

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA DAR A CONOCER LOS  
SERVICIOS DE SALUD DE LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA A  
ENTIDADES ASEGURADORAS DE SALUD EN BARBADOS**



**ESTUDIANTE**

**SANTIAGO SERGIO TEJEIRO MORA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**BUCARAMANGA**

**2019**

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA DAR A CONOCER LOS  
SERVICIOS DE SALUD DE LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR DE COLOMBIA A  
ENTIDADES ASEGURADORAS DE SALUD EN BARBADOS**



**ESTUDIANTE**

**SANTIAGO SERGIO TEJEIRO MORA**

**INFORME DE PRÁCTICA PARA OPTAR AL TÍTULO DE:**

**PROFESIONAL EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**TUTOR PEDAGÓGICO**

**MG. SERGIO PEÑARANDA GARCÍA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**BUCARAMANGA**

**2019**

## CONTENIDO

Introducción .....	9
Resumen .....	11
Abstract .....	13
<b>CAPÍTULO I: PROBLEMA.....</b>	<b>15</b>
Descripción de la Problemática.....	15
Informe de Gestión.....	17
La Fundación Cardiovascular de Colombia, FCV .....	17
Misión. ....	18
Visión. ....	18
Valores Corporativos.....	18
Organigrama.....	19
Historia de la Fundación Cardiovascular de Colombia.....	19
La Oficina de Servicios Internacionales, OSI .....	22
Descripción del cargo del practicante .....	23
Objetivo General .....	24
Objetivos Específicos.....	24
Delimitación.....	24
Justificación.....	26
<b>CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL .....</b>	<b>27</b>

Marco Teórico .....	29
Marketing y las Estrategias de Marketing.....	29
Marketing holístico .....	30
Marketing de servicios de salud .....	35
Marketing interno en los servicios de salud.....	37
Turismo de Salud .....	39
Exportación de Servicios.....	40
Posicionamiento de servicios .....	48
Identificación y selección de segmentos meta. ....	50
Desarrollo de una estrategia de posicionamiento efectiva .....	52
Análisis interno, del mercado y de la competencia.....	52
Declaración de posición. ....	55
Marco Conceptual .....	56
Marco Legal .....	59
Acuerdo Sobre Comercio y Cooperación Económica y Técnica entre el Gobierno de la República de Colombia y la Comunidad del Caribe (CARICOM) .....	59
Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios .....	60
Ley de Servicios de Salud y Ley del Servicio de Medicamentos de Barbados .....	61
Decreto 780 de 2016 de Colombia.....	62
Decreto 2147 de 2016 de Colombia, Zonas Francas.....	64

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....	65
Metodología .....	65
CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	66
Análisis del sector general de salud en Barbados .....	66
Análisis del sector de turismo de salud en Barbados .....	71
Fortalezas. ....	72
Oportunidades .....	73
Debilidades.....	74
Amenazas .....	75
Estrategias DA (Debilidades/Amenazas) .....	77
Oferta de servicios de la Fundación Cardiovascular de Colombia para las entidades aseguradoras de salud en Barbados.....	79
Servicios ofertados por la FCV en el Instituto Cardiovascular de Colombia .....	80
Servicios ofertados por la FCV en el Hospital Internacional de Colombia .....	81
Institutos HIC .....	81
Centros especializados HIC .....	83
Unidades de apoyo HIC .....	85
Estrategia de Marketing .....	86
Conclusiones .....	91
Recomendaciones.....	93

BIBLIOGRAFÍA.....	95
Bibliografía .....	95

**LISTADO DE TABLAS**

Tabla 1. Descripción del cargo del practicante.....	23
Tabla 2. Estado del Arte .....	27
Tabla 3. Campos de Acción del Marketing Holístico.....	31
Tabla 4. Actualizaciones del Decreto 780 de 2016 .....	62
Tabla 5. Análisis PESTEL.....	66
Tabla 6. Análisis FODA .....	71
Tabla 7. Propuesta de Estrategias de Marketing; plan de manejo .....	90

## LISTADO DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Organigrama de la Fundación Cardiovascular de Colombia. Recuperado del sitio web (Fundación Cardiovascular de Colombia, 2019).....	19
Ilustración 2. Esquema del proceso de marketing. Adaptado de "What is marketing?". (Silk, 2006) .....	34
Ilustración 3. Representación de la globalidad del servicio suministrado. Tomado de "INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE MARKETING EN LOS SERVICIOS DE SALUD" (Corella, 2017) .....	36
Ilustración 4. Situación de la piramide organizacional cuando la empresa está orientada hacia el mercado. Tomado de "INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE MARKETING EN LOS SERVICIOS DE SALUD" (Corella, 2017) .....	38
Ilustración 5. Estructura del turismo de salud. Tomado de " El turismo de salud: Conceptualización, historia, desarrollo y estado actual del mercado global" (Arias, Caraballo, & Matos, 2012) .....	39
Ilustración 6 Las 7P's del marketing de servicios. Tomado de "Services Marketing" (Lovelock & Patterson, 2017) .....	45
Ilustración 7. Pasos para la identificación de una posición de mercado. (Lovelock & Patterson, 2017).....	53



## Introducción

El presente trabajo de investigación se enmarca dentro del tema del turismo de salud, que se puede definir como el proceso en el cual una persona viaja por fuera de su lugar de residencia con el objetivo de recibir servicios de salud o de bienestar. El turismo de salud ha presentado un notable crecimiento en los últimos años y Colombia no ha sido ajena a este auge a nivel mundial del turismo de salud, por lo que muchas instituciones de salud como la Fundación Cardiovascular de Colombia, ofrecen paquetes médicos para este tipo de turistas, y de igual forma, según el ministerio de comercio, muchos turistas visitan el país por esta razón.

La Fundación Cardiovascular de Colombia, FCV, cuenta actualmente con un amplio portafolio de servicios, instalaciones con tecnología de punta y talento humano excepcional en sus dos sedes hospitalarias: el Instituto Cardiovascular de Colombia ICV y el Hospital Internacional de Colombia HIC. Gracias a esto, la FCV fue la primera institución de Colombia en recibir la acreditación de calidad de la Joint Commission International en el 2009. Este mismo año se consolidó la Oficina de Servicios Internacionales como estrategia para facilitar la atención a pacientes internacionales. Desde entonces, la FCV recibe todos los años en sus instalaciones a pacientes provenientes de todo el mundo que buscan tratamientos y servicios de salud de gran calidad y les brinda un acompañamiento continuo y completo a través del equipo multidisciplinario de la Oficina de Servicios Internacionales. Sin embargo, actualmente la FCV se encuentra en una situación en la que depende casi totalmente de las remisiones de pacientes de su principal cliente, la aseguradora estatal de Aruba, AZV, de la cual proviene aproximadamente el 70% de los pacientes internacionales de la FCV.

Con el fin de atraer nuevos pacientes internacionales y luego de hacer un análisis cualitativo de la salud en este país y asistir a una misión comercial con otras clínicas internacionales de Colombia, de la mano de la agencia de promoción de inversión Procolombia, la Oficina de Servicios Internacionales de la FCV ha identificado a Barbados como un mercado de oportunidad.

Este proyecto de investigación se ha realizado con el interés de hallar las estrategias adecuadas para dar a conocer los servicios de salud que puede ofrecer la Fundación Cardiovascular de Colombia a las entidades aseguradoras en Barbados. Por otra parte, el interés de este proyecto también versó en el ámbito académico, ya que además de servir como un recurso para la FCV, este proyecto también es presentado como propuesta de opción de grado para el título de profesional en negocios internacionales.

En pos de llevar a cabo esta investigación, se recurrió en primer lugar a la teoría en lo que refiere a turismo de salud y marketing de servicios, así como a documentos y estadísticas obtenidos directamente de la FCV y de organizaciones como la OMS y la OMC. Esto con el fin de referenciar la investigación. Luego de revisar la teoría, se determina que la investigación tendrá un enfoque de tipo cualitativo descriptivo y se escogen las herramientas de análisis PESTEL y FODA como medio para hallar las estrategias adecuadas para ser aplicadas al mercado de Barbados. Después de haber analizado el sector de la salud y el turismo de salud en Barbados, se identifica la oferta de servicios que la FCV ofrecerá a las aseguradoras de Barbados de conformidad con la capacidad de la empresa, así como con las necesidades identificadas en los análisis del sector. Por último, se define la propuesta de las estrategias de marketing que surgen como resultado de los análisis realizados y teniendo en cuenta todos los puntos anteriores.

## Resumen

En los últimos años, el mercado del turismo de salud ha presentado un crecimiento significativo y alrededor del mundo destacan algunos destinos en los cuales los pacientes depositan su confianza para recibir tratamientos médicos, entre ellos se encuentra Colombia, que cuenta con dos de los mejores hospitales de Latinoamérica, entre los que se encuentra la Fundación Cardiovascular de Colombia como el sexto mejor en el ranking de la revista “America Economies”. La FCV es actualmente uno de los principales receptores de pacientes internacionales del país, sin embargo, más del 70% de sus clientes extranjeros provienen de Aruba. Esto significa que el mercado internacional de la FCV depende casi totalmente de su cliente principal y es necesario diversificar su mercado para reducir sus riesgos de estabilidad. Por este motivo, se ha decidido realizar este proyecto de investigación, cuyo objetivo es proponer estrategias de marketing que puedan ser aplicadas al mercado de Barbados, enfocadas a las entidades aseguradoras de salud, con el fin de aumentar el flujo de pacientes desde ese país hacia la Fundación Cardiovascular de Colombia.

Esta propuesta, de carácter cualitativo descriptivo, se desarrolla a través de una serie de análisis y la interpretación de sus resultados para diseñar estrategias que se adapten tanto a la oferta de la Fundación Cardiovascular de Colombia como a las necesidades del mercado de Barbados teniendo en cuenta la literatura consultada previamente para referenciar el proyecto. Las herramientas seleccionadas para realizar dicha indagación son los análisis PESTEL y FODA.

La investigación derivó en la propuesta de 3 estrategias que la Fundación Cardiovascular de Colombia puede aplicar para dar a conocer sus servicios a las aseguradoras de salud de Barbados. Estas estrategias, pueden ser llevadas a cabo o no según lo decida la FCV teniendo en cuenta

que el éxito de dicha aplicación dependerá de la manera en la que se ejecuten, teniendo en cuenta las indicaciones de este proyecto.

Finalmente, se concluye que, así como se ha realizado esta investigación enfocada en el mercado de un solo país, es recomendable realizar investigaciones similares para otros mercados que se puedan identificar como oportunidades para ampliar el mercado internacional de la FCV y así reducir aún más la dependencia de un solo cliente. Por otra parte, se resalta la importancia de la promoción a la hora de aplicar las estrategias propuestas para llegar a cumplir el objetivo de este proyecto; dar a conocer los servicios de la Fundación Cardiovascular de Colombia a las aseguradoras de salud de Barbados.

**Palabras clave:** turismo de salud, turismo médico, turismo de bienestar, marketing internacional, estrategias de marketing, marketing de servicios, aseguradoras, mercados.

## Abstract

In recent years, the health tourism market has shown significant growth and around the world there are some destinations in which patients place their trust to receive medical treatments, including Colombia, which has two of the best hospitals Latin America, among which is the Colombian Cardiovascular Foundation as the sixth best in the ranking of the magazine "America Economies". The FCV is currently one of the main recipients of international patients in the country, however, more than 70% of its foreign clients come from Aruba. This means that the FCV's international market depends almost entirely on its main customer and it is necessary to diversify its market to reduce its stability risks. For this reason, it has been decided to carry out this research project, whose objective is to propose marketing strategies that can be applied to the Barbados market, focused on health insurance entities, in order to increase the flow of patients from that country towards the Cardiovascular Foundation of Colombia.

This descriptive qualitative proposal, is developed through a series of analysis and interpretation of its results to design strategies adaptable to both the offer of the Cardiovascular Foundation of Colombia and to the needs of the Barbados market, taking into account the literature previously consulted to reference the project. The tools selected to perform this inquiry are the PESTEL and SWOT analyzes.

The research resulted in the proposal of 3 strategies that the Colombian Cardiovascular Foundation can apply to publicize its services to Barbados health insurers. These strategies may or may not be carried out as decided by the FCV taking into account that the success of said application will depend on the way in which they are executed, taking into account the indications of this project.

Finally, it is concluded that, just as this research focused on the market of a single country has been carried out, it is advisable to carry out similar research for other markets that can be identified as opportunities to expand the FCV international market and thus further reduce dependence on a single client. On the other hand, the importance of the promotion is highlighted when applying the proposed strategies to achieve the objective of this project; publicize the services of the Cardiovascular Foundation of Colombia to health insurers in Barbados.

**Keywords:** health tourism, medical tourism, wellness tourism, international marketing, marketing strategies, services marketing, insurance companies, markets.

## CAPÍTULO I: PROBLEMA

### **Descripción de la Problemática**

Actualmente, en el contexto del comercio internacional, el segmento más dinámico de la economía transfronteriza es, por excelencia, el comercio de servicios, que evidencia un crecimiento mucho más rápido que el comercio de mercancías. Los países en desarrollo y las economías en transición desempeñan un papel cada vez más importante en este ámbito, aumentando de un cuarto a un tercio su participación en las exportaciones mundiales de servicios en los últimos veinte años. Dentro de estas exportaciones, el comercio internacional de servicios de salud tiene una participación significativa. La estimación del tamaño del mercado según Patients Beyond Borders (2017) es de USD\$45,5 – 72 mil millones, con un gasto promedio por visita de USD\$3.800 – 6.000 para los pacientes de todo el mundo. En Santander, según la cámara de comercio, se exportaron aproximadamente 45 millones de dólares en servicios de salud en el 2018 y el sector proyecta un 20% de crecimiento promedio anual.

Los principales actores de la exportación de servicios de salud en Santander son las dos zonas francas de salud del departamento: la FOSUNAB y la Fundación Cardiovascular de Colombia. Esta última, es a día de hoy el sexto mejor hospital de Latinoamérica, por lo cual, todos los años recibe pacientes internacionales que buscan recibir tratamientos médicos a costos menores y de gran calidad. Actualmente, el principal cliente de la Oficina de Servicios Internacionales de la FCV es la aseguradora estatal de Aruba, AZV (Algemene Ziektelkosten Verzekering en holandés, Seguro de Salud General en español). Esta aseguradora cuenta con una característica especial ya que la cobertura de aseguramiento es del 100% de la población de la isla.

Debido a un déficit en la oferta de servicios de salud en Aruba, la mayoría de los pacientes que necesitan tratamientos de una especialidad médica, son remitidos a diferentes hospitales de Colombia, entre ellos la FCV, que recibe en promedio el 40% del total de los pacientes remitidos por AZV mensualmente. Esta cifra representa el 70% del total de los pacientes internacionales recibidos por la FCV, lo que significa que el mercado internacional de la Fundación Cardiovascular de Colombia depende casi en su totalidad de un solo cliente. Por tanto, es necesario encontrar otros posibles clientes para reducir los riesgos de estabilidad de la compañía en caso de perder a Aruba como cliente. Es por esto que la Oficina de Servicios Internacionales de la FCV ha identificado a Barbados como una oportunidad para diversificar su mercado luego de realizar una misión comercial en la isla de la mano de Procolombia y una investigación de mercado que señaló que Barbados representa la oportunidad de ampliar su mercado para la FCV.

Entonces, ¿cómo se pueden atraer clientes para la Fundación Cardiovascular de Colombia desde Barbados? Debido a que la FCV no ha realizado puesto en marcha estrategias de mercadeo en el país objetivo para dar a conocer sus servicios, será necesario llevar a cabo un estudio del sector de la salud en Barbados que proporcione información de la que se puedan derivar estrategias de marketing adecuadas para implementar en Barbados, además de un análisis del sector del turismo de salud en la isla, que muestre las falencias del sistema que la FCV puede suplir con su oferta de servicios, así como aspectos a tener en cuenta para que la aplicación de las estrategias que deriven de los análisis sea exitosa dentro del mediano plazo teniendo en cuenta las características cambiantes de la economía y los mercados. Es por esto que resulta relevante proponer estrategias basadas en los análisis que se realicen al mercado de Barbados para sentar las bases para futuras investigaciones y estrategias que se quieran plantear para otros mercados que representen una oportunidad para diversificar el mercado de la Fundación Internacional de Colombia.



## **Informe de Gestión**

Con el fin de evidenciar el desempeño del alumno que opta por la opción de grado de práctica empresarial, en el presente informe se atestiguan todas las actividades y funciones delegadas al estudiante durante su paso como practicante en la Oficina de Servicios Internacionales de la Fundación Cardiovascular de Colombia, así como logros alcanzados y tareas llevadas a cabo en este lapso de tiempo. El contexto de la empresa, su cultura organizacional y su historia junto con información sobre la Oficina de Servicios Internacionales también se contemplan en este documento.

