

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



**Plan de Marketing de Turismo Salud & Bienestar en Colombia**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE**

**MAGÍSTER EN**

**DIRECCIÓN DE MARKETING**

**OTORGADO POR LA**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**Y**

**EADA BUSINESS SCHOOL BARCELONA**

**PRESENTADA POR**

**Carlos Enrique Maldonado Lara**

**Andrés Felipe González Quiroga**

**Jaime Eduardo Varón Duque**

**Diana Alexandra Forero Abaunza**

**Juan Camilo Hernández Rubio**

**Asesor: Percy Marquina**

**Bogotá, Diciembre de 2016**

## Dedicatoria

Dedicamos este plan de marketing a Dios y a nuestras familias. A Dios quien nos guio, aconsejo e impulso con fortaleza para llegar al objetivo anhelado a pesar de las adversidades; a nuestra familia, quienes son el motor que nos da la fortaleza para seguir adelante y quienes estuvieron con el apoyo incondicional, sacrificando tiempo valioso pero con su motivación permitieron el desarrollo de éste proyecto para el crecimiento personal y profesional.

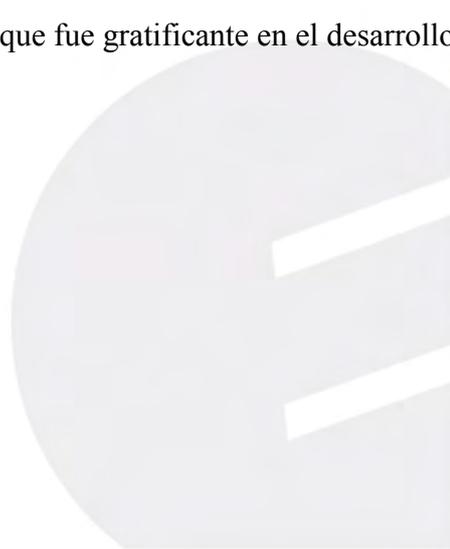
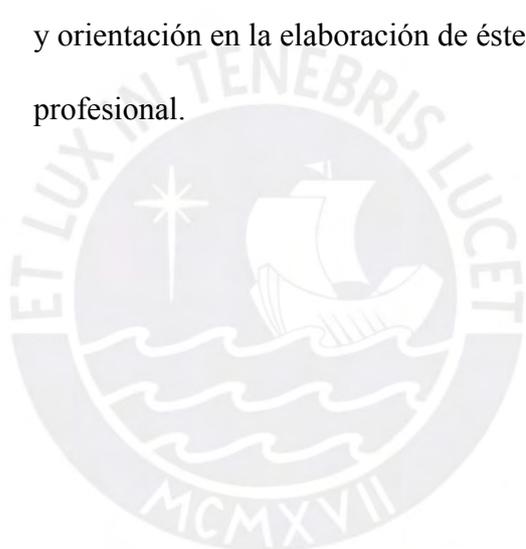


## Agradecimientos

Damos un especial agradecimiento a nuestras familias por su comprensión y motivación que con su apoyo alcanzamos el objetivo trazado.

De igual forma, a la universidad y a sus maestros que con su orientación y apoyo, fueron parte vital para el desarrollo de la competencias que generaron una mayor interpretación del marketing global, que con sus conocimientos y experiencias compartidas fueron determinantes para el proceso académico en cada una de las clases, que a pesar de las jornadas tan extenuantes, se esmeraron por el compromiso y vitalidad para dar lo mejor y que se cumplieran las expectativas de la Maestría.

Un agradecimiento especial al Profesor Percy Marquina, por su asesoramiento y orientación en la elaboración de éste proyecto que fue gratificante en el desarrollo profesional.



## Resumen Ejecutivo

El objetivo del presente plan de marketing es posicionar a nivel global el turismo de salud y bienestar de Colombia, alcanzando un ingreso al 2032 de más de US\$ 3.300 millones en 693 turistas anuales. Lo anterior basado en las fortalezas competitivas que tiene el país en cuanto a precio, calidad y servicio frente a países referentes de esta categoría. Cabe aclarar, que esto se dará dado las estrategias que se plantearán cuyo objetivo será el de atraer más turista a Colombia que incrementen el ticket promedio en un 20%. La metodología utilizada se basa en la revisión bibliográfica de artículos e informes de consultoras sobre dinámicas regionales del turismo de salud en el mundo y en Colombia. Como resultado se evidencia que el sector se encuentra en pleno aumento de la demanda de turistas internacionales y que los principales oferentes se encuentran en proceso de especialización de los servicios médico-turísticos ofrecidos. También se destaca que los principales oferentes de servicios turísticos de salud en diferentes continentes cuentan con ventajas competitivas que permite la oferta de servicios según la demanda del turista.

Se plantea que para lograr el repunte de este sector en Colombia se necesita un plan estratégico entre el sector público y privado en el que el turismo de salud se contemple como una prioridad para Colombia, esto a través de la estructuración de un portafolio integral de servicios en salud y bienestar, que integre los participantes que interactúan con el extranjero, desde la agremiación de médicos en Colombia, sector de transporte terrestre, aéreo y sector hotelero y salud. De igual forma continuar con el avance gubernamental a través del Ministerio de Comercio y Turismo, Procolombia, Bancoldex, y Ministerio de Salud, generando ese *push* para diversificar y aumentar el flujo de turistas por este concepto. Por ello, se propone promover las inversiones en infraestructura, la capacitación y crear una oferta de valor más allá del turismo tradicional, potencializando a Colombia como un destino para Salud & Bienestar.

El turismo en salud es una verdadera actividad industrial y económica que genera un gran impacto en el desarrollo social y económico de los países receptores, gracias al mejoramiento de la infraestructura, por eso, para su implementación y comunicación se requiere una inversión de más de US\$ 1.2 millones.

Colombia ha entendido la necesidad de crecer en el tema del turismo en salud, estimulando así el mejoramiento de la calidad de los servicios prestados. Asimismo, existe la oportunidad para que el cliente potencial desde la comodidad de su hogar u oficina efectúe las gestiones necesarias para acceder a los servicios que requiere y programar su viaje en compañía de su familia y realizar su tratamiento de salud y bienestar con la opción de descubrir el realismo mágico de Colombia

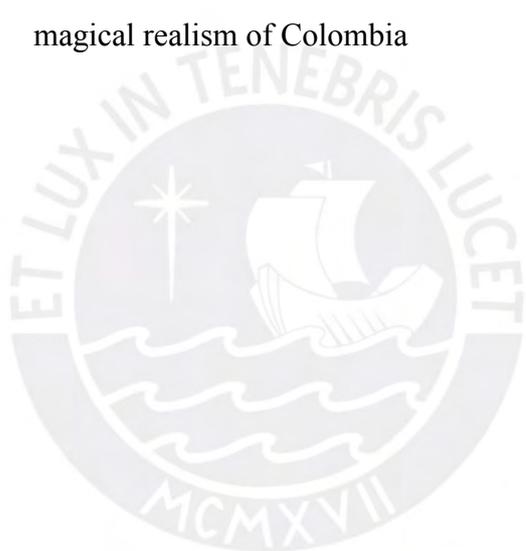


## Abstract

The objective of this marketing plan is to position Colombia's health and wellness tourism globally, reaching an income of more than US \$ 3.3 billion in 693 tourists per year in 2032. The above based on the competitive strengths that the country has in terms of price, quality and service compared to countries of this category. It should be clarified that this will be given the strategies that will be proposed whose objective will be to attract more tourists to Colombia that increase the average ticket by 20%. The methodology used is based on the bibliographical review of articles and consultant reports on regional dynamics of health tourism in the world and in Colombia. As a result it is evident that the sector is in full increase of the demand of international tourists and that the main bidders are in the process of specializing the medical-tourism services offered. It is also noted that the main providers of tourism health services in different continents have competitive advantages that allows the offer of services according to the demand of the tourist.

It is argued that to achieve the recovery of this sector in Colombia requires a strategic plan between the public and private sector in which health tourism is seen as a priority for Colombia, this through the structuring of a comprehensive portfolio of services In health and wellness, that integrates the participants that interact with the foreigner, from the union of doctors in Colombia, sector of terrestrial transport, air and hotel sector and health. Likewise continue with government progress through the Ministry of Commerce and Tourism, Procolombia, Bancoldex, and Ministry of Health, generating this push to diversify and increase the flow of tourists for this concept. Therefore, it is proposed to promote investments in infrastructure, training and create a value offer beyond traditional tourism, boosting Colombia as a destination for Health & Wellness.

Tourism in health is a true industrial and economic activity that generates a great impact on the social and economic development of the receiving countries, thanks to the improvement of the infrastructure, therefore, for its implementation and communication requires an investment of more than US \$ 1.2 million. Colombia has understood the need to grow in the area of health tourism, thus stimulating the improvement of the quality of the services provided. Likewise, there is an opportunity for the potential client from the comfort of their home or office to take the necessary steps to access the services they require and to plan their trip with their family and to carry out their health and wellness treatment with the option of To discover the magical realism of Colombia



## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>v</b>
<b>Lista de Figuras.....</b>	<b>vii</b>
<b>Plan Estratégico de Marketing: Una Visión General .....</b>	<b>ix</b>
<b>Capítulo I: Situación del Turismo de Salud en el Mundo y su Gestión y</b>	
<b>Desarrollo en Colombia .....</b>	<b>1</b>
1.1 Evolución del Sector de Turismo en el Mundo .....	1
1.2 El Turismo de Salud en el Mundo .....	3
1.3 Situación General del Turismo en Colombia .....	5
1.4 Situación General del Turismo de Salud en Colombia.....	8
1.5 Conclusión.....	11
<b>Capítulo II: Definición de la Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....</b>	<b>12</b>
2.1 Visión y Misión .....	12
2.2 Valores.....	13
2.3 Código de Ética .....	15
<b>Capítulo III: Diagnóstico Situacional.....</b>	<b>18</b>
3.1 Análisis Externo .....	18
3.1.1 Análisis del entorno PESTE .....	18
3.1.2 Análisis del consumidor .....	23
3.1.3 Análisis de la industria .....	26
3.1.4 Análisis de las fuerzas competitivas.....	31
3.1.5 Análisis de la competencia .....	34
3.1.6 Matriz del Perfil Competitivo (MPC) .....	37
3.1.7 Matriz de Evaluación de los Factores Externos .....	38
3.2 Análisis Interno.....	40

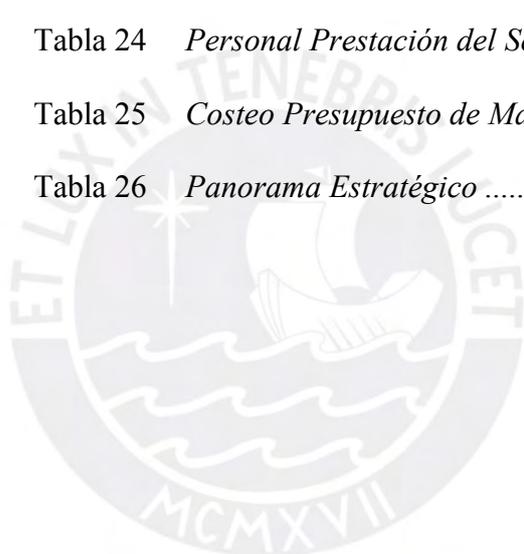
3.2.1 Análisis interno AMOFHIT .....	40
3.2.2 Perfil de capacidad interna (PCI) .....	46
3.2.3 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI) .....	49
<b>Capítulo IV: Proceso Estratégico de Marketing .....</b>	<b>51</b>
4.1 Análisis Estratégico de Marketing.....	51
4.1.1 Matriz FODA (MFODA) .....	51
<b>4.1.2. Matriz interna y externa (MIE) .....</b>	<b>53</b>
4.2 Objetivos de Largo Plazo de Marketing (OLPM). .....	54
4.2.1 Objetivo general .....	54
4.2.2 Objetivos de marketing específicos.....	54
4.3 Decisiones Estratégicas de Marketing .....	55
4.3.1 Ventaja competitiva.....	55
4.3.2 Estrategias genéricas .....	55
4.3.3 Propuesta estratégica de valor .....	56
4.4 Objetivos a Corto Plazo de Marketing (OCPM) .....	58
4.5 Segmentación.....	59
4.6 Estrategias Operacionales de Marketing .....	65
4.6.1 Matriz estratégica OCPM.....	66
4.7 Conclusiones.....	67
<b>Capítulo V: Marketing Operativo - Marketing MIX .....</b>	<b>68</b>
5.1 Producto.....	69
5.1.1 Producto básico .....	69
5.1.2 Servicio complementario.....	73
5.1.3 Desarrollo de producto .....	80
5.1.4 Desarrollo de la marca.....	85

5.2 Precios .....	86
5.2.1 Objetivos y estrategias de la variable precio .....	86
5.2.2 Determinación de precios .....	86
5.3 Promoción / Comunicación .....	90
5.3.1 Objetivos y estrategias del plan de comunicación .....	90
5.4 Distribución .....	94
5.4.1 Objetivos de distribución .....	94
5.4.2 Estrategia del canal de distribución del servicio .....	94
5.5 Personas .....	96
5.5.1 Objetivos de la variable Personas .....	97
5.5.2 Estrategia de la variable Personas .....	98
5.6 Evidencia Física .....	98
5.6.1 Objetivos de la variable Evidencia Física .....	99
5.6.2 Estrategia de la variable Evidencia Física .....	100
5.7 Procesos .....	104
5.7.1 Objetivos de la variable procesos .....	104
5.7.2 Estrategia de la variable Procesos .....	105
<b>Capítulo VI: Presupuesto .....</b>	<b>109</b>
6.1 Presupuesto .....	109
6.2 Supuestos Económicas .....	109
<b>Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>111</b>
7.1 Conclusiones .....	111
7.2 Recomendaciones .....	115
<b>Referencias .....</b>	<b>117</b>
<b>Apéndice A: Dinámica Categorías de Salud y Bienestar .....</b>	<b>123</b>

### Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Consolidado de Viajeros vs. Ingreso por Turismo Global y Local</i> .....	4
Tabla 2	<i>Principales Orígenes de los Visitantes a Colombia en 2014-2015</i> .....	7
Tabla 3	<i>Motivo de Viaje a Colombia (N Turistas)</i> .....	7
Tabla 4	<i>VARIABLES para la Identificación de la Visión del Plan de Marketing de Turismo de Salud y Bienestar en Colombia (TSBC)</i> .....	13
Tabla 5	<i>Ranking Mejores Hospitales y Clínicas, 2014</i> .....	29
Tabla 6	<i>Benchmarking de Países Líderes de Turismo de Bienestar</i> .....	35
Tabla 7	<i>Benchmarking de Países Competidores Referentes en Turismo de Salud</i> .....	36
Tabla 8	<i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC) del Turismo de Salud y Bienestar</i> .....	37
Tabla 9	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)</i> .....	39
Tabla 10	<i>Matriz del Perfil de Capacidad Interna (PCI) Turismo de Salud y Bienestar</i> .....	47
Tabla 11	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)</i> .....	49
Tabla 12	<i>Matriz FODA</i> .....	52
Tabla 13	<i>Matriz Estratégica Objetivos de Largo Plazo del Marketing (MEOLPM)</i> .....	57
Tabla 14	<i>Áreas de la Medicina con Procedimientos y Medicamentos con Mayor Cantidad de Rechazos de Cobertura Debido a Condición Médica Preexistente en la Medicina Curativa y Preventiva para 2012</i> .....	61
Tabla 15	<i>Tratamientos e Intervenciones de Medicina Estética No Cubiertas por Pólizas de Seguros de Salud para 2014</i> .....	62

Tabla 16	<i>Variables de Segmentación para el Turismo de Salud y Bienestar en Colombia</i> .....	64
Tabla 17	<i>Matriz Estratégica OCPM (MEOCPM)</i> .....	66
Tabla 18	<i>Precio Medio de los Tratamientos Odontológicos Más Demandados</i> .....	87
Tabla 19	<i>Precio Medio de las Cirugías Estéticas Más Demandadas (US\$)</i> .....	88
Tabla 20	<i>Precio Medio de Medicina Preventiva y Chequeos Ejecutivos (US\$)</i> .....	88
Tabla 21	<i>Precio Medio de Medicina Curativa (US\$)</i> .....	88
Tabla 22	<i>Precio de Servicios de Bienestar (US\$)</i> .....	89
Tabla 23	<i>Costeo del Plan de Medios Masivos - Turismo Salud y Bienestar en Colombia</i> .....	93
Tabla 24	<i>Personal Prestación del Servicio</i> .....	97
Tabla 25	<i>Costeo Presupuesto de Marketing</i> .....	110
Tabla 26	<i>Panorama Estratégico</i> .....	114



## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	El Modelo Secuencial del Plan Estratégico de Marketing.....	x
<i>Figura 1.</i>	Llegadas al mundo por turismo internacional.....	2
<i>Figura 2.</i>	Crecimiento (%) de turismo internacional 2015.....	2
<i>Figura 3.</i>	Principales destinos del turismo de salud en el mundo.....	5
<i>Figura 4.</i>	Turismo extranjero a Colombia (Llegadas).....	6
<i>Figura 5.</i>	Exportaciones de turismo de salud (millones US\$).....	9
<i>Figura 6.</i>	Turistas de salud (miles de personas).....	10
<i>Figura 7.</i>	Ingresos de colombianos y extranjeros con motivo de tratamientos médico.....	10
<i>Figura 8.</i>	Porcentaje de huéspedes extranjeros cuyo motivo de viaje fue salud, 2013-2015 participación año corrido.....	27
<i>Figura 9.</i>	Porcentaje de huéspedes extranjeros cuyo motivo de viaje fue salud, 2013-2015 participación mensual.....	28
<i>Figura 10.</i>	Regionalización del turismo de salud.....	28
<i>Figura 11.</i>	Comparativo flujos de extranjeros por meses 2013- 2014 corte a octubre.....	30
<i>Figura 12.</i>	Análisis de las fuerzas competitivas.....	32
<i>Figura 13.</i>	Matriz Interna y Externa.....	53
<i>Figura 14.</i>	País de origen de turistas de salud en la categoría de medicina estética: 2014.....	60
<i>Figura 15.</i>	Estructura turismo en salud.....	70
<i>Figura 16.</i>	Logo de la aplicación Chat online.....	74
<i>Figura 17.</i>	Diagrama estructura de servicio de salud curativa.....	81
<i>Figura 18.</i>	Diagrama estructura de servicio de salud preventiva.....	82

<i>Figura 19.</i> Diagrama estructura de servicio de salud estética. ....	83
<i>Figura 20.</i> Diagrama estructura de servicio de salud de bienestar. ....	84
<i>Figura 21.</i> Organización colombiana de Salud y Bienestar. ....	85
<i>Figura 22.</i> Logo de marca país de Colombia “La respuesta es Colombia”.....	85
<i>Figura 23.</i> Bondad visual de página web.....	91
<i>Figura 24.</i> Bondad visual de views de información de la página web. ....	94
<i>Figura 25.</i> Bondad visual del chat online. ....	95
<i>Figura 26.</i> Bondad visual del correo electrónico.....	95
<i>Figura 27.</i> Tarjeta Colombia.....	101
<i>Figura 28.</i> APP Colombia Health & Wellnes.....	101
<i>Figura 29.</i> Acreditación en Salud – ICONTEC.....	102
<i>Figura 30.</i> Joint Commission International. ....	103
<i>Figura 31.</i> Certificación Hospital Verde. ....	103
<i>Figura 32.</i> Certificación College of American Pathologists.....	103
<i>Figura 33.</i> Modelo de Negocio TSBC.....	105
<i>Figura 34.</i> Pilares oferta de valor – Preventa TSBC .....	106
<i>Figura 35.</i> Etapas de entrega Posventa.....	108

## Plan Estratégico de Marketing: Una Visión General

El plan de marketing, tiene como esencia desarrollar una herramienta de gestión integral buscando el “qué lograr” (objetivos) y el “qué hacer” (estrategias), a través de planes de corto, mediano y largo plazo, alineado a la misión del proyecto con una metodología eficaz. Éste consta de tres etapas: (a) formulación / planteamiento, en la que se desarrolla un diagnóstico situacional del sector, competencia y mercado, para definir el proceso estratégico del alcance del proyecto; (b) implementación, en el que se establecerán los Objetivos de Largo Plazo de marketing (OLPM), para tomar decisiones estratégicas en el marco de gestión operativa, y que a través de un seguimiento a las medidas ejecutadas, se establezcan las mejores decisiones conforme al presupuesto definido y (c) conclusiones, para la organización conforme al resultado del análisis y recomendaciones para llevar a cabo un proyecto eficiente y alcanzar los objetivos esperados. El plan de marketing que se desarrollará en éste documento, fue realizado con base a investigaciones de fuentes secundarias de turismo de salud y bienestar y apoyados del *Modelo Secuencial del Proceso Estratégico* de D’Alessio (2014), según Figura 0. (2014).

El modelo secuencial antes descrito, partirá de establecer un análisis del sector de una manera macro, permitiendo definir la visión, misión, valores y código de ética. Luego, se desarrollará el diagnóstico situacional partiendo de la evaluación externa para determinar la influencia del entorno global del sector, analizando el mercado a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Basado al análisis anterior, se identificarán inputs para la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), los cuales permitirán conocer las oportunidades para alcanzar un mayor aprovechamiento de las situaciones del entorno, lo que conllevaría a un mayor crecimiento del sector, así mismo, se identificarán las amenazas para mitigar los riesgos y tomar medidas que no afecten al negocio.

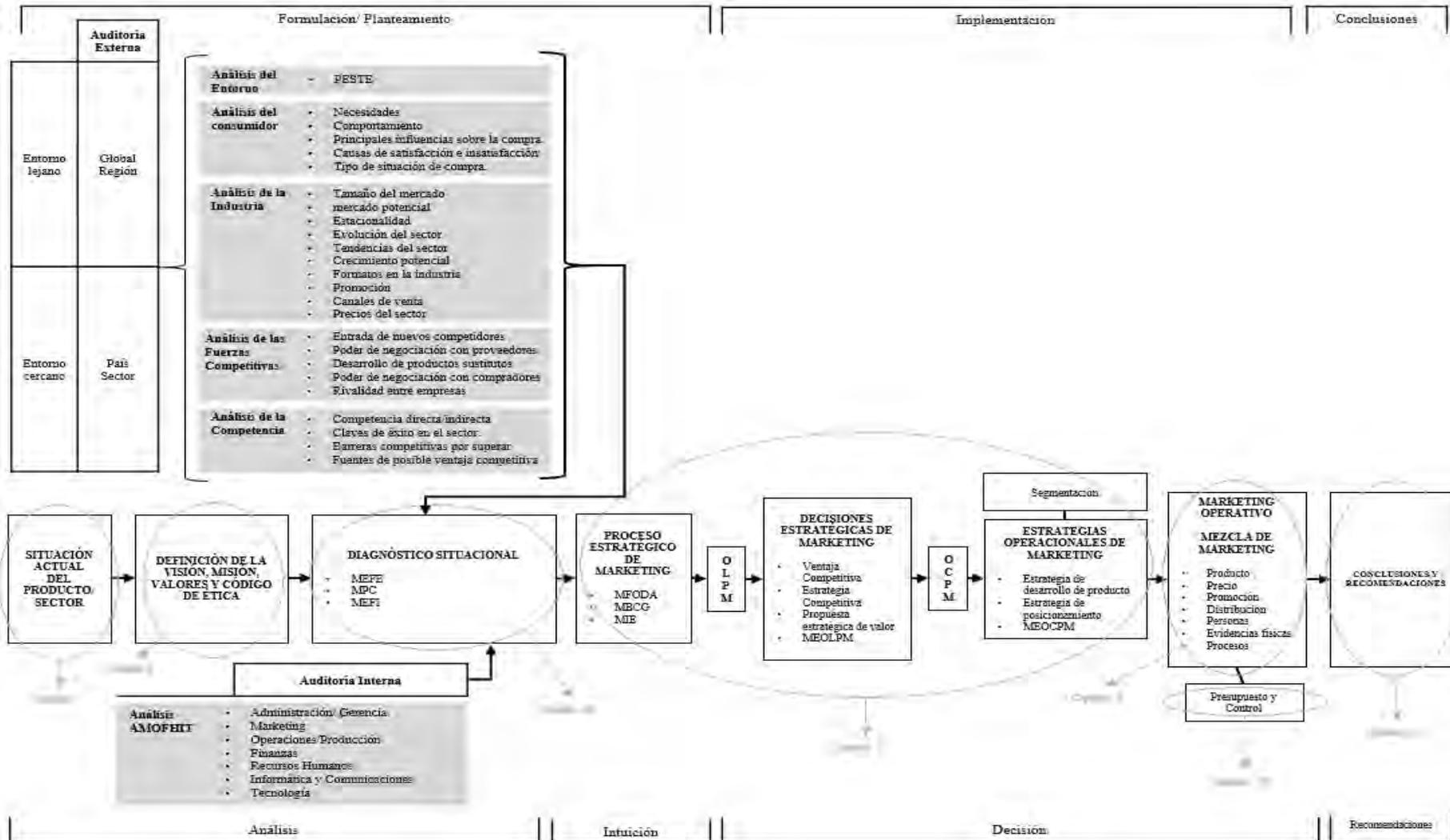


Figura 0. El Modelo Secuencial del Plan Estratégico de Marketing.

Adaptado de P. Marquina (2015). Dirección de Marketing. Recuperado de la presentación de *Power Point* "Herramientas Estratégicas de Marketing" por la Pontificia Universidad Católica del Perú, 2015 & "Modelo Secuencial del "Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia" (2ª e.), por F.A. D'Alessio, 2014. México D.F., México Person

Después, se realizará un análisis de consumidor, identificando sus necesidades, gustos y preferencias, comportamientos, hábitos de uso, entre otros. Luego se analizará la industria, identificando condiciones de mercado, evolución y tendencias del sector, precios en el mercado, entre otros. Ahora bien, con los análisis anteriormente mencionados, se construirá el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, con el ánimo de identificar las ventajas para que éste proyecto sea competitivo, y de esta manera, maximizar los recursos acompañado de la mejores decisiones estratégicas, y por último, se analizará a la competencia, información que apoyará la evaluación del Perfil Competitivo (MPC). Así las cosas, el análisis externo permitirá identificar las oportunidades y amenazas del sector, situación de la competencia, aspectos relevantes del mercado, con el fin de facilitar la mejor alternativa para la toma de decisiones y ejecución de estrategias efectivas al momento de la implementación.

Por otro lado, se realizará el análisis interno para el desarrollo de acciones que permitan aprovechar las fortalezas y tomar decisiones estratégicas para mejorar las debilidades, que orienten al negocio a tener una oferta competitiva que apalanque la gestión en el sector de turismo en salud. Éste análisis interno se realizará con la matriz AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), la cual generará *inputs* para la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Esta matriz permite desarrollar estrategias adecuadas, en línea a las necesidades de la organización, identificando alternativas de mejoras para reducir las debilidades y tener un mejor aprovechamiento de las fortalezas y de los recursos para tener un mejor resultado y asegurar un diagnóstico profundo que permita al proyecto generar una oferta de valor efectiva.

Ahora bien, en el marco del proceso estratégico, se desarrollarán las Matrices de: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz Interna-Externa (MIE); (c) la Matriz Boston Consulting Group (MBCG), las cuales permitirán identificar falencias y riesgos, de existir, basado en el diagnóstico global del sector.

Seguido a lo anterior, se desarrollarán los Objetivos de Largo Plazo de Marketing (OLPM), para identificar el objetivo general y los objetivos específicos, que permitan establecer decisiones estratégicas basadas en: (a) ventaja competitiva, (b) estrategias genéricas, y (c) propuesta estratégica de valor. Luego, con los Objetivos de Corto Plazo de Marketing (OCPM), se establecerán las estrategias operacionales de marketing, que estarán en función de alcanzar: (a) estrategia de segmentación; (b) estrategia de posicionamiento.

Así las cosas, y al haber logrado el desarrollo del proceso estratégico de marketing del proyecto, se iniciará el proceso operativo de marketing, el cual estará enfocado en desarrollar el marketing mix o las 7'P, que, para éste, deberá estar ligado al desarrollo de un presupuesto y un plan de control para el cumplimiento de los lineamientos estratégicos, donde al implementar las acciones tácticas, se alcance el cumplimiento de los resultados. Finalmente, se establecerán las recomendaciones y conclusiones, para que al final sea un proyecto sostenible, rentable y ante todo un eslabón de la marca Colombia como un destino importante para el turismo de Salud.

## **Capítulo I: Situación del Turismo de Salud en el Mundo y su Gestión y Desarrollo en Colombia**

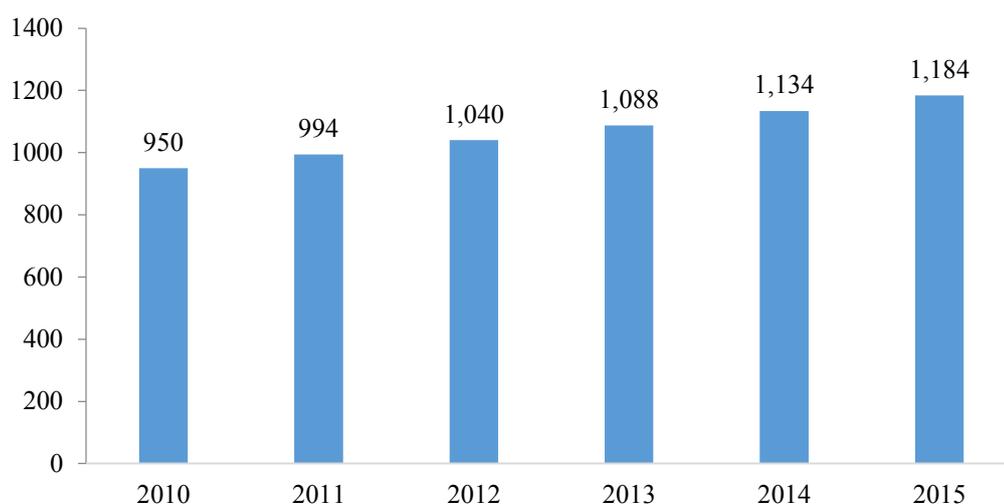
En este capítulo se plasmará la definición del Turismo de salud & bienestar, partiendo de una breve descripción de la situación del turismo de salud en el mundo y la influencia que este sector, ha tenido en Colombia a través de los últimos años con una tendencia creciente de turistas cuyo motivo de viaje son tratamientos de salud. Finalmente, identificar puntos relevantes de partida del sector para identificar las nuevas tendencias del extranjero potencial, en busca de un modelo de servicio integral hacia el cuidado, prevención y acciones curativas para el cuidado personal.

### **1.1 Evolución del Sector de Turismo en el Mundo**

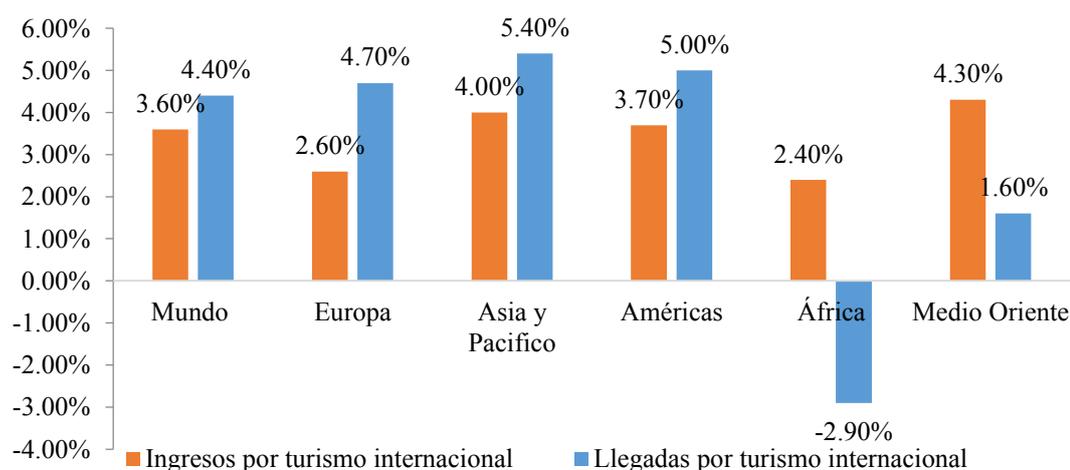
Según la Organización Mundial del Turismo (OMT), se manifiesta su creciente número de destinos a nivel mundial dado especialmente por el aporte al crecimiento económico de cualquier nación, ya que dicho sector es clave para el progreso socioeconómico, a través de la creación de puestos de trabajo, empresas, nuevas formas de generación de ingresos y una mejora constante en el desarrollo de infraestructuras. Respecto al sector turismo en el ámbito mundial, en la última década ha tenido una dinámica del 124%, pasando de 527 millones en 1995 a 1,184 millones de turistas en 2015 (OMT, 2015).

Según el Foro Económico Mundial (FEM) (como se citó en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia [MINCIT], 2016a), el turismo representa el 9% del producto interno bruto (PIB) mundial, genera 1 de cada 11 empleos, US\$1.5 billones en exportaciones, representan el 7% de las exportaciones mundiales, el turismo interno genera de 5 a 6 mil millones de turistas y para 2032 se prevén 1,800 millones de turistas a nivel mundial.

Así mismo, durante los últimos 5 años el turismo internacional ha tenido un crecimiento del 4.5%, por la puesta en marcha de proyectos de productividad de los sectores económicos del país impulsados por el gobierno nacional de Colombia (ver Figura 1). Lo anterior se dio principalmente en las regiones de Asia, Pacífico y Américas, generando un aumento en los ingresos de la región por el turismo internacional (ver Figura 2).



*Figura 1.* Llegadas al mundo por turismo internacional. Tomado de “Turismo Extranjero en Colombia (Informe TEC),” por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (MINCIT), 2016a, p. 4. Bogotá, Colombia: Autor.



*Figura 2.* Crecimiento (%) de turismo internacional 2015. Tomado de “Turismo Extranjero en Colombia (Informe TEC),” por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (MINCIT), 2016a, p. 5. Bogotá, Colombia: Autor.

## 1.2 El Turismo de Salud en el Mundo

El turismo de salud es el proceso por el cual una persona viaja para recibir servicios de salud en un país diferente a aquel en el que reside. El motivo del viaje es la búsqueda de estos servicios de salud, en un sentido amplio. De igual forma, el turismo es clave para el desarrollo, la prosperidad, y el bienestar. La OMT (2015) es el organismo especializado de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) encargado de la promoción de un turismo responsable, sostenible y accesible para todos.

Con un espectro de crecimiento económico y potencial, según Ruggeri et al. (2015), el turismo de salud es definido como el viaje a través de fronteras internacionales con la intención de recibir algún tipo de tratamiento médico. Este tratamiento puede abarcar todas las gamas de servicios médicos, por ello, de acuerdo a las necesidades de los turistas se han clasificado en cuatro categorías: medicina curativa, preventiva, estética, y de bienestar. Según estadísticas del MINCIT (2009), más recientes del sector en salud en el mundo, en el 2009 la *medicina curativa* promueve la buena salud de las personas en el mundo, la cual ha alcanzado una demanda de 60 a 80 mil turistas y generó ingresos estimados de US\$1,000 millones, la *medicina estética* busca que el paciente encuentre satisfacción con su apariencia propia, generó en 2009 ingresos por US\$600 millones, entre tanto la *medicina preventiva* busca optimizar la salud para prevenir enfermedades, y alcanzó ingresos de US\$700 millones; estas dos categorías contaban con 200 a 300 mil turistas y la *medicina de bienestar* busca la satisfacción del paciente en términos emocionales, espirituales, físico/ambientales y sociales cuenta con la mayor participación con 17 millones de turistas e ingresos de US\$22 mil millones.

Según el MINCIT (2009) el 45% del turismo de salud en el mundo se concentraba en Asia (ver Figura 3), debido a que cuenta con cuatro importantes ciudades acreditadas en salud: India, Tailandia, Malasia, y Singapur las cuales son percibidas como centros de salud con alta tecnología, alta calidad ya que cuentan con 115 organizaciones acreditadas por Joint Commission International (JCI), quienes miden las mejores prácticas relacionadas con la calidad y seguridad de los pacientes (MINCIT, 2009).

En cuanto a Norteamérica, es un destino turístico apetecido por personas de clase alta de todo el mundo, quienes buscan innovación en procedimientos sin importar el costo. En Latinoamérica se destacan países como Costa Rica, Colombia, México, Argentina, Panamá, y Brasil, países con alto volumen de turistas provenientes de EE.UU.

