



**Colegio de Estudios  
Superiores de Administración**

## **TURISMO DE SALUD EN BOGOTA**

**Juan Pablo López Gómez**

**Natalia Peñalosa**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA**

**Administración de Empresas: Pregrado**

**Bogotá**

**2019**

**TURISMO DE SALUD EN BOGOTA**

**Juan Pablo López Gómez**

**Natalia Peñalosa**

**Director: Edgardo Cayón**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA**

**Administración de Empresas: Pregrado**

**Bogotá**

**2019**

## TABLA DE CONTENIDO

Resumen .....	7
1.Introducción.....	8
1.1 Turismo de Salud, caso Bogotá .....	8
1.1.1 Razones principales para que una persona se convierta un turista de salud.....	9
1.1.2 Entidades encargadas de la gestión de estos turistas .....	10
1.1.3 Iniciativas para el mejoramiento del sector del turismo de salud.....	11
1.1.4 El mercado del turismo de salud.....	11
1.2 Hipótesis.....	12
2. Marco teórico:.....	13
2.1 Países líderes en el mercado de turismo de salud.....	13
2.2 Prioridades de los turistas de salud .....	16
2.3 Problemas adyacentes a la promoción del turismo de salud de parte de los países .....	17
2.4 Potencial de Colombia para ser una potencia en el sector del turismo de la salud.....	19
3. Metodología: .....	21
3.1 Entrevista .....	21
4. Resultados .....	25
4.1 Estrategia actual que ofrecen tanto las clínicas privadas del norte Bogotá. ....	25
4.1.1 Estrategia ofrecida por la Clínica del Country.....	25
4.1.2 Estrategia ofrecida por la Clínica Santa Fé .....	26
4.1.3 Programa ofrecido por la Clínica Cardio Infantil.....	26
4.1.4 Clínicas que están proponiendo una zona franca cómo incentivo para atraer a este tipo de pacientes. ....	27
4.1.5 Esfuerzos por parte de Procolombia para la promoción del turismo de salud en Colombia ....	28
4.2 Procedimientos y patologías que con mayor frecuencia se atienden en Bogotá para turistas de la salud. ....	30
4.2.1 Diferentes tipos de necesidades y situaciones de los pacientes, hacen que sus requerimientos quirúrgicos sean diversos .....	31
4.2.3 Oferta de cirugía plástica en Colombia .....	34
4.3 Principales necesidades de los turistas de salud que eligen Bogotá como destino. ....	35
4.3.2 La búsqueda de una mejor calidad en el servicio. ....	36
4.3.3 Una mayor velocidad en el acceso a los procedimientos .....	38

4.3.4	<i>La búsqueda de un ahorro en el costo de los procedimientos</i>	38
4.3.6	<i>Segmento potencial para Colombia</i>	40
4.4	<i>Barreras que afectan la decisión de compra.</i>	42
4.4.1	<i>Mapeo fases de la decisión de compra de los consumidores potenciales</i>	42
4.4.2	<i>Los diversos agentes que están implicados en la decisión de adquisición de un servicio de turismo médico.</i>	43
4.4.3	<i>Los facilitadores</i>	44
4.4.4	<i>Etapa final del proceso</i>	44
4.4.5	<i>Otros factores que afectan el proceso de decisión</i>	46
4.4.6	<i>Capacitación del personal para atender a estos pacientes</i>	46
4.4.7	<i>La necesidad de estos pacientes de un trato preferencial</i>	47
4.4.8	<i>La necesidad de la ciudad de tener actividades recreativas</i>	47
4.5	<i>Oportunidades de negocio en Bogotá que giran alrededor del turismo de salud.</i>	49
4.5.1	<i>División por segmentos</i>	49
4.5.2	<i>Educación para las personas que tienen contacto con estos pacientes</i>	50
4.5.3	<i>Tener los recursos y características para impulsar las cirugías de alta complejidad</i>	50
4.5.4	<i>Promover a las clínicas privadas a que incluyan estos servicios en sus portafolios</i>	51
4.5.5	<i>mejora en el índice de bilingüismo en el país</i>	54
4.5.6	<i>Crecimiento en los convenios y las campañas en el exterior</i>	55
4.5.7	<i>Aprovechamiento de la devaluación del peso colombiano.</i>	57
5.	<i>Conclusiones y recomendaciones</i>	60
	<b>ANEXOS:</b>	64
	<b>Referencias:</b>	66

## TABLA DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Mapa de destino para tratamientos América.....	33
Gráfica 2: Destinos y preferencias de turistas de la salud.....	39
Gráfica 3: Clientes buscando procedimientos a bajo costo es un segmento en crecimiento.....	40
Gráfica 4: Gran potencial en la clase media de países vecinos. ....	41
Gráfica 5: Proceso de escogencia de destino y stakeholders involucrados.....	45
Gráfica 6: Evolución de la red de prestadores en Colombia.....	52
Gráfica 7: Oferta de camas por cada 1000 habitantes a nivel regional.....	53
Gráfica 8: Ranking de Latinoamérica en el EF EPI .....	54
Gráfica 9: Relación entre entradas a Colombia por turismo VS tratamiento médico.....	56

TABLA DE TABLAS:

Tabla 1: Comparativo de precios (US\$) por país 2009 .....	30
Tabla 2: Precios promedio externos e internos de los servicios COP .....	35

## Resumen

El turismo de la salud es la tendencia global de viajar a otra ciudad o país para tratar una enfermedad, realizar una cirugía o atender una necesidad relacionada a la salud. Este fenómeno ha experimentado un aumento en su popularidad debido a la oferta global y a las diferentes especialidades que manejan distintos países. En el caso de Bogotá, una capital y hub de servicios de salud, el sector turístico con enfoque médico ha crecido de manera considerable, gracias al apoyo del gobierno y a las estrategias que tanto el sector público como el privado han logrado implementar para así satisfacer una demanda global. En este sentido, se pretende identificar las características del sector con el propósito de saber si la oferta local responde a este mercado emergente en temas de infraestructura, entendiéndola como el conjunto de elementos técnicos de servicios y sus instalaciones necesarias para satisfacer las necesidades del paciente. Este análisis se quiere lograr a través de la revisión de estrategias actuales propuestas por entidades del gobierno como Procolombia, el Ministerio de Salud e instituciones privadas que son pioneras en la exportación de servicios de salud en Bogotá; asimismo fuentes primarias y secundarias como entrevistas a key opinión leaders y personas de altos cargos en entidades como la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. Se espera de esta manera consolidar un trabajo que permita ayudar al entendimiento del sector en el caso de Bogotá y a los interesados en ejercer sus actividades empresariales en torno al turismo de la salud.

**Palabras clave:** Turismo de salud, infraestructura, mercado emergente, hub, key opinión leader.

## 1.Introducción

### 1.1 Turismo de Salud, caso Bogotá

El turismo de salud se entiende como el desplazamiento de personas tanto al interior del país o a nivel internacional, que buscan recibir un tratamiento o atención médica. Este tipo de turismo se divide en dos grandes ramas, el turismo de bienestar que son aquellos turistas que viajan a un destino en busca de medicina alternativa o actividades que aporten a su bienestar físico y psicológico; y, por otra parte, está el turismo médico, en donde los pacientes viajan con el fin de realizarse un procedimiento quirúrgico o una intervención. Por ejemplo, medicina curativa con especialidad en oncología, urología y ortopedia, así mismo, está la medicina preventiva donde se realizan tratamientos de traumatología, estética, tanto facial como corporal, trasplantes, odontología o procedimientos para la salud reproductiva. (Jabbari, 2011)



### *1.1.1 Razones principales para que una persona se convierta un turista de salud*

Las principales razones que incitan a estas personas a desplazarse y convertirse en turistas de salud son, primero, que ven la oportunidad de conseguir tratamientos de esta o mayor calidad a precios más accesibles, teniendo la oportunidad de conocer otra cultura en el proceso. Además, a veces es la única opción que tienen estas personas, ya que algunos de estos tratamientos en sus países de origen se encuentran fuera de la póliza de seguro de salud, aumentando su el valor. Por esta razón según la revista de economía de la universidad del norte el país que más oferta este tipo de turistas es Estados Unidos, seguido por Canadá, Aruba, Antillas y Panamá, por otro lado, los mayores exponentes de este tipo de turismo son Brasil, Costa Rica, España e India, en donde el costo comparativo de una intervención quirúrgica es del 50% al 60% en Brasil, del 30% al 40% en Costa Rica, del 25% al 30% en España y del 15% al 20% en India.(Universidad del norte 2015)

En este trabajo investigativo se profundizará exclusivamente en el turismo de salud enfocado en la parte médica en la capital de Colombia, Bogotá. Aunque Colombia actualmente presenta un crecimiento incipiente en este sector, esta es considerada como una nación atractiva en materia de salud, porque ha recibido reconocimiento internacional por la calidad del servicio y el bajo costo en la prestación de este. Realizarse un procedimiento en Colombia puede significarle al paciente un ahorro del 10% hasta un 35% del costo total. Según cifras dadas por el Ministerio de Comercio Industria y Turismo en el 2018 más de 50.000 personas inmigraron al país con las necesidades relacionadas a la medicina, sin contar los desplazamientos a nivel nacional. En la actualidad el aumento de la conciencia hacia el cuidado personal y la salud se ha vuelto un tema focal y para muchas industrias a nivel global, la globalización y los canales de comunicación han permitido

que la sociedad busque alternativas de tratamientos y procedimientos fuera de su país de residencia ya que además de significar un ahorro en costo por tratamientos de alta calidad presenta una nueva oportunidad de conocer nuevas culturas y comodidades diferentes.

### *1.1.2 Entidades encargadas de la gestión de estos turistas*

Las entidades que hacen parte del sector de turismo de salud en Colombia son aquellos que promocionan la buena asistencia para los pacientes nacionales e internacionales. Se trata de un conjunto de entidades (14) en un sistema de competitividad que consolidan al sector desde la oferta (con clínicas y hospitales) de alta calidad y una oferta institucional robusta que garantiza acceso al crédito, acceso a las acreditaciones internacionales y altos estándares, entre otros. (Programa de transformación productiva, 2019) Por ejemplo, las clínicas privadas como la fundación santa fe y la clínica del country cuentan con programas dedicados específicamente a pacientes internacionales. El programa de transformación productiva en 2016 reformuló el plan de negocios para el sector del turismo de salud a través la empresa SIGIL, quien se encarga de las investigaciones de mercado para entidades como Procolombia. Esta se hace con el fin de entregar a este segmento con un lineamiento de cara al 2032, en donde participaron en promedio 20 IPS's. de acuerdo con esto, la visión a 2025 es lograr que Colombia se convierta en una potencia mundial del turismo de salud, mediante la diferenciación en innovación, alta competitividad y costos asequibles. Se proyecta que para el 2025 los visitantes asciendan a 2.8 millones y estos generen ingresos directos por más de 6300 millones de dólares americanos. Ministerio de Salud y Protección Social. (2014)

### *1.1.3 Iniciativas para el mejoramiento del sector del turismo de salud*

En el 2018 Colombia destinó 16 billones de pesos al Ministerio de Salud y Protección Social, lo cual se puede traducir en unas mejoras importantes en servicio e infraestructura. Además de esta inversión de parte del Estado, también se han incorporado a esta iniciativa, el mejoramiento del servicio de salud, actores privados, que han visto en este mercado una oportunidad de diversificación. Entre estos se encuentran nuevas propuestas, como los hoteles especializados para este tipo de turistas, por ejemplo centros clínicos como Alenta, en donde se ofrecen variedades de servicios, enfocados a la recuperación y bienestar del cliente, como también agencias de viajes, que promocionan este tipo de viajes, sabiendo que existen ventajas tributarias para el turista, como lo es la exención de impuestos al comprar paquetes turísticos y servicios de alojamiento en el exterior y entidades financieras, que buscan atraer a clientes potenciales ofreciendo servicios de financiación para estos fines.

### *1.1.4 El mercado del turismo de salud*

El turismo de la salud es un mercado que globalmente mueve más de 15.000 millones de dólares y más de 5 millones de personas, y a Colombia le pertenece el 5% del mercado del turismo de medicina curativa. (Dinero, 2018). A pesar de la reputación del sistema de salud para los colombianos, este es uno de los mejores en Latinoamérica y el número 22 en un espectro global. Esto significa que el potencial del país es muy grande y una inversión podría posicionar a Colombia como un anfitrión de preferencia para los turistas de salud. Actualmente se dedica un 7,3% del PIB y un 13,9% del gasto público al sector salud, esto sumado a una serie de reformas, han logrado dar una cobertura del 85% y una esperanza de vida de 72,5 años. (Dinero, 2018) La mayoría de los

consumidores en el país son colombianos que viven fuera y acuden al sistema de salud de su tierra natal por sus ventajas de precios y calidad. A pesar de que se ha incentivado que extranjeros escojan Colombia como destino por temas de salud, es pertinente resaltar que existe una barrera muy importante, el idioma, ya que según la empresa Education First en su informe de 2017 al ser el doceavo país con mejor nivel de inglés en América Latina, lo hace poco competitivo comparados con Argentina o Chile, que ocupan los puestos 1 y 5 respectivamente.

## 1.2 Hipótesis

El factor clave que le impide a Bogotá ser una potencia en la exportación de servicios de salud es la falta de infraestructura, entendiendo esta como el conjunto de medios técnicos, servicios e instalaciones para atender a estos pacientes.