### **La Fundación Cardiovascular de Colombia, FCV**

La Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV) es uno de los complejos médicos más importantes de Colombia y uno de los más destacados a nivel Latinoamérica. Se encuentra en la categoría nivel cuatro de complejidad, y es la primera institución en el país acreditada por la Joint Commission International, sello que avala altos estándares de calidad certificada.

Actualmente, ocupa el tercer lugar a nivel nacional y el sexto en América Latina, según el ranking de la revista América Economía 2019, como el complejo médico con uno de los mejores modelos de experiencia al paciente, que brinda una relación cercana, la prestación de servicios de alta complejidad, modernas instalaciones, equipos de última tecnología, un equipo médico conformado por profesionales especializados en todos los campos de la medicina, y un portafolio integral de servicios que garantizan tratamientos clínicos de talla mundial a los mejores costos. Además, de ser un importante Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico en el ámbito regional, nacional e internacional. (Fundación Cardiovascular de Colombia, 2019)

La FCV cuenta actualmente con dos sedes hospitalarias y una sede administrativa dentro del área metropolitana de la ciudad de Bucaramanga; el Instituto Cardiovascular de Colombia ICV, en Floridablanca, el Hospital Internacional de Colombia HIC, uno de los más modernos hospitales de Latinoamérica, en Piedecuesta y el Centro Tecnológico Empresarial CTE, en Floridablanca. Sin embargo, las tres sedes hacen parte de la Fundación Cardiovascular de Colombia.

Como cualquier otra empresa, la FCV ha definido una identidad corporativa desde su misión, visión, valores corporativos y organigrama, elementos que se detallan a continuación.

### **Misión.**

Ofrecer la mejor experiencia en el cuidado de enfermedades en diferentes especialidades médicas a través de una atención integral y especializada brindada por institutos y centros especializados, con una profunda vocación en la excelencia, investigación y docencia que contribuya a la salud y bienestar de nuestros pacientes, colaboradores y comunidad en general. (Fundación Cardiovascular de Colombia, 2019)

### **Visión.**

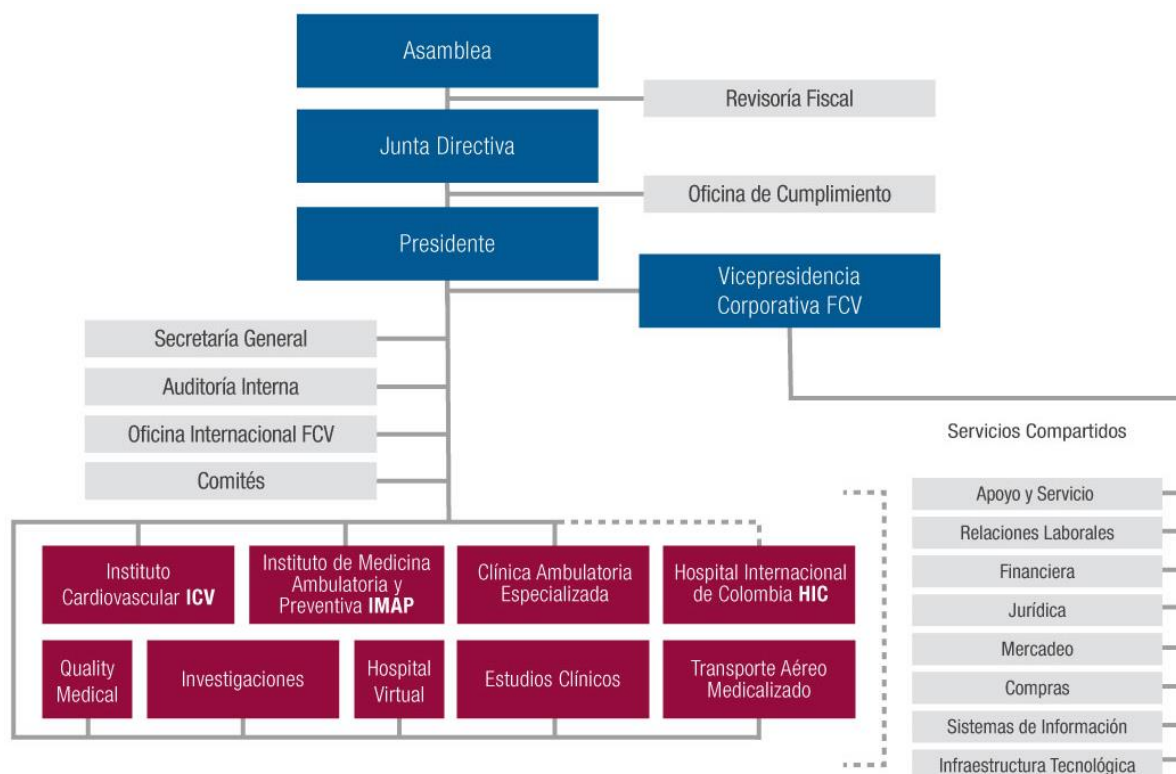
En el 2025 la Fundación Cardiovascular de Colombia - FCV será el mejor ecosistema en salud de Latinoamérica, de referencia nacional e internacional basado en resultados clínicos superiores, innovación y una atención centrada en la persona, en el marco del mayor proyecto social de la FCV. (Fundación Cardiovascular de Colombia, 2019)

### **Valores Corporativos.**

- ❖ Laboriosidad
- ❖ Innovación y creatividad

- ❖ Trato humanizado
- ❖ Lealtad
- ❖ Respeto
- ❖ Solidaridad

## Organigrama



*Ilustración 1.* Organigrama de la Fundación Cardiovascular de Colombia. Recuperado del sitio web (*Fundación Cardiovascular de Colombia, 2019*).

## Historia de la Fundación Cardiovascular de Colombia

La Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV) remonta al año 1982 cuando el Variet Childrens Life o Línea de ayuda a los niños programa de Variety Club Internacional, inspiró la creación del comité Corazón a Corazón de Nueva York liderada en Colombia por el Dr. Franklin Roberto Quiros. En 1985 un grupo de especialistas y personalidades de Bucaramanga se propuso

crear una entidad privada sin ánimo de lucro dedicada a tratar las enfermedades del corazón, logrando que un grupo de médicos iniciara las actividades de consulta y prueba de esfuerzo en la Fundación Tercera Edad de la Congregación Mariana, y las primeras cirugías cardiovasculares en la Clínica Bucaramanga en 1987.

En 1992, la FCV entró a formar parte de la Clínica Carlos Ardila Lulle, adquiriendo el cuarto piso, y ampliando así todos los servicios diagnósticos e intervencionistas de cardiología y cirugía vascular periférica, utilizando salas de cirugía, unidad de cuidados intensivos y hospitalización de esta moderna clínica.

Posteriormente, en octubre de 1997, se inauguró la nueva sede del Instituto del Corazón (IC), un moderno edificio de 14 pisos con una capacidad de 123 camas de hospitalización. En este mismo año obtiene el “Premio Nacional de Cardiología”, y se crea la “Corporación Instituto Colombiano de investigaciones Biomédicas (ICIB)”.

En el 2000, resultado del direccionamiento estratégico, se propone la diversificación concentrada en la satisfacción de las necesidades del sector salud, creando 5 nuevas empresas (Unidades Estratégicas de Negocios): Soft FCV; Comercializadora FCV; Administración Hospitalaria FCV; Productos Hospitalarios; y FCV Instituto de Investigaciones.

Durante el 2003, en Asamblea Extraordinaria celebrada el 27 de marzo del mismo año, se aprueba la modificación de estatutos y el cambio de nombre, el cual pasó de ser “Institución de Fundación Cardiovascular del Oriente Colombiano” a “Fundación Cardiovascular de Colombia” con el acrónimo “FCV”.

En el 2009, la FCV - Instituto del Corazón, en concordancia con su visión institucional de ser una institución de referencia nacional e Internacional en la prestación de servicios para enferme-

dades de alta complejidad, logra la acreditación del modelo internacional Joint Commission International en el mes de agosto. Se continúa con la consolidación de la Oficina de Servicios Internacionales, creada a finales del 2008 como estrategia para facilitar el manejo de pacientes internacionales hacia la institución.

En el año 2011, se dio inicio a la Unidad Estratégica de Negocios Transporte Medicalizado, con la adquisición de un avión Westwind, un Learjet y un helicóptero Robinson, con el objetivo de aportar en pro de la internacionalización de los servicios de la FCV. Durante este año también se dio inicio a la oficina de biotecnología, innovación y desarrollo tecnológico en busca de fortalecer la innovación e investigación en la FCV.

Luego de desarrollar procesos médicos de éxito en pacientes nacionales e internacionales, y de analizar la demanda de la población en servicios de salud, la FCV llevó a cabo su proyecto más ambicioso en términos de magnitud e impacto social para el país. El nuevo complejo médico especializado que nació dentro del ecosistema de servicios hospitalarios de la FCV, llamado Hospital Internacional de Colombia (HIC), fue inaugurado en julio de 2016 con el objetivo de cubrir las necesidades de la sociedad en términos de salud y capacidad de atención.

El hospital, ubicado en Piedecuesta a 14.4 kilómetros del centro de Bucaramanga, fue diseñado de acuerdo a los exigentes modelos de arquitectura médica, y ha seguido los rigurosos estándares de calidad y seguridad a nivel mundial. El levantamiento del complejo, que es la expansión del actual Instituto Cardiovascular (IC) de la FCV, busca generar mayor cobertura en las necesidades de servicios de salud, continúa fortaleciéndose en especialidades diferentes a las relacionadas con asuntos del corazón.

Hoy, la Fundación Cardiovascular de Colombia se fortalece como líder en el país gracias al desarrollo de sus 13 Unidades Estratégicas de Negocio apoyadas por 7 direcciones, todas en

busca de fortalecer a la FCV como una organización reconocida por la excelencia e innovación de sus productos y servicios orientados principalmente al sector salud. (Fundación Cardiovascular de Colombia, 2019)

### **La Oficina de Servicios Internacionales, OSI**

La FCV fue la primera institución de Colombia en recibir la acreditación de calidad de la Joint Commission International en el 2009. Este mismo año se consolidó la Oficina de Servicios Internacionales como estrategia para facilitar la atención a pacientes internacionales. Desde entonces, la FCV recibe todos los años en sus instalaciones a pacientes provenientes de todo el mundo que buscan tratamientos y servicios de salud de gran calidad y les brinda un acompañamiento continuo y completo a través del equipo multidisciplinario de la Oficina de Servicios Internacionales. Este equipo está dividido en sus dos sedes hospitalarias, pero se administra de manera transversal, liderado por su directora María Paula Cornejo Reyes, jefa inmediata del practicante.

El equipo está dividido en dos perfiles profesionales. La parte clínica, conformada por expertos de la salud (4 médicos generales, 2 enfermeras y 2 auxiliares de enfermería) y la parte administrativa, conformada por profesionales en negocios internacionales, relaciones internacionales y logística (3 coordinadores logísticos, una coordinadora comercial, una jefa administrativa, una directora comercial e internacional y un practicante de negocios internacionales).

## Descripción del cargo del practicante

Tabla 1. *Descripción del cargo del practicante*

<b>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Practicante
<b>NIVEL DEL CARGO</b>	Asistencial
<b>JEFE INMEDIATO</b>	María Paula Cornejo Reyes
<b>CARGO DEL JEFE</b>	Directora comercial y administrativa de la oficina de Servicios Internacionales.
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO</b>	Brindar apoyo administrativo en la oficina; preparación y entrega de informes mensuales de competencia, traducción de material publicitario de la FCV, elaboración de piezas de marketing y presentaciones, diligenciar la logística de los viajes de negocios que realice su jefe, atención a pacientes internacionales dentro de la oficina y brindar apoyo y asistencia en reuniones, entre otros.
<b>UBICACIÓN (transversal)</b>	Instituto Cardiovascular de Colombia: Floridablanca, Santander en la calle 155 A #23 – 58  Hospital Internacional de Colombia: Km 7 Autopista Bucaramanga – Piedecuesta, Valle de Menzú
<b>DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES</b>	
<b>Informes de competencia AZV</b>	Realizar informes comparativos donde se evidencie la cantidad de pacientes que AZV remite a la FCV comparada con la cantidad que se remite a otros hospitales en Colombia.
<b>Traducciones</b>	Traducir material de la FCV de inglés a español o viceversa.
<b>Piezas de marketing</b>	Diseñar piezas pequeñas de marketing para complementar material publicitario de la FCV
<b>Presentaciones</b>	Diseñar presentaciones con información de la FCV para informes gerenciales o viajes de negocios.
<b>Logística</b>	Diligenciar formatos de viáticos y anticipos de las agendas comerciales y viajes que realicen los colaboradores de la Oficina de Servicios Internacionales.
<b>Atención a pacientes</b>	Atender a los pacientes que lleguen a la oficina por cuestiones administrativas y dirigirlos a la persona indicada que le brinde una atención adecuada conforme a sus solicitudes.
<b>Apoyo en reuniones</b>	El practicante asistirá a las reuniones y eventos que le competen de la mano de la directora de la oficina con el fin de brindar asistencia en la organización de las reuniones.

Descripción de las funciones y generalidades del cargo del estudiante dentro de la Fundación Cardiovascular de Colombia. Elaboración propia.

### **Objetivo General**

Proponer estrategias de marketing para dar a conocer los servicios de la Fundación Cardiovascular de Colombia a entidades aseguradoras de salud en Barbados.

### **Objetivos Específicos**

1. Analizar el contexto general del sector salud en Barbados mediante un análisis PESTEL.
2. Examinar el Sector Turismo de Salud de Barbados mediante la herramienta de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para plantear posibles estrategias.
3. Describir la oferta de servicios de salud de la Fundación Cardiovascular de Colombia para el mercado de Aseguradoras de Barbados de conformidad con los análisis realizados.
4. Definir las estrategias de marketing que podrían ser utilizadas por la Fundación Cardiovascular de Colombia con las entidades aseguradoras de salud en Barbados.

### **Delimitación**

El presente proyecto es una investigación de carácter exploratorio, con ciertos elementos de una investigación descriptiva, ya que el tema que se investiga no tiene antecedentes para la Fundación Cardiovascular de Colombia, es decir, nunca antes se había realizado una investigación que arrojara como resultado, estrategias de marketing aplicables para el mercado de Barbados



teniendo en cuenta el portafolio de servicios que la FCV puede brindar a las aseguradoras de salud de ese país. Sin embargo, dentro de esta investigación también se describen elementos que ya existen y que son pertinentes para la investigación, tales como las variables estudiadas en los análisis FODA y PESTEL.

Este proyecto de investigación y las estrategias de marketing que surgen de él, se enfoca exclusivamente en el mercado de Barbados. Como se ha mencionado anteriormente, la Oficina de Servicios Internacionales de la Fundación Cardiovascular de Colombia ha identificado a la isla de Barbados como un mercado de oportunidad, por lo que se ha escogido como mercado objetivo de esta investigación. A su vez, estas estrategias de marketing están diseñadas para ser aplicadas dentro del segmento de compañías aseguradoras de salud, que en este caso sería el cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de marketing de la Fundación Cardiovascular de Colombia, en caso de que se llegase a aprobar e implementar esta propuesta.

Teniendo en cuenta que el mercado está cambiando constantemente y la economía siempre se encuentra en movimiento, es prudente que las propuestas de marketing señaladas dentro de esta investigación sean aplicadas dentro del mediano plazo, es decir, entre uno y tres años en el futuro, ya que se puede correr el riesgo de que al implementar las estrategias propuestas en este trabajo fuera de este periodo de tiempo, dichas estrategias ya no se adapten a las necesidades del mercado identificadas anteriormente, o incluso, que la Fundación Cardiovascular de Colombia cambie sus políticas o actualice su portafolio de servicios.

Finalmente, como se indica en el título de este proyecto, se trata de una propuesta de estrategias de marketing, por lo que el contenido de la investigación estará limitado a la descripción de una problemática y la propuesta de una posible solución, mas no la puesta en marcha de dichas

estrategias, ya que dicha propuesta puede ser aceptada o no por la Fundación Cardiovascular de Colombia.

