



**UNIVERSIDAD  
DE ANTIOQUIA**

**“Diseño de un plan estratégico de mercado partiendo de un análisis de oportunidades en turismo médico estético en la ciudad de Medellín, aplicado a las empresas HEET y el consultorio odontológico Dra. Katherine Cortés”**

**Katherine Cortés Montoya  
Nelly cordón Basto**

**Universidad de Antioquia  
Facultad Nacional de Salud Pública  
Medellín, Colombia  
2022**

**“Diseño de un plan estratégico de mercado partiendo de un análisis de oportunidades en turismo médico estético en la ciudad de Medellín, aplicado a las empresas HEET y el consultorio odontológico Dra. Katherine Cortés”**

**Katherine Cortés Montoya  
Nelly cordón Basto**

**Trabajo de grado optar al título de:  
Especialistas en Administración en servicios de Salud**

**Asesor:  
Edgar Céspedes Atehortúa  
Magíster en Mercadeo**

**Universidad de Antioquia  
Facultad Nacional de Salud Pública  
“Héctor Abad Gómez”  
Medellín, Colombia**

**2022**

## *Agradecimientos*

*A nuestras familias por el apoyo y por inculcarnos buenos valores espirituales y principios morales, por considerar que la educación es uno de los mejores legados, porque todo esto contribuyó a, que podamos ser hoy, unas profesionales con pasión, responsabilidad, disciplina y resiliencia.*

*A la Facultad Nacional de Salud Pública de la Universidad de Antioquia, especialmente a todos los docentes que nos acompañaron en esta formación académica de la especialización.*

*Al docente Edgar Céspedes Atehortúa, por su excelente labor como asesor, por su dedicación, tiempo, comprensión, y porque gracias a sus aportes y orientación se pudo llevar a cabo este proyecto.*

*Muchas Gracias!*

## Contenido

Glosario .....	9
Resumen .....	10
Abstract .....	11
Introducción .....	12
1. Planteamiento del Problema .....	13
2. Justificación .....	32
3. Objetivos .....	35
3.1 Objetivos General .....	35
3.2 Objetivos Específicos .....	35
4. Viabilidad .....	37
5. Marco conceptual .....	38
5.1 Diagnóstico comercial .....	38
5.2 Matriz de perfil competitivo – MPC .....	39
5.3 Dofa .....	40
5.4 Segmentación de mercado .....	41
5.5 Buyer Person .....	43
5.6 Benchmarking .....	46
5.7 JourneyMap .....	48
5.8 Forecast .....	49
5.8 Organigrama .....	50
6. Metodología .....	52
6.1. Criterios de inclusión .....	52
6.2. Criterios de exclusión .....	52
6.3. Búsqueda de la información .....	52
6.3.1 Aplicación de herramientas a las empresas .....	53
7. Resultados .....	58
7.1 Diagnóstico comercial .....	58
7.2 Heet .....	61
7.3 Dofa .....	67
7.4 Segmentación de mercado .....	70
7.5 Buyer Person .....	71

7.6 Benchmarking .....	73
7.7 HEET .....	75
8. Conclusiones .....	86
9. Recomendaciones .....	88
Bibliografía .....	89

## Lista de tablas

	<b>Pág.</b>
<b>Tabla 1.</b> Países con más operaciones de cirugía Estética	<b>17</b>
<b>Tabla 2.</b> Costos tratamientos	<b>22</b>
<b>Tabla 3.</b> Matriz perfil competitivo	<b>40</b>
<b>Tabla 4.</b> Beanchmarking	<b>45</b>
<b>Tabla 5.</b> Plantilla Buyer Person	<b>48</b>
<b>Tabla 6.</b> Beanchmarking	<b>49</b>
<b>Tabla 7.</b> JourneyMap	<b>50</b>
<b>Tabla 8.</b> Proyección ventas	<b>54</b>
<b>Tabla 9.</b> Términos de búsqueda en base de datos y buscadores web	<b>56</b>
<b>Tabla 10.</b> Esquema mapa de actores	<b>61</b>
<b>Tabla 11.</b> Herramienta del diagnóstico comercial	<b>65</b>
<b>Tabla 12.</b> Herramienta diagnostico comercial resultados	<b>65</b>
<b>Tabla 13.</b> Matriz de perfil competitivo HEET	<b>66</b>
<b>Tabla 14.</b> Consultorio odontológico Dra. Katherine Cortes	<b>68</b>
<b>Tabla 15.</b> Análisis interno y externo	<b>69</b>
<b>Tabla 16.</b> Cruce variables	<b>70</b>
<b>Tabla 17.</b> Mercado	<b>73</b>
<b>Tabla 18.</b> Cuadro resumen HEET	<b>79</b>

<b>Tabla 19.</b> Mapa de experiencia de cliente JourneyMap	<b>82</b>
<b>Tabla 20.</b> Pesimista	<b>84</b>
<b>Tabla 21.</b> Mapa estratégico de mercadeo	

**Lista de figuras**

	<b>Pág.</b>
<b>Figura 1.</b> Dofa	<b>41</b>
<b>Figura 2.</b> Esquema matriz segmentación	<b>43</b>
<b>Figura 3.</b> Estructura organizacional	<b>51</b>
<b>Figura 4.</b> Esquema árbol de problemas	<b>55</b>
<b>Figura 5.</b> Diagnóstico	<b>58</b>
<b>Figura 6.</b> Diagnostico comercial	<b>62</b>
<b>Figura 7.</b> Estructura comercial	<b>82</b>

## Glosario

**CITUR:** centro de información turística de Colombia.

**DECS:** descriptor de ciencias de la salud.

**DOFA:** debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas.

**IPS:** institución prestadora de servicios.

**ISAPS:** sociedad internacional de cirugía plástica y estética.

**MPC:** matriz de perfil competitivo.

**OES:** organización para la excelencia de la salud.

**OMS:** Organización mundial de la salud.

**OMT:** organización mundial de turismo.

**OPS:** organización panamericana de la salud.

**PQRS:** peticiones, quejas, reclamos y solicitudes.

**RETHUS:** registro único nacional de talento humano.

**SCCP:** sociedad colombiana de cirugía plástica.

## Resumen

La Clínica HEET es una empresa que presta servicios de cirugía plástica y estética, y el consultorio odontológico Dra. Katherine Cortes, presta servicios de odontología estética y escultura labial. Ambas empresas están ubicadas en el Valle de Aburrá y han trabajado en construir una imagen para penetrar su marca en el mercado extranjero y aunque han desarrollado algunas tácticas aisladas de mercadeo no han sido suficientes, lo cual se ha visto reflejado en una disminución de las ventas en el último año debido a la alta competencia y la falta de estrategias para ser competentes en ese mercado.

El objetivo de este proyecto es diseñar un plan estratégico de mercado partiendo de un análisis de oportunidades en turismo médico estético en la ciudad de Medellín, aplicado a las empresas HEET y el consultorio odontológico Dra. Katherine Cortés. Se hizo un análisis de la situación de ambas empresas mediante unas herramientas de mercadeo para luego formular una estrategia que permita realizar una alianza estratégica entre ambas organizaciones y tener un mejor desempeño impactando las oportunidades de mercado a clientes nacionales y extranjeros.

**Palabras clave:** Planes estratégicos, Turismo en salud, Mercado de servicios en salud.

## **Abstract**

The HEET clinic is a company that provides plastic and cosmetic surgery services, and the Dra. Katherine Cortes dental office provides cosmetic dentistry and lip sculpture services. Both companies are located in the Valle de Aburra and have worked to build an image to penetrate their brand in the foreign market and although they have developed some isolated marketing tactics, they have not been enough, which has been reflected in a decrease in sales. in the last year due to the high competition and the lack of strategies to be competent in that market.

The objective of this project is to design a strategic market plan based on an analysis of opportunities in aesthetic medical tourism in the city of Medellín, applied to the Heet companies and the Dr. Katherine Cortés dental office.

An analysis of the situation of both companies was made through marketing tools to then formulate a strategy that allows a strategic alliance between both organizations and have a better performance in that foreign market.

**Keywords:** Strategic plans, Health tourism, Health services market.

## Introducción

El turismo médico estético, ha tenido un incremento en los últimos años y es cada vez más importante como crecimiento económico en muchos países, y los lugares de destino deben conocer este mercadeo si quieren aprovechar las oportunidades y abordar mejor los retos que esta representa. Colombia se mantiene entre los primeros países del mundo que más procedimientos quirúrgicos y no quirúrgicos se practican cada año, con un mercado multimillonario creciente de belleza y turismo en salud. La Organización Mundial del Turismo (OMT), define al turismo como el conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y por otros motivos, no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado (1).

Por otra parte, la Organización Mundial de la Salud (OMS), define el concepto de salud como un estado de completo bienestar físico, mental y social; y no solo la ausencia de afecciones y enfermedades (2). La organización panamericana de Salud (OPS) plantea que el turismo y la salud son dos conceptos estrechamente relacionados; ambos inciden directamente en la economía de los países y son parte importante de la política pública social, a su vez, es visto como un binomio de interacción constante para mejorar las condiciones sanitarias del entorno turístico, haciendo énfasis en las medidas preventivas y para asegurar la protección y promoción de la salud del turista (3). Definidos estos conceptos, se entiende por turismo médico como viaje a otro país con el propósito de recibir un tratamiento o atención médica.

Este proyecto de intervención está conformado por un planteamiento de problema, donde encontraremos las causas y las consecuencias de las falencias en las estrategias de mercadeo en turismo médico estético, posterior a esto, una justificación donde destacamos la importancia del desarrollo de este trabajo, seguido de la viabilidad y factibilidad del proyecto, luego los objetivos del proyecto, después la ruta metodológica y finalmente la bibliografía.

## 1. Planteamiento del Problema

Deliotte define el turismo en salud como la recepción de pacientes provenientes de un lugar diferente a su país de residencia para someterse a procedimientos médicos que mejoren su salud física y mental (4).

El Turismo Médico es definido una modalidad de turismo de salud, donde una persona viaja con el objetivo primordial de recibir tratamientos curativos, estéticos o preventivos enfermedades, dolores o intervenciones quirúrgicas (5).

Con respecto a los servicios que más llaman la atención a los turistas, PROEXPORT Colombia establece que son cuatro las categorías en las que se desenvuelve el país y en las que mayor desempeño posee con respecto a los servicios que más llaman la atención a los turistas .(6)

Estas son:

- **Turismo curativo:** En este se ofrecen tratamientos médicos para enfermedades ya existentes en los pacientes, en ese sentido se buscan tratamientos o cirugías que contribuyan a la calidad de vida del sujeto.
- **Turismo preventivo:** Se centra en tratamientos que permitan prevenir posibles enfermedades, y los turistas suelen acceder a estos ya que en sus países no existen, son muy costosos o acceder a ellos demanda de mucho tiempo.
- **Turismo estético:** Se basa en procedimientos de cirugía estética que son elegidos de manera consiente por la persona, estos tienen como finalidad mejorar el aspecto físico de los sujetos, por ejemplo, la estética dental.
- **Turismo de bienestar:** En este se ofrecen servicios que buscan brindar experiencias de relajación y cambios de rutina, se suelen encontrar en lugares como spa, balnearios, entre otros (7).

Los países de América Latina considerados como fuertes en el turismo médico son: México, Costa Rica, Brasil, Argentina, Guatemala, Colombia, Chile y El Salvador (6).

Según la Sociedad Colombiana de Cirugía Plástica, hoy Colombia es líder ante el mundo en procedimientos médicos y quirúrgicos estéticos. Esto se comprueba con la última encuesta mundial -ISAPS- de procedimientos médicos y quirúrgicos estéticos. Colombia es el sexto país a escala mundial; y a nivel de solo procedimientos quirúrgicos ocupa el quinto lugar. Con esto logramos proyectarnos como país importante cuando se habla de la especialidad y destino atractivo del turismo médico (8).

Colombia se ha posicionado en la región como uno de los destinos de mayor demanda por parte de foráneos para la realización de procedimientos estéticos. Según la Sociedad Internacional de Cirugía Plástica Estética (ISAPS), en 2017, la Nación ocupó el cuarto lugar en número de cirugías plásticas realizadas, después de Estados Unidos, Brasil y México. Sin embargo, se llevó el primer lugar en materia de turismo en salud ya que de las 346.000 cirugías que se realizaron durante ese año, el 20 por ciento correspondió a pacientes extranjeros (9).

Colombia hace parte del Top de 10 de los destinos para realizarse procedimientos estéticos, registrando un 1,8% de los procedimientos totales en el mundo, por encima de Australia y Tailandia que siguen trabajando para escalar en el ranking, Adicionalmente se debe tener en cuenta, que el informe se realiza en base a una encuesta efectuada a cirujanos plásticos vinculados al turismo médico, en donde se valora la cantidad de procedimientos quirúrgicos y no quirúrgicos específicos que se hayan realizado en el 2018 (5) (10).

La ISAPS recolectó los datos sobre Estética Global en 2018 a través de una encuesta realizada a cirujanos de todo el mundo. Gracias a la respuesta de los profesionales de la medicina y cirugía estética se averiguó cuáles son los diez países dónde más intervenciones estéticas (quirúrgicas y no quirúrgicas) se han realizado:

-  . Estados Unidos es el líder indiscutible con 4.361.867 intervenciones, siendo 2.869.485 no quirúrgicas
-  Brasil con 2.267.405 de intervenciones, 769.078 era tratamientos sin cirugía.
-  México ocupa el tercer puesto con 1.043.247 operaciones estéticas, siendo la mitad de ellas tratamientos no quirúrgicos
-  Alemania con 922.056, 536.150 de ellas eran tratamientos de medicina estética.

- 🇪🇸 España, que en anteriores ocasiones ha estado en puestos más altos, se encuentra en octavo lugar con una cantidad de cirugías estéticas, plásticas y reparadoras que superan las 447.000 intervenciones
- 🇮🇳 India, en donde se realizaron un total de 390.746 de cirugías estéticas.
- 🇮🇹 Italia se coloca en séptimo lugar con 311.456 cirugías estéticas
- 🇦🇷 Argentina marca un registro de 280.555 procedimientos quirúrgicos
- 🇨🇴 Colombia, país que popularmente es conocido por este tipo de cambios estéticos, con 273.316 operaciones
- 🇦🇺 Australia llegó a las 102.404 cirugías estéticas en 2018.

En este estudio realizado por la ISAPS también proporcionaron un dato muy relevante en el que podíamos ver los países en los que existen más cirujanos especializados en cirugía plástica, estética y reparadora. Estos son los 5 países donde podemos encontrar el mayor número de especialistas:

- 🇺🇸 USA con un total de 7.009 cirujanos
- 🇧🇷 Brasil con 6.393
- 🇨🇳 China con 3.000 cirujanos
- 🇯🇵 Japón, a pesar de no salir en el top 10 de países con mayor número de intervenciones, llega a disponer de 2.663 especialistas
- 🇰🇷 Corea del Sur, otro país asiático que entra en este ranking sin tener presencia en el top 10 mostrado anteriormente, Consta de 2.330.

En cuanto a los procedimientos quirúrgicos, los más populares entre las mujeres son el aumento de mamas, la liposucción y la cirugía de párpados. Mientras que los no quirúrgicos son la toxina, botulínica, con 5.344.764 casos, seguidos del ácido hialurónico y depilación definitiva con 3.382.281 y 766.768 casos respectivamente.

Los procedimientos quirúrgicos más populares entre los hombres son la ginecomastia, la liposucción y la blefaroplastia con 269.720, 250.225 y 227.593 casos respectivamente. El top 3 de tratamientos no invasivos coincide con el de las mujeres.

Es importante dar a conocer los significados de estos procedimientos:

**Mamoplastia de aumento:** es el procedimiento por medio del cual se aumenta el volumen de los senos utilizando un dispositivo medico ya sea implante de silicona o utilizando grasa del mismo paciente

**Pexia mamaria:** es el levantamiento de los senos por medio de diversas técnicas quirúrgicas las cuales permiten levantar y moldear el seno en aquellas mujeres que presentan flacidez o caída de los mismos

**Ginecomastia:** este procedimiento consiste en la extracción de la glándula mamaria hipertrófica o que se encuentra aumentada de tamaño por lo general ocurre en los hombres y se puede hacer su extracción por medio de aspiración con cánulas especializadas o realizando el corte extracción y cierre de la incisión

**Lipoescultura:** es el procedimiento por medio del cual se extrae la grasa del cuerpo (abdomen espalda brazos piernas glúteos) por medio de unas cánulas especializadas y de esta manera poder moldear el cuerpo y darle una figura más armoniosa

**Abdominoplastia:** es el procedimiento por medio del cual se hace la extracción del tejido adiposo a nivel del abdomen realizando una incisión a nivel de la parte baja del abdomen y así cortar el exceso de piel redundante, este procedimiento se puede combinar con la lipoescultura para lograr un mejor resultado estético en los pacientes

**Gluteoplastia:** es el aumento de los glúteos utilizando un implante de silicona o grasa del mismo paciente para dar un realce y moldeamiento del mismo

**Botox:** es un procedimiento de medicina estética por medio del cual se aplica una ampolla de Botox (su efecto es paralizar el músculo) y de esta forma se logra minimizar las líneas de expresión y lograr un efecto lifting o rejuvenecimiento es temporal y dura de 4 a 6 meses

**El ácido hialurónico:** es otro procedimiento en el cual se inyecta sustancias compatibles con el organismo para lograr un efecto relleno y mejora las líneas de expresión se utiliza para relleno de surcos nasogenianos labios y zonas de los párpados inferiores tiene una duración de 8 meses

**Lifting facial:** es un procedimiento quirúrgico por medio del cual se hace estiramiento de la piel de la cara a nivel de las zonas frontal temporal y cervical logrando un rostro más joven y con menos apariencia de su edad tiene muy buenos resultados y duración con el transcurrir de los años.

**La blefaroplastia:** es una cirugía plástica estética en donde se quita el exceso de piel y grasa en los párpados, «busca rejuvenecer los párpados». En esta cirugía se puede utilizar anestesia local o general, busca que el aspecto de la mirada cansada mejore. Debido a la pandemia 2019-2020 se redujo el ingreso de los pacientes internacionales a nuestro país por el cierre de aeropuertos y por todas las consecuencias ocasionadas por el Covid 19. En el año 2020 Colombia pasó a ocupar el puesto 11, pero a pesar de la pandemia seguimos ocupando la lista de los 20 países con más operaciones de estética en el mundo, invasivas y no invasivas.