## 2. Marco teórico:

El turismo de la salud no es una tendencia nueva en el mundo, este tipo de turismo ha sido utilizado desde los tiempos de la antigua Roma (Hernandez, Luz 2011), en donde se ha registrado en la literatura como las personas desde ese entonces tienden a desplazarse fuera de su lugar de residencia para realizarse procedimientos médicos por diferentes motivos, como la calidad del servicio, la especialidad del procedimiento, el costo y la comodidad del paciente. En la actualidad los países han visto esta necesidad y han dado los primeros pasos para satisfacer a este cliente en sus tres perfiles, el primero como un paciente que se va a someter a un procedimiento o tratamiento, el segundo, a un cliente que va a necesitar servicios de alimentación y de alojamiento y el tercero que sería un turista.

### 2.1 Países líderes en el mercado de turismo de salud

Teniendo en cuenta esta perspectiva se podría decir que el consumidor va a generar una demanda que los actores privados y públicos deberán satisfacer, de ahí nace la oportunidad de ver que necesidades tiene este y cómo se puede llegar a cumplir con los estándares que exige el consumidor para utilizar esta tendencia como un motor de crecimiento para la economía del país. Por esta razón, diferentes naciones han invertido grandes cantidades de dinero en infraestructura y servicios únicamente enfocados a la llegada de este tipo de turistas. Actualmente este mercado mueve más de 15,000 millones de dólares (Dinero,

2018) y unos de los países que tienen mayor participación son; Canadá, Reino Unido y México.

La popularidad de los destinos preferidos de los turistas de la salud no está estrictamente relacionada al gasto destinado a este sector, por ejemplo, Rusia y Turquía son dos de los países que tienen las tasas más altas en crecimiento anual del gasto en turismo de bienestar y sin embargo no son los destinos que más visitantes registran. Canadá por el contrario se ha convertido en un destino por excelencia gracias a sus características, culturalidad y dinamismo, este país promete estancias reconfortantes, donde se promociona un aire poco contaminado, servicios de salud de calidad y también un diferenciador en servicio al cliente, contando con personal capacitado y generalmente bilingüe.

Este destino ha tenido que tomar diferentes medidas para poder hacerle frente a las diferentes debilidades potenciales, causadas por su ubicación geográfica. Para mitigar estas desventajas geográficas como el clima invernal, se ha firmado un convenio con Cuba para que durante tres meses de la fase invernal la isla sea un refugio tropical para personas de la tercera edad. Canadá tiene una tasa importante de población en edad de retiro y estas personas buscan climas más cálidos para pasar el invierno, entonces se podría decir que no solamente el país ha pensado en las personas que llegan de otros países para el bienestar y la salud, sino ha pensado de la demanda interna de estos servicios, ofreciéndoles alternativas muy atractivas en países que están en el tope de la lista, como lo es Cuba.

A pesar de ser uno de los destinos que los turistas de la salud prefieren, Canadá es uno de los países que más exporta turistas de este tipo. Ya que internamente promueve la salida de ciudadanos canadienses a otros países como Costa Rica, para someterse a tratamientos o intervenciones quirúrgicas, esto sucede también porque en Canadá los médicos trabajan como profesionales independientes y esto hace que los costos de cirugías complejas sean elevados y que los posts operatorios no estén cubiertos por entidades de salud, por lo tanto, invierten en publicitar y aconsejar la salida a países americanos con buena reputación en el mercado. Barriga Castro, A., & Jiménez Barbosa, W. (2011)

En otros casos la cantidad de turistas por razones médicas que inmigran al país es mayor al volumen de este tipo de turistas que emigran, esto quiere decir que en países como el Reino Unido los turistas que visitan por motivos de salud lo hacen para tratamientos contra el cáncer o cirugías de riesgo, como un procedimiento de corazón. Mientras que el turismo saliente lo hace por motivos de cirugía estética o por procedimientos odontológicos. De acuerdo con lo anterior, fácilmente se podría decir que a largo plazo se estaría recibiendo mayores ganancias por los turistas que entran al Reino Unido que lo que este país pierde dejando de tratar a los ciudadanos que deciden viajar a otro país a realizarse intervenciones menores. Sin embargo, esto es mucho más complejo, ya que se tiene que tener en cuenta el número de procedimientos y la frecuencia de estos. Según la IPS la cual es el órgano que rastrea los flujos de entrada y salida del país en términos de turismo de salud, indica que los viajes internacionales y el turismo implican el intercambio de aproximadamente £ 50 mil millones de comercio cada año. Las ganancias en la cuenta del Reino Unido por más de £ 18

mil millones de los 50 millones de £, lo que equivale a aproximadamente el 10% de la exportación total de los servicios. (Roquero, 2015)

## *2.2 Prioridades de los turistas de salud*

Según McKinsey las prioridades de los turistas de la salud van en el siguiente orden;

1. “Tecnología más avanzada
2. Mejor calidad en procedimientos médicos.
3. Rapidez en acceso a procedimientos médicos necesarios. (de urgencia)
4. Bajos costos para procedimientos médicos necesarios.”

(McKinsey; interviews; team análisis)

De acuerdo con The commonwealth fund En su estudio de 2014 titulado *Mirror, Mirror on the Wall - How the Performance of the U.S. Health Care System Compares Internationally*, el Reino Unido cuenta con uno de los mejores sistemas de salud en el planeta, este cuenta con tecnología de punta, asimismo es uno de los más rápidos en responder al momento de tener que intervenir quirúrgicamente a un paciente de urgencia. Los extranjeros ven en el Reino Unido seguridad y comodidad en donde tienen la confianza suficiente de tenerlo como destino favorito para tratarse. Aun así, el país cuenta con ciertas desventajas, la más importante está relacionada con los costos, ya que el cambio de divisa hace que muchos pacientes no puedan pagar por los tratamientos de primera que el Reino Unido ofrece.

Otro caso relevante que se da actualmente en este tipo de turismo se trata de la gran oferta actual de estos servicios en México, debido a su cercanía con Estados Unidos y aprovechando la falta de cobertura y el alto costo de estos procedimientos ciudades como



Ciudad Juárez-El Paso, son visitadas por residentes de California y Baja California que optan por los servicios médicos tras fronterizos. Es tanta la acogida de este tipo de servicios internacionales, que en Estados Unidos se han abierto compañías especializadas en publicitar y enviar consumidores a destinos internacionales, ofreciendo la gama completa de servicios, como tiquetes de avión, hoteles, excursiones que se pueden realizar antes o después del procedimiento, según Whittaker, Manderson y Cartwright en el estudio de antropología médica “Patients without borders”, este tipo de procedimientos transfronterizos logra ahorrarles a sus consumidores de un 40 a un 65% del costo del procedimiento. (Whittaker, Manderson, Cartwright, 2010)

### *2.3 Problemas adyacentes a la promoción del turismo de salud de parte de los países*

Aunque esto se presenta como un gran potencial de crecimiento para los países, también tiene sus problemas adyacentes. Además de las demandas de mal praxis y las posibles complicaciones de estos procedimientos, la regulación de este sector todavía no está muy desarrollada, ya que, al ser un sector híbrido entre la salud y el turismo, su regularización ha sido un problema para las instituciones públicas y se han presentado problemas como personas sin credenciales haciendo procedimientos quirúrgicos, provocando daños irreversibles a sus pacientes y hasta la muerte. Este tipo de turismo también puede encarecer la calidad del sistema de salud a nivel interno, ya que los profesionales optan por trabajar con empresas privadas que ofrecen estos servicios, en vez de prestar atención a los pacientes nacionales, haciendo que el costo de atención médica en los hospitales privados aumente. Según Cortés, estos problemas se pueden aliviar por medio de “el uso de los ingresos procedentes de pacientes extranjeros a la subvención cruzada de atención de la

salud pública de los ciudadanos locales, y puede utilizar otras herramientas para disuadir la fuga de cerebros interna de los hospitales públicos.” (Cortez, 2008)

Además de esto las naciones tienen que tener en cuenta que para crear un exitoso destino de turismo de salud no solo es necesario tener hoteles, clínicas y médicos capacitados sino según Todd (2012) para esto se requieren los siguientes pasos:

- Creación de iniciativas de política pública y cuantiosas inversiones en conjunto con un fuerte compromiso del gobierno.
- Desarrollo de un marco legal.
- Desarrollo de un plan sectorial de turismo médico.
- Definición del tipo de programa de turismo médico que se desea crear, la estrategia y las características que lo harán único.
- Involucrar a los actores tomadores de decisiones y definir los roles que desempeñará cada uno de ellos, incluyendo la colaboración desde fuera de la organización.

Por otro lado, los elementos que Todd, (2012), considera debe tener un destino de turismo médico.

A nivel de hospital:

1. El cuidado de enfermería y su característica de ser bilingüe { características del personal de salud que atiende al turista médico.
2. Los servicios. (comodidades y amenities). Relaciones públicas para pacientes internacionales. Teléfono Restaurant Tienda de conveniencia Área de alimentos TV con canales en inglés y

programas en inglés Clima artificial controlable por el paciente. Conexión a internet desde los cuartos de cada paciente.

3. Registros Médicos [Bases de datos de registros médicos] Entregar al paciente antes de su alta y en idioma inglés o el del paciente, si fuera diferente.

4. Acreditación de Hospital como elemento de calidad Acreditación con la JCI A nivel de servicios complementarios a la atención médica:

5. El Regreso a casa (servicios complementarios a la atención médica) Hospitales y hoteles cercanos al aeropuerto Servicio de taxi bilingüe (servicio de transporte) Hotel con servicio de alimentos y bebidas 24 horas. Acompañamiento del personal de relaciones públicas del hospital para lo que se pudiera ofrecer (Retraso o cancelación de vuelos, noches adicionales de hotel, alimentos a horarios fuera de lo normal, etc.).

6. Conexiones aeroportuarias En ocasiones, se presentan contratiempos en las conexiones entre vuelos, se requiere entonces que haya hospitales, hoteles, farmacias, taxis, cajeros Martínez Almanza, María Teresa 121 automáticos (ATM's), teléfonos públicos y restaurantes de calidad en esos lugares, adicionalmente a los destinos de turismo médico.

7. Envío de registros médicos al doctor del país de origen, a tiempo y en idioma inglés.

#### *2.4 Potencial de Colombia para ser una potencia en el sector del turismo de la salud*

Después de este análisis global del sector de turismo de salud, para este trabajo es pertinente resaltar porque este mercado representa una oportunidad para Colombia no solamente para crecer en temas de salud sino para poder desarrollar mejores propuestas para turistas, inversionistas y para sectores que están ligados a este proceso. Por ejemplo, las cadenas hoteleras en la actualidad buscan que su personal sea más calificado como, por ejemplo, hablar otros idiomas, capacitarse en

cuidados paliativos, entre otros. Para esto los empleados buscan educarse y esto hace que además de generar desarrollo económico, genera desarrollo social.

En la actualidad, Colombia cuenta con un ejemplo de compañía, que trata de tener una integración en los servicios, que reúne las características necesarias para prestar un servicio de calidad y que le ofrece al cliente valor. Este es el centro médico Alenta de la ciudad de Bogotá, el cual les ofrece a sus pacientes consultas, cirugía ambulatoria, diagnósticos, fisioterapias y tratamiento pre y post operatorios. El centro médico ofrece 25 habitaciones completamente adecuadas para recibir pacientes recién intervenidos y servicios complementarios como los son farmacia y restaurante, por esto se podría decir que Alenta no solo ha pensado en la salud del paciente. Asimismo, la empresa no solamente le ofrece valor al consumidor sino ha pensado en atraer inversionistas destinando áreas especiales para arriendo de oficinas y consultorios, participaciones fiduciarias, venta de consultorios y arrendamiento de locales comerciales. Para sus fundadores es muy importante la estrategia así como afirmo ACCI para el diario la nota *“Esta renta inmobiliaria es impulsada y fortalecida por el operador de Alenta Medical Care quién será la sociedad Build Wellness S.A.S, compañía que a través de sus especialistas en servicio y marketing se encargará de promocionar las calidades y cualidades de los profesionales que hacen parte del proyecto a nivel nacional y en otros países; dando a conocer a los médicos ubicados en Alenta Medical Care, la oferta de los servicios médicos complementarios y administrando el hotel boutique y las zonas comunes del complejo médico”*, ( La nota, 2018)

### 3. Metodología:

En el caso de este trabajo de investigación se requiere un tipo de metodología cualitativo, ya que más que medir varias características establecidas de la población se quiere saber el concepto de personas expertas que están en la capacidad de exponer detalladamente los factores que están afectando el desarrollo de esta industria en el país, para así poder demostrar si nuestra hipótesis es correcta o hay otros factores externos a la infraestructura que hacen que la industria del turismo médico no tenga el dinamismo esperado.

El diseño de la metodología de investigación se basa en 10 entrevistas semiestructuradas, 6 de estas entrevistas a key opinion leaders colombianos expertos en el tema que podrán tanto responder inquietudes planteadas, como descartar o confirmar hipótesis sobre el tema; Es pertinente el uso de este tipo de entrevista ya que permite al entrevistado objetar o hacer comentarios mientras se sigue un hilo conductor.

