

**TURISMO EN MEDICINA ESTÉTICA: VENTAJAS Y DESVENTAJAS PARA  
BOGOTÁ, COMPARADA CON LA OFERTA DE MEDELLÍN.**



MONICA VALENCIA GARCÍA

ENSAYO DE GRADO  
PARA OPTAR POR EL TÍTULO PROFESIONAL EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTÁ  
2016

## 1. INTRODUCCIÓN

El turismo en salud se ha convertido en un sector industrial y económico que en la actualidad se encuentra en alto crecimiento; este sector abarca un significativo desarrollo social y económico de los países subdesarrollados. De acuerdo con el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2009), el sector turismo se puede clasificar en cuatro categorías: medicina curativa, preventiva, estética y bienestar, en las que Colombia puede participar captando 2.8 millones de turistas y beneficiándose en 6 millones de dólares anualmente.

Si en Colombia se busca consolidar el sector de turismo en medicina estética como un sector de clase mundial, se puede consolidar los cuatro atributos genéricos que aborda Porter (2003), quien afirma “que los sectores exitosos en la economía internacional son aquellos a los que el diamante de la competitividad les es favorable”; se puede afirmar que cuanto más competitivo sea el entorno, más probable será que alguna de éstas se quede en camino, ya que no todas tienen habilidades iguales ni explotan de manera similar el entorno (Gracia, 2008). Es por eso que surge la necesidad de responder a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los factores determinantes de la oferta de turismo en salud en medicina estética considerando las variables del diamante de Porter en dos ciudades de Colombia?

Porter (2003) destaca el concepto de ventajas competitivas para que un país y en particular sus empresas logren obtener un mejor posicionamiento que sus competidores, para ello se hace necesario el desarrollo de los factores avanzados y especializados, lo que permite elevar la calidad y cantidad de los productos elaborados y por ende mejorar su lugar dentro de la competencia internacional.

El sector de turismo orientado a la medicina estética en Colombia evidencia mejoramiento de la infraestructura, de las condiciones sanitarias, del medio ambiente, accesibilidad y los bajos costos especialmente en las cirugías estéticas. Los desarrollos tecnológicos y los altos niveles de profesionalización del capital humano del sector permiten que Colombia sea pionero en especializaciones de alta complejidad como: cardiovascular, bariátrica, ortopedia y estética

odontológica. Sin embargo, en el diagnóstico externo preliminar del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, (2009) se identifica que el sector aún es incipiente concentrándose en una oferta de valor concentrada en medicina curativa y estética. No obstante sus tarifas y alta calidad del talento humano, se convierten en ventajas competitivas que pueden atraer al turista extranjero

En este sentido Colombia entra a competir con la oferta de países de Centro y Sur América que han orientado su oferta a atender la demanda de servicios de salud prestados de extranjeros (Barriga, Farías, Ruíz, Sánchez & Jiménez, 2011).

Considerando que este sector se encuentra en crecimiento, el análisis desde la perspectiva de la alta gerencia, puede ser preliminar para estudios futuros y contribuir a indagar en este sector como eslabón de competitividad en el futuro para Colombia. Por lo tanto, el presente ensayo busca identificar los factores determinantes de la oferta en turismo en medicina estética de dos ciudades de Colombia bajo las cuatro variables del diamante competitivo de Porter.

Se desarrollará estudio de caso, teniendo en cuenta la oferta en turismo de medicina estética en dos ciudades principales de Colombia, a partir de una revisión documental.

De manera que la investigación se desarrollará en tres fases: en un primer lugar se describirá un panorama actual de prácticas y características en torno a la oferta de turismo en medicina estética de Bogotá y Medellín, con su participación en el mercado actual.

Seguidamente se identificarán las ventajas comparativas de la oferta en las dos ciudades estudiadas, teniendo en cuenta las variables del modelo de sectores competitivos de Porter.

Finalmente, en la tercera fase se desarrollará el análisis de resultados, identificando las variables que determinan los factores competitivos de Bogotá dentro de la oferta de turismo en medicina estética para Colombia.

## 2. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1 Modelo competitivo de Porter

Este modelo determina las fuerzas que se establecen para regular la competencia y así definir la rentabilidad de un sector (Parra, 2009). Ésta propuesta de Porter es la que más ha influido en el campo de los estudios estratégicos, consta de tres dimensiones diferenciadas pero de igual forma complementarias.

Empezando con la determinación de la influencia del sector industrial, que afirma Aranda (sf), se consigue por medio de las cinco fuerzas competitivas (proveedores, compradores, productos sustitutos, competidores potenciales y competidores actuales), también, considera que el poder que ejercen estas cinco fuerzas competitivas sobre la organización, facilita en compañía con las barreras de entrada y salida, el instrumento indicado para explicar el atractivo del sector industrial.

La segunda dimensión, se refiere a la cadena de valor, que consiste en un proceso y conjunto de actividades que una misma empresa desempeña para poder diseñar, llevar al mercado y entregar los productos (Porter, 1985). Por lo tanto, el estudio de esta dimensión en una empresa, se evidencia como una forma de análisis de la empresa a nivel interno para descubrir cómo funciona.

Además, Porter implementó una taxonomía acerca de la estrategia que concluye un ciclo y que permite analizar los ambientes internos y externos de una empresa, para formular una estrategia que pueda valer para conseguir ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Continuando con las estrategias y los atributos genéricos propuestos por Porter, se mencionan cuatro y se encuentran dos variables relacionadas (factores casuales o fortuitos y acción del gobierno), los cuales conforman y definen el

entorno en que han de competir las empresas locales (Morfee, 2013). Se establece, que estos enfoques son una importante contribución a la teoría de la ventaja competitiva, a continuación se describirá cada uno de ellos, para así poder comprender los aportes de Porter en torno a la competitividad de las naciones, los sectores industriales y las empresas individuales.

- Condiciones de los factores: este atributo hace referencia a la posición de la nación en la cual hace referencia una obra especializada o infraestructura indispensable para competir en un sector determinado. En este caso la ventaja competitiva más relevante y sustentable se desarrolla cuando una nación cuenta con los factores necesarios para poder competir, como puede ser heredado, descubierto o creado, en una sección en particular y estos factores son al mismo tiempo avanzados y especializados.
- Condiciones de la demanda: se define puntualmente con la esencia de la demanda como tal interna de los productos o servicios que el sector elabora. Según Porter obtienen ventaja competitiva en los segmentos en donde la demanda interna proporciona a las organizaciones locales un conocimiento de las necesidades del cliente mejor de la que puedan brindarles su competencia extranjera.
- Sectores afines y de apoyo: este determinante hace referencia de forma inmediata a la presencia o ausencia en el estado de proveedores y sectores afines cuya relación interviene para que este sector sea competitivo internacionalmente. Este hace referencia a lo que Porter denomina clusters de organizaciones competitivas internacionalmente, las cuales se considera que surgen de la relación conjunta entre diferentes industrias relacionadas.
- Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa: este atributo se refiere a las condiciones vigentes en el país con respecto a la elaboración, organización y gestión de las organizaciones de un sector, así como la tendencia de la rivalidad permanente entre estas. Al definir la rivalidad interna entre las industrias es fuerte, estas son forzadas a competir de

manera más innovadora y estratégica, y así se puede definir una adaptación de actitud global. Por ende, cuando se proyecta una gran rivalidad, las empresas buscan expandirse a otros sectores y mercados con mayor progreso que en aquellos países donde esta situación no existe (Morffe, 2013).