Vemos la importancia y la tendencia creciente que ha tenido en Colombia el sector de la salud y bienestar, concentrado en cuatro importantes categorías de salud (i.e., medicina curativa, preventiva, estética y de bienestar), alcanzando más de US\$24,000 millones, a través de 25,000 turistas a nivel mundial desde el 2009 con una proyección ambiciosa al 2032 de lograr diferentes aspectos relevantes para el foco del turismo de salud y bienestar en Colombia (TSBC) (ver Tabla 1).

Tabla 1

*Consolidado de Viajeros vs. Ingreso por Turismo Global y Local*

Año	Turismo global		Turismo global salud		Turismo general Colombia		Turismo de salud Colombia	
	Millones US\$	Cantidad de viajeros	Millones US\$	Cantidad de viajeros	Millones US\$	Cantidad de viajeros	Millones US\$	Cantidad de viajeros
2009	885,000	872'333,333	24,300	24'700,000	4,246	-	41.00	-
2010	966,000	949'000,000	40,000	41'400,000	5,323	902,486	51.40	14,000
2012	1,116,000	1,025'666,667	63,300	59'560,000	6,543	2'174,681	129.00	30,200
2014	1,245,000	1,133'000,000	73,400	69'001,000	7,935	2'565,336	145.00	41,100
2015	1,232,000	1,184'266,667	92,900	86'431,000	6,115	2'978,180	89.30	32,100
2019 <sup>a</sup>	1,775,457	1,553'133,333	109,960	101'537,300	8,109	3'070,297	300.00	91,800
2032 <sup>a</sup>	2,050'914,962	1,800'000,000	127,020	117'676,400	20,815	3'506,073	3,340.00	692,600

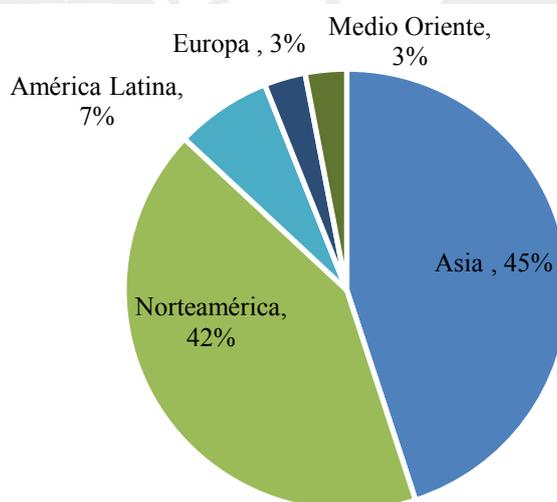
*Nota.* Adaptado de “Dinámica del Turismo de Salud Internacional: Una Aproximación Cuantitativa,” por M. De la Puente, 2015, *Dimensión Empresarial*, 13, p. 176; y de “Determinantes de la Pobreza en la Región Caribe Colombiana,” por C. A. Marrugo, K. P. Del Risco, V. D. Marrugo, J. A. Herrera, y G. J. Pérez, 2015, *Revista de Economía del Caribe*, 2015, p. 50.

<sup>a</sup>Proyección.

Asia y Norteamérica atraen el 87% total del flujo de turistas de la salud, Latinoamérica no percibe la calidad del servicio de salud ofrecido en su continente buscando alternativas en Norteamérica, dado lo anterior esta población se convierte en objetivo fundamental para Colombia, teniendo en cuenta variables como cercanía, costo y altos estándares de calidad.

Pese a que Latinoamérica percibe a Norteamérica como la mejor alternativa para solucionar sus necesidades de salud, el 73% de los propios norteamericanos prefieren desplazarse a otros continentes.

El 47% de los norteamericanos prefieren sumar horas de viaje para solucionar sus problemas de salud, viajando a Asia y Medio Oriente, sin considerar la cercanía con Colombia, por lo cual se debe realizar un amplio trabajo de acreditación al país como un referente de calidad y bajo costo (ver Figura 3).

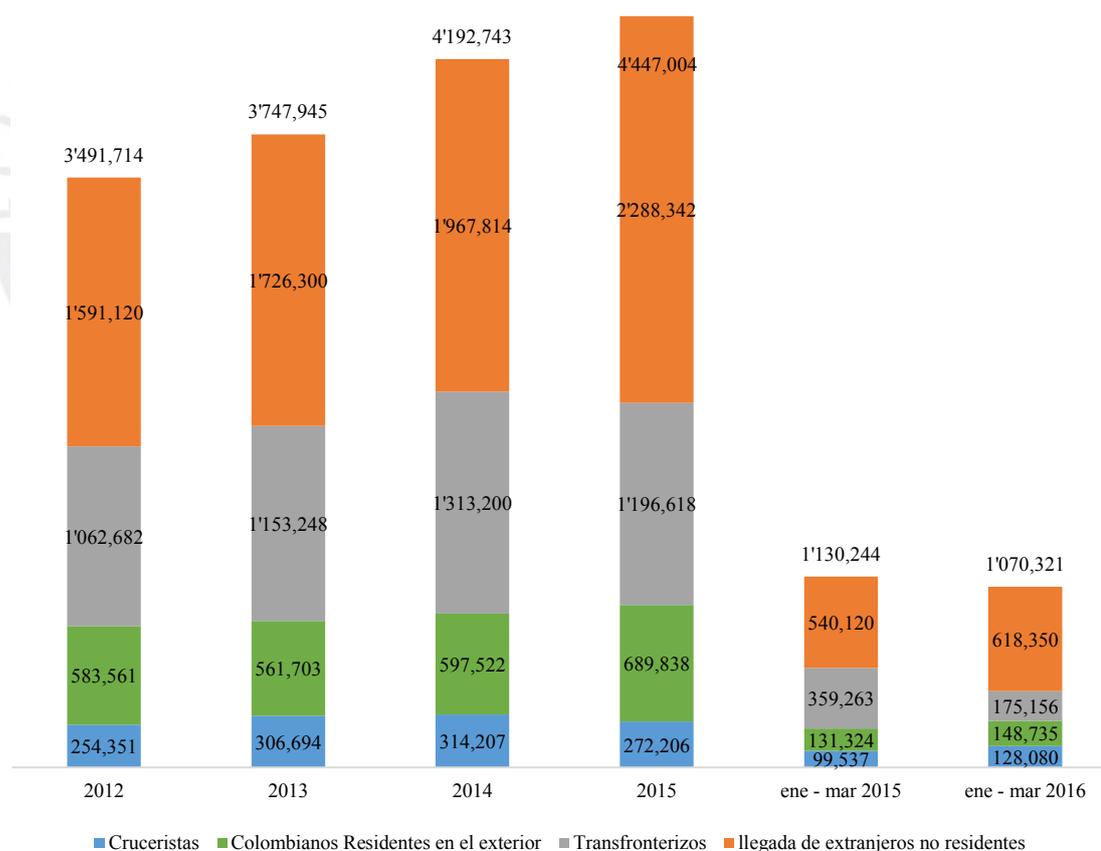


*Figura 3.* Principales destinos del turismo de salud en el mundo. Tomado de “Desarrollando Sectores de Clase Mundial en Colombia,” por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (MINCIT), 2009. Bogotá, Colombia: Autor.

### 1.3 Situación General del Turismo en Colombia

A los largo de los últimos años se evidencia el aumento de turistas a Colombia, con un crecimiento del 27% entre el 2012 y el 2015, presentándose por la visita de Colombianos residentes en el exterior, extranjeros no residentes en

Colombia, cruceristas, y vecinos de la región transfronterizos, sin embargo, vemos una caída de visitantes en el primer trimestre del 2016 con respecto al mismo periodo del 2015 con un TAM del – 5%, probablemente por las políticas migratorias en Venezuela, afectando notablemente la llegada de hermanos bolivarianos a Colombia, representado en una disminución del – 51%. De igual forma, como potencial general para el análisis del plan de turismo de salud & bienestar, y dirigir el foco hacia el target más relevante para la demanda del portafolio de servicios integral adaptado a la necesidad de cada cliente, los colombianos radicados en el exterior, los turistas no residentes en Colombia y transfronterizos representan el 93%% del total de los viajeros que visitan nuestro país. Con un crecimiento del 29% en los últimos tres años (ver Figura 4).



*Figura 4.* Turismo extranjero a Colombia (Llegadas). Tomado de “Turismo Extranjero en Colombia (Informe TEC),” por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia (MINCIT), 2016a, p. 7. Bogotá, Colombia: Autor.

Los países que representan la mayor participación de viajeros que ingresaron a Colombia fueron Estados Unidos, Venezuela, y Ecuador (ver Tabla 2).

Tabla 2

*Principales Orígenes de los Visitantes a Colombia en 2014-2015*

País	2014		2015		Septiembre Var. (%)
	Septiembre	Septiembre	Enero – Septiembre	Septiembre	
EE.UU.	23,082	30,656	303,035	32.8	
Venezuela	25,023	25,429	272,147	1.6	
Ecuador	9,976	13,420	106,158	34.5	
México	9,530	12,938	106,829	35.8	
Brasil	12,722	11,776	98,990	-7.4	
Perú	10,211	10,923	97,819	7.0	
Argentina	9,054	9,189	94,296	1.5	
Chile	10,005	9,145	83,941	-8.6	
España	7,800	8,724	72,178	11.8	
Panamá	4,652	6,140	44,000	32.0	
Resto de países	34,551	42,499	395,103	23.0	
Total	156,606	180,839	1'674,496	15.5	

*Nota.* Tomado de “Boletín Mensual: Sección Turismo,” por el Ministerio de Comercio, Industria, y Turismo de Colombia (MINCIT), 2015, p. 7. Bogotá, Colombia: Autor.

Según el MINCIT (2015), el motivo de viaje de mayor participación es vacaciones, recreo y ocio; seguido de negocios. Se evidencia una fuerte disminución de visitantes por motivos de trabajo (39.2%) y visitas a familiares de (3.8%) (ver Tabla 3).

Tabla 3

*Motivo de Viaje a Colombia (N Turistas)*

Motivo	2014		2015		Septiembre	
	Septiembre	Septiembre	Año corrido	Var. (%)	Part. (%)	
Vacaciones, recreo y ocio	101,247	123,431	1'193,235	21.9	68.30	
Negocios y motivos profesionales	33,556	34,760	278,008	3.6	19.20	
Oros motivos	11,017	12,004	114,687	9.0	6.60	
Educación y formación	4,813	5,353	36,503	11.2	3.00	
Trabajo	4,550	2,765	33,970	-39.2	1.50	
Transito	91	1,099	5,159	1,107.7	0.60	
Salud y atención medica	821	901	7,930	9.7	0.50	
Visitas a familiares y amigos	495	476	4,549	-3.8	0.30	
Compras	16	50	455	212.5	0.03	
Total	156,606	180,839	1'674,496	15.5		

*Nota.* Tomado de “Boletín Mensual: Sección Turismo,” por el Ministerio de Comercio, Industria, y Turismo de Colombia (MINCIT), 2015, p. 18. Bogotá, Colombia: Autor.

Hasta aquí observamos, que los viajes de las personas por diferentes motivos a Colombia son una tendencia creciente, y según los datos expuestos anteriormente, cada vez son más las personas que buscan nuevos servicios diferentes a los que en el último tiempo han predominado como son los viajes de ocio o de trabajo. Pero solamente el 0.5% visita a Colombia para salud y atención médica, teniendo una gran oportunidad de explotar el potencial extranjero que ingresa al país, a través de estrategias focalizadas que posicionen a Colombia como un destino importante para tratamientos médicos.

#### **1.4 Situación General del Turismo de Salud en Colombia**

Colombia, en los últimos años ha desarrollado diferentes avances tecnológicos y de comunicación para ser más competitivo y vender al país como destino apetecido por los extranjeros, principalmente a través de la marca País como tal, intentando llevar una nueva imagen frente al mundo y recordando que, al margen de la violencia marcada por el narcotráfico y grupos alzados en armas, es un país tranquilo, donde fue referenciado en el slogan asociado a la campaña: “El único Riesgo es que te quieras quedar” o mejor aún, atacar el temor del extranjero por no venir a Colombia y cambiar el paradigma de “no quiero ir a Colombia” por “no me quiero ir de Colombia”, trasladando la percepción y enfocándolos hacia la visión de un país rico en fauna, flora y los paisajes más bellos que inspiran paz y armonía, jugando con una combinación de raíces y etnias hacia la alegría, atención, y calidez de las personas.

Según el MINCIT al cierre de 2014, el porcentaje de huéspedes extranjeros no residentes cuyo motivo fue viaje de salud fue tan sólo del 1.9%, según una muestra mensual de hoteles según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y Migración Colombia (como se citó en MINCIT, 2015).

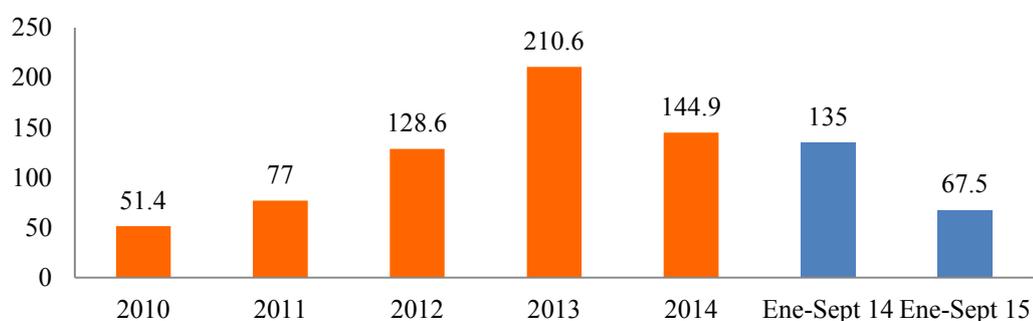
De igual forma, se indica que de acuerdo con cifras de Migración Colombia (como se citó en MINCIT, 2015), las principales regiones receptoras de turismo de

salud entre enero y agosto de 2015 fueron Bogotá (63.9%), Medellín (24.8%), Cali (6.4%), y Bucaramanga (2.4%).

El turismo de salud por medicina curativa mueve cerca de ochenta mil viajeros anualmente en el mundo. Colombia atrae más de cuatro mil de estos, pero con el programa de transformación productiva del sector (PTP), puede llegar a tener entre el 20% y el 30% del turismo mundial para el 2032 (Barriga, Farías, Ruiz, Sánchez, & Jiménez, 2011). Siendo esencial la identificación de las categorías de la medicina en que Colombia, podría tener mayor fortaleza frente a los competidores o generando mayor valor para el extranjero.

De otro lado y basado en las últimas investigaciones del Programa de Transformación Productiva (PTP) del MINCIT, en pro de identificar oportunidades de desarrollo productivo del país y con la que se generan entornos más competitivos y empresas más fuertes y productivas, para generar una balanza comercial en la que se orienten los esfuerzos hacia las exportaciones, que apalanquen soluciones para acelerar la productividad y competitividad de los sectores que apalancan la oferta del Gobierno Nacional (PTP, 2008). Dentro de los sectores se encuentra el de Agroindustria, Manufacturas, y de Servicios en el que se destaca el Turismo de Salud y Bienestar y el Turismo de Naturaleza, siendo un factor relevante conforme a la dinámica de crecimiento del 29.6% promedio anual de los últimos cinco años.

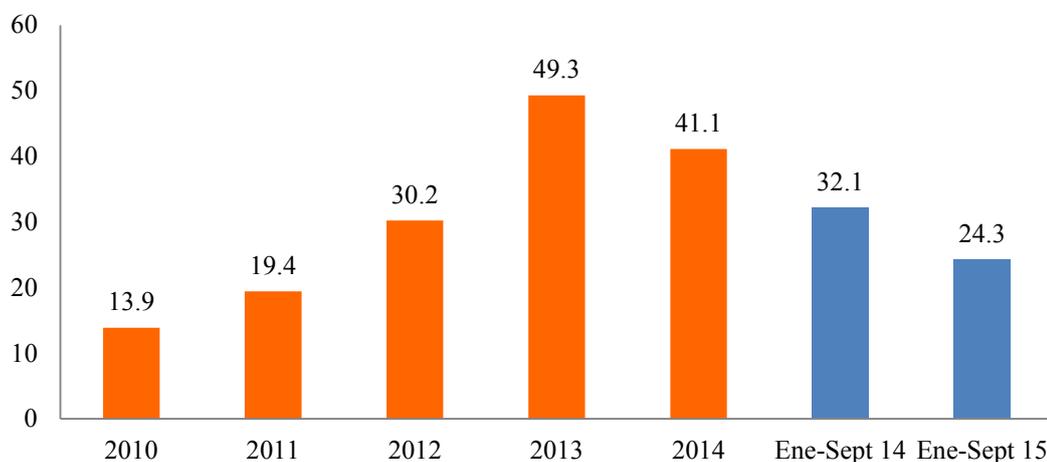
Veamos en la Figura 5 el comportamiento de las exportaciones del turismo de salud.



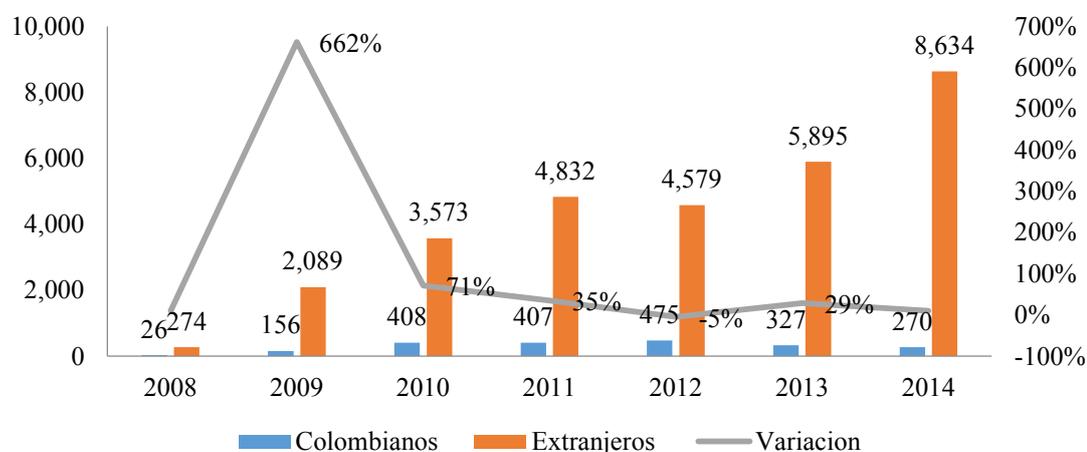
*Figura 5.* Exportaciones de turismo de salud (millones US\$).

Tomado de "Turismo de Salud: Exportaciones," por el Programa de Transformación Productiva (PTP), 2015, p. 1. Bogotá, Colombia: Autor.

Vemos con la Figura 5, la importante necesidad de potencializar nuevamente el turismo de salud, dada la disminución de las exportaciones de turismo de salud alcanzando una tasa de crecimiento del -50%.



*Figura 6.* Turistas de salud (miles de personas). Tomado de “Turismo de Salud: Exportaciones,” por el Programa de Transformación Productiva (PTP), 2015, p. 1. Bogotá, Colombia: Autor.



*Figura 7.* Ingresos de colombianos y extranjeros con motivo de tratamientos médico.

Tomado de “Turismo de Salud en Colombia: Tendencias Migratorias,” por el Ministerio de Relaciones de Colombia, 2014, p. 1. Bogotá, Colombia: Autor.

A partir del 2009 se evidencia el incremento en la dinámica de turismo en salud, dada la puesta en marcha de los Planes sectoriales de Turismo y el Programa de Transformación productiva, que al comparar el periodo enero - octubre de 2014 y 2013, se evidencia un aumento del 86%.

## 1.5 Conclusión

El presente trabajo, tomará el turismo de salud y bienestar como el referente de análisis dado que los indicadores del turista que llega a Colombia en búsqueda de cubrir necesidades de salud o de estética es muy bajo; no obstante es un servicio cada vez más demandado por los turistas a nivel mundial y en especial un mercado potencial como lo es los EE.UU. con un gran campo de acción para mejorar e identificar la falencias que han llevado a la disminución de turistas a Colombia en el campo de Turismo de salud.

Colombia es considerada una nación de gran interés debido a la calidad de los profesionales del área médica, a pesar de que sus instituciones prestadoras de servicios de salud están aún en proceso de acreditación internacional, y posee lugares naturales y arquitectónicos atractivos para el turista, proyectándose como uno de los principales destinos en América Latina para el turismo en salud con un foco especial en Bienestar por la potencialidad del turismo global y de la facilidad de implementar nuevas tendencias de cuidado personal con aspectos naturales, por la ubicación geográfica y composición de los pisos térmicos, los cuales por la altura sobre el nivel del mar en que se encuentra Colombia tiene niveles como cálido, templado, paramo y frío.

## Capítulo II: Definición de la Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

En este capítulo se indicará la visión, misión, valores y código de ética para el Turismo de Salud & Bienestar en Colombia, con el ánimo de tener lineamientos estratégicos que lleven al desarrollo del plan de marketing, con un enfoque de gestión vanguardista para aplicación en el mediano plazo.

### 2.1 Visión y Misión

En concordancia con los diferentes planes que adelanta el Programa de Transformación Productiva (PTP), para acelerar la productividad y competitividad de los sectores, en línea con el apoyo de los programas de gobierno para impulsar el turismo en Colombia y alcanzar los objetivos esperados en el tiempo, se plantea la visión y misión del sector, así:

**Visión.** Para el 2032, Colombia será reconocida como uno de los líderes mundiales en Turismo de Salud y Bienestar, generando ingresos por más de US\$6,300 millones, con base en una propuesta de valor de costos competitivos, alta calidad e innovación en la prestación de servicios, desarrollando constantemente nuevas tendencias de salud y bienestar. Sin embargo, con base al análisis y comportamiento de mercado de los últimos 10 años, aún se encuentra el país en la construcción de cimientos del TSB, lo cual se presume que no se logrará la meta esperada por la PTP y el gobierno nacional, con lo cual, se plantea un ajuste en la visión con cifras alcanzables, así:

**Visión propuesta.** Para el 2032, Colombia será reconocida como uno de los líderes mundiales en Turismo de Salud y Bienestar, generando ingresos por más de US\$3,300 millones, con base en una propuesta de valor de costos competitivos, alta calidad e innovación en la prestación de servicios, desarrollando constantemente nuevas tendencias de salud y bienestar.

Basado en las directrices y objetivos del Programa de Transformación Productiva del MINCIT, la visión y la misión es desarrollada tomando variables relevantes para alcanzar los objetivos del país y que dicho plan tenga éxito (ver Tabla 4).

Tabla 4

*Variables para la Identificación de la Visión del Plan de Marketing de Turismo de Salud y Bienestar en Colombia (TSBC)*

N°	Variable	Criterio de estudio	Impacto
1	Horizonte en el tiempo.	<input checked="" type="checkbox"/>	Medio
2	Logros por los que quiere ser reconocida en el futuro.	<input checked="" type="checkbox"/>	Alto
3	Procesos certificados que respalden el proyecto.	<input checked="" type="checkbox"/>	Alto
4	Contribución de datos al logro de la visión y misión.	<input checked="" type="checkbox"/>	Medio
5	Incorporación de la tecnología, innovación o desarrollo.	<input checked="" type="checkbox"/>	Alto
6	Nuevas formas de productos y servicios.	<input checked="" type="checkbox"/>	Alto
7	Desarrollo de competencias del talento humano.	<input checked="" type="checkbox"/>	Alto
8	Contribución al desarrollo socio económico del país.	<input checked="" type="checkbox"/>	Medio

*Nota.* Adaptado de “Gerencia Estratégica: Teoría, Metodología, Alineamiento, Implementación, y Mapas estratégicos, índices de gestión (10a ed.),” por H. Serna, 2013. Bogotá D. C., Colombia: 3R Editores.

**Misión.** Integrar un plan sostenible con gran sofisticación que contribuya al desarrollo de la economía del país y que con ayuda de entidades privadas y el gobierno nacional de Colombia, la exportaciones de servicios por concepto de turismo en salud, generen mayores ingresos y nuevos empleos, aumentando el valor percibido del turista; cambiando de manera positiva la imagen de marca país, consolidando así a Colombia con gran posicionamiento en el sector de salud y bienestar en los mercados internacionales.

## 2.2 Valores

ELTSBC a pesar de tener una gran relevancia e interés de explotación por el gobierno nacional, no cuenta con valores estandarizados, sin embargo, y con el fin de constituir una estructura que fortalezca todo lo relacionado con este tema y generar

mucha más visibilidad y compromiso, dentro de este plan el enfoque será hacia los elementos necesarios para llevar a cabo los objetivos propuestos, basado en lo siguiente:

- Trabajo de equipo: Estimular el compañerismo, la humildad, la disponibilidad y la comunicación con todas personas que hacen parte directa de la prestación del servicio a los turistas potenciales;
- Sostenibilidad: Establecer un proyecto rentable en el tiempo, que genere estabilidad económica y laboral dentro del programa de gobierno nacional de desarrollo territorial;
- Creatividad e innovación: Favorecer un ambiente donde se facilita la generación e implementación de las ideas y reconocimientos, con la capacidad de responder a los cambios y tendencias del sector;
- Responsabilidad: Definir de una manera clara los servicios a prestar en cada uno de los escenarios que se puedan presentar;
- Satisfacción del cliente: Cumplir con las expectativas y necesidades de los turistas, para identificar la promesa de valor percibido y lograr una alta satisfacción de cliente;
- Responsabilidad social: Retribuir a la sociedad, por el uso de los recursos a los cuales se le agrega valor y que satisfacen necesidades de la misma comunidad;
- Innovación: Estar atentos a los nuevos avances vanguardistas en pro de nuevos desarrollos que permitan mejorar o modificar aspectos relevantes de promesa de valor;
- Comunicación: Transmitir en forma veraz, clara y oportuna, la información necesaria para alcanzar el éxito del plan;

- Impacto e influencia: Persuadir o influir en los demás para conseguir apoyo, de empresas públicas y privadas, que permitan alcanzar el alcance del plan;
- Calidad de servicio: Orientar esfuerzos para mantener una calidez acompañada de una actitud de servicio integral para atención de los turistas;
- Diversidad: Contar con un portafolio amplio de los servicios a ofrecer en los diferentes contextos y categorías; y
- Orientación al Logro: Cumplir con los objetivos planteados, con la capacidad de actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes

### 2.3 Código de Ética

Al respecto del código de ética en el turismo en Colombia, es importante comentar que a través del artículo 94 de la Ley 300 de 1996 se reconoce como profesión la actividad de guía de turismo, reglamentada por medio del Decreto 503 del 28 de febrero de 1997, supervisada por el Consejo Profesional de Guías de Turismo. En el desarrollo de sus funciones el Consejo profesional de Guías de Turismo crea el código de ética, orientado bajo los parámetros de la legislación turística del país, en él se encuentran consignadas las funciones, los derechos y obligaciones, las prohibiciones y los principios de lealtad y respeto, elementos que constituyen una política clara de comportamientos y acciones con el fin de ofrecer un servicio de alta calidad (Resolución N°221 de 1999, 1999).

En cuanto a la ética aplicada en el turismo de salud, no se encontró un documento fuente unificado y aplicado por las entidades de salud Colombianas, sin embargo, según la OMT (como se citó en la Organización de las Naciones Unidas [ONU], 2001), en referencia al turismo responsable y sostenible, el Código Ético Mundial para el Turismo es un conjunto omnicompreensivo de principios concebidos

para orientar a los principales actores del desarrollo turístico. Dirigido a gobiernos, empresas turísticas, comunidades y turistas por igual, su objetivo es ayudar a maximizar los beneficios del sector, minimizando a la vez sus posibles consecuencias negativas para el medio ambiente, el patrimonio cultural y las sociedades de alrededor del mundo.

Aunque el Código no es jurídicamente vinculante, incorpora un mecanismo de aplicación voluntaria a través de su reconocimiento del papel del Comité Mundial de Ética del Turismo. De otra parte, el turismo de salud en Colombia, a través de Ministerio de Salud y el MINICIT al interior de las clínicas y hospitales se puede decir que cuentan con documentos o manuales que hacen referencia al código de ética, el cual a través de la Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas (ACHC) vigilan y supervisan el marco ético para que sus entidades de salud, sigan los principios y los pongan en práctica desde las escuelas de formación en medicina hasta en el trabajo de campo en las diferentes ramas de la salud (ACHC, s.f.).

En conclusión, en la actualidad Colombia no tiene un código de ética definido para el turismo en salud y bienestar, sin embargo, se sugiere establecer normas claras que apoyen la calidad en el servicio, la competencia leal y el control sobre los diferentes participantes que actúan en el proceso, inspirados en los 10 principios éticos del turismo aprobados por la Asamblea General de la Organización Mundial del turismo integrándolo con la ética médica y el código de guía turístico, que unificados establecen los siguientes artículos(ONU, 2001), así:

Artículo 1: Contribución del Turismo de Salud & Bienestar en Colombia  
TSBC al entendimiento y al respeto mutuo entre hombres y sociedades.

Artículo 2: El TSBC, será el instrumento de desarrollo personal y colectivo de una sociedad.

Artículo 3: El TSBC, deberá ser un factor de desarrollo sostenible.

Artículo 4: El TSBC, tendrá un factor de aprovechamiento y enriquecimiento del patrimonio cultural de la humanidad.

Artículo 5: El TSBC, será una actividad beneficiosa para el país y las comunidades de diferentes destinos o culturas.

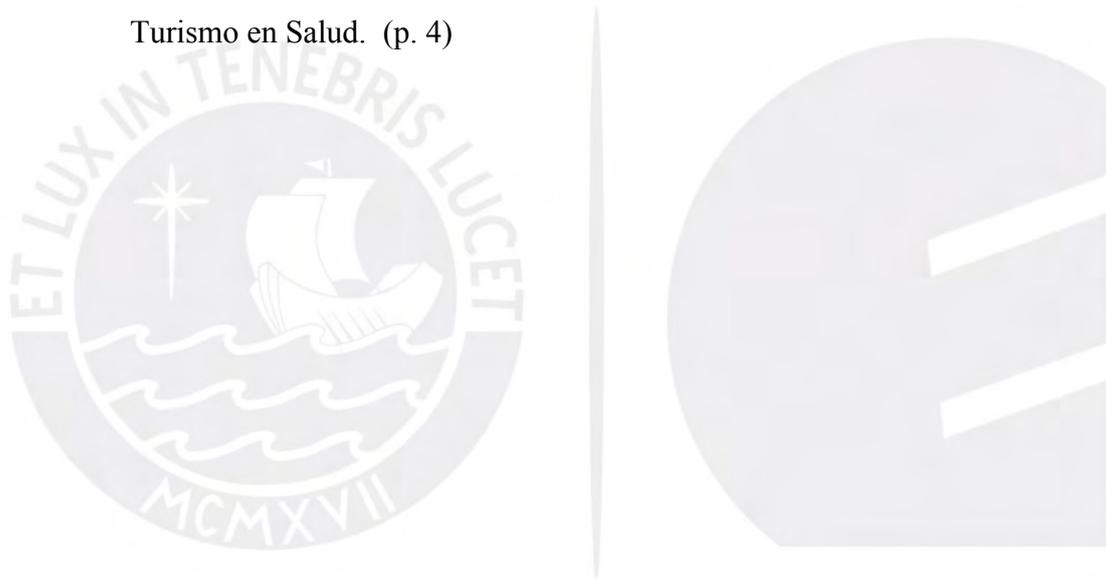
Artículo 6: Obligaciones de los agentes del desarrollo del TSBC

Artículo 7: Derechos al TSBC

Artículo 8: Libertad de desplazamiento turístico en el territorio nacional.

Artículo 9: Derechos de los trabajadores y de los empresarios del sector de TSBC.

Artículo 10: Aplicación de los principios del Código Ético Mundial para el Turismo en Salud. (p. 4)



### Capítulo III: Diagnóstico Situacional

El capítulo tres estudia la recopilación de datos del ambiente interno y externo del sector de TSBC con el fin de evaluar la situación actual del país, identificar las ventajas comparativas, competitivas del sector y las mejoras internas a las que haya lugar.

#### 3.1 Análisis Externo

Se pretende evaluar en este análisis todas aquellas fuerzas que puedan modificar el crecimiento del Turismo de salud en Colombia (TSBC). Para ello, se desarrollará el análisis PESTE, análisis del consumidor, análisis de la industria, análisis Porter y análisis de la competencia. Estos factores supondrán las capacidades del sector de turismo de salud en el país, factores que se expondrán en la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE).

##### 3.1.1 Análisis del entorno PESTE

El análisis PESTE describe el entorno externo teniendo en cuenta factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos con el fin de describir el entorno en el que se desarrollará el plan de marketing trazado. Así mismo, D'Alessio (2014) indicó que el fin del análisis PESTE es identificar, valorar y conocer los eventos y las tendencias que se encuentran fuera de control. A continuación se desarrollarán los componentes del análisis en el sector de TSBC.

**Situación política, gubernamental, y legal.** Las economías más avanzadas del mundo muestran un lento crecimiento, resaltando el caso de la economía china que durante 2015 tuvo la menor tasa de crecimiento en los últimos 5 años, la caída en general de los precios de los commodities en particular el petróleo, ha hecho que las economías emergentes desaceleren su tendencia de crecimiento y generen impacto negativo sobre el ingreso nacional, la demanda interna, el crecimiento y la

devaluación de la moneda local frente a la divisa de referencia, ha aumentado el déficit de la cuenta corriente, junto a ello el número de viajeros y los ingresos por concepto de turismo en el país, esto sin afectar de manera importante el TSBC, resaltando que este subproducto aun es insipiente y se encuentra construyendo sus cimientos.

Colombia, durante los últimos 18 años (después de la crisis hipotecaria a finales 1998) ha mantenido una estabilidad democrática y económica, y se tiene una gran expectativa por ampliar ese crecimiento económico con la reciente firma de la paz en el país, poniendo fin al conflicto armado más antigua de Latinoamérica, por otra parte desde 1991 el país se vio abocado a la apertura comercial al mundo, hoy cuenta con 15 tratados de libre comercio (TLC) (EE.UU., Unión Europea, Alianza del Pacífico, Corea entre los más relevantes) y crecimiento económico por encima de 4 puntos porcentuales (MINCIT, 2016b).

Esto ha permitido que las principales economías del mundo, se fijan en el país como una de las economías emergentes con mayor crecimiento constante y se interesen en realizar inversiones atractivas en el sector petrolero, empresas manufactureras, servicios financieros, comercios restaurantes y hoteles (Banco de la República de Colombia, 2015).

En el plano legal y Político, la participación del gobierno inicio con la publicación del documento *CONPES 3678* en el año 2010 que establece las normas básicas para el desarrollo progresivo del TSBC, acompañado de una fuerte promoción a través de la campaña marca país y la creación del programa de transformación productiva, de manera importante se han destinado recursos a través de la línea de crédito progresar de Bancoldex por US\$5 millones para el año 2015. Y para el 2016 con el objetivo de promover la competitividad este Banco estatal de segundo piso,

aprobó una nueva línea de crédito por US\$ 36.6 millones (“Continúa Línea de Crédito,” 2016; MINCIT, 2016c), los cuales serán otorgados a través de la banca comercial, beneficiando hoteles, clínicas, hospitales, consultores de servicios energéticos y proveedores de tecnología para el uso eficiente de la energía, principalmente (Departamento Nacional de Planeación [DNP], 2010).

Dentro de la inversión de Bancoldex, busca aumentar la eficiencia energética contribuyendo a la productividad de las empresas del sector de turismo, cuyo objetivo es (MINCIT, 2009):

1. Fortalecer sus estándares de productividad y competitividad, que contribuya a asumir los retos impuestos por los mercados;
2. Fomentar la generación de ahorros asociados al consumo energético, que permitan atender las obligaciones crediticias, sin afectar el flujo de caja;
3. Promover la actualización tecnológica en sus procesos productivos;
4. Fortalezcan el valor de marca para posicionarse en segmentos de clientes cada vez más exigentes en materia ambiental; y
5. Mitiguen el impacto ambiental por disminución de gases efecto invernadero asociado al consumo evitado de energéticos.

Este plan cuenta con una visión a 2032 y tiene como objetivo posicionar al país como estandarte del TSB en el mundo con una alta eficiencia en el campo tecnológico, por ello la perspectiva a futuro para el desarrollo de este sector es muy positiva teniendo en cuenta el nivel de importancia que él ha dado el gobierno como sector de clase mundial (MINCIT, 2009).