Las entrevistas serán por conveniencia, contarán con 13 preguntas abiertas las cuales intentarán dar una perspectiva más personal de cara a la problemática que sufre el país en cuanto al paulatino desarrollo a pesar del gran potencial que tiene el país para ser líder mundial en la industria.

#### 3.1 Entrevista

1. ¿Cree que los hospitales de Bogotá están preparados para recibir pacientes internacionales y de otras ciudades?

2. ¿Cuáles son los procedimientos que más se practican en pacientes que no son de Bogotá?

3. ¿Cuáles cree que son los mayores impedimentos que tiene el sistema de salud para atender pacientes de afuera?

4. ¿Cree que la infraestructura dedicada al turismo afecta la llegada de pacientes a Bogotá? ¿en qué sentido?

5. ¿Cuáles son las barreras que afectan al paciente para optar por otra ciudad para tratar sus necesidades en vez de Bogotá?

6. ¿En su opinión, cree que los hospitales cuentan con estrategias de mercadeo que le resultan atractivas al paciente del exterior?

7. ¿Qué características cree que hace a la capital un destino preferido para los turistas de la salud?

8. ¿Hay algún tipo de requisito que necesiten tener los especialistas que atienden a este tipo de pacientes (legal o de otro tipo)?

9. ¿Cree que para las instituciones es rentable tener un programa independiente para este tipo de turistas?

10. ¿Considera que el gobierno invierte lo suficiente en políticas que favorezcan el turismo de la salud?

11. ¿Cree que las nuevas clínicas especializadas en pacientes extranjeros brindan un servicio de calidad? ¿Cuál cree que es su reputación?

12. ¿cree que es pertinente que el sistema de salud se concentre más en los pacientes extranjeros que en la salud pública?

13. ¿Colombia como país en vía de desarrollo cuenta con la tecnología y garantías para prestar un servicio de primera?

### 3.2 Lista de los entrevistados

1. **Ana María Gonzalez:** Enfermera con especialización en exportación de servicios de salud y líder en la implementación de servicios internacionales en clínicas como la Santa fe de Bogotá, la Cardio Infantil de Bogotá y la Cardiovascular de Bucaramanga
2. **Juan Guillermo Barrera:** jefe de cirugía vascular de la Clínica Cardio Infantil Bogotá.
3. **Jorge Lopez:** Medico ortopedista y Gerente de asuntos médicos para LATAM de Boston Scientific
4. **Fernando Dussan:** Country Director Andean Region at Boston Scientific
5. **Carlos Eduardo Jurado:** Director Ejecutivo Cámara Sectorial de Salud en Asociación Nacional de Empresarios, ANDI
6. **Claudia Morales:** Dermatóloga de la universidad nacional, con 25 años de experiencia en dermatología clínica y estética



## 4. Resultados

### 4.1 Estrategia actual que ofrecen tanto las clínicas privadas del norte Bogotá.

Bogotá se encuentra ubicada en la cordillera Oriental de los Andes, en el departamento de Cundinamarca, con una población de 7,150,000 habitantes según el censo realizado en 2018 del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane, 2018). La capital cuenta con 21 Hospitales de tercer nivel, lo que quiere decir que cuentan con un gran número de especialistas de diferentes áreas como; psiquiatría, cardiología, dermatología, neurología, nefrología entre otros, capaces de realizar los procedimientos de mayor complejidad con la tecnología más avanzada disponible. En vista de la gran cantidad de hospitales de este tipo, personas de dentro y fuera del país han elegido desplazarse de sus lugares de residencia para tratar sus necesidades de salud. Debido a este fenómeno las clínicas de este nivel de especialización han visto una oportunidad para abrir su nicho de mercado, atrayendo a este tipo de personas a su institución, ofreciéndoles planes que logren satisfacer todas sus necesidades.

#### *4.1.1 Estrategia ofrecida por la Clínica del Country*

Un ejemplo claro de esto es la Clínica del Country ubicada en el norte de la capital, en donde su página web tiene una sección dedicada únicamente a este tipo de pacientes, esta parte está totalmente en inglés y tiene la descripción de los procedimientos que se les ofrece a los pacientes, los cuales son cirugía mínimamente invasiva con aplicación en ginecología, cirugía bariátrica, cirugía general y urología, también cirugía de trasplante siendo el trasplante renal su especialidad,

asimismo unidad de cuidados intensivos, oncología, en donde cuentan con una clínica solo para esta especialidad , servicio de diagnóstico y emergencias. (Clínica Del Country, 2019)

#### *4.1.2 Estrategia ofrecida por la Clínica Santa Fé*

Por otro lado, se encuentra la Clínica Santa Fé también al norte de Bogotá, en donde estos ratifican su excelencia en calidad y servicio mediante su página web con 100 convenios internacionales de seguros y pólizas con empresas tales como la ANDI asistencia, Allianz, Bupa, GBG, United Health care, entre otros. Lo que facilita la gestión del paciente internacional. Además de esto, cuentan con alianzas con hoteles de la zona como el NH Collection, Hampton y Club house Bogotá y facilidades de transporte para mayor comodidad del paciente y sus acompañantes. (FSFB, 2017)

#### *4.1.3 Programa ofrecido por la Clínica Cardio Infantil*

Por último en las clínicas que tienen mayor desarrollo en el plan de mercadeo de este tipo de servicios enfocados para turistas esta la Clínica Cardio Infantil, en donde además de ofrecer los servicios típicos de este tipo de instituciones como lo son el personal especializado y la atención 24 horas, esta institución cuenta con sistema de tele traducción simultánea, en donde en caso de necesitar ayuda con un idioma diferente al inglés, esta herramienta puede traducir a más de 50 idiomas, lo que contribuye a tener una comunicación doctor-paciente clara y asertiva. Además de estos servicios, cuenta con una torre con 28 habitaciones tipo hotel, con todas las comodidades necesarias. En caso de tener otro tipo de requerimientos, según el portal para pacientes internacionales, la clínica también cuenta con aparta-hoteles, apartamentos amoblados, hostales y

albergues. Adicionalmente a estos servicios, la clínica cuenta con un servicio de asistencia para coordinar citas con embajada o consulado, prórrogas de visa y documentación relacionada. (FCI, 2019)

#### *4.1.4 Clínicas que están proponiendo una zona franca cómo incentivo para atraer a este tipo de pacientes.*

A diferencia de las propuestas que tienen estos hospitales, la Clínica los Nogales creó la primera zona franca permanente especial de salud en Bogotá, con una inversión de más 70 millones de dólares y esta institución logró consolidar un centro médico con equipos importados de última tecnología aprovechando los beneficios que conlleva ser una zona franca, como por ejemplo la exención de aranceles y otros beneficios tributarios. (Clínica los Nogales,2019).

Existen instituciones en Bogotá quienes han apostado por una integración vertical en donde estas buscan satisfacer todas las necesidades del turista de salud sin recurrir a alianzas con terceros, Proporcionándole al cliente todas las soluciones necesarias para el buen desarrollo de su viaje y procedimiento. Una propuesta innovadora para atender a este mercado especializados en pacientes del extranjero es la de Alenta Medical Center, en donde se centran únicamente en pacientes que vienen del extranjero para realizarse algún tipo de procedimiento médico.

Después de esta investigación y análisis acerca de las opciones que hay en Bogotá para este tipo de turistas, se puede decir que en este momento son opciones muy completas que se preocupan por el bienestar del paciente y la logística que conlleva hacer este tipo de traslados, en donde las grandes clínicas le ofrecen todo el reconocimiento y certificaciones de este tipo de instituciones, mientras que las clínicas independientes les ofrecen un servicio integral, más personalizado y un sistema de mercadeo más agresivo al cliente, ya que al dedicarse solo a este tipo de clientes les es

más fácil ser más intensivos en el tema. Mientras que las clínicas grandes lo toman como una opción para hacer la clínica más atractiva.

#### *4.1.5 Esfuerzos por parte de Procolombia para la promoción del turismo de salud en Colombia*

Procolombia ha sido la institución gubernamental que ha sido pionera en el impulso de la industria del turismo de salud en Colombia, recientemente ha hecho esfuerzos para ganar credibilidad a nivel internacional. Por ejemplo, han invitado a importantes ejecutivos de Planet Hospital, Mexicali Healthcare, Meridian Healthcare Options, Fonemed y American Apparel quienes han sido testigos del avance de Colombia en materia la salud e incluso algunos han llegado a decir que “El debate de la salud en Estados Unidos ha sido largo, y si bien ya hay una ley establecida todavía es muy costoso tener un tratamiento médico. Así que es maravilloso poder conocer Colombia, el cual tiene el mismo nivel del servicio, pero a un mejor precio” (Gibson, 2017). Comentarios de esta importancia hacen que el país esté en el Top of Mind de los turistas de la salud. Asimismo, varios hospitales tienen o están en el proceso de obtener la acreditación mundial de salud, la Joint Commission International la cual certifica internacionalmente a los hospitales en prestación de servicios de calidad.

Del mismo modo, esta organización lanzó una estrategia llamada “Elija Colombia”, que busca “dar a conocer al país como destino de salud por medio de una serie de especiales que tratan de mostrar las fortalezas de Colombia como destino de turismo de salud, se emitirá el canal Home and Health de Discovery Channel.” (Dinero, 2018). Esto acompañado de unas cápsulas en video en Discovery Channel en español y Discovery familia en Estados Unidos, que también se transmitirá en Home

and Health y Discovery Channel para Latinoamérica. Sumando todos los canales se proyecta tener una audiencia de 30 millones de personas.

En cuanto a su gestión al interior del país en 2009 se hizo un acompañamiento en el comité sectorial del Turismo de Salud de Colombia, en donde participaban las principales clínicas privadas del país que promocionan este tipo de servicios y la ANDI, en donde se discutían los avances en el estudio hecho por Mackenzie y financiado por estas clínicas privadas acerca del sector en Colombia. Posteriormente en este análisis se adentrará en los resultados que arrojó este estudio hecho por Mackenzie. (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo República de Colombia,2009)

Al analizar las opciones que ofrece la capital y los esfuerzos que se están haciendo para la promoción de estos servicios en el país, podemos concluir que, aunque ya se ha incursionado en este mercado, todavía hay muchas oportunidades para explotar el potencial que se tiene. Según un estudio hecho por la Revista Internacional De La Salud De La Universidad Del Magdalena desde el 2009, Colombia se posiciona como uno de los países con oferta más económica en procedimientos quirúrgicos de alta complejidad y ambulatorios a nivel mundial como se puede ver en la tabla anexa. (Tabla 1), y se ha planteado planes de desarrollo que incluyen la exención de impuestos para contrarrestar el impacto económico que tienen estos viajes con propósito médico, lo que hace a Colombia y a Bogotá un destino muy atractivo para todas las personas que necesiten estos servicios y se encuentren en el hemisferio Occidental.

*Tabla 1: Comparativo de precios (US\$) por país 2009*

<b>Procedimiento</b>	<b>Colombia</b>	<b>EE.UU</b>	<b>México</b>	<b>Costa Rica</b>	<b>India</b>
Bypass de Corazón	14.630	144.000	20.000	25.000	8500
Angioplastia	7106	57.000	16.000	13.000	8500
Reemplazo Válvula del Corazón	10.450	170.000	30.000	30.000	12.000
Reemplazo Cadera	8360	50.000	13.125	12.500	8000
Reemplazo de Rodilla	7106	50.000	10.650	11.500	7000
Implantes Dentales	1672	2000	910	1000	700
Banda Gástrica	6500	30.000	8430	8500	7500
Implantes Mamarios	2600	10.000	8000	3500	4500
Rinoplastia	1677	8000	4165	5500	3500
Estiramiento Facial	3305	15.000	7200	5900	7000

Fuente: Revista Internacional De La Salud De La Universidad Del Magdalena Vol. 6. Página 8.

#### *4.2 Procedimientos y patologías que con mayor frecuencia se atienden en Bogotá para turistas de la salud.*

Para Colombia no solamente las personas que provienen de países desarrollados con servicios médicos sobrevalorados son los mayores consumidores de procedimientos médicos, existe un número importante de pacientes provenientes de países pequeños con sistemas de salud poco eficientes o desarrollados como; Surinam, Guyana, entre otros países del caribe, que buscan tratar sus enfermedades de alto costo mediante seguros privados que tengan convenio con las entidades de salud de Colombia. Entre las enfermedades que más se tratan en el país están; servicios de oncología, enfermedades cardiovasculares y padecimientos neurológicos.

La razón para acudir a un país como Colombia es la gran reputación que tiene el país en cuanto a equipos médicos y a la facilidad de atención a estos pacientes. Ana María Gonzales Rojas, jefe del departamento de servicios internacionales de la Clínica Cardio Infantil comentó en su entrevista para Procolombia que; “El sector ha crecido impresionantemente en Colombia”, aseguró Ana María González Rojas, jefe de departamento de servicios internacionales de la Fundación Santa Fe. “Si bien no manejamos una estadística, recibimos en promedio unos 20 pacientes internacionales al día” (Procolombia, 2017).