### **2.1.1 Diamante competitivo**

De acuerdo con Huérfano (2015), Porter hace un análisis frente a la competitividad, desde allí considera a las organizaciones como unidades básicas, para así desarrollar ventajas competitivas. Por lo tanto se desarrolla la definición de competencia, que incluye con una serie de elementos relacionados con los mercados segmentados, productos diferenciados, diferencias tecnológicas y economías de escala. (p.29).

Herrera & Giraldo (2004, 111) explican que:

*El modelo del diamante busca dar respuesta al porqué de la productividad de empresas radicadas en ciertas zonas, analizando cuatro dimensiones que conforman el diamante de la ventaja competitiva.*

Así mismo, Snowdon & Stonehouse (2006) han definido que el diamante de Porter observa el entorno inmediato donde una firma desempeña sus negocios, que influye directamente sobre el mercado y los requisitos de competencia. Los factores que establece el diamante tienen bastante influencia sobre las condiciones que posibilitan o dificultan el desarrollo del potencial productivo de una organización.

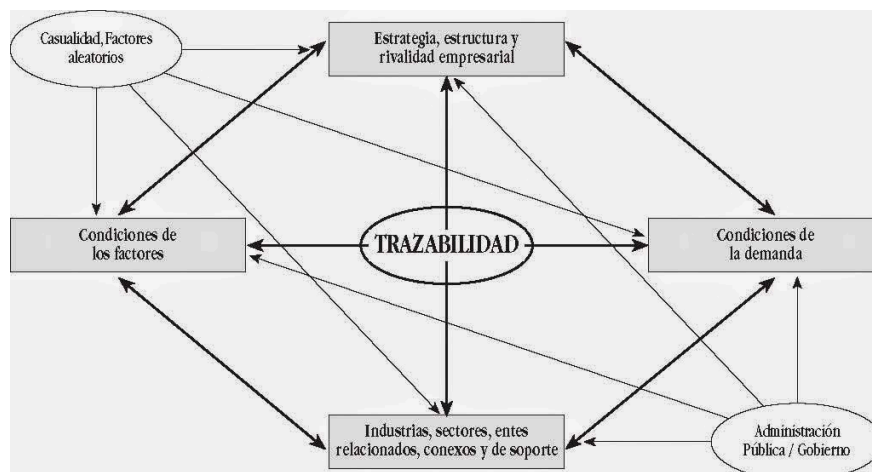
Además se considera y lo afirma Gracia (2008) que la principal aportación de Porter, es el diamante de la competitividad, el cual es una herramienta para diagnosticar la situación competitiva de un país o una región. Para todo esto, son considerables los siguientes interrogantes:

- ¿Cómo estamos?
- ¿Dónde estamos en el entorno actual?
- ¿Cuáles son nuestros elementos básicos de competitividad?

Este diamante se refiere a un sistema vinculado mutuamente, es decir la nación actual de un determinante depende de otro. Pues los requisitos favorables de la demanda, no llevarán a ventajas competitivas específicas, a no ser que el estado de rivalidad sea suficiente para realizar que las empresas reaccionen a él. Una de las ventajas de una determinante también puede crear o perfeccionar ventajas de otros (Porter, 1991)

También confirma, que los sectores exitosos en la economía internacional son aquellos a los que el diamante de la competitividad es favorable, no obstante, esta posición no implica que todas las organizaciones del dicho sector sean exitosas, aunque se afirma que entre más competitivo sea el entorno, se aumenta la probabilidad de que alguna de estas se quede en el camino, pues ya que no todas tienen las mismas habilidades, ni mucho menos explotan de manera semejante ese entorno.

*Ilustración 1. Diamante de Porter*



*Fuente: Colonia (2014) The Competitive Advantage of Nations, Porter. 1990*

## 2.2 Sector turismo en Colombia

La organización mundial del turismo (OMT) indica que el turismo es el conjunto de actividades que realizan las personas durante sus viajes y alojamiento en lugares distintos a su entorno usual, por un cierto tiempo consecutivo mínimo a un año, con fines de descanso, negocio o demás motivos no relacionados con el ejercicio de una actividad retribuida en el lugar el cual visitaron (Aguilera, Bernal & Quintero, 2006).

Aguilera, Bernal & Quintero (2006) afirman que *“en los últimos años el turismo colombiano se ha convertido en una de las mayores fuentes generadoras de empleo, de divisas y de estímulo de inversiones”*. En cuanto al año 2012 en Colombia ingresaron 50.000 extranjeros que utilizaron ese tipo de servicios, el 61% más de los reportados para el años anteriores, lo que se reflejó en una facturación de más de 220 millones de dólares en ventas directas.

Además, que el turismo se ve como un sector clave en regiones distanciadas, agradeciendo su capacidad para generar múltiples beneficios que potencializan el desarrollo de actualización y económicos. Uno de los más importantes beneficios del sector acerca de la economía es la generación de divisas para así poder ocultar las necesidades de importación, la creación de oportunidades de empleo, y esto es necesario ya que es una industria parcialmente intensiva en trabajo, la redistribución del ingreso, y esto es gracias a que se utiliza manos de obra con mínimos estándares de calificación, la construcción de infraestructura, la generación de ingresos para el gobierno por medio de las tasas de impuestos, también el aprovechamiento de las dotaciones propias de recursos de las regiones con bajo desarrollo y la creación de un efecto multiplicador sobre el resto de la economía.

A lo que se refiere de la preservación del medio ambiente y la cultura, sea la que se la valoración que da el turista a estos factores en específico, el turismo puede



contribuir a hacer rentable la conservación del ambiente y así poder mantener y recuperar los valores y costumbres propias y tradicionales.

Algunos de los problemas que enfrenta este sector para su desarrollo y el de los países receptores son similares en diferentes destinos, por esta razón la solución que ellos ofrecen demanda nuevos esquemas de planificación y cooperación, donde se integran desde el nivel local hasta el nivel supranacional. Frente a la relación entre los diferentes destinos, López Ramírez (s.f) comenta: *“la competencia no siempre es la forma más eficaz ni económicamente más eficiente de relación entre compañías o entre destinos turísticos, la investigación ha demostrado que el desarrollo turístico, en particular, es un área en la que, a menudo, la cooperación es más importante que la competencia”*.

