto perdidos diariamente en el chabot	0 Chats perdidos de contacto a 30/07/18							

**Fuente:** Elaboración propia

Como se menciona anteriormente, los objetivos iniciales del tablero de control se mantienen como referentes principales a cumplir dentro del plan de acción, al igual que los resultados clave para lograr los objetivos con excepción del área de producto, el cual se reformuló y se planteó una nueva meta “*Reducir de 5 a 0 los chats de contacto perdidos diariamente en el chatbot de la plataforma*”.

En el área de negocio, como primera actividad para elevar los 19 usuarios vendedores registrados y publicando obtenidos mensualmente, hasta alcanzar los 50 usuarios meta establecidos como resultado clave; se realizarán campañas de abordaje a clientes potenciales (Early Adopters) por medio del rastreo manual sitio a sitio de las publicaciones relacionadas con salud en grupos de compraventa, clasificados, empleo y oferta de servicios tanto en Facebook como Instagram. El empleo de plataformas de e-commerce como OLX, Mercadolibre, y Éxito.com también son utilizados frecuentemente por ellos para publicar sus productos o servicios, cabe resaltar, que se logró identificar que resulta bastante efectivo el abordaje por estos mecanismos, pues el esfuerzo comercial ejecuta directamente a quién realiza las publicaciones y en muchos de los casos a los decisores de compra de pautas. Para esta actividad se asignará a la empresa Angular como social mánager de la cuenta o perfil de clasificadosdesalud.com en medios digitales y redes, y al equipo comercial de la empresa CliniShop como líder propio del proceso de gestión de contacto digital, telefónico, mensajería y chats institucionales, el tiempo estipulado para la realización de esta actividad fue de 30 días calendario iniciando el 01-06-18.

La segunda actividad que se realizara en el área de negocio es la de hacer presencia física en eventos especializados y relacionados con el sector salud, como acción de activación de la marca, socialización de la iniciativa, y captura de voluntades de los early adopters asistentes



y participantes que suelen acudir a dichos eventos, con el ánimo de promocionar y publicitar productos y servicios. Los eventos escogidos para esta segunda actividad fueron aquellos a realizarse entre el mes de Junio y Noviembre de 2018, ellos son: Feria Meditech 2018 (Bogota,07-18), 2do simposio de excelencia clínica de la Cámara de Comercio de Cali (Cali,09-18), Héroes Fest de Innpulsa Colombia (Cali,10-18), eCommerce Summit Colombia (Bogota,10-18) y el día del afiliado a la Cámara de Comercio de Cali (Cali,11-18), para liderar esta actividad se tuvo un equipo conformado por la gerencia en cabeza del Sr. Edward A. Osorio y al departamento comercial conformado por dos colaboradores.

Como tercera actividad del plan de acción en el área de negocio en los siguientes 6 meses, se gestionará, apoyados en el departamento de mercadeo institucional de la Universidad Icesi, el Centro de Desarrollo de Espiritu Empresarial CDEE, y el programa APPS.CO, la participación de clasificadosdesalud.com en programas de comunicación radial y televisivos locales, regionales y nacionales que permitieran la difusión y presentación de la iniciativa. Estos medios de comunicación masiva permitirán aumentar la visibilidad ante el early adopter, y así fortalecer la credibilidad del proyecto. Para realizar la tercera actividad se tiene un tiempo estimado de 6 meses, pues el tramitar y lograr conseguir espacios importantes y relevantes en programas especializados no resulto una tarea fácil, y además se trató de gestionar al menor costo o impacto posible de inversión.

Las actividades 4, 5 y 6 del área de negocio estuvieran encaminadas a lograr una cantidad de 28 MATCH por semana entre compradores o oferentes de anuncios en la plataforma, es decir, lograr que los usuarios compradores efectivamente se interesen, pregunten, contacten o compren los servicios y productos ofrecidos en clasificadosdesalud.com. Lograr esta cantidad de MATCH resulta de especial importancia, porque se constituye en información

relevante para el usuario vendedor, y herramienta para mostrar y utilizar en la labor comercial con él, quién es el que finalmente permita monetizar y obtener ingresos por pauta.