### **Justificación**

El presente trabajo de investigación, se realiza con el objetivo de proponer estrategias de marketing para dar a conocer los servicios de salud de la Fundación Cardiovascular de Colombia a las entidades aseguradoras de salud en Barbados, por eso, el principal beneficiario de ésta investigación, será la FCV, que seguramente verá beneficios económicos en la aplicación de las estrategias de marketing que se proponen si éstas son aplicadas con éxito, ya que al dar a conocer sus servicios lo que se busca es aumentar la cantidad de pacientes internacionales, por lo tanto aumentaría el volumen de pacientes, y si llegase a ser un aumento significativo, representaría la generación de nuevos empleos, además de la inserción de divisas a la economía de la región, lo que se traduciría en desarrollo económico para Bucaramanga, Santander e incluso Colombia. Además de esto, la aplicación exitosa de las estrategias de marketing aquí planteadas, que se traduce en el aumento de remisiones de pacientes desde Barbados, representaría un aumento en la estabilidad para la FCV, ya que, en cierta medida, se suple la necesidad de diversificar el mercado y reducir los riesgos de estabilidad por la dependencia a un solo cliente. Sin embargo, no sería suficiente sólo con el mercado de Barbados, es por eso que esta investigación también sirve como guía para futuras investigaciones para expandir aún más el mercado internacional de la Fundación Cardiovascular de Colombia.

Este proyecto y la estrategia de marketing que se plantea en él, buscan suplir la necesidad de la Fundación Cardiovascular de Colombia, de diversificar su mercado internacional, ya que, como se ha mencionado anteriormente, actualmente ésta depende casi en su totalidad de un solo cliente. Así mismo, ésta investigación sienta las bases para futuras investigaciones enfocadas a

otros mercados, ya que no se había realizado en el pasado, una investigación de éste carácter en la Fundación Cardiovascular de Colombia

## CAPÍTULO II: MARCO REFERENCIAL

Tabla 2. *Estado del Arte*

	<b>Título</b>	<b>Autor(es)</b>	<b>Formato</b>	<b>Resumen</b>	<b>Año</b>
1	Marketing de servicios: estrategias para turismo, finanzas, salud y comunicación.	Marcos Cobra, German Villamizar	Libro	Esta obra presenta un panorama global del sector del sector de servicios en las áreas de turismo finanzas salud y comunicación; así mismo da a conocer los conceptos las técnicas y los puntos de acción necesarios para que una compañía o un individuo desarrolle marketing y alcance el éxito	2018
2	El turismo de salud: conceptualización, historia, desarrollo y estado actual del mercado global.	Francisco Arias, Alexander Caraballo, Rodolfo Matos	Artículo	En este documento de trabajo se desarrolla el marco conceptual del turismo de salud y sus dos principales vertientes de estudio: la de la medicina y la turística. También se hace una revisión bibliográfica del turismo de salud desde una perspectiva histórica y contemporánea con la intención de conocer sus orígenes, evolución, cambios y tendencia actual.	2018
3	Sector del turismo de salud: caso colombiano.	Mario Alberto de la Puente	Artículo	Este artículo analiza la dinámica del turismo de salud para el caso colombiano mediante un método teórico-descriptivo a partir de la recopilación de información primaria y secundaria sobre el sector mundial del turismo de salud y bienestar, y del posicionamiento de los servicios médico-turísticos en Colombia.	2016

4	Programa de desarrollo turístico para el turismo médico del Estado de Baja California.	SECTUR: Secretaría de Turismo de Mexico.	Artículo	El Programa de Desarrollo Turístico para el Turismo Médico del Estado de Baja California México surge por medio de una solicitud del Estado de Baja California, a FONATUR, para que la entidad tenga un instrumento de planeación de largo plazo (2040), mediante el cual se impulse el desarrollo ordenado y sustentable de la actividad turística de salud en la entidad.  A diferencia de la mayoría de los libros de marketing, que ponen especial atención en productos y servicios, Marketing internacional de lugares y destinos tiene un enfoque especial para los interesados o responsables de promover lugares, con ejemplos enfocados a Latinoamérica. También permite comprender el alcance de las estrategias al respecto y los múltiples factores que influyen en el proceso de decisión de los clientes potenciales.	2013
5	Marketing internacional de lugares y destinos: estrategias para la atracción de clientes y negocios en Latinoamérica.	Philip Kotler, David Gertner, Irvin Rein, Donald Haider	Libro	Estudio realizado por el IESE, el Foro de Marcas Renombradas Españolas e ICEX España Exportación e Inversiones, con la colaboración de Auxadi, sobre los modos de entrada de las empresas españolas en mercados internacionales y el papel que juega la marca en dicho proceso.  Este trabajo trata, sobre el análisis de los mecanismos de entrada en los mercados internacionales de seis empresas españolas que operan en tres sectores diferentes. Explicar cómo estas empresas han aprovechado su tecnología y sus ventajas competitivas para asegurarse la introducción en un mercado, hasta ese momento	2012
6	Estrategias de entrada en mercados internacionales: el papel de la marca	Juan Villanueva, Juan Manuel de Toro, Pilar Soldado	Estudio/Informe		2012
7	La estrategia de internacionalización: análisis comparativo de los mecanismos de entrada en mercados exteriores de seis empre-	Yolanda Pedrero Carrasco	Tesis de máster		2012

sas que operan en diferentes sectores de la economía.

desconocido por ellas, logrando posicionarse fuerte frente a la competencia y aprendiendo a adaptarse a la cultura del país y de los consumidores. Así como, centrar el foco en cuál ha sido el mecanismo elegido, qué razón y justificación dan las empresas para escogerlo y como se han creado.

8	La internacionalización de las empresas de servicios, innovación y competitividad	Marta Muñoz, José Molero, Encarnación Moral, Enrique Bernal, Antonio García.	Estudio/Informe	Esta obra tiene como objetivo mostrar los resultados alcanzados tras analizar el proceso de internacionalización de las empresas andaluzas intensivas en conocimiento y de las turísticas.	2010
---	---	--	-----------------	--	------

---

Investigación documental sobre resultados de indagaciones sobre el tema de marketing de servicios de salud, turismo de salud y estrategias de marketing de salud. Elaboración propia.

## Marco Teórico

### Marketing y las Estrategias de Marketing

Es necesario definir qué es una estrategia de marketing antes de comenzar con este proyecto. Así mismo, para definir estas estrategias, hay que tener una definición clara del concepto de marketing y para este caso, la definición de marketing internacional. Es por esto que se debe realizar un breve análisis de estos conceptos, tomando como base las interpretaciones de autores que se han dedicado a definir qué es el marketing y qué son las estrategias de marketing.

Por ejemplo, (Kotler, Dirección de Marketing, 2012) define el marketing, o mercadotecnia de la siguiente manera:

El concepto de Mercadotecnia sostiene que la clave para alcanzar las metas empresariales consiste en determinar las necesidades y deseos de los mercados meta (consumidores), y entregar las satisfacciones deseadas de forma más eficaz y eficiente que los competidores. (Kotler, Dirección de Marketing, 2012)

También le da la siguiente definición en su libro “Dirección de marketing”:

El marketing trata de identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales. Una de las mejores y más cortas definiciones de marketing es “satisfacer las necesidades de manera rentable”. Es posible distinguir entre la definición social y empresarial de marketing. Una definición social muestra la función que desempeña el marketing en la sociedad; por ejemplo, un especialista en marketing dijo que el rol del marketing es “entregar un estándar de vida más alto”. A continuación, presentamos una definición social que cumple nuestro propósito: El marketing es un proceso social por el cual tanto grupos como individuos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios de valor con otros grupos e individuos. (Kotler, Dirección de Marketing, 2012)

### **Marketing holístico**

Con el paso del tiempo y los numerosos cambios tecnológicos que han tenido lugar en los últimos cincuenta años, se han renovado el entorno y las sociedades completas, lo que ha obligado también a la innovación de las estrategias de marketing. En el pasado, las empresas producían grandes volúmenes de mercancía para vender en masa, mientras que en la actualidad el mercado no se inclina únicamente por los bajos costos o los estándares de calidad; en cambio ha incluido

dentro de los puntos de comparación, los demás beneficios otorgados por el vendedor y/o el producto.

Desde esa perspectiva, el marketing holístico permite generar estrategias integrales que vinculan los aspectos internos y externos que influyen en la creación de valor. El valor entendido como la percepción de beneficio del cliente frente a un producto y/o servicio, en el que se incluyen características diferenciales frente a la competencia y que le entrega mayor utilidad al consumidor; es decir, “el valor percibido puede ser considerado como la valoración global que hace el consumidor de la utilidad de una relación de intercambio basada en las percepciones de lo que recibe y lo que da” acorde con Bigné, J.E., Moliner M.A. y Callarisa, L.J. (2000).

Fundamentalmente el marketing holístico identifica tres campos de acción correlacionados desde tres aspectos básicos: Exploración de valor, que se basa en la concentración en el cliente; creación de valor, identifica las competencias esenciales; y entrega de valor, que tiene como aspecto principal la red de colaboración.

Tabla 3. *Campos de Acción del Marketing Holístico*

<b>Campos de Acción</b>	<b>Aspectos Básicos</b>
• Exploración de valor	• Concentración en el cliente
• Creación de valor	• Competencias esenciales
• Entrega de valor	• Red de colaboración

Aspectos básicos de los campos de acción del marketing holístico. Recuperado de (Kotler, El Marketing se Mueve, 2002)

Por otra parte, Alvin J. Silk, profesor de administración de negocios de la Escuela de Negocios de Harvard define el marketing en su libro “What is marketing?” así:

La función principal del marketing en las empresas proviene del hecho de que el marketing es el proceso por el cual una empresa crea valor para sus clientes escogidos. Este valor es creado conociendo las necesidades de los clientes. Así, una firma debe definirse a sí misma no por el producto que vende, sino por el beneficio que brinda a sus clientes. (Silk, 2006)

En el contexto internacional, el marketing es definido por Michael R. Czinko de la siguiente manera:

En resumen, el marketing internacional consiste en las actividades, instituciones y procesos a través de fronteras nacionales que crean, comunican, entregan e intercambian ofertas que tienen valor para las partes interesadas y la sociedad. Como esta definición indica, el marketing internacional retiene muchos de los principios del marketing básico como el valor y el intercambio. El hecho de que una transacción se lleve a cabo entre fronteras nacionales resalta la diferencia entre marketing doméstico y marketing internacional. (Czinko, 2012)

Continuando con el concepto de marketing internacional se contempla la definición de Alejandro Kirchner en su libro “Comercio y Marketing Internacional” que comprende lo siguiente:

El marketing internacional es el conjunto de conocimientos que tienen como fin promover y facilitar los procesos de intercambio de bienes, servicios, ideas y valores entre oferentes y demandantes de dos o más países, para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes y con-

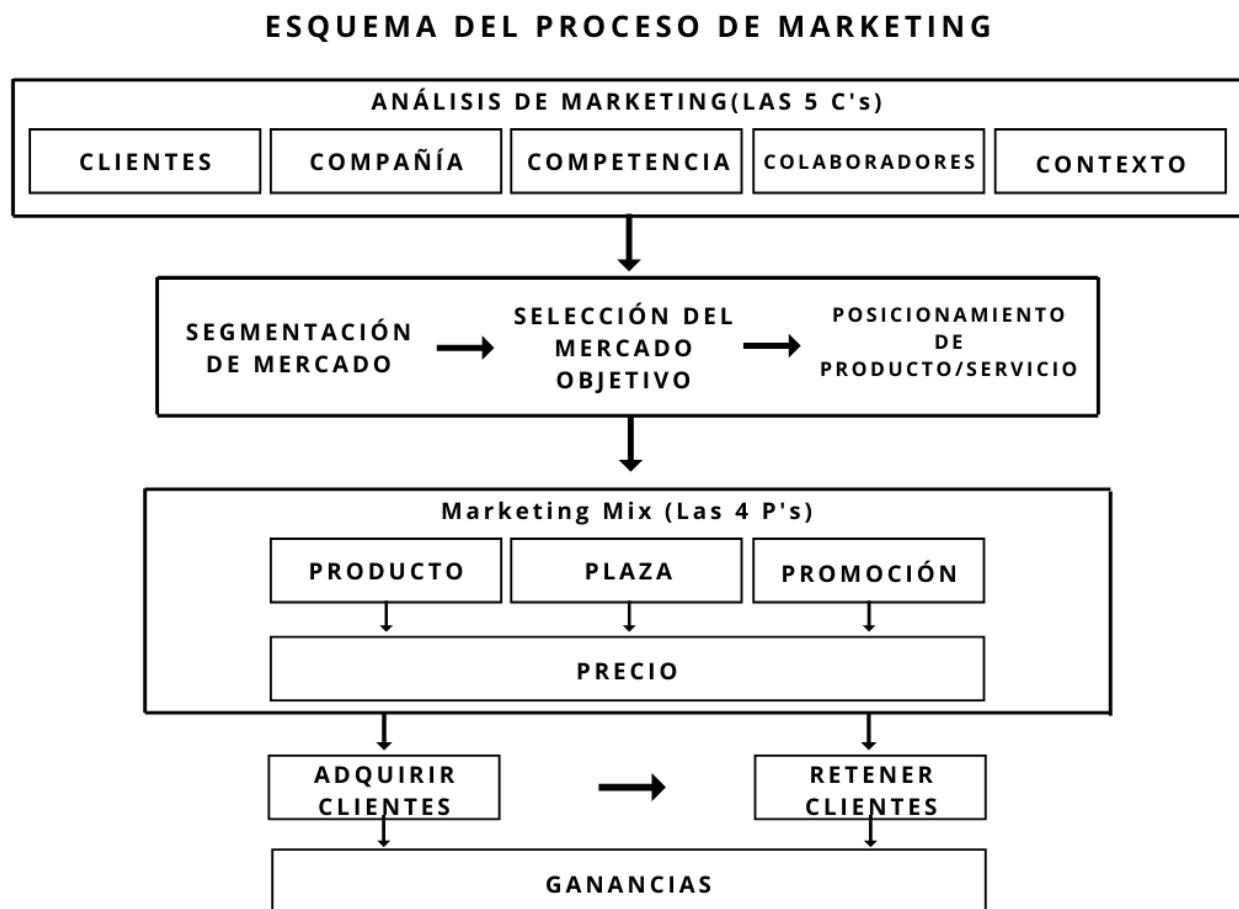


sumidores, al tiempo que los oferentes (empresas, instituciones o individuos), logran sus propósitos respecto a ingreso, ganancia, servicio, ayuda o proselitismo, que son el motivo de su acción y existencia. (Kirchner, 2010)

Habiendo definido qué es el marketing y en nuestro caso, el marketing internacional, es posible pasar a definir el siguiente concepto clave para este proyecto, las estrategias de marketing. Para esto volvemos a revisar la obra de Alvin J. Silk, “What is marketing?”, en donde también define las estrategias de marketing:

El plan por el cual es creado el valor en una base sostenida es la estrategia de marketing de una firma. La estrategia de marketing involucra dos actividades principales: (1) seleccionar un mercado objetivo y determinar el posicionamiento deseado del producto en la mente de los consumidores objetivo y (2) especificar el plan de las actividades de marketing para alcanzar el posicionamiento deseado. (Silk, 2006)

Continuando con la idea de estrategia de marketing, el mismo autor nos presenta la siguiente descripción esquemática del proceso general del desarrollo de una estrategia de marketing:



*Ilustración 2.* Esquema del proceso de marketing. Adaptado de "What is marketing?". (Silk, 2006)

De la misma manera, el autor desglosa el esquema mostrado anteriormente y lo explica de la siguiente manera:

Como se muestra, las cinco áreas principales de análisis subrayan la toma de decisiones de marketing. La discusión comienza con el análisis de las cinco "C's" – Clientes, compañía, competencia, colaboradores y contexto. Algunas preguntas a considerar son:

1. Necesidades de los clientes: ¿Qué necesidades busca satisfacer la firma?
2. Habilidades de la compañía: ¿Qué competencia especial posee la firma para conocer esas necesidades?

3. Competencia: ¿Quién compite con la firma en el conocimiento de esas necesidades?
4. Colaboradores: ¿A quiénes debe contratar la firma y como puede motivarlos?
5. Contexto: ¿Qué factores culturales, tecnológicos y legales limitan las posibilidades?

Esto lleva primero a la especificación de un mercado objetivo y el posicionamiento deseado y luego en el marketing mix. Esto resulta en que las estrategias de adquisición y retención de clientes manejan la rentabilidad de la firma. (Silk, 2006)

### **Marketing de servicios de salud**

Además de definir qué es el marketing y sus estrategias, es necesario, para los efectos de esta investigación, describir el marketing dentro del contexto de la salud, ya que existen algunos aspectos fundamentales en los que se centra el marketing de servicios de salud, entre los que se encuentran los servicios esenciales, los servicios adicionales y los servicios de apoyo.