(ver tabla 1)

**Tabla 1.** Países con más operaciones de cirugía Estética

<b>Ranking</b>	<b>País</b>	<b>Total procedimientos</b>
1	Estados Unidos	4.217.862
2	Brasil	2.524.115
3	Japón	1.137.976
4	Italia	957.814
5	México	923.243
6	Rusia	896.629
7	India	878.180
8	Turquía	789.564
9	Alemania	730.437
10	Francia	517.731
11	Colombia	505.161
12	España	473.074
13	China	387.815
14	Egipto	376.348
15	Grecia	287.918
16	Argentina	272.420
17	Venezuela	244.552
18	Australia	225.002
19	Bélgica	195.665
20	Irán	151.439
21	Tailandia	112.821
22	Líbano	79.769
23	Rumania	76.911
24	Sudáfrica	45.413

Fuente: *Datos tomados de ISAPS*

En Colombia, Las liposucciones y los aumentos de senos fueron los más buscados. El país es también destino turístico para este tipo de cirugías(11).

En el 2021, el 7% de los servicios prestados a pacientes extranjeros fueron de cirugía plástica. En todo Colombia, este sector generó unos 69,2 millones de euros según datos del gobierno. De hecho, es el país número 13 en el ranking mundial de procedimientos estéticos el 2020, justo después de España y Grecia, según la última encuesta de la Sociedad Internacional de Cirugía Plástica Estética (12).

Según el centro de investigaciones de mercado Euromonitor, el turismo relacionado con tratamientos estéticos, tanto cirugías como procedimientos sin intervención, mueve 615.300 millones de pesos por año en el país, y se proyecta que para 2024 este monto sea de \$ 990.500 millones (12).

Es importante mencionar que Colombia también cuenta con estética odontológica como parte de su oferta en turismo de salud. El Turismo Dental se refiere a las personas que viajan a Colombia para recibir atención Odontológica, al mismo tiempo que conocen y disfrutan del país. Colombia es reconocido en el mundo como un país destacado en la calidad y excelencia en los Procedimientos Odontológicos.

Los Especialistas con los que cuenta han tomado relevancia a nivel mundial, esto ha permitido que las personas decidan hacer Turismo Dental en este país con optimismo y seguridad. Los procedimientos más realizados a los pacientes son: implantes, ortodoncia, endodoncia, exodoncia, gingivoplastia, diseño de sonrisa y por último blanqueamiento dental. Procedimientos realizados de acuerdo con el diagnóstico que surge de la revisión de cada uno de los pacientes. En el país hay una amplia oferta de especialistas para la exportación de estos servicios: (4)

**Implantes dentales:** La cirugía de implantes dentales es un procedimiento que reemplaza las raíces de los dientes con pernos metálicos que parecen tornillos y reemplaza el diente faltante, o dañado, con un diente artificial que tiene el mismo aspecto y que cumple la misma función que los dientes reales.

**Ortodoncia:** La ortodoncia es la rama de la odontología que se encarga de los problemas de los dientes y la mandíbula. La atención dental con ortodoncia incluye el uso de dispositivos, tales como los aparatos (brackets), para:

- ✚ Enderezar los dientes
- ✚ Corregir problemas con la mordida
- ✚ Cerrar los espacios entre los dientes
- ✚ Alinear adecuadamente los labios y los dientes

**Endodoncia:** La endodoncia es un tratamiento dental conocido comúnmente para “matar el nervio”. Consiste en eliminar la parte profunda del diente cuando se encuentra lesionado o infectado. El objetivo de este tratamiento es limpiar el diente por dentro y rellenarlo de un material inerte.

**Exodoncia:** La exodoncia es la intervención quirúrgica en el que se extrae un diente de la cavidad oral. En ella el odontólogo aplica anestesia local para reducir el dolor mientras se efectúa la extracción. Aunque su nombre técnico no es tan conocido, se trata del procedimiento más habitual dentro de la cirugía oral.

**Gingivoplastia:** La gingivoplastia posee un enfoque puramente estético y se centra en retirar el exceso de tejido de las encías en pacientes que muestran un aumento desmesurado del tejido gingival o que por diversos motivos tienen un tejido gingival notoriamente grueso o un contorno realmente plano.

**Diseño de sonrisa:** El diseño de sonrisa es un procedimiento diseñado para mejorar la función de la boca y la estética dental. A través de diversas técnicas, es posible restaurar la salud oral y crear armonía entre sonrisa y rasgos faciales.

**Blanqueamiento dental:** El blanqueamiento dental es un tratamiento que se aplica a los dientes que han cambiado de color, siendo uno de los tratamientos estéticos más conservadores con el tejido dentario. Con este tratamiento se consigue cambiar el tono del color de los dientes, dejando estos más blancos, luminosos y devolviendo el brillo natural del esmalte dental. Es decir, consiste en eliminar las manchas intrínsecas y extrínsecas que producen el cambio de tonalidad en la superficie dentaria.

En el año 2020 el valor del mercado del turismo de salud asciende a los 54.4 mil millones de dólares, y se espera que alcance los 207.9 mil millones de dólares en 2027, y también

se pronostica, según la tendencia de 2016 a 2020 y con proyección a 2027, que dentro de los principales países que liderarán este mercado se encuentran: Tailandia, India, Costa Rica, México y Malasia, sin dejar mencionar que Brasil y Colombia ocupan el séptimo y octavo lugar respectivamente, así mismo se destaca la participación de Corea del Sur, República Checa y España (13).

Uno de los principales motivos para invertir en turismo de salud en algunos países, son los costos pues se estima que una intervención en Estados Unidos puede llegar a ser hasta un 80% más costosa que en algunos países como Brasil, Costa Rica o Colombia, por esta misma razón los norteamericanos son la población que mayor turismo de salud demanda en América Latina, siendo aproximadamente el 60% del total de viajeros del sector. Entre el 2012 y el 2021 el flujo de turistas por salud y atención médica pasó de 0.3 % a 1,88% según datos arrojados por el Centro de Información Turística de Colombia (CITUR, 2021). Cabe resaltar, que una colombiana es presidenta electa de la Sociedad Internacional de Cirugía Plástica Estética (ISAPS), dicha profesional en cirugía plástica fue elegida para el periodo 2022-2024, siendo este un logro que fortalece al país en el ámbito de la cirugía plástica y que además le otorga la oportunidad a los profesionales del área en realizar aportes que empoderen el sector en el país y de este modo lo empoderen (9).

Con este nombramiento, la sociedad colombiana de cirugía plástica está muy bien posicionada a nivel internacional. La doctora Lina Triana, es Cirujana Plástica estética y reconstructiva de la Universidad del Valle , con especialización en cirugía Plástica Estética en Brasil, medicina para el manejo de la edad del Cenegenics Medical Institute y rejuvenecimiento y diseño laser vaginal del Rejuvenation Institute of America , además, uno de sus retos es promover que los cirujanos plásticos publiquen a través de investigaciones y revistas científicas su trabajo , ya que los colombianos realizan muchas cirugías plásticas con buenos resultados y sería una fortaleza poder intercambiar conocimientos desde la práctica y experiencia como cirujanos plásticos con una excelente formación académica.

Este nombramiento se lleva a cabo en septiembre de este año 2022 en la ciudad de Estambul y es la primera vez que un colombiano es escogido para ocupar este puesto, actualmente la doctora Lina Triana, es la Presidenta de Sociedades Científicas en Colombia.

La Organización para la Excelencia de la Salud (OES), en el 2020, dice que en Colombia hay 51 centros acreditados de alta calidad la mayor concentración de este tipo de centros acreditados se encuentra en la ciudad de Bogotá, con un total 23 IPS certificadas, en segundo lugar, se encuentra Cali con 5 instituciones y Medellín en tercer lugar, con solo 4 IPS en dicho listado (10). En estos centros acreditados, no hay ninguno de cirugía plástica estética. Pero están supervisados y avalados por otros entes de control territoriales. Según la SCCP Las ciudades que cuentan con mejores capacidades para prestar servicios médicos acordes con los estándares establecidos internacionalmente, son Bogotá, Cali y Medellín, debido a que cuentan con mejores equipos médicos, recurso humano capacitado e infraestructura hospitalaria.

Medellín es la segunda ciudad más importante de Colombia, con unos 2,5 millones de habitantes, donde hay uno de los principales clústeres de turismo médico, es la capital del Departamento de Antioquia. La ciudad está ubicada en el Valle de Aburrá, una región central de la Cordillera de los Andes en América del Sur. Es conocida como la ciudad de la eterna primavera por su clima templado durante todo el año. La temperatura promedio es de 22 grados Celsius (72 grados Fahrenheit). Tiene una rica historia colonial. Es un centro de cultura y entretenimiento, con muchos museos, teatros y otras atracciones, lo que la convierte en un excelente destino turístico (14).

El turismo estético en la ciudad de Medellín Colombia está dirigido a convertir dicho sector en uno de los principales atractivos turísticos a nivel nacional e internacional.

El Valle de Aburra cuenta con una gran red hospitalaria público-privada, brindando a sus pacientes un excelente cuerpo médico en todas las especialidades, siendo así destino para extranjeros y nacionales en busca de las mejores opciones en salud y estética (15). Medellín ha sido un destino médico por excelencia en pacientes que buscan en la ciudad no solo el profesionalismo de los médicos en las especialidades de cirugías estéticas, infertilidad, odontología, oftalmología, ortopedia, tratamientos cardiovasculares, entre

otras; sino la buena atención los recursos y la disposición de una ciudad que los acoge como turistas. El país es reconocido a nivel internacional por el turismo estético, el desarrollo que le vienen haciendo a Medellín como capital médica, deja a la cirugía estética y la consulta externa como los procedimientos con más demanda entre los extranjeros, que sólo suman el 28 % de los servicios (9).

Los costos de los tratamientos médicos en Medellín, Colombia son significativamente más económicos que en otros países, ver comparativo en la tabla 2.

**Tabla 2.** Costos tratamientos

Procedimiento	Costo en Colombia	Costo en Estados Unidos
lipoescultura	\$12.000.000	Desde \$6000 USD
Abdominoplastia	\$15.000.000	Desde \$7000 USD
Mamoplastia de aumento	\$9.000.000	Desde \$5.800 USD
Pexia mamaria	\$14.500.000	Desde \$6.800 UDS
Rejuvenecimiento facial	\$18.000.000	Desde \$9.000 UDS

Procedimiento	Costo en Colombia	Costo en Estados Unidos
Implantes dentales	\$3.000.000	Desde \$2000 USD
Diseño de sonrisa cerámica	\$18.000.000	Desde \$18. 000 USD
Diseño de sonrisa en resina	\$9.000.000	Desde \$9.000 USD
Blanqueamiento dental	\$400.000	Desde \$600 UDS
Escultura labial	\$ 800.000	Desde \$650 UDS

Fuente:

La atención personalizada, el profesionalismo de los médicos y la amabilidad del paisa, invitan a elegir a Medellín como la mejor opción para realizar un procedimiento médico o estético.

Es una ciudad que se destaca a nivel mundial por la atención en servicios médicos y por su gran dominio en el conocimiento de la ciencia. Además, la ciudad de Medellín cuenta con el clúster de servicios de medicina y odontología, este inicio el 17 de diciembre de

2008, y está protegido y respaldado por la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, la Alcaldía de Medellín y también Proantioquia. Todo esto se logra gracias al proyecto “Medellín Ciudad Clúster”. El Clúster busca promover procesos de integración y relacionamiento empresarial, teniendo como referencia un modelo centrado en la persona con perspectiva de salud, que permita responder a los retos y oportunidades de la industria de la salud, con énfasis en servicios de excelencia clínica, transformación digital, desarrollo de productos de base tecnológica y valor agregado de conocimiento e innovación (16).

El modelo de trabajo del Cluster Medellín Health City integra las tecnologías de información y comunicaciones como herramientas de interconexión de información transversal, además, promueve y desarrolla una gestión basada en las siguientes líneas estratégicas:

Medical Services:

- Prestación de servicios de salud
- Atención Pacientes Internacionales
- Medicina Personalizada
- Productos de conocimiento e investigación

Predictive Health:

- Aseguramiento, prevención y promoción
- Diagnósticos (nuevas tecnologías de diagnóstico, Big Data en salud, monitoreo de condiciones de salud)
- Salud continuada (Integración de escenarios de atención: telemedicina, dispositivos médicos e internet de las cosas para el monitoreo de pacientes.

Consumer Health Products

- Nutrición avanzada: alimentos y nutraceuticos
- Dispositivos médicos
- Farmacéutica
- Cosmecéutica

Sin embargo, se presenta una situación desfavorable; las actuaciones de los falsos cirujanos plásticos y la existencia de las clínicas de garaje son un grave problema de salud pública que afecta de manera directa el clúster de la salud (17).

Cada año, cientos de mujeres que residen en Estados Unidos viajan al exterior en búsqueda de cirugías plásticas de bajo costo, sin saber que las clínicas no están autorizadas o no tienen el equipo necesario para enfrentar una emergencia. Pero las expectativas por tener un cuerpo modelado en la forma de los ejemplos exitosos que los cirujanos comparten por Instagram, no dejan ver una realidad más grave. Muchas mujeres son bombardeadas a través de redes sociales como Instagram y Facebook, con publicidad que promete grandes resultados a muy bajo costo.

La atracción de cirugías de bajos costos y la promesa de resultados exagerados siguen atrayendo a pacientes de los Estados Unidos, principalmente a países como Colombia, República Dominicana y México.

La mayor parte de los pacientes que llegan a Colombia para hacer turismo médico estético tienen nacionalidad de Estados Unidos (proviene de los Estados de la Florida, Miami Orlando, Tampa), República Dominicana, Costa Rica, Holanda, Aruba y Panamá. No obstante, existe un alto porcentaje de colombianos radicados en el exterior que regresan al país para operarse, explica el doctor Ernesto Barbosa (presidente de la sociedad colombiana de cirugía plástica). Las cirugías estéticas, como cualquier procedimiento médico, requiere de unos protocolos previos a la intervención. Pese a los muchos casos documentados de muertes durante o después de una intervención, aún hay personas que prefieren acudir a clínicas de garaje que les ofrecen 'combos' y bajos precios, antes que verificar que los establecimientos y los médicos cumplan con los estándares exigidos

La preparación de los cirujanos plásticos y de su equipo de especialistas, el soporte tecnológico médico y un buen precio de dólar frente al peso, son factores que influyen en que varios turistas compren paquetes de servicios estéticos y experiencias turísticas en el país.

El Doctor Mauricio Serrano, cirujano plástico reconocido en el país, egresado de la Universidad del Rosario, y el cual fue miembro del comité de asamblea de la sociedad

Colombiana de cirugía plástica, refiere que “se ofrece un paquete “todo incluido” a los turistas que comprende tanto la cirugía, la entrevista con el anesthesiólogo, los medicamentos y los exámenes médicos, como también los servicios de enfermera 24 horas, recibida en el aeropuerto, hospedaje, alimentación y visitas a sitios turísticos de la ciudad, a veces sin investigar la procedencia del cirujano y de su equipo interdisciplinario.

Muchos extranjeros son ambiciosos, Como el precio de las cirugías es considerablemente inferior en Colombia con relación a países como estados unidos, puerto rico y panamá, les sale más económico operarse acá que en sus países, entonces quieren hacerse todo en uno. Por ejemplo, hay mujeres que quieren en un mismo tiempo quirúrgico realizarse más de tres cirugías. A nivel económico sería muy atractivo para las empresas, pero a nivel profesional no, porque ante todo hay que priorizar la vida de las personas, es parte de la ética profesional.

Al salir del país, los pacientes quedan en un limbo legal donde conviven cirujanos cuestionables, pólizas de seguro inciertas, y sistemas de justicia innavegables que los dejan indefensos, tanto en el extranjero como en sus países de origen.

En Medellín, otro destino popular para el turismo estético, más de una tercera parte de las clínicas privadas tienen una calificación desfavorable, según autoridades de salud del municipio local (18). Quienes actúan al margen de la ley lo hacen de manera organizada para mantener su rentable e ilegal negocio, recurriendo, incluso, a utilizar la coreografía jurídica (derecho que se puede danzar) en contra de quienes se atreven a denunciarlos, mientras que entre los organismos de control existe descoordinación y falta de efectividad.

Actualmente hay un proyecto de Ley que reposa en el congreso de la república de Colombia para regular la oferta y realización de procedimientos médicos y quirúrgicos con fines estéticos mediante 19 artículos divididos en cinco capítulos, el proyecto tiene entre sus objetivos prevenir daños a la salud como consecuencia de engaños y estafas de médicos inhabilitados e inescrupulosos que practican estos procedimientos sin tener experiencia y los estudios que exige esta especialidad.

La propuesta que estudiara el Congreso considera estas intervenciones como un tema de salud pública y atenta hacia la reducción del riesgo obligando a comunicar las complicaciones y las consecuencias que tiene para la vida y la salud de las personas, así como reportar a las autoridades sanitarias los casos de muerte y eventos adversos

En la elaboración del proyecto participaron representantes de las sociedades científicas las universidades el Congreso de la República y el Ministerio de Salud y Educación, el Senador Jorge Iván Ospina participo en la comisión y estableció que los procedimientos médicos y quirúrgicos con fines estéticos que se practiquen en Colombia solo podrán efectuarlos aquellos médicos que estén habilitados y acreditados y que estén inscritos en el Registro Único Nacional de Talento Humano (RETHUS).

En este proyecto también se establecen las responsabilidades y sanciones a los profesionales, sociedades científicas y prestadores de servicios de salud. Desde el año 2020 no se realizan operativos conjuntos entre la Secretaría de Salud de Antioquia, la Secretaría de Salud de Medellín, la Fiscalía, Migración Colombia, la Personería de Medellín y la Policía para contrarrestar el accionar de los inescrupulosos delincuentes. La forma como actúan estos ilegales ha sido ampliamente denunciada ante las autoridades y los organismos de control, a quienes se ha entregado suficiente información sobre la captación de víctimas a través de las redes sociales, centros de estética e, incluso, certámenes públicos, como Expo Belleza.

Luego de la captación ejecutan los denominados planes todo incluido (paquetes completos de hospedaje, alimentación, procedimientos quirúrgicos y cuidados posquirúrgicos) que se ofrecen en clínicas de garaje, ampliamente denunciadas, en casas acondicionadas en barrios periféricos, en apartamentos de unidades residenciales, en centros geriátricos y en fincas localizadas en sectores rurales.

La Secretaría de Salud de Antioquia es el organismo que, según la ley, debe ejercer el control y la vigilancia frente a este delicado problema, pero sus actuaciones son poco efectivas, con lo que desprotegen la salud pública.

La Justicia no actúa con la celeridad requerida y prueba de ello es que buena parte de los procesos ajustan más de ocho años sin que se registren fallos sancionatorios contra los culpables de la muerte y lesiones de las víctimas (5).

“Muere mujer por someterse a cirugía plástica”. Esa frase, un titular usual en los medios de comunicación de Colombia, hace ruido durante unos días y luego, en un país donde una muerte se traga a otra, suele olvidarse. Los detalles casi siempre son los mismos. Las mujeres ven un anuncio de los médicos en redes sociales, se operan en quirófanos alquilados y sin las medidas necesarias para atender complicaciones, las autoridades de salud los cierran, ellos se trasladan o cambian de nombre sus empresas y comienzan el ciclo de nuevo. Los médicos- cuyos nombres suelen repetirse- continúan operando.