La cuarta actividad puntualmente tiene como objetivo aumentar el tráfico de personas hacia la plataforma, para ello, se establecerán 4 puntos presenciales con capacidad de enrolamiento de al menos 10 usuarios compradores diarios, estos 4 puntos de enrolamiento estarán ubicados en las sedes de 3 IPS y 1 una EPS en la ciudad de Cali. Las IPS ya contactadas y que aprobaron la presencia fueron Clínica Oriente, Clínica Nuestra y Fundación Valle de Lili, y la EPS que apoyara Coomeva EPS. Para llevar a cabo con éxito esta actividad, se requerirán recursos humanos, representados en un equipo comercial de 4 personas y recursos materiales representados en equipo de cómputo para los puntos, stands, y material publicitario. La ejecución de la actividad está planeada para llevarse a cabo entre los meses de julio y septiembre de 2018, programando su trabajo con cronograma según disponibilidad de espacio y tiempo de autorización, además, de no intervenir con la ejecución de las otras actividades a desarrollar en el plan de acción.

De la actividad número 5, la cual ya se viene ejecutando en la primera fase del proyecto, para el plan de acción se incorporan, además, campañas de marketing digital estratégico no utilizadas hasta el momento, como los son publicaciones y campañas de redes sociales de productos de alta demanda de servicios de alto flujo de pacientes o demandantes, y de segmentación específica del usuario comprador, todo esto acompañado además de una optimización en los buscadores como Google y Bing.

En cuanto a la sexta actividad se establecerá contacto con empresas que ofrecen planes complementarios de salud y asociatividad como Previser, Promedico, Coomeva Medicina Prepagada y Coomeva Cooperativa, que poseen una cantidad de afiliados especializados que

sirven como usuarios compradores, y que ofrecen medios escritos y material POP en donde pautar por parte de clasificadosdesalud.com. Para llevar a cabo esta actividad solo se estableció un mes de ejecución, pues creemos que las alianzas, y vinculaciones comerciales deben tomar no más de este tiempo, y los recursos a emplear serán humanos y financieros.

Por último, en el área de producto, es fundamental para la iniciativa perfeccionar el relacionamiento con el cliente en los diferentes canales de comunicación e interacción con él. Para incrementar el rendimiento de la plataforma y mejorar la experiencia del USUARIO y CLIENTE, se analizaron diferentes alternativas para que la sesión de navegación en la plataforma se viera intervenida con un mecanismo que a manera de chatbot permitiera reducir de 5 chats perdidos que se tenían con el chatbot inicial adoptado, a no tener ningún chat perdido, es decir, a que no se perdiera ningún tipo de comunicación o voluntad de comunicación entre un usuario y el servicio al cliente del cual se disponía.

Se utilizaron recursos humanos y tecnológicos por parte de la empresa de desarrollo de software Angular durante 2 meses, y se definió a la plataforma TAWK.TO como chatbot de inteligencia artificial, pues entre las bondades que se le desatacan a esta, está la alternativa de ser una aplicación y tener disponibilidad de interacción desde un teléfono móvil, ofrecer también la posibilidad de personalizar los mensajes de bienvenida automáticos y la contestación automática de mensajes preestablecidos, lo que nos permitiría interactuar instantáneamente con la sesión de navegación de usuario.

## Capítulo 7. Conclusiones

Se puede concluir entonces, que después de haber realizado el trabajo de monitoreo y evaluación de la decisión de CliniShop S.A.S de migrar al mundo Online, con una nueva línea de negocio es positiva. Me gustaría resaltar de forma importante y contundente, que el éxito concluido nace desde la decisión de acompañamiento de la iniciativa por parte de programas diseñados para este motivo, como lo es APPS.CO, y su aliado estratégico la Universidad Icesi con su Centro de desarrollo de Espíritu Empresarial CDEE.