**Situación económica.** Para el año 2032 el Turismo de salud generaría ingresos por US \$6,300 millones representados en más de 2.8 millones de turistas internacionales y se generen más de 14,000 empleos directos e indirectos (MINCIT,

2009), en el mismo sentido según el MINCIT (2016a), se evidencia un crecimiento promedio durante los últimos tres periodos 2012-2015 de 8.4% mientras el turismo en salud ha crecido en el país en promedio el 47%, este incremento esta apalancada inicialmente por la mejora de la percepción a nivel global en seguridad principalmente en los ciudadanos Estadounidenses.

Otros aspectos muy importantes que afectarán el turismo este año es la apreciación del dólar frente a la moneda local y el incremento sostenido de la inflación que para junio del año en curso se encuentra por encima del 8% (Banco de la República de Colombia, 2016), ha hecho notablemente que el número de viajeros de economías no dolarizadas se reduzca de manera importante mientras que EE.UU., sigue siendo el mayor territorio con viajeros extranjeros en el país con 445,410 viajeros para el 2015 (MINCIT, 2016a) y países como Ecuador y Panamá también ha incrementado el ingreso de turistas en general; los hechos anteriores aumentan las oportunidades del desempeño a futuro del TSBC.

***Situación social, cultural, y demográfica.*** El arribo de turistas internacionales entre enero y marzo de 2016 creció 14.36% respecto al mismo periodo del 2015 (MINCIT, 2016a), resaltando la gestión que viene realizando el gobierno nacional junto a varias entidades estatales incluyendo la creación y la modernización de su página (i.e., <http://www.colombia.travel/es>) con el slogan “Colombia realismo mágico” enfocando todo su esfuerzo en los diferentes destino que tiene el país; lugares históricos, lugares paradisiacos, presentando diferentes necesidades de los turistas como lo es el turismo de Aventura, Cultural, Naturaleza, de Playa, Náutico y de Bienestar donde también se vislumbran nuevas oportunidades de negocio para la industria del turismo en Colombia.

Es muy importante resaltar las nuevas formas que el gobierno está promocionando para hacer turismo como lo es el turismo comunitario el cual se encuentra en categoría de política pública (Fondo Nacional de Turismo de Colombia [FONTUR Colombia], s.f.), donde se incluyen como mecanismo de desarrollo las comunidades que habitan estos lugares como lo son la población rural, indígena y afrodescendiente creando oportunidades para fortalecer la competitividad y aumentar el emprendimiento ofreciendo a esta población asesoría técnica, desarrollo de productos turísticos, comercialización promoción y mecanismos de financiación. Estas labores impulsarán positivamente el desarrollo de las regiones lo que repercute en el aumento de la competitividad y las oportunidades del TSB.

***Situación tecnológica.*** En la actualidad el mundo se mueve en torno a la redes sociales y el internet donde encontramos la información de primera mano sobre cualquier evento o lugar a solo un click de distancia, esto ha hecho que las personas cuando deciden tomar la decisión de emprender un viaje realicen investigaciones exhaustivas de los lugares y experiencias que desean obtener, esto viene acompañado de la universalización de los medios de pago como lo es una tarjeta de crédito donde en casi cualquier parte del mundo se pueden pagar servicios y productos sin las barreras de la moneda local.

Otro elemento que está cambiando la forma de viajar y consumir de una manera disruptiva ha sido el surgimiento de la llamada “economía compartida” que está transformando la forma de viajar y todos los servicios anexos, compañías como Uber, Airbnb, y BlackJet (compañías de transporte terrestre, hospedaje y viajes en Jet) prestar sus servicios a nivel global y un cliente puede realizar su reserva y el pago a través de un teléfono móvil.

En el campo del TSBC, es de resaltar que el desarrollo de muchas de estas actividades en especial el turismo de Salud cuenta con innovación constante y tecnología de punta, que es necesaria para realizar estos tratamientos o intervenciones; el gobierno nacional ha hecho esta tecnología más asequible en el mercado y ha dispuesto para ello que la importación de dotaciones de última tecnología no este gravada con ningún arancel, esto únicamente en las zonas francas de salud establecidas en el país. Sin lugar a duda esto conlleva a establecer una ventaja competitiva positiva frente a los países competidores de la región

***Situación ecológica.*** En Colombia existe la ley general de política ambiental (Ley 99, 1993), la cual busca en términos generales propender por el desarrollo económico de una manera sostenible conservando los ecosistemas que en muchos casos son únicos en el mundo, resaltando que el país mayoritariamente su economía está basada en la producción de commodities y muchos de estos no son renovables. Esta ley creo el ministerio del medioambiente, hoy denominado ministerio de ambiente y desarrollo sostenible entidad que trabaja con el fin de mantener y preservar el ambiente y la riqueza que posee Colombia.

En los diferentes ecosistemas que presenta el país se cuenta con nevados, mares, selvas, bosques vírgenes, sabanas, desiertos, muchos de ellos con gran potencial de explicación turística y en especial del turismo de bienestar.

Del análisis PESTE, se ha identificado los factores externos que tienen mayor influencia en el desarrollo

### **3.1.2 Análisis del consumidor**

El análisis del consumidor permitirá conocer e identificar las necesidades del viajero que busca el turismo de salud y bienestar en el mundo, dado las nuevas

tendencias del entorno que desarrolla nuevos estilos de vida hacia garantizar longevidad de la vida del ser humano, es así, que a continuación se profundizará sobre los aspectos relevantes de las necesidades del consumidor, su comportamiento y los aspectos que influyen en la decisión de compra.

***Necesidades del consumidor.*** En la actualidad el consumidor es más consciente de conservar un buen estado de salud, suscitado por los estados y la empresa privada para promocionar sus productos a través de campañas de marketing y la cultura Fitness, ha hecho que la medicina se desarrolle en diferentes focos incluyendo el preventivo y con ello se han desarrollado varios perfiles de clientes que buscan turismo de salud y bienestar:

1. Clientes con problemas de salud actuales: Son clientes que poseen una enfermedad y deben acceder a un tratamiento médico o una cirugía para atenuar o eliminar el problema de salud;
2. Clientes sin problemas de salud: Clientes que sin padecer ningún tipo de enfermedad y estando en condiciones aceptables de salud, conocen de la importancia de acudir a la medicina periódicamente con el fin de detectar posibles problemas a tiempo o asegurarse que todo en su cuerpo funcione correctamente.
3. Clientes que quieren mejorar su apariencia física: Son aquellos que quieren sentirse mejor con su cuerpo y consideran necesario realizarse algún tipo de cirugía invasiva con el fin de eliminar o agregar algo a su cuerpo.
4. Clientes que quieren mejorar su bienestar: Personas que buscan a través de experiencias corporales, espirituales y sociales mejorar su salud, eliminar el stress, encontrarse consigo mismo de manera espiritual y físico ambiental en un entorno natural, mejorando su estilo de vida y su apariencia corporal sin necesidad de tratamientos ni cirugías invasivas.

**Comportamiento del consumidor.** Recientemente el estilo de vida saludable ha hecho que los viajeros identifiquen sus necesidades referentes a tratamientos para conservar y manejar su salud, ahora los consumidores propenden por tener hábitos en pro de mantener ese estilo de vida. Por ello, los consumidores del turismo de bienestar son personas que quieren aprender a manejar un estilo de vida saludable y van en busca de talleres de nutrición, meditación y yoga, tratamientos de belleza alternativos, liberación del stress. Otro perfil del turista de salud y Bienestar son aquellas personas que quieren acceder a tratamientos o intervenciones médicas para sobre llevar una enfermedad o manejar el peso corporal, este último obedece a los malos hábitos de consumo con los que cuenta gran parte de la población mundial y enfermedades congénitas y/o adquiridas.

**Principales influencias psicológicas y sociales sobre la compra.** Para acceder al turismo de salud y bienestar existen varios factores que han llevado a que el crecimiento de este turismo prospere de una manera considerable con relación al turismo en general, los autores consideran como principales influenciadores:

1. La cultura occidental: Con sus principios materialistas y competitivos, han hecho que muchas personas no se sientan bien con su cuerpo por eso acuden a tratamientos e intervenciones en la medicina para aumentar su autoestima;
2. Los medios de comunicación: En especial las redes sociales, han incitado a que las personas compartan sus experiencias con sus amigos y muestren de cierto modo felicidad por ello “hacer cosas que cotidianamente no hacen” buscan nuevas actividades como el turismo de bienestar; y
3. Aumentar su longevidad, con el desarrollo de la medicina hoy existen tratamientos para muchas enfermedades que hace algunos años eran incurables por ello las personas con mayor capacidad adquisitiva “habitantes del primer mundo” buscan con precios asequibles poder realizarse estas intervenciones ya que en sus países

estos tratamientos son muy costosos y no cuentan con un seguro médico que cubra sus enfermedades.

**Tipos de situación de compra** con el avanzar de la edad los Turistas de salud y bienestar se encuentran con diferentes situaciones: tratamiento de enfermedades graves u operaciones de órganos reparaciones o cambios, estos problemas generalmente suceden de manera inesperada por lo cual los consumidores validan las condiciones de cómo acceder al tratamiento teniendo en cuenta factores como el precio, la calidad (acreditación de las clínicas e IPS por la JCI Joint Commission International), la cultura y el idioma (bilingüismo lengua local e inglés). Otra situación de compra relevante es la búsqueda de nuevas experiencias basados en la prevención y en adquirir hábitos más saludables, donde el tiempo de planeación es mayor y la búsqueda de servicios es más exhaustiva factores como la integralidad (lugares que ofrezcan muchos servicios de salud y bienestar) son decisores en la compra.

### 3.1.3 Análisis de la industria

El análisis de la industria permitirá identificar la situación actual del mercado y su tendencia.

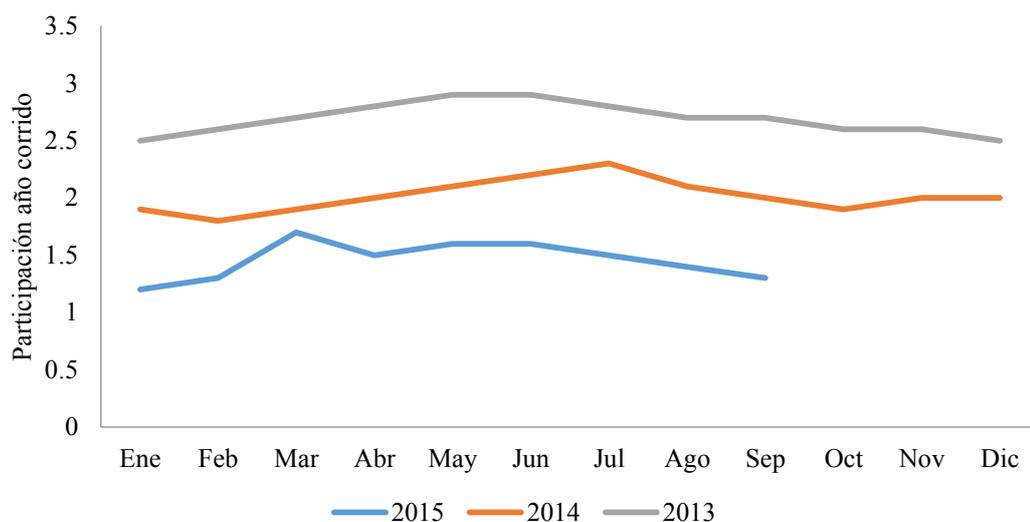
**Tamaño del mercado y mercado potencial.** De acuerdo a la información emitida por migración Colombia el turismo de Salud entre enero y septiembre de 2015 fueron: 24,355 personas. Y entre enero y septiembre 2014: 32,123 personas. En el año 2014 ingresaron al país por este concepto 41,127 personas (ver Figura 6) y la tasa de crecimiento comparativo entre Ene-sep 2015 y Ene-sep 2014: es de -24.2%, esta variación negativa se identifica en razón a que en el año 2015 en términos generales el mercado del turismo en el país se redujo incluyendo el número de personas que ingresaron en ese periodo al territorio. No obstante gran parte de la llegada de turistas de turismo de Salud se concentra en el ultimo trimestre del año.

***Porcentaje de huéspedes extranjeros cuyo motivo de viaje fue salud, 2013-***

**2015.** Al cierre de 2014, el porcentaje de huéspedes cuyo motivo principal de viaje fue salud, de acuerdo a la muestra mensual de hoteles (MMH-DANE) fue del 1.9%. En el mes de septiembre el porcentaje de huéspedes cuyo motivo principal de viaje fue salud fue de 1.2%. Entre enero y octubre de 2015 el porcentaje de huéspedes cuyo motivo principal de viaje fue salud es de 1.4% (PTP, 2015).

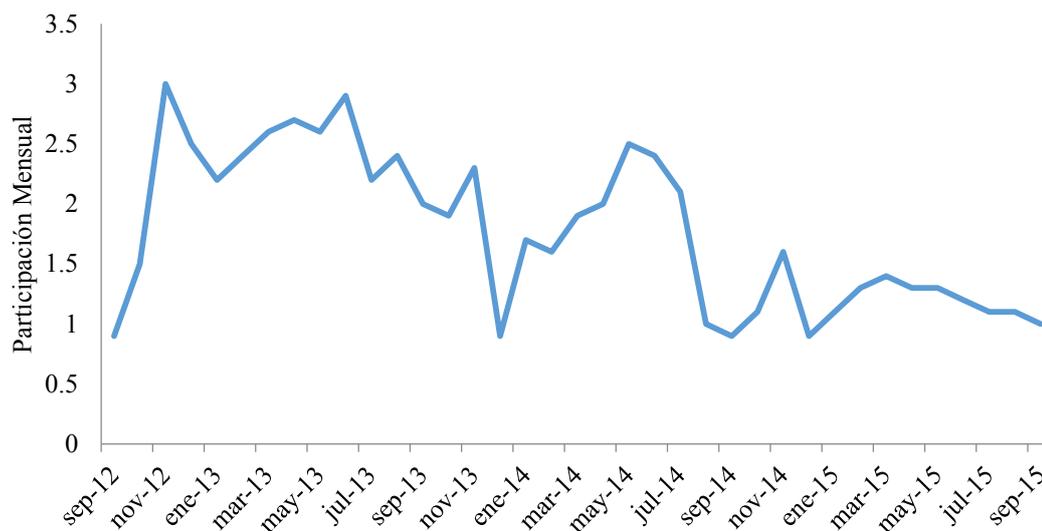
***Porcentaje de huéspedes extranjeros cuyo motivo de viaje fue salud, 2013-***

**2015.** Al cierre de 2014, el porcentaje de huéspedes cuyo motivo principal de viaje fue salud, de acuerdo a la muestra mensual de hoteles (MMH-DANE) fue de 1.9%. En el mes de septiembre, el porcentaje de huéspedes cuyo motivo principal de viaje fue salud fue de 1.2%. Entre enero y octubre de 2015 el porcentaje de huéspedes cuyo motivo principal de viaje fue salud es de 1.4% (PTP, 2015).



**Figura 8.** Porcentaje de huéspedes extranjeros cuyo motivo de viaje fue salud, 2013-2015 participación año corrido.

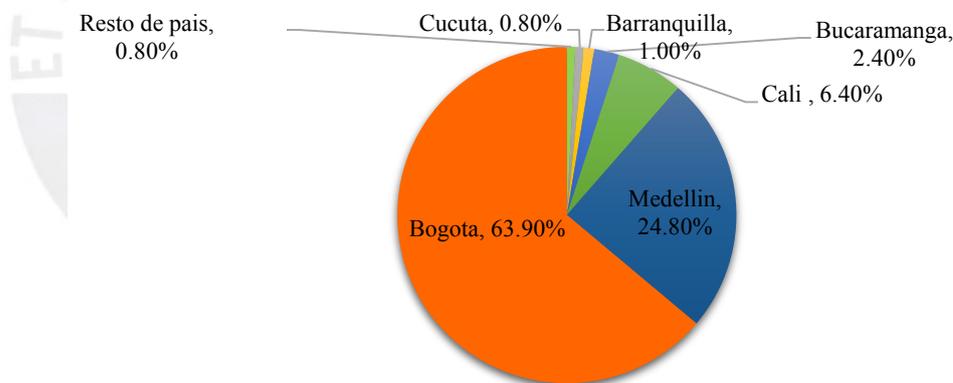
Tomado de "Turismo de Salud: Exportaciones," por el Programa de Transformación Productiva (PTP), 2015, p. 2. Bogotá, Colombia: Autor.



*Figura 9.* Porcentaje de huéspedes extranjeros cuyo motivo de viaje fue salud, 2013-2015 participación mensual.

Tomado de “Turismo de Salud: Exportaciones,” por el Programa de Transformación Productiva (PTP), 2015, p. 2. Bogotá, Colombia: Autor.

**Regionalización.** De acuerdo con cifras de Migración Colombia, las principales regiones receptoras de turismo de Salud en enero y agosto de 2015 fueron Bogotá (63.9%), Medellín (24.8%), Cali (6.4%), y Bucaramanga (2.4%).



*Figura 10.* Regionalización del turismo de salud.

Tomado de “Turismo de Salud: Exportaciones,” por el Programa de Transformación Productiva (PTP), 2015, p. 2. Bogotá, Colombia: Autor.

El país cuenta con 20 clínicas en el ranking de las 40 mejores instituciones de salud de América Latina. Entre las 10 primeras hay cuatro instituciones colombianas, entre ellas la Fundación Cardiovascular de Colombia de Bucaramanga, la Fundación Valle de Lili de Cali, el Hospital Pablo Tobón de Uribe de Medellín, y la Fundación Cardioinfantil de Bogotá (ver Tabla 5).

**Estacionalidad.** En la gráfica se evidencia que los momentos más altos de llegada de extranjeros que visitan el país con motivos de salud es en el mes de octubre que coincide con las temporadas de vacaciones en los países de origen.

**Evolución del sector.** Los servicios de salud han evolucionado de manera rápida y permanente. Hasta inicios de los años setenta la medicina y sus tratamientos eran principalmente curativos no existía una costumbre de las personas realizar consultas permanentes al médico con el fin de prevenir enfermedades. Posteriormente en los años ochenta inicio la visita periódica a los hospitales de manera masiva con el fin de diagnosticar la futura aparición de enfermedades, diagnósticos que hicieron que evolucionara la investigación y se crearan tratamientos efectivos para ello. Durante los últimos 15 años el enfoque que tuvo la salud ha sido la prevención personalizada y tratamientos a enfermedades terminales que años atrás eran incurables y hoy las personas pueden llevar un estilo de vida aceptable padeciendo la enfermedad.

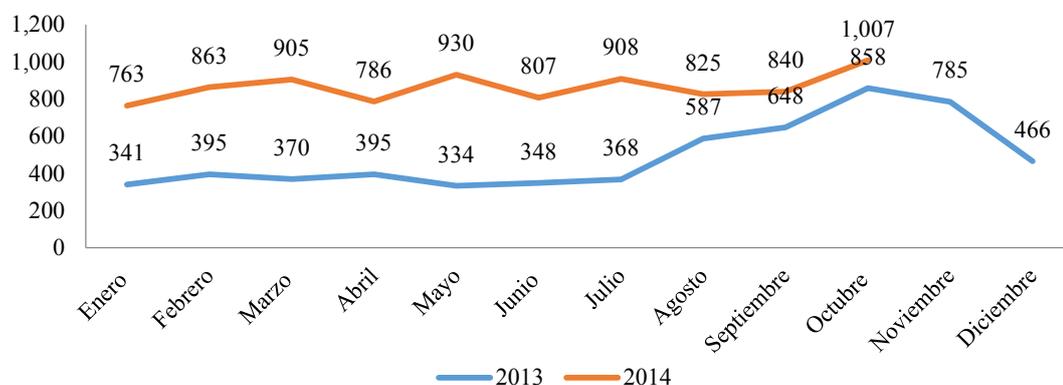
Tabla 5

*Ranking Mejores Hospitales y Clínicas, 2014*

Ranking 2014	Puesto 2013	Centro Medico	Ciudad	Organizaciones acreditadas por JCI
4	7	Fundación Cardiovascular de Colombia	Bucaramanga	Certificación Internacional
	n.d	Hospital Universitario Fundación Santa Fe de Bogotá	Bogotá	Certificación Internacional
5	4	Fundación Valle de Lili	Cali	-
7	10	Hospital Pablo Tobón de Uribe	Medellín	Certificación Internacional
10	6	Fundación Cardio Infantil	Bogotá	Certificación Internacional
13	15	Centro Medico Imbanaco	Cali	-
15	23	Hospital Universitario de San Vicente	Medellín	-
18	26	Foscal	Bucaramanga	-
23	19	Clínica las Américas	Medellín	-
14	34	Clínica del Occidente	Bogotá	-
25	30	Mederi	Bogotá	-
26	29	Hospital General de Medellín	Medellín	-
27	20	Hospital San Ignacio	Bogotá	-
28	n.d.	Colsanitas Clínica Universitaria de Colombia	Bogotá	-
31	n.d.	Clínica Universidad de la Sabana	Bogotá	-
32	40	Marly	Bogotá	-
33	27	Instituto de ortopedia Infantil Roosevelt	Bogotá	-
42	34	Clínica Universitaria Bolivariana	Medellín	-
35	32	Clínica León XIII	Medellín	-

37	37	Clínica Medellín	Medellín	-
39	n.d.	Clínica Cardio Vid	Medellín	-

*Nota.* Tomado de “Turismo de Salud: Exportaciones,” por el Programa de Transformación Productiva (PTP), 2015, p. 3, Bogotá, Colombia: Autor; y de “JCI-Accredited Organizations [JCI-Organizaciones Acreditadas],” por Joint Commission International (JCI), s.f., recuperado de <http://www.jointcommissioninternational.org/about-jci/jci-accredited-organizations/?c>



*Figura 11.* Comparativo flujos de extranjeros por meses 2013- 2014 corte a octubre. Adaptado de “Turismo de Salud en Colombia: Tendencias Migratorias,” por el Ministerio de Relaciones de Colombia, 2014, p. 1. Bogotá, Colombia: Autor.

**Tendencias del sector.** Hoy por hoy, la medicina está volviendo a sus orígenes buscando tratamientos naturales y ancestrales para la cura de nuevas enfermedades, que han aparecido en las ciudades modernas. Otra tendencia muy importante ha sido la medicina estética que busca mejorar la apariencia física, ya sea por vanidad o por alguna necesidad funcional del cuerpo, y la más importante es la medicina que busca el bienestar y llevar un adecuado estilo de vida alienando las necesidades físicas, espirituales y del entorno. A nivel corporativo la demanda por prevención con empleadores y aseguradoras ha hecho que la medicina preventiva siga en auge arraigada en la medicina ocupacional por su alta inversión en recursos.

**Crecimiento potencial.** Se estima que para el año 2030 existan 1.8 mil millones de turistas en el mundo de los cuales más del 7 % serán Turista de Salud y Bienestar, el valor del mercado será cerca de US\$127,000 millones, mientras que para el año 2015 en el país el ingreso estimado por este concepto está cerca de US\$93 millones.

**Promoción.** La industria del turismo de bienestar se promociona principalmente a través de internet (i.e., páginas web y redes sociales) resaltando la labor que realizan las entidades estatales que ayudan a promover el turismo en ferias a nivel internacional.

**Canales de venta.** Existen varios canales de ventas para el TSB, los clientes obtienen acceso a la compra de estos servicios mediante búsqueda en páginas Web, por medio de un familiar que recomienda el lugar o través de una agencia de viajes.

### 3.1.4 Análisis de las fuerzas competitivas

El *Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter* permitirá conocer mejor la posición competitiva del TSB. En los tiempos modernos resulta necesario que las empresas y los sectores conozcan y entiendan su entorno competitivo y con ello posteriormente definir sus estrategias. El diseño de las estrategias, tiene como objetivo, generar una mayor rentabilidad para los involucrados. Las cinco fuerzas analizadas del entorno TSB en Colombia se identifican según su nivel de impacto en la Figura 12 análisis de las fuerzas competitivas (D'Alessio, 2014).

<p style="text-align: center;"><b>El poder de negociación de los clientes</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Bajo</b></p> <p>El mercado objetivo del TSB internacional busca precios asequibles que en el país de origen no encuentra, el mismo mercado ha hecho que el precio sea competitivo y atraiga este potencial.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Entrada de nuevos competidores</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Alto</b></p> <p>Existe una fuerte competencia actual en la países de la región e intensifica en la medida en que el TBS en el mundo aumenta su participación frente al turismo global</p>
<p style="text-align: center;"><b>Desarrollo de productos sustitutos</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Bajo</b></p> <p>El TSB ha surgido como producto complementario al turismo tradicional, influenciado por los cambios culturales actuales, la globalización y en menor medida necesidades de salud</p>	<p style="text-align: center;"><b>Rivalidad entre los competidores Existentes</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Alto</b></p> <p>Cada territorio le saca provecho a sus ventajas comparativas y con ello ofrecer servicios diferenciales a los clientes potenciales, mientras que las ventajas competitivas todas tienen la tendencia a imitar sus características.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Poder de negociación de los clientes</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Bajo</b></p> <p>En razón a la compleja variedad de servicios que requieren los pacientes, la informalidad y la imposibilidad de en la mayoría de los casos ofertar estos servicios al mayoreo.</p>	

*Figura 12.* Análisis de las fuerzas competitivas.

Adaptado de “Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados,” por F. A. D’Alessio, 2014, p. 44. México D.F., México: Pearson.

Teniendo en cuenta la Figura 12 se concluye:

***Entradas de nuevos competidores.*** Colombia cuenta con los recursos para ser líder en el mercado del turismo en salud y bienestar en la región. Sin embargo, existe una fuerte competencia con países de América Latina en temas de bienestar, estos competidores son: Perú, Venezuela y México, a esto se suma Argentina, donde la gran oferta de termas y spas, obligo al gobierno argentino a regular la actividad. En temas de turismo de salud, es decir medicina curativa preventiva y estética, Costa Rica, Brasil, y México vienen ganando terreno, con ventajas como la cercanía al mercado estadounidense, dominio del idioma inglés y misma zona horaria.

***El poder de negociación de los proveedores.*** El conjunto de proveedores del sector turismo de salud en Colombia, está compuesto por:

1. Hoteles, Resort, Spas, Centros de bienestar a nivel nacional, agencias de viajes;
2. Empresas de transporte aéreo y terrestre; y
3. Clínicas, IPS, y centros de servicios médicos.

Estos proveedores aún no cuentan con alta capacidad de negociación, relación a que muchos de estos planes se realizan personalizados y no se compran en volúmenes representativos, en la medida en que se desarrolle la industria la capacidad real de estos gremios empezará a crecer

***Desarrollo de productos sustitutos.*** Colombia se consolida cada vez como uno de los más atractivos destinos turísticos en relación a que cuenta con programas de turismo cultural, turismo histórico, turismo de reposo, turismo deportivo, turismo gastronómico, turismo exótico. Su gran variedad de climas paisajes y lugares hacen del país un lugar de primera elección, resaltando que el turismo de bienestar y salud es un turismo que en muchas ocasiones se consume como producto complementario a la

necesidad del turista. Por ello, la amenaza de productos sustitutos en el mercado es relativamente bajo, y adicional a lo anterior el turista quiere vivir experiencias que son poco comunes e innovadores en el sector, generando que estos servicios sustitutos crezcan considerablemente.

***El poder de negociación de los clientes.*** El proceso de negociación parte desde el momento en que el paciente selecciona alguna de las cuatro clínicas acreditadas, para la realización del procedimiento requerido, este proceso de selección lo puede realizar como primera instancia de forma digital y en línea a través de la página web de cada empresa de tal forma que la persona pueda navegar de forma fácil y sencilla y con toda la información de primera mano, los compradores no cuentan con un poder real de negociación. No obstante, es de resaltar que los costos de un tratamiento médico son muy inferiores al del país de origen.

***Rivalidad entre las empresas que compiten en el mercado.*** Durante décadas el turismo ha experimentado continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crece con mayor rapidez en el mundo. Hoy en día el volumen del negocio del turismo iguala o incluso supera a la de las exportaciones del petróleo, productos alimentarios, automóviles.

El tema de la competitividad del turismo ha estado presente en las políticas públicas en los 10 últimos años en Colombia, en este periodo se ha sostenido un enfoque conceptual que ha permitido mantener la coherencia de las acciones y proyectar regionalmente una serie de desarrollos que ya están siendo reconocidos en el país y fuera de él, sin embargo a la hora de competir los factores a tener en cuenta son: rapidez en la atención, calidez en el servicio, calidad en los productos y precio.

En síntesis, lo que se busca con el análisis de las fuerzas competitivas de Porter es lograr ventajas competitivas en el mercado de turismo de salud y bienestar, teniendo en cuenta el liderazgo de costos (precios del mercado global), la

diferenciación con una oferta de valor siendo muy atractiva para los clientes potenciales, con variables comparativas como el servicio, calidad y facilidad de obtener los diferentes servicios de salud y bienestar, generando un mayor ingreso hacia la rentabilidad del sector y de los miembros públicos y privados involucrados.

### **3.1.5 Análisis de la competencia**

La oferta del TSB en el mundo está diversificada, por una parte encontramos a los líderes en turismo de salud como a la India, Filipinas, Brasil y Estados Unidos quienes ofrecen sus servicios de salud de alta calidad y precios competitivos (excepto Estados Unidos) y por otro lado, entre los principales competidores en turismo de bienestar en el mundo, se encuentran Alemania con sus centros de Talasoterapia y termales, Túnez con su fortaleza en baños Turcos y Talasoterapia, Argentina con más de 40 centros de termalismo, Francia líder mundial en Talasoterapia, India con su cultura local de bienestar y Rumania con termalismo (ver Tablas 6 y 7).

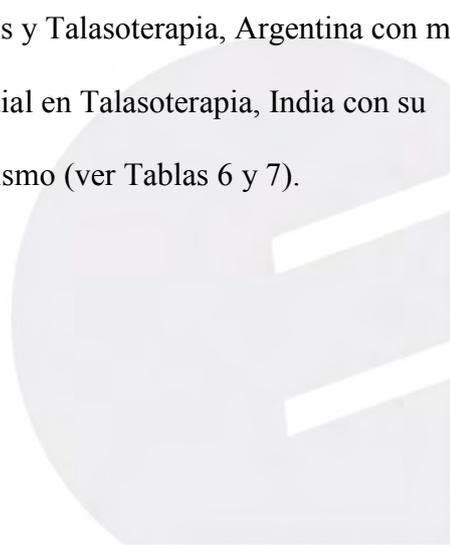
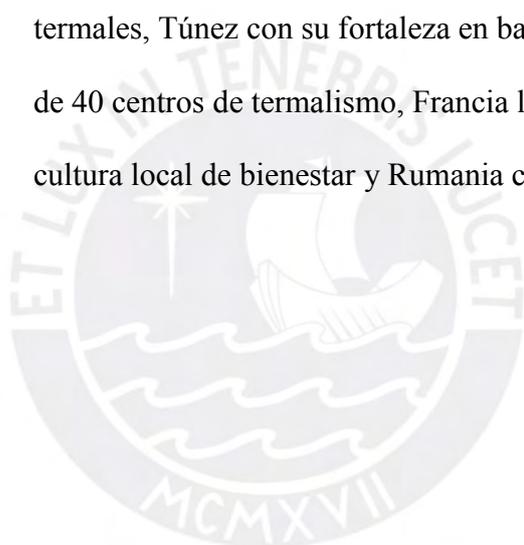


Tabla 6

*Benchmarking de Países Líderes de Turismo de Bienestar*

País	El turismo de bienestar	Desarrollo del capital humano	Marco normativo y regulaciones	Promoción y la innovación	Infraestructuras y la sostenibilidad
Alemania	*Turismo interno dominante en el país *350 centros de curas *Varios tipos de centros: termalismo, talasoterapia, Kneipp, Felke...	*2,9 millones de empleos directos *350.000 en el turismo de bienestar	*Una ley de definición de las características de cada centro de bienestar *Esta ley define también las instalaciones	*Promoción del turismo de bienestar Omnipresente en las páginas web del destino de las regiones *Proyecto de innovación del turismo de salud en 2011	*Varios proyectos de desarrollo de hoteles de spa, de temas y de centro de lodo terapia
Francia	*Primer país turístico del mundo *primer destino mundial de talasoterapia *108 estaciones termales	*Empleos directos del turismo: 1 millón de personas *Talasoterapia: 3.017 *Termalismo: 13.800	*Los centros de termalismo, de talasoterapia y los spas deben cumplir con el código de salud pública, el reglamento de piscinas y de baño colectivo con el reglamento sanitario de las aguas (HACCP)	* Promoción del turismo de bienestar de Atout France *Promoción nacional de la asociación de termalismo	* Certificaciones francesas o europeas de sostenibilidad
Romania	* Tradición de turismo termal médico importante *70 centros termales, spa y centros de balneoterapia	*Inversión de 6,5M de Dólares de la Unión Europea para la formación de los empleados del TB	*Plan de desarrollo del Turismo de Spa en 2009 *Plan de acción	*Promoción nacional e internacional del sector a través de la asociación de Spa	• Infraestructura antigua y no al nivel de los estándares internacionales
Túnez	*Túnez es el segundo destino mundial de talasoterapia *El país cuenta con centros de talasoterapia, termalismo y hammams	* La formación profesional nació en 1976 *Hoy hay 350.000 empleados del sector hotelero	*Existe una legislación para la talasoterapia: una para la explotación y una para la creación de centros	*Promoción de la talasoterapia enfocada en el mercado francés	*Creación de una estación de desalinización para alimentar los centros turísticos
India	*Parte integrante de la cultura local *30% de los ingresos del turismo provienen del Turismo de bienestar	*Los 2.359 spas del país emplean 22.175 trabajadores	*El Ministerio de Turismo es el encargado del desarrollo y de la promoción del sector *Un departamento del gobierno es el encargado de la legislación del sector	*El Ministerio de Turismo finanza 67% de las campañas de marketing del sector	*Oferta hotelera de alta gama (5 y 4 estrellas) *Oferta de spa es un nicho
Argentina	*Regiones especializadas en talasoterapia y termalismo * 40 centros de termalismo Desarrollo	*La Red Federal de Turismo de Salud trabaja sobre el desarrollo de carreras especializadas	*El termalismo tiene una regulación: Directrices Termas Argentinas *El sector del turismo de salud es muy poco regulado	*Promoción del sector a nivel nacional y regional	*Oferta de spa muy localizada (Costa Atlántica, Patagonia, Norte del país)

*Nota.* Tomado de "Plan de Negocios para el Subsector de Turismo de Bienestar en Colombia," por el Tourism & Leisure (EuroPraxis), 2013, p. 29. Bogotá, Colombia: Autor.

Tabla 7

*Benchmarking de Países Competidores Referentes en Turismo de Salud*

País	Oferta de productos y servicios	Talento humano	Tecnología e innovación	Infraestructura	Entidades certificadas por JCI
India	*Oferta de todo tipo de operaciones y tratamientos médicos como: -Bypass Coronario -Válvula aórtica remplazo Liposucción -Remplazo de cadera	* Los profesionales en medicina han realizado estudios en Estados Unidos, Reino Unido y Australia y se reintegra al país a ejercer su profesión. *Hay un nivel de Bilingüismo elevado no solo en el sector de la salud si no en el turismo en general (India fue colonia inglesa)	*India ha enfocado sus esfuerzos en la inversión de tecnología de punta y ha sido reconocido por ello, este es uno de los factores que hace que el país ofrezca servicios de alta	*alta inversión en infraestructura adecuándose a estándares americanos	27 Entidades
Brasil	*Oferta de todo tipo de servicios especializados a bajo costo y alta calidad	Personal muy calificado y dominio a nivel medio del inglés	*líderes en la región en investigación médica y desarrollo de nuevos tratamientos	* Más fuertes en el mundo con más entes de salud certificados	51 entidades
México	* Tratamientos ambulatorios como Odontología y operaciones de primer nivel bajos costos por su cercanía con EEUU	*Dominio del idioma inglés y afinidad cultural con el principal país originador de pacientes	*adopción rápida de la tecnología y los procedimientos en la salud	Posee infraestructura insuficiente para la demanda recibida	9 Entidades
Filipinas	*Inversión en publicidad a nivel país *creación de clúster de empresas *es reconocida por trasplantes renales	* profesionales altamente capacitados para atender la demanda del sudoeste asiático y otras regiones	*Fuerte inversión en la importación de equipos médicos y modernización *único país que abarca a través de clúster las cuatro categorías de salud	*Infraestructura creciente para atender la oferta	6 entidades
Tailandia	*procedimientos muy complejos realizados con alta calidad y con un costo hasta de 50% menor al país de origen	*Por cada cuatro turistas de Salud hay un médico	*Tratamientos diseñados con base en conocimientos ancestrales y farmacéuticos con base en vegetación autóctona	*Establecimiento de más de 30 clínicas Bilingües	52 entidades

*Nota.* Adaptado de “JCI-Accredited Organizations [JCI-Organizaciones Acreditadas],” por Joint Commission International (JCI), s.f. Recuperado de <http://www.jointcommissioninternational.org/about-jci/jci-accredited-organizations/?c>

**Competencia directa.** Considerando lo expuesto y por ubicación geográfica, la competencia directa del TSB En Colombia a nivel mundial es la India. En Latinoamérica la competencia directa es representada por México, Argentina, y Brasil. Estos países presentan una oferta en el TSB en muchos aspectos más completa y accesible que la del país.