De esta manera, se deduce que existen diferentes unidades geográficas que deberán coordinar la gestión del desarrollo turístico no solo para optimizar esfuerzos sino también para alcanzar mejores resultados. Según López Palomeque (2006) existe cuatro niveles específicos de planificación turística, el cual depende de la escala en la que se opere, estas son:

- Nivel local: esta planificación se centra primordialmente en regular los usos del suelo, suministrar los servicios típicos de la administración local como es la seguridad y la sanidad, entre otras, coordinar inmediatamente con el sector voluntario y privado y así promocionar la zona a nivel local.
- Nivel regional: esta se centra en obtener la coordinación adecuada de los entes locales con una estructura mayor del territorio para el suministro de infraestructura de transporte y comunicación, para proporcionar así la consecución de los accesos necesarios para realizar actividades promocionales o determinado tipo de inversiones públicos.
- Nivel nacional: el énfasis de esta planeación busca la coordinación de los entes regionales y provinciales para actividades promocionales al exterior, la creación de la normativa turística necesaria de rango superior y la cooperación con los organismos supranacionales.

- Nivel supranacional: la planificación debe determinar la información estadística internacional acerca de turismo y tendencias máximas del mercado. Pues debe facilitar la creación de marcos científicos y tecnológicos eficientes para el progreso de la industria turística, así como la coordinación de legislaciones y el fomento de los tráficos turísticos (p. 11)

### 3. RESULTADOS

#### 3.1 Características del Sector turismo en Salud en Colombia

Según la ANDI (2010) el turismo en salud se entiende como: “*el proceso en el cual una persona viaja para recibir servicios de salud en un país diferente a aquél en el que reside*”, un ejemplo que mencionan es sobre la diáspora de colombianos en el exterior, adicionalmente, “*son aquellas personas que viajan hacia un destino con el objetivo específico y primordial de recibir un servicio de salud fuera de su país de residencia*”.

Sin embargo, también se debe entender que el turismo en salud no son los servicios de salud prestados por proveedores tercerizados, y también los turistas o residentes internacionales que reciben servicios de salud en el determinado país del cual no son ciudadanos pero no se desplazaron por ese motivos pues no son considerados turistas de salud.

Una situación planteada sobre el turismo en salud la da el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, pues entregan un resumen ejecutivo *Desarrollando sectores de Clase Mundial (2011)* y se consideran las principales preferencias en el sector Xde turismo en salud en el mundo, son:

- Tendencias geográficas: viajan hacia Asia principalmente los residentes en Norteamérica y Europa, adicionalmente se encuentra un flujo relevante entre los países de esta región. Además, cada instante gana mayor importancia entre los turistas de diferentes geografías. Lo que se conoce dentro de los principales países que se encuentran en el ámbito del turismo en salud, son: Brasil, Tailandia, Malasia, Costa Rica y Cuba.
- Tendencias en el tiempo: Para un periodo prolongado se estima que aquellos tratamientos que ofrecerán gran rentabilidad estarán asociados con la clase de medicina preventiva y de bienestar. Recientemente, las especialidad que tienen mayor demanda en las categorías de medicina,

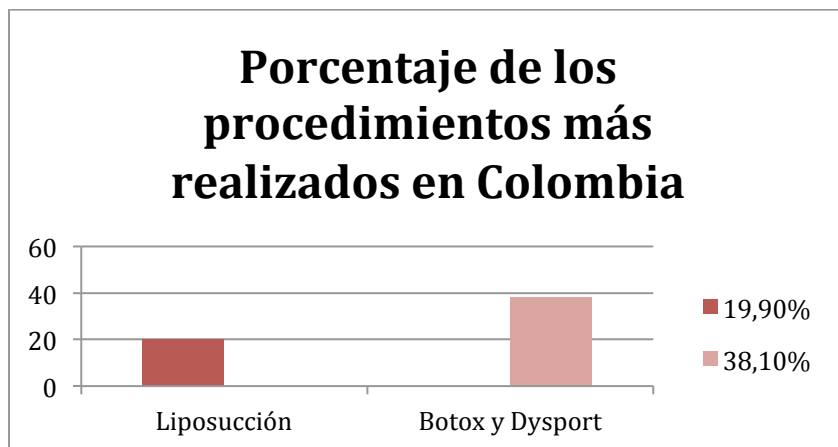
son: cardiología, cirugía general y ortopedia, mientras tanto que en la categoría de bienestar se cuentan con: levantamiento espiritual, talleres de nutrición y tratamientos de spa. (Barriga, A., Farías, M., Ruíz, A., Sánchez, A. y Jiménez, W., 2011).

Por ejemplo, en España se ha incrementado el culto al cuerpo y es de gran importancia en los centros de spa y bienestar el interés por destinos exóticos que promuevan el bienestar y cuidado de la salud. Esta preferencia, más la exclusión de tratamientos dentales y procedimientos estéticos en todos los servicios médicos europeos, los largos tiempos de espera para alcanzar a llegar a un tratamiento a través del sistema de Seguridad Social y elevados costos en el mercado local, inicia una serie de oportunidades para que Colombia se consolide como destino turístico de salud (Proexport, 2012)

Por ende también confirma el buen posicionamiento que tiene Colombia frente a la prestación de servicios y la calidad en procedimientos odontológicos, estéticos y cirugías de alta complejidad, pues se ofrece a los operadores turísticos la posibilidad de posicionar al país dentro de los destinos en Latinoamérica que encabezan y lideran la prestación de servicios de salud con excelente calidad y bajos costos. Además, algo que el exportador de servicios debe hacer para llegar al mercado español es primero, contactarse con una agencia de viajes minoristas que es la encargada de llegar al cliente final. No obstante, si este exportador tiene algunos contactos de su profesión que ejerzan en este país, se puede llegar inmediatamente al cliente (p.21).

Algunos de los procedimientos más comunes que se realizan en Colombia son los la liposucción 19.9% y el Botox y Dysport (38.10%) (ilustración 2) (Portafolio, 2013):

*Ilustración 2. Procedimientos estéticos de mayor demanda*



*Fuente: Portafolio, 2013*

Colombia puede tener una gran oportunidad significativa en el sector turismo de salud, por medio de una definición de la postura estratégica clara y el desarrollo de un modelo de negocio institucional para el país. (Desarrollando sectores de clase Mundial en Colombia, 2009). Según De la Puente (2015) la búsqueda de tratamientos y procedimientos médicos en los últimos años ha creado una oferta internacional en estos servicios, que combinan los procedimientos que buscan los pacientes con experiencias turísticas basadas en las riquezas naturales, culturales, artesanales y autóctonas un valor agregado que ha fortalecido al país en este aspecto.

Igualmente, la creciente necesidad de sustituir la demanda de procedimientos médicos invasivos y no invasivos para así una mejora a nivel integral del bienestar se ha fomentado un crecimiento de la movilidad internacional, por medio de convenios entre las empresas aseguradoras y traslado de personas particulares que benefician en el proyecto de oferta médica para pacientes externos en las localidades de destino (De la Puente, 2015)

Por lo tanto los informes del Ministerio de Industria y Comercio colombiano afirman que Colombia podría competir con una propuesta estratégica clara, incentivando por lo menos 2,8 millones de turistas de salud y de esta manera generar ingresos

de 6,3 mil millones de dólares en el año 2032, además este sector en Colombia es aun nuevo con una propuesta de valor concentrada en la medicina curativa y estética, con un manejo de entre 4.100 y 7.000 pacientes en las categorías de medicina y 44.800 en busca de procedimientos de bienestar para próximos años (Forestieri, 2012).