Fundamento el éxito, además, en las métricas alcanzadas durante el trabajo realizado, dado el poco tiempo empleado y la vertiginosidad y exigencia del programa. También en el aprendizaje alcanzado en el tiempo empleado por la iniciativa, en la metodologías, los talleres, presentaciones de pitch y las evaluaciones de control, las cuales contribuyeron a disminuir la incertidumbre gerencial, incentivaban el compromiso por parte del equipo aumentando así las posibilidades de éxito de la nueva línea de negocio de la compañía, esto sin decir que asegure su futuro o esté garantizada la trascendencia como generador de valor para el mercado, pues este solo dependerá de la gestión, dinamismo, nuevas estrategias, y disciplina que se realice por las partes interesadas de CliniShop S.A.S en las siguientes etapas de acompañamiento de Crecimiento y Consolidación, y Expansión.

## Capítulo 8. Bibliografía

- Alexander Osterwalder, Y. P. (2014). *Diseñando la propuesta de valor*. New Yersey: John Wiley & Sons Inc.
- Cambridge Dictionary. (2017). *Dictionary.Cambridge.org*. Recuperado el 2017, de <https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/early-majority?fallbackFrom=english-spanish>
- Clayton Christensen, T. H. (2016). Jobs to be done. *Harvard Business Review*.
- Confecamaras. (2016). *Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia*. Confecamaras, Bogota D.C.
- INVIMA. (2013). *ABC de Dispositivos medicos*. Bogota D.C: Imprenta Nacional.
- Kenton, W. (19 de Enero de 2018). *Investopedia*. Obtenido de <https://www.investopedia.com/terms/v/valueproposition.asp>
- MinSalud. (2017). *Informe al congreso 2016-2017 Sector Administrativo de Salud y Protección Social*. Ministerio de la Salud y Protección Social, Bogota D.C.
- MSP, F. A. (2015). *Calidad y Auditoria en salud*. Bogota: ECOE Ediciones.
- Netquest. (2017). *Informe sobre navegación y tasas de conversion en Ecommerce por sectores*.
- Organización Mundial de la salud. (07 de 10 de 2017). [www.who.int/countries/col/es/](http://www.who.int/countries/col/es/). Recuperado el 2017, de <http://www.who.int/countries/col/es/>
- Padilla, R. (2018). *www.genwords.com*. Obtenido de <https://www.genwords.com/blog/cac-o-costo-de-adquisicion-de-clientes>
- Paul R. Niven, B. L. (2016). *Objectives and Key Results*. Hoboken,NY: Wiley.

Polo, F., & Magalhaes, V. (2016). *I Estudio de transformacion digital en Colombia - Knowlegde for a digital edge*. Bogota;Cd Mexico;Barcelona;Lima;Madrid: Territroio creativo.

Transformation, g. C. (2016). *Latin America 4.0: The Digital Transformation in the Value Chain*. gA Center for Digital Transformation.

Wilcox, J. (2016). *Herramientas de Buscar adoptadores Tempranos*. Obtenido de CustomerDevLabs: [www.customerdevlabs.com](http://www.customerdevlabs.com)

## Capítulo 9. Anexos

### *Anexo 1 Glosario de términos*

Con el objetivo de unificar significados y definiciones que se emplearan en el presente proyecto de evaluación, a continuación, se describen y definen los términos utilizados:

**Dispositivo médico (MD):** “Es cualquier instrumento, aparato, máquina, software, equipo biomédico u otro artículo similar o relacionado, utilizado solo o en combinación, incluyendo sus componentes, partes, accesorios y programas informáticos que intervengan en su correcta aplicación, destinado por el fabricante para el uso en seres humanos” (INVIMA, 2013).

**Comercio electrónico (ecommerce):** Hace referencia a la comercialización (Compraventa) de bienes o servicios por medio de canales electrónicos o de los medios digitales no presenciales que sirven como puente para llevar a cabo la relación.

**Early adopter:** Consumidores o usuarios que suelen adquirir productos o servicios, especialmente tecnológicos de forma rápida o temprana antes de que se hagan masivos en el mercado.

**Early majority (Cambridge Dictionary, 2017):** Consumidores o usuarios que suelen comprar un producto o servicio después de esperar a ver si las personas que ya lo adquirieron están satisfechas con ello.

**Empresa Offline:** Institución u organización que tiene su funcionamiento o realiza sus diferentes operaciones de forma presencial, física y de contacto directo en un lugar o establecimiento locativo.