### 3.1.6 Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

De acuerdo a lo evaluado en la oferta se realizará la Matriz del Perfil Competitivo y para ello se tendrán en cuenta seis factores claves de éxito para el sector: (a) crecimiento en el mercado de turismo de bienestar y salud, (b) accesibilidad e infraestructura, (c) oferta producto, (d) personal capacitado (bilingüismo), (e) promoción, y (f) acreditación (ver Tabla 8).

Tabla 8

*Matriz del Perfil Competitivo (MPC) del Turismo de Salud y Bienestar*

Factores claves de éxito	Peso	Colombia		India		México		Argentina		Brasil	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Crecimiento en el mercado TSB	0.14	2	0.28	4	0.56	3	0.42	1	0.14	3	0.42
2. Accesibilidad e infraestructura	0.18	2	0.36	3	0.54	3	0.54	2	0.36	4	0.72
3. Oferta- Producto	0.18	2	0.36	4	0.72	3	0.54	2	0.36	4	0.72
4. Personal capacitado (bilingüismo)	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30	3	0.45
5. Promoción	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.30	3	0.45
6. Acreditación	0.20	1	0.20	3	0.60	1	0.20	1	0.20	4	0.80
Total	1.00		1.80		3.32		2.60		1.66		3.56

*Nota.* 4=fortaleza mayor, 3=fortaleza menor, 2=debilidad menor y 1=debilidad mayor; Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (2a ed.)” por F.A, D’Alessio, 2014. México D.F., México: Pearson.

De acuerdo a la información presentada en los factores de éxito de la Tabla 8, se puede concluir que:

1. Crecimiento en el mercado TSB: Este Crecimiento es muy importante en la percepción de estos países por parte de los clientes potenciales como líderes de

mercado en salud. Al establecer como pioneros ejercen un reconocimiento muy importante en el mercado que hace que se cause un efecto de bola de nieve en este indicador.

2. **Accesibilidad e infraestructura:** Colombia en los últimos años ha invertido de manera importante en temas de infraestructura y accesibilidad principalmente en ampliación de aeropuertos, construcción de vías y hospitales de alta complejidad aunque aún existe una brecha bastante importante en la cual se puede trabajar.
3. **Oferta - producto:** El país aún tiene bastante trabajo por realizar, puesto que las necesidades del TSB son complementarias e integrales y no existe aún la oferta que abarque la satisfacción de estas necesidades.
4. **Personal capacitado:** Aunque en el país la gestión referente al talento humano ha sido importante, no es suficiente frente a países como India y México que poseen un mayor número de personal Bilingüe.
5. **Promoción:** El factor promoción se considera uno de los más importantes para el éxito de los planes de acción que desarrollan los diferentes países. Sin embargo hace falta trabajar más conjuntamente entre el estado y la empresa privada.
6. La puntuación de la Matriz de Perfil Competitivo es de 1.80, siendo la segunda más baja después de Argentina, Por otra parte Brasil es el competidor referente del mercado actual junto a India. El TSBC debe fortalecerse de manera importante, se evidencia que toda la gestión que se viene realizando por parte de la PTP aún no muestra resultados importantes.

### **3.1.7 Matriz de Evaluación de los Factores Externos**

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) permitirá resumir y evaluar los resultados del análisis PESTE para cuantificar las oportunidades y

amenazas, obtenidos de todo el análisis del entorno (D'Alessio, 2014). En la Matriz de Evaluación de los Factores Internos, el TSBC cuenta con 17 factores determinantes, once oportunidades, y seis amenazas (ver Tabla 9).

Tabla 9

*Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE)*

Factor clave de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
O1. Que Colombia sea reconocido a nivel mundial como líder procedimientos estéticos y de medicina de alta complejidad.	0.15	1.00	0.15
O2. Que los Médicos cirujanos colombianos se posicionen en el mercado internacional por su experiencia en medicina funcional y científica.	0.08	2.00	0.16
O3. Ser competitivo en procedimientos de alta calidad a precios exequibles.	0.07	3.00	0.21
O4. Ser reconocido además de la especialidad en medicina, como un destino turístico de bienestar por su diversidad cultural y climática.	0.07	2.00	0.14
O5. Facilidad de ingreso de extranjeros al país. (Documentación)	0.03	2.00	0.06
O6. Aeropuertos con amplia conexión mundial.	0.04	2.00	0.08
O7. Servicio integral al paciente y sus acompañantes.	0.06	1.00	0.06
O8. El TSBC puede contar con alianzas internacionales con pólizas médicas, trabajando junto a aseguradores y empleadores globales	0.03	1.00	0.03
O9. Colombia puede ser el destino líder que integraría en su territorio las experiencias del turismo de salud y bienestar marcando la diferencia con un producto de alto nivel centrado en la talasoterapia y zonas termales y con un enfoque hacia la medicina preventiva prevención	0.05	1.00	0.05
O10. Fortalecer la oferta existente desarrollando spas, resort y centros de bienestar de primera clase que cumplan con las expectativas de la clientela internacional	0.05	1.00	0.05
O11. Por la diversidad de culturas étnicas El turismo de bienestar podrá ofrecer los sabores y la cultura viva de Colombia a través de diferentes rituales de bienestar derivados de las tradiciones indígenas y sus plantas medicinales	0.06	2.00	0.12
Amenazas			
A1. Percepción negativa en temas de seguridad	0.08	2.00	0.16
A2. Fuerte competencia con países de la región, en turismo en salud. (México, Brasil y Argentina).	0.06	2.00	0.12
A3. Políticas tributarias internas con impuestos a la salud que puedan impactar los precios de los procedimientos. (IVA al turismo)	0.02	2.00	0.04
A4. Deterioro en la economía interna del país, desestimulando la inversión extranjera, generando retiro de multinacionales.	0.04	2.00	0.08
A5. No lograr que se cumplan los acuerdos del proceso de paz, afectaría la imagen del país frente a la continuidad de la violencia.	0.07	3.00	0.21
A6. Por la desaceleración de la economía, clínicas con posibles mejoras para mejorar la competitividad, no invertirán en avances médicos, mejora de infraestructura ni importación de equipos de última generación.	0.04	2.00	0.08
Total	1.00		1.80

Nota. 4= La repuesta es superior; 3=La respuesta está encima por el promedio; 2=La respuesta está en el promedio; 1= la respuesta es pobre.

### 3.2 Análisis Interno

El análisis interno corresponde a la determinación de los aspectos positivos (fortalezas) y de neutralizar las deficiencias (debilidades) de la organización (Serna, 2000).

Las fortalezas y debilidades se presentan en la gestión interna de la Gerencia General, Gerencia de Mercadeo y Ventas, Finanzas, Producción e Investigación y Desarrollo y Recursos humanos. De esta manera, se hallará la ventaja diferencial con respecto a los competidores de otras regiones y la tendencia que puede presentar el mercado hacia el futuro del Turismo de Salud & Bienestar (TSB). Para identificar las ventajas diferenciales y alcanzar los objetivos propuestos de cara al consumidor se realizará: (a) el análisis AMOFHIT y (b) la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).

#### 3.2.1 Análisis interno AMOFHIT

El análisis AMOFHIT permitirá tener un diagnóstico estratégico interno del Turismo de Salud & Bienestar el cual revelará las principales fortalezas y debilidades, en el que se debe dar un pleno aprovechamiento de las fortalezas y el oportuno reconocimiento de las debilidades para actuar sobre ellas y corregirlas, alcanzando de esta manera el objetivo principal del diagnóstico interno dentro de la gerencia estratégica.

**Administración y gerencia (A).** De acuerdo con D'Alessio (2014), desde la gerencia se concentra las decisiones estratégicas y operacionales de una organización. Para el caso de Turismo de Salud & Bienestar en Colombia, MINCIT y PROCOLOMBIA, vienen liderando los aspectos estratégicos y operacionales del sector de turismo a través del Programa Transformación Productiva (PTP). El PTP es

una de las herramientas dispuestas por el Gobierno Nacional para la ejecución de la política industrial que conduce al desarrollo productivo del país entre los sectores de Manufacturas, Agroindustria y Servicios. Este último con una fuerte concentración en el sector de Turismo de salud & bienestar, llevando a que las empresas generen entornos más competitivos y desarrollen una oferta diferencial que apalanque la oferta hacia el mercado internacional. Este programa cuenta con un director de servicios, Jaime Polanco quien es el promotor de diferentes investigaciones para turismo de salud & bienestar, cuyo fin es incentivar a las empresas privadas para invertir y mejorar las debilidades identificadas, para que con apoyo del gobierno, se aumente la dinámica en este sector. Así mismo, el PTP cuenta con *stakeholders* como el MINCIT, BANCOLDEX, PROCOLOMBIA, Marca País, que apalancan los recursos para emprendedores de nuevos modelos de negocio y empresas que buscan mejorar su oferta de servicios actual. Así mismo, TSBC ha venido en desarrollo en los últimos años como una importante línea de negocios alrededor del mundo, en Colombia se constituye además como una de las principales estrategias que las instituciones de Salud están desarrollando para contrarrestar los efectos de las crisis actual del sistema de salud colombiano, por esta razón se vienen desarrollando estrategias desde el Gobierno y el sector privado para impulsar dicho sector y mostrar a Colombia, como el nuevo paraíso para el turismo médico, bajo cuatro categorías básicas (i.e., medicina curativa, medicina preventiva, estética, y de bienestar).

***Marketing y ventas (M).*** Según D'Alessio (2014), el marketing está orientado a la satisfacción de las necesidades de los consumidores a través de la oferta de bienes o servicios. Sin embargo, los esfuerzos durante años atrás deben complementarse para superar competidores en medicina curativa o medicina científica respecto a

países como la India, Tailandia, Filipinas, y EE.UU, y en el campo de bienestar México, Argentina, Brasil, Alemania, Francia, Túnez, y Puerto Rico. Con grandes retos para Colombia, trazando un camino que permita ser reconocida como uno de los países líderes mundialmente en turismo en salud y bienestar, con base a una propuesta de valor de costos competitivos, alta calidad e innovación, ofreciendo un *portafolio de servicios diferencial* con acreditación internacional.

***Operaciones y logística en infraestructura (O).*** Colombia es un centro neurálgico del turismo de salud & bienestar en el continente. Además de la favorable posición geográfica que le permite ser líder en la región, con ciudades altamente concurridas para el turismo médico como: Bogotá, Medellín, Cali, y Bucaramanga, con clínicas de primer nivel como la Fundación Santa Fe, Fundación Valle de Lili, Fundación Cardio Infantil, Fundación Cardiovascular, entre otros, situadas en el Top 10 de los mejores hospitales de Latinoamérica. Según el MINCIT, en desarrollo se encuentran once proyectos de zonas francas permanentes especializadas en salud, en los departamentos de Antioquia, Atlántico, Bolívar, Cundinamarca, Huila, Nariño, Norte de Santander. De igual forma, según la consultoría para BANCOLDEX y PTP por la Universidad Sergio Arboleda (2014); el sector de Turismo de Salud & Bienestar en Colombia contiene 4 categorías de la salud, medicina curativa, preventiva, estética y de bienestar. La *medicina curativa* constituye viajes con el objetivo de tratar una condición médica con menor costo y con mejor atención que en su país de origen, la *medicina estética* está conformada por viajes por motivo de mejoras en el aspecto físico, la *medicina preventiva* representa viajes con el objetivo de prevenir futuros problemas salud, gracias a controles y tratamientos médicos de diagnóstico y la *medicina de bienestar* o Wellness promueve viajes con el objetivo de

cuidarse a sí mismo por medio de tratamientos alternativos y complementarios para fortalecer el espíritu y fortalecimiento del cuerpo con la vida cotidiana.

Es así, que al lograr una integración de las diferentes categorías para el plan de marketing, desde el foco de la operación logística de la infraestructura del sector, se presentan los agentes o entidades que se especializan en diferentes procesos o procedimientos, teniendo a través de los *facilitadores*, quienes actualmente operan como agencias de viaje, operadores turísticos, y empresas aseguradoras entre otras actividades. Estos facilitadores prestan servicios médicos tales como hospitales, clínicas y consultorios especializados (odontológicos, oftalmológicos, otorrinolaringólogos y estéticos), los cuales se especializa en medicina curativa, preventiva y estética. De otro lado, interactúan los *hoteles*, *empresas de seguros* y de transporte aéreo, terrestre y fluvial, que prestan servicios conexos a los pacientes o usuarios extranjeros no residentes en Colombia. Hoy en día existen diferentes canales por los cuales un paciente extranjero puede contactar una clínica, hospital o consultorio para el desarrollo de un procedimiento médico o estético. En algunos casos, el paciente investiga sobre el procedimiento y la entidad que lo ofrece a través de 3 canales, así:

1. Contacto directo vía WEB o telefónico con el prestador del servicio médico;
2. Contacto con familiares, amigos y referidos bajo recomendación en la práctica de un procedimiento determinado; y
3. Persona natural o jurídica, denominada Facilitador o Agente, el cual coordina los servicios médicos, estéticos o de bienestar que el paciente extranjero desea realizarse en Colombia. Este agente independiente, trabaja de la mano con IPS y consultorios y realiza las actividades de intermediación y coordinación del servicio médico.

El Facilitador utiliza diferentes figuras jurídicas como agencia de viaje o una oficina de representación Turística para su operación, figuras que no corresponden específicamente a la naturaleza de la actividad comercial. Ahora bien, gracias al trabajo desarrollado por el PTP y empresarios facilitadores del Sector, el facilitador ha sido definido como empresas exportadoras de servicios de Salud, con el objeto de “diseñar, desarrollar, promocionar, comercializar”, empaquetar y ofrecer un servicio logístico de tipo administrativo, financiero y asistencial, a los pacientes nacionales o internacionales que deciden viajar (a Colombia) con el fin de realizarse algún procedimiento de tipo médico/estético y odontológico o de bienestar.

**Finanzas y contabilidad (F).** En los últimos años el turismo en salud ha tenido un crecimiento importante, son cada vez los extranjeros que ingresan a Colombia por la diversidad de servicios ofrecidos. De acuerdo con el PTP (2015), fueron atendidos más de 41,000 turistas extranjeros, dejando al país US\$145 millones, aumentando un 65% con respecto a los años anteriores. Este crecimiento ha despertado las miradas del gobierno y empresas privadas, que ya adelantan varios proyectos que buscan potenciar todo lo relacionado con turismo en salud y bienestar.

**Sistemas de información (I).** Como foco estratégico en temas de información se debe establecer la creación y actualización de un sistema de información que unifique la información de los turistas extranjeros (*business intelligent*) con el fin de contar con un expediente único, y facilite la consolidación de estadísticas detalladas del sector.

**Recursos humanos (H).** Las clínicas y centros especializados que prestan la atención de la demanda de turistas que buscan turismo en salud, están conformadas por excelentes profesionales de la salud, especializados en áreas de cardiología,

oncología, oftalmología, odontología, medicina estética, y también medicina de bienestar.

La actividad del turismo en Salud & Bienestar, se ha convertido en toda una industria, al conjugar el desarrollo en este sector con la importante calidad de los servicios médicos. Sin embargo, el personal disponible de las diferentes instituciones en su mayoría no cuenta con un bilingüismo, para la atención de los turistas extranjeros.

**Tecnología, investigación, y desarrollo (T).** Colombia, en los últimos años ha desarrollado diferentes avances tecnológicos y de comunicación, para ser cada día más competitivo y poder vender el país, como uno de los sitios escogidos por cada uno de los extranjeros como destino turístico, sin embargo, es reservado en la ejecución de nuevos avances tecnológicos, que para entrar en la competencia internacional se requiere implementar soluciones de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), así mismo se identifica que el sector tiene falencias en la gestión y control de las estadísticas por lo que se debe implementar : (a) *software* de gestión integral de clínicas y centros de bienestar, el cual tenga sistema de control de pacientes, procedimientos, hoteles, entre otros, que de manera on line se alimente y permita comunicar vía remoto entre los administradores o miembros de la asociación de Turismo de Salud & Bienestar. (b) página WEB y presencia en redes sociales, y (c) *software* de CRM, para manejar un trazabilidad y conocimiento de cliente sostenible en el tiempo. Lo anterior dado que la presencia de la categoría de turismo de salud en el mercado es escasa, en canales digitales, pero mejorable con una buena gestión de la tecnología y la información con modelos de business intelligent para administración de las estadísticas.

En síntesis, del análisis AMOFHIT se concluye para capturar valor en el TSBC, el país requiere cerrar brechas principalmente en percepción de calidad, cantidad de personal trabajando en el sector, bilingüismo e infraestructura; posicionarse a nivel internacional y lograr el reconocimiento de sus servicios en el exterior, para ser percibido como un destino potencial por los Turistas de Salud & Bienestar. Para ello dentro de la estrategia del plan, se realizará:

- Desarrollo de un portafolio que incluya las ventajas competitivas en el sector enfocado a procedimientos médicos con un protocolo estándar a nivel mundial;
- Promover la creación y actualización de un sistema de información que unifique la información de los pacientes extranjeros y locales, permitiendo el manejo de un expediente único, que facilite la consolidación de estadísticas detalladas de los proveedores de servicios del sector y datamind a través de modelos de business intelligent que permita medir los procedimientos que se realizan en Colombia por favorabilidad de los extranjeros o Colombianos residentes en el exterior;
- Promover la mejora en infraestructura de Clínicas y centros de bienestar con estándares de clase mundial;
- Contar con recurso humano capacitado y bilingüe; y
- A través de la marca país comunicar los beneficios de las nuevas tendencias de salud & bienestar en Colombia.

### **3.2.2 Perfil de capacidad interna (PCI)**

De acuerdo con Serna (2000), el análisis de capacidad interna en un medio para calificar las fortalezas y debilidades con relación a su grado de importancia, y luego valorar su impacto en el plan de marketing de turismo de salud & bienestar (ver Tabla 10).

Tabla 10

## Matriz del Perfil de Capacidad Interna (PCI) Turismo de Salud y Bienestar

	Capacidades	Debilidades			Fortalezas			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<b>1. Administración y Gerencia</b>										
F1	1.1 El TSBC cuenta con apoyo del gobierno a través del programa de transformación productiva (TPT), que busca impulsar la economía hacia una oferta diversificada, de alto valor agregado y sofisticación y los diferentes stakeholders.								X	X
F4	1.2 Algunas clínicas cuentan con instalaciones modernas y confortables para atención de extranjeros, las clínicas que están en certificación, recibirán apoyo financiero de la banca de redescuento (BANCOLDEX).				X				X	
<b>2. Marketing y Ventas</b>										
D6	2.1 Dentro de las clínicas certificadas, no todas cuentan con acuerdos con pólizas medicas con cobertura internacional.		X							X
F6	2.2 Colombia ofrece atributos esenciales y diferenciales en tratamientos de talasoterapia					X			X	
D7	2.3 El Ministerio de salud no maneja una estrategia de comunicación con las diferentes embajadas para comunicar fortalezas en medicina especializada, estética y bienestar.		X						X	
F5	2.4 Por la ubicación geografía y la topografía de Colombia, existen yacimientos de agua para tratamiento termal (pisos térmicos), con componentes mineromedicinales. Así mismo, por la estabilidad del clima y suelos para el cultivo, se dan flores y frutas que generan productos cosmetológicos y pueden utilizarse en tratamientos de bienestar (SPA).				X				X	
D8	2.5 No hay una oferta de servicio integral 360° en atención y acompañamiento desde el ingreso al país, hasta el alta y regreso al país de origen.	X							X	
<b>3. Operaciones y Logística en Infraestructura</b>										
D1	3.1 Las clínicas no cuentan con canales de comunicación altamente efectivo hacia otros países, para divulgar los beneficios de medicina científica y estética que ofrece Colombia. Los que se tienen son deficientes.	X							X	
D2	3.2 Solo el 20% de las clínicas certificadas cuentan con un área especializada al servicio internacional.		X							X
D4	3.3 El segmento de pacientes de tratamientos estéticos en su mayoría son madres de familia, las cuales les es difícil ausentarse por tiempos prolongados, para el procedimiento y recuperación.			X						X
D5	3.4 Para la atención del TSBC no hay centros de bienestar suficientes con infraestructura adecuada.	X							X	
F2	3.5 Existen 4 clínicas con acreditación internacional por los principales entes de regulación en salud mundial ( Joint Commission International - JCI)					X			X	
F11	3.6 Desarrollo de zonas francas libres de impuestos para la operación de salud & bienestar con la posibilidad de tener equipos de última tecnología a cero costo de arancel.							X		X
D11	3.7 Falta integración de los facilitares (Hoteles, empresas de seguros, agencias de viajes y empresas de transporte terrestre y aéreo).		X						X	
<b>4. Finanzas y Contabilidad</b>										
F7	4.1 Los tratamientos y procedimientos son altamente especializados con precios competitivos frente a países con la misma oferta de la región.				X				X	
F9	4.2 Los extranjeros tienen excepción del 100% del IVA (Impuesto Valor Agregado), por la compra de bienes como Confección, Calzado, Marroquinería, Artesanías, Joyería Artesanal; IVA especial en hotelería.							X		X
F10	4.3 Colombia ofrece incentivos especiales para la inversión en turismo, ofreciendo a los inversionistas en el sector beneficios fiscales.					X			X	
<b>5. Sistemas de Información</b>										
D10	5.1 NO hay un sistema de información (Business Intelligent) que consolide la datamind y permita manejar estadísticas para seguimientos de los KPI's para la toma de decisiones.	X							X	
<b>6. Recursos Humanos</b>										
D3	6.1 Bajo bilingüismo entre el personal de planta que tiene interacción con pacientes extranjeros.	X							X	
F8	6.2 Atención especializada con mayor calidez y servicio diferencial con los extranjeros.							X		X
<b>7. Tecnología, Investigación y Desarrollo</b>										
F3	7.1 Las clínicas pueden importar equipos médicos de alta tecnología con cero aranceles.				X				X	
D9	7.2 A pesar de contar con clínicas certificadas, no todas las clínicas cuentan con infraestructura adecuada con tecnología de punta	X							X	
Total		6	4	1	4	3	4	11	6	5

Con la matriz de perfil de capacidad interna (PCI), se puede diagnosticar de manera estratégica todos los factores que pueden afectar o beneficiar los objetivos con respecto a la fortalezas y debilidades identificadas en las categorías de Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones y Logística en Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Sistemas de Información, Recursos Humanos, Tecnología, Investigación y Desarrollo, basados en el análisis inicial de AMOFITH, el cual al calificar su grado de importancia (AMB), luego debe ser valorada con respecto a su impacto en la escala de alto (A), medio (M) o bajo(B), y determinar los “vacíos” que requieren corrección o consolidación (Serna, 2013).

En conclusión, se determina que el TSBC cuanta con aspectos relevantes para el desarrollo de la estrategia, y al evaluar el impacto de las fortalezas y debilidades que tiene el país en el campo del turismo de salud & bienestar, se concluye la importancia de consolidar tanto las empresas privadas y el estado, para desarrollar un plan que agremie clínicas, centros de bienestar, hoteles, agencias, empresas de transporte ejecutivo, entre otros, que generar competitividad hacia el exterior y permitan establecer una mayor competitividad con países de las tres categorías: (a) medicina curativa, (b) medicina estética, y (c) bienestar.

De cara al mundo, Colombia debe tener una oferta de valor integral que permita vender al país en salud y bienestar como la primera alternativa en cuanto a precios competitivos, calidad y servicios en los diferentes procedimientos y tratamientos, infraestructura de alto nivel (certificación internacional), personal capacitado para atención de extranjeros (bilingüismo), entre otras, en las que al trabajar en One Team, se logrará alcanzar el desarrollo productivo del sector de Turismo Salud & Bienestar en Colombia.

### 3.2.3 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)

Dentro del análisis estratégico veremos como a través de la matriz MEFI, se evaluarán diferentes aspectos que permitirán realizar un diagnóstico para la toma de decisiones identificando las debilidades y fortalezas del sector de TSB, como se muestra en la Tabla 11

Tabla 11

#### *Matriz de Evaluación de los Factores Internos (MEFI)*

	Factores claves de éxito	Peso	Valor	Pond.
Fortalezas				
F1.	El TSBC cuenta con apoyo del gobierno a través del programa de transformación productiva (TPT), que busca impulsar la economía hacia una oferta diversificada, de alto valor agregado y sofisticación y los diferentes stakeholders.	0.07	4.00	0.28
F2.	Existen 4 clínicas con acreditación internacional por los principales entes de regulación en salud mundial ( Joint Commission International - JCI)	0.03	3.00	0.09
F3.	Las clínicas pueden importar equipos médicos de alta tecnología a cero "o" arancel.	0.05	4.00	0.20
F4.	Algunas clínicas cuentan con instalaciones modernas y confortables para atención de extranjeros, las clínicas que están en certificación, recibirán apoyo financiero de la banca de redescuento (Bancoldex).	0.06	3.00	0.18
F5.	Por la ubicación geográfica y la topografía de Colombia, existen yacimientos de agua para tratamiento termal (pisos térmicos), con componentes mineromedicinales. Así mismo, por la estabilidad del clima y suelos para el cultivo, se dan flores y frutas que generan productos cosmetológicos y pueden utilizarse en tratamientos de bienestar (SPA).	0.03	3.00	0.09
F6.	Colombia ofrece atributos esenciales y diferenciales en tratamientos de talasoterapia	0.02	3.00	0.06
F7.	Los tratamientos y procedimientos son altamente especializados con precios competitivos frente a países con la misma oferta de la región.	0.05	3.00	0.15
F8.	Atención especializada con mayor calidez y servicio diferencial con los extranjeros.	0.04	4.00	0.16
F9.	Los extranjeros tienen excepción del 100% del IVA (Impuesto Valor Agregado), por la compra de bienes como Confección, Calzado, Marroquinería, Artesanías, Joyería Artesanal; IVA especial en hotelería.	0.05	4.00	0.20
F10.	Colombia ofrece incentivos especiales para la inversión en turismo, ofreciendo a los inversionistas en el sector beneficios fiscales.	0.04	4.00	0.16
F11.	Desarrollo de zonas francas libres de impuestos para la operación de salud & bienestar con la posibilidad de tener equipos de última tecnología a cero costo de arancel.	0.06	4.00	0.24
Debilidades				
D1.	Las clínicas no cuentan con canales de comunicación altamente efectivo hacia otros países, para divulgar los beneficios de medicina científica y estética que ofrece Colombia. Los que se tienen son deficientes.	0.03	1.00	0.03
D2.	Solo el 20% de las clínicas certificadas cuentan con un área especializada al servicio internacional.	0.03	1.00	0.03
D3.	Bajo bilingüismo entre el personal de planta que tiene interacción con pacientes extranjeros.	0.07	1.00	0.07
D4.	El segmento de pacientes de tratamientos estéticos en su mayoría son madres de familia, las cuales les he difícil ausentarse por tiempos prolongados, para el procedimiento y recuperación.	0.04	1.00	0.04
D5.	Para la atención del TSBC no hay centros de bienestar suficientes con infraestructura adecuada.	0.06	1.00	0.06
D6.	Dentro de las clínicas certificadas, no todas cuentan con acuerdos con pólizas medicas con cobertura internacional.	0.04	1.00	0.04
D7.	El Ministerio de salud no maneja una estrategia de comunicación con las diferentes embajadas para comunicar fortalezas en medicina especializada, estética y bienestar.	0.04	2.00	0.08
D8.	No hay una oferta de servicio integral 360° en atención y acompañamiento desde el ingreso al país, hasta el alta y regreso al país de origen.	0.04	2.00	0.08
D9.	A pesar de contar con clínicas certificadas, no todas las clínicas cuentan con infraestructura adecuada con tecnología de punta	0.04	2.00	0.08
D10.	NO hay un sistema de información (Business Inteligent) que consolide la datamind y permita manejar estadísticas para seguimientos de los KPI's para la toma de decisiones.	0.06	2.00	0.12
D11.	Falta integración de los facilitares (Hoteles, empresas de seguros, agencias de viajes y empresas de transporte terrestre y aéreo).	0.05	1.00	0.05
Total		1.00		2.49

Nota. 4=Fortaleza mayor 3= Fortaleza menor 2=Debilidad menor 1=Debilidad mayor.

Entre tanto con la evaluación MEFI, permitió identificar aspectos que pueden posicionar o debilitar la gestión del proyecto en Colombia de TSB, teniendo en cuenta:

- Realizar gestión en las acciones que realmente tiene importancia teniendo en cuenta la actividad que se desarrollará en el sector en la prestación del servicio;
- Asumir una posición crítica constructiva que permita reconocer amenazas y oportunidades; y
- La estrategia deberá priorizar las características con más debilidad para buscar un equilibrio interno en la organización.



## Capítulo IV: Proceso Estratégico de Marketing

En el presente capítulo se desarrolla la construcción de la estrategia en todos sus diversos ámbitos: directivo, táctico, y funcional: (a) análisis estratégico, donde se crearon las matrices FODA y MIE; (b) objetivos de largo plazo de marketing; penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto; (c) decisiones estratégicas; (d) objetivos de corto plazo de marketing; y (e) segmentación; todas ellas encaminaran que el TSB en Colombia potencien sus fortalezas, disminuya las debilidades, esquiven el impacto de las amenazas y fructifiquen las oportunidades del entorno.

### 4.1 Análisis Estratégico de Marketing

Teniendo como insumos la matriz del perfil Competitivo, la matriz de capacidad interna, la MEFE y MEFI, presentadas anteriormente, se realizará el análisis estratégico. Para ello se utilizarán dos herramientas claves, la Matriz FODA y la Matriz Interna y Externa (MIE). Estas matrices ayudarán a generar estrategias que enfoquen la visión postulada en el segundo capítulo.

#### 4.1.1 Matriz FODA (MFODA)

La matriz FODA se desarrolló teniendo en cuenta lo construido en las Matrices MEFI y MEFE con el fin de identificar los factores relevantes tanto internos como externos en el TSBC. En la Tabla 12, se visualiza la Matriz FODA donde se presentan las estrategias: Fortalezas y Oportunidades (FO), Debilidades y Oportunidades (DO), Fortalezas y Amenazas (FA), y Debilidades y Amenazas (DA). Estas conclusiones del análisis en cada cruce serán los lineamientos que se deben considerar para desarrollar el plan estratégico de marketing y su posicionamiento para el TSBC en el mercado mundial.

Tabla 12  
Matriz FODA

	Fortaleza	Debilidades
Factores Externos	<p>F1 El TSBC cuenta con apoyo del gobierno a través del programa de transformación productiva (TPT), que busca impulsar la economía hacia una oferta diversificada, de alto valor agregado y sofisticación y los diferentes stakeholders.</p> <p>F2 Existen 4 clínicas con acreditación internacional por los principales entes de regulación en salud mundial ( Joint Commission International - JCI)</p> <p>F3 Las clínicas pueden importar equipos médicos de alta tecnología a cero "o" arancel.</p> <p>F4 Algunas clínicas cuentan con instalaciones modernas y confortables para atención de extranjeros, las clínicas que están en certificación, recibirán apoyo financiero de la banca de redescuento (Bancoldex).</p> <p>F5 Por la ubicación geográfica y la topografía de Colombia, existen yacimientos de agua para tratamiento termal (pisos térmicos), con componentes mineromedicinales. Así mismo, por la estabilidad del clima y suelos para el cultivo, se dan flores y frutas que generan productos cosmetológicos y pueden utilizarse en tratamientos de bienestar (SPA).</p> <p>F6 Colombia ofrece atributos esenciales y diferenciales en tratamientos de talasoterapia</p>	<p>D1 Las clínicas no cuentan con canales de comunicación altamente efectivo hacia otros países, para divulgar los beneficios de medicina científica y estética que ofrece Colombia. Los que se tienen son deficientes.</p> <p>D2 Solo el 20% de las clínicas certificadas cuentan con un área especializada al servicio internacional.</p> <p>D3 Bajo bilingüismo entre el personal de planta que tiene interacción con pacientes extranjeros.</p> <p>D4 El segmento de pacientes de tratamientos estéticos en su mayoría son madres de familia, las cuales les he difícil ausentarse por tiempos prolongados, para el procedimiento y recuperación.</p> <p>D5 Para la atención del TSBC no hay centros de bienestar suficientes con infraestructura adecuada.</p> <p>D6 Dentro de las clínicas certificadas, no todas cuentan con acuerdos con pólizas médicas con cobertura internacional.</p> <p>D7 El Ministerio de salud no maneja una estrategia de comunicación con las diferentes embajadas para comunicar fortalezas en medicina especializada, estética y bienestar.</p> <p>D8 No hay una oferta de servicio integral 360° en atención y acompañamiento desde el ingreso al país, hasta el alta y regreso al país de origen.</p> <p>D9 A pesar de contar con clínicas certificadas, no todas las clínicas cuentan con infraestructura adecuada con tecnología de punta</p> <p>D10 NO hay un sistema de información (Business Inteligent) que consolide la datamind y permita manejar estadísticas para seguimientos de los KPI's para la toma de decisiones.</p> <p>D11 Falta integración de los facilitares (Hoteles, empresas de seguros, agencias de viajes y empresas de transporte terrestre y aéreo).</p>
Factores Internos	<p>F7 Los tratamientos y procedimientos son altamente especializados con precios competitivos frente a países con la misma oferta de la región.</p> <p>F8 Atención especializada con mayor calidez y servicio diferencial con los extranjeros.</p> <p>F9 Los extranjeros tienen excepción del 100% del IVA (Impuesto Valor Agregado), por la compra de bienes como Confección, Calzado, Marroquinería, Artesanías, Joyería Artesanal; IVA especial en hotelería.</p> <p>F10 Colombia ofrece incentivos especiales para la inversión en turismo, ofreciendo a los inversionistas en el sector beneficios fiscales.</p> <p>F11 Desarrollo de zonas francas libres de impuestos para la operación de salud &amp; bienestar con la posibilidad de tener equipos de última tecnología a cero costo de arancel.</p>	
Oportunidades	FO	DO
O1 Que Colombia sea reconocida a nivel mundial como líder procedimientos estéticos y de medicina de alta complejidad.	FO1 Establecer una estrategia de posicionamiento y acreditación de las clínicas que ofrecen el turismo de salud, basados en atributos como el precio la calidad y el producto (O1, O2, O3, O8, F2, F3, y F4).	DO1 Intensificación de la estrategia de comunicación marca país para el TSBC (O1, O2, O9, O10, y D1).
O2 Que los Médicos cirujanos colombianos se posicionen en el mercado internacional por su experiencia en medicina funcional y científica.	FO2 Promover la creación de nuevos resort que tengan los servicios de Termalismo y Talasoteria explotando las condiciones geográficas excepcionales del país (O9, O10, F5, y F6).	DO2 Desarrollar planes de acompañamiento a la capacitación del personal del TSBC, Bilingüismo, medicina especializada, turismo en General, nuevas tendencias del TSB, servicio de turismo (O2, D3, y D8).
O3 Ser competitivo en procedimientos de alta calidad a precios exequibles.	FO3 Impulsa con mayor fuerza el crecimiento del sector TSB aprovechando todos los beneficios que el país ofrece para ello principalmente inversión extranjera e inversión de competidores actuales y actualización de la infraestructura (O10, F1, F3, F4, F9, F10, y F11).	DO3 Crear un sistema de información integral con el fin de monitorear el sector del TSBC (O3 y D10).
O4 Ser reconocido además de la especialidad en medicina, como un destino turístico de bienestar por su diversidad cultural y climática.	FO4 Consolidar la ventaja comparativa referente a precio-producto - calidad, frente a la competencia regional (O1, O3, y F7).	DO4 Crear oportunidades por para la modernización de la infraestructura mediante incentivos tributarios, recursos financieros a bajo costo (D5, D11, O10, y O11).
O5 Facilidad de ingreso de extranjeros al país. (Documentación)	FO5 Potenciar la calidez del servicio Colombiano atrayendo un mercado extranjero con un enfoque en fidelización a largo plazo (O7 y F8).	DO5 Crear un área en el gobierno nacional encargada de realizar acompañamiento a los centros de salud y bienestar para que obtengan certificaciones de calidad (O1, O9, y D2).
O6 Aeropuertos con amplia conexión mundial.	FO6 Establecer una estrategia de promoción en turismo de bienestar resaltando la diferenciación de la competencia (O4, O9, F1, y F5).	DO6 Crear un portafolio de producto, uno fijo con todo incluido y uno dinámico donde el cliente pueda elegir los servicios que desea tomar, uno corporativo para pólizas de seguro internacionales y empleadores que puedan tener capacidad de negociación precio-volumen (D8, O1, O9, O8, y O10).
O7 Servicio integral al paciente y sus acompañantes.	FO7 Establecer una estrategia de turismo de bienestar junto a salud preventiva aumentando el target objetivo (O2, O5, y O6).	DO7 Crear una agremiación del sector de TSB en Colombia, con el fin de realizar joint venture y poder ofertar servicios y productos de manera completa para el cliente servicio 360 grados (D11, O11, O7, O9, y O10).
O8 El TSBC puede contar con alianzas internacionales con pólizas médicas , trabajando junto a aseguradores y empleadores globales	FO8 Establecer una esquema de diferenciación de precios frente a otros países líderes en procedimientos estéticos y de medicina especializada (O5 y O6).	DO8 Establecer un sitio web y APP especializado para atención de extranjeros, donde se informe todo lo relacionado con la oferta de servicios de medicina especializada y procedimientos estéticos (D1, D4, y D3).
O9 Colombia puede ser el destino líder que integraría en su territorio las experiencias del turismo de salud y bienestar marcando la diferencia con un producto de alto nivel centrado en la talasoterapia y zonas termales y con un enfoque hacia la medicina preventiva		
O10 Fortalecer la oferta existente desarrollando spas, resort y centros de bienestar de primera clase que cumplan con las expectativas de la clientela internacional		
O11 Por la diversidad de culturas étnicas El turismo de bienestar podrá ofrecer los sabores y la cultura viva de Colombia a través de diferentes rituales de bienestar derivados de las tradiciones indígenas y sus plantas medicinales		
Amenazas	FA	DA
A1 Percepción negativa en temas de seguridad	FA1 Monitorear la reforma tributaria que se encuentra en formulación y valorar las implicaciones que tendría en mayor atracción de turismo (A3, F9, F10, y F11).	DA1 Realizar planes de inversión contracíclica en el sector de turismo (capacitación personal- infraestructura) (A4, A6, D1, D2, y D9).
A2 Fuerte competencia con países de la región, en turismo en salud. (México, Brasil y Argentina).	FA2 Establecer que el sector de turismo en general sea apalancado del crecimiento de la economía como sector de alto valor agregado y empleabilidad (A4, A5, A1, F5, F8, y F10).	DA2 Crear una estrategia direccionada a países con economías dolarizadas en relación a la pérdida de valor de la moneda local y que es más barato realizar estos procesos en el país (A4, A6, D2, y D4).
A3 Políticas tributarias internas con impuestos a la salud que puedan impactar los precios de los procedimientos. (IVA al turismo)	FA3 Ofrecer un producto con acompañamiento en todo momento de un guía que conozca los lugares a visitar con el fin de reducir la posibilidad de que ocurra un evento negativo de seguridad (A1, A5, F1, y F5).	DA3 Crear una red de seguridad del sector TSB con los agentes de seguridad del estado (Policía y fuerzas militares) (A1, A5, D5, D7, y D9).
A4 Deterioro en la economía interna del país, desestimulando la inversión extranjera, generando retiro de multinacionales.	FA4 Desarrollar Alianzas por parte del MINCIT y el Gobierno Nacional con entidades internacionales regulatorias en medicina avanzada y estética, para certificación de Médicos especializados en Colombia (A3, F8, y F7).	
A5 No lograr que se cumplan los acuerdos del proceso de paz, afectaría la imagen del país frente a la continuidad de la violencia.	FA5 Desarrollar productos financieros en alianza con franquicias internacionales (VISA y MASTER CARD) y clínicas colombianas para el pago de procedimientos médicos y gastos varios de estadía en Colombia (A3, F6, y F8).	
A6 Por la desaceleración de la economía, clínicas con posibles mejoras para mejorar la competitividad, no invertirán en avances médicos, mejora de infraestructura ni importación de equipos de última generación.		