Ahora con la información anteriormente proporcionada por una entidad oficial, las perspectivas de las instituciones de salud, será el de promover el desarrollo de los departamentos internacionales en cada una, el procedimiento y desarrollo de planes y paquetes interesantes para el paciente turista y además facilitar las condiciones que afirmen que la información disponible acerca de la capacidad de servicios en cada uno se localice de manera fácil y precisa en los diversos puntos de acceso, estas instituciones deben buscar acreditaciones internacionales apropiadas que además aseguren en términos generales un progreso global en los servicios que suministra y así los colombianos también se beneficien con esto se lograría incrementar la calidad de los servicios de salud a los pacientes internacionales.

Para concluir Forestieri manifiesta que el alcance del desarrollo del turismo en salud en Colombia aún se encuentra en su punto inicial, la expectativa está en que la línea de negocio permita consolidarse como una unidad de financiamiento propio a las instituciones de salud, que cuando se requieran estándares de calidad internacionales se pueda mejorar así mismo la prestación de servicios de salud a nivel nacional como lo es en calidad y oportunidad y que también sea un motor de desarrollo de la economía nacional por el turismo en sí y de igual forma los ingresos de las actividades que generen estos campos; salud y turismo (p. 17-18).

Sin embargo, los mayores desafíos que enfrenta este sector para llamar la atención de los extranjeros se encuentran los siguientes (Revista Dinero, 2010):

- Superar la barrera del lenguaje.

- Proporcionar mayor inversión en infraestructura de servicios médicos y de bienestar
- La construcción de más zonas francas de salud
- Establecer alianzas estratégicas con instituciones reconocidas a nivel mundial
- Estandarizar el manejo de expedientes

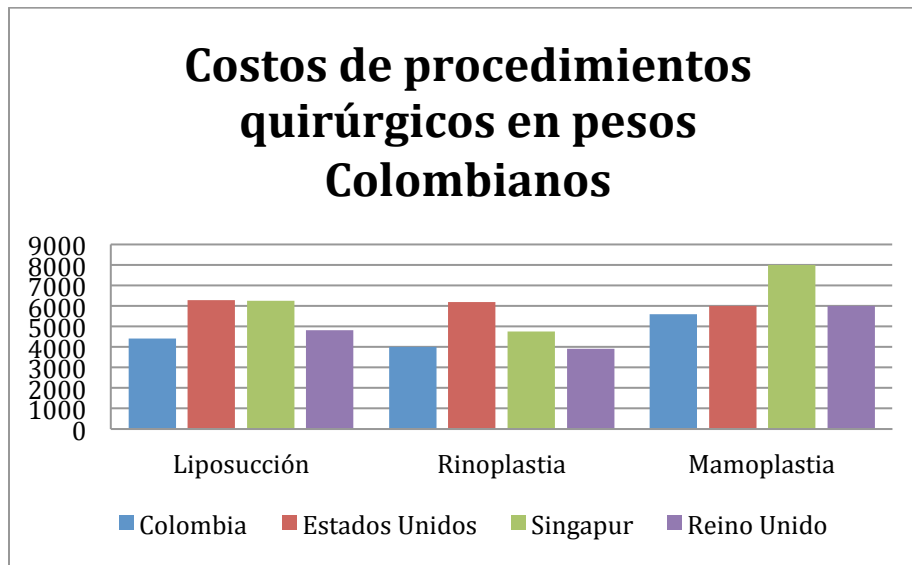
### **3.1.1 Oferta de servicios de Bogotá**

La ciudad de Bogotá cuenta con alrededor de 173 hospitales (nivel 1, 2 y 3), ubicados en los sectores principales, pues se encuentran servicios de baja y alta complejidad, además otra de las modalidades que se ejerce es la atención domiciliaria. Sin embargo, la ciudad tiene como estrategia fusionar algunos hospitales para que así se implemente un nuevo modelo en el cual los pacientes sean atendidos de manera respetuosa, oportuna y con los mejores estándares de calidad, afirma la Secretaria de Salud de Bogotá, (2016)

Por otra parte, muchos extranjeros y en especial los estadounidenses, viajan a Colombia para someterse a intervenciones quirúrgicas debido a que estos procedimientos son de más bajos costos incluyendo los gastos del viaje.

Comparado con países como Estados Unidos, Reino Unido y Singapur se obtiene gran diferencia en sus precios, como se observa en la ilustración 3 (AARP, 2014).

Ilustración 3. Costos de procedimientos quirúrgicos



Fuente: AARP, 2014

Evidenciando así una comparación significativa en los precios de Estados Unidos y Singapur. Debido a esto, Bogotá se convirtió en la capital del turismo de salud por su gran diversidad de servicios profesionales como los médicos, doctorados de todas las especialidades, la excelente calidad de los hospitales, la atención adecuada de los paramédicos, entre otros varios factores que hacen prever que los ingresos en este sector cada día suban más.

En este sentido, Bogotá está trabajando en el proyecto “Ciudad Salud”, este es el resultado de un proceso de varios años de gestión y tiene como objetivo crear en el territorio situado en el eje vial de la calle 1ª entre la avenida circunvalar y la carrera 30 y entre la calle 6 y la quebrada del río Fucha en la ciudad, un desarrollo urbano de competitividad y también de salud, con objetivos sociales específicos que incluye la colaboración de los siguientes hospitales: La Samaritana, Instituto Federico Lleras Acosta, Santa María, Hospital de la Misericordia, Instituto Nacional de Cancerología, Hospital San Juan de Dios e Instituto Materno Infantil.

Estos factores principalmente tienen dos diferencias:



- La producción y el desarrollo de un clúster de servicios de salud especializados de gran complicación, con la presencia de actores públicos y privados destinados a prestar los servicios de salud y sus adicionales con mayor y alta calidad, con el fin de mantener y mejorar la salud del distrito y la región produciendo a la vez oferta exportable de servicio de salud de alta dificultad.
- Desarrollo de un proyecto de renovación urbana con disposición al servicio de salud para mejorar el entorno complicado hospitalario y en general de todo el sector que se encuentra en el centro de la ciudad convirtiéndolo en fundamento de desarrollo y competitividad urbana (El nuevo siglo, 2012)

**Según Revista Dinero (2013) afirma que Bogotá tiene grandes fortalezas que serán aprovechadas para lograr mejores resultados, como su alta calidad en servicios de salud, el nuevo aeropuerto que abre las expectativas de crecimiento en la llegada de vuelos, la robusta infraestructura hotelera, y un ambiente propicio para esta clase de turismo.**

**Otra de las estrategias que implementa la ciudad para organizar las actividades de prestación de servicios en salud son las zonas francas, entre ellas la Clínica los Nogales, como la primera zona franca autorizada en Bogotá, orientada a materializar la exportación de servicios de salud, por otra parte, instituciones de trayectoria en la ciudad como la Fundación Cardioinfantil, desde el 2009 atiende pacientes extranjeros (Castro, Villarraga, Barreto, Sánchez y Jiménez, 2011).**

### **3.1.2 Oferta de servicios Medellín**

El departamento de Antioquia cuenta con un servicio de 1.978 hospitales, clínicas, centros y puestos de salud, en los que Medellín como la ciudad principal tiene 184 hospitales y clínicas 107 centros y 238 puestos de salud, 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 afirma Castaño (2014) que 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” (p.25).