**Empresa Online:** Institución u organización que su funcionamiento u operación utiliza en su gran mayoría componentes digitales, internet o espacios no físicos para desarrollar su misión o atender de forma no presencial la demanda de sus servicios o productos.

**Start Up:** Empresa o modelo de negocio empresarial en etapa temprana o inicial, que desarrolla su operación principalmente en medios digitales o con ayuda de las tecnologías de la información basado en un modelo escalable.

**Pasarela de pago:** Plataforma que provee servicios de aplicación de comercio electrónico, a través de la cual se autorizan los pagos en negocios electrónicos (en línea

**Tasa de conversión:** Porcentaje de visitantes de una página Web o tienda en línea que concretan el objetivo deseado, en la mayoría de los casos la tasa de conversión se mide entre otras por; Compras realizadas/total de visitas, Contacto/total de visitas, Ventas efectivas/total de visitas, etc.

**Visitas de usuario:** “También llamadas sesiones. Es el número de veces que un usuario llega a un sitio web o app”. (Netquest, 2017)

**Reach:** “% de usuarios únicos del total de usuarios de internet en el país de referencia que ha accedido a uno o varios sitios de la categoría y subcategoría en el tiempo indicado”.

**Transformación digital:** “Es la incorporación de tecnologías digitales en todas las etapas de la cadena de valor de los negocios” (Transformation, 2016).

**WordPress:** Sistema de gestión de contenidos o CMS enfocado a la creación de cualquier tipo de página Web.

**Chatbot:** Programa informático simula mantener una conversación automática y directa con el usuario, y que permite una interacción de preguntas y respuestas utilizando la inteligencia artificial.



*Anexo 2. Entrevista de hábitos de compra de productos para la salud en línea*

1. ¿Con qué frecuencia compra usted productos en línea?
  - Con extremada frecuencia
  - Con alguna frecuencia
  - No con tanta frecuencia
  - Con ninguna frecuencia
2. ¿Con qué frecuencia compra usted productos para la salud en línea?
  - Con extremada frecuencia
  - Con alguna frecuencia
  - No con tanta frecuencia
  - Con ninguna frecuencia
3. ¿Al momento de comprar un producto para la salud en línea, que tan difícil le fue encontrar un proveedor o vendedor?
  - Con extremada facilidad
  - Con alguna facilidad
  - Con alguna dificultad
  - Con mucha dificultad
4. ¿Qué sitios de comercio electrónico suele usar usted al momento de comprar productos para la salud en línea?
  - Aliexpress
  - Melocompro
  - Medishop

- Olx
- Mercadolibre
- Ebay
- Amazon
- Otros

**5.** ¿Como fue su última experiencia de compra de un producto de salud en línea?

*Anexo 3 Entrevista de hábitos de venta de productos para la salud en línea*

1. ¿Con qué frecuencia vende usted o su empresa productos para la salud en línea?
  - Con extremada frecuencia
  - Con alguna frecuencia
  - No con tanta frecuencia
  - Con ninguna frecuencia
  
2. En una escala de 1 a 5, siendo 1 la más relevante y 5 la menos relevante. ¿Al momento de vender un producto para la salud en línea, usted o su empresa busca?
  - Aumentar sus ventas
  - Llegar a más clientes
  - Utilizar canales de ventas diferentes a los tradicionales
  - Mayor exposición de mis productos y/o servicios
  - Encontrar quien está necesitando mi producto y/o servicio
  
3. ¿Qué sitios de comercio electrónico suele usar usted al momento de vender productos para la salud en línea?
  - Aliexpress
  - Melocompro
  - Medishop
  - Olx
  - MercadoLibre
  - Ebay
  - Amazon

- Sitio web propio
  - Otro (especifique): \_\_\_\_\_
4. En una escala de 1 a 5, siendo 1 la más importante y 5 la menos importante. ¿Cuál de los siguientes aspectos resulta para usted importante al momento de vender sus productos en línea?
- Mas compradores viendo mis productos
  - Poder interactuar con el cliente
  - Vender sin ningún costo
  - Diferentes opciones de pago para el comprador
  - Una plataforma de ventas fácil, rápida y segura
5. Ha tenido usted una mala experiencia el momento de vender sus productos para la salud en línea, comente.