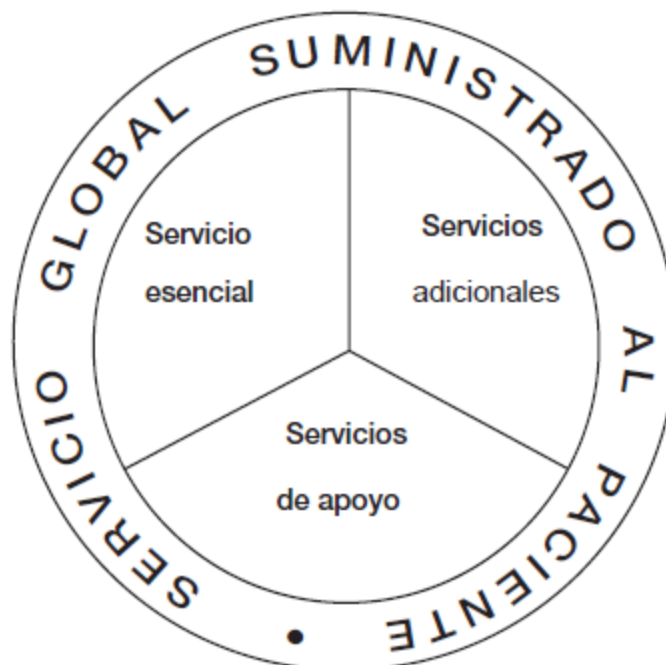
“En los servicios de salud cabe distinguir tres grupos de servicios:

- Servicio esencial (satisfacción de la necesidad de salud).
- Servicios adicionales (interacciones entre proveedor-paciente

que tienen lugar durante el proceso del servicio esencial).

1. Servicios de apoyo (imagen y comunicación).” (Corella, 2017, pág. 51).

Estos tres grupos forman el todo que configura el servicio global e íntegro que se suministra al paciente, pudiéndolo visualizar de la siguiente manera según Corella (2017):



*Ilustración 3.* Representación de la globalidad del servicio suministrado. Tomado de "INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE MARKETING EN LOS SERVICIOS DE SALUD" (Corella, 2017)

Ahora bien, es necesario tener en cuenta esta clasificación de los servicios de salud a la hora de ofrecer los servicios de la Fundación Cardiovascular de Colombia en un nuevo mercado, ya que la oferta de un servicio íntegro es un factor clave para atraer nuevos clientes, así como para fidelizar a los clientes antiguos.

Si se tienen en cuenta estos tres factores y se estudian dentro de la organización y la oferta de la Fundación Cardiovascular de Colombia, se observa que dentro de la Oficina de Servicios Internacionales, son aplicados los tres puntos, ya que se brinda un servicio de salud, además de servicios adicionales que se ven reflejados en la gestión asistencial de la OSI a los pacientes internacionales en cuestiones como logística de transporte y hospedaje o incluso traducción en caso de

que el paciente no hable español, y por último, se brinda un servicio de apoyo, en donde se entregan al paciente imágenes diagnósticas y se mantiene una constante comunicación con su respectiva aseguradora.

Para (Corella, 2017), las 4 principales estrategias a la hora de ofrecer servicios de salud son:

1. Estrategia de calidad tecnológica.
2. Estrategia de servicios
3. Estrategia de imagen
4. Estrategia de precios

Teniendo en cuenta el contexto de la Fundación Cardiovascular de Colombia, se puede decir que gracias a sus modernas instalaciones, su mano de obra calificada, sus precios competitivos a nivel internacional y su imagen como sexto mejor hospital de Latinoamérica, le otorgan una ventaja competitiva frente a otras opciones en servicios de salud y a la vez le permiten implementar las cuatro estrategias que plantea Corella.

### **Marketing interno en los servicios de salud**

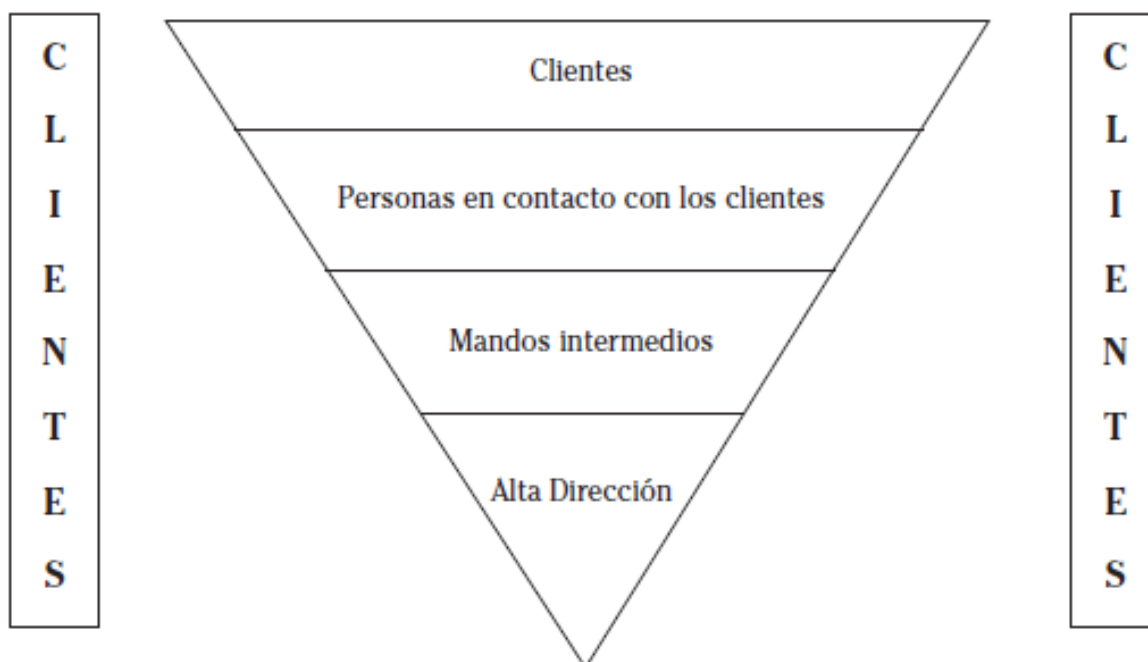
El concepto de marketing interno descrito por muchos autores, también es aplicable en las empresas que brindan servicios de salud, aún más cuando la calidad del servicio es una de las principales características del “producto” que se vende en estas empresas.

El marketing interno es la forma de denominar la aplicación de ciertas técnicas del marketing a las políticas de personal y social de la empresa. Parte de una premisa: los recursos hu-

manos constituyen también un “mercado” (mercado interno) y, en consecuencia, la organización ha de ser capaz de dar respuesta a sus expectativas y necesidades, pues ese es el medio para hacer más viable la satisfacción de las necesidades de los clientes (mercado externo).

Esta tesis, como bien apunta Quintanilla, está avalada por la experiencia de los círculos de calidad en el Japón y por el hecho de que, efectivamente, “hoy en día no existe un ciudadano que produce y otro que compra, pues se trata de la misma persona” (Corella, 2017)

En ese sentido si se considera a los empleados de una organización como un mercado interno, en una empresa enfocada hacia el mercado, la distribución de la pirámide organizacional de dicha empresa, como en el caso de la Fundación Cardiovascular de Colombia, se ilustraría como se muestra a continuación.

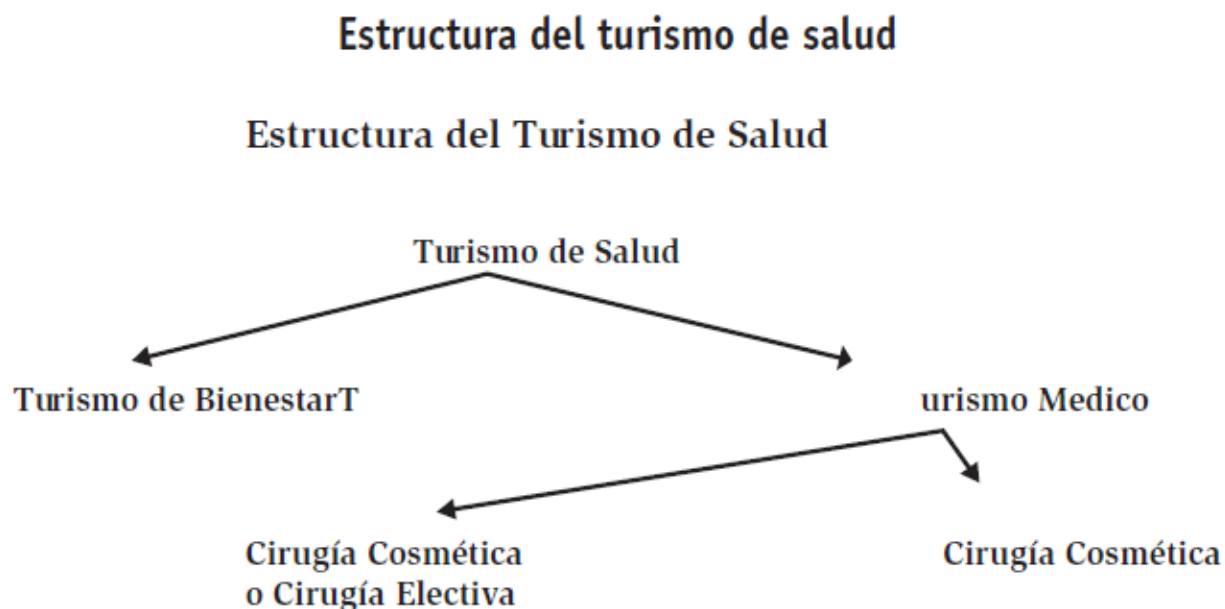


*Ilustración 4.* Situación de la pirámide organizacional cuando la empresa está orientada hacia el mercado. Tomado de "INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE MARKETING EN LOS SERVICIOS DE SALUD" (Corella, 2017)

## Turismo de Salud

La definición internacional de turismo de salud dice que es el proceso en el cual una persona viaja por fuera de su lugar de residencia con el objetivo de recibir servicios de salud o de bienestar. El concepto de turismo médico es más útil para distinguir la realización de determinadas intervenciones médicas y médico quirúrgicas. El resto de servicios favorables para la salud que reciben los turistas, distintos de intervenciones médico quirúrgicas, pertenece a la categoría de bienestar. Más concretamente, el turismo de salud se divide en dos grupos: bienestar y el turismo médico. No obstante, es posible añadir otros grupos de turismo de salud, pero la anterior es la distinción básica al respecto y la más utilizada.

Los autores (Arias, Caraballo, & Matos, 2012) describen la anterior clasificación del turismo de salud con un sencillo diagrama:



*Ilustración 5.* Estructura del turismo de salud. Tomado de " El turismo de salud: Conceptualización, historia, desarrollo y estado actual del mercado global" (Arias, Caraballo, & Matos, 2012)

## **Exportación de Servicios**

Para poder entender completamente el contexto de este proyecto es necesario tener claras las bases del mismo, para esto se revisa la definición de exportación de servicios, actividad para la cual se está desarrollando esta propuesta de marketing.

Teniendo esto en cuenta, contemplamos la definición que se le da a “comercio de servicios” en el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios de la Organización Mundial del Comercio, OMC. Este acuerdo describe la exportación de servicios en el numeral 2 del artículo 1 de la siguiente manera:

- 2) A los efectos del presente Acuerdo, se define el comercio de servicios como el suministro de un servicio:
  - a) del territorio de un Miembro al territorio de cualquier otro Miembro;
  - b) en el territorio de un Miembro a un consumidor de servicios de cualquier otro Miembro;
  - c) por un proveedor de servicios de un Miembro mediante presencia comercial en el territorio de cualquier otro Miembro;
  - d) por un proveedor de servicios de un Miembro mediante la presencia de personas físicas de un Miembro en el territorio de cualquier otro Miembro. (OMC, Acuerdo general sobre el comercio de servicios, 1924)



Además de esta definición, también se contempla dentro del mismo documento una clasificación del comercio de servicios según los modos de suministro por parte de la OMC en el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios. Estos modos son:

- El modo 1 abarca los servicios suministrados de un país a otro (por ejemplo, los servicios de un centro de llamadas).
- El modo 2 abarca los consumidores o empresas que utilizan un servicio en otro país (por ejemplo, el turismo internacional).
- El modo 3 abarca las empresas extranjeras que abren filiales o sucursales para suministrar servicios en otro país (por ejemplo, un banco que abre una sucursal en el extranjero).
- El modo 4 abarca las personas que se desplazan desde su país para suministrar servicios en otro país (por ejemplo, un asesor que se desplace al extranjero para suministrar un servicio de tecnología de la información).

El modo 2 es, con diferencia, el más liberalizado en cuanto a compromisos contraídos por los Miembros de la OMC. Esto se debe en gran parte a que los gobiernos son menos proclives a limitar el desplazamiento de los ciudadanos al extranjero (por ejemplo, turistas). El modo 1 no es objeto de compromisos con frecuencia, principalmente, porque muchos servicios no pueden suministrarse a distancia (por ejemplo, los servicios de construcción); en cambio, el modo 3 es el más abierto, debido a su papel esencial como impulsor de la prestación internacional de servicios, la transferencia de conocimientos especializados y la mejora de la capacidad de las economías para participar en cadenas de valor mundiales.

El modo 4 es el que tiene un nivel de compromisos menos profundo, probablemente debido a las sensibilidades que suscita el desplazamiento de trabajadores extranjeros.

En 2014, el comercio de servicios totalizó 4,8 billones de dólares EE.UU., es decir, el 21% del comercio mundial de mercancías y servicios. No obstante, esta cifra no comprende los servicios que se suministran por medio de filiales extranjeras (básicamente el modo 3). Por tanto, se estima que el comercio total de servicios es mucho mayor, incluso dos veces mayor, ya que el modo 3 representa el 55% de todo el comercio de servicios. (OMC, El segmento más dinámico del comercio internacional, Comercio de Servicios, 2015)

Una definición más sencilla que se le da al concepto de exportación de servicios es por parte de la agencia de promoción del turismo y la inversión extranjera de Colombia, (Procolombia, 2017) lo describe de la siguiente manera: “La exportación de servicios se caracteriza por el elemento que se desplaza o se exporta a otro país ya sea el proveedor del servicio a exportar, el consumidor del servicio o ya sea el mismo servicio”. Básicamente recuerda la clasificación de las exportaciones de servicios según su modo de suministro expuesta por la OMC que se menciona anteriormente.

Teniendo en cuenta todos los conceptos descritos anteriormente, hay que definir por último el marketing de servicios luego de haber definido qué es marketing, qué son las estrategias de marketing y qué son las exportaciones de servicios. Para esto se revisa la obra de Christopher Lovelock y Paul Patterson “Services Marketing” en donde describen el sistema del marketing de servicios así:

Las percepciones de los clientes sobre la organización del servicio se ven influenciadas por otros elementos incluyendo la publicidad y otros esfuerzos de comunicación tales como las páginas web, llamadas telefónicas y cartas del personal de servicio, cheques del departamento de contabilidad, exposiciones aleatorias al personal de servicios e instalaciones, noticias historias y editoriales en los medios masivos, comentarios “boca a boca” de clientes frecuentes y antiguos e incluso participación en estudios de investigación de mercados.

Colectivamente, todo esto aporta a lo que llamamos como el sistema de marketing de servicio. En esencia, representa todas las maneras diferentes en las que el cliente puede encontrar o aprender a cerca de la organización del servicio.

Ya que muchos servicios son experimentales, cada uno de estos elementos ofrece pistas a cerca de la naturaleza y la calidad del servicio. Las inconsistencias entre los diferentes elementos pueden debilitar la credibilidad de la organización a los ojos de los clientes. El alcance y la estructura del sistema de marketing de servicios puede variar bruscamente dependiendo del tipo de organización. La importancia de este acercamiento a la conceptualización de la creación y entrega de un servicio, reside en que representa el punto de vista de los clientes, viendo la organización del servicio desde afuera, lo opuesto a una perspectiva interna enfocada en las operaciones.

Los vendedores tienen que pensar cuidadosamente a cerca de la naturaleza del sistema de marketing del servicio para un tipo particular de cliente usando un servicio dado. Hay que darse cuenta de que los encuentros con los clientes pueden ser más inesperados de lo planeado. Por ejemplo, ¿qué impresión da cuando ves un camión de servicio de entregas expés (FedEx, UPS) varado a un costado de la carretera? O cuando visitas a un amigo en un hospital

donde los jardines y los edificios están bellamente conservados, tal como el Hospital Internacional Bumrungrad en Bangkok. O cuando la decoración interior es alegre antes que institucional y el personal es amigable y está bien presentado. Porque el rendimiento del servicio es intangible, la evidencia tangible da pistas a cerca de la calidad del servicio y en algunos casos influencia fuertemente en cómo los clientes (especialmente los nuevos) van a evaluar el servicio.

Debe ser claro que los administradores de todas las organizaciones de servicios tienen que considerar muchas más variables importantes además de las 4P's tradicionales a la hora de aplicar estrategias y tácticas de marketing. Es por esto que se hace énfasis en el proceso, la gente y la evidencia física.