#### *4.2.1 Diferentes tipos de necesidades y situaciones de los pacientes, hacen que sus requerimientos quirúrgicos sean diversos*

Generalmente los pacientes que vienen a Colombia acuden a las mejores instituciones para realizarse diferentes tratamientos, actualmente el país cuenta con 16 instituciones con acreditación nacional y 2 acreditadas por la Joint Comission. Hay que aclarar que todos los pacientes internacionales que llegan a esta clínica no llegan por las mismas razones. Cómo lo argumenta la profesional en salud Ana María Gonzalez en donde ella cuenta que existen diferentes tipos de consumidores que pueden llegar a elegir a Colombia como destino para practicarse una cirugía o tratarse alguna enfermedad.

“Por lo general los internacionales buscan procedimientos de alto costo, por eso se crearon los servicios internacionales. Hay tres tipos de segmentación en el turismo médico, uno son los familiares o amigos de residentes Colombianos, que se hacen procedimientos de ortopedia o plástica, los segundos son los turistas que cuando están en Colombia les sucede un accidente, estas serían urgencias de un paciente internacional y tercero son los que recurren a las clínicas de tercero y cuarto nivel que buscan pacientes del exterior por medio de convenios con clínicas

internacionales y aseguradoras, ministerio y presidencia, por ejemplo tenemos convenio con la presidencia de Panamá, ministerio de Republica Dominicana y aseguradoras, esos procedimientos de alta complejidad son cirugía cardiovascular, vascular periférica, neurocirugía, oncología, ortopedia, por ejemplo se atienden muchos pacientes de Surinam por cirugías de alta complejidad ortopédicas.” (Ana María Gonzalez, comunicación personal, 17 de septiembre de 2019).

En este tipo de servicios no se puede pensar que es solo el momento del procedimiento quirúrgico, si no en el pre quirúrgico, como lo son la logística de la operación pre operatoria y el exceso a la información del paciente, como también en un post operatorio que le sea capaz de responderle al paciente en donde se encuentre, es decir pensar en la exportación de servicios de la salud como un proceso que va desde la preparación para cirugía hasta la recuperación del paciente, cómo lo expone Carlos E. Jurado, Director Ejecutivo Cámara Sectorial de Salud en Asociación Nacional de Empresarios, ANDI .

“Se debe tener control sobre los procedimientos que realizamos en el país, es decir lograr una comunicación efectiva con el paciente después de su cirugía y un convenio que permita que el paciente pueda realizar sus controles o tratamiento de alguna complicación en su país de residencia. Esto le lleva trabajo a los hospitales, pero es importante esta interacción para conocer los diferentes entornos y el mercado global de servicios de salud” (Carlos E. Jurado, Comunicación personal 2019)



Gráfica 1: Mapa de destino para tratamientos América



4.2.2 Tomado de Fundación Cardiovascular de Colombia 2009, diapositiva 7.

Para el país es dispendioso el lograr establecer una demanda en función de la oferta ya que factores como la incidencia de enfermedades o la frecuencia de cirugías en el exterior son cambiantes, por esta razón se debería estudiar y proyectar una demanda en función de la exportación de servicios de salud donde se pueda medir exactamente cuantas cirugías se practican en Colombia para pacientes extranjeros, sin embargo es difícil lograr esto cuando hay bastantes centros de salud que ofrecen servicios de cirugía plástica sin certificaciones o sin el aval del Ministerio de Salud.

Aun así, Colombia se encuentra entre los principales competidores en Latino América para la exportación de servicios de salud gracias a su reputación y a convenios que se han logrado con entidades internacionales, que hacen que el país se dé a conocer cada vez más y le de tranquilidad

a sus consumidores del extranjero acerca de la calidad del servicio. Por ejemplo “Colombia tiene convenio con la presidencia de Panamá, aseguradoras de islas del caribe, Ministerios de república dominicana que deben darle salud a sus usuarios y cuando no existe la posibilidad de tratar enfermedades en sus países envían a los pacientes a Colombia.” (Ana Maria Gonzalez, comunicación directa, 17 de septiembre de 2019).

#### *4.2.3 Oferta de cirugía plástica en Colombia*

A diferencia del segmento de pacientes que llegan a tratar sus padecimientos al país, también hay un grupo de pacientes que escogen este destino para practicarse cirugías estéticas. Según la Cámara de comercio de Bogotá, en el Congreso Mundial de la Cirugía Plástica Estética 2018, celebrado en la ciudad Miami, se reveló que Colombia fue el cuarto país donde más se practicaron cirugías de este tipo y el único país de América del sur que estuvo por encima fue Brasil. (CCB, 2018) Esto muestra la capacidad que tiene el país para acumular un gran número de procedimientos estéticos por año y también que el país es visto mundialmente y en la región como uno de los líderes en el mercado de la cirugía estética.

De igual manera, cómo se ha dicho anteriormente el país y más específicamente las clínicas de cuarto nivel bogotanas tratan cirugías de muy alta complejidad, que requieren altos conocimientos de parte de su talento humano y tecnología de punta. Sin embargo a esto, es importante resaltar que existen leyes que protegen a los ciudadanos colombianos en materia de trasplantes como explica de Dr. Lopez, Medico ortopedista y Gerente de asuntos médicos para LATAM de Boston Scientific; “Los pacientes internacionales buscan los procedimientos que normalmente son más costosos en su país de origen, por ejemplo las cirugías plásticas, cirugías reconstructivas, y trasplantes de órganos, en este último es importante anotar que las legislaciones no permiten

realizar los procedimientos a menos que cumplan unas condiciones establecidas, ya que esto podría afectar a colombianos que esperan recibir un órgano donado” (López, 2019)

*Tabla 2: Precios promedio externos e internos de los servicios COP*

Áreas	Servicios específicos	Precio externo	Precio interno
Cirugía plástica	Estética	9.100.000,00	5.000.000,00
Odontología	Periodoncia	2.496.000,00	480.000,00
Odontología	Prostodoncia - Restauración	12.948.000,00	3.300.000,00
Odontología	Cirugía funcional o estética (implante)	4.817.800,00	1.500.000,00
Fecundidad	Fertilización invitro	20.280.000,00	12.000.000,00
Oftalmología	Valoración - corrección efectos refracción	520.000,00	300.000,00

Fuente: Modelo teórico para la exportación de servicios de salud 2014. Página 12

#### *4.3 Principales necesidades de los turistas de salud que eligen Bogotá como destino.*

Como se ha evidenciado anteriormente, Bogotá tiene cualidades muy significativas para posicionarse como una potencia en turismo de salud, sin embargo, para poder potenciar al país en este mercado hay que conocer las características y razones principales que incentivan a un paciente para escoger hacer un viaje para someterse a un procedimiento medico en otra nación y si Bogotá cuenta con estas características que buscan los pacientes. Para este análisis se va a tomar un estudio hecho por la firma consultora Mackenzie hecho en el 2009, auspiciado por las clínicas que cuentan programas para estos pacientes internacionales y el ministerio de industria y turismo en Colombia,

entre otras entidades como la ANDI; y también se tomará las opiniones de los expertos entrevistados.

En el estudio realizado por Mackenzie se identificó cuáles son las razones principales de un paciente para elegir trasladarse a otro país para hacerse un procedimiento médico; y se encontró que son 5 razones principales para la toma de esta decisión.

#### *4.3.1 La necesidad de los pacientes por una tecnología más avanzada cómo uno de los principales requerimientos para escoger destino.*

La primera es la búsqueda de tecnología más avanzada, en donde se aloja el 40% de las personas que buscan el turismo de salud como una opción principalmente las personas originarias de Latinoamérica y el Medio Oriente, en donde las especialidades más buscadas son la de oncología y cardiología (McKinsey; interviews; team análisis). Bogotá cuenta con estas características cómo lo manifiesta Ana María González enfermera con especialización en exportación de servicios de salud y líder en la implementación de servicios internacionales en clínicas como la Santa fe de Bogotá, la Cardio Infantil de Bogotá y la Cardiovascular de Bucaramanga “Nosotros tenemos tecnología de punta, Colombia tiene toda la tecnología y conocimiento que se necesita para tratar condiciones de alta complejidad”(A. González ,comunicación personal,17 de septiembre de 2019).

#### *4.3.2 La búsqueda de una mejor calidad en el servicio.*

La siguiente característica que busca gran parte de estos pacientes es la mejor calidad del servicio con un 30% de participación en el segmento del mercado, en donde las personas de países en desarrollo son las que le dan más trascendencia a este tema. Colombia y en específico Bogotá como se enlistó en el primer taller del primer comité sectorial hecho en 2008 con la clínica Santa Fe de Bogotá, Cardio Infantil, Clínica Barraquer, el ministerio de turismo y comercio y la firma

consultora Mackenzie, cuenta con grandes fortalezas en este sentido, por ejemplo que esta “cuenta con un equipo interdisciplinario de alta calidad, excelentes cuidados de enfermería, avances en tecnología de procesos y gestión de procesos como lo es el manejo de las historias clínicas electrónicamente, otra muy importante es que varias de estas instituciones cuentan con unidades de investigación y desarrollo, más intensivo en los hospitales universitarios como lo es la Clínica Santa Fe de Bogotá, contando también con profesionales con formación en el exterior (especialistas), que tienen reconocimiento a nivel internacional en sus áreas de especialidad.

En adición a estas características el Dr. López explica que Bogotá no solamente cumple con estas cualidades, sino que al ser una capital con varias clínicas de tercer y cuarto nivel hace que la capital ofrezca unas posibilidades importantes, como es el poder encontrar todas las especialidades médicas con alto nivel de competencia” .... “definitivamente al tener hospitales certificados por la Joint Comission, hace que las personas tengan una garantía de la calidad de los resultados.” (López, comunicación personal, 23 de septiembre de 2019).

En adición a esto “años atrás se habían hecho esfuerzos conjuntos entre el ministerio de industria y turismo y las clínicas que cuentan con estos servicios internacionales en donde por medio de la campaña con el SENA se auspició un programa dedicado al aprendizaje del inglés y del trato a estos pacientes”(A. González, comunicación personal,17 de septiembre de 2019), mostrando el interés de estas instituciones y del gobierno por hacer de Colombia un país atractivo para estas personas que buscan una atención de calidad.

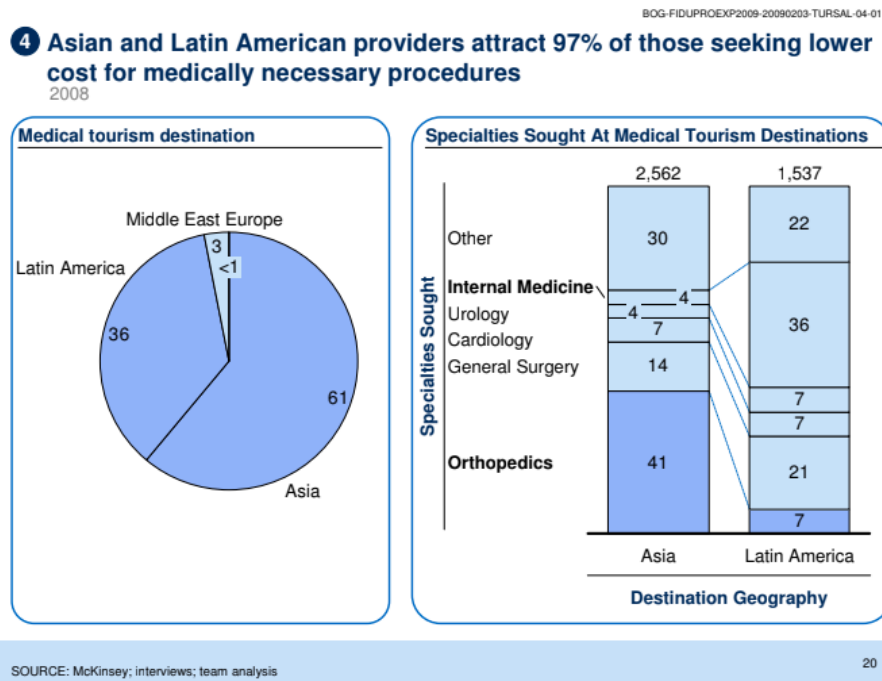
#### *4.3.3 Una mayor velocidad en el acceso a los procedimientos*

En tercer lugar, se encuentra la necesidad de mayor velocidad en el acceso a estos procedimientos con un 15% del mercado, enfocado principalmente en cirugías ortopédicas y generales,” Actualmente se reciben muchos pacientes de las islas del caribe como por ejemplo de Surinam que llegan a estas clínicas Bogotanas buscando procedimientos de ortopédicos de alta complejidad” (A. González, comunicación personal, 17 de septiembre de 2019)

#### *4.3.4 La búsqueda de un ahorro en el costo de los procedimientos*

En cuarto lugar, se encuentra el menor costo de los procedimientos necesarios con un 9% del mercado, en donde en su mayoría, pacientes de Estados Unidos manifiestan que este es el punto central para buscar otros países como opción para estos fines, principalmente dándole una mirada a hacérselos en Asia o en Latinoamérica. Como se puede ver en el gráfico a continuación entre Asia y Latinoamérica se llevan el 97% del segmento del mercado que busca menores costos en sus procedimientos, para extranjeros que provengan de países con una moneda fuerte las opciones siempre serán favorables, y en el caso de “Colombia al tener una moneda devaluada lo hace atractivo para pacientes que están buscando realizarse procedimientos que son costosos, principalmente medicina interna como la urología, cardiología y la cirugía general y también para el caso de cirugías ortopédicas.” (Juan G. Barrera, Comunicación presencial septiembre 20 de 2019)

Gráfica 2: Destinos y preferencias de turistas de la salud.