Normalmente el clúster de servicios de medicina y odontología, se encarga de promocionar una cultura de confianza e integración de establecimientos con el fin de la construcción de redes de cooperación en la prestación de servicios, educación e investigación en la salud de mayor calidad, dominante de esta manera el mercado internacional y continuar con la mejora de la competitividad de esta región, se espera que para próximos años Medellín y Antioquia se posicionen frente a diversos destinos de salud como una de los más importantes de América Latina, puesto que cuenta con más de 1.800 médicos y odontólogos especializados.

Así mismo confirma que *“el método de salud de esta ciudad está clasificado como el primero en Latinoamérica y el vigésimo segundo en el mundo según el informe dado por la Organización Mundial de la Salud [OMS] en el año 2000”*.

De manera que para alcanzar este posicionamiento, es primordial desarrollar el recurso humano competente para escuchar las necesidades de los clientes internacionales incrementar y mejorar la calidad de las instalaciones en términos de infraestructura para prestar los servicios de salud y bienestar, de igual forma fortalecer el procedimiento de información existente e incorporar estrategias de promoción eficaz y eficiente que permitan capturar la demanda internacional.

De acuerdo con Porter (citado en Marulanda, Correa & Mejía, 2009) un clúster es un grupo de compañías y asociaciones interconectadas aparentemente divergentes las cuales están geográficamente cerca, se ejercen en el sector industrial y están conjuntas por unas características complementarias y comunes, estableciendo así la competitividad de estas industrias que están basadas en cuatro factores:

- Firmas competitivas con visión estratégicas.
- Exigente demanda internacional.
- Alta capacidad de industrias relacionadas
- Buen ambiente de instituciones específicas de apoyo

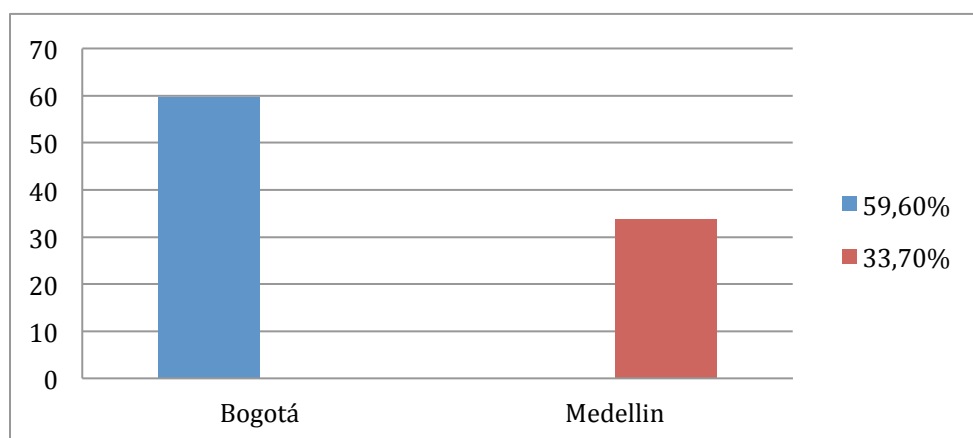
Asegura la Cámara de Comercio de Medellín (2014) *“que esta ciudad viene prestando servicios de salud especializados en medicina a las personas que viven en otros países de América y Europa, desde los años ochenta”* pues estos buscan atención a través de los médicos particulares o institucionales en una o dos clínicas de la ciudad. Sin embargo, hubo complicaciones en algunos procedimientos quirúrgicos y también médicos sin respuestas adecuadas a estas, como lo fueron; injusticias en los precios que se le cobraba a cada persona y las instituciones que transferían dichos pacientes. Fue una situación que generó grandes desconformidades y desconfianza, lo que originó un decrecimiento importante de la demanda de los servicios para la ciudad, esta situación fue aprovechada por otra ciudad de Colombia que brindaba mayor confianza, como vuelos directos a los países de mayor ascendencia los pacientes, bajos costos y excelente calidad (p.61).

### **3.1.3 Ventajas comparativas de la oferta de medicina estética para turistas extranjeros en Medellín y en Bogotá**

De acuerdo con la información del Programa de Transformación Productiva (2014), Colombia ha tenido un importante crecimiento principalmente en los últimos años, un aumento de 61.2% para el año 2013 en cuanto al año 2012, pasando de 134 millones de dólares en exportaciones de turismo en salud, a un incremento de 216 millones de dólares, lo cual tiene un impacto en la economía nacional, observándolo además desde un punto de vista del aumento en el servicio de hotelería con una mayoría en huéspedes extranjeros, el cual el motivo de viaje fue salud.

Complementando de esta forma, se evidencia un impacto en las principales ciudades del país como lo son Bogotá y Medellín, encabezando de la siguiente manera:

*Ilustración 4. Pasajeros que ingresan al país, en las principales ciudades*



*Fuente: PTP, 2014*

Influenciando la economía de estas dos grandes ciudades ya que se genera no solo un servicio de hospedaje sino que adicional de alimentación, entre muchos otros, como lo son; el comercial turístico, ya que los extranjeros les agrada conocer parte de la historia, tradiciones y cultura de estas ciudades.

Continuando con estas dos ciudades, la ventaja competitiva en cuanto a Bogotá se refiere es que muchos de sus centros estéticos ofrecen tratamientos de alta calidad pensando no solo en la parte estética, sino también en la salud del paciente y la promoción de su bienestar (Presenza, 2014).

Así mismo confirma, que la mayoría de los turistas que viajan a Bogotá lo hacen como parte del segmento de turismo médico que llega a la ciudad, buscando procedimiento de medicina estética, rejuvenecimiento y adelgazamiento con excelentes resultados y con los mejores profesionales en este aspecto.

Una de las ventajas que tienen estos centros estéticos es que preparan a todo su personal para que brinden una excelente atención, sean cordiales y sobre todo

inspiren confianza. Y es así como los pacientes tanto nacional como internacional que viajan a Bogotá buscan soluciones estéticas de los más altos estándares de calidad y la mejor tecnología e infraestructura para la realización de los diferentes procedimientos.

Adicionalmente, se considera que en Bogotá se encuentra una ventaja competitiva en términos de precio, la facilidad de acceso al país y el apoyo que brindan las organizaciones nacionales de promoción de la salud y el bienestar del turismo (De la Puente, 2015).