#### 4.1.2. Matriz interna y externa (MIE)

De acuerdo a lo planteado por D'Alessio (2014), la matriz interna y externa MIE es la intersección de dos ejes en un plano cartesiano (cruce de las matrices MEFE y MEFI): los puntajes de los valores totales de la MEFI sobre el eje "x", y los puntajes de valores totales de la MEFE en el eje "y". Un puntaje de valor total de la MEFI menor a 1.99, registrado sobre el eje "x" de la MIE, representa una posición interna débil; un puntaje de 2.0 a 2.99 se considera un valor aceptable medio, y por último un puntaje de 3.0 a 4.0 indica una posición interna muy desarrollada. De igual manera, un puntaje de valor de la MEFE menor a 1.99, registrado sobre el eje "y", se considera bajo; un puntaje 2.0 a 2.99 representa un valor intermedio, y un puntaje de 3.0 a 4.0 es un valor alto.

En la Figura 13, se evidencia de acuerdo al análisis MEFI el puntaje es 2.2 y del análisis MEFE el puntaje es 1.80, estos valores ubican en la situación actual del TSBC en el cuadrante VIII, el cual indica que debe desarrollarse para mejorar (penetración de mercado) para iniciar los procesos de expansión en participación en el mercado para alcanzar el objetivo meta.

		Total ponderado MEFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0 4.0	Promedio 2.0 a 2.99 3.0	Débil 1.0 a 1.99 2.0
Total ponderado MEFE	Alto 3.0 a 4.0 3.0	I Invertir selectivamente para crecer	II Invertir selectivamente para construir	III Desarrollarse para mejorar
	Medio 2.0 a 2.99 2.0	IV Invertir selectivamente y construir	V Desarrollarse selectivamente para mejorar (TSBC 2.02; 2.66)	VI Cosechar o invertir
	Bajo 1.0 a 1.99 1.0	VII Desarrollarse selectivamente y construir con sus fortalezas	VIII Cosechar (TSBC 1.80; 2.20)	IX Desinvertir

Figura 13. Matriz Interna y Externa.

Adaptado de "Planeamiento Estratégico Razonado: Aspectos Conceptuales y Aplicados," por F. A. D'Alessio, 2014. México D.F., México: Pearson.

De acuerdo al resultado que se presentó en la MIE con base en las matrices MEFE, MEFI y FODA. Para poder alcanzar la visión, la estrategia de mercado debe estar enmarcada en tres pilares: *penetración de mercado*, incursionando con mayor fuerza la atracción de nuevos clientes el mercado de los estados unidos (desarrollo selectivo) y motivando el consumo de los productos existentes del TSB en el país. *Desarrollo de mercado*, ingresando a nuevos mercados como la unión europea y profundización del mercado objetivo que es el americano y los países de la región, y por último la estrategia de *desarrollo de productos* mejorando las características de los productos y servicios actuales, ofertando nuevos productos que el TSBC no tiene, e introducción de nuevos modelos como la venta de los servicios integrales en la cadena de valor de los servicios de TSB en Colombia.

## **4.2 Objetivos de Largo Plazo de Marketing (OLPM).**

### **4.2.1 Objetivo general**

Posicionar el TSB en Colombia en 2032 como destino líder, generando ingresos en el turismo de salud y bienestar por US\$ 3,340 millones con 693,000 turistas cada año (ver Tabla 13).

### **4.2.2 Objetivos de marketing específicos**

1. Desarrollo de producto: crear, integrar y robustecer el portafolio de productos del turismo de salud y bienestar en Colombia incluyendo todos los servicios de la cadena de valor;
2. Difusión: Crear una estrategia de posicionamiento del TSBC en los mercados objetivos como lo es Estados unidos, los países de la región y posteriormente la Unión Europea;
3. Capacidad instalada: Fomentar el incremento del número de especialistas de salud y empleabilidad en el sector del turismo SBC;

4. I+D: Promover la investigación y desarrollo del sector TSB y posicionar al país como líder en investigación científica acompañado de las entidades estatales de fomento;
5. Promover la agremiación del sector TSBC, cuyos objetivos serán fortalecer la cadena de valor y acompañamiento en la certificación de calidad global de los centros de TSBC;
6. Crear una estrategia de comunicación para incentivar la inversión extranjera en el TSBC.
7. Promover la creación de nueva infraestructura hotelera y hospitalaria.

### **4.3 Decisiones Estratégicas de Marketing**

Las decisiones estratégicas estarán basadas en la relación costo - beneficio calidad para generar crecimiento en el mercado de turismo de salud y bienestar en Colombia. Es necesario para alcanzar la meta el desarrollo de los objetivos a largo plazo, definir la segmentación y diseñar las estrategias directrices que guiarán el presente plan.

#### **4.3.1 Ventaja competitiva**

Frente al crecimiento que se viene presentando en los últimos años del turismo de salud en el mundo, alimentado en gran parte por la incapacidad que tienen los clientes en poder realizarse dichos tratamientos en su país de origen a razón al alto costo que este presenta, es fundamental captar este mercado con precio y calidad de servicio. Por otra lado, la similitud cultura genera un factor altamente decisivo en que el cliente elija entre un país y otro por ello el TSBC se enfocará en esa similitud de cultura que tiene con su mercado objetivo y en mantener unos precios que cautiven a este mercado.

#### **4.3.2 Estrategias genéricas**

Las estrategias genéricas por desarrollarse serán las siguientes:

***Estrategia de desarrollo de mercado (Market development strategy).*** Se buscará que el TSBC cuente con un fuerte posicionamiento para atraer nuevos grupos de clientes ofertando la propuesta de salud y bienestar actual. Por otra parte, también se enfocarán los esfuerzos en establecer nuevos canales de distribución y la búsqueda de nuevos clientes en mercados regionales diferentes a los que en la actualidad proceden la mayoría de Turistas de SBC.

***Estrategia de penetración de mercado (Penetration strategy).*** Con el fin de posicionar a nivel regional en el mediano plazo y a nivel global en el largo plazo el TSBC, se tendrá una estrategia encaminada a establecer la relación costo- beneficio más óptima en razón, a que el TSB es un servicio que cuenta con una demanda muy elástica, presentando a nuestros consumidores un producto de calidad, con bajo costo para el cliente y alto nivel de repetir el consumo. Acompañado de una estrategias de Cross sell entre el turismo de salud y el turismo de bienestar estableciéndolos como un producto sustituto al turismo tradicional.

***Estrategia de desarrollo de producto.*** Se desarrollará un servicio con el fin de que el cliente de TSBC pueda adquirirlos de acuerdo a las necesidades que requiera en el momento que desee consumir algún producto de la cadena de valor del TSBC

#### **4.3.3 Propuesta estratégica de valor**

La propuesta estratégica de valor para el TSB en Colombia estará centrada en tres pilares: (a) integración de la cadena de valor del TSB, generando una propuesta completa para el consumidor donde se brinde de primera mano todo lo necesario para poder disfrutar del TSB (b) Coste, como ventaja competitiva frente a la competencia en la prestación de servicios de salud y bienestar en la región y (C) Calidad de servicio promoviendo la certificación internacional de los centros de bienestar y salud con un complemento de planes de incrementar el personal calificado del sector de turismo de salud en competencias como el buen trato y el bilingüismo.

Tabla 13

*Matriz Estratégica Objetivos de Largo Plazo del Marketing (MEOLPM)*

Misión	Integrar un plan sostenible con gran sofisticación que contribuya al desarrollo de la economía del país y que con ayuda de entidades privadas y el gobierno nacional de Colombia, la exportaciones de servicios por concepto de turismo, generen mayores ingresos y nuevos empleos, aumentando el valor percibido del turista; cambiando de manera positiva la imagen de marca país, consolidando así a Colombia						
Visión	Para el 2032, Colombia será reconocida como uno de los líderes mundiales en Turismo de Salud y Bienestar, generando ingresos por más de US\$3.3 mil millones, con base en una propuesta de valor de costos competitivos, alta calidad e innovación en la prestación de servicios, desarrollando constantemente nuevas tendencias de salud y bienestar.						
Objetivo General	Posicionar el TSB en Colombia en 2032 como destino líder, generando ingresos en el turismo de salud y bienestar por US\$3,340 millones con 693,000 Turistas cada año						
Objetivos de largo plazo	OLPM 1	OLPM 2	OLPM 3	OLPM 4	OLPM 5	OLPM 6	OLPM 7
	Desarrollar el portafolio de producto de TSBC	Estrategia de posicionamiento TSB del país ante el mundo	fomentar el incremento del número de especialistas de salud y empleabilidad en el sector TSB incentivando I+D	Promover la investigación y desarrollo del sector TSB y posicionar al país como líder en investigación científica mediante asignación de recursos	promover la creación de ente de agremiación del sector TSB cuyo objetivo principal sea el acompañamiento en la certificación de calidad global	crear una estrategia de comunicación para incentivar la inversión extranjera en el TSB	promover la modernización y creación de nueva infraestructura hotelera y hospitalaria
Decisiones estratégicas de marketing	Ventaja competitiva	Innovación					
			X	X	X		X
	Estrategia competitiva	Enfoque			X	X	
	Propuesta estratégica de valor	Integración TSB y coste	X	X	X	X	X

#### 4.4 Objetivos a Corto Plazo de Marketing (OCPM)

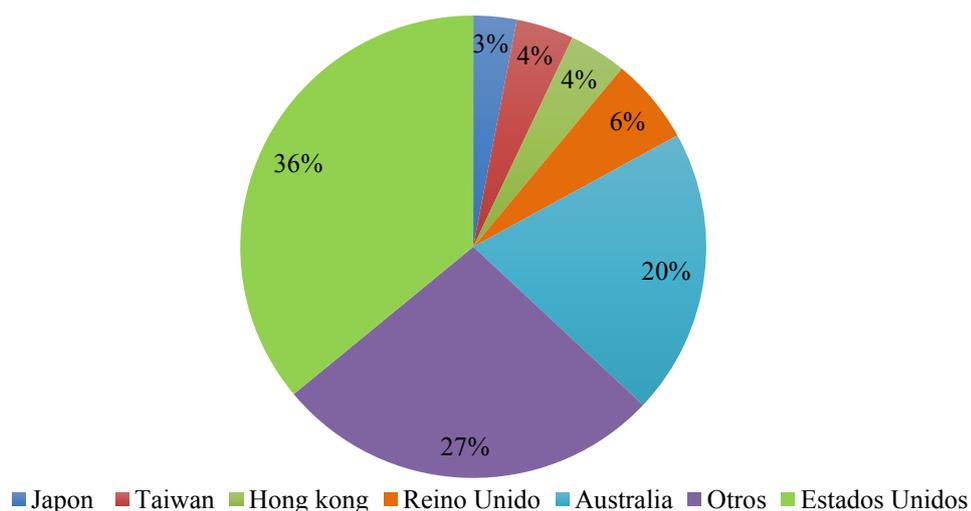
1. Posicionamiento: Establecer una estrategia intensa de posicionamiento en mercados actuales y potenciales del TSB en Colombia resaltando la calidad, precio, cultura y buen servicio, alcanzando un crecimiento promedio anual del 35% para el 2019, representado en US\$300 millones en 92,000 viajeros con un ticket promedio de US\$3,200.
2. Infraestructura: Para el 2032 haber fomentado la renovación de la infraestructura del 50% y mejorar los actuales centros de bienestar que cuenten con los servicios de termalismo y talasoterapia explotando las condiciones geográficas excepcionales del país.
3. Producto: Crear un portafolio integral de servicios en salud y bienestar enfocado en entregar una oferta de valor diferencial para el extranjero americano en salud curativa, preventiva, estética y de bienestar. Adicionalmente, ofrecer dentro del portafolio, servicios complementarios que facilitarán el uso o adquisición del servicio incrementando el ticket promedio en un 20%. De igual forma, establecer planes corporativos para empresas aseguradoras internacionales.
4. Atributos: Consolidar la ventaja competitiva referente a precio-producto - calidad, frente a la competencia regional para el 2020.
5. Fidelización: Potenciar la calidez del servicio Colombiano atrayendo un mercado extranjero (estados unidos) con un enfoque en fidelización a largo plazo permanentemente.
6. Recurso Humano: Incrementar el personal médico a 500,000 personas de las cuales por lo menos el 80% sea bilingüe para el 2022.

7. Distribución: Establecer para el 2018 un sitio web y APP especializado para atención de extranjeros, donde se informe todo lo relacionado con la oferta de servicios de medicina especializada y procedimientos estéticos.
8. Innovación: Desarrollar productos financieros en alianza con franquicias internacionales (Visa, Master Card, Google Wallet, y otros), lo cual busca entregar al extranjero una tarjeta de crédito y una aplicación APP wallet, para el pago de procedimientos médicos, compras en comercios y gastos varios de su estadía en Colombia, con la opción de realizar sus transacciones con la tarjeta o a través de su celular personal.

#### **4.5 Segmentación**

Los turistas de Salud y bienestar son un mercado muy diverso y dispendioso de catalogar en una categoría. Por ello, la identificación de los clientes y mercados se desarrollará con los siguientes criterios definidos de segmentación: (a) países emisores de turistas de salud y bienestar en América, (b) tipología de servicio que requiere (Inspired wellness o Health) (c) Ciclo de vida de la persona (joven Adulto, adulto mayor y vejes).

De acuerdo a lo mencionado con anterioridad, el mercado objetivo establecido es el mercado regional, de ello podemos evidenciar como muestra la Figura 14 que Estados Unidos es el mayor emisor de servicios de medicina estética en el mundo.



*Figura 14.* País de origen de turistas de salud en la categoría de medicina estética: 2014.

Tomado de “Dinámica del Turismo de Salud Internacional: Una Aproximación Cuantitativa,” por M. De la Puente, 2015, *Dimensión Empresarial*, 13, p. 182.

De lo anterior es muy importante inferir que una de las causas principales de la búsqueda de las personas en TSB, es la incapacidad de costear un tratamiento o una operación en el país de origen, y también como consecuencia de que la póliza de salud no cubre dicho tratamiento. Según De la Puente (2015), los tratamientos que no cubren las aseguradoras por condiciones médicas preexistentes más comunes son medicina interna, urología, cardiología, cirugía general, ortopedia, y gastroenterología (ver Tablas 14 y 15).

Tabla 14

*Áreas de la Medicina con Procedimientos y Medicamentos con Mayor Cantidad de Rechazos de Cobertura Debido a Condición Médica Preexistente en la Medicina Curativa y Preventiva para 2012*

País	Áreas de la medicina con procedimientos sin cobertura médica por condiciones críticas preexistentes	Medicamentos sin cobertura por principio activo
Estados Unidos	Medicamentos sin cobertura por principio activo	Alendronato, acetato de leuprolide, atorvastativa, bozentan, copidgrel, afemolina, filgrastim, gabapentina, inmunoglobina humana, inmunoglobina humana hipersensible, leoprostin, micofemoclato de mofetilo, omeprazol, parental, oxaliplatino.
Canadá	Oncología, urología, ginecología, obstetricia, cardiología.	Pregabalina, pretuximas, tracolimus, tropilamato, insulina gralgina, leoprostim, pralimizumab, risperidona, norepirefrina
Aruba	Ortopedia, cirugía general, oncología.	Loranidaza, leoprostin, milrinona, octeotrida, parimizulab.
Antillas	Cirugía general, medicina interna, neurocirugía.	Filgrastim, inmunoglobina humana, hipersensible, bozentan, insulina gralgina, pregabalina.
Panamá	Oncología, cardiología, urología, ortopedia	Micofemoclato de mofetilo, atorvastatina, leoprostin, palimizumab

*Nota.* Tomado de “Dinámica del Turismo de Salud Internacional: Una Aproximación Cuantitativa,” por M. De la Puente, 2015, *Dimensión Empresarial*, 13, p. 171.

Tabla 15

## Tratamientos e Intervenciones de Medicina Estética No Cubiertas por Pólizas de Seguros de Salud para 2014

Intervenciones de medicina estética no cubiertas en pólizas de seguros de salud			
País	Quirúrgicos	Quirúrgicos	Quirúrgicos
Estados Unidos	Rinoplastia, abdominoplastia, liposucción, periodoncia, ortodoncia, aumento y reducción de busto, ritidectomía facial, alopecia masculina, alopecia femenina, blefaroplastia, otoplastia bicherooplastia, frontoplastia, aumento de pómulos, lipolifting, retiro de lunares, mentoplastia, rellenos faciales, reducción de papada, dermoabrasión quirúrgica, reconstrucción mamaria, ginecomastia, implante de pectorales, liposucción localizada, lipectomía postparto, corrección de cicatriz cesárea, postbariátrica facial, braqueoplastia, lipectomía de abdomen, ginecomastia postbariátrica, extracción de biopolímeros, resección de cicatrices.	Botox, ácido hialurónico, plasma revitalizador, limpieza facial, microdermoabrasión, tratamiento antiacné, revitalización facial, mezoface virtual revitalizador, neocavitación, reafirmación corporal, lipolisis combinada, remoción de tatuajes, postoperatorio terapéutico.	Cuidado capilar, línea antienvjecimiento, control de manchas, contorno de ojos, control de arrugas, dermoreparadoras.
Canadá	Rinoplastia, abdominoplastia, liposucción, periodoncia, ortodoncia, aumento y reducción de busto, ritidectomía facial, alopecia masculina, alopecia femenina, blefaroplastia, otoplastia bicherooplastia, frontoplastia, extracción de biopolímeros.	Rinoplastia, abdominoplastia, liposucción, periodoncia, ortodoncia, aumento y reducción de busto, ritidectomía facial, alopecia masculina, alopecia femenina, blefaroplastia, otoplastia bicherooplastia, frontoplastia, extracción de biopolímeros.	Antienvjecimiento, contorno de ojos, contorno de manchas, dermoreparadoras, reductores corporales.
Intervenciones de medicina estética no cubiertas en pólizas de seguros de salud			
País	Quirúrgicos	Quirúrgicos	Quirúrgicos
Antillas	Rinoplastia, abdominoplastia, liposucción, periodoncia, ortodoncia, aumento y reducción de busto, ritidectomía facial, alopecia masculina, alopecia femenina, blefaroplastia, otoplastia bicherooplastia, frontoplastia, aumento de pómulos, lipolifting, retiro de lunares, liposucción laser, laser lipolisis, reconstrucción mamaria, ginecomastia, implante de pectorales, liposucción localizada senos postparto, aumento de pómulos, cirugía estética de nariz, mamopexia postbariátrica, implante de pelo, implante de cejas, manejo de secuela de quemaduras, lipectomia postparto, cirugía de parpados, cirugía de orejas, elevación de frente.	Botox, ácido hialurónico, plasma revitalizador, limpieza facial, microdermoabrasión, tratamiento antiacné, revitalización facial, mezoface virtual revitalizador, neocavitación, reafirmación corporal, lipolisis combinada, remoción de tatuajes, postoperatorio terapéutico.	Cuidado capilar, línea antienvjecimiento, control de manchas, contorno de ojos, control de arrugas, dermoreparadoras.
Canadá	Rinoplastia, abdominoplastia, liposucción, periodoncia, ortodoncia, aumento y reducción de busto, ritidectomía facial, alopecia masculina, alopecia femenina, blefaroplastia, otoplastia bicherooplastia, frontoplastia, extracción de biopolímeros.	Botox, plasma capilar, plasma revitalizador, depilación, microdermoabrasión, limpieza facial, remoción de tatuajes, renovación facial.	Antienvjecimiento, dermoreparadoras, reductores corporales
Aruba	Rinoplastia, abdominoplastia, liposucción, cirugía de parpados, lipectomia de músculos, postbariátrica facial, megaliposucción postparto, extracción de biopolímeros, lipectomia de abdomen, manejo de secuela de quemaduras, implante de cejas, mamopexia postbariátrica, liposucción de papadas, rellenos faciales, elevación de frente, periodoncia, ortodoncia, alopecia masculina, alopecia femenina, retiro de lunares, aumento de pómulos.	Botox, ácido hialurónico, plasma revitalizador, limpieza facial, microdermoabrasión, tratamiento antiacné, revitalización facial, mezoface virtual revitalizador, neocavitación, reafirmación corporal, lipolisis combinada, remoción de tatuajes, postoperatorio	Dermoreparadoras, control de arrugas, línea antienvjecimiento, control de manchas, cuidado capilar.
Intervenciones de medicina estética no cubiertas en pólizas de seguros de salud			
País	Quirúrgicos	Quirúrgicos	Quirúrgicos
Panamá	Rinoplastia, abdominoplastia, liposucción, periodoncia, ortodoncia, aumento y reducción de busto, ritidectomía facial, alopecia masculina, alopecia femenina, blefaroplastia, otoplastia bicherooplastia, frontoplastia, aumento de pómulos, lipolifting, retiro de lunares, mentoplastia, rellenos faciales, cirugía de parpados, postbariátrica facial, manejo de secuela de quemaduras, corrección de cicatriz cesárea.	Rinoplastia, abdominoplastia, liposucción, periodoncia, ortodoncia, aumento y reducción de busto, ritidectomía facial, alopecia masculina, alopecia femenina, blefaroplastia, otoplastia bicherooplastia, frontoplastia, aumento de pómulos, lipolifting, retiro de lunares, mentoplastia, rellenos faciales, cirugía de parpados, postbariátrica facial, manejo de secuela de quemaduras, corrección de cicatriz cesárea.	Reductores corporales, protección solar, dermoreparadoras, contorno de ojos, pieles sensibles, pieles maduras, cuidado capilar.

Nota. Tomado de "Dinámica del Turismo de Salud Internacional: Una Aproximación Cuantitativa," por M. De la Puente, 2015, *Dimensión Empresarial*, 13, p. 172.

En la categoría de salud de bienestar (inspired wellness), casi la totalidad de los tratamientos se encuentran por fuera de la cobertura de las pólizas a nivel global (Gowrisankaran, 2003). En razón a que estos tratamientos no se consideran de primera necesidad. Los más demandados en general son: Desintoxicación orgánica, colonterapia, cámara hiperbárica, sueroterapia, terapia de quelación, drenaje linfático, terapia neural, programa dirigido al sobrepeso alternativo con medicamentos sin compuestos químicos, estética facial con fines no reconstructivos, estética corporal con fines no reconstructivos (De la Puente, 2015). Por otro lado, los productos homeopáticos también son altamente demandados como: Traumeel (ungüento para dolores musculares), Neurexam (gotas para conciliar el sueño), Tratalplex (disminuir la ansiedad), Xiproxicam (dolor en las articulaciones) (McGuire, 1991).

Continuado con la línea de segmentación en el TSB encontramos que las diferentes tipologías de servicios de salud generalmente se encuentran muy relacionadas con la edad y el lugar donde se encuentre en el ciclo de vida. En ese sentido un turista de salud en sus veintes se dan cuenta que la actividad física es un determinante para el logro de sus objetivos profesionales y la eficiencia en la vida profesional (Dwyer, 1993a). Por ello se acude a tratamientos preventivos e intervenciones quirúrgicas para mejorar la apariencia física de forma esporádica, así como tratamientos estéticos que cumplen el mismo fin. Continuando con la edad, los turistas de salud que se encuentran entre los treinta y los cuarenta años son individuos que padecen de un alto nivel de estrés laboral y personal, acompañado de niveles de sobrepeso y obesidad bastante altos. En esta edad se buscan más tratamientos con enfoque de pérdida de peso y mejora de la salud emocional. A partir de los cuarenta años de iniciar la vejez estas personas comienzan a preocuparse por llevar una vida saludable resaltando la importancia de los hábitos alimenticios, manejo del sueño, manejo del peso, intervenciones estéticas, y en general mejoras del estado emocional. Después de los 50 las personas agudizan la anterior situación y demandan más

servicios como los tratamientos curativos, tratamientos preventivos, tratamientos psicológicos y tratamientos alternativos. Después de los sesentas el entorno cambia y la pérdida de seres queridos es más frecuente (De la Puente 2015). La mayoría de estas personas cuentan con una mesada pensional y un patrimonio no despreciable. Buscan actividades como los viajes a los cuales anteriormente no habían accedido con tanta frecuencia por su contante estabilidad laboral, ayuda psicológica y emocional para llevar una vida un poco más solitaria.

Para concluir se ha elaborado, la segmentación para ejecutar el plan de marketing en el turismo de salud y bienestar el Colombia como se muestra en la Tabla 16.

Tabla 16

*Variables de Segmentación para el Turismo de Salud y Bienestar en Colombia*

Por país Emisor	Estados Unidos Canadá Suramérica Centroamérica y Caribe Brasil Europa	
Necesidad de Salud	Medicina Preventiva	Medicina ocupacional Tratamiento del manejo de peso Tratamientos para combatir el Stress Envejecimiento saludable
	Medicina Curativa	Cirugía General Tratamiento Oncológico Cardiología Medicina Hepática Cirugía Bariátrica Ortopedia Trasplantes
	Medicina Estética	Cirugía plástica Tratamientos Odontológicos Tratamientos de belleza alternativos Alopecia y cuidado capilar Liposucción Rinoplastia
	Inspired Wellness	Talleres de nutrición Meditación Talasoterapia Termalismo Spas
Ciclo de Vida	Edad	De 30 a 50 años

#### 4.6 Estrategias Operacionales de Marketing

Luego de desarrollar el diagnóstico, establecer los objetivos y ubicar claramente el *target*, veamos el relacionamiento de los objetivos de corto plazo con las estrategias operacionales de marketing como se muestra en la tabla 17, que conllevarán a la estructuración del desarrollo del proceso del Marketing Operativo.



#### 4.6.1 Matriz estratégica OCPM

La Tabla 17 evidencia la coherencia entre los objetivos de corto plazo, y las estrategias operacionales de marketing.

Tabla 17

Matriz Estratégica OCPM (MEOCPM)

		OCPM 1	OCPM 2	OCPM 3	OCPM 4	OCPM 5	OCPM 6	OCPM 7	OCPM 8
Objetivos de Corto plazo		Estrategia de posicionamiento en mercados actuales y potenciales del TSB, resaltando la calidad, precio, cultura y buen servicio	Renovación de la infraestructura de los centros de salud y creación mejor los actuales centros de bienestar para el 2018	Crear un portafolio de producto, donde el cliente pueda elegir los servicios que desea tomar, para el 2017	Consolidar la ventaja comparativa referente a precio-producto - calidad, frente a la competencia regional para el 2019	Potenciar la calidez del servicio Colombiano atrayendo un mercado extranjero con un enfoque en fidelización a largo plazo permanentemente	Incrementar el personal médico a 500,000 personas de las cuales por lo menos el 80% sea bilingüe	Establecer para el 2017 un sitio web y APP especializado para atención de extranjeros, donde se informe todo lo relacionado con la oferta de servicios de medicina especializada y procedimientos estéticos	Desarrollar productos financieros en alianza con franquicias internacionales (VISA y MASTER CARD) APP WALLET, establecimientos comerciales y clínicas colombianas para el pago de procedimientos médicos y gastos varios de estadía en Colombia.
Estrategias operacionales de marketing	Estrategia de desarrollo de producto		X	X				X	X
	Estrategia de penetración de mercado	X	X	X	X	X	X	X	
		X	X		X	X	X	X	
			X	X			X	X	X
	Estrategia de desarrollo de mercado		X		X	X	X	X	

#### 4.7 Conclusiones

Se presenta de forma genérica el proceso estratégico de marketing. Este se basa en los resultados de la elaboración de la matriz FODA, que contempla el número de estrategias y tácticas para elaborar el plan de marketing. Por otra parte en la matriz interna y externa (MIE) se identifica que el TSBC es un sector con poco desarrollo y alto potencial. Definiendo así estrategias hacia el desarrollo de producto, desarrollo de mercado y penetración de mercado. En función al análisis estratégico es que se definen los objetivos a largo plazo, dónde el objetivo general es Posicionar el TSB en Colombia en 2032 como destino líder, generando ingresos en el turismo de salud y bienestar por US\$3,340 millones con 693,000 Turistas cada año.

Luego, en el análisis de las decisiones estratégicas, se constituye como ventaja competitiva la innovación. Asimismo, la estrategia competitiva que el Turismo de SBC utilizará se basa en una estrategia de enfoque con el fin de atraer a los turistas de S&B. La propuesta estratégica de valor se centra los siguientes pilares: (a) integración de la cadena de valor del TSB, (b) Coste y (c) Calidad de servicio, posterior a ello se constituyeron lo objetivos de corto plazo, de los cuales sobresale la estrategia de posicionamiento en mercados actuales y potenciales del TSB, resaltando la calidad, precio, cultura y buen servicio.

Por último, se define la segmentación objetivo en tres variables principales: (a) país emisor del turista; Principal mercado Estados Unidos (b) Necesidades de salud, preventiva, curativa, estética y Inspired Wellness (C) ciclo de vida, estableciendo estratégicamente el plan de marketing según el ciclo de vida de 30 a 50 años según la necesidades de este target.

## Capítulo V: Marketing Operativo - Marketing MIX

La gestión de marketing nos permitirá de manera integral, desarrollar, comunicar y entregar una propuesta de valor al cliente potencial, el cual impulse la transformación productiva de la economía del país, a través de una oferta integral, de valor agregado y sofisticación, permitiendo posicionar a Colombia como un destino de turismo de salud y bienestar de talla mundial, cuyo propósito sea el de crear valor al extranjero y a los stakeholders. Por ello, en este capítulo se desarrollará a profundidad el análisis de: *producto, precio, plaza/distribución, comunicación / promoción, personas, evidencia física y procesos*, basado en el análisis del capítulo IV en relación a desarrollo de mercado, penetración de mercado y desarrollo de producto, se determinaron los siguientes objetivos:

1. Desarrollar un servicio que integre la cadena de valor del turismo de salud & bienestar en Colombia, potencializando a su vez la marca país.
2. Mejorar el posicionamiento de los servicios actuales que ofrece Colombia en cuanto a salud & bienestar, innovando con modelos de servicio, para llegar a nuevos mercados como los Estados Unidos con una oferta de valor agregado, generando diferenciación en cuanto a coste, calidad y servicio.
3. Desarrollar diferentes canales de comunicación que permitan llegar a mercados potenciales en turismo de salud & bienestar como Estados Unidos, posicionando la marca país y los atributos del sector de TSBC. Generando además la entrada de nuevos inversionistas extranjeros.
4. Promover la agremiación del sector TSBC, cuyos objetivos serán fortalecer la cadena de valor y acompañamiento para la certificación de calidad global de los centros de TSBC, que apoyados con los programas de transformación productiva

del país, se integren las empresas públicas y privadas, en busca de mejorar desventajas frente a la competencia.

5. Establecer planes de corto y largo plazo para el progreso de la calificación de talento humano (Bilingüismo), en donde a su vez se mejore la capacidad instalada de especialistas aumentando la empleabilidad en el sector del TSBC.
6. Promover el mejoramiento de la infraestructura hotelera y hospitalaria en salud a tener centros especializados de salud con alta capacidad de sofisticación e innovación.

## 5.1 Producto

El desarrollo del producto de servicio, estará basado en enfrentar las premisas identificadas en el análisis interno y externo de mercado, en el que se identificaron necesidades del grupo objetivo de TSB.

Es así, que en esta variable se pretende determinar el *qué ofrecer* (*producto/servicio básico*), los servicios complementarios que facilitarán el uso o adquisición del servicio (servicios complementarios) y el *valor aumentado* para los extranjeros.

### 5.1.1 Producto básico

Teniendo en cuenta los *insights* identificados con respecto a las necesidades de los extranjeros y la demanda que presentan a lo largo del mundo, el turismo de salud y bienestar en Colombia, tendrá un servicio que responda a lo que el consumidor está realmente buscando y la necesidad básica a satisfacer, a través de un *portafolio integral de servicios en salud y bienestar* enfocado en entregar una oferta de valor diferencial para el extranjero en salud *curativa, preventiva, estética* y de *bienestar*. Veamos en la Figura 15 la estructura y composición de las categorías de salud.