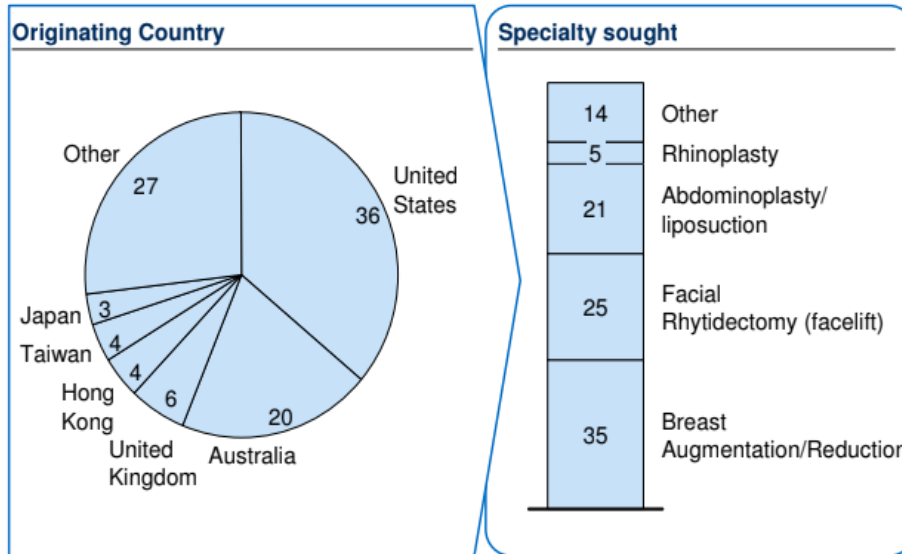


Fuente: Recuperado de “Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia”, McKinsey, 2008, página 20.

y en último lugar se encuentra el menor costo de procedimientos no necesarios, si no de elección, en donde el tipo de cirugía líder en este segmento es la plástica, como se puede ver en el gráfico a continuación. En donde los países que más buscan hacerse este tipo de procedimientos en el exterior son Estados Unidos y Australia y las cirugías más apetecidas son la de reducción y aumento mamario, levantamientos faciales y abdominoplastia o liposucción.

Gráfica 3: Clientes buscando procedimientos a bajo costo es un segmento en crecimiento.

**5 Customers seeking elective procedures at low costs is a fast growing segment**  
2008



SOURCE: McKinsey; interviews; team analysis

21

Fuente: Recuperado de “Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia”, McKinsey, 2008, página 21.

Después de nombrar las razones principales que estos pacientes tienen para desplazarse de su lugar de origen a otro país y hasta a otro continente; y demostrar en cada uno de ellos porque Bogotá cuenta con las características allí planteadas, se puede llegar a la conclusión de que la capital cuenta con las características necesarias para satisfacer las necesidades de dichos pacientes.

#### 4.3.6 Segmento potencial para Colombia

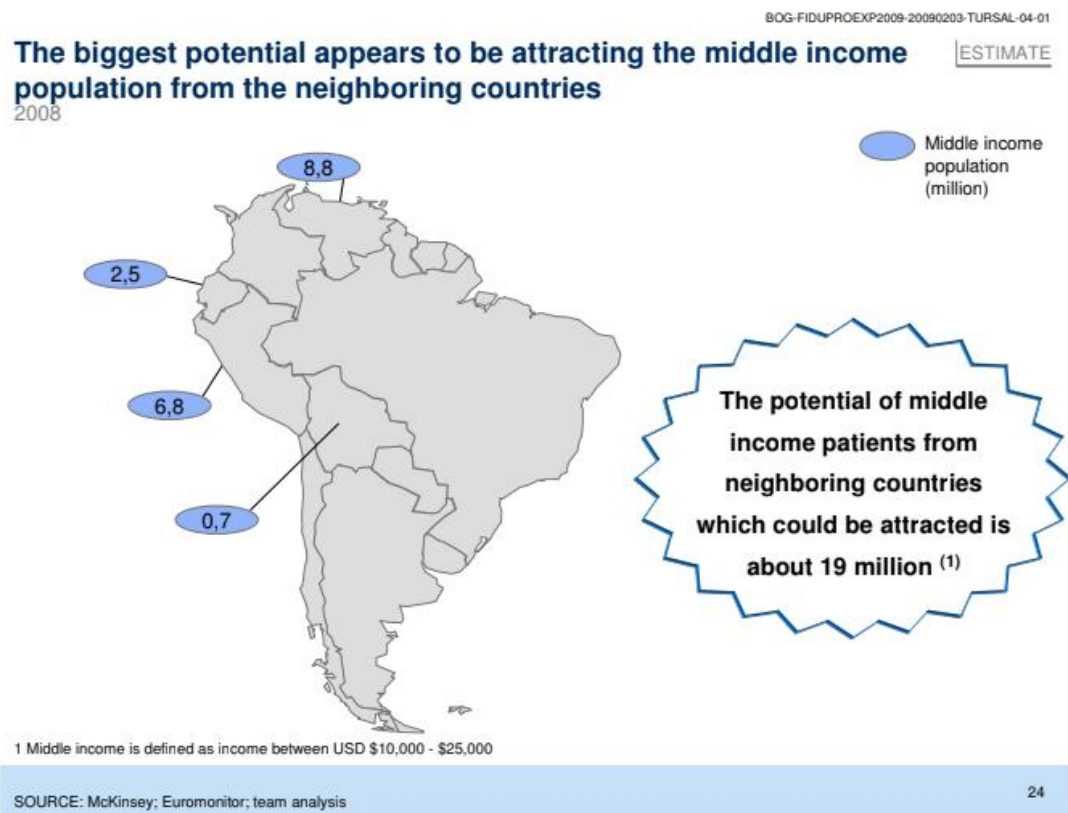
En adición a cumplir con las características que buscan los turistas de salud a nivel mundial, se puede llegar a un mercado más delimitado como lo propone Mackenzie en el estudio hecho al sector Colombiano y al mercado potenciales, en donde se muestra que los pacientes que son más



propensos para escoger a Colombia como un destino para hacerse su procedimiento son “personas de la clase media de países aledaños que buscan una mejor calidad en los tratamiento que la que encontrarán en sus países de residencia, canadienses buscando un menor tiempo de espera en su tratamiento, también los residentes de Estados Unidos que no cuentan con seguro médico y por último pacientes de estados unidos que buscan procedimientos de elección.”

Como También se ilustra en el grafico a continuación.

Gráfica 4: Gran potencial en la clase media de países vecinos.



Fuente: Recuperado de “Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia”, McKinsey, 2008, página 24.

#### *4.4 Barreras que afectan la decisión de compra.*

Después de haber ilustrado las principales razones que tienen los pacientes para desplazarse de un lugar a otro para hacerse procedimientos médicos, es pertinente familiarizarse con las barreras que afectan a estos en el momento de la toma de decisión. En primer lugar, se mostrará como es el proceso de estos para la selección de un destino para su procedimiento y después se ilustrará cuales barreras se encuentran principalmente en Bogotá.

##### *4.4.1 Mapeo fases de la decisión de compra de los consumidores potenciales*

Como se ilustra en el gráfico a continuación la decisión de compra de los consumidores de servicios de salud en el extranjero cuenta con varias fases, en la primera fase se ilustra los diferentes canales por los que este se puede enterar de la oferta de servicio, en estos se enlistan cuando es por remisión directa del proveedor, cuando es por una recomendación de alguien en sus contactos personales, cuando es por medio de algún tipo de elemento de marketing como la media o también el internet. Según la enfermera Ana María González

*“las clínicas en Bogotá se basan en tres tipos de canales para hacerse conocer en los otros países, uno de estos es por medio de las redes sociales como Twitter e Instagram, otro es por medio de su buena gestión y el voz a voz y por último estos usan una serie de convenios entre las presidencias y aseguradoras en donde estos ofrecen sus servicios, ya que este tipo de entidades les tienen que garantizar a sus usuarios el mejor cuidado, cuando en el país en el que ellos están no se los pueden garantizar casi siempre por falta de tecnología o conocimiento en procedimientos de alta*

*complejidad como lo pueden llegar a hacer la cirugía cardiovascular, vascular periférica, neurocirugía” (A. González, comunicación personal, 17 de septiembre de 2019).*

#### *4.4.2 Los diversos agentes que están implicados en la decisión de adquisición de un servicio de turismo médico.*

Hay que tener en cuenta que según el texto Modelo teórico y análisis empírico para la exportación de servicios de salud

*“Las preferencias del consumidor se encuentran casi siempre limitadas por las asimetrías de información acerca de la decisión adecuada de consumo: El enfermo termina delegando las decisiones sobre consumo de tratamientos a terceros: médicos, aseguradores, sistemas de salud”.*

(F. Ruiz, E. Peñaloza, L. Garavito, 2004)

Siguiendo esta teoría se puede explicar el hecho de que se use más de un canal para la comunicación de estos servicios, ya que los agentes que intervienen en la decisión final son diversos y por esto la información y promoción de estos debería estar segmentada como tal. Una barrera que se acentúa en Bogotá puede ser que se identificó que los canales en donde las clínicas muestran más intensidad para promocionar sus servicios son más a nivel institucional, como lo son las presidencias, aseguradoras y hospitales, sin embargo, estas clínicas no invierten muchos esfuerzos y recursos en la promoción de sus servicios con personas del común.

Otro factor clave en el caso de Bogotá es la geografía de la capital colombiana, si bien la ciudad es una de las más avanzadas de Latinoamérica existen características que la hacen poco populares para ciertas patologías y enfermedades. “la complicación principal se encuentra por ejemplo en pacientes que llegan de los países del caribe como Aruba, Bonaire o Curazao con problemas

cardiacos que necesitan ser tratados con urgencia, están optando por ciudades como Bucaramanga, Cali o Medellín precisamente por su menor altitud con respecto al mar” (Carlos E. Jurado, Comunicación Personal 2019). Por lo que se podría argumentar que Bogotá no debería especializarse en cardiología como un servicio de exportación sino como un centro de educación para exportar conocimiento a otras ciudades donde sea mejor ejercer y exportar este servicio de salud.

#### *4.4.3 Los facilitadores*

El siguiente paso para la toma de la decisión es cuando el facilitador se ve envuelto, estos son las entidades que se encargan de arreglar toda la logística que implica el traslado a otro país a hacerse estos procedimientos, algunos de estos facilitadores son los proveedores directos de estos servicios, que muy comúnmente son agencias de viajes especializadas en proveer a estos turistas toda la logística, desde el vuelo, el hospital, su estadía y hasta formas de recreación, cabe resaltar que en Colombia empresas que se dediquen a esta función son muy pequeñas y pocas. Otro ente facilitador son los centros internacionales de los proveedores, en otras palabras, son estas áreas de los hospitales a las cuales nos referimos anteriormente que tienen personal capacitado dedicado únicamente a la gestión de estos viajes.

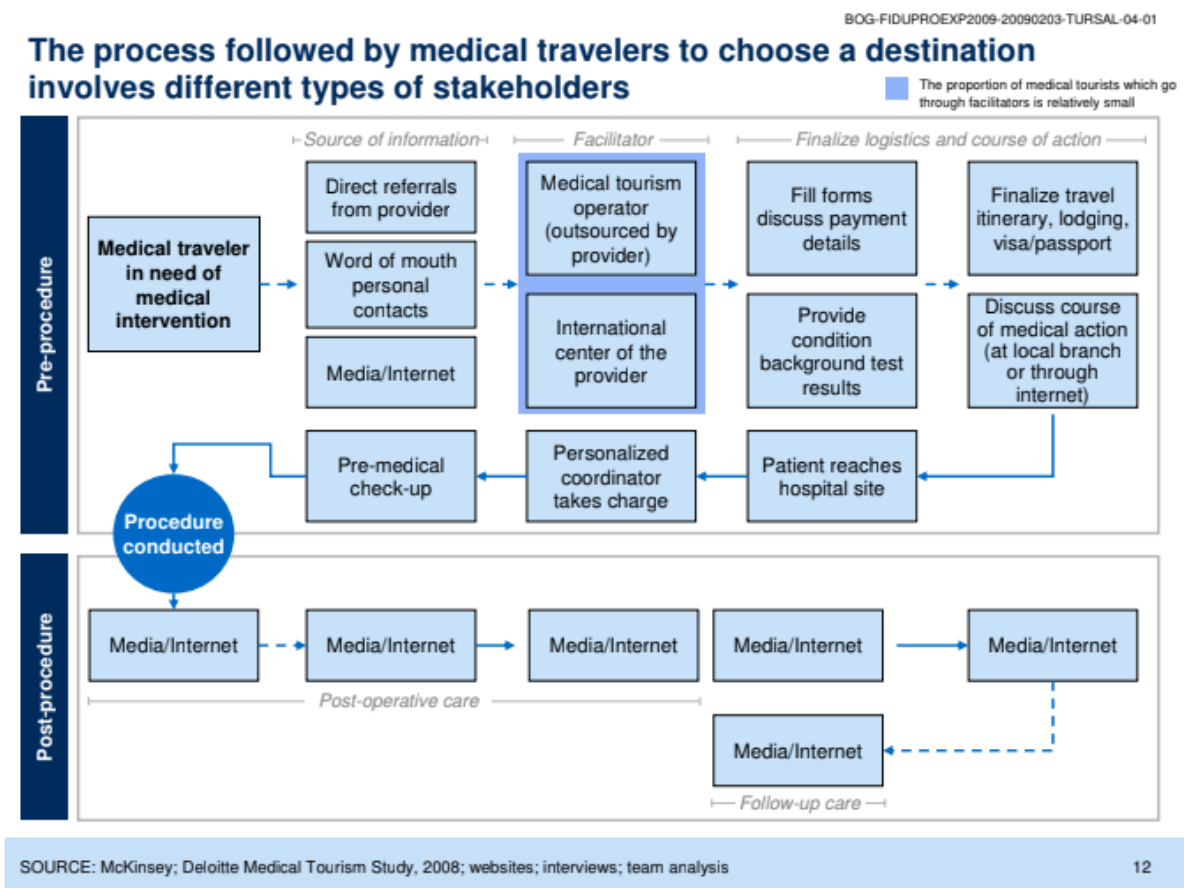
#### *4.4.4 Etapa final del proceso*

En la etapa final en donde ya se tomó la decisión de acceder a estos servicios, se hace un proceso de llenado de formas, proveer los antecedentes médicos del paciente, el arreglo final del itinerario,

vuelos, hospedaje y la discusión final del proceder médico. En Bogotá hay 3 clínicas de cuarto nivel que por tener área dentro de la misma clínica dedicada solo a estos pacientes, esta segunda y tercera etapa es cubierta por estas personas, ya que estos hospitales han invertido recursos para poder hacer de esta estadía y la logística lo menos tortuoso posible.