Unas de las principales instituciones de Bogotá, son: (Barriga & cols, 2011).

- Fundación Cardioinfantil: en el año 2009 atendió 600 pacientes de otros países y obtuvo ingresos de hasta más de US\$6 millones. Principalmente la procedencia de estos pacientes fue de los países de Ecuador, Panamá, Surinam, Aruba, Curazao, Honduras y Estados Unidos.
- Fundación Santafé de Bogotá: se ha acreditado internacionalmente y es observada por otros países para la prestación de servicios médicos, tales como procedimiento de trasplantes, cirugía refractiva, tratamientos cardiológicos (Dinero, 2010).

También se encuentran entidades con larga trayectoria en estos procedimientos y reconocidas por su servicios de calidad, una de ellas es la Clínica La Sabana ubicada en un sitio privilegio y central de la ciudad, adquiriendo un reconocimiento por sus modernas y cómodas instalaciones pues están adecuadas para poder prestar la mejor atención a sus pacientes, por otro lado cuentan con la máxima tecnología de punta y un grupo de médicos especialistas que brindan estos servicios contando con una gran experiencia y profesionalismo, y los productos que ofrecen son cirugías de reconstrucción, mamoplastia y cirugías plásticas y estéticas (Clínicas Estéticas, s.f)

Y otra de ellas es La Clínica Avellaneda, con un reconocimiento por su larga experiencia (28 años) en estos servicios. Contando con médicos capacitados para

hacer de sus procedimientos casos de éxito, y también ofrecen paquetes quirúrgicos especiales para la comodidad de sus pacientes que tengan que trasladarse de ciudad, como lo son; brindar tratamientos de forma rápida y efectiva y que cuenten con la mayor comodidad, los procedimientos que allí se realizan son, liposucción, rinoplastia, mentoplastia entre otras (Clínicas Estéticas, s.f)

Y en algunos centros estéticos de Bogotá, a los pacientes que vienen del exterior a operarse tienen la opción de obtener exclusivos planes de hospedaje. Cuentan con gran cantidad de hoteles localizados cerca a las clínicas, en la mejor zona de Bogotá, donde también el paciente podrá estar acompañado de sus familiares en su recuperación. Estas comodidades se le conocen como “Turismo Médico” pues también constan con la facilidad de movilizar al paciente al aeropuerto (ida-regreso) e igualmente con un plan por si desea conocer la ciudad, los lugares famosos de la capital colombiana poder disfrutar de hermosos paisajes, eventos culturales, restaurantes con gastronomía típica nacional e internacional (Exilaser, 2014).

Con respecto a la ciudad de Medellín, Castaño (2014) identifica algunos aspectos estratégicos implementados para continuar trabajando y mejorando en este sector, estos aspectos son:

- Mejorar la calidad humana del personal para el sector, corrigiendo el déficit de profesionales en ciertas áreas de la salud.
- Aumentar las tasas y los niveles de competencias en bilingüismo en el sector salud.
- Evaluar y ajustar las normas de calidad y la exportación de servicios de salud.
- Implementar unas estrategias de desarrollo en los centros de excelencia.
- Adecuar los sistemas de información y seguimiento existentes, de manera tal que sirvan para la toma de decisiones por parte de compradores y usuarios o pacientes internacionales.

- Aumentar la eficiencia y ampliar la capacidad instalada para poder atender una demanda adicional de pacientes internacionales.
- Desarrollar productos, servicios e infraestructura de clase mundial relacionados con el turismo de bienestar.
- Incrementar una estrategia de promoción internacional del país como destino de Turismo de Salud. (p.25).

Para así conocer qué tipo de residentes extranjeros se está atendiendo, para conocer los medios de difusión más efectivos para este tipo de pacientes y cuál es la percepción que tienen frente a la calidad de los servicios recibidos, estos factores se convierten en prioridad para las instituciones de salud de Antioquia pues así pretenden internacionalizar sus servicios, argumenta Castaño.

A partir de la creación del clúster servicios de medicina y odontología en Medellín, la Cámara de Comercio de Medellín (2014), confirma que a través de las 29 IPS que lo constituyen, solo corresponde el 3,2% del total de la oferta de servicios de la ciudad de Medellín y los pacientes que son internacionales representan menos del 1% del total de los pacientes atendidos al año por todo este sector.

Sin embargo, obtuvo una serie de logros en cuanto a turismo de salud se refiere, y una gran ventaja frente a otras ciudades, pues diseñó herramientas claves de promoción y fortalecimiento, conocido como el primer portafolio internacional unificado en la prestación de servicios de salud, misiones internacionales con aseguradoras, facilitadoras y empleadores, también se brindan capacitaciones en bilingüismo, facilitación en el proceso de acreditación de las instituciones médicas, entre otros varios. En el año 2010, contó con un presupuesto de \$1.500 millones para poder financiar actividades de fortalecimiento empresarial y cofinanciar actividades estratégicas para así acceder a los mercados internacionales (Dinero, 2010).

Y finalmente, algunas de las principales instituciones de Medellín, son: (Barriga & cols, 2011)

- Hospital Universitario San Vicente de Paúl: brindó atención a 600 pacientes internacionales en 2009, y obtuvo ingresos por más de US\$1 millón. La mayoría de sus pacientes fue de Panamá, República Dominicana, Venezuela, Perú, Ecuador y Estados Unidos. Hizo algunas inversiones en el 2010 por \$200 mil millones en un complejo hospitalario, y por otro lado de \$12.100 millones para la sede en la ciudad de Medellín.
- Hospital Pablo Tobón Uribe: durante los años 2003 y 2009, el número de pacientes extranjeros paso de 70 a 417 y la facturación de US\$130.000 a US\$1.339.000. Los pacientes extranjeros son principalmente de Estados Unidos, Curazao y Venezuela. Se han realizado inversiones en el año 2009 por \$26 mil millones y en el año siguiente por \$28 mil millones. (p.132).

Para que en próximos años, Medellín pueda ser reconocida por el desarrollo y la calidad de sus servicios como uno de los tres destinos de salud más importantes de América Latina (Castro, 2013).