Sin embargo, no está claro cuántas mujeres mueren ni cuántas resultan heridas. Estas muertes siguen ocurriendo por varios factores. El primero es una falta de legislación del Congreso. Hoy solo están reglamentadas dos especialidades médicas (anestesiología y radiología). Entonces, si eres un médico general y le pones anestesia a un paciente te sancionan, pero si un médico general le da por operar tetas, y en sitios que ni siquiera son los indicados, no pasa nada. Hay también una falta de prevención de los pacientes, pero sobre todo hay una falta de control del Estado. Las autoridades se tiran la pelota. La Superintendencia Nacional de Salud a las secretarías (de cada ciudad), que pueden sellar los sitios, pero no tienen dientes suficientes para hacer seguimiento cuando estos cambian de razón social y vuelven a abrir (11).

Lo que más preocupa a las autoridades en el municipio de Medellín, es que los lugares donde se realizaron estos procedimientos que salieron mal fueron principalmente casas o apartamentos (con 56 casos) y centros de estética (95), lugares que no son idóneos para hacer este tipo de intervenciones. Las infecciones son las principales consecuencias de estas malas prácticas, pero también hubo pacientes con complicaciones como hemorragias, embolias, depresión respiratoria, perforaciones, necrosis y quemaduras.

El 35%, de estos establecimientos tiene concepto desfavorable, lo que representa una cifra muy grande que da cuenta de la problemática que se vive. En el caso de este concepto, se aplica medida sanitaria o cierre temporal o total del lugar. En el transcurso

de 2019, el 11,8 por ciento de los establecimientos tuvo concepto favorable, 71,14 por ciento tuvo concepto condicionado y 17 por ciento, desfavorable.

Ligado a esta situación también están los decomisos que se hacen en estos lugares, principalmente de dispositivos e insumos médicos usados por personal no idóneo y productos vencidos o sin registro de Invima.

Además, se han encontrado productos falsificados, sin los requisitos de etiquetado, o de uso intrahospitalario que no puede ser usado en centros de estética o cosmetología, donde no es permitido realizar procedimientos invasivos, agregó la subsecretaria.

En la ciudad existen dos plataformas que les brindan orientación a los ciudadanos que se quieren realizar un procedimiento estético. El primero es Tu Operación Segura, que nació en la Universidad CES y hoy es un portal que han consultado alrededor de 10.000 personas en lo que va de este año, buscando información para evitar riesgos en procedimientos.

El segundo es Cirugía con Sentido, que sirve para reportar malos procedimientos y es liderado por la Personería de Medellín (19).

Desde la Secretaría de Salud departamental anunciaron estar preocupados por el aumento de ciudadanos de otros países que estaban llegando a Medellín para practicarse ese tipo de cirugías, atraídos por los precios bajos y los llamados “paquetes”.

“Hay hoteles que se están prestando para participar de estos paquetes, para hacer los posoperatorios, y es un tema que ya no es de Secretaría y en el que pedimos articularnos para actuar ante estos casos con Fiscalía y la Policía”, le dijo en su momento al medio El Colombiano, Lina Bustamante, secretaria de Salud departamental. Desde la Personería de Medellín también están alerta ante esos recientes hechos en los que han fallecido ciudadanos extranjeros, pues algunos hoteles de la ciudad están siendo utilizados para atender a pacientes posquirúrgicos, sin estar preparados (20).

“Con el incremento del turismo estético en el país, se da un crecimiento, no solo en el sector salud, sino también en el de turismo, ya que los paquetes de cirugías contienen - además de la realización del procedimiento- el hospedaje en hoteles, masajes, medicamentos y fajas especiales”, afirmó el Ministerio Público.

La Gobernación de Antioquia y la Personería del distrito mostraron preocupación por la situación crítica que hay en la ciudad, donde algunos hoteles han sido adaptados para los servicios de recuperación luego de la intervención. (22)

La educación al público en medios de comunicación ha sido un pilar importante señalando que los procedimientos de Cirugía Plástica Estética en manos no idóneas son un riesgo social para los colombianos. La SCCP es líder en temas relacionados con Cirugía Plástica y fuente importante de consulta para los medios de comunicación en Colombia.

En Colombia se han implementado algunas estrategias de mercadeo en turismo médico estético, las cuales presentan falencias, a causa de diversos factores:

- ✚ **Aumento de la competencia y sus bajos costos:** cada día son más las clínicas que ofertan estos servicios y bajan sus precios con la creencia que obtener más clientes, pero lo hacen a afectando la calidad del tratamiento al utilizar insumos más económicos que no cumplen con los estándares de calidad.
- ✚ **Personal no capacitado:** son muchos los profesionales que realizan tratamientos y no tienen la experiencia ni la formación académica adecuada, y no están habilitados por la secretaría de Salud, exponiendo la salud y la integridad de los pacientes.
- ✚ **Clínicas no habilitadas:** existen muchas clínicas clandestinas que no cumplen con los estándares mínimos de habilitación, ni con los registros sanitarios para realizar diversos tipos de cirugías plásticas y tratamientos estéticos.
- ✚ **La baja acreditación internacional de las instituciones de salud:** existe muy bajo porcentaje de instituciones acreditadas a nivel internacional.
- ✚ **La falta de infraestructura:** muchas clínicas no cuentan con un espacio habilitado para el control posquirúrgico de sus pacientes y lo están realizando en hoteles y en casas de recuperación no habilitadas, aumentando el riesgo de complicaciones que debido al desconocimiento puede ocasionar la muerte del paciente.
- ✚ **Personal no es bilingüe:** los pacientes se sienten más cómodos y seguros si el personal le explica todo muy bien en su idioma. El idioma del personal que atiende los pacientes debe ser de un excelente nivel, el dominio es importante a la hora de tener contacto con el cliente y poder ayudarlo en todos sus requerimientos.

- ✚ **La imagen de la ciudad aún no es la más favorable:** aún existe el fenómeno de la inseguridad por robo, narcotráfico, drogas, prostitución.
- ✚ **Desconocimiento de los profesionales de las estrategias de mercadeo:** es un factor muy importante porque se desconoce la forma de generar un buen mercadeo que impacte y asegure la captación de estos pacientes.
- ✚ **Falta de convenios:** como resultado de esta situación es que no se logra dar un manejo integral del paciente durante su estancia en el país, lo cual hace que la actividad pierda atractivo, luzca desorganizada e improvisadora y que el paciente extranjero quede insatisfecho.
- ✚ **Publicidad engañosa:** siempre es inminente el riesgo de que las personas caigan en el mercado negro de las cirugías plásticas, debido a la propagación de información a través de medios como el Internet, redes sociales y captadores ilegales.
- ✚ **Muertes de pacientes:** genera inseguridad y temor en los pacientes a la hora de un tratamiento invasivo.

Estas causas afectan las empresas porque aumenta el temor en los pacientes extranjeros a la hora de elegir Colombia y Medellín como destino para turismo médico estético, a su vez se convierte en una oportunidad para construir estrategias de turismo médico estético en la ciudad de Medellín en las Instituciones HEET y el consultorio Odontológico Katherine Cortes.

En Medellín se ha incrementado el servicio de turismo médico, en especial los procedimientos que tienen una finalidad estética. La empresa HEET oferta estos servicios que resultan ser atractivos para los pacientes extranjeros, para lo cual, han implementado algunas acciones o tácticas aisladas desde el entorno de marketing digital, sin derivar un objetivo claro que permita un posicionamiento rentable de esta institución; además la canibalización de los productos, sumados a la ausencia de una estrategia de mercadeo ha generado un decrecimiento en ventas. Por el lado del consultorio Odontológico Katherine Cortes, se ha posicionado como una gran opción para satisfacer las necesidades de estética dental de los pacientes extranjeros, pero aún no implementa una estrategia de mercadeo para captar estos clientes desde la oportunidad derivada de la oferta que masifique su utilidad. Para dar solución a esto se plantea una alianza

estratégica que permita a ambas organizaciones conquistar el mercadeo extranjero, en base a la oportunidad que se tiene en la ciudad en ambas instituciones como demanda internacional.

## 2. Justificación

El proceso de toma de decisiones del turismo médico comprende diversos factores dentro de los cuales están la búsqueda de tratamiento en privado, viaje para el tratamiento, escoger el país y escoger el proveedor, de manera que es crítico entender los factores que motivan a los pacientes a viajar a determinado destino para un tratamiento; cabe resaltar que en el fortalecimiento de los destinos de turismo se presentan retos en relación con infraestructura, accesibilidad, recursos humanos, instalaciones, personal capacitado e imagen. Las reacciones emocionales negativas de los turistas y las opiniones relacionadas con un destino se pueden prever, mitigar o eliminar por una estrategia eficaz de gestión de las decepciones.

Es muy importante evaluar la satisfacción del cliente y por qué escoge a Colombia como un destino turístico; hay muchos factores económicos, ambientales, sociales y culturales que influyen en la ciudad de Medellín; lo cual lo hace un buen referente. Factores como el clima, sitios de interés, el ambiente social, la recomendación por pacientes satisfechos, la reputación del personal médico, la confidencialidad y la privacidad son muy importantes a la hora de tomar una decisión para realizarse un procedimiento de medicina estética o dental.

Las estrategias de mercadeo en turismo médico estético, No solo implican ofrecer servicios médicos o de cirugía estética, sino descubrir en el paciente extranjero otras necesidades turísticas, generando una mejor experiencia, mayor bienestar emocional y superar sus expectativas para lograr mayor motivación en este segmento.

Es importante resolver el problema para conocer el panorama de turismo médico estético en la ciudad de Medellín. El desarrollo de este proyecto tiene un factor personal importante, se aspira realizar una alianza entre Empresa HEET de cirugía plástica, y el consultorio odontológico Katherine Cortés, para potencializar ambas empresas y aumentar el desarrollo económico.

Actualmente, las alianzas de marca o de empresa han tenido un fuerte protagonismo en el crecimiento de las empresas. La idea de este proyecto es crear una alianza estratégica para alcanzar ventajas competitivas que cada empresa por sí misma no lograrían,

mediante la oferta de un amplio portafolio de servicios, basados en la demanda del mercado extranjero.

Es importante mencionar que la Empresa HEET cuenta con personal altamente capacitado en cirugía plástica y reconstructiva y dispone de tecnología de punta; a su vez el consultorio odontológico Katherine Cortés remodeló sus instalaciones para estar a la vanguardia y ofrecer una visita más cómoda y agradable a sus pacientes. Aquí se ofertan servicios de odontología estética y escultura labial, servicios que han sido demandados por pacientes extranjeros dentro de la Empresa HEET pero que se han perdido porque no se cuenta con este servicio ni tampoco con una alianza que cubra los mismos.

La intervención propuesta resolverá el problema, porque mediante esta alianza se quiere acceder a un mercado internacional, aprovechar el conocimiento y los servicios de ambas instituciones para fortalecerlas y crear nuevas oportunidades de negocio. Los beneficios del proyecto son muchos; por medio de esta unión, se está generando un plus que podemos ofrecer desde ambas empresas, mediante el apoyo mutuo, con el propósito de incrementar las ventas y aumentar la rentabilidad de las empresas mediante la captación de pacientes extranjeros dentro de la ciudad, tener un contacto más directo con ellos y una mayor oportunidad de reconocimiento en este mercado internacional.

Otro factor importante, es señalar que, mediante esta unión, se ayudan y se pueden promocionar los servicios de ambas empresas, para así captar más clientes porque la idea de esta alianza es llevarla a un nivel internacional, beneficiando ambos involucrados. También se incrementa el crecimiento de las empresas, al permitir su introducción a este segmento de mercado, aumentando así la captación de nuevos pacientes.

Dichos pacientes se sentirán cautivados al tener a su disposición un portafolio de servicios que cubra todas sus necesidades, las cuales son el motivo principal por el que realizan el viaje de turismo médico estético. De este modo, esta alianza permite generar un valor diferente para el paciente, lo cual genera preferencia y lealtad, además se pueden fidelizar los antiguos pacientes que han buscado estos nuevos servicios

ofertados y que en el pasado estaban fuera de su alcance, al combinar las fortalezas de ambas empresas y satisfacer así la demanda de este mercado.

También hay diversos actores que serán beneficiados al conocer e implementar estas estrategias (ver anexo 2).

Los impactos esperados con este proyecto son aumentar el desarrollo económico de ambas empresas, sino se interviene este problema las ventas seguirán decreciendo y no estaremos aprovechando este mercado extranjero que tiene un amplio portafolio de servicios demandados por atender.

### 3. Objetivos

#### 3.1 Objetivos General

Diseñar un plan estratégico de mercado partiendo de un análisis de oportunidades en turismo médico estético en la ciudad de Medellín, aplicado a las Empresas HEET y el consultorio odontológico Dra. Katherine Cortés.

#### 3.2 Objetivos Específicos

- ✚ Realizar un diagnóstico comercial de las Empresas HEET y el consultorio odontológico Dra. Katherine Cortes, por medio de una herramienta de diagnóstico comercial.
- ✚ Ejecutar un análisis competitivo bajo la matriz de perfil competitivo (MPC) de las Empresas HEET y el consultorio odontológico Dra. Katherine Cortes.
- ✚ Hacer un análisis DOFA de las Empresas HEET y el consultorio odontológico Dra. Katherine Cortes.
- ✚ Identificar los segmentos y nichos de mercado para las Empresas HEET y el consultorio odontológico Dra. Katherine Cortes.
- ✚ Elaborar una caracterización clientes bajo la metodología BuyerPerson para las Empresas HEET y El consultorio odontológico Dra. Katherine Cortes.
- ✚ Realizar un análisis de competencia bajo la herramienta de Benchmarking para las Empresas HEET y El consultorio odontológico Dra. Katherine Cortes.
- ✚ Estructurar las líneas de productos y canales de comercialización para las Empresas HEET y el consultorio odontológico Dra. Katherine Cortes.

- ✚ Diseñar un organigrama comercial y de mercadeo para las Empresas HEET y el consultorio odontológico Dra. Katherine Cortes.
  
- ✚ Crear el JourneyMap para la experiencia del cliente física y digital de las Empresas HEET y el consultorio odontológico Dra. Katherine Cortes.
  
- ✚ Definir Forecast a 3 años de las Empresas HEET y el consultorio odontológico Dra. Katherine Cortes.
  
- ✚ Construir el Mapa estratégico de mercadeo con la definición de las estrategias, metas, tácticas y presupuesto para las Empresas HEET y el consultorio odontológico Dra. Katherine Cortes.

#### **4. Viabilidad**

En cuanto a la política: se cuenta con el permiso de ambas empresas para la realización del proyecto y recolección de la información. Legal: Se respetarán los derechos de autor. Ética: será una investigación sin riesgo, según el Artículo 11 de la Resolución 8430 (21). Una Investigación sin riesgo, Son estudios que emplean técnicas y métodos de investigación documental retrospectivos y aquellos en los que no se realiza ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas, psicológicas o sociales de los individuos que participan en el estudio, entre los que se consideran: revisión de historias clínicas, entrevistas, cuestionarios y otros en los que no se le identifique ni se traten aspectos sensitivos de su conducta (10).

Técnica: se tiene acceso a la información mediante las bases de datos, existe bibliografía en el tema interés.

Social: tendrá un impacto en la sociedad, porque sirve como base para implementar una buena estrategia de mercadeo en turismo médico estético, principalmente en nuestros proyectos de vida.

#### **Factibilidad**

Administrativa: es factible realizar este proyecto porque tenemos permiso y acceso a la información de ambas empresas.

Financiera: recursos propios de las estudiantes y la disponibilidad para desarrollar el proyecto.

## 5. Marco conceptual

Es importante definir cada una de las herramientas utilizadas en el proceso de diagnóstico y elaboración de una estrategia de mercadeo aplicada a una empresa, a continuación, se define el concepto y su aplicación en el campo de este proyecto.

### 5.1 Diagnóstico comercial

Como lo indican Cerón A, el diagnóstico comercial es una herramienta indispensable para lograr la competitividad, ya que ayuda a definir y comunicar lo referente a la ventaja competitiva, el plan comercial, medición y control de indicadores críticos para monitorear el buen funcionamiento del área comercial, que trae consigo la permanencia de la empresa en el mercado y la fidelización de los clientes (22).

El objetivo del diagnóstico comercial es determinar la capacidad de la organización para avanzar y permanecer en su mercado a través de la aplicación de nuevas formas de organización y comercialización con innovación estratégica. Su importancia radica en:

- a) Contar con toda la información existente para lograr un mayor grado de certeza en la definición del plan comercial de la organización.
- b) Determinar las fortalezas y debilidades propias de la organización y del producto en relación a las oportunidades y amenazas existentes, que permite el diseño de una buena estrategia competitiva.
- c) Disminuir la incertidumbre en relación a la realidad actual de la empresa, es importante para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, para el diseño de una buena estrategia competitiva y elaborar un plan comercial factible que ayude a tener mayor probabilidad de éxito.

## 5.2 Matriz de perfil competitivo – MPC

La Matriz de Perfil Competitivo es un instrumento de análisis que permite identificar las debilidades y fortalezas de una empresa, sus competidores y su nivel competitivo dentro del mercado al cual se enfrenta, se debe evaluar sus factores internos y externos para ello se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

- ✚ Determinar los elementos claves de éxito de las empresas teniendo en cuenta sus debilidades y fortalezas para definir por qué unas empresas sobresalen y otras decaen
- ✚ Asignación del Peso en la Matriz: A cada factor clave de éxito se le asigna un peso que varía entre 0,0 (Poca importancia) a 1.0 (Alta importancia). Este número corresponde la relevancia que dicho factor tiene dentro de la empresa
- ✚ El Rating: se refiere al trabajo de la empresa en cada una de los campos indagados. Su evaluación se establece desde 1 a 4, donde cada valor significa: Calificación de 1 (gran debilidad), 2 (debilidad menor), 3 (fuerza menor), 4 (gran fortaleza).
- ✚ El Puntaje: Para lograr el puntaje se tiene en cuenta el valor de cada variable y se multiplica por el valor del rating de esta misma variable. Este se realiza para cada empresa.
- ✚ Comparar los puntajes finales y tomar medidas: La empresa debe aplicar correctivos para mejorar su situación competitiva.

Al realizar la sumatoria de los puntajes ponderados de cada empresa, se obtendrán los resultados totales los cuales definen la posición competitiva frente al resto de las empresas comparadas. Por lo anterior, la empresa que logre un mayor puntaje se considera la más acogida dentro del campo competitivo.