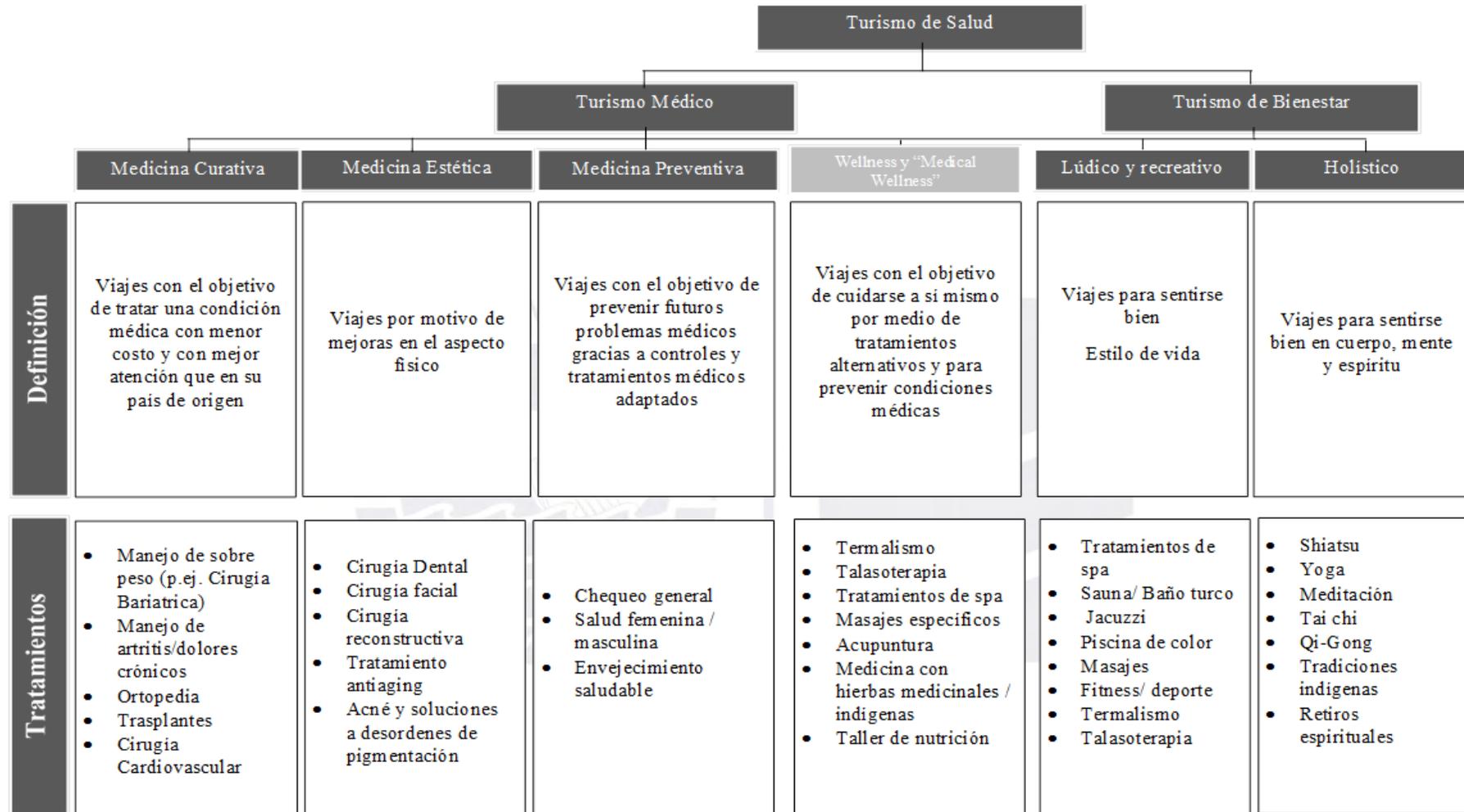


Figura 15. Estructura turismo en salud

Tomado de "Plan de Negocios para el Subsector de Turismo de Bienestar en Colombia," por Tourism & Leisure (EuroPraxis), 2013, p. 12.

Bogotá, Colombia: Autor.

El *Wellness* o *medical wellness* según la Figura 15, es una sub-categoría del turismo médico y del turismo de bienestar. En esta sub-categoría, la medicina y el bienestar se combinan para ofrecer un servicio preventivo y de relajación, siendo una oferta diferencial con gran auge en el mercado internacional (De la Puente, 2015).

*La medicina curativa:* Busca encontrar un procedimiento o intervención para eliminar una enfermedad o condición médica desfavorable preexistente y tratar una condición médica específica, promoviendo la buena salud de las personas. Los tratamientos y procedimientos más sobresalientes son el manejo de artritis, dolores crónicos, trasplantes, cirugía vascular, entre otros. El turismo de salud de medicina curativa, es una categoría de aproximadamente US\$9.7 mil millones a nivel mundial y se espera que continúe creciendo de forma acelerada por el importante potencial que representa en materia de ingresos para países que cuentan con los insumos y estructura de oferta necesaria para el suministro estos servicios, como se muestra en el Apéndice A.

Se puede evidenciar el crecimiento sostenido del sector del turismo de salud a nivel global en la categoría de medicina curativa, dado en ahorro en costos, calidad comparable en los servicios médicos y menores tiempos de espera para acceder a procedimientos. Así que se espera que la tasa anual de crecimiento constante (TACC) se encuentre entre 20-30% en los próximos cinco años (De la Puente, 2015).

*La medicina preventiva:* Busca prevenir futuras apariciones de enfermedades, optimizando la salud a través de transiciones. Los tratamientos más sobresalientes son los chequeos ejecutivos, tratamientos de traumatologías ortopédicas de baja complejidad, entre otros. *La medicina estética:* Busca procedimientos invasivos y no invasivos para mejorar la apariencia física. Los tratamientos más sobresalientes son

la cirugía plásticas con fines estéticos (mamoplastia, rinoplastia y liposucción, tratamientos odontológicos, acné y soluciones a desordenes de pigmento, tratamiento de belleza alternativo, botox) (De la Puente, 2015). Esta dinámica de la categoría se muestra en el Apéndice A.

Y la *medicina de bienestar* (Inspired Wellness): El cual Busca la satisfacción emocional de los pacientes a través del énfasis social, espiritual y físico/ambiental. Este campo se ha desarrollado a partir de la necesidad del manejo de estrés y sobrepeso. Los tratamientos más sobresalientes son la exploración por medio de la meditación, talleres de nutrición, programas de bienestar para toda la familia, talleres de estilo de vida. Esta categoría en los últimos años ha alcanzado altos índices de crecimiento alcanzando más de setenta millones de turistas a nivel mundial, como se muestra en el Apéndice A.

Estas categorías, son la búsqueda de los potenciales pacientes extranjeros en tratamientos e intervenciones médicas en destinos extranjeros, a razón de los altos costos comparativos en sus países de origen (principalmente en Estados Unidos) y la limitada cobertura de sus seguros médicos. Así mismo, han generado importantes ingresos según lo muestra el Apéndice A.

La tendencia en la categoría de bienestar se encuentra en un incremento acelerado desde el 2009, lo que representa una excelente oportunidad de inversión en un sector no tradicional pero poco desarrollado, Es así que el gobierno Colombiano a raíz del importante potencial a nivel mundial y de la demanda representada en mayores ingresos para el país, ha adelantado programas de inversión a través de Bancoldex, Procolombia y el Plan de transformación productiva (PTP) del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, para la implementación de programas que generen

mayor tecnificación y desarrollo del turismo de Bienestar, Curativo, Preventivo y Estética en Colombia (De la Puente, 2015).

### 5.1.2 Servicio complementario

Con el ánimo de brindar una oferta de valor diferencial, y en línea con los diferentes programas de transformación productiva que adelanta el gobierno nacional, se pretende con éste proyecto fortalecer las empresas privadas y públicas para desarrollar en sinergia una agremiación de principales categorías de prestación de servicios frente al sector de salud entre los que se destacan los siguientes:

- Clínicas reconocidas en Colombia (ver Tabla 5);
- Centros de bienestar de última generación;
- Centros de cirugía estética;
- Cadenas hoteleras con reconocimiento internacional; y
- Empresas Transporte Ejecutivo: (a) Terrestre (i.e., Traslados aeropuerto, dentro de ciudades principales y alrededores; y Toures y visitas en ciudades principales y sus alrededores), y (b) Aéreo (Dentro de Colombia) (i.e., Traslado Helicoptado y Vuelos Privado).

Se pretende implementar una oferta de atención en salud desde el inicio de la búsqueda según el tipo de categoría (*curativa, preventiva, estética y de bienestar*), pasando por la asesoría y orientación del tratamiento o procedimiento a recibir; valoración preliminar con el centro o clínica de salud seleccionado, según procedimiento; cotización preliminar según diagnóstico inicial; programación de tratamiento o intervención (Fecha); reserva de itinerario de vuelo, reserva hotel, transporte con ejecutiva de servicio (Executive Service) para traslado según itinerario.

Adicionalmente como tendencia en la oferta de valor en salud y bienestar, éste proyecto pretende apalancar beneficios diferenciales para los turistas potenciales, así:

***Diferencial en salud.***

***Servicio de telemedicina.*** Orientación médica sin contacto físico directo entre el especialista y el paciente, por medio de algún sistema telemático para proporcionar o soportar la asistencia médica, independientemente de la distancia que separa a los que ofrecen el servicio (ver Figura 16).



Figura 16. Logo de la aplicación Chat online.

Las características del servicio de telemedicina:

- Comunicación con el especialistas vía CHAT o en Video llamada sin importar el lugar en donde esté ubicado el paciente extranjero;
- El paciente podrá consultar con un médico especialista por chat, preguntarle sus dudas generales sobre salud y recibir recomendaciones en línea o en máximo 24 horas; y
- Si tiene un problema y requiere de un servicio más especializado, deberá enviar su reporte médico y exámenes para que un especialista tenga que valorar la situación y vía correo electrónico recibirá el diagnóstico y prescripciones médicas si da a lugar.

***Diferencial en bienestar.*** Enfocado en atracción de clientes en busca de la prevención y la relajación, así:

***Talosoterapia.*** Una oferta de termalismo basada en la prevención en salud, contando con spas/centros de bienestar de primera clase enmarcados por la riqueza natural y cultural que constituye la esencia de la identidad del país.

Las características de la talosoterapia son:

- Terapias bajo supervisión médica;
- Duchas a presión con agua de mar;
- Baños con elementos del medio marino; y
- Masajes con elementos del medio marino: barro, algas marinas, lodo, arena y clima marino.

Los beneficios de la talasoterapia son:

- Ayuda a los pacientes a relajarse, incluyendo mejoras en la calidad del sueño; los músculos pueden ser tonificados; la piel puede limpiarse a fondo, tonificarse e hidratarse; la celulitis puede ser minimizada; y
- Mejora la estimulación del sistema inmunológico, ayudando a los problemas circulatorios, condiciones respiratorias, trastornos post-traumáticos, o inflamaciones crónicas.

Existe también la oportunidad de que se va a construir el primer centro de talasoterapia en la zona de Cartagena. Algunos aspectos favorables de esta oportunidad son:

- Cartagena tiene buena imagen a nivel internacional, por ser un destino cultural al lado del mar del Caribe;
- Cerca de zonas de comunidades étnicas donde se podría combinar terapias específicas en el spa del centro de talasoterapia;
- Ayuda a completar la oferta de sol y playa, cultura y naturaleza, así como la oferta de SPA que ya existen en Cartagena.
- Acceso fácil desde Bogotá o con vuelos directos internacionales.

*Tratamientos holísticos.* Basados en uso de técnicas para sentirse bien en cuerpo, mente y espíritu., entre las que se destacan las siguientes, así:

- *Shiatsu*: Práctica de la medicina tradicional japonesa que consiste en presionar con los dedos en determinados puntos del cuerpo humano para aliviar dolores, anestesiar determinadas zonas y curar ciertas enfermedades.
- *Yoga*: Técnicas de concentración para conseguir un mayor control físico y mental.
- *Tai chi*: Es un ejercicio que trae beneficios tanto para la mente, como para el cuerpo. Se conoce como “meditación en movimiento” y es ideal para reducir el estrés y por supuesto, otros problemas de salud que vienen con este, como la presión arterial alta y otras condiciones del corazón.
- *Qi Gong*: Técnicas de la medicina tradicional china en la que se combina respiración, posturas corporales y el poder mental. Mejora la salud, alivia el dolor, elimina el estrés, la ansiedad y la depresión, y ayuda a tener más energía y vitalidad.
- *Retiros espirituales*: Es una manera eficazísima de acercarse a Dios, una oportunidad estupenda para sentirse en paz, con mayor intensidad. Conocerse a sí mismo y conocernos con la luz que Él nos da, de modo que ese conocimiento influya en nuestra vida, mejorándola, amando más a Dios y al prójimo.

**Producto aumentado.** Bajo la premisa de generar valor aumentado el turismo de salud en Colombia abre la posibilidad de combinar dichos tratamientos y procedimientos (invasivos y no invasivos) con experiencias turísticas autóctonas en destinos como Colombia, que no solo brinda al extranjero una integralidad de servicios de salud & bienestar, sino la oportunidad de visitar un paraíso tropical con una diversidad natural, recursos naturales, geografía con paisajes hermosos llenos de magia, multiculturalidad y multirracialidad. Además, Colombia es la unión de culturas en la época de la conquista, por lo que las tradiciones en las regiones se

encuentran representadas en los muchos dialectos, bailes, colores, sonidos, sabores, fauna, flora y por supuesto, sus hermosas mujeres.

Basado en la identificación de los insight de los clientes, en el presente plan de marketing se buscará reforzar la estrategia impulsada por el cliente para generar mayor valor para él, estableciendo relaciones redituables y lograr la satisfacción total a través de la creación de valor para los clientes y los aliados o proveedores en la cadena de valor, y que de esta manera genere al proyecto utilidades en su ejecución.

Es así, que para desarrollar el producto aumentado y al identificar la mayor preocupación que tienen los extranjeros en sus países de origen, se analizó las falencias en las coberturas de los seguros médicos en el exterior, según Coulam y Gaumer (1991), estableciendo que muchos de los procedimientos médicos en sus países de origen se encuentran fuera de las pólizas de seguro de salud aumentando el costo del procedimiento a demandar e incentivando a los pacientes a buscar opciones en el exterior. Este es el caso de los turistas de salud provenientes de Estados Unidos y Canadá. Para el caso específico de Estados Unidos (principal emisor de turistas de salud a nivel mundial) Aguilo (2001) e Hidalgo, Corugedo de las Cuevas, y Del Llano (2005) resaltan que los procedimientos más conocidos que no cubren las pólizas de seguro son *medicina interna, urología, cardiología, cirugía general, ortopedia y gastroenterología*; siendo los tratamientos médicos sin cobertura en estas áreas de la medicina (principalmente en Estados Unidos) las que se demandan con mayor intensidad en el extranjero (El Banco Mundial, 2013). La Tabla 14 mostró la lista general de medicamentos y procedimientos médicos curativos y preventivos más rechazados en cobertura para Estados Unidos, Canadá, Antillas, Aruba y Panamá, siendo Estados Unidos y Canadá los más relevantes para el plan de marketing, debido

a su importante participación en el flujo de turistas de salud que no son cubiertos por pólizas de seguros de salud internacional. Así mismo, como se mostró en la Tabla 15 las intervenciones invasivas, no invasivas, productos complementarios y medicamentos en la categoría de la medicina estética, no se encuentran cubiertos por pólizas de seguros de salud (generalmente ninguna compañía aseguradora cubre tratamientos estéticos, salvo fines reconstructivos integrales) teniendo así una mayor demanda a nivel internacional. De igual forma la categoría de salud de bienestar por no ser catalogados los tratamientos y medicamentos de primera necesidad para la población en general a nivel mundial, no es cubierta por las principales pólizas de salud a nivel internacional. Según Marquis y Buntin (2004), los principales tratamientos de medicina de bienestar alternativa que no cubre las pólizas de seguro en los países escogidos son: Desintoxicación orgánica, colonterapia, cámara hiperbárica, sueroterapia, terapia de quelación, drenaje linfático, terapia neural, programa dirigido al sobrepeso alternativo con medicamentos sin compuestos químicos, estética facial con fines no reconstructivos, estética corporal con fines no reconstructivos, programas de turismo de salud y productos médicos homeopáticos (sin compuestos químicos).

Cutler y Reber (1998) establecieron que la razón de la búsqueda de servicios de salud turísticos obedece (además de las necesidades particulares de los pacientes y de los costos comparativos) principalmente a etapas o ciclos de sus vidas que los motivan a demandar servicios específicos de salud. En ese sentido un turista de salud en sus veintes se dan cuenta que la actividad física es un determinante para el logro de sus objetivos profesionales y la eficiencia en la vida profesional (Dwyer, 1993b). Esta situación provoca la búsqueda de tratamientos preventivos e intervenciones

quirúrgicas para mejorar la apariencia física, así como tratamientos estéticos que cumplen el mismo fin. Los turistas de salud de los veintes son muy específicos sobre el tipo de servicio de salud que desean y optan por realizárselos de forma esporádica (Faulkner, 2002). Este tipo de turista es muy amante de los servicios de salud de bienestar como los centros médicos deportivos, tratamientos estéticos, entre otros. Por otro lado, los turistas de salud que se encuentran alrededor de sus treinta años son personas que sufren de un alto nivel de estrés laboral y personal, fundamentalmente por la carga de responsabilidades que cumplen (Mochón & Carreón, 2012). Este tipo de paciente se encuentra más interesado en tratamientos para lograr un mayor nivel de tranquilidad interna y mejorar sus niveles de nutrición. Los turistas de salud alrededor de los cuarenta años comienzan a preocuparse por los efectos de su rutina y estilo de vida en su salud, prestando mayor atención a sus hábitos alimenticios, buscando servicios como el manejo de peso, manejo del sueño, preocupaciones estéticas, y sobretodo buscando servicios que permitan mejorar su estado emocional frente a situaciones adversas de vida. Según Nguyen (1997), esta situación se agudiza en los cincuentas donde los turistas se encuentran en la búsqueda y redescubrimiento de relaciones viejas y nuevas mientras mantienen un estilo de vida saludable. Este tipo de paciente opta por mayores tratamientos curativos, agudización de los tratamientos preventivos.

Así las cosas, en base a los *insights* de los extranjeros con respecto al tipo de turismo de salud y de los *complementos* que buscan frente a lo que cotizan o reciben en otros mercados, y que más que satisfacer una necesidad lo que se pretendería es generar una *percepción de valor*, ampliando una estrategia basado en (a) desarrollo de producto, en el que se estructurará un *Portafolio Integral de Servicios en Salud* y

*Bienestar*, (b) desarrollo identidad de marca, (c) compromiso de calidad integral que conlleve el posicionamiento, y (d) variedad de servicios en toda la cadena de valor para el extranjero.

El objetivo del posicionamiento del TSBC con el portafolio integral es que tenga factores diferenciales de la oferta en otros mercados, llevando a que el extranjero encuentre en el portafolio integral un fuerte valor agregado, a precio competitivo y altos estándares de calidad.

### **5.1.3 Desarrollo de producto**

Con éste plan de marketing se busca establecer los diferentes flujos por categoría, con el único objeto de tener los mejores aliados que hagan parte de los stakeholders y de las empresas públicas y/o privadas (Organización), que al desarrollar el mejor modelo de la oferta, éste se apalanque en la prestación del servicio integral con altos estándares de calidad y de servicio por tener los mejores aliados como:

- Clínicas, IPS, y centros de servicios médicos especializados;
- Hoteles, Resort, Spas, Centros de bienestar a nivel nacional;
- Empresas de transporte ejecutivo “aéreo y terrestre”; y
- Agencias de viajes.

El objetivo de la organización será el ofertar a nivel mundial, la oferta de valor que en Colombia encontrarán los posibles clientes potenciales. De esta misma manera, la organización será la encargada de centralizar los diferentes proveedores y demás agendamientos y orientaciones al cliente final, hacia la valoración inicial en cada una de las Clínicas o Centros Especializados en salud & bienestar. Basado en lo anterior, se presenta a continuación el flujo de los diferentes servicios por cada una de las categorías en las Figuras 17, 18, 19, y 20.

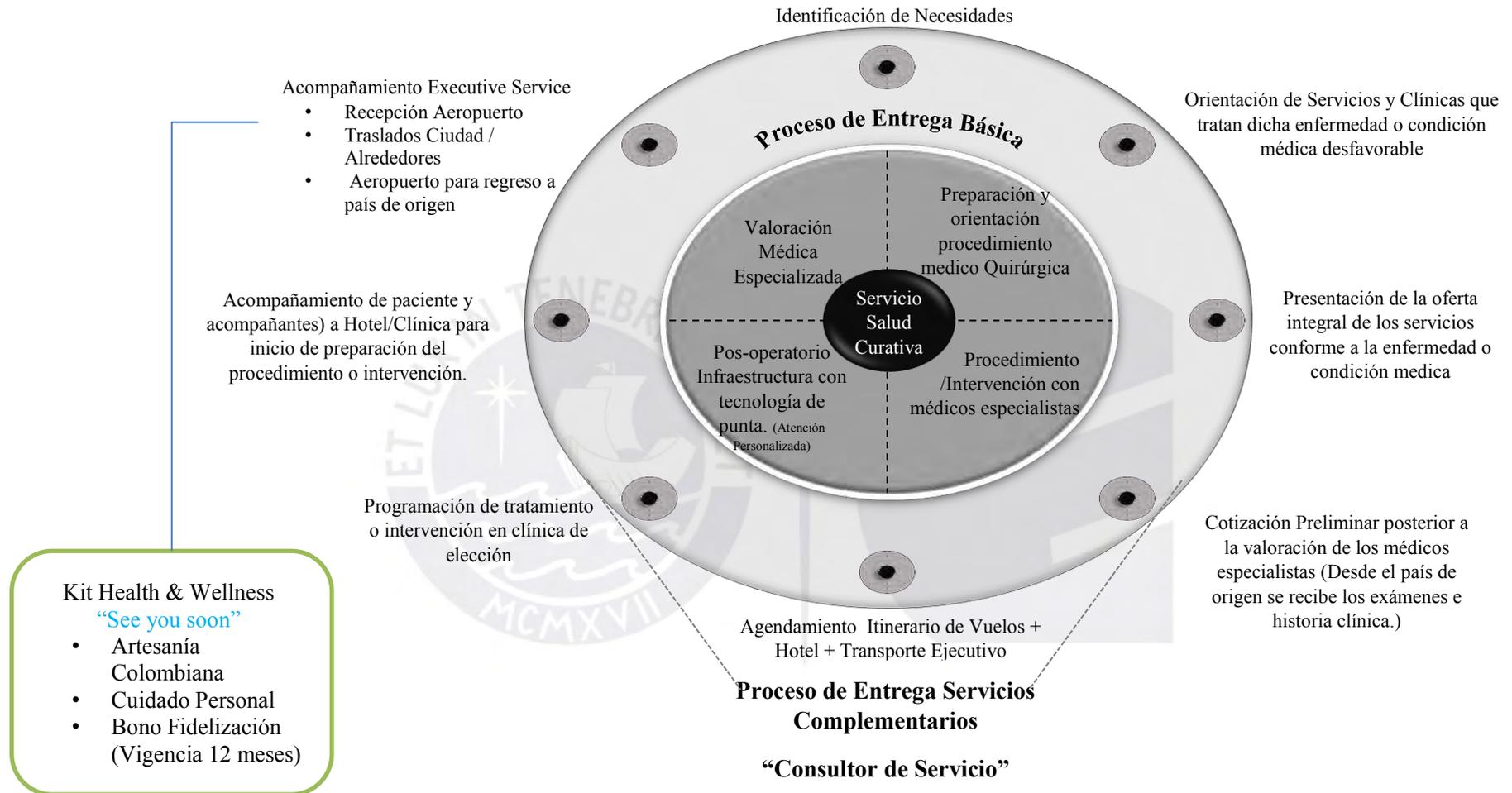


Figura 17. Diagrama estructura de servicio de salud curativa.

Adaptado de “Marketing de Servicios: Personal, Tecnología y Estrategia (7a ed.),” por C. Lovelock, y J. Wirtz, 2015. México D.F., México: Pearson Education.

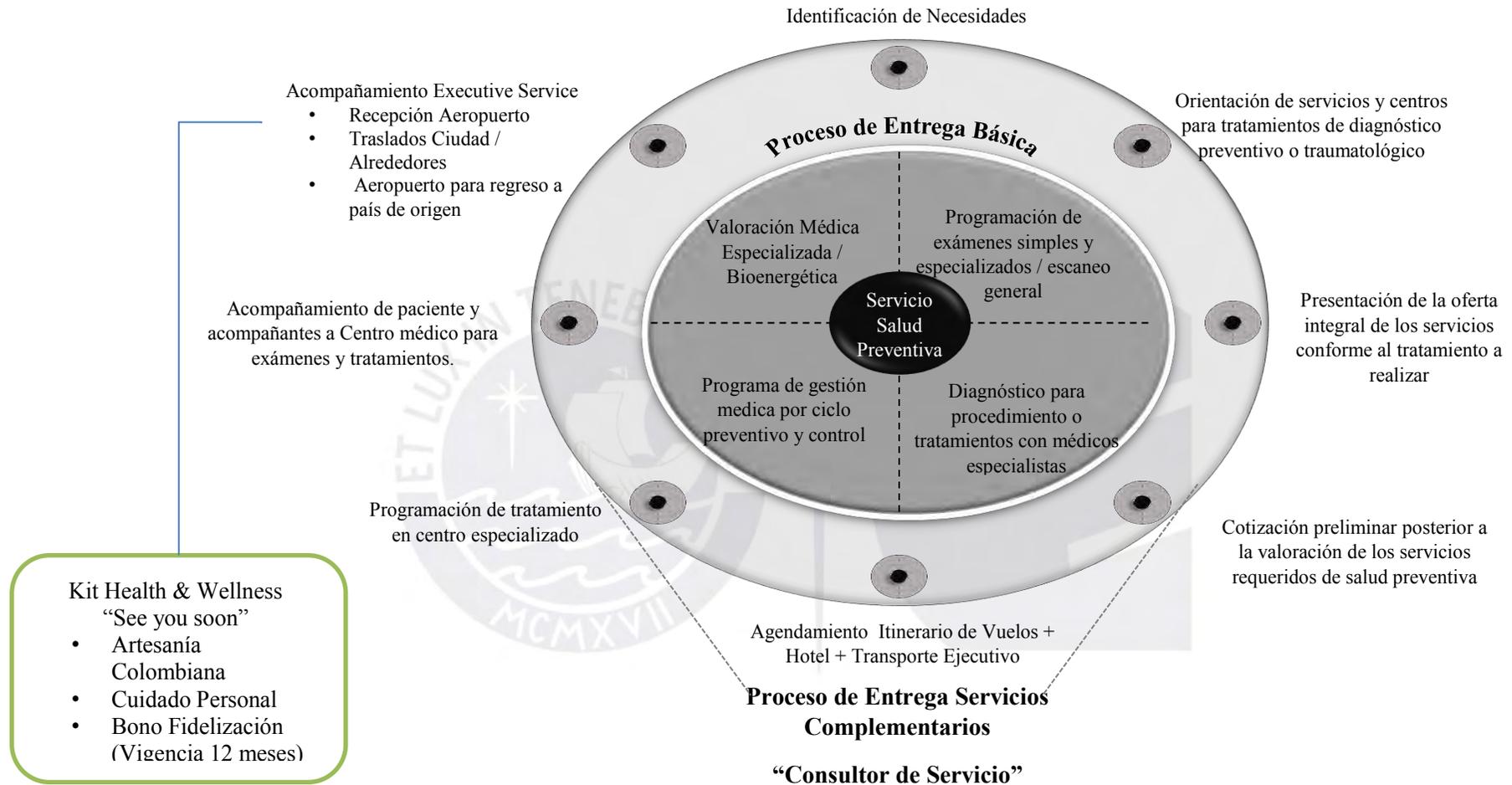


Figura 18. Diagrama estructura de servicio de salud preventiva.

Adaptado de “Marketing de Servicios: Personal, Tecnología y Estrategia (7a ed.),” por C. Lovelock, y J. Wirtz, 2015. México D.F., México: Pearson Education.

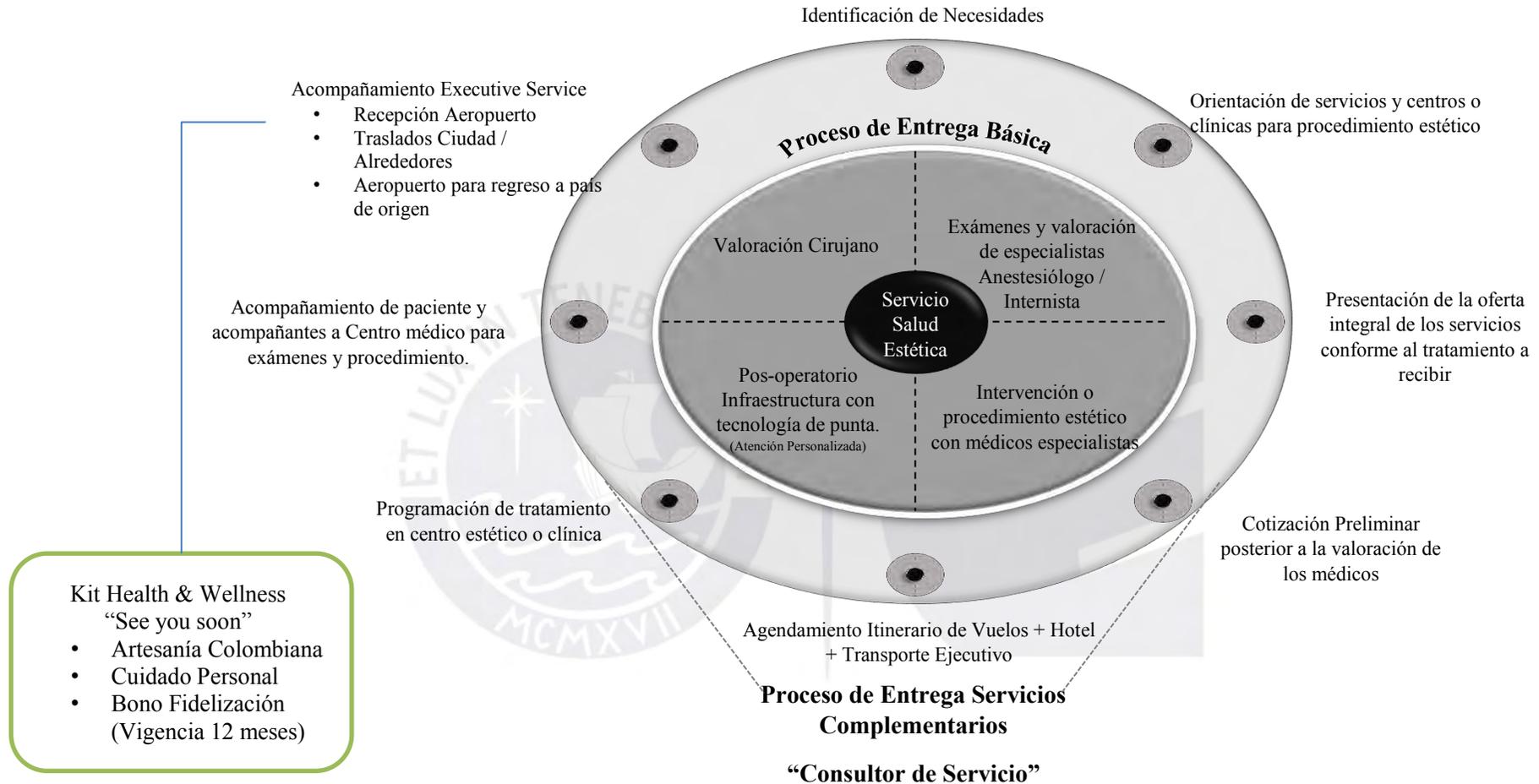


Figura 19. Diagrama estructura de servicio de salud estética.

Adaptado de “Marketing de Servicios: Personal, Tecnología y Estrategia (7a ed.),” por C. Lovelock, y J. Wirtz, 2015. México D.F., México: Pearson Education.

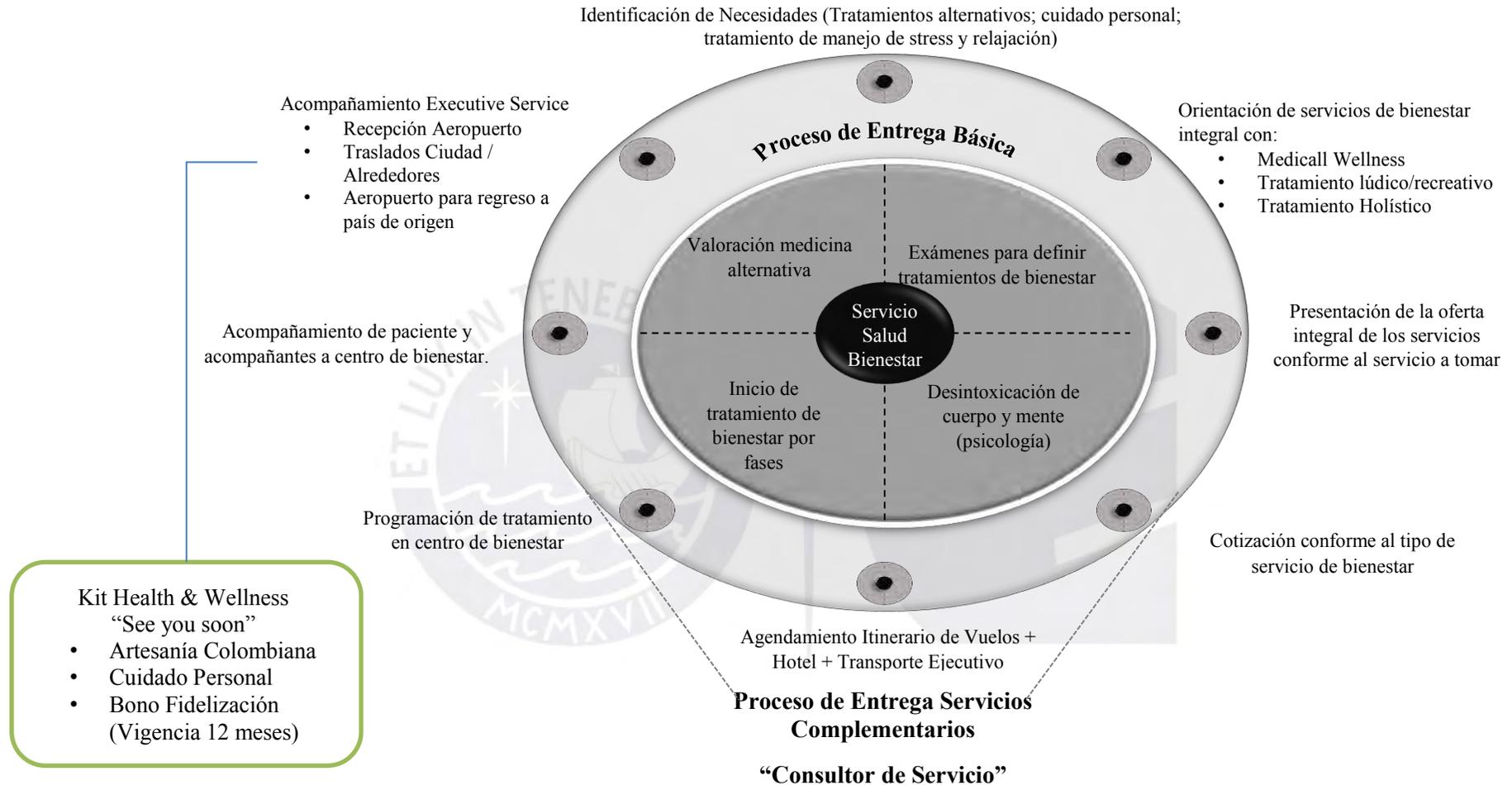


Figura 20. Diagrama estructura de servicio de salud de bienestar.

Adaptado de “Marketing de Servicios: Personal, Tecnología y Estrategia (7a ed.)” por C. Lovelock, y J. Wirtz, 2015. México D.F., México: Pearson Education.

### 5.1.4 Desarrollo de la marca

No cabe duda, que la marca es muy relevante para el proyecto, basado en la percepción para el cliente y el impacto en los diferentes canales para su comunicación y posicionamiento en la mente de los clientes potenciales, basados en la promesa de valor y respaldo de la marca país, se desarrolla la arquitectura de la marca basado en:

- Nombre: *Colombian Organization Health and Wellness* [Organización Colombiana de Salud y Bienestar].
- Logo: Se representa en las Figura 21 y 22, el equilibrio entre la salud y el bienestar con personal altamente calificado en Colombia, respaldado por la marca país.



Figura 21. Organización colombiana de Salud y Bienestar.



Figura 22. Logo de marca país de Colombia “La respuesta es Colombia”. Tomado de “Portal de Colombia Co,” por Colombia Co, 2016. Recuperado de <http://www.colombia.co/#>

Azul: Los recursos hídricos del país; Amarillo: Variedad de climas, de tierras y de minerales; Verde: La biodiversidad, los paisajes y los múltiples tonos de este color que tienen los paisajes de Colombia; Violeta: La variedad de flores colombianas, en especial nuestra orquídea nacional. Símbolo patrio; Rojo: La calidez, amabilidad, talento y pasión de los colombianos.