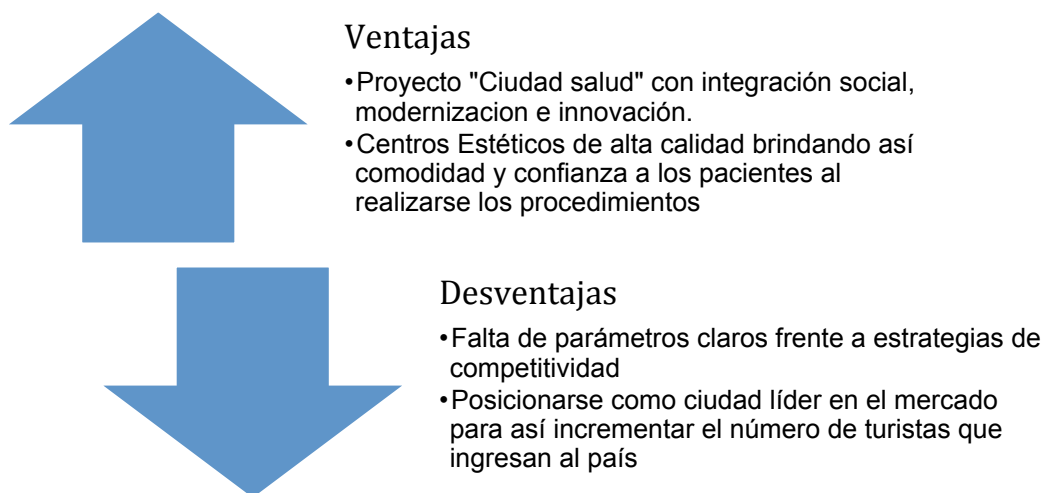


#### **4. REFLEXIONES FINALES**

Para concluir, de acuerdo con la importancia de las variables competitivas planteada por Porter, se destaca en la oferta en turismo en medicina estética de las dos ciudades (Bogotá y Medellín) identificando los siguientes elementos más relevantes; una es la variable de los factores, haciendo referencia a la infraestructura y los componentes que pueden llevar a la competitividad del sector en una nación, que la ciudad cuente con los recursos necesarios para realizar los procedimientos de forma adecuada y confiable, y otra es el cambio de estrategias, estructura y rivalidad, estas dos ciudades cuentan con un alto nivel de competencia en el sector y buscan la elaboración y gestión de mejoramiento, y estrategias en las organizaciones, por lo tanto la ciudad de Medellín trabaja parámetros específicos para esta mejora, como lo son una cultura de confianza e integración en sus instituciones.

Las ciudades de Colombia, cuentan con un panorama en torno a la oferta de turismo en medicina estética bastante amplio pues por la parte de Bogotá una de sus ventajas y desventajas, demuestra que se está creando una capacidad de oferta, sin embargo, se debe focalizar en las estrategias para posicionarla como ciudad líder (ilustración 5).

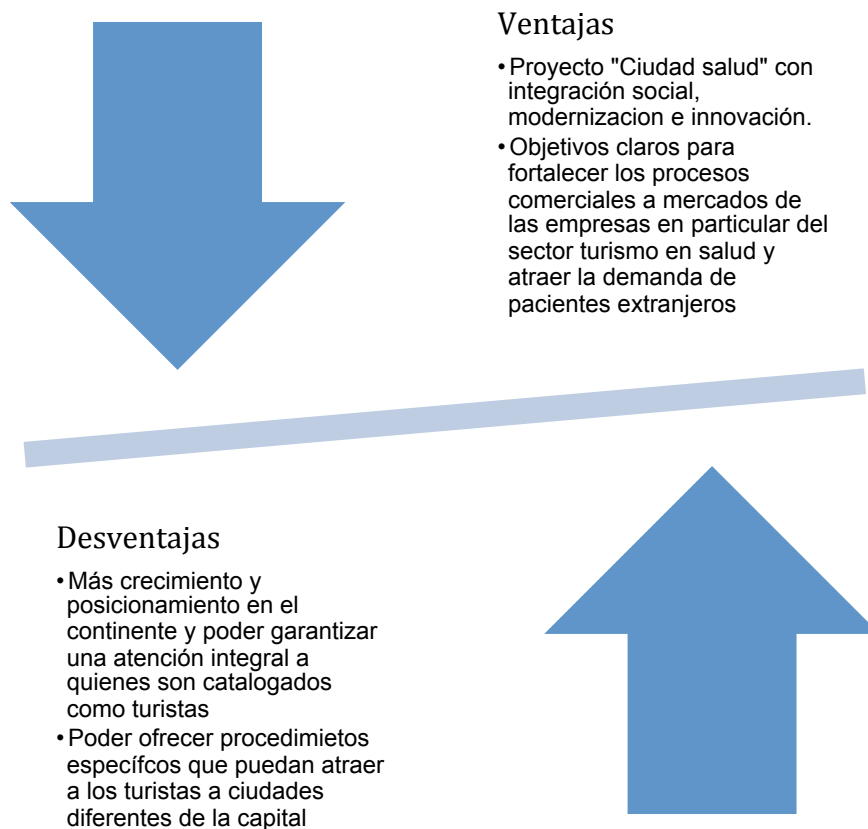
*Ilustración 5. Ventajas y desventajas de oferta turismo de salud de Bogotá*



*Fuente: elaboración propia*

Por otro lado, Medellín ha focalizado su oferta, generando iniciativas de clúster modernas e innovadoras con objetivos de posicionamiento claros. Pese a ello, a un debe garantizar la atención integral y ampliar la oferta de servicios para atraer a un mayor número de turistas.

### Ilustración 6. Ventajas y desventajas turismo salud en Medellín



*Fuente: elaboración propia*

Con respecto al modelo competitivo de Porter acerca del sector de turismo en medicina estética, parte de un enfoque estratégico y estructural de la competencia, así mismo se considera que no existen países competitivos, sino países con determinados productos y destinos competitivos que dependen de la capacidad de las instituciones para innovar y mejorar sus procedimientos. Estas innovaciones se determinan por la presión de la competencia existente entre las empresas, pues entre más insistentes sean estas mayor será la obligación de las instituciones para innovar y estructurar sus proyectos de manera eficiente y satisfactoria.

Al hacer la comparación de las ventajas de la oferta de medicina estética para los turistas se hace evidente que la ciudad de Medellín busca implementar nuevos objetivos y proyectos en estos centros estéticos y así los turistas elijan como

primera opción al viajar a Colombia a realizarse intervenciones quirúrgicas esta ciudad, mientras tanto por el lado de la ciudad de Bogotá si piensa en innovar en algunos procesos, sin embargo tienen como referente que son la capital del país y por ende pueden llevar más ventaja competitiva en este sector frente a otras ciudades.

Dando a entender las fuerzas competitivas de Porter como se ilustra en la tabla 1, en cuanto a estas dos ciudades se refiere;