**Tabla 3.** Matriz perfil competitivo

Matriz de Perfil Competitivo							
Factores Clave	Peso	Walt Disney		Warner Bros		Universal	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Publicidad	0.1	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Finanzas	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30
Administración	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Tecnología	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45
Innovación	0.25	3	0.75	4	1.00	3	0.75
Marca	0.2	4	0.80	3	0.60	3	0.60
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3.45</b>		<b>3.4</b>		<b>2.85</b>

Fuente: <http://www.zonaeconomica.com>

### 5.3 Dofa

El análisis DOFA es un análisis para realizar una evaluación de la empresa con el objetivo de implementar estrategias de crecimiento, visualizar sus factores internos debilidades y fortalezas y los factores externos las amenazas y oportunidades para evaluar cuáles son sus factores fuertes y débiles que en conjunto diagnostican la situación interna de la empresa y permite obtener una perspectiva de la situación estratégica, identificar las actividades, necesidades y de esta forma establecer sus falencias y oportunidades dentro del mercado al cual se encuentra expuesto.

Para la realización de la matriz se tiene en cuenta:

- Elaborar el listado de debilidades
- Elaborar el listado de fortalezas
- Elaborar el listado de las oportunidades
- Elaborar el listado de las amenazas de las instituciones
- Definir la relación entre las fortalezas y amenazas para obtener las estrategias del cuadrante FA
- Definir la relación entre las debilidades y oportunidades para obtener las estrategias del cuadrante DO.
- Definir la relación entre las fortalezas y amenazas para obtener las estrategias del cuadrante FA.
- Definir la relación entre las debilidades y amenazas para obtener las estrategias del DA cuadrante

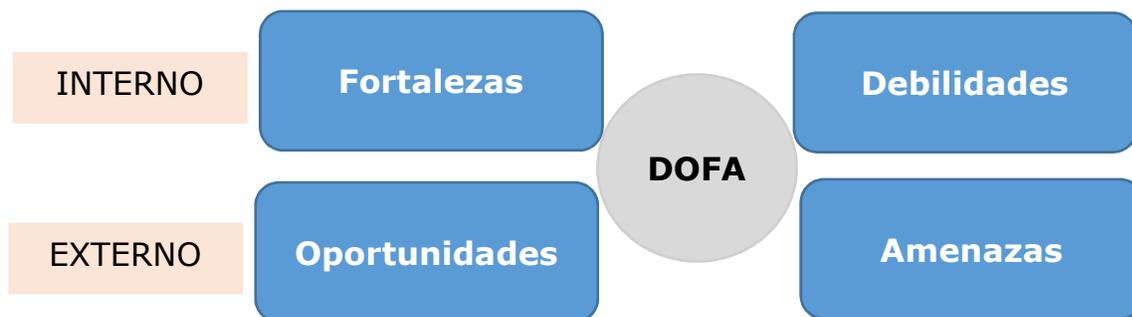
Es importante definir los términos de:

**Fortalezas:** elementos positivos dentro de la empresa, son las capacidades o recursos que la hacen fuerte ante las otras entidades

**Debilidades:** son factores negativos que generan una posición no favorable comparada con otras entidades se asocia a la falta de planeación o falencias de habilidades

**Oportunidades** son factores positivos muy favorables y son aprovechados por la empresa para una mayor competitividad en el mercado. **Amenazas** son situaciones del entorno que son un riesgo para la empresa. Ver figura 1.

**Figura 1.** Dofa



Fuente: autores

## 5.4 Segmentación de mercado

Para Thompson I, la segmentación de mercado se puede definir como, "el proceso mediante el cual, una empresa subdivide un mercado en subconjuntos de clientes de acuerdo a ciertas características que le son de utilidad (23).

Existen consumidores con diferentes hábitos, intereses, necesidades y estilos de vida, estos hacen posible la creación de productos o servicios específicos. Sumado a esta diversidad, la diferencia en los hábitos de compra, la sobrepoblación la dispersión del mercado y la dificultad de captar la preferencia de los clientes o consumidores crea la necesidad de dividir el mercado y dar más herramientas para su uso ver en las oportunidades existentes en el mercado y enfocarse particularmente a satisfacer las necesidades específicas que demanda el mercado seleccionado.

La segmentación de mercados es el proceso más importante que debe realizar todo gerente dividir el mercado (demanda potencial) en grupos más pequeños con características homogéneas dentro de cada subgrupo, pero que permitan diferenciarlos de los otros subgrupos, esto con el fin de determinar la satisfacción de cada necesidad en particular (mercado meta) y por tanto, dirigir todos los esfuerzos del área de mercadeo a esta población. Esta división del mercado se puede establecer teniendo en cuenta aspectos :

- 🚦 Geográfico: región, país, ciudad, barrio, zona urbana/rural, departamento donde vive, trabaja, compra o adquiere sus servicios
- 🚦 Demográfico: edad, género, nivel educativo, religión o nacionalidad de los usuarios, ingresos.
- 🚦 Psicográfico: de acuerdo a la clase social, estilo de vida, personalidad y cultura
- 🚦 Conductual: uso, compra, respuesta a la publicidad o promoción, conocimiento de los servicios.

El grado de segmentación que adopte cada empresa dependerá exclusivamente de los recursos que disponga y de los objetivos que tenga establecidos.

En la construcción de esta matriz se consideran las líneas de productos de la empresa y los problemas que solucionan en el mercado, para posteriormente identificar los segmentos y los respectivos micro segmentos en los cuales se pueden llevar la solución, determinados por necesidades semejantes; seguidamente se identifican los clientes y usuarios con los que la empresa interactúa comercialmente dentro de cada micro segmento. Una vez establecidos estos parámetros se realiza una priorización bajo 4 variables que debe tener un segmento así:

#### 🚦 **Medible**

Debemos de poder medir el tamaño de cada uno de los segmentos, de lo contrario no podremos determinar a cuántas personas nos estamos dirigiendo. También tendríamos que poder analizar el poder adquisitivo y las diferentes características de cada perfil.

#### 🚦 **Accesible:**

Que se cuenten con los recursos necesarios para poder atenderlo.

### 📌 Sustanciales:

Deben de ser lo suficientemente grandes como para que sean rentables.

### 📌 Accionable:

Es decir, que se pueda aplicar una estrategia de marketing que permita llegar a cada uno de los segmentos.

En la siguiente imagen se resume el proceso de construcción de la matriz producto / segmento.

En la siguiente imagen se resume el proceso de construcción de la matriz producto / segmento.

**Figura 2.** Esquema matriz segmentación



Fuente: Click Estratégico

Ver figura 2 Matriz de segmentación

## 5.5 Buyer Person

Es una figura irreal del público objetivo de una empresa mediante el cual se puede conocer la audiencia para crear estrategias de marketing orientadas a partir de sus necesidades, alineadas con el perfil, los intereses y la jornada de los clientes, ya que la creación de estos perfiles debe ser considerado como el paso inicial y crucial al momento de generar campañas o implementar algún producto o servicio.

El Buyer Person representa la diversidad de clientes en los mercados, problemas a los que cada uno de ellos puede verse enfrentados y como el producto y/o servicio que ofrece la empresa puede ayudar a solucionarlo. Existen tres categorías de Buyer Person:

El primero es quien toma la decisión, el segundo es la persona que aconseja o recomienda tu producto al cliente final y el tercero quien es el encargado de influenciar a otro quien va a ser el que tome la decisión de comprar o no, este es conocido como el influenciador, que a través de su opinión sea negativa o positiva va a predisponer al comprador a tomar una decisión. La finalidad de la segmentación y la creación de estos Buyer Person es generar estrategias de Marketing Digital que respondan adecuadamente a las motivaciones y necesidades que los clientes presentan actualmente (23).

Lo más importante es que las experiencias que tengan estos Buyer Person con la organización deben ser diferenciadas e integradas, para completar esto es necesario hacer un mapeo de cómo sería el Customer Journey de cada uno de los segmentos encontrados. Está basada en datos reales sobre el comportamiento y características demográficas de los clientes, creación de historias personales, motivaciones, objetivos, retos y preocupaciones para identificar características comunes entre los potenciales compradores (24).

La creación de un Buyer Person es muy importante porque determina el tipo de contenido que necesita para lograr los objetivos, definir el estilo y tono del contenido, ayuda a diseñar estrategias de marketing presentando al público al cual debe enfocar, definir temas de interés y entender donde buscan la información los clientes potenciales y como quieren consumirla.

Para diseñar el perfil del cliente debe unificar la información y elaborar el personaje teniendo en cuenta algunas características:

Datos demográficos, sexo, edad, ocupación, segmento de actividad, nivel de escolaridad, ingresos mensuales, medios de comunicación usados, objetivos y retos del Buyer Person

Los perfiles interesantes para la creación son redes sociales, diseñador gráfico, atención al cliente y soporte y de un analista de marketing

Los medios usados para obtener esos datos son:

- ✓ Focus Group
- ✓ Entrevistas a profundidad
- ✓ Encuestas

**Tabla 4. Plantilla Buyer Person**

<p><b>7. EMPRESA</b> Estructuras Niveles de mando Toma de decisiones Numero de empleados Acceso a inversiones</p>		<p><b>4. ¿Cómo COMPRA?</b> ¿Cuáles son los medios de comunicación que más usa?? ¿Cuáles son las redes sociales que más usa? ¿Cuáles son los formatos de contenido que más le gustan? ¿Cómo busca o ubica proveedores cuando necesita una solución para sus canales digitales ? ¿En su empresa quien toma la decisión final de compra de los servicios o soluciones tecnológicas a contratar? ¿Cuál es el tiempo promedio de toma de decisiones para aprobar la compra de un producto o servicio tecnológico en su empresa? ¿Cuáles son los sitios web que más frecuenta? ¿Cuáles son los sitios web que más frecuenta?</p>
<p><b>8. CONOCIMIENTO DIGITAL</b> ¿Cómo califica su conocimiento y manejo con respecto al uso de herramientas tecnológicas y de transformación digital para mejorar los procesos desde su rol, en sus equipos de trabajo y en su empresa en general?</p>	<p><b>1. INFORMACIÓN DEMOGRAFICA</b> (Edad, Sexo biológico, Orientación sexual, Tamaño de la familia, Ciclo de vida familiar, Ingresos familiares, Profesión, Nivel educativo, Estatus Socio – Económico, Religión, Nacionalidad, Cultura. )</p>	<p><b>5. ¿POR QUÉ COMPRA?</b> ¿Qué es importante a la hora de comprar? ¿Cuáles son sus motivadores de compra? ¿Qué es lo que más valora en un proveedor de servicios, de soluciones tecnológicas y de transformación digital?</p>
<p><b>9. CONDUCTA</b> ¿Cuales son normalmente sus rutinas dentro del ambito laboral que realiza? ¿Qué tipo de eventos frecuenta?</p>	<p><b>2. PUNTOS DE DOLOR</b> <b>Jobs to bedone</b> ¿Qué desafíos impide a esta persona lograr sus objetivos?</p>	<p><b>6. CONOCIMIENTO ¿QUÉ SABE DE NUESTRO PRODUCTO?</b> ¿Qué sabes de nuestro producto? ¿Qué sabe de este tipo de soluciones?</p>
<p><b>11. MOTIVACIONES PARA COMPRAR NUESTRO PRODUCTO O SERVICIO</b></p>	<p><b>3. ¿CÓMO LE AYUDAMOS?</b> ¿Cómo nuestra solución ayuda esta persona a superar los desafíos detectados?</p> <p><b>10. OBJECIONES Y PROBLEMAS PARA COMPRAR NUESTRO PRODUCTO O SERVICIO</b></p>	

Fuente: click estratégico

## 5.6 Benchmarking

El Benchmarking es un método de gestión empresarial en donde se busca las mejores acciones dentro o fuera de la empresa por medio de la comparación de procesos y servicios de otras empresas con la finalidad de aumentar su actividad y competitividad. La finalidad es adaptar las actividades más destacadas de otras organizaciones y adaptarlas al ámbito de trabajo para mejorar los servicios es necesario que sean del mismo sector para ser más eficientes y logara mayor productividad, puede aplicarse a cualquier proceso, enfoque porque su finalidad es tomar medidas de la calidad y satisfacción de los clientes, tienen objetivos analiza tendencias y se orienta a las buenas prácticas.

Las ventajas que tiene el benchmarking crean cambios de paradigmas, analiza la competencia, genera cultura de evolución y cooperación y ayuda a motivar a los empleados y es una práctica económica eficiente.

El análisis del benchmarking competitivo se realizó a la luz de las variables que conforman el mix del marketing desde las 4 PS, a continuación, se describe cada uno de los elementos que las integran:

**Producto:** es un bien o servicio que se oferta en el mercado con el fin de establecer las necesidades del consumidor, un conjunto de atributos tangibles (calidad, marca, envase, estilo, diseño) e intangibles (servicio postventa, mantenimiento, garantía, instalación) y otros componentes psicológicos como percepciones y emociones que satisfacen las necesidades de un mercado meta.

En el caso de los servicios de salud, su adopción implica transformar los elementos tangibles del proceso asistencial en servicios tangibles y competitivos, proporcionando así al paciente una oferta diferenciada con la que se crea valor añadido al servicio prestado.

La característica principal es la evolución en el tiempo; las necesidades de los clientes evolucionan y por eso los productos tienen que evolucionar junto con esta necesidad para satisfacer constantemente esas necesidades.

**Precio:** es el valor económico que se estima al producto se debe tener en cuenta las 3c costes, competencias y consumidores, el coste se refiere a vender su producto por debajo del costo por eso es importante saber el costo de la competencia, así como la percepción psicológica sobre el valor de su producto, el precio debe ser justo que sea adecuado para la empresa y los clientes debe ser equilibrado. Es el valor de venta de un servicio de salud en un libre mercado que incluye el costo total más la utilidad de acuerdo con la oferta y demanda de los servicios.

**Plaza:** o distribución consiste en donde se comercializa el servicio o producto que influye los canales de distribución, la planificación y la toma de decisiones de cómo llegar los productos a los consumidores el lugar donde el producto está disponible para su comercialización, la distribución física, formas de transporte, almacenes y agentes utilizados en la disposición y la presentación del producto al establecimiento

**Promoción:** es comunicar informar al cliente y los interesados sobre la empresa, los productos y ofertas para el logro de los objetivos con sus consumidores actuales y potenciales, incluye las acciones de comunicación para dar a conocer el producto. La publicidad y los medios de comunicación, redes sociales páginas web estar muy bien posicionados para lograr impactar en el público objetivo.

**Tabla 5.** Beanchmarking

<b>BEANCHMARKING</b>				
<b>Variable</b>	<b>Mi empresa</b>	<b>Competidor 1</b>	<b>Competidor 2</b>	<b>Acciones</b>
<b>Producto</b>				
<b>Precio</b>				
<b>Plaza</b>				
<b>Promoción</b>				

Fuente: autores

### 5.7 JourneyMap

Es un diagrama usado en las organizaciones para comprender las necesidades y motivaciones de los consumidores sirve para analizar el recorrido de los clientes hacia el producto y/o servicios. Es un diagrama que describe las interacciones de un cliente con una empresa desde la fase de atracción hasta la fase de fidelización, también es conocido como mapa de experiencia del cliente, consiste en un mapa conceptual donde se plasma todo el proceso de compra del cliente. Desde las etapas, interacciones y opiniones, hasta los canales, elementos y posibles errores o complicaciones que pueden producirse a lo largo de su viaje.

El objetivo es analizar la visión externa e interna del cliente en relación con el producto con la marca en sus etapas de interacción y definir la experiencia, identificar los puntos de fuga y conseguir oportunidades para crecer.

A través de este mapeo se puede imaginar, diseñar y visualizar una experiencia integral desde el punto de vista de sus clientes, encontrar cuales son los puntos de contacto sobre los cuales la entidad tiene control absoluto, que está haciendo la competencia en estos otros puntos de contacto, mitigando frustraciones que se están presentando actualmente. Este mapeo además de encontrar esos puntos clave permite ver las deficiencias que existen a la hora de proveer y comunicar el producto/servicio al consumidor y las consecuencias que estas están generando incluso en temas de costo. Cabe indicar que es de suma importancia conocer las emociones, sensaciones, problemas que tiene el cliente al acercarse a la empresa. Es por ello que se obtiene una hoja de la ruta de cada paso que toma el cliente para la compra del producto o servicio.

**Tabla 6.** JourneyMap

JOURNEY MAP								
PUNTO DE CONTACTO	PRE-COMPRA			COMPRA		POST-VENTA		
	1	2	3	4	5	6	7	8
LÍNEA DE EMOCIONES								
¿Qué Espera mi cliente?								
¿Qué recibe?								
Responsables								
😊								
😐								
😞								

Fuente: click estratégico

## 5.8 Forecast

El Forecast consiste en la estimación y monitorización de las ventas futuras para un producto, utilizando diferentes herramientas como los datos históricos de venta y las previsiones del equipo de ventas y del departamento de marketing. Tiene como objetivos:

- ✚ Mejorar el flujo de información en la cadena de suministro
- ✚ Preparar las áreas de la organización para las acciones a emprender
- ✚ Conocer qué pasará en el corto y medio plazo (no se hacen estimaciones más allá del año debido al alto grado de cambio en los mercados en la actualidad)
- ✚ Detectar los problemas con anterioridad
- ✚ Encontrar soluciones más rápidamente
- ✚ Reducir inventarios
- ✚ Mejorar la atención al cliente

**Tabla 7.** Proyección ventas

PROYECCIÓN DE VENTAS													
LÍNEA	Precio	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
productos													

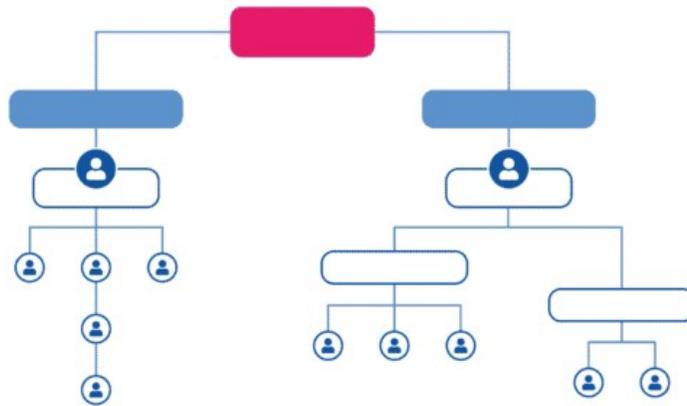
## 5.8 Organigrama

Es una representación gráfica de una estructura organizacional en una empresa allí se establecen funciones y la subdivisión en servicios y puestos de trabajo, se da importancia al nivel de jerarquía y las relaciones de subordinación entre los trabajadores y el puesto de trabajo que cada uno desempeña y sus responsabilidades.

Es utilizado como un elemento de análisis estructural entre los distintos sectores, la disposición de las relaciones de autoridad y la existencia de funciones supervaloradas o insatisfechas, puede representar un medio de control con respecto a la organización tareas y procedimientos, relaciones y medios de comunicación, relaciones humanas calidad y servicio.