Un marketing mix expandido para los servicios: la noción de servicio como una experiencia o representación, nos lleva al uso de Grove, Fisk y John de una metáfora teatral para la administración de servicios; ellos comparan la entrega de un servicio con la puesta en escena de una obra, con el personal de servicios como actores, los clientes como la audiencia y el entorno de los servicios como el escenario.

Las tradicionales 4P's del marketing de productos son inadecuadas para describir las tareas clave del trabajo de un vendedor de servicios. Bitner, Booms y Tetreault sugieren que otras características distintivas de los servicios necesitan tres elementos adicionales en la estrategia de marketing: gente, evidencia física y proceso. Cada una de estas 7P's (Process, people, physical evidence, Price, product, place and promotion) crean valor para los clientes.



*Ilustración 6 Las 7P's del marketing de servicios. Tomado de "Services Marketing" (Lovelock & Patterson, Services Marketing, 2017)*

Gente: a pesar del avance en varias formas de la tecnología, muchos servicios siempre van a necesitar interacción directa entre clientes y empleados de servicio. Seguramente has notado que la diferencia entre un proveedor de servicios y otro reside en las actitudes y habilidades de sus empleados de primera línea. Las firmas de servicios necesitan trabajar de cerca con sus departamentos de recursos humanos y prestar especial atención en seleccionar, capacitar y

motivar sus empleados de servicio. Además de poseer las habilidades técnicas requeridas para el trabajo, estos individuos también necesitan buenas habilidades interpersonales y actitudes positivas. Empleados leales, habilidosos y motivados que pueden trabajar bien independientemente o en equipo representan una ventaja competitiva clave.

La “gente” como componente del marketing mix de servicios también incluye el manejo de los clientes de la firma. La satisfacción de un servicio puede ser influenciada por el comportamiento de otros clientes. Clientes malhumorados o mal comportados sentados en la mesa de al lado, niños llorando en un asiento cercano del avión o clientes de un banco que demoran las transacciones que fuerzan a otros a esperar por un servicio son ejemplos de condiciones de servicio desagradables causadas por otros clientes de una firma. Las tareas clave de la administración incluyen la determinación de un mix correcto para los clientes y el manejo correcto del comportamiento de los clientes para mejorar la experiencia y evitar conflicto.

Evidencia física (señales tangibles): este componente del marketing mix expandido aborda los componentes “tangibles” del servicio. En la ausencia de cualquier producto tangible, las señales que indican la calidad de un servicio vienen de otros contextos. El entorno físico y otras señales visibles pueden tener un profundo efecto sobre las impresiones de los clientes sobre la calidad del servicio que han recibido. La “capa” del servicio (desde la disposición física del servicio, las instalaciones, el ambiente, la música de fondo hasta la comodidad de los asientos) también puede afectar la impresión de los clientes y la satisfacción con el servicio. La apariencia del staff, incluida la vestimenta y el aseo personal, también puede funcionar como una señal importante. Los materiales promocionales, las facturas y la correspondencia escrita proveen alguna evidencia física del profesionalismo de la firma. En la medida en que estos elementos proveen

reaseguramiento, pueden ser incluidos en el marketing de comunicaciones de la firma para reducir el riesgo en las percepciones de los clientes antes de la compra. Las firmas de servicios deben diseñar estos ítems con cuidado extremo, ya que estos influyen en las impresiones de los clientes sobre la firma, especialmente en los clientes nuevos.

El proceso de producción del servicio: el elemento final del marketing mix expandido para servicios se refiere a el proceso requerido para crear y entregar el servicio. Los empleados a menudo dependen de sistemas de procesos “detrás del escenario” para entregar un servicio de alta calidad. ¿Cómo te sientes cuando te entregan una factura incorrecta cuando te vas de un hotel, o encuentras errores en tu extracto bancario, o cuando llegas a un restaurante donde hiciste una reservación para cenar solo para darte cuenta de que perdieron tu reservación y le dieron tu mesa a alguien más? Estas fallas en el proceso no solo causan una frustración considerable en los clientes, sino que incitan a los clientes a desahogar su enojo sobre los empleados inocentes. Los procesos pobremente diseñados hacen muy difícil para el staff de primera línea hacer bien sus trabajos. ¿Cómo querrías ser un oficial de servicio al cliente de una tienda online con un proceso de registro difícil (un error del sistema detrás del escenario)? ¿O si fueras una azafata tratando de calmar un pasajero de clase ejecutiva que, dos semanas antes, ordenó comida vegetariana en su vuelo, solo para encontrarse con que su comida no ha sido cargada en el avión? (Lovelock & Patterson, Services Marketing, 2017)

## **Posicionamiento de servicios**

¿Qué se requiere para posicionar los servicios de manera efectiva?

Es una industria con pocas barreras para el ingreso y un gran número de competidores, eso significa que los gerentes necesitan pensar de manera sistemática acerca de todas las facetas del paquete de servicios y enfatizar la ventaja competitiva en aquellos atributos que serán valorados por los clientes en su(s) segmento(s) meta. El logro de una ventaja competitiva generalmente requiere que la empresa se enfoque, lo cual se explica a continuación.

Por lo general, es poco realista que la organización intente atraer a todos los compradores potenciales en un mercado, ya que los clientes tienen necesidades, conductas de compra y hábitos de consumo diferentes, y con frecuencia son demasiados y están muy dispersos geográficamente. Las empresas de servicios también difieren significativamente en sus habilidades para atender a distintos tipos de clientes. Entonces, en vez de intentar competir en un mercado completo, cada empresa necesita enfocar sus esfuerzos en los clientes a quienes podría atender mejor. En términos de marketing, enfocarse significa ofrecer una mezcla de productos relativamente estrecha para un segmento de mercado específico (un grupo de compradores que comparten características, necesidades, conductas de compra o hábitos de consumo en común). Prácticamente todas las empresas de servicios exitosas aplican este concepto; han identificado los elementos estratégicamente importantes en sus operaciones de servicios y han concentrado sus recursos en ellos. El grado de enfoque de una empresa se describe en dos dimensiones: Enfoque de mercado y enfoque de servicio.<sup>2</sup> El enfoque de mercado es el grado en el que una empresa sirve a pocos o a muchos mercados, en tanto que el enfoque de servicio describe el grado en el que ofrece pocos o muchos servicios. Las dos dimensiones definen las cuatro estrategias básicas de enfoque. Las cuatro estrategias de enfoque son:



- **Enfoque total.** Una organización con un enfoque total ofrece un rango limitado de servicios (quizás un solo producto básico) a un segmento de mercado estrecho y específico. El desarrollo de un dominio reconocido en un nicho bien definido protegería a la organización en contra de posibles competidores y le permitiría cobrar precios elevados. Un ejemplo de una compañía con un enfoque total es el hospital Shoul. El hospital sólo realiza un tipo de cirugía (de hernias) en pacientes que no tienen otras enfermedades (básicamente hombres de entre 40 y 60 años de edad). Gracias a su enfoque, la calidad de su servicio y de su cirugía es excelente.
- **Enfoque de mercado.** Una compañía con un enfoque de mercado se concentra en un segmento de mercado estrecho, pero ofrece una amplia gama de servicios. La sección La mejor práctica en acción presenta el ejemplo de Rentokil Initial, un proveedor de servicios entre negocios. Rentokil se ha beneficiado de la creciente tendencia a subcontratar servicios relacionados con el mantenimiento de instalaciones, lo cual le ha permitido desarrollar una amplia gama de servicios para sus clientes.
- **Enfoque en el servicio.** Las empresas enfocadas en el servicio brindan una gama estrecha de servicios a un mercado muy amplio. Sin embargo, a medida que se agregan nuevos segmentos, las organizaciones necesitan desarrollar sus conocimientos y habilidades para atender a cada segmento. Las clínicas de cirugía ocular Lasik y las cafeterías Starbucks siguen esta estrategia, ya que tienden a una amplia base de clientes con un producto muy estandarizado.
- **Sin enfoque.** Por último, muchos proveedores de servicios caen en la categoría de sin enfoque, ya que buscan atender a grandes mercados con una amplia gama de servicios. El riesgo de utilizar dicha estrategia es que a menudo las empresas “abarcan mucho y aprietan poco”. En general, ésta no es una buena idea, aunque los servicios públicos y las agencias gubernamentales pueden verse obligados a hacerlo. Algunas tiendas departamentales siguieron esta estrategia, y

como resultado han estado luchando en contra de competidores más enfocados (como hipermercados y tiendas de especialidad)

La segmentación de mercados es la base de las estrategias de enfoque. La segmentación es uno de los conceptos de marketing más importantes. Las empresas de servicios poseen habilidades muy variables para atender a distintos tipos de clientes. Por lo tanto, en vez de intentar competir en un mercado completo, quizás en contra de competidores superiores, cada compañía debería adoptar una estrategia de segmentación de mercados e identificar los sectores a los que podría atender mejor. Las empresas que están al tanto de los requerimientos de los clientes pueden decidir utilizar un método de segmentación basado en las necesidades, enfocándose en aquellos clientes que valoran atributos específicos.

### **Identificación y selección de segmentos meta.**

Un segmento de mercado se compone de un grupo de compradores que tienen características, necesidades, conductas de compra o hábitos de consumo en común. Una segmentación efectiva debe agrupar a los consumidores en segmentos que tengan la mayor similitud posible en cuanto a las características relevantes dentro de cada segmento, pero la menor similitud en dichas características entre los otros segmentos.

Un segmento meta es aquel que la empresa ha seleccionado de entre los que forman el mercado más amplio, y se puede definir con base en distintas variables. Por ejemplo, una tienda departamental de una ciudad específica se dirige a los residentes del área metropolitana (segmentación geográfica) que tienen un ingreso dentro de cierto rango (segmentación demográfica), que valoran un servicio personal por parte de empleados conocedores y que no son muy sensibles al precio (ambas características reflejan una segmentación según las actitudes expresadas y las intenciones conductuales). Puesto que al menos algunas tiendas de la competencia

de la ciudad se dirigirán a los mismos clientes, la tienda departamental debe crear un atractivo distintivo (algunas características adecuadas incluirían una amplia gama de categorías de mercancía, una gran variedad dentro de cada categoría de productos y la disponibilidad de servicios complementarios, como asesoría y entrega a domicilio). Las empresas de servicios que están creando estrategias con base en el uso de la tecnología reconocen que también se puede segmentar a los clientes de acuerdo con qué tan hábiles y cómodos se sienten utilizando sistemas de entrega basados en la tecnología.

Una vez que se ha segmentado el mercado, y que se comprenden los atributos determinantes y

los niveles de servicios relacionados, es necesario decidir la mejor forma de posicionar el servicio en un mercado competitivo. Una estrategia de posicionamiento competitiva se basa en el establecimiento y mantenimiento de un lugar distintivo en el mercado para una organización o sus ofertas de productos individuales. Jack Trout dividió la esencia del posicionamiento en los siguientes cuatro principios:

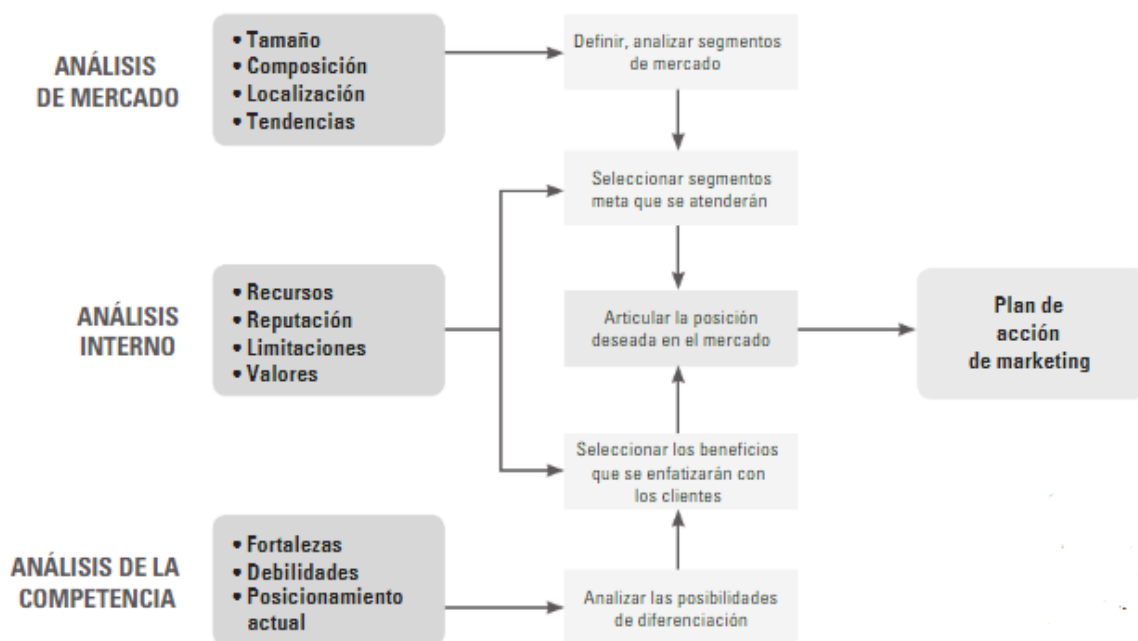
1. Una empresa debe establecer una posición en la mente de sus clientes meta.
2. La posición debería ser singular y transmitir un mensaje sencillo y consistente.
3. La posición tiene que separar a la organización de sus competidores.
2. Una empresa no puede ser todas las cosas para todas las personas: Debe enfocar sus esfuerzos

### **Desarrollo de una estrategia de posicionamiento efectiva**

Una vez que entendimos la importancia del enfoque y los principios del posicionamiento, analizaremos la forma de desarrollar una estrategia de posicionamiento. El posicionamiento incluye decisiones sobre atributos que son importantes para los clientes. Para incrementar el atractivo de un producto ante un segmento meta específico, tal vez sea necesario cambiar características del producto, así como los momentos y los lugares en que está disponible, o bien, modificar las formas de entrega que se ofrecen. El posicionamiento tiene un papel fundamental en la estrategia de marketing, pues relaciona el análisis de mercados y el análisis competitivo con el análisis corporativo interno. A partir de los tres, es posible desarrollar una declaración de posicionamiento que permita a la organización de servicios responder las preguntas: “¿Cuál es nuestro producto (o concepto de servicio)? ¿En qué queremos que se convierta? ¿Cuáles acciones debemos realizar para lograrlo?”.

### **Análisis interno, del mercado y de la competencia**

El posicionamiento vincula el análisis del mercado y el análisis de la competencia con el análisis corporativo interno. A partir de los tres análisis, es posible crear una declaración de posición que permita a la empresa de servicios responder seis preguntas para desarrollar una estrategia de posicionamiento efectiva. En la figura a continuación se identifican los pasos básicos involucrados en la identificación de una posición de mercado adecuada, así como el desarrollo de una estrategia para lograrla.



*Ilustración 7. Pasos para la identificación de una posición de mercado. (Lovelock & Patterson, Services Marketing, 2017)*

**ANÁLISIS DE MERCADO.** El análisis de mercados aborda factores tales como el nivel general y la tendencia de la demanda, y la ubicación geográfica de dicha demanda. ¿La demanda de los beneficios ofrecidos por esta clase de servicios está aumentando o disminuyendo? ¿Hay variaciones regionales e internacionales en el nivel de la demanda? Es necesario considerar formas alternativas de segmentación del mercado y hacer una evaluación del tamaño y potencial de los distintos segmentos de mercado. Probablemente se necesite investigación para comprender no sólo las necesidades y preferencias de los clientes dentro de cada segmento, sino también la forma en la que cada uno percibe a la competencia.

**ANÁLISIS CORPORATIVO INTERNO.** En el análisis corporativo interno, el objetivo consiste en identificar los recursos de la organización (financieros, de mano de obra y experiencia, así como de activos físicos), cualquier limitación, sus metas (rentabilidad, crecimiento, preferencias profesionales, etc.) y la forma como sus valores determinan la manera de hacer negocios. Con el uso de los conocimientos obtenidos mediante este análisis, la gerencia debería ser capaz de seleccionar un número limitado de segmentos de mercado meta que puedan atenderse con servicios nuevos o con los ya existentes.

**ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.** La identificación y el análisis de la competencia pueden dar al estratega de marketing una idea acerca de sus fortalezas y debilidades, las cuales, a su vez, sugerirían oportunidades de diferenciación. Al vincular tales conocimientos con el análisis corporativo interno, surgen algunas oportunidades viables de diferenciación y ventaja competitiva, lo cual permitiría a los gerentes decidir cuáles beneficios tienen que dirigirse a segmentos meta específicos. El análisis debe tomar en cuenta la competencia tanto directa como indirecta. Antes de elegir un posicionamiento específico, la gerencia también debería anticipar las respuestas ante posibles estrategias de posicionamiento. Por ejemplo, el gerente tiene que considerar la posibilidad de que uno o más competidores estén buscando la misma posición en el mercado. ¿Es posible que otra organización de servicios haya realizado el mismo análisis de posicionamiento de manera independiente y que haya llegado a conclusiones similares? O bien, tal vez un competidor se haya sentido amenazado por la nueva estrategia, y esté tomando medidas para re-posicionar su propio servicio buscando competir de forma más efectiva. También es posible que una nueva empresa en el mercado decida “seguir al líder”, pero siendo capaz de ofrecer a los clientes un nivel más alto de servicio en uno o

más atributos, o con un precio más bajo. La mejor forma de anticiparse a las posibles respuestas de la competencia consiste en identificar a todos los competidores actuales y potenciales y realizar un análisis corporativo interno de cada uno de estos competidores. La integración de los conocimientos obtenidos mediante el análisis realizado con datos del mercado existente y el análisis de la competencia (incluyendo a su propia empresa en el papel de competidor), debería dar una idea clara de las posibles acciones de los competidores. Si es muy probable que un competidor más fuerte decida atender al mismo nicho con un concepto de servicio superior, tal vez sea necesario reconsiderar la estrategia de posicionamiento.

### **Declaración de posición.**

El resultado de la integración de estas tres formas de análisis (análisis del mercado, análisis corporativo interno y análisis de la competencia) es una declaración de la posición deseada de la organización en el mercado (y, si se desea, la de cada uno de los servicios que ofrece). Armados con tal información, los mercadólogos deben ser capaces de desarrollar un plan de acción específico. Desde luego, el costo de la implementación de este plan tiene que relacionarse con el rendimiento esperado. Un análisis de posicionamiento de este tipo y su implementación deben realizarse de forma periódica, ya que las posiciones suelen modificarse con el tiempo en respuesta a los cambios constantes en las estructuras de mercado, la tecnología, la actividad competitiva y la evolución de la propia empresa. Por lo general, el reposicionamiento implica agregar o eliminar servicios y segmentos meta. Algunas compañías reducen sus ofertas y se deshacen de ciertas líneas de negocios o servicios para enfocarse mejor. Otras expanden sus ofertas para incrementar las ventas a sus clientes actuales y atraer a clientes

nuevos. Los supermercados y otros vendedores al detalle, por ejemplo, han incorporado servicios bancarios, en tanto que los proveedores de servicios en línea están agregando servicios nuevos e innovadores como Google Earth y YouTube. (Lovelock & Patterson, Services Marketing, 2017)

### **Marco Conceptual**

Turismo médico: (Connell, 2006) afirma: “el turismo médico es cuando la gente viaja a menudo largas distancias a países de ultramar para obtener atención médica, odontológica y quirúrgica, siendo al mismo tiempo turistas, en un sentido más convencional”.

Turismo de bienestar: se refiere a spas, tratamientos homeopáticos o terapia tradicional. La nota distintiva entre el turismo médico y el turismo de bienestar es, que el primero implica una intervención médica específica (Arias, Caraballo, & Matos, 2012).

Servicios: son prestaciones que a diferencia de los bienes no se pueden ver, tocar, ni almacenar. Son actividades identificables, intangibles y perecederas; pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes. (CCMPC, 2019)

Exportación de servicios: ser un exportador de servicios significa vender sus servicios a una persona, nacional o no, que no reside en el país de referencia “no residente” y ser pagado a partir de una fuente extranjera. (CCMPC, 2019)



Marketing: los esfuerzos sistemáticos realizados por la empresa ordenadamente y de acuerdo con un PLAN, buscar, promover y servir al mercado para sus productos. (Drucker, 2002)

Marketing de servicios: es una rama del marketing que se especializa en una categoría especial de productos (los servicios), los cuales, apuntan a satisfacer ciertas necesidades o deseos del mercado. (Lovelock & Wirtz, 2009)

Estrategia: es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997)

Estrategia de marketing: es un tipo de estrategia con el que cada unidad de negocios espera lograr sus objetivos de marketing. (Ferrell & Hartline, 2012)

Exportación: – (Procolombia, 2017) “Exportar bienes o servicios es situar en otro territorio aduanero (por ejemplo, otro país o zona franca) un producto o mercancía tangible o física o un servicio”

Mercado: conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio. (Kotler, Amnstrong, Cámara, & Cruz, 2012)

Investigación: es un procedimiento reflexivo, sistemático, controlado y crítico y tiene por finalidad descubrir o interpretar los hechos y fenómenos, relaciones y leyes de un determinado ámbito de la realidad. (Ander-Egg, 1992)

Investigación de mercados: es el enfoque sistemático y objetivos al desarrollo y disposición de información para el proceso de toma de decisiones por parte de la gerencia de mercadeo. (Kinneer & Taylor, 1998)

Clúster: Grupo de empresas e instituciones interrelacionadas, concentradas geográficamente, que compiten en un mismo negocio. (IDEPA, 2019)

Salud pública: es la responsabilidad estatal y ciudadana de protección de la salud como un derecho esencial, individual, colectivo y comunitario logrado en función de las condiciones de bienestar y calidad de vida. (MinSalud, 2019)

CARICOM: Comunidad del Caribe. Mecanismo de integración compuesto por 15 estados miembros: Antigua y Barbuda, Bahamas, Barbados, Belice, Dominica, Granada, Guyana, Haití, Jamaica, Monserrat, Santa Lucía, San Cristóbal y Nieves, San Vicente y las granadinas, Surinam, y Trinidad y Tobago. (Cancillería, 2019)

## **Marco Legal**

Naturalmente, las actividades que se quieren realizar dentro de la propuesta de marketing que representa este proyecto deben estar debidamente reglamentadas y deben cumplir ciertos lineamientos ya establecidos que rigen el comercio internacional de servicios. A continuación, se presentan las principales normas a las que debe acogerse esta propuesta de marketing.

### **Acuerdo Sobre Comercio y Cooperación Económica y Técnica entre el Gobierno de la República de Colombia y la Comunidad del Caribe (CARICOM)**

El primer lineamiento legal al cual acudir en este caso es el acuerdo comercial entre Colombia y CARICOM, Comunidad a la cual pertenece Barbados. En el texto final del acuerdo encontramos las condiciones que se acordaron para el comercio de servicios entre las dos partes, contempladas en el capítulo II, en el artículo 14 titulado “COMERCIO DE SERVICIOS”. En este artículo se consigna lo siguiente:

1. Las partes reconocen la importancia que tiene el comercio de servicios para el desarrollo de sus economías.
2. Las partes reconocen además que será oportuno y necesario desarrollar la cooperación en este sector, tomando como base el resultado de la Ronda Uruguay del GATT. A tal fin, las partes negociarán reformas o ampliaciones de este acuerdo. (ALADI, 1994)

Como se menciona en el acuerdo, las dos partes se acogen a las deliberaciones de la Ronda Uruguay del GATT (General Agreement on Tariffs and Trade). Dentro de este acuerdo, la Organización Mundial del Comercio constató un Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios, al

cual se acogerá la presente propuesta de marketing de conformidad con lo indicado en el TLC entre Colombia y las naciones de CARICOM.

### **Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios**

El Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS) de la OMC entró en vigor en 1995 y sigue siendo el único conjunto de normas multilaterales por el que se rige el comercio internacional de servicios. El Acuerdo es reflejo de la transferencia gradual de muchos servicios en manos de proveedores estatales al sector privado y de las mayores posibilidades que suponen para el comercio de servicios los avances de la tecnología de la información y las comunicaciones.

El AGCS reconoce que en muchos casos los proveedores y los clientes tienen que estar físicamente cerca para que sea posible prestar el servicio. El Acuerdo distingue cuatro formas o «modos» de suministro de servicios.

Los servicios abarcados por el AGCS no están automáticamente abiertos a la competencia. Los Miembros de la OMC garantizan el acceso a sus mercados solo respecto de los sectores y modos de suministro especificados en sus «listas de compromisos», con sujeción a las «limitaciones» que deseen mantener. Estas listas constituyen compromisos jurídicamente vinculantes. La única obligación que se aplica a todos los servicios abarcados por el AGCS es el principio de nación más favorecida (NMF), lo que significa que los proveedores de servicios de todos los países reciben el mismo trato.

El AGCS abarca todos los servicios, excepto los «servicios suministrados en ejercicio de facultades gubernamentales» y la mayor parte de los servicios de transporte aéreo. (OMC, 2015)

### **Ley de Servicios de Salud y Ley del Servicio de Medicamentos de Barbados**

Ahora bien, si lo que se busca con esta propuesta de marketing es entrar al mercado de Barbados, será necesario tener conocimiento sobre las leyes que rigen la salud en este país. Con ese fin, se revisa la información contemplada en la publicación “Salud en las Américas” de la Organización Mundial de la Salud en conjunto con la Organización Panamericana de la Salud OMS/OPS, en donde encontramos:

La Ley de Servicios de Salud (1969) y la Ley del Servicio de Medicamentos (1980) proporcionan el marco legislativo para el acceso universal a la salud. La política nacional es proporcionar servicios médicos gratuitos en el momento del uso, para que sean accesibles para todos. El Ministerio de Salud es responsable de la gestión, operaciones y prestación de servicios de salud. Con este fin, define políticas, establece direcciones estratégicas, regula el sector y financia estos servicios.

La Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo (que entró en vigencia en 2013) establece los derechos y responsabilidades de los empleados y empleadores. (OMS/OPS, 2017)

### Decreto 780 de 2016 de Colombia

El Decreto Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social, es el decreto expedido por el Ministerio de Salud y Protección Social, que compila y simplifica todas las normas reglamentarias preexistentes en el sector de la salud en Colombia, con el objetivo de racionalizar las normas de carácter reglamentario que rigen en el sector y contar con un instrumento jurídico único.

Este decreto se divide en libros, títulos, partes, capítulos y capítulos y ahonda en temas como la estructura del sector, el régimen reglamentario del sector y las normas comunes de la seguridad social en Colombia. Así mismo, este decreto se somete a actualizaciones frecuentemente mediante la expedición de otros decretos que modifican al mismo. Actualmente el decreto 780 de 2016 se encuentra modificado por los siguientes decretos:

Tabla 4. Actualizaciones del Decreto 780 de 2016

DECRETO	EPIGRAFE	MODIFICACIONES
1818 de 2019 7 de octubre de 2019	Por el cual se modifica el Título 2 de la Parte 1 del libro 2 del Decreto 780 de 2016, Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social en relación con la inclusión en el Sistema de Afiliación Transaccional - SAT del Sistema General de Pensiones y del Sistema de Subsidio Familiar.	Incluye en el Sistema de Afiliación Transaccional - SAT el Sistema General de Pensiones y del Sistema de Subsidio Familiar.
1683 de 2019 13 de septiembre de 2019	Por el cual se modifican los artículos 2.5.2.2 .1.10 y 2.5.2.3.3.6, y se adiciona el artículo 2.5.2.2.1.20 al De-	Modifica las condiciones de habilitación de las entidades

	<p>creto 780 de 2016, en relación con las condiciones de habilitación de las entidades responsables de la operación del aseguramiento en salud.</p>	<p>responsables de la operación del aseguramiento en salud.</p>
<p>1630 de 2019 9 de septiembre de 2019</p>	<p>Por el cual se sustituye el Capítulo 1 del Título 2 de la Parte 9 del Libro 2 del Decreto 780 de 2016, Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social relativo a las mujeres víctimas de violencia.</p>	<p>Sustituye el Capítulo 1 del Título 2 de la Parte 9 del Libro 2 del Decreto 780 de 2016.</p>
<p>1465 de 2019 13 de agosto de 2019</p>	<p>Por el cual se adiciona el Título 13 a la Parte 8 del Libro 2 del Decreto 780 de 2016 en relación con los Desfibriladores Externos Automáticos.</p>	<p>Adiciona el Título 13 a la parte 8 del Libro 2, referente a los Desfibriladores Externos Automáticos.</p>
<p>1424 de 2019 6 de agosto de 2019</p>	<p>Por el cual se sustituye el Título 11 de la Parte 1 del Libro 2, se modifica el artículo 2.1.7.11 y se deroga el párrafo del artículo 2.5.2.2.1.5 del Decreto 780 de 2016, Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social, en relación con las condiciones para garantizar la continuidad de los afiliados de las Entidades Promotoras de Salud – EPS.</p>	<p>Sustituye el Título 11 de la Parte 1 del Libro 2, se modifica el artículo 2.1.7.11 y se deroga el párrafo del artículo 2.5.2.2.1.5 del Decreto 780 de 2016.</p>
<p>494 de 2019 20 de marzo de 2019</p>	<p>Por el cual se adiciona una parte al Libro 3 del Decreto 780 de 2016, Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social, en relación con la asignación de competencias administrativas para el cobro de las cuotas partes pensionales activas de las entidades liquidadas, adscritas o vinculadas al Ministerio de Salud y Protección Social.</p>	<p>Adiciona la parte 4 al Libro 3 del Decreto 780 de 2016.</p>

2497 de 2018 29 de diciembre de 2018	Por el cual se modifica el Decreto 780 de 2016, Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social, en relación con las condiciones generales de operación de la Administradora de los Recursos del Sistema General de Seguridad Social en Salud (ADRES) y el giro de los recursos de las rentas territoriales.	Modifica las condiciones generales de operación de la ADRES y el giro de los recursos de las rentas territoriales.
--------------------------------------	---	--

---

Decretos que modifican y actualizan al decreto Único Reglamentario del Sector Salud y Protección Social, decreto 780 de 2016. Recuperado de (*MinSalud, 2019*)

### **Decreto 2147 de 2016 de Colombia, Zonas Francas**

A demás de las leyes que rigen la salud en Colombia, la Fundación Cardiovascular de Colombia se rige bajo este decreto por el cual se regula el funcionamiento de las Zonas Francas en el país, ya que el Hospital Internacional de Colombia de la FCV es una Zona Franca de servicios.

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, una zona franca es un área geográfica delimitada del territorio nacional, en donde se desarrollan actividades industriales de bienes y de servicios o actividades comerciales, bajo una normatividad especial en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior. (MinCIT, 2019)



## CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

### **Metodología**

Para poder desarrollar este proyecto de manera organizada y siguiendo ciertos lineamientos se determina el método de investigación a implementar.

Este proyecto se lleva a cabo bajo una metodología de investigación de carácter cualitativa y descriptiva, lo que implica realizar análisis que describan la situación y el entorno que envuelven a la Fundación Cardiovascular de Colombia y a su mercado objetivo, en este caso, Barbados. Además de la recopilación de información mediante la inmersión en la empresa como parte del ejercicio de la práctica profesional que se realizó durante cuatro meses en la Oficina de Servicios Internacionales de la Fundación Cardiovascular de Colombia. Como es mencionado anteriormente, en la realización de este proyecto se implementan análisis. En este caso se hallaron pertinentes para la investigación las herramientas de análisis PESTEL y FODA que describirán el sector de salud en Barbados y su situación en cuanto a turismo de salud, respectivamente. Luego, con la información recopilada durante la estancia dentro de la empresa se podrán describir los servicios que la FCV puede ofrecer para este nuevo mercado y por último definir las estrategias de marketing que puedan ser utilizadas para las entidades aseguradoras de salud en Barbados teniendo en cuenta los análisis anteriormente realizados. Así, la metodología empleada busca cumplir con los objetivos que se plantean para la realización de este proyecto.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

### Análisis del sector general de salud en Barbados

Se determinó que para la realización de una propuesta de marketing es totalmente necesario realizar un análisis del sector del mercado a donde se piensa ingresar. En este caso, dicho sector es la salud en Barbados y la herramienta seleccionada para describir el entorno al que se enfrentará la Fundación Cardiovascular de Colombia en dicho sector, es el análisis PESTEL. Análisis en el que se tendrán en consideración factores externos a la empresa tales como factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

A continuación, se detalla el análisis realizado en donde se evalúan las variables estudiadas y se les asigna una calificación de carácter positivo o negativo respecto al impacto que estas puedan tener sobre la empresa.