Tabla 1. Fuerzas competitivas de Porter, sector turismo en salud Bogotá-Medellín

Fuerzas de Porter	Condiciones de los factores	Condiciones de la demanda	Sectores afines y de apoyo	Estrategia, estructura y rivalidad de la empresa
<b>Ciudad de Bogotá</b>	Cuenta con una infraestructura adecuada para prestar los servicios de turismo en salud, tecnología de alta calidad y avances que llevan a ser una de las ciudades deseadas para viajar a hacer estos procedimientos	Se trabaja por enfocar la calidad de la capital en lo que atención y servicio se refiere para brindar así comodidad y confianza a los turistas extranjeros y sea una de las ciudades más visitadas en este aspecto	Son muchos los requerimientos que necesita una ciudad como Bogotá para poder considerar un apoyo de entes externos o el mismo gobierno, sin embargo aceptaron el proyecto de "Ciudad Salud" como iniciativa de mejoramiento	Este sector es muy competido a nivel interno, pues cada una de las organizaciones busca fortalecer sus productos e implementar formas para darse a conocer de la mejor manera frente a clientes que buscan realizarse estos procedimientos por primera vez o que les agrade su servicio para volver nuevamente
<b>Ciudad de Medellín</b>	Esta ciudad siempre se ha caracterizado por ser un destino turístico muy integral, pues es conocida como centro de negocios y en cuanto a turismo en salud se refiere cuenta con avances y especializaciones en su capital humano.	Al hablar de una competencia interna en esta ciudad, aunque no en todos los casos los servicios que se prestan pueden ser considerados afines con el turismo, es una ciudad que se destaca cómo la ciudad que desarrolla un sector competitivo	Con respecto a el apoyo que recibe esta ciudad en cuanto a turismo en salud se entiende, el principal elemento que se conoce es el clúster de estética, pues fue de gran ayuda la intervención de la Alcaldía y la Cámara de Comercio para así poder tener una competitividad internacional	Para esta ciudad, cada empresa crea estrategias de innovación y maneras de atraer al turista en cuanto a costos, infraestructura y calidad en su personal al momento de brindar un servicio, y de esta forma darle a entender que son la mejor opción

Fuente: elaboración propia

Finalmente, este sector cuenta con gran variedad de herramientas claves para poder crecer más y así consolidarse en el país, ganado así una posición a nivel internacional. Evidenciando el compromiso de las instituciones de Colombia mediante un mejoramiento continuo, implementación de estrategias de mercado, y como un valor agregado que en la ciudad de Bogotá ya se está incorporando es ofrecer la prestación de servicios con todo incluido como; facilitar la estadía de los extranjeros y así mismo generar una integración de servicios con la industria hotelera.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

- AARP (2014). "Turismo médico; Procedimientos quirúrgicos y costos".
- Aguilera, M., Bernal, C., Quintero, P. (2006). "Turismo y desarrollo en el Caribe colombiano". En: Documentos de trabajo sobre economía regional, Banco de la Republica, 79: 4-9.
- ANDI- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (2010). "Turismo de salud- Sector de clase Mundial". Disponible en: <http://www.andi.com.co/cssa/Documents/Mayo%2024%20Semana%20de%20Centroam%C3%A9rica%20.pdf>
- Aranda, M (s.f). "Estrategias genéricas competitivas". Disponible en: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/egc/estrategiasgen.pdf>
- Barriga, A., Farías, M., Ruíz, A., Sánchez, A. y Jiménez, W., (2011). Turismo en salud: una tendencia mundial que se abre paso en Colombia". Ciencia, Tecnología&Salud.9(1).P125-137.  
<http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/sv/article/view/226/167>
- Cámara de Comercio de Medellín (2014). "Diseños e implementación de un modelo *cluster* para la atención de pacientes internacionales en la ciudad de Medellín: Expectativas y prospectivas". En: Documentos comunidad clúster N° 8
- Castaño, M (2014). "TURISMO EN SALUD: Resultados de la sistematización y análisis de las encuestas de satisfacción aplicadas a pacientes extranjeros atendidos en una clínica de Medellín". En: Revista Intersección. Tecnología en Organización de Eventos. Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid. 1(1). Págs. 24-35
- Castro, A (2013). "Medellín: ciudad competitiva en salud". Disponible en: <http://www.elhospital.com/temas/Medellin,-ciudad-competitiva-en-salud+8091689>

Castro, A. M. B., Villarraga, M. L. F., Barreto, Á. L. R., Victoria, A. J. S., & Barbosa, W. G. J. (2011). Turismo en salud: una tendencia mundial que se abre paso en Colombia. *Ciencia & Tecnología para la Salud Visual y Ocular*, 9(1), 125-137.

Clínicas Estéticas, (s.f). "Salud estética; centros estéticos". En: Encolombia

De la Puente, M (2015). "Sector del turismo de salud: Caso de Colombia". En: *Economía del Caribe*, 16: 129 – 161.

El nuevo siglo, (2012). "Bogotá, la capital del turismo de salud".

Exilaser, (2014). "Turismo médico en Bogotá". Disponible en: <http://www.exilaser.com/turismo-en-bogota/>

Forestieri, K (2012). "Turismo medico como opción de desarrollo económico del sector salud en Colombia". Bogotá: Universidad EAN.

[Gracia, M \(2008\)](#). Los determinantes de la Competitividad nacional. Análisis y reflexiones. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 12(36), 12-24.

[Huérfano, M \(2015\)](#). "TLC entre Colombia y Corea del Sur: Una mirada estratégica a productos potencialmente exportables del sector agrícola". Colombia: Universidad Agraria de Colombia, Administración Financiera y de Sistemas

López Palomeque F, (2006) "Planificación territorial del turismo y sostenibilidad: fundamentos, realidades y retos", Coloquio Internacional Desarrollo Territorial y Turismo Sostenible, Universidad Libre de Bruselas, Universidad del Atlántico y Universidad Externado de Colombia, p. 11.

López Ramírez, A (s.f) "Integración y turismo en América Central: Hacia una nueva visión regional", Centro Mesoamericano del Desarrollo Sostenible del Trópico Seco, Costa Rica, p 44.

- Marulanda, J., Correa, G., Mejía, L, (2009). “El clúster de salud en Medellín, ventaja competitiva alternativa para la ciudad”. En: Revista EAN, 67, Bogotá.
- McKinsey&Company (2009). “Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia”. Informe Final Sector Turismo de Salud
- Morffe, A (2013). “Modelo del Diamante de Porter” En: Marketing y Gerencia Estratégica.
- Parra, A (2009). “Modelo de Porter y estrategias de negocio de operadores de telecomunicaciones en España”. España: Universidad Politécnica de Cataluña, Organización de Empresas.
- Presenza (2014). “los mejores tratamientos estéticos en Bogotá”.
- Proexport (2012). “El periódico de las oportunidades”. Programa de transformación productiva. Disponible en: [http://www.procolombia.co/sites/default/files/periodico\\_de\\_las\\_oportunidades\\_-\\_ptp.pdf](http://www.procolombia.co/sites/default/files/periodico_de_las_oportunidades_-_ptp.pdf)
- Programa de Transformación Productiva, (2014). “Conozca las cifras más relevantes del sector Turismo de Salud en Colombia”. En: <http://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?conID=689&catID=643>
- Revista Dinero (2010). “Turismo de Salud”. Recuperado el 8 de agosto del 2010. En: [http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/turismo-salud\\_72445.aspx](http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/turismo-salud_72445.aspx).
- Revista Dinero (2013). “Turismo de salud, un potencial de Bogotá”. Recuperado el 26 de febrero del 2013. En: <http://www.dinero.com/pais/articulo/turismo-salud-potencial-bogota/170263>



Secretaría de salud de Bogotá (2016). "Reorganizar la red de hospitales de Bogotá".

Snowdon, B. & Stonehouse, G. (2006). "Competitiveness in a globalized world: Michael Porter on the microeconomic foundations of the Competitiveness of nations, regions, and firms" En: Journal of international business studies, 37: 163-175.