Sirve para analizar la realidad actual, pero define un esquema teórico que refleja el clima organizacional y los elementos finales que constituyen la organización.

**Figura 3.** Estructura organizacional



Fuente: endalia.com

## **6. Metodología**

Se pretende realizar un proyecto de intervención cual se fundamentará en la revisión bibliográfica existente en relación al turismo médico estético en la ciudad de Medellín para partir de ese análisis y diseñar un plan estratégico de mercado mediante la alianza de las Empresas HEET y Dra. Katherine Cortés.

Se utilizará para la recolección de datos artículos científicos y literatura gris. Se buscarán artículos y trabajos en español y en inglés, en las bases de datos reconocidas en el campo de la salud con las cuales tiene convenio la Universidad de Antioquia, tales como: Pubmed, Scielo, Science Direct, Tylor, Acces medicina, Ebsco, Dialnet. También se utilizará el buscador Google académico.

### **6.1. Criterios de inclusión**

Se tendrán en cuenta los siguientes criterios de inclusión:

Fecha de publicación: Estudios realizados del 2011 al 2021

Lugar de publicación: sin restricción

Idioma de la publicación: inglés y español

### **6.2. Criterios de exclusión**

Se excluirán del estudio aquellas temáticas que hablen de turismo médico dirigido a otras patologías y otros tratamientos no estéticos.

### **6.3. Búsqueda de la información**

Para la estrategia de búsqueda se formulará el operador “AND” y se utilizarán las siguientes palabras clave verificadas con el Descriptor de ciencias de la salud DECS: turismo médico, tendencias, mercadeo en servicios de salud (ver tabla 1).

Posteriormente, se leerán los títulos y se seleccionarán los relacionados con el tema. Se leerá el resumen de los artículos y se descartarán los que no tengan relación. Por último, se procederá a leer los artículos completos seleccionados, para sustraer la información relevante de cada uno.

Se organizará en un listado los artículos cuyo contenido será tenido en cuenta y se asignará un número de referencia para la construcción de la monografía.

### 6.3.1 Aplicación de herramientas a las empresas

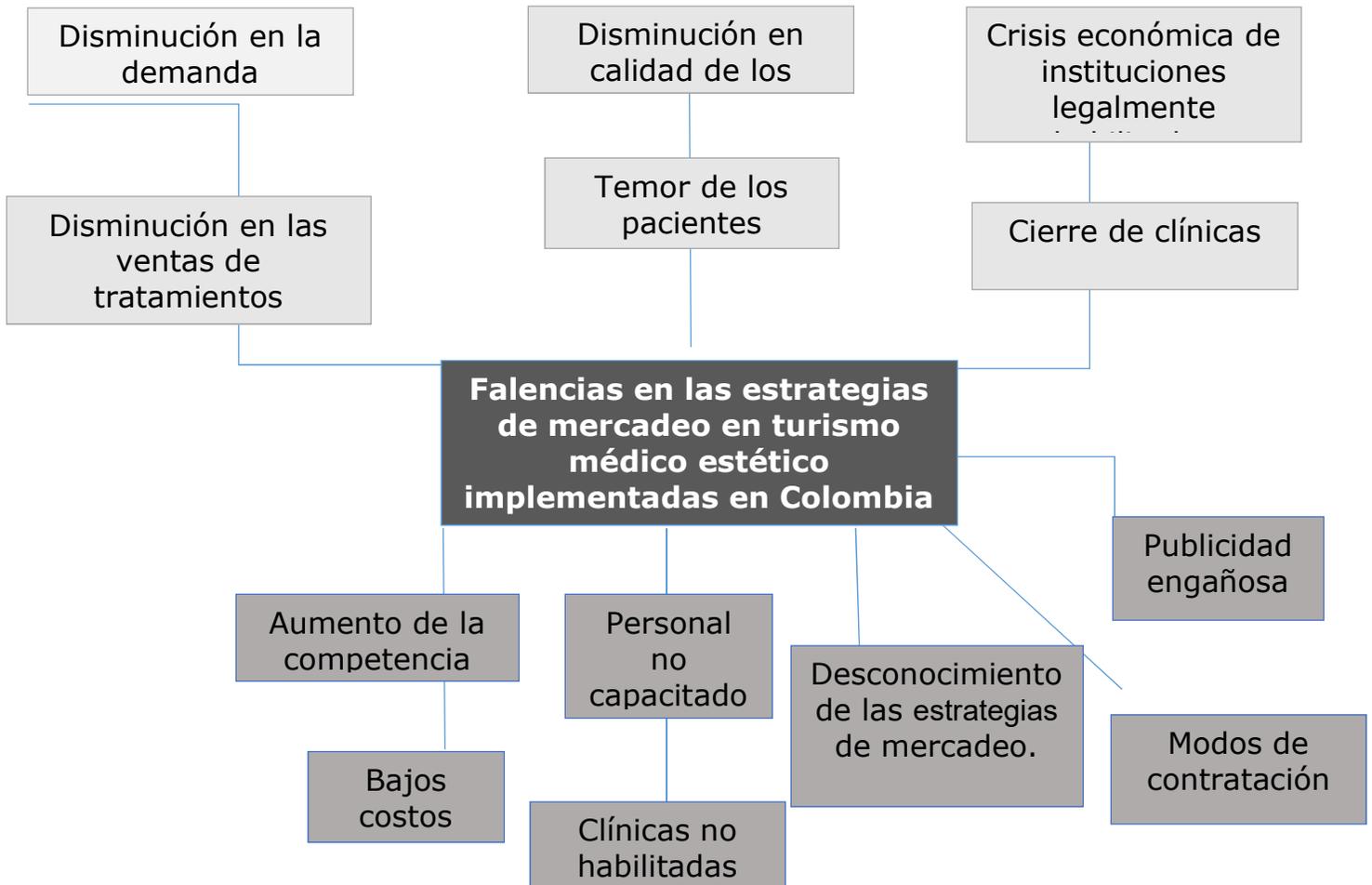
Posterior a esta búsqueda: Se hará un análisis de mercadeo y ventas para las Empresas HEET y Dra. Katherine cortés para lo cual se plantea:

- ✚ Realizar diagnóstico empresarial por medio de la herramienta de diagnóstico comercial y de mercado.
- ✚ Realizar análisis competitivo por medio de la matriz MPC.
- ✚ Análisis de mercado nacional e internacional (Estados unidos, estado de la Florida, puerto rico y Panamá.
- ✚ Definir los productos que se van a ofertar tanto en cirugía plástica como en odontología estética.
- ✚ Se elaborará una matriz de segmentación de mercadeo.
- ✚ Diseñar el Journey Map para la experiencia física y digital
- ✚ Caracterización de clientes bajo la metodología Buyer Person. Creación y aplicación de encuestas.
- ✚ Definir portafolio y canales de distribución
- ✚ Análisis DOFA
- ✚ análisis de competencias y análisis de mercado
- ✚ Presupuesto de inversión
- ✚ Forecast (proyección de ventas)
- ✚ Análisis de resultados

**Tabla 8.** Términos de búsqueda en base de datos y buscadores web

Términos de búsqueda bases de datos científica	Definición DeCS
Esp: turismo médico Ing: medical tourism	Viaje a otro país con el propósito de recibir un tratamiento o <a href="#">atención médica</a> .
Esp: mercadeo en servicios de salud ing :Marketing of Health Services	Aplicación de principios y <a href="#">técnicas</a> de mercadeo para aumentar el uso de los recursos de salud.
Esp: tendencias Ing: trends	Usado para la forma como un tema cambia, cualitativa y cuantitativamente, con el <a href="#">tiempo</a> , sea pasado, presente o futuro. Excluye discusiones sobre el curso de una <a href="#">enfermedad</a> en <a href="#">pacientes</a> individuales.
Esp: cirugía plástica Ing: Surgery, Plastic	Rama de la cirugía que se ocupa de la restauración, reconstrucción o mejoramiento de estructuras defectuosas, lesionadas o ausentes.
Esp: estética dental Ing: Esthetics, Dental	Habilidades, técnicas, estándares y principios utilizados para mejorar el arte y la simetría de los dientes y que se enfrenta al mejoramiento de la apariencia, así como de la función de los dientes, boca y cara.
Esp: Colombia Ing: Colombia	Un país en el norte de América del Sur, que limita con el Mar Caribe, entre Panamá y Venezuela, y que limita con el Océano Pacífico norte, entre Ecuador y Panamá. La capital es Bogotá.

**Figura 4.** Esquema árbol de problemas



**Tabla 9.** Esquema mapa de actores

Personas e instituciones involucradas con el tema/problema	Interés en el problema o la solución	Actitud frente el tema/problema	Observaciones (Estrategias para involucrarlo y/o que permanezca en el proyecto)
Clínicas / Alquiler quirófanos	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aumentar el flujo de pacientes para cirugía estética.</li> <li>✓ Desarrollo económico.</li> </ul>	Una actitud positiva porque tienen la oportunidad para incrementar sus ingresos.	Realizar convenios con instituciones habilitadas, donde todos tengan una buena rentabilidad.
Profesionales de la salud	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Posicionarse como profesionales prestigiosos en el área de estética.</li> <li>✓ Aumento de ingresos.</li> </ul>	buena disposición para ser reconocidos por su profesionalismo.	Contratar con personal calificado y certificado para estos procedimientos, los cuales garanticen servicios de calidad a un precio que justifique ese buen trabajo.
Cosmetólogas	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incremento de sus destrezas en esta área.</li> <li>✓ Aumento de ingresos.</li> </ul>	Postura positiva al aumentar su campo de acción y crecimiento profesional.	Convenios con cosmetólogas capacitadas, que promuevan las buenas prácticas, creando paquetes a excelentes precios y beneficios para todos.
Hoteles	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Destacarse en el público extranjero.</li> <li>✓ Desarrollo económico.</li> </ul>	Favorable al incrementar sus ventas y su buen posicionamiento en el mercado internacional.	Contratar con hoteles que cumplan los requisitos de bioseguridad y saneamiento para el hospedaje de estos pacientes, incrementando sus ventas y generando

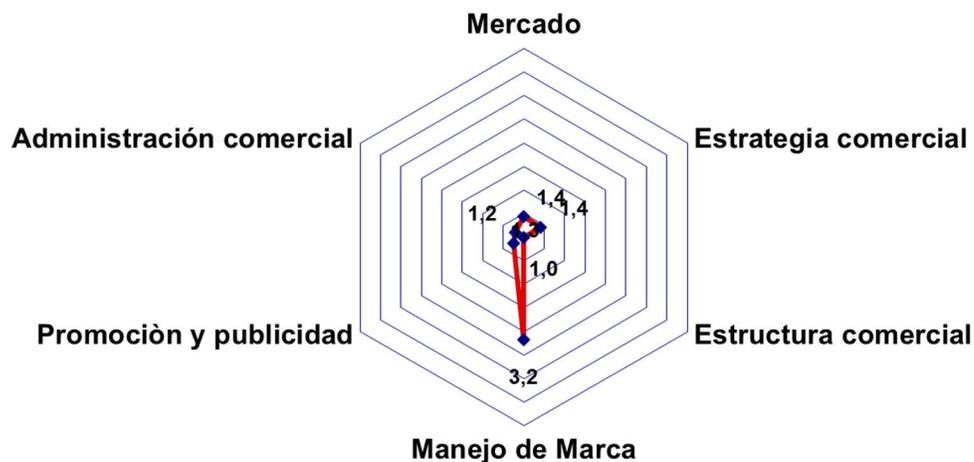
			una buena posición en el mercado internacional.
Agencias de viajes	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Elevar el volumen de ventas.</li> <li>✓ Desarrollo económico.</li> <li>✓ Visibilidad en ese segmento de mercado.</li> </ul>	Conveniente por aumento en ventas de los paquetes de viaje.	Convenios con estas agencias para garantizar un viaje seguro a los usuarios, para aumentar el volumen de ventas.
Agencias de turismo	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Crecimiento en ventas de tours en la ciudad.</li> <li>✓ Desarrollo económico.</li> <li>✓ Posición en el público extranjero.</li> </ul>	Benévola al propiciar el crecimiento en ventas de tours y promover la cultura de la ciudad	Convenios con agencias de turismo para promover la cultura y sitios turístico de la ciudad, para incrementar las ventas de estos tours.

## 7. Resultados

### 7.1 Diagnóstico comercial

Consultorio odontológico Katherine Cortés

**Figura 5.** Diagnóstico



Fuente: Herramienta: Click estratégico

Para este diagnóstico se utilizó una herramienta de diagnóstico comercial de la empresa Click estratégico, encontrando un score final de 1,58 con falencias principalmente en 5 de las 6 categorías analizadas.

A continuación, se presentan el análisis individual en cada una de las categorías analizadas:

**Mercados:** Esta categoría muestra un resultado de 1,4 de acuerdo a las variables analizadas en este campo, se evidencia que la empresa no tiene estructurado un plan de mercadeo basado en buenos conocimientos sobre el mercado objeto, no tiene una segmentación de este mercado, por lo cual no se tiene claramente definido el mercado al cual se dirige. cabe resaltar que la empresa identifica las necesidades y preferencias

de sus clientes, pero no tiene diseñado ni documentado una herramienta para esta identificación.

Tampoco se tiene identificada su propuesta de valor ni se realiza medición del impacto de la misma en el consumidor.

La empresa debe analizar el comportamiento de su mercado objeto para revisar tendencias y facilitar la toma de decisiones. Es importante tener definidas las estrategias de mercadeo, las cuales deber ser planificadas, personalizadas y adaptadas a las necesidades de la empresa y del mercado al cual quieren llegar, para lo cual se debe conocer ese mercado y así poder tener resultados concretos.

**Estrategia comercial:** esta categoría obtuvo un resultado de 1,4. Se refleja en esta herramienta que la empresa no tiene establecidos los canales de comercialización desde la empresa hasta el usuario, los cuales le permiten que el cliente tenga contacto con los servicios ofertados. Tampoco tiene definido un modelo de venta ni las estrategias de comercialización de sus servicios para seguir un proceso estructurado que fortalezca sus ventas.

Cabe señalar que la empresa tiene información acerca de sus competidores, pero no la obtiene de forma recurrente y no la tiene en cuenta para la toma de decisiones. No tiene en cuenta la demanda y la cadena comercial de la competencia para definir sus precios, lo cual es importante para estar al mismo nivel de la competencia.

La empresa no tiene bases de datos para identificar clientes potenciales, aspecto que ayuda a clasificar e identificar ese mercado potencial. No tiene segmentado los mercados para poder determinar con precisión las necesidades de ese mercado objetivo y lograr satisfacer sus necesidades mediante los servicios ofertados.

Otro aspecto importante, es que no se tiene definido un presupuesto en ventas que le ayude a fijar una expectativa comercial y anticipar la rentabilidad de la empresa.

**Estructura comercial:** el resultado para esta categoría fue de 1,0 obteniendo la calificación más baja de todas. La principal falencia radica en que la empresa no cuenta con un área o equipo comercial para dar a conocer los servicios que presta la empresa a través de acciones de promoción, según las necesidades y cambios en el mercado. Es

importante contar con un departamento comercial que ayude atender el mercado actual y proyectado, donde se estructure un plan y se definan metas. Que sea un equipo idóneo, capacitado y motivado por la empresa para lograr incrementar las ventas.

**Manejo de marca:** Esta categoría resalta por tener la mejor calificación entre el total de categorías analizadas con un resultado de 3,2. La empresa cuenta con una identidad de marca que facilita la recordación en sus clientes, esto también mejora la credibilidad en el mercado y la confianza de los clientes. Además, que se crea una diferencia entre la competencia y se impulsa la preferencia de nuevos servicios. Un aspecto por mejorar son los elementos de comunicación de la empresa hacia el consumidor y sus canales, ya que cuentan con algunos elementos pero no son suficientes ; se deben involucrar dentro de un plan de promoción, comunicación y posicionamiento de marca activo que integre diversos canales para de esta manera generar un impacto mayor en el mercado. También se debe tener una participación activa en medios de comunicación digitales y poder tener un mejor acercamiento al mercado objetivo. Se recomienda contar con los registros de protección de marca y de propiedad los cuales son necesarios para su permanencia en el mercado.

**Promoción y publicidad:** esta categoría arroja un resultado de 1,3. Se encuentra que, dentro de su plan de presupuesto anual, la empresa no asigna recursos para la promoción de sus servicios lo cual demuestra que la empresa no está invirtiendo en promoción y publicidad.

La empresa no realiza actividades de telemarketing, las cuales ayudarían a generar clientes potenciales y realizar ventas directas. No se evidencia participación en eventos para incrementar los niveles de venta.

Una variable importante, es que la empresa observa las actividades promocionales de la competencia, pero no realiza acciones de mejora para fortalecer en este aspecto frente a ellos.

**Administración comercial:** La calificación arrojada en esta categoría es de 1,2. La empresa no cuenta con una gestión comercial ni con indicadores que le ayuden a evaluar

esta gestión y tomar planes de acción para mejora, aspecto que deriva de no tener una orientación estratégica clara.

Otro aspecto de relevancia, es que como lo hemos mencionado en componentes anteriores, la empresa cuenta con pocas herramientas tecnológicas que le permitan administrar sus relaciones con los clientes. Estas herramientas de deben reforzar para impulsar el desarrollo de la empresa y ser altamente competitiva en el medio, logrando posicionarse en el mercado objetivo. Además de deben evaluar los niveles de satisfacción del cliente para detectar falencias, poder analizar e implementar un plan de acción para la mejora de la relación con el cliente.

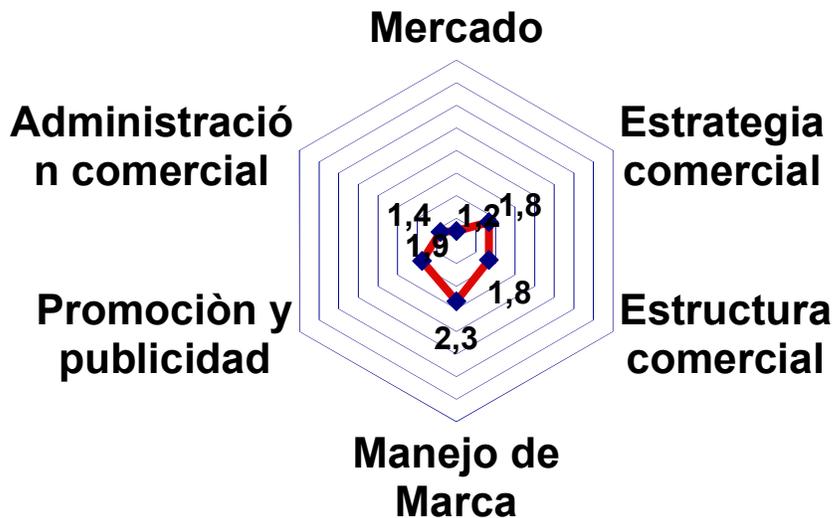
**Tabla 10.** Herramienta del diagnóstico comercial

<b>HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO COMERCIAL</b>				
<b>TABLA DE RESULTADOS</b>				
<b>No.</b>	<b>AREAS</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>		
1	Mercado	1,4	15,2%	
2	Estrategia comercial	1,4	14,9%	
3	Estructura comercial	1,0	10,6%	
4	Manejo de Marca	3,2	33,4%	
5	Promoción y publicidad	1,3	13,2%	
6	Administración comercial	1,2	12,7%	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>		<b>1,58</b>	<b>100%</b>	

## 7.2 Empresa HEET

Se realiza el diagnóstico comercial a la Empresa HEET por medio de la herramienta de diagnóstico comercial encontrando un score final de 1,75 con falencias en las 6 categorías analizadas.