Tabla 5. *Análisis PESTEL*

FACTOR	DETALLE	PLAZO	IMPACTO
<b>POLÍTICO</b>			
Acuerdos comerciales	Actualmente está en vigencia el acuerdo de cooperación económica entre las naciones de CARICOM (entre las que se encuentra Barbados) y Colombia	Largo (3 años o más)	POSITIVO
Guerras y conflictos	El 30 de noviembre de 1966, Barbados logró su independencia del Reino Unido y desde entonces ha sido un país pacífico ajeno a conflictos armados. Sin embargo, Barbados está en la mira de organizaciones al margen de la ley que buscan constantemente nuevas rutas de narcotráfico en el caribe.	Largo (3 o más años)	POSITIVO
Regulación del comercio exterior	Como se menciona anteriormente, Barbados hace parte de la comunidad del caribe, clara muestra de que la política de la isla está comprometida con una economía de libre mercado	Largo (3 o más años)	POSITIVO

	como base de la prosperidad económica y social. A demás del mencionado acuerdo económico del que participa con Colombia		
Políticas de salud	La política de salud en Barbados cuenta con planes de acción bien definidos que buscan suplir las necesidades de los habitantes de la isla cumpliendo con los objetivos del plan mundial patrocinado por la Organización Mundial de la Salud, OMS. Así mismo, la isla cuenta con varios organismos que promueven y regulan los servicios de salud para sus habitantes, entre ellos el MHW, Ministry of Health and Wellness, por sus siglas en inglés, y la política nacional es proporcionar servicios médicos gratuitos en el momento del uso, para que sean accesibles para todos.	Largo (3 o más años)	POSITIVO
<b>ECONÓMICO</b>			
Divisa	Actualmente la moneda de Barbados es el dólar Barbadosense BBD. Un dólar barbadosense representa 1.600 pesos colombianos. Sin embargo, a la hora de comercializar bienes o servicios internacionalmente, la moneda utilizada es casi siempre el Dólar estadounidense USD. Lo que significaría una ganancia al momento del cambio de divisas.	Medio (de 1 a 3 años)	POSITIVO
PIB per cápita	El PIB per cápita de la isla en el 2017 fue de 17.758 USD que representan 57 millones de pesos aproximadamente, lo que sitúa a Barbados en el puesto 50 de 196 países en este ranking.  Esto supone que los habitantes de Barbados tienen un buen poder adquisitivo.	Medio (de 1 a 3 años)	POSITIVO
Gasto público en salud	El gasto público en sanidad en Barbados creció 2,7 millones en 2016, es decir un 1,78%, hasta 154,3 millones de dólares, con lo que representó el 9,28% del gasto público total. Esta cifra supone que el gasto público en sanidad en 2016 alcanzó el 3,19% del PIB, una caída de 0,02 puntos respecto a 2015, cuando el gasto fue el 3,21% del PIB. En el bienio 2014-2015, el gasto en salud representó 10,6% del gasto público total. Los impuestos financian 55% del total, 38% proviene de los hogares y aproximadamente 5%, del seguro médico privado. Un tercio de las personas empleadas cuenta con un seguro de salud privado.	Medio (de 1 a 3 años)	POSITIVO

Comercio internacional de servicios	En el 2017 las exportaciones de servicios de Barbados fueron en total 1.292 millones de USD mientras que las importaciones de servicios fueron 519 millones de USD de los cuales 19,4 millones corresponden a servicios de seguros.	Medio (de 1 a 3 años)	POSITIVO
Doing Business	En el índice que mide la facilidad para hacer negocios con 190 países, Barbados ocupa el puesto 128	Medio (de 1 a 3 años)	NEGATIVO
<b>SOCIAL</b>			
Desempleo	En el 2018 el desempleo de la isla se situó en 9,2% y un estudio del 2015 indicó que uno de cada tres empleados cuenta con un seguro privado de gastos médicos.	Medio (de 1 a 3 años)	POSITIVO
Esperanza de vida	La esperanza de vida al nacer de los Barbadoses es de 75,1 años de vida.	Largo (más de 3 años)	POSITIVO
Causas de muerte	Las principales causas de defunción en la población de Barbados son las enfermedades del sistema circulatorio y las neoplasias o tumores, con 31% y 23% del total de las muertes del país. Estas estadísticas representan una oportunidad para la FCV cuyo fuerte son los tratamientos de enfermedades circulatorias.	Largo (más de 3 años)	POSITIVO
Infraestructura de salud	Los servicios de atención primaria de salud están bien desarrollados y son de fácil acceso. El hospital Queen Elizabeth presta atención secundaria y terciaria. Además de tres hospitales de distrito, un hospital psiquiátrico y hospitales geriátricos, hay un centro para personas con discapacidad y otro para niños con problemas físicos y mentales. En el caso de algunos pacientes que requieren atención especializada hay que remitirlos fuera del país, es ahí donde hallamos una oportunidad para ofrecer los servicios de alta complejidad de la FCV.	Largo (más de 3 años)	POSITIVO
Mano de obra especializada	A pesar de que Barbados puede suplir su propia demanda de profesionales de la salud ya que cuenta con los centros educativos necesarios, existe cierto nivel de escasez de personal en mayor medida debido a la migración del personal de salud hacia países más desarrollados.	Medio (de 1 a 3 años)	POSITIVO
<b>TECNOLÓGICO</b>			
TIC's	Barbados actualmente es uno de los principales focos de la tecnología en la región del caribe debido a la presencia de varias empresas pioneras	Largo (más de 3 años)	POSITIVO

	en las tecnologías de la información y la comunicación. El Informe Global sobre Tecnologías de la Información posicionó a Barbados en el puesto 35 de su ranking, siendo la mejor calificación de América Latina y el Caribe.		
Tecnología médica	Barbados cuenta actualmente con herramientas tecnológicas en el área de la medicina en cuanto a softwares como el dispositivo médico patentado de tecnología de información llamado The Clinical Activity Rotation Log o CARL. El dispositivo contiene las plantillas para programas de formación de última generación que abarcan la medicina tradicional occidental, así como los aspectos probados de la medicina complementaria y alternativa. Sin embargo, la isla no cuenta con infraestructura de última generación como con los que cuenta la FCV.	Medio (de 1 a 3 años)	POSITIVO
<b>ECOLÓGICO</b>			
Problemas ambientales	La isla es vulnerable a los huracanes, y sus principales desafíos ambientales incluyen la calidad del aire en interiores y exteriores, las enfermedades transmitidas por vectores, la eliminación de los desechos sólidos, la relativa escasez de agua, la deforestación y la erosión del suelo.  Aunque desafortunadamente estos factores ambientales son un riesgo para la salud de los habitantes de Barbados, para la FCV representan oportunidades de entrar al mercado y ofrecer sus servicios.	Largo (más de 3 años)	POSITIVO
Políticas ambientales	Actualmente Barbados cuenta con tres actas cuya función es regular la explotación de los recursos naturales y la preservación del medio ambiente, suscritas en la plataforma de seguridad alimentaria y nutricional de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. Estas actas son: el acta de pesca, el acta de preservación y mejora de las áreas marinas y el acta de control de la contaminación marina.	Largo (más de 3 años)	POSITIVO
<b>LEGAL</b>			
Regulación de la salud	La Ley de Servicios de Salud de 1969 es el marco legal que asigna a la autoridad sanitaria la función reguladora para asuntos de salud pública. Diversas regulaciones se relacionan con la vigilancia e investigación de enfermedades, la	Largo (más de 3 años)	POSITIVO

	<p>seguridad y efectividad de las drogas, la operación de farmacias y plantas de fabricación farmacéutica, inspección periódica de instalaciones de servicios de salud, laboratorios y farmacias, regulación y seguimiento de las operaciones de hospitales privados, hogares de ancianos y enfermerías.</p> <p>La práctica profesional de médicos, enfermeras, farmacéuticos, dentistas y paramédicos está regulada por los consejos médico, de enfermería, farmacia, dental y paramédico, respectivamente. En 1997, la ley de profesiones paramédicas fue enmendada para incluir otras áreas profesionales como dietética, nutrición, osteopatía, tecnología cardíaca, patología del habla y lenguaje, asesoramiento y psicología educativa, acupuntura, reflexología y tecnología de medicina nuclear. En 1999, se introdujo legislación para fortalecer el control de los alimentos importados. Existen regulaciones para la supervisión en el Ministerio de Salud; sin embargo, las sanciones a menudo no se aplican por infracciones en la regla.</p>		
Organismos	El único organismo que rige el sector de la salud en Barbados es El ministerio de salud o MHB por sus siglas en inglés Ministry of Health Barbados.	Largo (más de 3 años)	POSITIVO

Análisis de los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan al sector de la salud de Barbados. Elaboración propia con información de (OMS/OPS, 2017) (CIA, 2018).

Luego de realizar este análisis, se observa que la gran mayoría de los factores evaluados pueden llegar a tener un impacto positivo a la hora de ingresar al mercado con una estrategia de marketing. Esto es debido a que incluso si uno de los factores se presenta negativo para los barbadenses (por ejemplo, una mala infraestructura de salud), este mismo puede representar una oportunidad para la FCV de suplir este déficit en la salud de Barbados con los servicios que puede ofrecer en su mercado.

Para concluir, luego de realizar este análisis PESTEL se puede decir con seguridad que el sector de la salud en Barbados representa una gran oportunidad para la Fundación Cardiovascular de

Colombia para expandir sus mercados y ofrecer sus servicios e implementar una estrategia de marketing en la isla para atraer nuevos clientes. No se debe desaprovechar que los factores externos evaluados en este análisis (que son factores que la empresa no puede controlar) influyen de manera positiva el ingreso de la FCV a Barbados.

### **Análisis del sector de turismo de salud en Barbados**

Ya que se ha realizado un análisis del sector general de la salud en Barbados, es pertinente llevar a cabo un análisis más meticuloso de donde se puedan derivar estrategias para esta propuesta. Para ello se empleará la herramienta de análisis conocida como FODA por sus siglas: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Gracias a que este análisis puede ser aplicado a cualquier situación, individuo, empresa o producto que esté siendo objeto de estudio, se puede usar como complemento para el análisis PESTEL que se aplicó anteriormente. De los resultados de estos análisis derivarán las estrategias que se puedan aplicar para los efectos de esta investigación. A continuación, se detallan las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se han identificado del turismo de salud en Barbados.

Tabla 6. *Análisis FODA*

	<b>FACTORES NEGATIVOS</b>	<b>FACTORES POSITIVOS</b>
	DEBILIDADES:	FORTALEZAS:
<b>FACTORES INTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bajo volumen de profesionales de la salud.</li> <li>• Problemas ambientales.</li> <li>• Oferta de servicios limitada.</li> <li>• Doing Business (128).</li> <li>• Un solo aeropuerto internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Destino turístico por excelencia.</li> <li>• Idioma: inglés.</li> <li>• 1 clínica acreditada Joint Commission.</li> <li>• Precios bajos.</li> <li>• Miembro de CARICOM</li> <li>• Profesionales con experiencia.</li> </ul>

	AMENAZAS:	OPORTUNIDADES:
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia internacional.</li> <li>• Migración de profesionales de la salud.</li> <li>• Procesos de acreditación internacionales.</li> <li>• Mala imagen internacional como paraíso fiscal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auge de las nuevas tecnologías en turismo y salud.</li> <li>• Conectividad.</li> <li>• Oferta de turismo complementario.</li> <li>• Tendencia a la medicina alternativa y turismo de bienestar.</li> <li>• Alianzas estratégicas con aseguradoras.</li> <li>• Testimonio de clientes fidelizados.</li> </ul>

Análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes en el sector del turismo de salud en el país de Barbados. Elaboración propia con información de (OMS/OPS, 2017)

### Fortalezas.

- La isla es un **destino turístico por excelencia** gracias a sus paradisíacas playas, lo que puede ser de gran utilidad ya que al ofrecer servicios de salud se puede realizar una oferta complementaria que genere más interés en los clientes, sumando los atractivos turísticos de la isla tales como resorts y deportes acuáticos.
- El lenguaje oficial de Barbados es **el inglés**, idioma por defecto para para el comercio internacional, esto lo aventaja de otros destinos para el turismo de salud en donde se puede dificultar la comunicación y está presente la barrera del idioma, como en el caso de Colombia.
- La isla cuenta con la única clínica de fertilidad en el caribe **acreditada internacionalmente** por la Joint Commission International y Canadian Best Practice Quality Audit para tratamientos de fertilización in vitro (FIV).



- **Los precios** ofrecidos son mucho más atractivos en comparación con los precios de tratamientos en otros países como Estados Unidos en donde el procedimiento de fertilización in vitro puede llegar a costar hasta 40.000 USD mientras que en Barbados cuesta apenas 6.000 USD.
- Barbados pertenece a la **Comunidad del Caribe CARICOM**, mecanismo de integración económica que está en constante búsqueda de acuerdos bilaterales que pueden mejorar las relaciones comerciales entre Barbados y las demás naciones, tanto dentro de CARICOM como fuera de esta.
- Gracias a los puntos mencionados anteriormente, Barbados cuenta con **personal experimentado** tanto en la atención turística como en profesionales de la salud.

### **Oportunidades**

- **El auge de las nuevas tecnologías en el ámbito del turismo y la salud** que se evidencia actualmente en el mejoramiento de procesos gracias la inclusión de dispositivos móviles y softwares que facilitan la atención tanto de turistas como de pacientes, así como la tendencia del internet de las cosas y la conectividad que representa la internet al brindar la posibilidad de captar pacientes que pueden estar al otro lado del mundo. Al ser uno de los países más competitivos de Latinoamérica y el caribe en cuanto al uso de las Tecnologías de la Información, Barbados puede sacar provecho fácilmente del mencionado auge tecnológico.
- **La tendencia a la medicina alternativa** que se presenta en los turistas de salud que buscan beneficiarse de turismo de bienestar, es un factor clave que puede desarrollarse

en la isla gracias a su ambiente paradisíaco y a sus escenarios naturales que muchas veces son utilizados para promover este tipo de turismo médico.

- **La conectividad** que ofrece el aeropuerto internacional Grantley Adams en Barbados; uno de los más concurridos de las Antillas menores y del Caribe. Este aeropuerto cuenta con líneas directas a destinos en Estados Unidos, Canadá, Centro América y Europa que facilitan la entrada de turistas internacionales.
- **Promoción de alianzas estratégicas** con aseguradoras internacionales con presencia en Barbados como Sagicor, Brydens, Beacon, Cigna y Pan American Life.
- **Promoción de los servicios** ya ofertados mediante testimoniales de la experiencia que vivió cada paciente durante sus tratamientos de servicios ya aplicados como la fertilización in vitro.

### **Debilidades**

- A pesar de tener personal experimentado y capaz, el volumen de profesionales de la salud en la isla es relativamente bajo. Aunque Barbados es autosuficiente y puede suplir su propia demanda de servicios de salud, al contar con 21 médicos y 44 enfermeras cada 10.000 habitantes, se vería reducida su capacidad si se expande la demanda con una cantidad significativa de turistas de salud.
- Barbados es vulnerable a huracanes y tiene ciertos problemas ambientales como la calidad del aire, enfermedades transmitidas por vectores, erosión de suelos, deforestación y manejo de desechos sólidos que pueden ser factores desagradables en ojos de los turistas y que pueden hacerlos reconsiderar su visita a la isla.

- La oferta de servicios médicos que tiene Barbados se limita a cuidados primarios en la mayoría de los hospitales y servicios de cuidado secundarios y terciarios en el Hospital Queen Elizabeth y solamente cuenta con una clínica especializada y acreditada por la Joint Commision International, la clínica de la fertilidad de Barbados que realiza procedimientos de Fertilización in vitro (FIV).
- Barbados ocupa el puesto 128 de 190 en el ranking de facilidad para hacer negocios de Doing Business. Según este reporte, factores como contratos forzados, el comercio transfronterizo, la obtención de créditos, permisos de construcción y registros de propiedad, son barreras importantes a la hora de hacer negocios con Barbados, lo que dificulta hasta cierto punto la entrada de nuevas empresas que quieran ofrecer los servicios de turismo de salud en la isla.
- Existencia de un único aeropuerto internacional. Aunque el aeropuerto Grantly Adams cuenta con algunas líneas directas internacionales, sigue siendo el único aeropuerto en la isla, lo que dificulta de cierta manera el ingreso de visitantes internacionales y representa una única opción que no da la posibilidad de escoger al cliente.
- Escasa promoción y publicidad de los servicios ofertados en el exterior lo que conlleva a que Barbados sea un destino desconocido internacionalmente para el turismo de salud.

### **Amenazas**

- El crecimiento de la competencia internacional y el desarrollo de infraestructura de alta calidad y bajo costo en países como Colombia o India representan una amenaza para la oferta poco competitiva de Barbados.