La siguiente etapa es el post operatorio, esto quiere decir los pasos a seguir cuando el procedimiento ya se ha realizado y según el estudio hecho por Mackenzie este proceso se hace por medio de internet.

Gráfica 5: Proceso de escogencia de destino y stakeholders involucrados.



Fuente: Recuperado de “Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia”, McKinsey, 2008, página 12.

#### *4.4.5 Otros factores que afectan el proceso de decisión*

Después de este análisis se tiene que entender que hay otros factores de decisión que en este estudio hecho por Mackenzie no se ven reflejados y que los entrevistados manifestaron, como son el nivel de desarrollo del país, esto en términos de infraestructura como lo son los aeropuertos, las carreteras o calles y en si las estructuras en el sector hotelero y hospitalario y temas de choques culturales que pueden alterar la decisión de consumidor. Cómo lo explica Ana María González “Nosotros (Colombia) seguimos siendo un país tercermundista y por esta razón, aunque se han hecho esfuerzos grandes en tema de infraestructura como en carreteras y aeropuertos a nivel país, temas como la movilidad dentro de la ciudad y el problema del bilingüismo son problemas muy grandes todavía en Bogotá” (A. González, comunicación personal, 17 de septiembre de 2019).

#### *4.4.6 Capacitación del personal para atender a estos pacientes*

En el Bogotá normalmente el personal que atiende en las instituciones no ha sido preparado para tener una comunicación efectiva con pacientes internacionales y el choque cultural puede afectar la decisión de compra del cliente,

*“los elementos culturales son un factor importante, en términos de respeto, ya que hay que saber cómo es el acercamiento a una persona con una religión diferente y uno conceptos culturales diferentes a los del personal que atiende en las instituciones. Por lo que hay que tener en cuenta este tema para poder responder con un personal previamente capacitado y que no le resulte extraño al paciente” (Carlos E. Jurado, Comunicación personal 2019)*

A pesar de no tener una condición para recibir a estos pacientes se está haciendo de una manera poco planeada. El director de la ANDI comentó que esta esta debería ser una de las preocupaciones principales para las entidades ya que;

*“La prestación del servicio siempre va a ser agresiva, el paciente se va a someter a un procedimiento que generalmente es doloroso y en lo que se tiene que concentrar la institución es ir de la mano con el paciente y hacer que esta situación pase de la mejor manera posible en un lugar lejos de su casa” (Carlos E. Jurado, Comunicación personal 2019).*

Esta falta de preparación a veces hace que países que vienen de regiones alejadas no escojan a Colombia como el destino para su procedimiento médico, ya que al no entender los fundamentos culturales del paciente es muy difícil saber sus necesidades y por ende lo que satisface a estas.

#### *4.4.7 La necesidad de estos pacientes de un trato preferencial*

En adición a esto el doctor Juan Guillermo Barrera manifiesta que “Hay muchos hospitales que tienen como filosofía un trato igualitario a todos los pacientes, de pronto esa atención preferencial implica un ejercicio diferente al de rutina” (Juan G. Barrera, Comunicación presencial septiembre 20 de 2019). Lo que genera otra barrera en la atención de este tipo de pacientes, ya que al tener esta filosofía no se pueden satisfacer a cabalidad las necesidades especiales que estos pacientes y el trato preferencial que esperan tener de parte de las instituciones.

#### *4.4.8 La necesidad de la ciudad de tener actividades recreativas*

Por ultimo otra razón que manifestaron gran parte de los entrevistados, es la necesidad de gran parte de estos pacientes que se realizan procedimientos de tener actividades recreativas en la ciudad

en donde se van a alojar, ya que además de esperar una gran calidad en su procedimiento, a veces por tratarse de procedimientos ambulatorios, estos buscan una experiencia completa para ellos y para sus acompañantes, cómo lo manifiesta el doctor Barrera “gran parte de este turismo está diseñado para pacientes que no están hospitalizados, si no que su padecimiento les permite desplazarse y planear un viaje y en muchos casos aprovechar y conocer el país en esta visita” (Juan G. Barrera, Comunicación presencial septiembre 20 de 2019).

Por esta razón, además de que la ciudad cuente con la mejor calidad en los servicios médicos ofrecidos, esta también tiene que contar con espacios que le permitan a este tipo de turistas un tiempo de esparcimiento. En este punto Carlos Jurado también hace gran énfasis

*“las aseguradoras que traen a los pacientes a Bogotá tienen en cuenta la reputación que tienen los hospitales y los especialistas, pero también es muy importante que la ciudad cuenta con muchas actividades recreativas, ya que normalmente estos pacientes no vienen solos. Entonces el mismo paciente cuando ya está en su proceso de recuperación busca junto a sus acompañantes actividades que hagan más llevadera su condición y una característica importante es poder encontrar sitios más calientes a una hora de Bogotá, eso es muy buscado por los pacientes.”*  
(Carlos E. Jurado, Comunicación personal octubre 30 de 2019)

Después de analizar las diferentes respuestas y posturas de los expertos, se puede decir que estos piensan que estas prácticas presentan una gran oportunidad para el país de crecimiento, cómo lo manifiesta el doctor Barrera, aunque “ese mercado en las instituciones grandes no llega a más del 20% al 30%, pero es un volumen que ayuda y compensa todo el caos que tenemos en el sistema de salud colombiano” (Juan G. Barrera, Comunicación presencial septiembre 20 de 2019).



Esto también dado por el perfil de estos pacientes, estos presentan una gran oportunidad en términos de márgenes para las clínicas y otros servicios que los tengan como nicho de mercado, ya que como afirma la doctora Claudia Morales “actualmente el paciente que viene de fuera tiene buen poder adquisitivo, le parece que los precios nuestros son económicos, se hace tratamientos completos y complementarios, se puede decir que en términos económicos es un buen paciente” (Claudia Morales, comunicación personal, octubre 20 de 2019).

#### *4.5 Oportunidades de negocio en Bogotá que giran alrededor del turismo de salud.*

Para lograr identificar las oportunidades de negocio en Bogotá es necesario conocer realmente quienes son los clientes, es decir encontrar el segmento especializado a quien se le quiere brindar un servicio general e integral de turismo de salud. Por esta razón es pertinente identificar cuáles son los tres tipos de turistas / pacientes que buscan estos servicios.

##### *4.5.1 División por segmentos*

Primero están las personas residentes de Colombia que tienen familiares y amigos viviendo en el extranjero a los cuales se les tiene que dirigir la comunicación y el mensaje de la calidad y promoción de estos servicios. En este segmento también se incluyen a los colombianos que viven en el exterior “colombianos que se han ido a vivir al exterior en los últimos 20 a 30 años por la situación política y social del país, son gente que tiende a venir y a recomendarle a sus amigos y conocidos la calidad de los procedimientos hechos en Colombia”. (Claudia Morales, comunicación personal, octubre 20 de 2019).

En segundo lugar, están las personas que están de viaje en Colombia por motivos de trabajo o de ocio y sufren de un accidente o de alguna enfermedad que deba ser tratada con urgencia en el territorio colombiano. En tercer lugar, están los pacientes que planificaron una cirugía o un tratamiento desde el exterior para ser realizado en Colombia, pero no tienen conexión personal con el país. Por esto se propone como oportunidad diferentes estrategias de mercadeo para los diferentes segmentos que congregan el mercado de pacientes que se desplazan para adquirir servicios de salud en el extranjero.

#### *4.5.2 Educación para las personas que tienen contacto con estos pacientes*

No todos los hospitales en Colombia están preparados para recibir a los pacientes extranjeros y existen deficiencias sobre todo en el servicio al cliente, ya que no es fácil acceder a servicios internos o agendar citas puede resultar difícil para personas que no se encuentran en el país. Es importante que tanto el gobierno como las entidades privadas fomenten la educación en temas de hotelería y servicios de acomodación al personal de las clínicas que se destinan al tratamiento de pacientes extranjeros, ya que la mayoría de los procedimientos de alta complejidad requieren de un post operatorio bastante largo y delicado.

#### *4.5.3 Tener los recursos y características para impulsar las cirugías de alta complejidad*

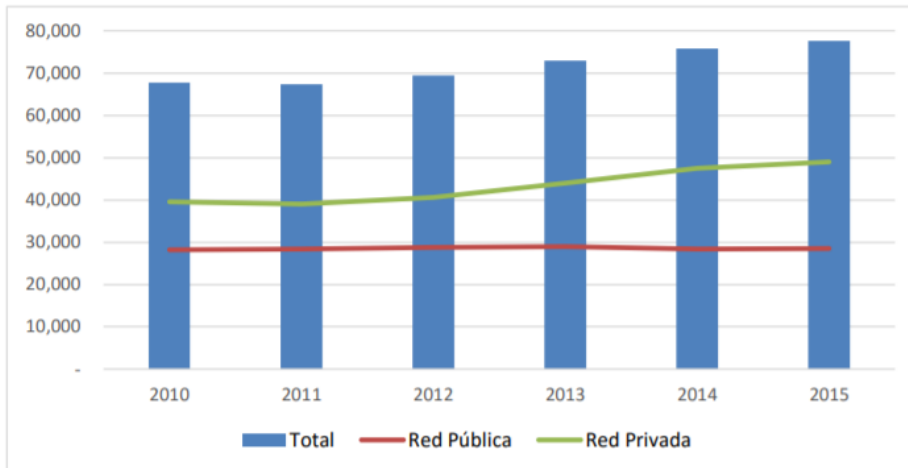
Es pertinente aclarar que a pesar de que las cirugías plásticas sean las que más demanda el mercado global, las cirugías que mayor margen de utilidad tienen y son más rentables para el país son las de alta complejidad, ya que son procedimientos que demandan un servicio integral e involucran a

más stakeholders que pueden verse beneficiados. Si habláramos de una cirugía compleja como una cirugía cardiovascular el paciente no solamente estaría interesado en el costo de desplazamiento y del procedimiento sino en un servicio de transporte terrestre, de alimentación, de alojamiento, de farmacología y servicios financieros, En síntesis, se podría argumentar que las cirugías complejas demandan más servicios y por ende hace que el paciente invierta más dinero en su paso por Colombia, por lo que esto el fomento de estas en pacientes del extranjero se ve cómo una gran oportunidad de crecimiento.

#### 4.5.4 Promover a las clínicas privadas a que incluyan estos servicios en sus portafolios

Apoyando la hipótesis que plantea que las entidades privadas son quienes han invertido más en servicio al cliente, Ruiz, Peñaloza y Garavito dicen en su documento de trabajo; Modelo Teórico de análisis empírico para la exportación en servicios de salud que; “los demandantes externos, se deben asimilar más fácilmente al segmento de medicina privada y tienen requerimientos especiales de hotelería y procesos de alta cualificación en el servicio” (F. Ruiz, E. Peñaloza, L. Garavito, 2004)

Gráfica 6: Evolución de la red de prestadores en Colombia



Fuente: SIGIL Consulting Group con base a cifras entregadas por el Ministerio de Salud y Protección Social.