**Figura 6.** Diagnostico comercial



Fuente: Autor

Ver figura 6: Diagnostico comercial

A continuación, se presentan el análisis individual en cada una de las categorías analizadas:

**Estrategia comercial:** De las categorías analizadas, estrategia comercial obtiene un resultado de 1,8. De acuerdo a este análisis la empresa no tiene definidos sus canales de distribución, los cuales son la ruta que los servicios siguen desde su origen hasta su comercialización, facilitan el proceso de compra para el cliente y reducen costos para la empresa, es importante conocer los canales de comercialización, para saber a qué público nos vamos a dirigir y así elegir el mejor canal que se adapte al cliente, debe existir un análisis de base de datos para detectar las oportunidades de negocio y realizar micro segmentación de clientes para buscar beneficios a los clientes o para ofertar nuevos servicios. En la actualidad no se cuenta con una estrategia comercial ni con un modelo comercial definido que le permita tener una gestión activa de ventas. Es importante, tener en cuenta el mercado objetivo para satisfacer sus necesidades y las oportunidades de mercado frente a los competidores. No hay un presupuesto de venta que mantenga

visible la rentabilidad y un planeamiento financiero para definir actividades y seguimiento para los clientes.

**Mercados:** Esta categoría arroja un resultado de 1,2 es la calificación más baja de acuerdo a las variables analizadas en este campo, se evidencia que la empresa no tiene claramente definido el mercado al cual se dirige, lo que se traduce en la falta de conocimiento de los segmentos que lo conforman y carecen de claridad en la identificación de las necesidades de los clientes y consumidores, no se tiene identificada su propuesta de valor; sin embargo, no se realiza medición del impacto de la misma en el consumidor.

Al no tener un análisis periódico del comportamiento de su mercado que le permita revisar tendencias para facilitar la toma de decisiones, por otro lado, el no tener estrategias de marketing definidas que le permitan generar una ruta clara en cada una de las variables del mercado.

Es importante considerar que desde el mercado no solo es importante conocer el mercado al cual se dirige, es fundamental estrategias claras que determinen en resultados concretos, de igual manera en la identificación de las necesidades con los clientes, las cuales deben salir específicamente de procesos en los que de los diferentes tipos de clientes y usuarios que integran la cadena de valor determinen de manera precisa estas necesidades, no solo desde la percepción de la gerencia.

**Estructura comercial:** La calificación para esta categoría es de 1,8 y de acuerdo al análisis realizado en el desarrollo de esta herramienta se destaca que la empresa no tiene definido un cronograma de inducción del área comercial; no cuenta con una clara definición de los perfiles, responsabilidades y funciones de la estructura comercial cuenta con cuatro asesoras de servicio al cliente las cuales no tienen una buena dinámica de atraer al cliente porque no hay una estructura organizacional que las oriente a cumplir metas y objetivos , no se cuenta con formatos establecidos para llevar un plan de trabajo, seguimiento de gestión e información de mercado y competencia no existen indicadores

de gestión los cuales permiten comprender y establecer objetivos y orientar al personal en la toma de decisiones con respecto a nuevos clientes

**Manejo de marca:** Este componente resalta por tener la mejor calificación entre el total de componentes analizados con un resultado de 2,3 sobre 5, se evidencia que la empresa tiene su logo y marca que lo identifica con sus clientes y competidores se refleja en sus tarjetas de presentación y en las imágenes publicadas se tiene una página web la cual no es atractiva al cliente el contenido no es de impacto y no convence los contenidos e imágenes. No obstante, se deben involucrar dentro de un plan de promoción, comunicación y posicionamiento de manera activa que integre diversos canales de distribución mayor manejo en redes sociales videos y blogs atractivos para los clientes y darle un valor agregado a la marca para generar nuevos clientes para de esta manera generar un mayor impacto en el mercado.

**Promoción:** Este componente arroja una calificación de 1.8 sobre 5, el resultado expresa que este proceso es deficiente en la empresa no se cuenta con estrategias de comunicación que tiene como objetivo ofrecer los servicios aplicando el telemarketing que es un instrumento de comunicación de carácter personal que tiene por objeto dar a conocer a la empresa y sus productos de forma periódica a los consumidores capacitando al personal, creando Call Center y así permitir una comunicación directa con el cliente y evaluar su satisfacción necesidades e inquietudes sobre el producto o servicio para estimular la demanda y observar la situación y las tendencias del mercado actual. Debe ampliar sus canales de comunicación participar en actividades propias creando eventos de lanzamiento y promoción comercial la cual es útil para que el servicio se conozca y recordar a su público objetivo sobre los productos y estimular la demanda

**Administración comercial:** La calificación arrojada en este componente es de 1,4 sobre 5, se evidencia la no presencia de indicadores de gestión comercial no cuenta con herramientas de medición estadísticas de los resultados individuales y grupales para analizar el desempeño, identificar las oportunidades dentro del mercado y sus

competidores para la toma de decisiones importantes, estos sistemas están enfocados con el cliente para gestionar áreas de gestión comercial que es la encargada de hacer conocer y mostrar la empresa al mundo exterior se ocupa de la satisfacción del cliente se requiere un departamento de servicio al cliente eficiente capacitado con herramientas tecnológicas que le permitan administrar su relación con los clientes y actividades periódicas de seguimiento individual y grupal para medir la gestión comercial planear correctivos y tomar decisiones. Adjuntamos Tabla 12 del diagnóstico comercial resultados:

**Tabla 11.** Herramienta diagnostico comercial resultados

<b>HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO COMERCIAL</b>				
<b>TABLA DE RESULTADOS</b>				
<b>No.</b>	<b>AREAS</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>		
1	Mercado	1,2	11,6%	
2	Estrategia comercial	1,8	17,5%	
3	Estructura comercial	1,8	17,5%	
4	Manejo de Marca	2,3	22,2%	
5	Promoción y publicidad	1,9	17,9%	
6	Administración comercial	1,4	13,3%	
<b>PUNTAJE TOTAL</b>		<b>1,75</b>	<b>100%</b>	

Fuente: Autores

**Tabla 12.** Matriz de perfil competitivo HEET

FACTORES CLAVES	PESO RELATIVO	MI EMPRESA HEET		COMPETIDOR 1 CLINICA NOVA		COMPETIDOR 2 QUIROFANOS EL TESORO		COMPETIDOR 3 DR JORGE IVAN CAÑAS	
		CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Infraestructura	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48
habilitación en servicios prestados	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6
personal capacitado	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48
personal bilingüe	0,12	1	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
costos de los procedimientos	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32	4	0,32
medios de pago	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24	4	0,24
convenios y alianzas	0,08	1	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
marketing digital	0,12	1	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48
ubicación geográfica	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48
trayectoria en el mercado	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24	4	0,24
<b>RESULTADO DIAGNOSTICO</b>	<b>1,00</b>		<b>3,0</b>		<b>4,1</b>		<b>4</b>		<b>4,4</b>

Fuente: autores

**Tabla 13.** Consultorio odontológico Dra. Katherine Cortes

FACTORES CLAVES	PESO RELATIVO	MI EMPRESA Dra. Katherine Cortes		COMPETIDOR 1 smile from medellin		COMPETIDOR 2 Special dent		COMPETIDOR 3 prevenga	
		CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Infraestructura	0,12	3	0,36	4	0,48	3	0,36	3	0,36
habilitación en servicios prestados	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48
personal capacitado	0,12	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48
personal bilingüe	0,12	1	0,12	1	0,12	4	0,48	1	0,12
costos de los procedimientos	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32	3	0,24
medios de pago	0,06	1	0,06	4	0,24	1	0,06	4	0,24
convenios y alianzas	0,08	1	0,08	3	0,24	1	0,08	3	0,24
marketing digital	0,12	1	0,12	4	0,48	1	0,12	4	0,48
ubicación geográfica	0,12	2	0,24	4	0,48	3	0,36	2	0,24
trayectoria en el mercado	0,06	2	0,12	2	0,12	4	0,24	4	0,24
<b>RESULTADO DIAGNOSTICO</b>	<b>1,00</b>		<b>2,4</b>		<b>3,4</b>		<b>3</b>		<b>3,1</b>

Fuente: autores

Existen diversas clínicas de cirugía plástica y estética y consultorios odontológicos que abarcan odontología estética en la ciudad, ambos con la prestación de servicios a pacientes nacionales e internacionales pero que algunos se centran en el paciente extranjero como cliente principal.

Se identificaron diversos factores claves que pueden considerarse fortalezas o debilidades relativas según el paciente. Luego se eligieron 10 de esos factores y se ponderaron según su importancia.

En la Empresa HEET, según esta matriz, se evidencia sus principales debilidades en la falta de personal bilingüe y en la ausencia de un sistema de mercadeo que le ayude a llegar a ese cliente potencial con respecto a sus competidores pues ellos tienen una buena imagen y tienen las herramientas de un marketing digital el cual las hace estar muy bien posicionadas frente a la competencia, además, la clínica Nova tiene convenios con entidades financieras las cuales les ayudan a solucionar el recurso económico para adquirir estos procedimientos.

Es importante resaltar sus fortalezas, como la buena ubicación, la infraestructura, personal capacitado y trayectoria en el mercado, aspectos que también son fortalezas para sus competidores.

Por otro lado, en la matriz de perfil competitivo del consultorio odontológico Dra Katherine Cortes, se evidencia que su competidor Smile From Medellín es la más fuerte frente a los demás competidores. La empresa Katherine Cortes se sitúa en el puesto más bajo, presentado sus mayores falencias en la falta de personal bilingüe, falta de diversos medios de pago, falta de convenios y alianzas, y la falta de marketing digital, siendo estas las principales debilidades, seguidas por su ubicación geográfica y su poca trayectoria en el mercado. Sin embargo, su principal fortaleza radica en el personal capacitado, habilitación de servicios ofertados y los costos de los procedimientos, aunque estos factores también son fortalezas para sus competidores.

### **7.3 DoFa**

Para determinar la situación actual de las Empresas HEET y el consultorio odontológico Dra. Katherine Cortes frente a su competencia, se indagaron primero cuáles son sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas a través de la herramienta DOFA. A continuación, se presenta la matriz DOFA y sus variables encontradas:

**Tabla 14.** Análisis interno y externo

ANALISIS INTERNO		#	ANALISIS EXTERNO		#
DEBILIDADES		Variable	AMENAZAS		Variable
Falta de Estrategias de marketing digital	1	Aumento de profesionales (cirujanos plásticos y odontólogos)	1		
No cuentan con personal bilingüe	2	Surgimiento de nuevas clínicas	2		
Publicidad y canales de comunicación escasos	3	Altos costos de insumos médicos	3		
Ausencia de pagina web	4	Políticas gubernamentales poco claras	4		
No realizan segmentación de mercados	5	Crisis económica	5		
No tienen convenios y alianzas	6	Aumento de clínicas clandestinas	6		
No se cuenta con formulación de direccionamiento estratégico: Misión, visión, valores	7	Precios bajos de la competencia	7		
Insuficiencia en los medios de pago	8	Alta visibilidad en canales digitales de la competencia	8		
Falencias en procesos administrativos	9				
Poco posicionamiento de marca	10				
Falta de investigación de mercados	11				
No se analiza la competencia	12				
Pocos pacientes	13				
ANALISIS INTERNO		#	ANALISIS EXTERNO		#
FORTALEZAS		Variable	OPORTUNIDADES		Variable
Trayectoria en el mercado	1	Telemedicina	1		
Habilitación de servicios ofertados	2	Usuarios inconformes en otras clínicas	2		
Personal capacitado	3	Convenios con otras instituciones	3		
Cumplimiento de la normatividad vigente	4	Mejorar la experiencia del paciente	4		
Experiencia institucional	5	Ubicación de la clínica	5		
Infraestructura	6	Crecimiento en la demanda de un nuevo servicio	6		
Tecnología para la prestación del servicio	7	Participación en eventos	7		
Satisfacción de los pacientes en los procedimientos realizados	8	Incremento de la demanda en mercado extranjero	8		
Excelente relación precio vs beneficio	9	Posibilidad de crecer en un nuevo segmento de mercado	9		
Acompañamiento antes, durante y después del tratamiento.	10	Nuevos servicios ofertados	10		

Se realizó un cruce de estas variables y se plantea lo siguiente:

**Tabla 15. Cruce variables**

Estrategias de crecimiento F/O	Variable Mix 4P	Estrategias de defensa F/A	Variable Mix 4P
Realizar un alianza interinstitucional que permita mejorar el portafolio de servicios entre Heet y el consultorio odontológico Dra. Katherine Cortes. F3-O3	producto	Implementar la tecnología en la prestación del servicio ante la competencia de las nuevas clínicas. F7-A2	producto
Participar en eventos como cursos y congresos gracias a la trayectoria en el mercado. F1-O7	promoción	Capacitar constantemente al personal para que sean competentes ante el aumento de profesionales . F1-A1	producto
Generar alianzas con otras instituciones de diversas áreas mediante la habilitación de servicios ofertados. F2-O3	promoción	Dar cumplimiento a la normatividad vigente que no se cumple en las clínicas clandestinas. F4-A6	plaza
Fortalecer los nuevos servicios ofertados cumpliendo con toda la normatividad vigente. F4-O10	producto	Manejar precios competitivos frente a la crisis económica. F9- A7	precio
Crecimiento en la demanda de los nuevos servicios a través de la buena experiencia institucional. F5-O6	producto		
Vincular tecnología en los procesos de atención al cliente F7-O4	producto		
Mejorar la experiencia del paciente a través de la tecnología para la prestación del servicio. F7-O4	producto		
Incrementar la demanda en mercado extranjero mejorando el engagement F8-O8	plaza		
Crecer en un nuevo segmento de mercado mediante precios competitivos. F9-O9	precio		
Aumentar el compromiso con el paciente a través de la telemedicina . F10- O1	producto		
Estrategias de refuerzo D/O	Variable Mix 4P	Estrategias de retiro D/A	Variable Mix 4P
Creación de página web. D4- O1	promoción	Aumentar visibilidad de las empresas en canales digitales mediante las estrategias de marketing digital.	promoción
Contratar personal bilingüe . D2- O4	producto	Investigar los mercados para ser competentes mediante buenas estrategias. D11-A2	producto
Crecer en la demanda de nuevos servicios mediante convenio y alianzas estratégicas. D6-O6	producto	Ampliar los medios de pago igual que la competencia. D8-A5	precio
Posicionarse en un nuevo segmento de mercado a través de las estrategias de marketing digital. D1- O9	promoción	Crear una página web atractiva e interactiva con el usuario. D4-A8	promoción
Formulación del direccionamiento estratégico: Misión, visión y valores . D7-O4	producto		
Posicionar la marca con los nuevos servicios ofertados. D10- O10	producto		
Mejorar la experiencia al cliente . D3- O4	producto		

## 7.4 Segmentación de mercado

En la construcción de esta matriz se consideraron las líneas de productos de ambas empresas. Para la Empresa HEET se consideró la línea de cirugía plástica y estética con los siguientes productos: lipoescultura con transferencia glútea, abdominoplastia con lipoescultura, pexia mamaria, mamoplastia de aumento y rejuvenecimiento facial. En cuanto al consultorio odontológico Dra. Katherine Cortes se consideró la línea de odontología estética y se incluyeron los siguientes productos: blanqueamiento dental, microdiseño de sonrisa, diseño de sonrisa en resina, diseño de sonrisa en cerámico y diseño de sonrisa en cerámica.

Posteriormente se identificaron los segmentos y los respectivos micro segmentos en los cuales se pueden llevar la solución, determinados por necesidades semejantes; seguidamente se identificaron los clientes y usuarios con los que la empresa interactúa comercialmente dentro de cada micro segmento.

A continuación, se relacionan los micro segmentos priorizados para el desarrollo de las actividades comerciales:

**Tabla 16.** Mercado

MERCADO= (COLOMBIA, USA, PUERTO RICO, PANAMA) Segmento B2B											
Gimnasios	Grandes y medianas empresas	Centros de estética, belleza y spa	Alojamientos (hoteles, glamping)	Plataformas de citas y parejas	Fondos de empleados	Agencia de viaje y operadores turísticos	Cajas de compensación	Agremiaciones	Clubes de adulto mayor (Senior Club)	Empresas financieras y de seguros	IES

MERCADO= (COLOMBIA, USA, PUERTO RICO, PANAMA) Segmento B2C							
Hombre y mujeres con obesidad morbida	Hombres transgenero	Mujeres con flacidez y ptosis mamaria después de embarazo	Exceso de colgado de dermograsso abdominal	Hombres y mujeres que quieren moldear su cuerpo	Artistas	Manager de artistas	Manager de influencer

MERCADO= (COLOMBIA, USA, PUERTO RICO, PANAMA) Segmento B2C							
Hombres y mujeres que quieren cambiar el color de sus dientes	hombres y mujeres con anomalías dentales	hombres y mujeres que quieren cambiar el tamaño o la forma de sus dientes	hombres y mujeres con dientes manchados	Hombres y mujeres que quieren mejorar su sonrisa	Artistas	Manager de artistas	Manager de influencer

## 7.5 Buyer Person

se realizaron encuestas mediante Google forms debido al tiempo para desarrollar el proyecto y la facilidad para obtener resultados de manera rápida.