- Slogan:

“Salud y bienestar ... el significado de la vida: En Colombia tenemos la respuesta a lo que buscas para mejorar tu salud y cuidado personal con la mejor calidad y experiencia de profesionales en salud.”

*Health and wellness ... meaning of life: In Colombia we have the answer to what you want to improve your health and personal care with the best quality and experience of health professionals.*

## **5.2 Precios**

La oferta de valor presentada anteriormente está centrada en atraer al turista extranjero de salud y bienestar ofreciendo la mayor relación perceptible calidad - precio.

### **5.2.1 Objetivos y estrategias de la variable precio**

#### ***Objetivos de la variable precio.***

1. Incrementar el valor del precio actual en 20% buscando una relación de precio y calidad;
2. Aumentar el ticket promedio en un 15% al año, desde el segundo año de iniciado en plan de TSB;
3. Incrementar el porcentaje de uso en un 10% de la capacidad instalada en temporadas altas y bajas (servicios de procedimientos, clínicas, hotelería).
4. Hacer que el sector sea 5% más rentable con el fin de motivar el flujo de inversionistas.

***Estrategia de la variable precio.*** La Política de precio en particular está basada en cubrir todos los costos inherentes al servicio más la rentabilidad esperada que posee el inversionista tras haber optado por el costo de oportunidad del sector. Esto desconoce otros factores como el precio de la competencia, imagen y disposición de compra, por ello la estrategia de precio estará encaminada a incrementarse de una manera paulatina en la medida de que la demanda de los productos TSB aumente, la percepción de buena calidad sea mayor y la experiencia en los servicios.

### **5.2.2 Determinación de precios**

Los factores más determinantes en la definición de precio son los honorarios médicos, los servicios de estadía hospitalaria, hospedaje, medicamentos otros

servicios de personal especializado y bilingües, estos costos son en pesos (moneda local Colombiana) mientras la mayoría de turista internacionales cancelan con dólares, debido a la fuerte devaluación que ha enfrentado durante los últimos 18 meses la moneda local frente al dólar, hoy en día es más barato acceder a los productos de TSBC alrededor de un 20% (ver Tablas 18, 19, 20, 21, y 22).

Tabla 18

*Precio Medio de los Tratamientos Odontológicos Más Demandados*

Odontología	Precio medio (US\$)
<b>Odontología General</b>	
Blanqueamiento endodóntico por diente	172
Carilla estética en resina	86
Profilaxis	24
Resina una superficie	41
<b>Implantología</b>	
Implante rehabilitado oro porcelana	1,724
Injerto óseo en bloque	690
Implante rehabilitado metal porcelana	1,552
Elevación de senomaxilar	690
<b>Rehabilitación</b>	
Corona cam cax circonio pedelpástico	448
Carilla estética en porcelana	379
Sobredentaduras sin attachment	621
Temporalización termocurado	31
<b>Periodoncia</b>	
Regeneración ósea	241
Injerto encía libre	172
Detartraje por cuadrante	28
<b>Endodoncia</b>	
Endodoncia multiradicular	172
Cirugía apical y obturación	172
Endodoncia uniradicular	52
<b>Cirugía</b>	
Aumento de reborde alveoar	345
Biopsia tejido óseo o blando	172
Exodoncia	138
<b>Ortodoncia</b>	
Ortodoncia Correctiva caso completo	759
Flexicortocotomía	133
Mantenedor de espacio bilateral	75

Tabla 19

*Precio Medio de las Cirugías Estéticas Más Demandadas (US\$)*

Cirugía estética	Desde	Hasta
Rinoplastia	3,200	4,200
Mamoplastia de Aumento	3,200	4,200
Mamoplastia de Reducción y Levantamiento	3,800	4,800
Cirugía de Párpados	2,900	3,900
Cirugía de Orejas	2,900	3,900
Cirugía de Cachetes	500	1,000
Cirugía de Glúteos con Implante	4,500	5,500
Lifting Cérvico Facial	5,500	6,500
Retiro de Biopolímeros	4,500	6,500
Implantes de Pectorales Masculinos	4,800	5,800
Implante de Pantorrillas	4,800	5,800
Implantes o Injerto Capilar	2 por injerto	3 por injerto

Tabla 20

*Precio Medio de Medicina Preventiva y Chequeos Ejecutivos (US\$)*

Descripción	Precio medio
Valoración por Medicina Interna	66
Examen Oftalmológico	43
Audiometría SOD	18
Radiografía de Tórax (P.A. O A.P y Lateral, Decúbito Lateral, Oblicuas ó Lateral con Bario)	48
Ultrasonograma de Abdomen Total: Hígado, Páncreas, Vesícula, Vías Biliares, Riñones, Bazo, Grandes Vasos, Pelvis y Flancos	121
Prueba Ergométrica (Test de Ejercicio)	96
Hemograma IV [Hemoglobina, Hematocrito, Recuento de Eritrocitos, Índices Eritrocitarios, Leucograma, Recuento de Plaquetas, Índices Plaquetarios y Morfología Electrónica e Histograma] Método Automático	11

Tabla 21

*Precio Medio de Medicina Curativa (US\$)*

Cirugía	Precio medio
Cirugía Bariátrica	6,896
Trasplante de médula ósea	52,000
Quimioterapia por cesión	680
Reemplazo de cadera	4,827
Reemplazo de rodilla	4,800
Trasplante de pulmón	60,000
Trasplante de Corazón	58,000

Tabla 22

*Precio de Servicios de Bienestar (US\$)*

Servicios de bienestar	Precio (US\$)
Fisioterapia desde	25
Spa de día masajes x hora	26 a 50
Resort spa y termalismo pasadía desde	20
Talasoterapia desde	100
Resort spa y termalismo alojamiento	110
Sesión de Medicina China (Acupuntura, moxibustion, ventosas, auriculoterapia)	30
Hotel Castillo del viento Paipa	
Alojamiento desde	110
Tratamientos desde	43
Spa nirvana Medellín	
Tratamientos desde	60
Hotel Tcherrasi Cartagena	
Hospedaje desde	110
Tratamientos desde	50
Hotel el refugio Sasaima	
Hospedaje desde	50
Lodoterapia	22
Chocolaterapia/Spa Café/ Spa Frutas	22
Masaje una hora	15
Charaima spa Bogotá	
Precio medio día Spa	100
Bienestar para Mente-Cuerpo	
Yoga- Tai -Chi - Chi Kung - Pilates	
Sesiones Espirituales	
Sesión Grupal Mente Cuerpo	10
12 Sesiones Grupales Mente Cuerpo (Vigencia 2 Meses)	110
Movimiento para el Bienestar	
Estiramiento- Circuito Funcional -Ritmos y baile- Estabilidad	
Sesiones de Cuidado Personal	
Sesión Grupal de Bienestar para el Cuerpo	9
12 Sesiones Grupales de Bienestar para el Cuerpo* 12 (Vigencia 2 Meses)	93
Acondicionamiento Integral	
Sesiones de Trabajo Físico – cuidado personal	
Sesión Semi Personalizada de Ejercicio Terapéutico (60 minutos)	5
12 Sesiones Semi Personalizada Ejercicio Terapéutico (Vigencia 2 meses) (60 minutos)	59
Sesión Personalizada de Ejercicio Terapéutico (60 minutos)	12
12 Sesiones Personalizadas de Bienestar para el Cuerpo* 12 (Vigencia 2 meses) (60 minutos)	131
Pase de Bienestar	
Incluye clases Ilimitadas de bienestar para Mente Cuerpo, Movimiento para el Bienestar y Sesiones de Acondicionamiento Integral durante su vigencia	
Plan Bienestar 1	
Trimestre de Bienestar (No incluye Pilates Allegro) (Vigencia 3 meses)	305
Bienestar para Mente-Cuerpo	
Plan Bienestar 2	
Allegro x 1 Sesión Pilates Allegro	22
Allegro x 5 Sesiones (Vigencia 1 Mes)	102
Allegro x 10 Sesiones (Vigencia 2 Meses)	196
Programa Adulto Mayor	
Programa Adulto Mayor con Condición Especial Vigencia 3 Meses	414
Modalidades mecánicas de terapia	28
Valoración médica	
Programa Deportólogo	
Valoración de Ingreso Vida Activa	48
Valoración por médico especializado en medicina deportiva	53
Consulta de Control Medicina del Deporte	31

### 5.3 Promoción / Comunicación

La propuesta de comunicación busca de manera certera, dar a conocer el servicio integral en Colombia, generando interés y atracción al cliente potencial, despertando la necesidad y deseo de venir a Colombia a tomar los servicios de Salud & Bienestar.

#### 5.3.1 Objetivos y estrategias del plan de comunicación

Se propone un plan de comunicación que permita dar a conocer el Portafolio Integral de servicios que muestra Colombia en materia de Salud & bienestar al extranjero, de manera clara, transparente y responsable.

##### *Objetivos de la comunicación.*

1. Desarrollar un medio de información del portafolio y de la marca país en Internet; potenciar la imagen de empresa y su marca; promocionar los servicios en salud y bienestar para provocar el incremento de ingresos de turistas americanos a Colombia; y vender online en la categoría de turismo de Salud y Bienestar.
2. Lograr un impacto de consulta (Click`s ) del 68% sobre el total de clientes potenciales identificados al 2019;
3. Generar una intensión de uso (cotizaciones de servicios integrales vía WEB) al menos al 38% al 2019, después de implementar las estrategias de comunicación;
4. Generar una recordación de marca en un 8% en línea al plan de comunicación planteado y de la reacción del mercado objetivo;
5. Crear un canal de comunicación hacia los extranjeros con altos índices de calidad y eficiencia, siendo el motor principal de la venta y orientación del proyecto; y
6. Posicionar a Colombia en el sector de Salud y Bienestar, consolidando la ventaja comparativa referente a precio-producto - calidad, con respecto a los principales competidores al 2020.

*Estrategia de comunicación.* El plan de comunicación está compuesto por la comunicación directa con el cliente a través de estrategia Digital (*offline*) y medios masivos ATL

Estrategia Digital: se tendrá una web adaptada a los objetivos que se quieren conseguir, el tipo de paciente potencial al que se quiere llegar y el mercado de los EE.UU que la *Organización Colombiana de Salud y Bienestar* quiere cautivar. Para esto, se desarrollarán las siguientes estrategias en digital, así:

- WEB Corporativa: WEB simple de fácil navegación, con pantallas de acceso a la información relevante; el fin es tener un medio de presentación, en el que se muestre a los clientes la información de Colombia con su categoría de turismo de Salud y Bienestar, información de la empresa y sus servicios, beneficios, datos de contacto, chat On Line, establecimientos médicos en salud especializada, estética y cuidado personal y bienestar (ver Figura 23).



Figura 23. Bondad visual de página web.

- e-Promotion: Se tendrá una gestión interactiva con el usuario para informar detalladamente los servicios integrales de la oferta de valor de la empresa y sobre todo, de los médicos e instituciones en las que se haría la intervención o procedimiento a elección, previo a la valoración del médico o especialista tratante, con el objetivo de aumentar las ventas offline y su fidelización. Esta gestión se hará a través de:

- Chat On Line desde la Página WEB
- APP de la organización colombiana de Salud & Bienestar.
- Servicio de Telemedicina (ver Figura 16).

Con el fin de intercambiar información como imágenes y documentos de la historia clínica del paciente, y de esta manera se realice video conferencia entre el médico y el cliente para generar confianza entre ambos y así poder tomar una decisión más segura por parte del cliente.

- Posicionamiento SEM : Es la compra programática en el que se pagará por clic, el cual consiste en la inserción de anuncios en buscadores de forma que el anunciante paga sólo cuando el usuario hace clic en el anuncio y accede a su web.

Esta pauta se hará a través de Google Adwords. Para esta pauta pagada se seleccionarán un grupo de palabras claves como *Salud, Bienestar, Cirugía Estética, Spa, relajación, turismo salud, cirugía senos y medicina* con una inversión de US\$6,700 mensuales.

En la compra programática lo que se busca es obtener *leads* de perfil en la categoría salud y bienestar, en la que a través de un banner de los buscadores de la pauta, se dirija a la página WEB y diligencie el formulario de datos de contacto como: Nombre, País, distrito o ciudad, e-mail, teléfonos contacto, necesidad, entre otras.

Con los leads que se generen a través del formulario de la página WEB se realizará la siguiente estrategia de MK Relacional, así:

- E-mail marketing: con todas la información de la oferta de servicios
- Llamada de consultores de servicio a través del Contact Center

Entre los beneficios de SEM se destaca la oportunidad de :

- Mostrar el anuncio ante millones de personas y generar tráfico hacia el sitio WEB a un solo click.
- Testear nuevas ideas para productos o servicios con pocos costes.
- Enfocar la campaña exclusivamente hacia el perfil de interés

- Atraer tráfico de clientes con una alta posibilidad de compra.
- Presencia en la primera página de Google con palabras clave que tengan gran selección del público objetivo.

Estrategia en Medios masivos (ATL): con el objeto de posicionar el turismo de salud y bienestar en Colombia en el marco de la marca país, se realizará pauta en medios masivos en los principales canales de la categoría Televisión Cable y medios impresos (Revistas y Prensa). Teniendo en cuenta lo anterior y del plan de medios propuesto para posicionar la marca, se tendrán unos costos asociados para el año 2019, como se muestra en la Tabla 23.

Tabla 23

*Costeo del Plan de Medios Masivos - Turismo Salud y Bienestar en Colombia*

Medio	2019 (US\$)	Inversión (\$COP)	% de alcance
<b>Televisión nacional</b>			
Sección contenido "Univision"	83,300	250'000,000	
Sección contenido "The Walking Dead"	73,000	219'000,000	
Cortinilla Noticiero CNN 15 Seg	50,000	150'000,000	
Subtotal	206,300	619'000,000	39.3
<b>Cable</b>			
Univisión	9,333	28'000,000	
ABC News	8,167	24'500,000	
NBC Football, NFL	6,667	20'000,000	
FOX	6,500	19'500,000	
CBS CSI: Miami	5,000	15'000,000	
Nat Geo	3,500	10'500,000	
Studio Universal	2,833	8'500,000	
Subtotal	42,000	126'000,000	8.0
<b>Digital</b>			
<b>Redes Sociales</b>			
Facebook - Page Post	16,667	50'000,000	
Instagram – Carrusel	5,000	15'000,000	
Twitter - Tweet Card	4,000	12'000,000	
<b>Digital</b>			
Teads - Pre Roll	9,533	28'600,000	
Ads Mobile	8,333	25'000,000	
Xaxis Mobile	7,967	23'900,000	
SEM Google adwords	80,000	240'000,000	
Subtotal	131,500	394'500,000	25.0
<b>Radio</b>			
Heritagerradionetwork - Secciones Contenido	55,125	165'375,000	10.5
<b>Revista</b>			
Cosmopolitan – Contenido	30,167	90'500,000	5.7
<b>Prensa</b>			
Nuevo Herald + 1/2 Pagina	60,000	180'000,000	11.4
<b>Total neto</b>	<b>525,092</b>	<b>1,575'276,000</b>	<b>100.0</b>

*Nota.* Estas cifras no incluyen impuestos

## 5.4 Distribución

En la estrategia de plaza o distribución pretende establecer un canal directo con el consumidor final para presentar el servicio integral conforme a la necesidad identificada o servicio a contratar.

### 5.4.1 Objetivos de distribución

1. Lograr un aumento en el ingreso de 50,000 nuevos extranjeros al 2019 con un ticket promedio de US\$3,267;
2. Aumentar la cuota de penetración de turismo de salud y bienestar en Colombia en 185 % al 2019; y
3. Posicionar la marca país en el mercado americano con una penetración en TOM en cinco puntos básicos.

### 5.4.2 Estrategia del canal de distribución del servicio

Esta estrategia de distribución de servicio de TSBC estará apalancado en el servicio de información directa con el cliente emitiendo los detalles del servicio, términos de la oferta, de modo que se pueda cerrar un contrato de compra. La importación de clientes se hará a través de la *Venta Directa y Prestación del Servicio* por medios de intermediarios aliados.

***Venta directa del servicio.*** Será el proceso de asesoría y orientación en los servicios de salud y bienestar que podría tomar en Colombia, conforme a la necesidad del cliente potencial. El flujo de información se dará a través de:

- Página web: Página transaccional el cual brindará la información de los servicios en salud y bienestar de manera dinámica (ver Figura 24).



Figura 24. Bondad visual de views de información de la página web.

- Chat online: Contacto con consultoras de servicio las 24 horas (ver Figura 25).



Figura 25. Bondad visual del chat online.

- Correo electrónico: Canal por el cual se brindará respuesta en máximo 24 horas de recepción de la solicitud (ver Figura 26).



Figura 26. Bondad visual del correo electrónico.

**Prestación del servicio.** A través de Intermediarios los cuales serán los encargados de prestar el servicio una vez se reciba el itinerario y programación del servicio contratado por el cliente internacional, siempre en compañía de ejecutivo de servicio.

- Clínicas reconocidas en Colombia (ver Tabla 5);
- Centros de bienestar de última generación;
- Centros de cirugía estética;
- Cadenas hoteleras con reconocimiento internacional; y
- Empresas Transporte Ejecutivo: (a) Terrestre (i.e., Traslados aeropuerto, dentro de ciudades principales y alrededores; y Tour`s y visitas en ciudades principales y sus

alrededores); y (b) Aéreo (Dentro de Colombia) (i.e., Traslado Helicoptado; Vuelos Privados).

La Central de Servicio de Transporte estará coordinando y supervisando los detalles de Ingreso a Colombia, delivery en la prestación del servicio interno hasta salida a país de origen, tomando las decisiones sobre dónde y cuándo debe entregarse el servicio de transporte, teniendo la mayor oportunidad de entrega del servicio con Rapidez, comodidad y conveniencia para los clientes potenciales).

### 5.5 Personas

Gracias a las instituciones educativas de alto nivel, los amplios escenarios de práctica clínica, profesores de renombre internacional, los profesionales de la salud colombianos se han convertido en un referente a nivel mundial. La formación académica de los médicos colombianos se consolida con programas de posgrado, intercambios y fellows en otros países que permiten actualizar y consolidar los conocimientos médicos. Así mismo, La investigación nacional en temas científicos y de salud es destacable en el contexto latinoamericano; además, los eventos académicos, congresos, seminarios y jornadas de actualización en salud son innumerables durante el año, reflejando el compromiso constante por la prestación de servicios de altos estándares internacionales (Exportaciones Turismo Inversión Marca País [PROCOLOMBIA], 2016).

El capital humano que conforma el equipo de trabajo para atención de extranjeros está compuesto por personal de los mismos aliados o empresas prestadoras de servicios médicos de salud y bienestar, los cuales son sumamente importantes para el desarrollo de esta actividad en Colombia, dado que son los directamente implicados de la relación directa o indirecta con los turistas potenciales. Especialmente el *equipo médico* y la *planta de personal* de los centros de salud y bienestar. Equipo médico (médicos cirujanos e internistas especialistas en las

diferentes rama de la salud) y la planta de personal de los centros (desarrolla las labores logísticas para poner al alcance de los extranjeros la mejor experiencia de servicio y atención de la atención requerida). Así mismo, en el flujo de servicio integral, en la Tabla 24 se presenta los intervinientes generales de la prestación de los servicios de salud & bienestar.

Tabla 24

*Personal Prestación del Servicio*

Proveedor / Prestador	Venta / Orientación / Acompañamiento	Agencia de Viajes	Transporte	Clínicas y centro estéticos	Hotel / Resort
Personal de atención	Consultor de servicio	Ejecutivo Comercial	Portero Piloto Conductor especializado	Portero Recepcionista Unidad Internacional Equipo de enfermeras Médico especialista / Cirujano Anestesiólogo Equipo de servicios generales "Alimentación"	Portero Recepcionista Botones (Servicio a la habitación) Personal de servicios generales (Aseo, restaurante según recomendación medica, atención al usuario) Personal médico de atención inmediata (En caso, de emergencias o estabilización en pos-operatorios)

*Executive Service*

**5.5.1 Objetivos de la variable Personas**

1. Generar al 2032 más de 14,000 empleos en el sector salud y bienestar;
2. Diseñar un manual de funciones de los intervinientes de los procesos de servicios en conjunto con el ministerio de industria y turismo, al igual que del Ministerio de salud y COTELCO;
3. Vincular al 80% con contratación directa (término indefinido) y el 40% restante a través de agencias de empleo o temporales del personal a través de las empresas; y

4. Desarrollar planes de formación en pro de la prestación y calidad del servicio en convenio con el SENA y Universidades reconocidas en el sector de Medicina.

### **5.5.2 Estrategia de la variable Personas**

Se realizarán foros a través del Ministerio de Industria y Comercio, Procolombia y el PTP en las que se convoquen el equipo directivo de las principales empresas privadas prestadoras de servicios presentando temas relevantes como:

- Antecedentes de la investigación y evolución del sector, frente a la demanda potencial y países que ya lo vienen implementando;
- Proyecto de importación de turistas extranjeros en especial de los estados unidos, con los diferentes aspectos de oportunidad de crecimiento para el sector, el cual a través de organización colombiana de salud & bienestar se tendrá la convocatoria y venta de los servicios según la necesidad del extranjero. Así mismo, el énfasis en que estos servicios serán contratados a través de las empresas que hagan parte del gremio certificado que liderará el Ministerio de Industria, comercio y turismo en pro de acelerar la productividad de los sectores tanto de salud, transporte y hotelero;
- Parámetros de calidad, infraestructura y bilingüismo del personal que se requiere para la prestación del servicio de salud & bienestar a turistas extranjeros potenciales.
- Por último, censar las entidades que se requieren para potencializar la prestación del servicio, para establecer cronogramas de trabajo con los delegados de las entidades públicas y de las entidades privadas que estarían dispuestas en invertir en este proyecto, bajo los estándares requeridos, teniendo en cuenta la oportunidad de apoyo de Bancoldex.

### **5.6 Evidencia Física**

Colombia, es reconocida mundialmente como un país líder en la prestación de servicios médicos y de salud, es uno de los destinos más atractivos en Latino América

para la realización de tratamientos médicos, cirugía plástica, estética, reconstructiva, servicios de reproducción, oncología, oftalmología, tratamiento de la obesidad, tratamientos dentales, cardiología y chequeos médicos ejecutivos, tratamientos de bienestar, entre otros. Su ubicación estratégica, su clima, sus costos competitivos y su alta calidad por parte de los especialistas han hecho de Colombia el destino ideal para la realización de cirugías, y tratamientos en las diferentes áreas de la salud y el bienestar.

Además, Colombia tiene distintos polos de desarrollo en ciudades intermedias que apalancan la oferta de servicios de salud y bienestar, permitiendo la llegada cada vez mayor de pacientes internacionales. Es materia de Bienestar, el gobierno nacional y las empresas privadas han aportado a la creación de 216 nuevos centros de bienestar con una inversión de US\$642 millones al 2032. Esto incluye 10 centros termales, dos centros de talasoterapia y 200 spas/ centros de bienestar de talla mundial. Los servicios claves de bienestar son la talasoterapia, el termalismo y los spas/centros de bienestar.

En materia de Salud, según la revista, *América Economía* (como se citó en PROCOLOMBIA, 2016c), después de analizar 190 hospitales y clínicas de 12 países latinoamericanos, la revista seleccionó las mejores 42 de la región, de las cuales casi la mitad son colombianas. Del total mejor calificadas, 20 son de Bogotá, Medellín, Bucaramanga y Cali. Además, Colombia es el país con el mayor número de instituciones en los primeros 10 lugares, con cuatro: Fundación Cardiovascular de Colombia, Fundación Valle del Lili, Hospital Pablo Tobón Uribe y Fundación Cardioinfantil.

### **5.6.1 Objetivos de la variable Evidencia Física**

1. Establecer herramientas para comunicar las bondades de Colombia en cuanto a Turismo de Salud y Bienestar y de los diferentes centros de prestación de salud en

pro de la infraestructura y beneficios integrales en cuanto a Calidad, Costo, y Servicio; y

2. Desarrollar entregables digitales y vía correo electrónico con la oferta e información pertinente para la toma de decisión, generando una percepción complementaria al acompañamiento que se daría vía ON LINE a través de la WEB y el consultor de servicio.

### **5.6.2 Estrategia de la variable Evidencia Física**

#### ***Desarrollo de un KIT con los servicios y costos contratados con el delivery.***

El kit comprende de:

- Clínica o centros de bienestar (Detalles de los servicios);
- Alojamiento (Detalles de los servicios incluidos y no incluidos);
- Datos de contacto del Executive Services;
- Información del procedimiento o tratamiento a tomar en Colombia;
- Información de planes de turismo según perfil, con posible itinerario con familia o individual;
- Itinerario de vuelos;
- Tarjeta de asistencia;
- Tarjeta de crédito VISA o MASTER CARD de un banco en Colombia con cobertura internacional (Banco seleccionado BBVA): Esta tarjeta se activará para uso en Colombia 24 horas después de que el paciente llegué a Colombia y se comunique al Contact Center e indique datos de seguridad y certificación datos. La tarjeta será de uso en Colombia con opción de pago a través del Banco Internacional con el que esta bancarizada en su país de origen. La tarjeta tendrá asistencias (pérdida de equipaje, repatriación) y descuentos especiales al uso en comercios aliados entre hoteles, establecimientos comerciales, tiendas de cuidado personal, tiendas de artesanía, tiendas de equipos y medicamentos, etc. Además, el diseño de la tarjeta busca simbolizar la marca país en alianza con BBVA con

sus azules de los *strips* de la entidad financiera, haciendo conjunto con el *cromalin* de la bandera de Colombia y el respaldo de una franquicia internacional, como se muestra en la Figura 27.



Figura 27. Tarjeta Colombia

- Simcard de Claro, Movistar o Tigo con datos para navegación de internet y consulta de itinerarios a través del APP de la organización colombiana de Salud & Bienestar (ver Figura 28).

**AHOR TIENES A TU EJECUTIVO DE SERVICIO Y A TU DOCTOR EN LA PALMA DE TU MANO**

Descarga el APP y permítenos que tu experiencia en Colombia sea única

Descarga el APP por

Disponible en Google play    Disponible en App Store

Tu eres lo más importante para nosotros ...

Figura 28. APP Colombia Health & Wellnes.

***Dar a conocer en la oferta exportable los diferentes equipos con tecnología de punta y las facilidades en los diferentes procedimientos.*** Algunos ejemplos son

(PROCOLOMBIA, 2016b): Oftalmología, Oncología, Neurocirugía, Oncología, Neurología, Cardiología E Infectología, y Alta Tecnología En Radioterapia.

***Proponer mesas de negociación entre el MINCIT, Procolombia, PTP, y los stakeholders.*** Para estructurar los requerimientos para hacer acceder a los recursos dispuestos por Bancoldex más de US\$36 millones para mejorar la infraestructura y optimización de energía y planta de personal para atención de extranjeros en Colombia. Esta inversión beneficiará a hoteles, hostales, centros vacacionales, apartamentos turísticos, posadas, fincas turísticas y/o alojamiento rurales; parques temáticos y centros de convenciones; clínicas o spa para turismo de Salud y Bienestar; restaurantes; agencias de viajes y turismo, agencias de viajes mayoristas y agencias de viajes operadoras; transporte terrestre especializado en turismo y parques ecoturísticos, que cuenten con el Registro Nacional de Turismo (“Continúa Línea de Crédito, 2016”; MINCIT, 2016c).

***Informar las entidades que certifican las instituciones prestadoras de los servicios de salud y bienestar.*** En los entregables que se den para presentar la oferta, se mostrará además las certificaciones (ver Figuras 29, 30,31 y 32) con las que cuentan tanto los médicos como las entidades prestadoras del servicio de salud y bienestar y el detalle de cada una de ellas (PROCOLOMBIA, 2016b).

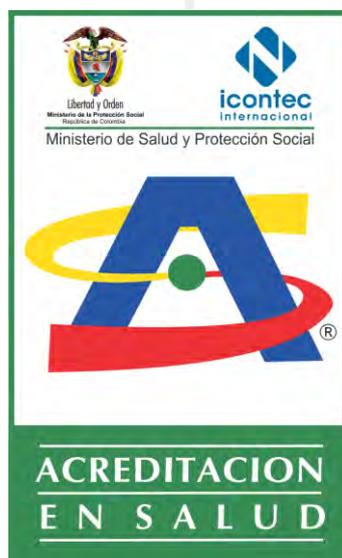


Figura 29. Acreditación en Salud – ICONTEC.



Figura 30. Joint Commission International.



Figura 31. Certificación Hospital Verde.



Figura 32. Certificación College of American Pathologists.

*Desarrollo de KIT Health & Wellness “HASTA PRONTO” / “See You*

*Soon”*. Conformado por:

- Artesanía de Colombia elaborada manualmente por artesanos;
- Kit de cuidado de la piel con esencias y productos dermatológicos de origen natural; y
- Bono de Cirugía estética o Spa Resort en Cartagena con descuento del 40%, para vigencia de uso hasta en 12 meses (Opción de uso del paciente o cualquier miembro de referencia familiar o amistad).

## 5.7 Procesos

Miles de extranjeros y colombianos residentes en el exterior han escogido a Colombia como su destino de salud para realizarse cirugías, tratamientos de salud y bienestar por las siguientes razones:

- Respaldo: Según la revista América Economía el 40% de las mejores instituciones de salud de Latinoamérica están en Colombia;
- Costos bajos, alta calidad: En Colombia se pueden recibir tratamientos completos y cirugías por solo el 10% de lo que cuestan en los Estados Unidos realizados bajo los mismos estándares de calidad y tecnología;
- Comprometidos con la calidad: El país cuenta con Instituciones acreditadas bajo parámetros internacionales; y
- Sin tiempos de espera: En Colombia la atención es inmediata.

Los viajes por motivos de salud a Colombia cada año se vuelven más comunes, gracias a turistas extranjeros y colombianos en el exterior que encuentran en el país instituciones de salud contadas entre las mejores del mundo, hospitalidad y altos estándares de servicio. Por eso se gestionarán los procesos desde la Preventa, Venta y Pos-venta para mejorar la satisfacción del cliente hacia los servicios de Turismo de Salud y Bienestar.

### 5.7.1 Objetivos de la variable procesos

1. Crear un modelo ONE TEAM de colaboración entre el Mincit, Bancoldex, PTP, Procolombia, sectores como Turismo, Hotelero, Salud & Bienestar y Transporte, con el acompañamiento de la Marca País, generando mayor productividad con el crecimiento de ingreso de turistas potenciales en más del 180% al 2019;
2. Establecer agentes o auditores de servicio con reacción inmediata para mejorar la calidad en el servicio;

3. Incrementar el índice de satisfacción en un 60% a través de calificaciones en las etapas de servicio con respecto al 2015; y
4. Establecer herramientas con cuadro de control por turista para realizar seguimiento para el cumplimiento de los servicios contratados; además, del debido a acompañamiento a través de la WEB y del APP de la Organización Colombiana de Salud & Bienestar, para orientar al cliente en la toma de decisiones.

### 5.7.2 Estrategia de la variable Procesos

***Impulso del modelo de negocio de TSBC entre los intervinientes en la cadena del proceso one team.*** El modelo de negocio ONE TEAM como se muestra en la figura 33, está orientado a integrar servicios para potencialización del sector de TSBC, en el que a través de la Organización de Salud & bienestar los procesos de Pre-venta, Venta y Pos-venta, generarán valor para los extranjeros potenciales, dado la oferta diferencial integrada.

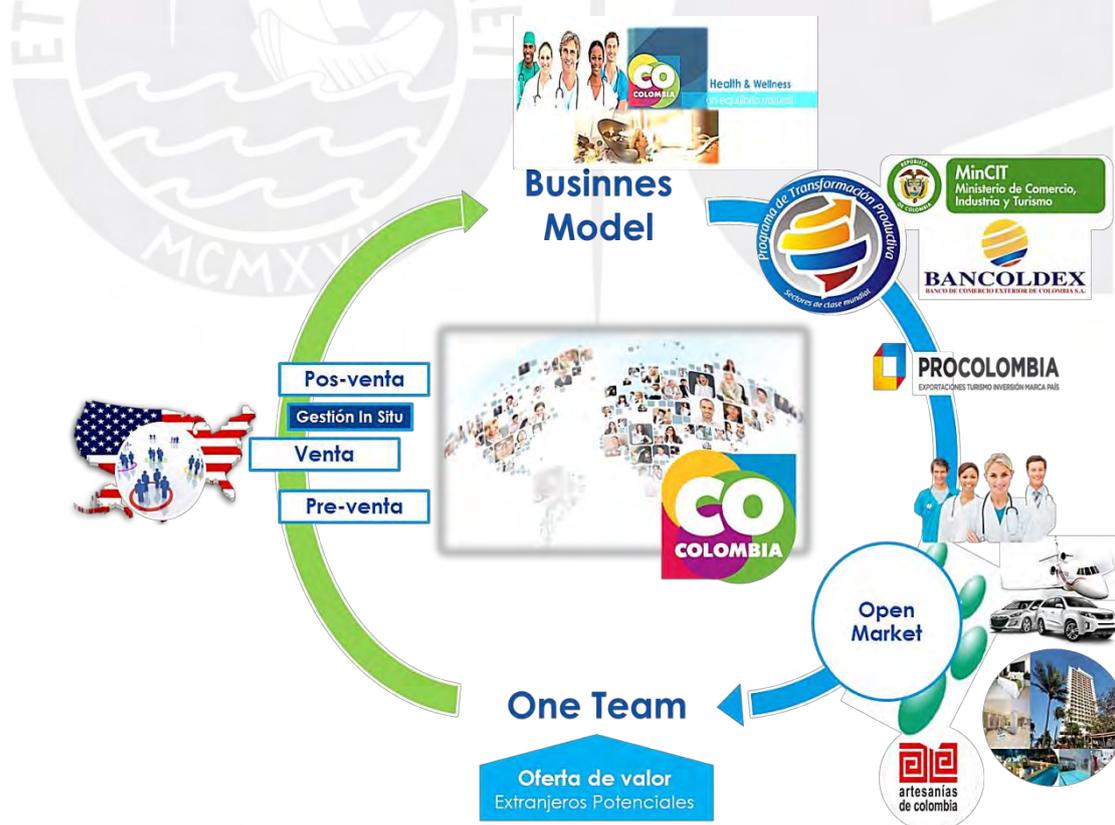
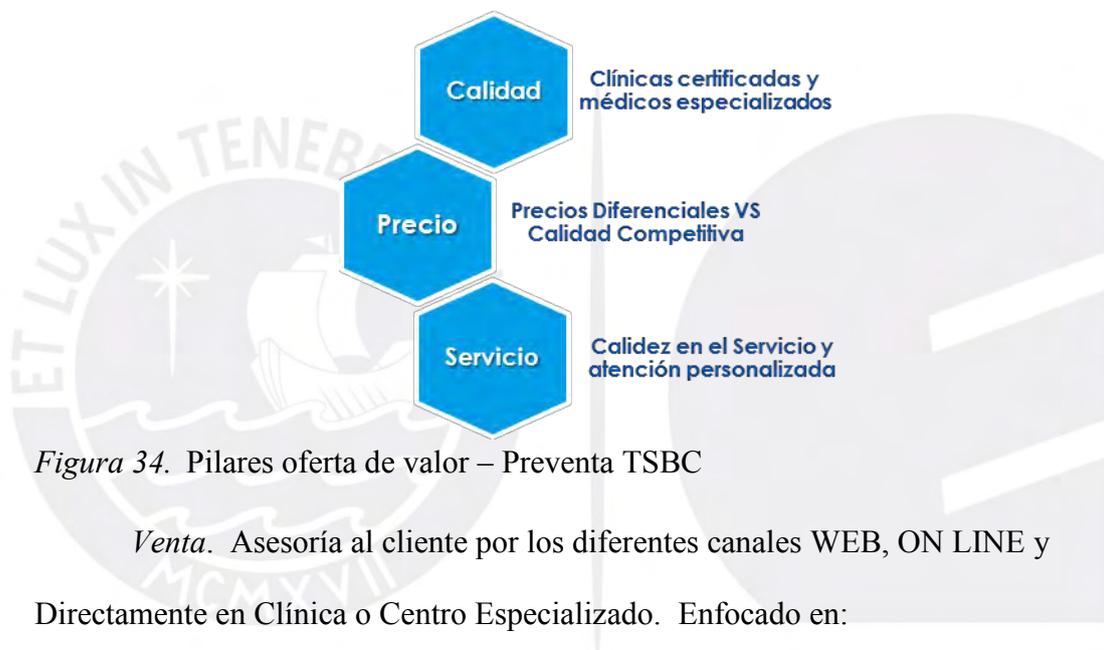


Figura 33. Modelo de Negocio TSBC.