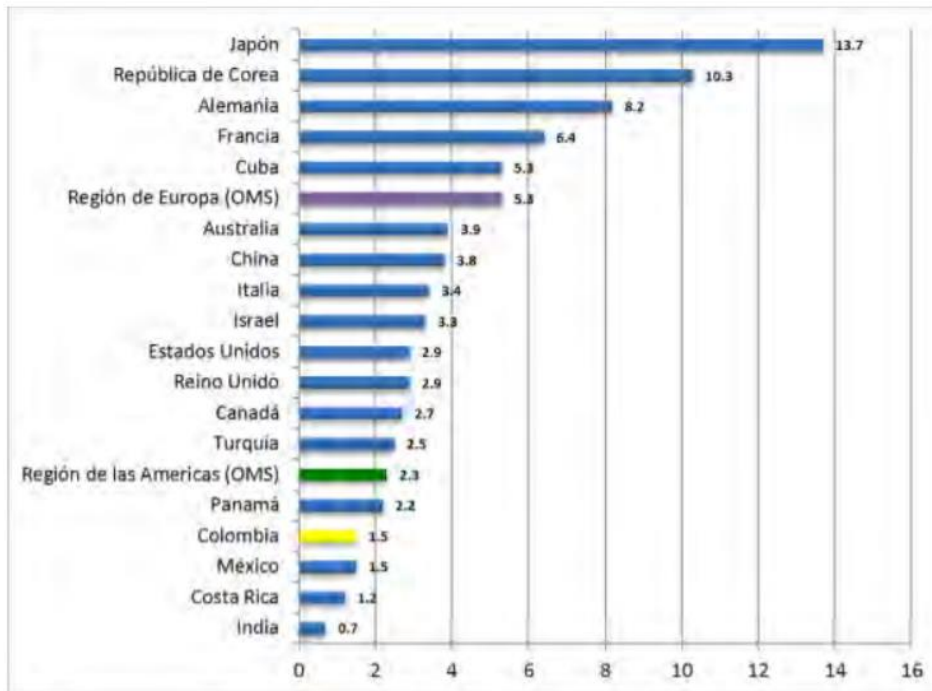
Tomado de: evaluación del plan de negocios del sector de turismo de salud y validación o reformulación de la visión estratégica del sector a corto, mediano y largo plazo y propuesta de acciones entre el sector público y privado para incrementar la productividad y competitividad sectorial 2014, página 41.

Desde el 2010 se puede ver una tendencia positiva en el crecimiento de la red privada de prestadores de servicios de salud y esta misma tendencia se puede ver en la inversión en de estas redes privadas, mientras que la red pública se concentra en brindar servicios de salud a los colombianos, las redes privadas se concentran en prestarle un servicio de calidad a colombianos pero se diversifican y buscan llegarle a otros mercados que están desatendidos, es decir a pacientes extranjeros que buscan suplir sus necesidades en el exterior.

Sin embargo, existe la posibilidad de mejora en cuanto a la infraestructura en cuanto al problema de la capacidad instalada, ya que si los hospitales no tienen la suficiente capacidad para recibir a todos los pacientes que demandan una habitación, tendrán que elegir si recibir a pacientes locales o extranjeros y esto es un factor que puede afectar negativamente la reputación del servicio general del país. Como se puede ver en la siguiente gráfica Colombia en un contexto mundial se encuentra

muy por debajo de los países industrializados y solo están por encima los países con un gran número de habitantes como lo son México e India, sin embargo, se puede decir que toda la región del cono sur está por debajo del promedio mundial.

Gráfica 7: Oferta de camas por cada 1000 habitantes a nivel regional



Fuente: SIGIL Consulting Group con base en datos del Banco Mundial. Datos correspondientes a información reportada entre 2009 y 2012.

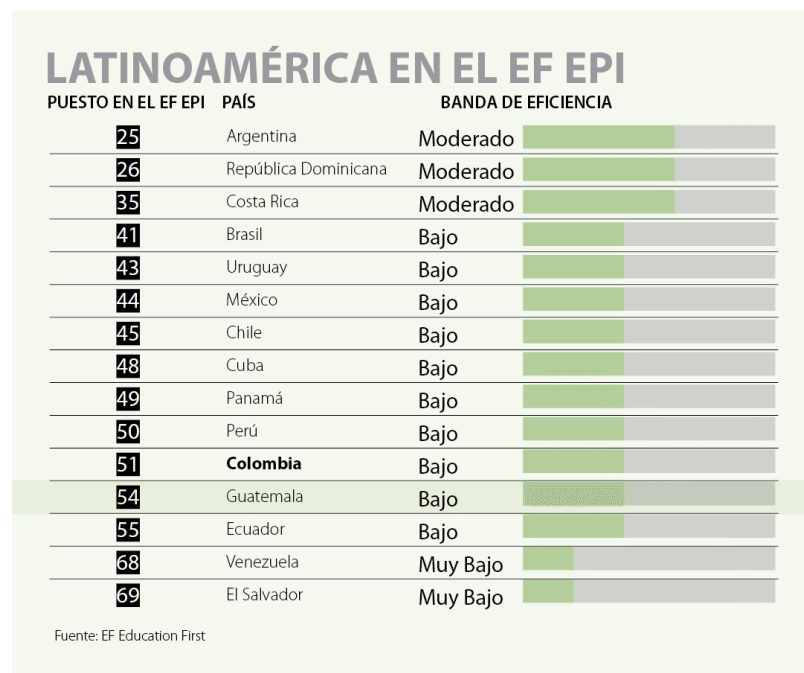
Tomado de: evaluación del plan de negocios del sector de turismo de salud y validación o reformulación de la visión estratégica del sector a corto, mediano y largo plazo y propuesta de acciones entre el sector público y privado para incrementar la productividad y competitividad sectorial, pagina 43.

#### 4.5.5 Mejora en el índice de bilingüismo en el país

Es cierto que la mayoría de los extranjeros que residen en Colombia o que visitan el país saben hablar español, ya que muchas actividades y gestiones del diario se deben concretar en español. Se puede argumentar que los turistas se acomodan a las condiciones del país y en este caso se habla concretamente de la falta de bilingüismo en el pueblo colombiano y sobre todo en los servicios turísticos que son quienes deberían estar mejor capacitados para esto.

Según la empresa Education First para el año 2017 Colombia obtuvo el puesto 11 entre los 15 países a prueba en su índice de dominio del inglés o EPI por sus siglas en inglés. De igual manera Colombia quedó en el puesto 51 entre los 72 países clasificados catalogado como uno de los peores en cuanto a nivel de inglés (EF, 2017)

Gráfica 8: Ranking de Latinoamérica en el EF EPI



Tomado de: English Proficiency Index 2017, página 42

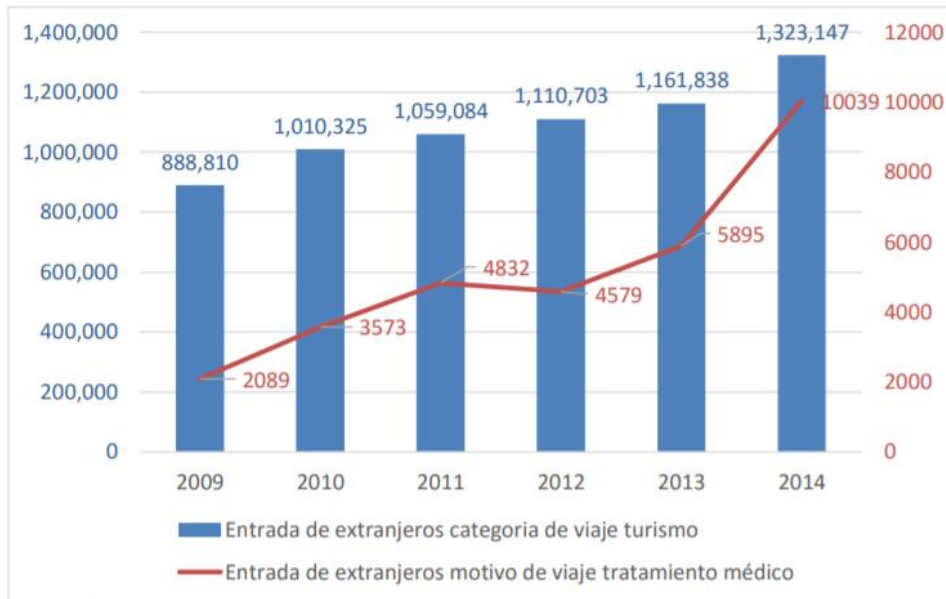
Es necesario que las entidades privadas y el estado se preocupen por el nivel de inglés que se está manejando en estos sectores del turismo y de la salud, ya que deberían ser quienes se acomoden a las necesidades del mercado para poder llegar a una relación sostenible.

#### *4.5.6 Crecimiento en los convenios y las campañas en el exterior*

Aunque existe una correlación positiva entre las entradas de extranjeros por turismo a Colombia y las entradas por motivos de viaje para tratamientos médicos (ver grafica 8) es claro que el país hay cabida para una mejor explotación de este mercado, y para esto es necesario enfocar los esfuerzos y las campañas de mercadeo a otros países, que utilizan como canal las redes sociales y las páginas web de entidades de salud en el extranjero.

Asimismo, lograr convenios con gobiernos extranjeros que faciliten el flujo de turistas entre otros países y Colombia para estos grupos específicos que buscan realizarse un procedimiento médico o un tratamiento de salud. Adicional es esto plantear una estrategia enfocada a los diferentes segmentos, Según las cifras de Migración Colombia, la composición de los extranjeros que ingresan al país demandando servicios de salud, indica que el 60% de los viajeros se concentra en grupos de edad entre los 30 y 60 años (Sigil, 2014)

Gráfica 9: Relación entre entradas a Colombia por turismo VS tratamiento médico



Fuente: Sigil Consulting Group, con base en tabulados de Migración Colombia

Fuente: evaluación del plan de negocios del sector de turismo de salud y validación o reformulación de la visión estratégica del sector a corto, mediano y largo plazo y propuesta de acciones entre el sector público y privado para incrementar la productividad y competitividad sectorial, pagina 66.

Sin duda el gobierno es el mediador de todos los procesos en cuanto a la legalidad, por ende, debe ser quien controle y otorgue los permisos pertinentes a las instituciones y pacientes que quieran realizar sus actividades en Colombia. Carlos Eduardo Jurado explica como el gobierno ha venido haciendo que este sector sea mejor explotado y mejor aprovechado por las instituciones del país.

*“El gobierno ha venido apoyando al sector, desde que se política del ministerio de comercio cuando planteó los sectores de clase mundial, de ahí el gobierno empezó a apoyar los 8 primeros sectores y de ahí se empezó a posicionar a Colombia como un país competitivo y abierto a estos mercados. Es crucial que el país cree una reputación comercial buena nivel mundial, también*



*debe garantizar y apoyar a los pacientes en el tema de traslados y permisos, por ejemplo, los pacientes que deben estar largas temporadas en el país para realizarse quimioterapias deben recibir apoyo y avales del gobierno para que su estadía prolongada les sea permitida.” (Carlos E. Jurado, Comunicación personal 2019)*

#### 4.5.7 Aprovechamiento de la devaluación del peso colombiano.

De cara a estos tres segmentos el país debe aprovechar una de sus mayores ventajas competitivas que es la moneda, el peso colombiano es una moneda devaluada respecto a muchas divisas de países desarrollados y en este caso podría ser la puerta para que este sector sea explotado en su etapa de crecimiento. Como el Dr. López en su entrevista decía; “Los mercados de salud en el mundo están guiados por el precio y un factor que nos favorece como país es el currency que manejamos en Colombia, es decir el cambio de moneda hace que el precio sea mucho menor de lo que costarían estos servicios en país de origen de los pacientes.” (López, Comunicación personal 2019)

El sistema de salud en Colombia es lento si se habla de transacciones, es decir que las compañías aseguradoras e IPS toman un tiempo considerable en los desembolsos, por lo que tener un área especializada en pacientes internacionales y convenios con aseguradoras internacionales resulta rentable para la empresa. Fernando Dussan director de la región andina para Boston Scientific explica que; “Es rentable ya que los procedimientos se están cobrando en dólares y el desembolso por parte de las aseguradoras es considerablemente más rápido que en nuestro sistema tradicional” (F. Dussan, Comunicación personal 2019) Esto podría mejorar no solamente la facturación de las instituciones sino sus oportunidades de inversión y de mejoramiento de procesos gracias a un beneficio en su flujo de caja.

En Bogotá existe una gran cantidad de hospitales y centros especializados que ofrecen únicamente servicios de salud para extranjeros pero que no son reconocidos en el país ni están certificados por entes nacionales como el ICONTEC o internacionales como la JOINT COMISSION. En estos casos los pacientes extranjeros acuden a estos sitios con menor frecuencia que a otras grandes instituciones con mejor reputación, apoyando esta hipótesis el director ejecutivo de la cámara sectorial de la salud ANDI dice que; “la infraestructura ya está establecida en Colombia, las entidades que están participando en este proceso de exportación de servicio de la salud en primera instancia no están afectando la capacidad instalada a la población de Bogotá, es decir que no afectan a los colombianos, sino que ya hay espacios destinados específicamente a los pacientes extranjeros. Sin embargo, para que esto suceda es importante que las instituciones estén posicionadas a nivel local para luego emprender en el mercado global.” (Carlos E. Jurado, Comunicación personal 2019).

Al analizar que oportunidades de negocio abre este mercado para Bogotá, se puede ver que el espectro es muy amplio, ya que va desde agencias de publicidad que estudien la mejor manera de transmitir este mensaje a los 3 segmentos de este mercado, cómo también para hoteles que busquen adentrarse en este, asimismo para centro de educación que puedan formar profesionales con un énfasis en el cuidado de estos pacientes, además para empresas de turismos que puedan hacer una consolidación de las necesidades logísticas de estos pacientes desde que salen de su país de residencia hasta que llegan; y por ultimo lógicamente a las clínicas a mejorar la calidad en infraestructura y servicio para estos pacientes.