A continuación, se presentan algunas anotaciones sobre los resultados obtenidos con la aplicación de la herramienta:

- ✚ Total, de encuestas diligenciadas 163.
- ✚ El 27,6% de los encuestados está en el rango de edad de 31 a 35 años el 18,4% en el rango de 26 a 30 años.
- ✚ El 64,4% de los encuestados es mujer y el 35,6% es hombre.
- ✚ Frente al estado civil, el 59,6% de los encuestados es soltero (a), el 30,4 es casado (a), y el 5% divorciado.
- ✚ Frente al nivel académico alcanzado, el 33,1% es técnico (a) o tecnólogo (a), el 24,4% es bachiller, el 23,1% es profesional, el 14,4% tiene especialización y el 5% tiene maestría.
- ✚ El 87,1% de los encuestados viven en Colombia, el 6,7% en estados unidos, 1,8 % en Canadá, 1,8% en España el 0,6% en puerto rico, 0,6% panamá, y 0,6% en costa rica.
- ✚ El 56,5% tiene como ocupación ser empleado, el 11,8% es empresario (a) , el 11,8 es emprendedor (a), el 7,5% son estudiantes, el 6,8% es jubilado (a) y un 5,6 % no tienen trabajo actualmente.
- ✚ En cuanto a nivel de ingresos mensuales, el 52,2% tiene un ingreso mensual entre 1.000.000 y 2.000.000 \$COP, el 14% entre 2.000.000 y 3.000.000 \$COP, el 12,1% más de 7.000.000 \$COP y el 9,6% entre 4.000.000 y 5.000.000 \$COP.
- ✚ Entre las redes sociales que más frecuentan está Instagram con el 86%, facebook el 69,2%, YouTube el 47,2%, TikTok el 27% y Twitter el 15,1%.

- ✚ Los canales de comunicación que utilizan son Whatsapp con un 85,9%, redes sociales 57,7 %, email 43,6%, teléfono 42,3%, anuncios media digital 13,5%, anuncios media tradicional 12,9% y blogs 4,3%.
- ✚ Los formatos preferidos para recibir información de productos son videos con el 49,1 %, imágenes 43,6%, textos 33,7%, llamadas personalizadas 26,4%, infografías 17,8%.
- ✚ El 21,2% de los encuestados se ha realizado un procedimiento de cirugía plástica o estética.
- ✚ El procedimiento que más se han realizado es la cirugía de senos con un 60%, seguido de lipoescultura 48,6% y abdominoplastia 28,6% .
- ✚ El 50,6% de los encuestados se ha realizado un procedimiento de estética dental.
- ✚ El procedimiento que más se han realizado es el de blanqueamiento dental con un 76,8%, seguido de microdiseño de sonrisa con un 28%, carillas en resina 17,1 % y carillas en cerámica 9,7%.
- ✚ Para definir la realización de un procedimiento de cirugía estética o de estética dental, los aspectos que más tienen en cuenta son el personal médico habilitado 83,7% , referencia de amigos o familiares 60,1% y precios 41,2%.
- ✚ La principal objeción o impedimento a la hora de realizarse una cirugía estética o un procedimiento de estética dental es el precio con un 58,4%, seguido del temor a los resultados 49,7%.
- ✚ A la hora de indagar sobre un establecimiento o profesional para realizarse una cirugía estética o un procedimiento de estética dental, los canales más utilizados son la visita directa a la clínica o consultorio 70.3%, referencia de un amigo 57,2%, redes sociales 54,3%, Google 33,3%.
- ✚ A la hora de realizarse un procedimiento de cirugía estética o estética dental, los recursos por los cuales acceden son ahorros propios 83%, tarjeta de crédito 9,6% préstamo con amigos o familiares 4,4% y préstamos en bancos o cooperativas 3%.

## 7.6 Benchmarking

La construcción de esta herramienta se planteó como herramienta de análisis de mercado, para medir los servicios, procesos y funciones de los principales competidores para realizar una comparación de HEET y el consultorio odontológico Dra. Katherine Cortes con sus demás competidores y poder detectar y llevar a cabo mejoras que los superen.

### Consultorio odontológico Dra. Katherine Cortés

La empresa arrojó un resultado de posición del 28%, tomando una posición débil frente a la competencia. El competidor 1 y 2 se encuentran en una posición fuerte con un resultado del 100% y de 83% respectivamente. Se presenta el cuadro resumen de esta herramienta:

**Tabla 17.** Cuadro resumen Dra. Katherine Cortés

	CUADRO RESUMEN		
	Dra. Katherine Cortes	Smile From Medellín	Special dent
% POSICIÓN	28%	100%	83%

A continuación, se describirán los aspectos encontrados en cada variable:

**Producto:** el consultorio odontológico Dra. Katherine Cortes presta los siguientes servicios: diseño de sonrisa, prótesis dentales, ortodoncia, endodoncia, cirugía oral, implantes dentales, periodoncia, blanqueamiento dental y escultura labial. Como se pudo observar cuenta con una variedad de servicios para satisfacer las necesidades básicas en odontología. El competidor 1 presta los mismos servicios con el adicional de odontopediatría y el competidor 2 centra la prestación de su servicio en diseño de sonrisa, implantes dentales, blanqueamiento dental, ortodoncia, tratamientos faciales con Botox y con ácido hialurónico.

La empresa Dra. Katherine cortes debe ser más clara a la hora de ofertar sus servicios, se debe hacer énfasis en los servicios que quiere ser fuerte en su mercado objetivo frente la competencia y generar un valor agregado en estos servicios.

**Precio:** la empresa maneja unos precios competitivos en el mercado, son más bajos que sus competidores, pero presenta una gran falencia y es la falta de convenios con entidades financieras y sistemas de crédito para ampliar los métodos de pago y financiación que se tiene para la prestación del servicio. Posterior a esto dar a conocer los métodos de pago y alianzas a los usuarios mediante canales de distribución. El competidor 1 es fuerte en este campo y tiene una amplia gama de convenios y formas de pago. El competidor 2 no es claro en sus canales de distribución en este aspecto.

**Plaza:** el consultorio odontológico Dra. Katherine cortes cuenta con una sede ubicada la entrada sur al municipio de caldas Antioquia, siendo esta una buena ubicación que le permite acceso a gran tráfico de personas que tiene contacto visual con la estructura física, factor importante para la interacción con posibles clientes. El competidor 1 tiene 15 sedes, de las cuales 2 de ellas se encuentran en el mismo municipio de caldas. El competidor 2 cuenta con una sede ubicada en el poblado en el parque lleras, lugar que es más recurrido por usuarios extranjeros.

Se debe utilizar estrategias de diferenciación y propuestas de valor frente a la competencia, investigar entre sus usuarios que les gusta de la empresa y porque acuden a ella para fortalecer ese aspecto, fidelizar los clientes que ya se tienen y lograr atraer nuevos clientes. También se puede crear alianzas con la posibilidad de dar apertura a una nueva sede, en un lugar estratégico para la atención del mercado objeto.

**Promoción:** el consultorio odontológico Dra. Katherine cortes promociona sus servicios mediante el canal de comunicación WhatsApp y la red social Instagram. El competidor 1 utiliza página web, redes sociales como Instagram, Facebook y tiktok. El competidor 2 maneja página web, redes sociales Instagram y Facebook.

La empresa debe ampliar sus redes sociales y mejorar los canales de comunicación con el cliente. Es indispensable tener el personal idóneo y capacitado para el manejo de ellas,

un community manager que le ayude construir, gestionar y administrar las redes, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus clientes. se debe tener una adecuada comunicación con los clientes para lograr promover una propuesta de valor para el éxito de la empresa.

## 7.7 Empresa HEET

La empresa arrojó un resultado de posición del 35%, tomando una posición débil frente a la competencia. El competidor 1 y 2 se encuentran en una posición fuerte con un resultado del 83% y de 95% respectivamente. Se presenta el cuadro resumen de esta herramienta:

**Tabla 18.** Cuadro resumen HEET

	CUADRO RESUMEN		
	HEET	CLINICA NOVA	DR JORGE IVAN CAÑAS
% POSICIÓN	35%	83%	95%

A continuación, se describirán los aspectos encontrados en cada variable:

**Producto:** la Empresa de HEET ofrece servicios de cirugía plástica estética y reconstructiva para clientes nacionales e internacionales con un amplio portafolio el cual incluye valoración por parte del especialista, procedimientos quirúrgicos según lo requerido (cirugía corporal facial y reconstructiva) controles posquirúrgicos según los protocolos establecidos para cada cirugía.

Cuando son clientes internacionales se ofrece el servicio de traslados hospedaje alimentación y acompañamiento personalizado. Adquisición de pólizas de complicaciones las cuales son obligatorias por el tipo de procedimiento a realizar. Laboratorios pre quirúrgicos a domicilio. Dietas y cuidados postquirúrgico por parte del personal dedicado a esta área (enfermeras nutricionistas cosmetólogas). Los clientes se

mantienen en constante comunicación con el personal dedicado antes durante y después de la cirugía

Obtuvo una calificación de 3 lo cual lo hace muy débil frente al mercado de sus competidores. Se evidencia que le falta darle atributos que lo impacten y le den más seguridad a la hora de adquirir el servicio a pesar de tener su logo y marca no se identifica el producto en el mercado este juega un papel muy importante ya que crea en el consumidor una expectativa la cual quiere saber si realmente es buena si va de acuerdo al enfoque publicitario que le han hecho y que sea lo que el cliente espera la marca se relaciona con la personalidad mediante cualidades con el fin de crear una cierta actitud en el consumidor la marca no nace sino que se hace con el tiempo según la labor desempeñada y la calidad del producto o servicio, debe buscar atributos que le aporten para dar posicionamiento y credibilidad a su marca, cambiar su logo mostrando algo más claro y atractivo a sus clientes, el mercado en el cual se encuentra es muy competitivo hay que darle sentido de valor y confianza para que marque la diferencia y logre convencer a sus clientes

**Precio:** se maneja costos promedio dentro del mercado las tarifas son competitivas y asequibles a los clientes de acuerdo a sus necesidades.

Para clientes internacionales los costos varían porque se ofrece el paquete todo incluido y están ya definidos según el tipo de cirugía y tiempo de estadía en el país.

Es importante identificar los precios de la competencia a partir de ahí se busca una estrategia de precios adecuada para hacer frente a la competencia y esto sirve como parámetro para la toma de decisiones, influye la experiencia y la trayectoria en el mercado los casos de éxitos, la adquisición de nuevas tecnologías y estar a la vanguardia en los adelantos de las técnicas y procedimientos influyen en el momento de fijar precios

También hay que tener en cuenta las variables macroeconómicas como la inflación por eso es importante adoptar estrategias de fijación de precios flexibles para no verse afectado por este fenómeno

La calificación fue de 4 se mantiene en una posición débil frente a los competidores en el caso del competidor 2 esta empresa está muy bien posicionada en cuanto a los precios

al ofrecer servicios únicos y exclusivos en este mercado son pioneros en la cirugía de rejuvenecimiento facial endoscópico por eso mantiene unos precios mucho más altos en comparación con la competencia los hace líderes y poseen este atributo de tecnología vs costo aparte poseen una muy buena segmentación del mercado y a nivel internacional están muy bien posicionados tiene buenos canales de comunicación y fidelización a sus clientes

Es por ello hay que trabajar en estos canales de distribución segmentación de mercado manejo de redes sociales y una buena alianza estratégica con entidades financieras que faciliten diversas formas de pago para todo tipo de cliente y satisfacer las necesidades de los usuarios

Con el otro competidor 1 el maneja una alianza comercial con su empresa y con otras entidades para facilitar créditos y formas de pago para los usuarios maneja precios un poco más bajo que sus competidores, pero tiene una amplia demanda por sus beneficios y brinda servicios con calidad a sus usuarios

**Plaza:** la ubicación es estratégica se encuentra en un sector muy exclusivo de Medellín en la torre medica el tesoro con instalaciones cómodas y acogedoras facilidades de acceso, seguridad, zonas de confort y de compras por su cercanía al centro comercial el tesoro restaurantes y tiendas de ropa, accesorios por su cercanía al centro comercial el tesoro

Cuenta con otra sede en Bogotá la cual también está muy bien ubicada y referenciada para sus pacientes tantos nacionales como internacionales la plaza no es solo la infraestructura también se debe incluir los canales de distribución las estrategias de venta y posicionamiento

La calificación fue de 3 lo cual se encuentra débil al no tener canales de distribución adecuados para el cliente su objetivo es facilitar el proceso de compra y aumentar la eficiencia del proceso para ello debe contar con personal capacitado en atención al cliente trabajar en estrategias de mercadeo de acuerdo a las necesidades de cada cliente se debe seleccionar el tamaño y el valor del mercado potencial que se desea abarcar segmentar el mercado objetivo por eso hay que implementar mecanismos atractivos para esa población también depende del número de competidores los cuales cada día van

aumentando debido a la gran demanda de cirujanos plásticos y de clínicas aumenta también las necesidades del mercado porque también hoy en día hacerse una cirugía plástica independiente de que tipo sea está de moda y es el bum del momento por eso se debe implementar innovar y hacer que los productos sean atractivos y novedosos para los clientes

Frente a los competidores están muy bien referenciados se nota sus estrategias y su querer mostrar a su público porque son los mejores mostrar casos de éxitos convencer con sus trabajos y fidelizar a sus clientes con otros productos diferentes a los ofertados en el caso de competidor 1 posee servicio de nutricionista y spa que ayudan a fortalecer el proceso y a adquirir nuevos ingresos por otros servicios adicionales que ayudan a fortalecer sus ingresos

**Promoción:** son las actividades comerciales que la empresa realiza con el objeto de incrementar las ventas durante un periodo de tiempo no están dirigidos a obtener un impacto inmediato a incrementar la demanda del mercado radica en establecer y mantener la comunicación con los clientes por sus diferentes medios de comunicación sea redes sociales correos electrónicos y medios masivos de difusión.

En la Empresa HEET su calificación fue 3 el cual se encuentra muy débil no hay un enfoque adecuado de esta publicidad no hay personal de atención al cliente capacitado que enrute y busque la finalidad de estas promociones que es la de fidelizar al cliente y mantener su comunicación darle un “detalle” es sinónimo de agradecimiento por su lealtad y el escoger a la empresa para la adquisición del servicio no hay un vínculo con este cliente aparte no se cuenta con la tecnología necesaria para mantener esa comunicación hay que crear el departamento de atención al cliente e implementar todos los medios de comunicación actuales llevar bases de datos e indicadores de gestión para poder evaluar al atención y satisfacción del cliente que es lo más importante para el crecimiento de la empresa

Con respecto a los competidores están muy bien organizados fidelizan al cliente y se mantiene los canales de distribución celebran los días importantes su cumpleaños días especiales y esto influye para q el cliente se sienta satisfecho y referencia a sus amigos y familiares.



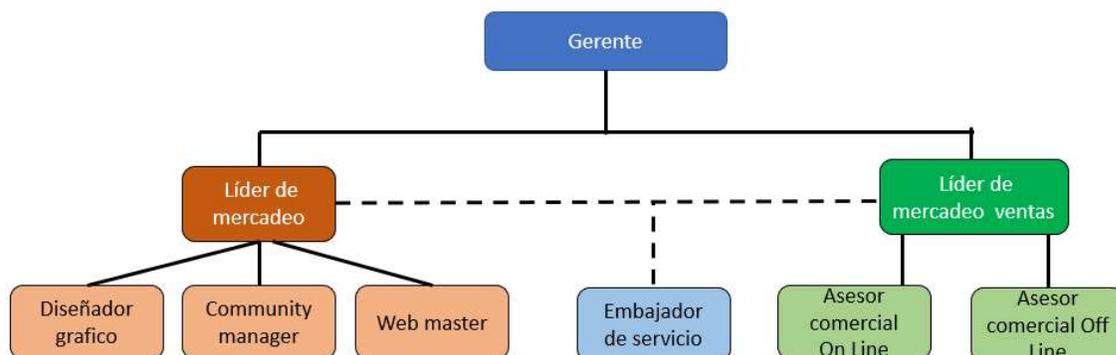
después del trabajo realizado para poder darle más seguridad y confianza a esos clientes que desean satisfacer sus necesidades.

- ✚ Falta de Personal de diseño de página web, creadores de contenido, diseñador gráfico y personal especializado en marketing digital, por lo cual se evidencia insatisfacción y posicionamiento en el mercado.
- ✚ Carencia de canales de distribución de contenido para que los mensajes lleguen al público objetivo, esto depende de los factores claves que permitan lograr diferenciar el uso de un canal u otro para entender cuál sirve para dar a conocer la marca, primero hay que segmentar el mercado y realizar e implementar una estrategia de distribución.
- ✚ Redes sociales y otros formatos son medios que permiten distribuir los contenidos de manera eficiente, para ello hay que entender la intención y personalidad que brinda cada red y cuáles son las adecuadas para garantizar la entrega del mensaje todo se logra con una buena estrategia de mercadeo en cooperación con el equipo de mercadeo, saber cuáles redes utiliza el público para llegar a ellos a través de esos canales de distribución.
- ✚ No se tiene un CMR (Customer relationship management) que es una estrategia para gestionar las relaciones e interacciones de la empresa con sus clientes potenciales y existentes para agilizar los procesos y mejorar la rentabilidad.
- ✚ Falta de atención personalizada offline en la cual se tenga personal de atención al cliente que visite empresas, fondos de empleados, instituciones de educación superior (IES) para ser más incluyentes en el mercado.
- ✚ Buscar alianzas con entidades financieras y cooperativas para solventar las dificultades económicas que logran presentar algunos clientes, ampliar su accesibilidad y medios de pagos.
- ✚ Falta implementar el método SPIN (situación, problema, implicación negociación) se basa en averiguar las necesidades del cliente y presentar los beneficios del producto o servicio que serán la solución, es importante identificar la situación, escuchar el problema entender sus implicaciones y resolver sus necesidades. Hay q tener el personal adecuado en esta labor porque allí se encuentra la oportunidad

para q reconozca y mencione los beneficios que se ofrece lo cual es una ventaja porque los clientes aprecian el valor de la marca y se convierte un referente.

- ✚ Ausencia de PQRSF para conocer las inquietudes y manifestaciones que tiene el grupo de interés y así tener la oportunidad de fortalecer el servicio, desarrollar protocolos que ayuden a dar solución a los inconvenientes de un cliente con respecto a los servicios y poder buscar así un plan de mejora, mediante el monitoreo de opiniones y análisis de comentarios.
- ✚ Escasez de SMS (servicio de mensajes simples) para envió de publicidad beneficios y ofertas ya sea mensaje directo o correo electrónico.
- ✚ Falta de telemercadeo, es importante crear conversaciones entre los clientes y la empresa, para ofrecer productos y servicios, se debe aprovechar la era de la transformación digital, el contacto de la marca y el consumidor a través de la voz puede acercarse y facilitar la conexión entre las partes este es un diferenciador y hace el proceso más humanizado.
- ✚ Carencia de estrategias de mercadeo, es importante la implementación de un Contac center que ofrezca al consumidor diferentes posibilidades de contacto permitiéndole elegir el que más le guste.
- ✚ Establecer omnicanal y asistente en redes sociales por correo electrónico o chat de páginas, crear un marketing de atracción fortaleciendo la relación con contenido relevante y de calidad que resuelva la duda de los usuarios. Contar con el personal idóneo.
- ✚ Invertir en capacitar al personal para motivarlo y valorar la empresa a la cual pertenece implementar el endomarketing que fortalezca la cultura organizacional y comprender la importancia del trabajo que realiza, tener profesionales motivados, evitar la rotación de personal y fortalecer el trabajo, monitorear el desempeño de las acciones, metas individuales como el tiempo promedio en la atención y el número de clientes captados.