**Desarrollar un protocolo de gestión con los procesos de entrega y control de servicios.** En los siguientes rubros:

*Preventa.* Alojar toda la información pertinente en la Página WEB con respecto a recomendaciones de expertos o asesoría para resolver sus dudas respecto al proceso del viaje de salud a Colombia, asegurando que el cliente potencial cuente con toda la información indicada sobre el mejor procedimiento según la necesidad, basado en la calidad, certificaciones, reconocimiento y buen servicio por encima de la economía. El modelo de oferta de valor estará enmarcado en tres pilares diferenciales, como se muestra en la Figura 34.



*Figura 34.* Pilares oferta de valor – Preventa TSBC

*Venta.* Asesoría al cliente por los diferentes canales WEB, ON LINE y Directamente en Clínica o Centro Especializado. Enfocado en:

- Orientación en la ciudad a la que desea viajar dependiendo del tipo de procedimiento que busca y sus preferencias en cuanto a especialidad, clínica o centro especializado, oferta turística, entre otros.
- Asesoría para consultar el listado de instituciones que realizan el tipo de procedimiento que el cliente requiere, accediendo a la página de Proexport en el apartado de Salud Colombia, a través del HOME de la página de la *Organización de Turismo de Salud & Bienestar*. Así mismo, orientar al cliente en la consulta de médicos para su procedimiento al igual que la coordinación de su viaje.

- En el caso de que el procedimiento sea estético a la hora de elegir al médico que hará el procedimiento, es importante, orientar al cliente sobre los profesionales que pertenecen a la Sociedad Colombiana de Cirugía Plástica.
- En los casos que el procedimiento a realizar sea una cirugía compleja se orientará al cliente sobre el alojamiento de él al igual que el de sus acompañantes con la tranquilidad de que el hotel recomendado cuente con todas las comodidades y ante todo experiencia en turistas de salud, dado que se deben contar con unas condiciones especiales de asepsia e infraestructura para garantizarle una estadía placentera y preparación ante cualquier riesgo.
- Es importante en la asesoría que el consultor de servicio que está asesorando al cliente, se informe del número de días que necesita para la recuperación, con la opción de darle alguna alternativa adicional de turismo de salud & bienestar bajo prescripción médica antes de emprender el viaje de regreso a su ciudad de origen.
- El objeto de la venta es que sea consultiva y que en la estadía en Colombia pueda contratar un plan de turismo para el cliente y su familia durante la recuperación, cada destino tiene lugares maravillosos por descubrir; o en su defecto identificar sus gustos y preferencias para una posible oferta en la gestión pos-venta y que antes de 12 meses se gestione una Re-compra.

*Gestión In Situ.* Posterior a la selección del procedimiento y clínica o centro especializado, se deberá coordinar las etapas de atención con el proveedor de prestación del servicio, según la categoría de salud y los procesos requerido por el paciente extranjero.

*Posventa.* Para garantizar una experiencia de cliente satisfactoria en el último ciclo del proceso, se realizarán tres etapas de entrega como se muestra en la Figura 35.



Figura 35. Etapas de entrega Posventa.

Por último, se desarrollará un manual de procedimientos con contingencias en cada uno de los procesos, asegurando la correcta entrega del servicio. Lo anterior con el ánimo de establecer planes de acción a la hora de la toma de decisiones y prestación del servicio del TSBC.



## Capítulo VI: Presupuesto

Este capítulo presentará detalladamente la inversión necesaria para desarrollar el Plan Estratégico de Marketing del TSB en Colombia para los próximos 15 años. Y se presentan los ejes de control los cuales son fundamentales e incondicionales para medir los avances y responder a los baches que surjan rápidamente dentro de la aplicación y ejecución del plan.

### 6.1 Presupuesto

El presupuesto, inversión de marketing para el primer año asciende a US\$ 525,092 el cual comprende el lanzamiento, gestión digital, pauta en medios masivos (ATL) costos de desarrollo. En la Tabla 23 se puede evidenciar los detalles de la inversión.

Por otro lado existe una participación importante del presupuesto de marketing destinado para cubrir los costos por cada año, este costo incluye el desarrollo del wellcome kit para entrega a 91,800 mil turistas promedio para el primer año y en adelante la cantidad de turistas está en relación al tráfico de turistas del año anterior (ver Tabla 25).

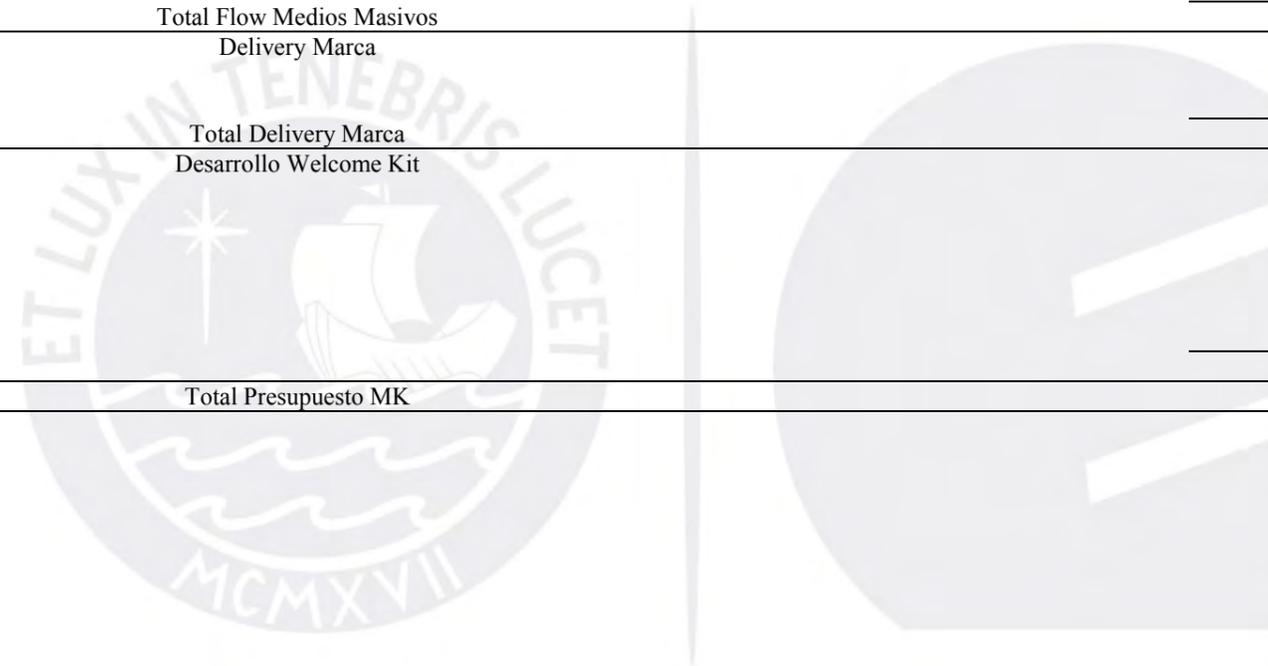
### 6.2 Supuestos Económicas

Como hipótesis económicas se ha considerado una tasa de inflación anual del 5.5%, para 2017 una tasa de cambio al dólar de \$3,000 COP.

Tabla 25

*Costeo Presupuesto de Marketing*

Descripción	Inversión internacional	
	US\$	%
Delivery Lanzamiento		
Desarrollo Página WEB	26,667	
Desarrollo APP (Front US\$ 40,000; Back US\$ 166,667)	206,667	
Mantenimiento WEB + APP	33,333	
Venta Contact Center (US\$ 40 contacto efectivo)	367,200	
Atención al cliente (US\$ 8 por cada contacto con cliente)	76,500	
Campaña de Branding en clínicas	40,000	
<b>Total Delivery Lanzamiento</b>	<b>750,367</b>	<b>58.44</b>
Flow Medios Masivos		
Pauta TV	206,300	
Cable	42,000	
Digital	131,500	
Radio	55,125	
Revista	30,167	
Prensa	60,000	
<b>Total Flow Medios Masivos</b>	<b>525,092</b>	<b>40.89</b>
Delivery Marca		
Desarrollo Marca	5,000	
Desarrollo Slogan	3,333	
<b>Total Delivery Marca</b>	<b>8,333</b>	<b>0.64</b>
Desarrollo Welcome Kit		
Flayer Oferta	7	
Plástico Tarjeta Colombia	8	
Tarjeta Asistencia	50	
SIM Card	7	
Artesanía de Colombia	40	
Set Cuidado Personal	27	
<b>Total Desarrollo Welcome Kit</b>	<b>139</b>	<b>0.01</b>
<b>Total Presupuesto MK</b>	<b>1'283,931</b>	<b>100.00</b>



## Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo se presentarán las conclusiones en el desarrollo de la investigación y el plan de marketing como las recomendaciones para que dicho plan sea ejecutable de manera adecuada en el tiempo estipulado, otorgando el mayor valor para cumplir los objetivos con el costo más ajustado posible.

### 7.1 Conclusiones

En general, el turismo de salud de bienestar es el que mayores ingresos presenta, sin embargo, en éste plan de marketing se busca potencializar las 3 categorías Preventiva, Curativa y Estética mejorando las falencias y fortaleciendo la oferta de salud y medicina integral hacia el mercado internacional.

Claramente, teniendo como apalancador la categoría de bienestar debido a que su actividad abarca una mayor cantidad de rubros, es decir, existen más actividades que describen el turismo de salud de bienestar donde se conjugan tratamientos alternativos (acupuntura, terapia neural, colonterapia, sueroterapia, tratamiento de cámara hiperbárica, drenaje linfático, terapia de quelación, ecoturismo, masajes estéticos, entre otros). Seguidamente el turismo de salud curativo, por lo que tiene una alta demanda de extranjeros que optan por someterse a intervenciones invasivas y no invasivas para curar una condición médica preexistente.

Este segmento busca una disminución de costos y procedimientos que no cubren sus pólizas de seguro de salud en sus países de origen que suelen ser muy costosos, por lo que no se encuentran adversos a un alto nivel de gasto en países receptores de turismo de salud en el tratamiento y/o procedimiento demandado. Finalmente se encuentran los turistas de salud de medicina preventiva y de estética. Si bien estos turistas suelen contratar muchos servicios per cápita (aproximadamente 3-4 según Global Spa Summit, 2011), los productos y servicios que suelen adquirir no son tan costosos como los procedimientos de medicina curativa, ya que no involucran

un tratamiento post operatorio riguroso (en caso de realizarse tratamientos invasivos y operaciones de alta complejidad). Adicionalmente se resaltan aspectos importantes, tales como:

1. Colombia en los últimos años ha cambiado su imagen frente al mundo y hoy tiene un potencial bastante grande en el turismo de salud y bienestar, más aún cuando este se ha denominado un sector de talla mundial y existe un compromiso por el estado de lograr el desarrollo óptimo.
2. La estrategia de enfoque propuesta logrará atraer mayor número de turistas con un tiquet promedio más alto impulsando de manera exponencial el crecimiento del sector.
3. Entre las ramas de turismo el TSBC es el que más capacidad de ingresos genera al país.
4. La integración del sector del TSBC a través de la creación del portafolio integral de servicios, mejorará la experiencia del turista de salud, acompañado por la hospitalidad que se caracteriza Colombia, es muy importante resaltar que esto hará que se amplíe el número de stakeholders donde todos estén inmersos en la cadena de valor.
5. El plan de marketing presentado pretende atacar la demanda actual, creando y utilizando las ventajas comparativas y competitivas que se han compilado en el trabajo y con ello aumentar la participación de cuota mercado.
6. El desarrollo del capital humano es fundamental como factor necesario para ofertar los servicios a nivel global, el bilingüismo será una competencia indispensable para cumplir los objetivos trazados a corto y largo plazo en éste plan.

7. La Tabla 26 expone los conceptos estratégicos y su jerarquía que parte de la planeación estratégica misión, visión, objetivos de largo plazo y de corto plazo relacionándose alineándose completamente en todo el desarrollo del plan.



Tabla 26

## Panorama Estratégico

Misión			Integrar un plan sostenible con gran sofisticación que contribuya al desarrollo de la economía del país y que con ayuda de entidades privadas y el gobierno nacional de Colombia, la exportaciones de servicios por concepto de turismo, generen mayores ingresos y nuevos empleos, aumentando el valor percibido del turista; cambiando de manera positiva la imagen de marca país, consolidando así a Colombia							
Visión			Para el 2032, Colombia será reconocida como uno de los líderes mundiales en Turismo de Salud y Bienestar, generando ingresos por más de \$3.3 mil millones de dólares, con base en una propuesta de valor de costos competitivos, alta calidad e innovación en la prestación de servicios, desarrollando constantemente nuevas tendencias de salud y bienestar.							
Objetivo General			Posicionar el TSB en Colombia en 2032 como destino líder, generando ingresos en el turismo de salud y bienestar por USD \$ 3.340 millones con 693.000 Turistas cada año							
Objetivos de largo plazo			OLPM 1	OLPM 2	OLPM 3	OLPM 4	OLPM 5	OLPM 6	OLPM 7	
			Desarrollar el portafolio de producto de TSBC	Estrategia de posicionamiento TSB del país ante el mundo	fomentar el incremento del número de especialistas de salud y empleabilidad en el sector TSB incentivando I+D	Promover la investigación y desarrollo del sector TSB y posicionar al país como líder en investigación científica mediante asignación de recursos	promover la creación de ente de agremiación del sector TSB cuyo objetivo principal sea el acompañamiento en la certificación de calidad global	crear una estrategia de comunicación para incentivar la inversión extranjera en el TSB	promover la modernización y creación de nueva infraestructura hotelera y hospitalaria	
Decisiones estratégicas de marketing	Ventaja competitiva	Innovación	X		X	X			X	
	Estrategia competitiva	Enfoque		X		X	X	X		
	Propuesta estratégica de valor	Integración TSB y coste	X	X		X	X	X	X	
Objetivos de Corto plazo			OCPM 1	OCPM 2	OCPM 3	OCPM 4	OCPM 5	OCPM 6	OCPM 7	OCPM 8
			Estrategia de posicionamiento en mercados actuales y potenciales del TSB, resaltando la calidad, precio, cultura y buen servicio	Renovación de la infraestructura de los centros de salud y creación mejorar los actuales centros de bienestar para el 2018	Crear un portafolio de producto, donde el cliente pueda elegir los servicios que desea tomar, para el 2017	Consolidar la ventaja comparativa referente a precio-producto - calidad, frente a la competencia regional para el 2019	Potenciar la calidez del servicio Colombiano atrayendo un mercado extranjero con un enfoque en fidelización a largo plazo permanentemente	Incrementar el personal médico a 500,000 personas y que al menos el 80% sea bilingüe	Establecer para el 2017 un sitio web y APP especializado para atención de extranjeros, donde se informe todo lo relacionado con la oferta de servicios de medicina especializada y procedimientos estéticos	Desarrollar productos financieros en alianza con franquicias internacionales (VISA y MASTER CARD) y clínicas colombianas para el pago de procedimientos médicos y gastos varios de estadía en Colombia.
Estrategias operacionales de marketing	Estrategia de desarrollo de producto	Portafolio nuevo		X	X				X	X
	Estrategia de penetración de mercado	Aumento demanda target actual	X	X	X	X	X	X	X	X
		mercados regional	X	X		X	X	X	X	
		precio competitivo		X	X			X	X	X
	Estrategia de desarrollo de mercado	nuevos canales de distribución y nuevos mercados		X		X	X	X	X	

## 7.2 Recomendaciones

1. Se recomienda realizar investigaciones de mercado permanente con el fin de conocer las nuevas tecnologías e innovación de tratamientos, adicional a ello es muy necesario realizar inversión en investigación y desarrollo en las áreas de la medicina más demandadas y con ello crear nuevas ventajas competitivas.
2. De manera gubernamental es necesario participar en los principales eventos de turismo de salud y bienestar con el fin de conocer las nuevas tendencias e importartas, además de estrechar lazos con organismo multilaterales como la OMS y OMT.
3. Desarrollar el potencial de los diversos *stakeholders* relacionados al TSB, agencias de viajes, empresas de transporte aéreo, terrestre y otros proveedores de salud, médicos y todo el ecosistema del sector salud y del sector turismo en una agremiación que promueva las mejores prácticas de servicio a nivel global.
4. Vital establecer programas de fortalecimiento biliguístico, en es especial el inglés al personal médico actual, así como al personal de apoyo con el ánimo de tener personal altamente calificado para atención del mercado potencial.
5. Promover la inversión extranjera de manera permanente, y continuar con las estrategias que están en marcha como las zonas francas de salud y el apalancamiento de financiación a través de la banca de redescuento (Bancoldex y Findeter).
6. Establecer acuerdos entre el estado y las diferentes entidades prestadoras del servicio de turismo de salud, que permitan aumentar el desarrollo con mejores condiciones de financiamiento, según el proyecto de inversión hacia la categoría.
7. A través de la embajada de Colombia en los Estados Unidos y los diferentes consulados en las principales ciudades, promover acuerdos internacionales que

permitan generar beneficios B2B entre empresas americanas y empresas colombianas para la comercialización y prestación de servicios que generen beneficios para ambos países integrando empresas de servicios, aseguradoras, fábricas de equipos médicos de última generación, aerolíneas, entre otras.

8. Teniendo en cuenta los avances de la tecnología y los diferentes canales de comunicación en todo el mundo, es vital que el programa de transformación productiva (PTP) del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, establezca programas de formación y apoyo a entidades prestadoras de salud a través del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, con el ánimo de contar con operadores o especialistas en la digitalidad informática cuyo propósito debe estar encaminado a la comunicación adecuada y oportuna de la oferta de valor del Turismo de Salud y Bienestar de Colombia hacia el mundo, generando así mismo, reacción inmediata a consultas, noticias negativas del país, y demás condiciones en cuanto a salud y bienestar que se deba comunicar para aprovechar las posibles inversiones de la entidades y mantener una alta demanda de potenciales extranjeros.

## Referencias

- Aguilo, P. M. (2001). Determinants of the price of German tourist packages on the island of Mallorca [Determinantes del precio de los paquetes turísticos alemanes en la isla de Mallorca]. *Tourism Economics Review*, 21(3), 45-46.
- Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas [ACHC]. (s.f.). *Marco ético*. Recuperado de <http://www.achc.org.co/contenidos.php?idcat=13>
- Banco de la República de Colombia. (2015). *Flujos de inversión directa - balanza de pagos*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/inversion-directa>
- Banco de la República de Colombia. (2016). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/ipc>
- Barriga, A. M., Farías, M. L., Ruiz, A. L., Sánchez, A. J., & Jiménez, W. G. (2011). Turismo en salud: Una tendencia mundial que se abre paso en Colombia. *Ciencia & Tecnología para la Salud Visual y Ocular*, 9(1), 125-137. Recuperado de <http://revistas.lasalle.edu.co/>
- Coulam, R. F., & Gaumer, G. L. (1991). Medicare's prospective payment system: A critical appraisal [Sistema de pago prospectivo de Medicare : Una evaluación crítica]. *Health Care Financing Review, Annual Supplement*, 13, 45-77.
- Cutler, D. M., & Reber, S. J. (1998). Paying for health insurance: The trade-off between competition and adverse selection [Pagar el seguro médico: El equilibrio entre la competencia y la selección adversa]. *Quarterly Journal of Economics*, 113(2), 330-350.
- D'Alessio, F. A. (2014). *Planeamiento estratégico razonado: Aspectos conceptuales y aplicados*. México D.F., México: Pearson.

- De la Puente, M. (2015). Dinámica del turismo de salud internacional: Una aproximación cuantitativa. *Dimensión Empresarial*, 13(2), 167-184. doi: 10.15665/rde.v13i2.534
- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2010). *Política de transformación productiva: Un modelo de desarrollo sectorial para Colombia (Documento CONPES 3678)*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Colombia Co. (2016). *Portal de Colombia Co.* Recuperado de <http://www.colombia.co/#>
- Continúa Línea de crédito de Bancoldex para empresas de turismo. (2016, 2 de marzo). *Latinpyme*. Recuperado de <http://www.latinpyme.com.co/articulo/3850>
- Dwyer, I, (1993a). *Assessing the economic impacts of events: A computable general equilibrium approach* [La evaluación de los impactos económicos de eventos: Un enfoque de equilibrio general computable]. Camberra, Australia: Bureau of Migration and Population Research.
- Dwyer, I. (1993b). *Tourism immigration interrelationships* [Interrelaciones de inmigración de turismo]. Camberra, Australia: Bureau of Immigration and Population Research.
- El Banco Mundial [BM]. (2013). *World development report* [Reporte de desarrollo mundial]. Recuperado de <http://databank.worldbank.org/data/views/variableSelection/selectvariables.aspx?source=world-development-indicators>
- Exportaciones Turismo Inversión Marca País [PROCOLOMBIA]. (2016). *Profesionales altamente calificados*. Recuperado de <http://www.procolombia.co/salud-colombia/industria-salud-colombia/profesionales-altamente-calificados>

- Exportaciones Turismo Inversión Marca País [PROCOLOMBIA]. (2016b). *Tecnología*. Recuperado de <http://www.procolombia.co/salud-colombia/tecnologia>
- Exportaciones Turismo Inversión Marca País [PROCOLOMBIA]. (2016c). *16 clínicas colombianas entre las 40 mejores de América Latina*. Recuperado de <http://www.procolombia.co/salud-colombia/noticias-turismo-salud/16-clinicas-colombianas-entre-40-mejores-de-america-latina>
- Faulkner, L. (2002). An integrative approach to tourism demand forecasting [Un enfoque integral para la previsión de la demanda del turismo]. *Tourism Management*, 3(23), 34.
- Fondo Nacional de Turismo de Colombia [FONTUR Colombia]. (s.f.). *Turismo comunitario*. Recuperado de <http://fontur.com.co/productos-y-servicios/turismo-comunitario/21>
- Gowrisankaran, G. (2003). Competition, payers and hospital quality [La competencia, pagadores y la calidad del hospital]. *Health Services Research*, 38(6), 1403-1422.
- Hidalgo, V., Corugedo de las Cuevas, I., & Del Llano, J. E. (2005). *Economía de la salud*. Madrid, España: Pirámide.
- Joint Commision International [JCI]. (s.f.). *JCI-Accredited organizations* [JCI- Organizaciones acreditadas]. Recuperado de <http://www.jointcommissioninternational.org/about-jci/jci-accredited-organizations/?c>
- Ley 99. Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones. Congreso de Colombia. (1993).

- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia* (7a ed.). México D.F., México: Pearson Education.
- Marrugo, C. A., Del Risco, K. P., Marrugo, V. D., Herrera, J. A., & Pérez, G. J. (2015). Determinantes de la pobreza en la región Caribe colombiana. *Revista de Economía del Caribe*, 2015(15), 47-69
- Marquis, M. S., & Buntin, J. (2004). Subsidies and the demand for individual health insurance [Subvenciones y la demanda de seguro de salud individual]. *Health Services Research*, 39(5), 1547-1570.
- McGuire, T, C. (1991). Physicians response to fee changes with multiple payers [Respuesta de los médicos a los cambios de tarifa con múltiples pagadores]. *Journal of Health Economics*, 10(4), 385-410.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia [MINCIT]. (2009). *Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia [MINCIT]. (2015). *Boletín mensual: Sección turismo*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia [MINCIT]. (2016a). *Turismo extranjero en Colombia (Informe TEC)*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia [MINCIT]. (2016b). *Acuerdos vigentes*. Recuperado de <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=5398>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia [MINCIT]. (2016c). *Bancóldex destina \$65.000 millones para créditos a hoteles, clínicas y hospitales*. Recuperado de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=36617>

- Ministerio de Relaciones de Colombia. (2014). *Turismo de salud en Colombia: Tendencias migratorias*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Mochon, C., & Carreon, C. (2012). *Microeconomía con aplicaciones a América Latina*. Barcelona, España: McGraw Hill.
- Nguyen, N. (1997). Physicians behavioral response to Medicare price reduction [Respuesta de comportamiento a los médicos a la reducción del precio de Medicare]. *Health Services Research*, 32(3), 283-299.
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (2001). *Código ético mundial para el turismo*. Recuperado de <http://cf.cdn.unwto.org/sites/all/files/docpdf/gcetbrochureglobalcodees.pdf>
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (s.f.). *Acerca de la OMT*. Recuperado de <http://www2.unwto.org/es/content/acerca-de-la-omt>
- Organización Mundial del Turismo [OMT]. (2015). *Panorama OMT del turismo internacional*. Madrid, España: Autor.
- Programa de Transformación Productiva [PTP]. (2008). *¿Qué es el Programa de Transformación Productiva?* Recuperado de <https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=607&conID=1>
- Programa de Transformación Productiva [PTP]. (2015). *Turismo de salud: Exportaciones*. Bogotá, Colombia: Autor.
- Resolución N°221 de 1999. Por la cual se deroga la Resolución N°002 del 10 de octubre de 1997 y se dicta el código de ética profesional del guía de turismo. Consejo Profesional de Guías de Turismo. (1999).
- Ruggeri, K., Záliš, L., Meurice, C. R., Hilton, I., Ly, T. L., Zupane, Z., & Hinrichs, S. (2015). Evidence on global medical travel [Datos sobre el turismo sanitario a nivel mundial]. *Bulletin of the World Health Organization*, 93(11), 785-789. doi: 10.2471/BLT.14.146027

Serna, H. (2000). *Gerencia estratégica: Planeación y gestión-teoría y metodología* (7a ed.). Bogotá D.C., Colombia: 3R Editores.

Serna, H. (2013). *Gerencia estratégica: Teoría, metodología, alineamiento, implementación, y mapas estratégicos, índices de gestión* (10a ed.). Bogotá D. C., Colombia: 3R Editores.

Tourism & Leisure [EuroPraxis]. (2013). *Plan de negocios para el subsector de turismo de bienestar en Colombia*. Bogotá, Colombia: Autor.



### Apéndice A: Dinámica Categorías de Salud y Bienestar

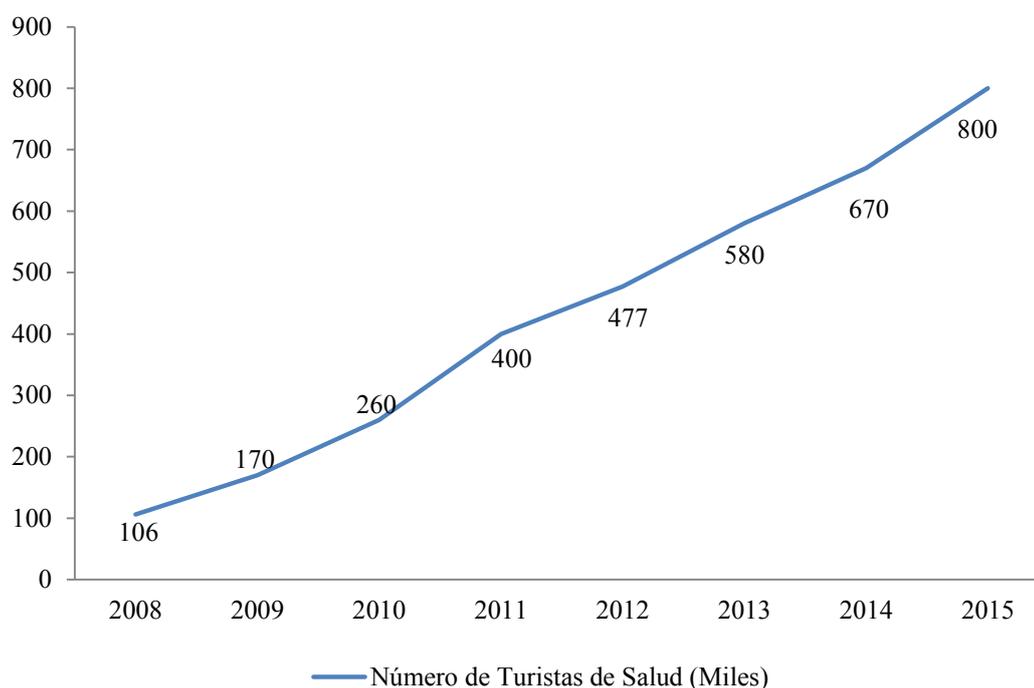


Figura A1. Número de turistas de salud de medicina curativa a nivel global: 2008-2015.

Tomado de "Dinámica del Turismo de Salud Internacional: Una Aproximación Cuantitativa," por M. De la Puente, 2015, *Dimensión Empresarial*, 13, p. 175. .

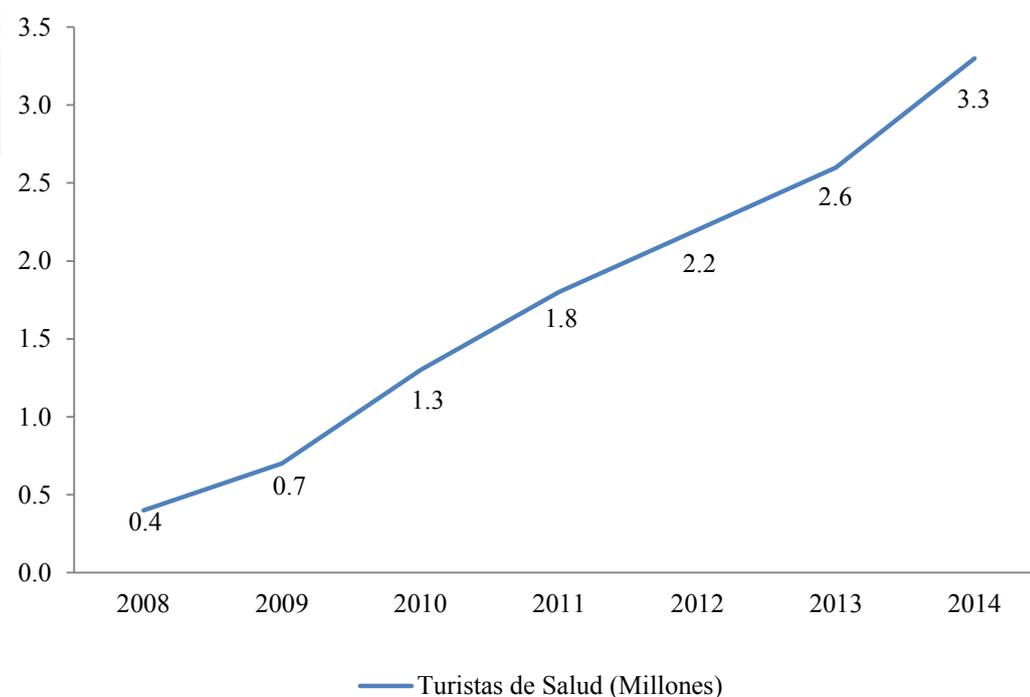
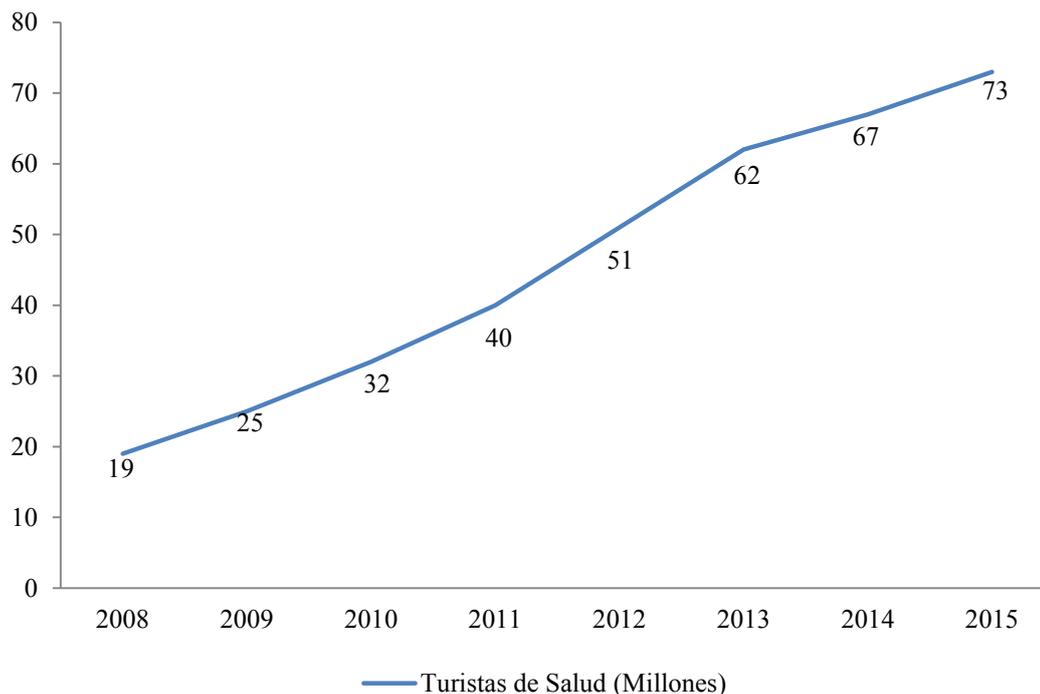
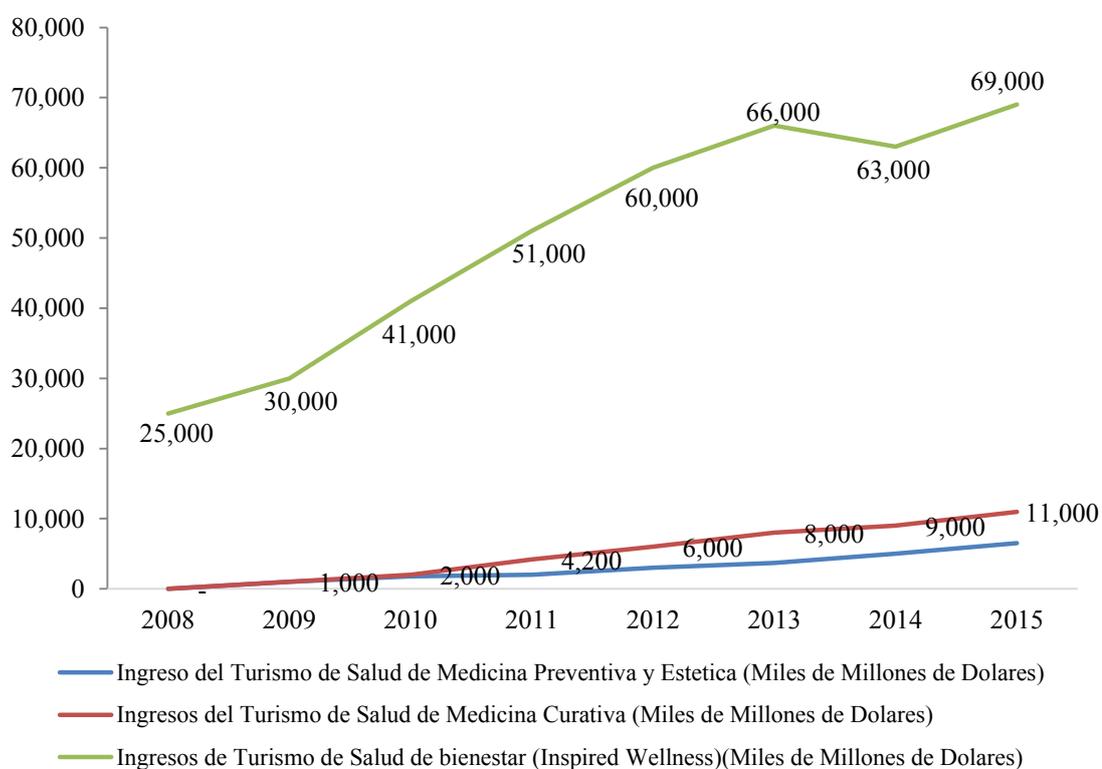


Figura A2. Número de turistas de salud de medicina estética y preventiva: 2008-2014.

Tomado de "Dinámica del Turismo de Salud Internacional: Una Aproximación Cuantitativa," por M. De la Puente, 2015, *Dimensión Empresarial*, 13, p. 176.



*Figura A3.* Número de turistas de salud de bienestar: 2008-2015.  
Tomado de “Dinámica del Turismo de Salud Internacional: Una Aproximación Cuantitativa,” por M. De la Puente, 2015, *Dimensión Empresarial*, 13, p. 176.



*Figura A4.* Ingresos (US\$ Millones) categorías de turismo de salud & bienestar: 2008-2015.  
Tomado de “Dinámica del Turismo de Salud Internacional: Una Aproximación Cuantitativa,” por M. De la Puente, 2015, *Dimensión Empresarial*, 13, p. 177.