## *5. Conclusiones*

Después de haber analizado las diferentes opciones que hay en Bogotá para atender a los turistas de salud, hablar con los expertos acerca de los retos que consideran que la capital tiene para llegar a ser una potencia en este mercado en Latinoamérica y de haber examinado las necesidades que estos pacientes tienen alrededor del mundo, se puede concluir que actualmente Bogotá cuenta con la infraestructura para atender estos pacientes, desmintiendo así la hipótesis presentada al inicio del texto.

Según la investigación realizada se pudo encontrar que la capital cuenta con una infraestructura física de alta calidad que satisface las principales necesidades de estos pacientes; clínicas como la Fundación Santa Fé, El Country, la Fundación Cardio Infantil y la Clínica los Nogales, cuentan con tecnología de última generación, costos accesibles para los pacientes, acceso rápido a los procedimientos y una gran calidad en los servicios ofrecidos.

Para desmentir la hipótesis planteada al inicio, también es relevante analizar si se cuenta con profesionales idóneos para atender los procedimientos que estos pacientes buscan fuera de sus países, ya que esto hace parte de la calidad del servicio ofrecido. Al examinar los principales procedimientos quirúrgicos solicitados, se pudo evidenciar a través de las entrevistas e información secundaria recolectada, que Bogotá y en especial las clínicas mencionadas tienen un equipo de talento humano de alta calidad con todos los conocimientos, facultades y certificaciones para atender a estos turistas, en campos como la oncología, cardiología, cirugía reconstructiva, ortopedia y cirugía estética, entre otras, que son las especialidades más buscadas por estos pacientes.

Así se haya evidenciado que la infraestructura no es el reto principal de la capital para convertirse en una potencia de salud, es pertinente resaltar que Bogotá presenta ciertas falencias que impiden que esta sea el destino favorito de estos turistas; La de mayor relevancia según esta investigación fue la generalización en la estrategia de promoción y atención para estos turistas ya que se encontró que hay una segmentación en estos, enfocada en los agentes que están involucrados en la toma de decisiones en este proceso.

Al tomar cada uno de estos tres segmentos y analizarlos se pudo apreciar que el problema principal que puede tener la capital a la hora de recibir a estos pacientes es que no se tienen muy claros los criterios de esta segmentación y esto da como resultado el hecho de que las clínicas no traten cada segmento como un nicho de mercado diferente, sino que solo ofrezcan una estrategia generalizada lo que dificulta la atracción de turistas al país.

Cabe aclarar que desde Procolombia se han hecho esfuerzos con estos agentes, sin embargo, este énfasis en la distinción de cada una de las estrategias a ejecutar según el segmento crea múltiples oportunidades para el país, ya que cada uno de estos segmentos cuentan con necesidades muy específicas aparte de las médicas, cómo lo son las de hospedaje y diversión, lo que hace que con el desarrollo de este mercado no solo se beneficie el sector salud, sino que puede ser una oportunidad de crecimiento y desarrollo en múltiples industrias como la gastronómica y turística del país entre otras.

En cuanto a las proyecciones del sector hay un plan ambicioso, en donde proyectos como el Centro de Tratamiento e Investigación sobre el cáncer Luis Carlos Sarmiento Angulo hace que Colombia tenga el reconocimiento y la infraestructura para atraer a estos pacientes que buscan curarse de padecimientos tan graves y difíciles como el cáncer, este centro será el más avanzado en

Latinoamérica. Además de esto el Ministerio de Comercio Industria y Turismo sigue haciendo esfuerzos grandes para fomentar este mercado como hacer presencia en eventos tan importantes como lo es la Feria Internacional del Turismo de Madrid -Fitur para presentar la oferta turística en Colombia y mostrar el potencial que tiene el país para recibir inversiones extranjeras.

## *6. Recomendaciones*

Basados en esta investigación y los hallazgos hechos en esta, Bogotá para poder llegar a ser una potencia en el mercado del turismo de salud tiene que combatir barreras como los expuestos en esta investigación, como lo son el bilingüismo y la formación integral de su grupo de profesionales para atender a estos pacientes. Sin embargo es relevante aclarar que así las clínicas lleguen a mejorar este aspecto es indispensable repensar la estrategia de mercadeo y distribución de la información, ya que como se vio anteriormente el problema más significativo que muestran los entes que ofrecen servicios a pacientes del extranjero es que su estrategia es la misma para atender este mercado, sin hacer una diferenciación según los segmentos en los que se dividen los canales por los cuales los pacientes tienen el primer contacto con la información acerca de los destinos que ofrecen estos servicios.

Por ejemplo, en el caso de los turistas que llegan por que tienen un vínculo con residentes en el país, están impulsados inicialmente por recomendación de familiares o amigos que residen en la ciudad. Para estos pacientes su proceso de decisión comienza con una recomendación por parte de estas personas, lo que haría pertinente una promoción, campaña y estrategia única para este segmento que se enfoque en promover sus servicios a nivel nacional para que sus familiares o amigos conozcan las diferentes ofertas que hay en el país para este tipo de turistas.

Por otro lado, para el otro segmento que congrega a los turistas que tienen un accidente en la capital y que necesitan atención inmediata, se necesitaría una alianza y promoción de parte de las clínicas hacia las aseguradoras de estos pacientes ya que, al darles esta información, en caso de una emergencia estos van a acudir a estas clínicas de altos estándares de calidad. Por último, en el caso del apoyo que las clínicas especializadas de Bogotá brindan a las presidencias de otros países, se debería hacer otro tipo de estrategia de promoción, en donde se promuevan eventos con

instituciones gubernamentales extranjeras en donde se muestren las ventajas que le puede traer a su gobierno el hacer alianzas con clínicas privadas de Bogotá.

ANEXOS:



*Anexo 1 Paso a paso de logística del tratamiento de pacientes internacionales*

	<b>QUE</b>	<b>QUIEN</b>
1	Respuesta al contacto	Oficina de Pacientes Internacionales.
2	Envío de información	Oficina de Pacientes Internacionales.
3	Apoyo a decisión del paciente y contacto con el Médico.	Médico y Oficina de Pacientes Internacionales.
4	Preparación de Historia Clínica del paciente	Médico tratante* Ofic. Pacientes Internacionales
5	Identificación de necesidades del paciente y familia (hotel, alimentación, transporte, tipo de dieta etc.)	Of. de Pacientes Internacionales, familia y paciente
6	Organización del viaje a Colombia	Oficina de Pacientes Internacionales.
7	Cobro anticipado ó Pago del deducible.	Oficina de Pacientes Internacionales y facturación
8	Llegada del paciente y su familia	Oficina de Pacientes Internacionales.
9	Evaluación médica integral	Médico tratante y su equipo
10	Plan de tratamiento y necesidades especiales	Médico tratante y su equipo + Of. Pac. Internacionales.
11	Tratamiento hospitalario	Médico tratante y equipo hospitalario entrenado
12	Plan de tratamiento posthospitalización y de seguimiento	Médico tratante
13	Facturación tto hosp, tto post hospital y otros	Facturación y Oficina de Pacientes Internacionales.
14	Tratamiento post-hospitalario	Médico tratante + Of. Pacientes Internacionales + Hotel
15	Generación del resumen de atención (inglés y español)	Médico tratante + Of. de Pacientes Internacionales.
16	Comunicación con médico remitente	Médico tratante + Of. de Pacientes Internacionales.
17	Plan de cuidados en país de origen y seguimiento	Médico tratante + Of. de Pacientes Internacionales.
18	Comunicación de seguimiento al paciente	Oficina de Pacientes Internacionales.
	<b>Lista de referidos!!!</b>	

Fuente: Tabla hecha por el departamento de atención internacional de la clínica Santa Fe de Bogotá, en donde se ilustra el paso a paso y los responsables de la logística del tratamiento de un paciente internacional 2018.

Referencias:

Andrea Whittaker, Lenore Manderson & Elizabeth Cartwright (2010) Patients without Borders: Understanding Medical Travel, *Medical Anthropology*, 29:4, 336-343, DOI: [10.1080/01459740.2010.501318](https://doi.org/10.1080/01459740.2010.501318)

Barriga Castro, A., & Jimenez Barbosa, W. (2011). *Turismo en salud: una tendencia mundial que se abre paso en Colombia* [Ebook] (1st ed.). Retrieved from <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5599286>

Bogotá, C. (2019). Colombia, el cuarto país con más procedimientos quirúrgicos estéticos. Retrieved 1 November 2019, from <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Cosmeticos/Noticias/2018/Noviembre-2018/Colombia-el-cuarto-pais-con-mas-procedimientos-quirurgicos-esteticos>

Canal vital, fundacion santa fe. (2018). *Oficina Internacional Fundación Santa Fe de Bogotá* [Video]. Bogotá, Colombia.

Centro Internacional - FCI - Fundación Cardioinfantil. (2019). Retrieved 1 November 2019, from <https://www.cardioinfantil.org/centro-internacional>

Clínica del Country (2015 – 2019) Clínica del Country Recuperado de:  
<https://www.clinicadelcountry.com/paciente-internacional> en 24/11/2019

Clínica los Nogales (2014 – 2019) Clínica los Nogales Country Recuperado de:  
<https://www.clinicanogales.com/nosotros/zona-franca/> en 24/11/2019

Convenios. (2019). Retrieved 13 October 2019, from  
<https://www.fsfb.org.co/wps/portal/fsfb/inicio/servicioensalud/paciente-internacional/sectionItem/convenios>

Cortez, N. (2008). Patients Without Borders: The Emerging Global Market for Patients and the Evolution of Modern Health Care. *Indiana Law Journal*, 83(1)

Davis, K. and Stemikis, K. (2014). *MIRROR, MIRROR ON THE WALL How the Performance of the U.S. Health Care System Compares Internationally*. 2nd ed. [ebook] Available at:  
[https://www.commonwealthfund.org/sites/default/files/documents/\\_\\_\\_media\\_files\\_publications\\_fund\\_report\\_2014\\_jun\\_1755\\_davis\\_mirror\\_mirror\\_2014.pdf](https://www.commonwealthfund.org/sites/default/files/documents/___media_files_publications_fund_report_2014_jun_1755_davis_mirror_mirror_2014.pdf) [Accessed 15 Oct. 2019].

De la Puente, M. (2015). Health tourism sector: The colombian case. *Revista Economía Del Caribe*, (16), 129-161. doi: 10.14482/ecoca.16.7226

De la Puente, M. (2015, 23 noviembre). Dinámica del turismo de salud internacional: una aproximación cuantitativa. | De la Puente | Dimensión Empresarial. Recuperado 4 marzo, 2019, de [http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/view/534/pdf\\_18](http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/view/534/pdf_18)

En servicios médicos, Colombia es una de las mejores opciones para los pacientes estadounidenses. (2019). Retrieved 26 August 2019, from <http://www.procolombia.co/multimedia/video/en-servicios-medicos-colombia-es-una-de-las-mejores-opciones-para-los-pacientes-est>

evaluación del plan de negocios del sector de turismo de salud y validación o reformulación de la visión estratégica del sector a corto, mediano y largo plazo y propuesta de acciones entre el sector público y privado para incrementar la productividad y competitividad sectorial. (2019). [ebook] Sigil consulting group, p.41. Available at: [http://www.andi.com.co/Uploads/PlanNegocios\\_Turismo\\_Salud.pdf](http://www.andi.com.co/Uploads/PlanNegocios_Turismo_Salud.pdf) [Accessed 24 Oct. 2019].

Forero, A. (2019). Censo Nacional de Población y Vivienda 2018. [online] Dane.gov.co. Available at: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018> [Accessed 24 Oct. 2019].

Gobierno del estado de México. (2012). INFRAESTRUCTURA Y EQUIPAMIENTO EN TURISMO” secretaria de Desarrollo Turístico.

Hernandez, L. (2011). Un poco de Historia del Turismo Médico. Retrieved from <https://turismosalud.wordpress.com/2011/03/31/un-poco-de-historia-del-turismo-medico/>

How does it work - Curart. (2019). Retrieved 26 August 2019, from <https://www.curart.me/how-it-works/>

Lopez.A. (2009). Sistema integrado de gestión para empresas turísticas. Retrieved from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S012359230970083X>

Martinez Almanza, MT(2016). Tesis doctoral Desarrollo de un destino de turismo médico en el contexto de la frontera México-Estado Unidos: el caso de Ciudad Juárez, Chihuahua, Mexico.

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo República de Colombia, Ejercicio de identificación de segmentos y tendencias claves Turismo de Salud, marzo 2019)

Ministerio de Salud y Protección Social. (2014). Proyección a largo plazo para el desarrollo y fortalecimiento de los recursos humanos de salud en Colombia. Bogotá: Minsalud.

Molina, S.E. (2007). Fundamentos del nuevo turismo. 1.a ed. Editorial Trillas.

paciente internacional. (2019). Retrieved 26 August 2019, from <https://www.clinicadelcountry.com/paciente-internacional>

Todd, M. K. (2012). Handbook of medical tourism program development : developing globally integrated health systems (p. 217). Boca Raton : CRC Press. Recuperado de [http://cataleg.udg.edu/record=b1354400~S10\\*cat](http://cataleg.udg.edu/record=b1354400~S10*cat)

Turismo de salud: una de las apuestas de Colombia para generar crecimiento económico. (2019). Retrieved

Zuñiga, A., & Castillo, M. (2012). Turismo en Colombia: resultados del sector (2007-2010). Magazine Empresarial, 8(15), 67-73