Figura 7. Estructura comercial



## Forecast

Tabla 20. Pesimista

PESIMISTA 2023											
MES	Lipoescultura con transferencia glutea	Mamoplastia de aumento	Pexia o levantamiento de senos	Lifting o rejuvenecimiento facial	Lipoabdominoplastia, pexia mamaria y transferencia glutea	Diseño de sonrisa en ceramica	Diseño de sonrisa en resina	Diseño de sonrisa en cerámico	Micro diseño de sonrisa	Blanqueamiento dental	
ENERO	7	8	5	2	4	1	1	1	2	4	
FEBRERO	6	7	4	3	3	1	1	1	1	3	
MARZO	7	9	6	4	4	1	1	1	2	4	
ABRIL	8	9	6	4	5	3	2	2	2	4	
MAYO	9	8	7	5	5	1	2	1	1	3	
JUNIO	10	10	8	6	7	2	2	2	2	5	
JULIO	10	10	8	6	7	1	1	1	1	4	
AGOSTO	5	5	6	5	4	1	1	1	1	3	
SEPTIEMBRE	3	3	3	1	2	1	1	1	1	4	
OCTUBRE	7	7	6	4	5	1	1	1	1	3	
NOVIEMBRE	9	8	7	5	6	2	2	2	2	5	
DICIEMBRE	6	5	4	3	4	3	3	3	2	6	
<b>TOTAL</b>	<b>87</b>	<b>89</b>	<b>70</b>	<b>48</b>	<b>56</b>	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>48</b>	

### MODERADO 2023

MES	Lipoescultura con transferencia glutea	Mamoplastia de aumento	Pexia o levantamiento de senos	Lifting o rejuvenecimiento facial	Lipoabdominoplastia, pexia mamaria y transferencia glutea	Diseño de sonrisa en ceramica	Diseño de sonrisa en resina	Diseño de sonrisa en cerómero	Micro diseño de sonrisa	Blanqueamiento dental
ENERO	8	9	6	3	5	2	2	2	3	5
FEBRERO	7	8	5	4	4	2	2	2	2	4
MARZO	8	10	7	5	5	2	2	2	3	5
ABRIL	9	10	7	5	6	4	3	3	3	5
MAYO	10	9	8	6	6	2	3	2	2	4
JUNIO	11	11	9	7	8	3	3	3	3	6
JULIO	11	11	9	7	8	2	2	2	2	5
AGOSTO	6	6	7	6	5	2	2	2	2	4
SEPTIEMBRE	4	4	4	2	3	2	2	2	2	5
OCTUBRE	8	8	7	5	6	2	2	2	2	4
NOVIEMBRE	10	9	8	6	7	3	3	3	3	6
DICIEMBRE	7	6	5	4	5	4	4	4	3	7
<b>TOTAL</b>	<b>99</b>	<b>101</b>	<b>82</b>	<b>60</b>	<b>68</b>	<b>30</b>	<b>30</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>60</b>

### OPTIMISTA 2023

MES	Lipoescultura con transferencia glutea	Mamoplastia de aumento	Pexia o levantamiento de senos	Lifting o rejuvenecimiento facial	Lipoabdominoplastia, pexia mamaria y transferencia glutea	Diseño de sonrisa en ceramica	Diseño de sonrisa en resina	Diseño de sonrisa en cerómero	Micro diseño de sonrisa	Blanqueamiento dental
ENERO	9	10	7	4	6	3	3	3	4	6
FEBRERO	8	9	6	5	5	3	3	3	3	5
MARZO	9	11	8	6	6	3	3	3	4	6
ABRIL	10	11	8	6	7	5	4	4	4	6
MAYO	11	10	9	7	7	3	4	3	3	5
JUNIO	12	12	10	8	9	4	4	4	4	7
JULIO	12	12	10	8	9	3	3	3	3	6
AGOSTO	7	7	8	7	6	3	3	3	3	5
SEPTIEMBRE	5	5	5	3	4	3	3	3	3	6
OCTUBRE	9	9	8	6	7	3	3	3	3	5
NOVIEMBRE	11	10	9	7	8	4	4	4	4	7
DICIEMBRE	8	7	6	5	6	5	5	5	4	8
<b>TOTAL</b>	<b>111</b>	<b>113</b>	<b>94</b>	<b>72</b>	<b>80</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>41</b>	<b>42</b>	<b>72</b>

**Tabla 21.** Mapa estratégico de mercadeo

ESTRATEGIAS DESDE EL MIX DE MARKETING 4 P			
VARIABLE	OBJETIVO	ESTRATEGIAS	IMPACTO
producto	diversificación de portafolio de servicios	desarrollo de la línea de escultura labial	alto
		desarrollo de la línea dental	alto
		desarrollo de línea de armonización orofacial	alto
		implementar programa de formación en segunda lengua para el personal de ambas instituciones	alto
precio	ampliar métodos de pago y financiamiento	convenios con bancos, cooperativas y entidades de crédito	alto
plaza	Realizar un alianza interinstitucional que permita mejorar el portafolio de servicios entre Heet y el consultorio odontológico Dra. Katherine Cortes	unificar ambas instituciones	alto
		Cambio de naming y rebranding	alto
		contratación agencia de marketing digital y/o asesores comerciales	alto
promoción	Generar mayor posicionamiento, visibilidad, reconocimiento de marca y mejorar el engagement con los segmentos y público objetivos de la empresa.	aumentar canales de comunicación	alto
		visitas y convenios con instituciones de educación superior, cajas de compensación y fondos de empleados	alto
		participar en eventos culturales y sociales a nivel nacional	alto
		convenios con gimnasios, spa , centros de belleza, tiendas de estética	alto

<b>PRESUPUESTO PLAN ESTRATEGICO DE MERCADO Y VENTAS</b>		
<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Inversión</b>
<b>producto</b>	diversificación de portafolio de servicios	\$ 25.000.000
<b>precio</b>	ampliar métodos de pago y financiamiento	\$ 1.000.000
<b>plaza</b>	Realizar un alianza interinstitucional que permita mejorar el portafolio de servicios entre Heet y el consultorio odontológico Dra. Katherine Cortes	\$ 70.000.000
<b>promoción</b>	Generar mayor posicionamiento, visibilidad, reconocimiento de marca y mejorar el engagement con los segmentos y publico objetivos de la empresa.	\$ 57.000.000
<b>INVERSIÓN TOTAL REQUERIDA</b>		<b>\$ 153.000.000</b>

## 8. Conclusiones

Por medio del análisis de las herramientas utilizadas para definir la situación actual de ambas empresas, se detectaron diversos aspectos que afectan de manera negativa los procesos de las organizaciones. Se evidencian varias situaciones que propiciaron la realización del presente proyecto y son:

- ✚ En el diagnóstico comercial se evidencia la falta de un área o un equipo comercial, lo que muestra la falta de orientación estratégica, ausencia de estrategias de mercadeo y comercialización de sus servicios, por lo cual no se tiene definido a que mercado deben dirigirse y cuales necesidades deben satisfacer en ese mercado. Un aspecto importante es que las empresas ofrecen una buena atención al cliente con respecto a la prestación de sus servicios, sin embargo, no cuentan con procesos ni con protocolos para gestionar el seguimiento al cliente antes, durante y después de la atención.
- ✚ En cuanto al análisis del perfil competitivo se observa que la principal fortaleza de las empresas es que cuentan con personal médico habilitado y capacitado para la prestación de los servicios, y sus debilidades radican en la falta de personal bilingüe para la atención de pacientes extranjeros, escasos medios de pago, y débiles estrategias de mercadeo y promoción de sus servicios, esto explica la falta de un plan de mercadeo que los aproxime a cumplir con los objetivos; y por último los escasos canales de comunicación que se tienen con los clientes.
- ✚ De acuerdo a los resultados evidenciados en la DOFA, se evidencia que una alianza interinstitucional que permita mejorar el portafolio de servicios entre Heet y el consultorio odontológico Dra. Katherine Cortes, es una excelente estrategia que permitiría aportar al posicionamiento, impacto del mercado y generar complementariedad para avanzar en la ventaja competitiva.
- ✚ En los segmentos de mercado se identificaron clientes de Colombia, USA, puerto rico y panamá, buscando solucionar sus necesidades mediante las líneas de cirugía plástica y estética y la odontología estética.

- ✚ Mediante la herramienta Buyer Person se realizó encuesta a los clientes actuales y potenciales en donde se evidenció que los usuarios, tienen en cuenta principalmente aspectos como el personal médico habilitado y las referencias de amigos y familiares para elegir donde realizarse procedimientos, por tal motivo debe hacerse énfasis en estos factores para aumentar la participación en el mercado. La mayoría de usuarios radican entre 31 a 35 años y los canales de comunicación que utilizan son WhatsApp y redes sociales siendo Instagram las más frecuentada, lo cual se debe utilizar para saber llegar a ese mercado objeto. Otro punto importante es que la principal objeción a la hora de realizarse un procedimiento es el precio, y la proporción mayor de encuestados pagarían mediante ahorros propios. Se debe pensar en ampliar los métodos de pago.
- ✚ En el análisis de competencia mediante la herramienta benchmarking se refleja que ambas empresas están en una posición muy baja en comparación con su competencia; ofertan servicios similares, pero tienen escasos canales de comunicación, hay falencias en la promoción de los servicios ofertados y pocos métodos de pagos. Se hace necesario generar la alianza interinstitucional de ambas empresas para mejorar el portafolio de servicios, dar apertura a nueva sede con una buena ubicación para el mercado objeto y con toda la nueva tecnología para mejorar en la prestación de sus servicios.
- ✚ Se creó un organigrama comercial para la empresa, el cual debe ser implementado en esta alianza interinstitucional.
- ✚ El Journey Map al igual que varias herramientas ya mencionadas muestra las falencias en los canales de comunicación y la falta de estrategias de mercadeo, no se tiene valor agregado que marque la diferencia con su competencia y fidelice al cliente.

## 9. Recomendaciones

- ✚ Realizar la alianza interinstitucional entre la empresa Heet y el consultorio odontológico Katherine Cortes.
- ✚ socializar el presente proyecto de intervención a la gerencia de ambas instituciones.
- ✚ La empresa debe dar aplicabilidad a todas las estrategias derivadas de cada herramienta, tácticas y actividades propuestas en el presente proyecto para dar cumplimiento a los objetivos propuestos.
- ✚ Tener en constante capacitación al talento humano, esto da credibilidad para los usuarios y calidad en los procedimientos realizados.
- ✚ la tecnología puede ser una variable diferenciadora, estar a la vanguardia con el uso de la tecnología para la prestación de los servicios.
- ✚ Mantener una relación contante con los clientes, mediante estrategias de fidelización, de satisfacción y canales de comunicación directos.
- ✚ Es fundamental trabajar en la estructuración de un modelo de atención, servicio y experiencia al cliente con el fin de aportar valor en cada punto de contacto con el cliente – usuario y no dejar que la estrategia se centre solo en la oferta de servicios.
- ✚ Se requiere empezar a trabajar en la estructuración y puesta en marcha de un modelo comercial pensado desde lo Offline y Online.
- ✚ Desde el posicionamiento se debe iniciar acciones activas desde lo digital con el fin generar visibilidad de marca y de los servicios por medio de campañas de asociación, campañas educativas, campañas de branding.

## Bibliografía

1. Cambridge. El Turismo [Internet]. 2021 [cited 2022 Dec 10]. Available from: [https://www.cambridge.org/cambridgespanish/files/6414/0906/1947/Sample\\_Chapter\\_--\\_Temas\\_de\\_Turismo.pdf](https://www.cambridge.org/cambridgespanish/files/6414/0906/1947/Sample_Chapter_--_Temas_de_Turismo.pdf)
2. OMS. Preguntas frecuentes: ¿Como define la OMS la salud? [Internet]. OMS. 2022 [cited 2022 Dec 10]. Available from: <https://www.who.int/es/about/frequently-asked-questions#:~:text=¿Cómo define la OMS la,ausencia de afecciones o enfermedades»>.
3. OPS. Salud y turismo. Los servicios de salud para el turismo [Internet]. OPS. 2012 [cited 2022 Dec 10]. Available from: [http://www.oas.org/es/sms/cicte/docs/04-Hilda\\_Leal\\_Servicios\\_de\\_Salud\\_para\\_el\\_turista\\_mayo\\_2013.pdf](http://www.oas.org/es/sms/cicte/docs/04-Hilda_Leal_Servicios_de_Salud_para_el_turista_mayo_2013.pdf)
4. Arcila S GD. Turismo de salud: cirugías estéticas, un mercado potencial para la exportación de servicios. JSR Funlam J Students' Res. 2019;19(4):11–9.
5. Ardila Patiño JMHJRJ. El turismo de salud en Colombia y su importancia como eslabón en el entorno comercial para los negocios [Internet]. [Medellín]: Institución Universitaria Esumer; 2013 [cited 2022 Dec 10]. Available from: [https://repositorio.esumer.edu.co/jspui/bitstream/esumer/2239/1/El\\_turismo\\_de\\_salud\\_en\\_Colombia\\_y\\_su\\_importancia\\_como\\_eslabón\\_en\\_el\\_entorno\\_comercial\\_para\\_los\\_negocios.pdf](https://repositorio.esumer.edu.co/jspui/bitstream/esumer/2239/1/El_turismo_de_salud_en_Colombia_y_su_importancia_como_eslabón_en_el_entorno_comercial_para_los_negocios.pdf)
6. Montealegre Santos J DL. Mercadeo del Turismo de la salud en Colombia. Negocios y Relaciones Internacionales [Internet]. 2021 [cited 2022 Dec 9]. Available from: [https://ciencia.lasalle.edu.co/negocios\\_relaciones/261](https://ciencia.lasalle.edu.co/negocios_relaciones/261)
7. Montealegre Santos JFMDLD. Mercadeo del Turismo de la salud en Colombia [Internet]. [Bogotá]: Universidad de la Salle; 2021 [cited 2022 Dec 10]. Available from: [https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1275&context=negocios\\_relaciones](https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=1275&context=negocios_relaciones)
8. Sociedad colombiana de cirugía plástica. Sociedad Colombiana de Cirugía Plástica [Internet]. [cited 2022 Dec 9]. Available from: <https://www.cirurgioplastica.org.co/>
9. Semana. Medellín se alista para inyectar salud . Semana.com [Internet]. 2013 Aug 12 [cited 2022 Dec 10]; Available from: <https://www.semana.com/medellin-alista-para-inyectar-salud/183301/>
10. Andrea J JGMAMBVSK V. Estrategias de marketing direccionadas a empresas independientes de cirugía plástica qué incentiven el turismo médico en la ciudad de Pereira [Internet]. [Pereira]: Universidad Católica de Pereira; 2021 [cited 2022

- Dec 9]. Available from: <https://repositorio.ucp.edu.co/bitstream/10785/9317/1/DDMPME56.pdf>
11. Oquendo C. La impunidad es la regla en las muertes por cirugías estéticas en Colombia. El País [Internet]. 2022 Nov 19 [cited 2022 Dec 10]; Available from: <https://elpais.com/autor/catalina-oquendo/>
  12. Portella A. las víctimas de la cirugía estética letal en Colombia [Internet]. Ara. 2021 [cited 2022 Dec 9]. Available from: [https://es.ara.cat/internacional/america/hablan-victimas-cirugia-estetica-letal-colombia\\_1\\_4401986.html](https://es.ara.cat/internacional/america/hablan-victimas-cirugia-estetica-letal-colombia_1_4401986.html)
  13. Universidad Externado de Colombia. La crisis del turismo por el Covid-19 [Internet]. Universidad Externado de Colombia. 2021 [cited 2022 Dec 10]. Available from: <https://www.uexternado.edu.co/economia/la-tesis-del-turismo-por-el-covid-19/>
  14. MedicosDoc. Turismo Médico Medellín [Internet]. 2022 [cited 2022 Dec 9]. Available from: <https://medicosdoc.com/blog-detalle/turismo-medico-medellin-colombia/646>
  15. Ardila JM. Influencia del trabajo por turnos en salud y la vida cotidiana [Internet]. Universidad Pontificia Javeriana; 2007. Available from: <http://enfermeria.bogota.unal.edu.co/menu-principal/programas/especializaciones/especializacion-en-salud-y-seguridad-en-el-trabajo/informacion-sobre-el-programa/>
  16. Cluster Medellín Health City [Internet]. Camara de Comercio de Medellín. 2021 [cited 2022 Dec 10]. Available from: <https://www.camaramedellin.com.co/comunidad-cluster/cluster-medellin-health-city>
  17. Guerra B. Ilegales a sus anchas . El colombiano.com [Internet]. 2022 Jul 17 [cited 2022 Dec 10]; Available from: <https://www.elcolombiano.com/opinion/columnistas/ilegales-a-sus-anchas-FP18064188>
  18. Krumholtz M. Turismo estético, un riesgoso viaje que puede convertirse en una pesadilla legal. CUNY Acad Work [Internet]. 2019 [cited 2022 Dec 10];(366):12–6. Available from: [https://academicworks.cuny.edu/gj\\_etds/366/](https://academicworks.cuny.edu/gj_etds/366/)
  19. El Tiempo. De 2016 a la fecha, van 16 muertes en Medellín por cirugías estéticas . El Tiempo.com. 2019 Jun 21;
  20. Semana. Murió extranjero tras practicarse una liposucción en Medellín . Semana.com [Internet]. 2021 Oct 22 [cited 2022 Dec 10]; Available from: <https://www.semana.com/nacion/articulo/murio-extranjero-tras-practicarse-una-liposucion-en-medellin/202127/>
  21. Colombia. Ministerio de Salud. Resolución 8430 de 1993. Por la cual se establecen

las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud [Internet]. Ministerio de Salud, 8430 Colombia; 1993. Available from: <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/RESOLUCION-8430-DE-1993.PDF>

22. Ceron A DOCA. El diagnóstico comercial: herramienta básica para la gestión empresarial. Boletín Científico las Ciencias Económico Adm del ICEA [Internet]. 2019 [cited 2022 Dec 10];8(15):42–4. Available from: <https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/icea/article/view/4800/6743>
23. Ivan Thompson. La segmentación del mercado [Internet]. 2021 [cited 2022 Dec 10]. Available from: [https://www.accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/segmentacion-y-mercado\\_1563828020.pdf](https://www.accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/segmentacion-y-mercado_1563828020.pdf)
24. BSG Institute. Segmentación y Posicionamiento en la Implementación de Estrategias de Mercado [Internet]. BSG Institute.com. 2020 [cited 2022 Dec 10]. Available from: <https://bsginstitute.com/bs-campus/blog/Segmentacion-y-Posicionamiento-de-Mercado-7>