- La dificultad para reconocer y homologar las capacidades de médicos y enfermeras entre países es también una barrera que limita la expansión del comercio internacional de los servicios de salud de Barbados. Aunque los profesionales tengan experiencia y conocimiento, estos no están certificados internacionalmente, a excepción de la clínica de fertilidad de Barbados. Para las entidades aseguradoras de salud internacionales es indispensable tener certeza de las capacidades de las personas en las que van a depositar la confianza de sus asegurados, al igual que en los casos de pacientes particulares que desean recibir tratamientos de personal certificado y calificado internacionalmente.
- Pérdida de recurso humano calificado principalmente a causa de la migración hacia países donde reciben un mejor pago y mejores oportunidades laborales. Concretamente en el caso de Barbados, se ha visto aumentada la migración de enfermeras según la revista Salud en las Américas de la Organización Panamericana de la Salud y la OMS. (OMS/OPS, 2017)
- A pesar de que recientemente Barbados fue retirada de la lista de países y territorios no cooperadores a efectos fiscales, la isla aún afronta el desafío de borrar la imagen de paraíso fiscal que se tenía hasta el momento mediante el cumplimiento de los compromisos políticos adquiridos para poder ser tachados de esta lista por la unión europea. Además, el país sigue en la lista negra de los paraísos fiscales de la OCDE, Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, según el informe anual que esta misma organización emite (OCDE, 2018).

Una vez identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del mercado del turismo de salud en Barbados, es posible plantear estrategias conforme a los factores analizados

anteriormente. Generalmente, estas estrategias son planteadas para el objeto de estudio, en este caso, estrategias que puedan implementarse en Barbados para mejorar el sector del turismo de salud de la isla. Sin embargo, para los efectos de esta investigación, las estrategias que se derivarán de los resultados del análisis FODA serán planteadas teniendo en cuenta las debilidades y amenazas del sector del turismo de salud en Barbados que puedan ser aprovechadas como oportunidades para dar a conocer los servicios de la Fundación Cardiovascular de Colombia.

### **Estrategias DA (Debilidades/Amenazas)**

- Volumen de profesionales de salud por habitante / Migración de los recursos humanos: Como se menciona en el análisis FODA, Barbados tiene como debilidad el bajo volumen de profesionales sumada a la amenaza de la pérdida de éstos profesionales debido a la migración de los mismos. Si comparamos el volumen de profesionales de salud de Barbados con el de Colombia encontramos que Barbados tiene 21 médicos por cada 10.000 habitantes y en total cuenta con 285.719 habitantes, mientras que Colombia cuenta con 17,7 médicos por cada 10.000 habitantes y un total de 49 millones de habitantes. A pesar de que Colombia tiene menos médicos por habitante que Barbados, en total cuenta con muchos más profesionales de la salud debido a la enorme diferencia de población total entre ambos países. Esto implica que la oferta de profesionales de la salud que puede ofrecer Colombia es mucho más amplia y variada que la de Barbados, lo que le dá la opción al paciente de escoger entre más opciones, entre las que, por su puesto, se encuentran los profesionales de la Fundación Cardiovascular de Colombia.

- Problemas ambientales: Aunque Colombia ciertamente no está exento de sufrir dificultades ambientales, está menos expuesto a catástrofes naturales Como huracanes y tsunamis, en especial en la zona andina, concretamente en Bucaramanga donde se encuentran los hospitales de la Fundación Cardiovascular de Colombia. Este factor beneficia a Colombia sobre Barbados y representa más atractivo para los pacientes.
- Oferta de servicios médicos / Dificultad para reconocer las capacidades de los profesionales de la salud: En ambos casos, es también evidente la ventaja de Colombia sobre Barbados. Mientras que Barbados cuenta con 5,8 camas de hospital por cada 1.000 habitantes, Colombia por otro lado tiene una capacidad de 1,5 camas por cada 1.000 habitantes (CIA , 2018). Al igual que en el caso de los profesionales de la salud, en este caso la cantidad total de camas de hospital disponibles en Colombia es mucho mayor que la de Barbados debido a la población de cada país en relación con estas cifras. De igual manera, Colombia cuenta con más hospitales acreditados por la Joint Commission International con un total de 5, de los cuales 2 son el Instituto Cardiovascular de Colombia y el Hospital Internacional de Colombia, ambos de la FCV, mientras que en Barbados solo existe una institución con esta acreditación; el centro de fertilidad de Barbados. (Joint Comission International, 2019)
- Doing Business / Paraísos fiscales: Colombia se encuentra en una mejor posición en el ranking Doing Business del Banco Mundial, que mide la facilidad para hacer negocios con un país, concretamente en el puesto 67, mientras que Barbados se encuentra en el puesto 128 de 190 (Banco Mundial, 2020). Por otro lado, Barbados también tiene una mala reputación al figurar en las listas de países y territorios no cooperadores a efectos fiscales de la OCDE, más conocidos como paraísos fiscales, mientras que Colombia

no figura en estas listas, lo que puede ser un atractivo para las entidades aseguradoras de salud que quieran establecer relaciones con Colombia para remitir sus asegurados a los hospitales colombianos como la FCV.

Todas las ventajas anteriormente relacionadas que Colombia tiene sobre Barbados, son factores determinantes que pueden ser utilizados por la FCV para promocionar el turismo de salud en el país y por su puesto en los hospitales de la Fundación Cardiovascular de Colombia. Estas ventajas llenan los vacíos que dejan las debilidades y los riesgos que se corren por las amenazas que rodean el sector de la salud en Barbados, por lo que pueden usarse como diferenciador a la hora de ofrecer los servicios de la FCV en Barbados.

### **Oferta de servicios de la Fundación Cardiovascular de Colombia para las entidades aseguradoras de salud en Barbados**

Como se menciona anteriormente en este documento, la FCV cuenta con una gran cantidad de servicios, institutos, infraestructura, equipos y mano de obra altamente calificada que está en completa disposición de toda la comunidad internacional que requiera sus servicios.

A continuación, se describen los servicios ofertados por la Fundación Cardiovascular de Colombia en sus dos sedes hospitalarias. Cabe resaltar que los únicos servicios de la FCV que no se ofrecen a pacientes ni aseguradoras internacionales son los procedimientos de trasplante de órganos y trasplante de médula ósea. Esto es debido a que las donaciones de órganos de ciudadanos colombianos son destinadas únicamente para colombianos. La única manera de ofrecer un servicio de trasplante para un paciente internacional en la FCV, es que éste traiga consigo el órgano a ser trasplantado o un pariente consanguíneo que desee donar un órgano si es posible para él.

### **Servicios ofertados por la FCV en el Instituto Cardiovascular de Colombia**

La primera clínica del oriente colombiano en obtener la acreditación de calidad de la Joint Commission International, se especializa en servicios de perinatología y tratamientos cardiovasculares gracias a sus instalaciones como la Unidad de Cuidados Intensivos, UCI pediátrica. Las unidades de servicios en esta clínica son las siguientes:

- Unidad de Falla Cardíaca.
- Unidad de ECMO (Oxigenación por membrana extracorpórea) y Asistencia Ventricular.
- Unidad de Patología Valvular.
- Unidad de Arritmias y Estimulación Cardíaca.
- Unidad de Tratamiento Avanzado de Enfermedad Coronaria.
- Unidad Imágenes Diagnósticas Cardiovasculares.
- Unidad de Patología de Aorta y Enfermedad Arterial Periférica.
- Unidad de Enfermedades Venosas y Linfáticas.
- Unidad de Salvamento de la Extremidad.
- Unidad de Cardiopatías Congénitas en Adultos.
- Unidad de Medicina Crítica.
- Unidad de Cardiología Preventiva.

A demás, esta IPS cuenta con un helipuerto y goza del servicio de transporte aéreo medicalizado de la FCV que incluso realiza traslados internacionales y cuenta con el equipo necesario para



transportar de manera segura a pacientes en estados críticos. Además la tripulación del avión ambulancia brinda soporte al paciente y a su acompañante en todos los trámites de desplazamiento, migración y ubicación en el lugar de atención de destino.

### **Servicios ofertados por la FCV en el Hospital Internacional de Colombia**

El HIC es el 3er mejor hospital de Colombia y el 6to en Latino América según la revista *America Economía's Magazine*. Un complejo médico especializado de clase mundial que brinda un modelo de cuidado enfocado en el paciente. Al igual que el ICV, está acreditado por la *Joint Commission International*.

Los servicios que ofrece el Hospital Internacional de Colombia se pueden dividir en tres categorías; institutos, centros especializados y unidades de apoyo, las cuales se detallan a continuación:

#### **Institutos HIC**

##### ***Instituto del cuidado de la mujer:***

- Unidad de fertilidad
- Unidad de cáncer ginecológico y cuidado del seno
- Unidad de medicina materno-fetal
- Unidad de maternidad
- Unidad del cuidado de la mujer y rejuvenecimiento

##### ***Instituto de neurología***

- Unidad de ciencias del comportamiento

- Unidad de enfermedades cerebrovasculares
- Unidad de epilepsia
- Unidad de músculos y nervios
- Unidad de párkinson y movimientos involuntarios
- Unidad de dolor facial y craneal
- Unidad de columna vertebral

***Instituto del cáncer***

- Unidad de Hematología – Oncología y desordenes sanguíneos
- Unidad de cuidados paliativos y apoyo del cáncer
- Unidad de radioterapia
- Unidad de tumores sólidos

***Instituto de reumatología y ortopedia***

- Unidad de cirugía de pie y tobillo
- Unidad de cirugía de mano y miembro superior
- Unidad de reemplazo de articulación
- Unidad de ortopedia pediátrica
- Unidad de la columna vertebral
- Unidad de apoyo de cirugía
- Unidad de cirugía de trauma y reconstructiva

## **Centros especializados HIC**

### ***Nefrología y urología***

- Unidad de nefrología clínica
- Unidad de diálisis y pre diálisis
- Unidad de terapia extra renal
- Unidad de hipertensión
- Unidad de cirugía urológica mínimamente invasiva
- Unidad de urología reconstructiva y funcional
- Unidad de medicina reproductiva y sexual

### ***Cuidado de la salud respiratoria***

- Unidad de diagnóstico y tratamientos de alta complejidad y tecnología
- Unidad de diagnósticos respiratorios y endoscopia intervencionista
- Unidad de laboratorio avanzado y prueba integral de la función respiratoria
- Unidad de tratamientos respiratorios avanzados y rehabilitación
- Unidad de investigación, innovación y desarrollo

### ***Cuidado de la salud digestiva***

- Unidad de diagnóstico y tratamiento de hígado
- Unidad de motilidad digestiva

- Unidad de enfermedades inflamatorias intestinales
- Unidad de obesidad y metabolismo
- Unidad de enfermedades hepatopancreatobiliares
- Unidad de enfermedades de ácido péptico
- Unidad de desorden digestivo
- Unidad de cuidado digestivo de la mujer

### ***Oftalmología***

- Unidad de segmento anterior
- Unidad de glaucoma
- Unidad de patologías oculares
- Unidad de oculoplastia
- Unidad de optometría
- Unidad de oftalmología pediátrica
- Unidad de retina y vítreo

### ***Unidad de cirugía plástica reconstructiva y estética***

- Unidad de cirugía plástica estética
- Unidad de cirugía plástica reconstructiva
- Unidad de medicina regenerativa
- Unidad especial de cuidado de quemaduras

***Alivio del dolor y cuidados paliativos***

- Unidad de dolor benigno crónico
- Unidad de cuidado paliativo
- Unidad de dolor agudo

***Bienestar y medicina integrativa***

- Unidad de acupuntura
- Unidad de chequeos ejecutivos
- Unidad de homeopatía
- Unidad de neuropatía
- Unidad de terapia neural

**Unidades de apoyo HIC**

- Emergencia y trauma
- Cirugía
- Hospitalización
- Apoyo diagnóstico
- Apoyo terapéutico
- Paciente externo

A demás de todos estos servicios, el HIC también cuenta con los servicios del transporte aéreo medicalizado de la FCV, el avión ambulancia, servicios de apoyo y atención al cliente y servicios administrativos y financieros.

Habiendo revisado el portafolio de servicios que puede ofrecer la FCV en el mercado de las aseguradoras de salud en Barbados, se evidencia la amplitud del mismo y la diversidad de servicios, así como su alta calidad. Este portafolio es un factor determinante a la hora de plantear una estrategia para ingresar al mercado de Barbados.

### **Estrategia de Marketing**

Luego de realizar todos los análisis pertinentes y la investigación necesaria, es posible proponer una estrategia que sea aplicable al caso teniendo en cuenta los resultados de dichos análisis para que el ingreso al mercado de las aseguradoras de salud en Barbados sea exitoso y se cumpla con el objetivo que plantea este proyecto, dar a conocer los servicios de la Fundación Cardiovascular de Colombia a entidades aseguradoras de salud en Barbados.

Con base en el modelo de (Kotler, 2002) expuesto dentro del marco teórico, es posible encontrar los fundamentos para la estrategia. Las tres cuestiones del marketing en su orden, permiten hacer el respectivo análisis en la búsqueda de valor:

Exploración de valor: Fase clave para identificar el valor que es posible ofrecer y que debe fluir entre los tres agentes interventores identificados por Kotler. Es justo en este punto en el que interviene la necesidad percibida en la población de Barbados de realizarse procedimientos médi-

cos, basada en dos aspectos como son el déficit de servicios ofertados dentro de la isla; y la creciente tendencia al turismo de salud que se ha presentado en los últimos años. La descrita necesidad conforma el espacio cognitivo, integrado en el modelo de marketing.

Para enfrentar la demanda que representa el mercado de Barbados, la FCV cuenta con una amplia gama de oferta entre médicos especializados y capacitados, infraestructura clínica conformada por dos hospitales y centros médicos acreditados internacionalmente que brindan la comodidad, espacios confortables; para garantizar al cliente seguridad en los procedimientos. Así como lo mejor del alojamiento en hoteles que tienen la capacidad de cumplir con las expectativas del turista internacional, sin dejar de lado la calidad humana que ofrecen los guías turísticos y quienes prestan sus servicios en estos lugares. Dichos aspectos los podemos identificar en el modelo de Kotler como espacio de competencia.

Tras la revisión documental y la investigación que se llevó a cabo durante la elaboración de este proyecto, es posible identificar tanto la calidad que ofrece el sector Turismo de Salud en Colombia, particularmente con la FCV, como la necesidad que presentan y que podrían tener los habitantes de Barbados de acceder a los procedimientos médicos que ofrece la FCV debido a la variedad de servicios que en un momento determinado no existen en Barbados y que ofrece la FCV a precios bajos en comparación con otros destinos de turismo médico. Bucaramanga cuenta con la infraestructura y la calidad de los especialistas en este sector, además está implementando proyectos en aras de mejorar los servicios prestados, como la creación del clúster de la salud, lo que se convierte en un atractivo mayor para los pacientes, ya que de igual manera cuenta con un gran atractivo turístico, lo que le permite escoger la ciudad donde se pretende realizar el procedimiento sus preferencias.

No obstante, la FCV necesita algo más que oferta económica y de calidad para atraer al cliente barbadense, se trata de mejorar los aspectos que pueden dificultar las relaciones comerciales con ellos. De acuerdo con el análisis al país insular, son básicamente dos los motivos que alejan a la población de Barbados de los servicios médicos ofrecidos por la FCV: El desconocimiento de la oferta de los servicios del sector de Turismo de Salud en el país y la dificultad a la hora de hacer negocios con este país como evidencia el ranking de Doing Business.

Como resultado del anterior análisis, es posible identificar la necesidad que tiene la FCV de reducir el espacio existente entre el cliente objetivo en Barbados y el servicio ofrecido, pero este no simplemente como los servicios médicos que se puede encontrar en ciudades como Madrid o Barcelona, sino que debe ser una oferta completa: calidad, precio y confiabilidad. Con el objeto de entregar al cliente un único paquete que cumpla con todas sus expectativas, generando beneficios no solo para el visitante extranjero, sino que también para facilitar la gestión de los proveedores de los servicios en Colombia.

Entrando en la segunda fase del modelo denominada Creación de Valor, el beneficio que se pretende ofrecer al paciente está en la confiabilidad que se presenta constante en todo el viaje: desde la intervención misma, hasta los traslados, hospedaje y otros servicios brindados durante la estadía. Es así como surge la idea de ofrecer un paquete completo de servicios por la FCV, que consista en la integración de los servicios de turismo y salud, bajo una única tarifa acorde con las necesidades y preferencias del cliente; ofreciendo agilidad en el trámite propio del traslado desde el país de origen hasta Colombia y el regreso.

Así, la FCV puede ofrecer al paciente un paquete completo que le permitirá acceder no solo a un cambio de vida a partir de la mejora en su salud que conlleva recibir tratamientos médicos, sino que también le incluirá un tiempo de relajación: Desconectarse de la rutina, permitiéndose



conocer espacios geográficos alucinantes propios de la ciudad de Bucaramanga y descanso acompañado de diferentes experiencias a partir de los diversos planes que ofrece el turismo en la ciudad; todo lo anterior, de manera individual o en compañía de las personas más cercanas de preferencia.

Como resultado del proceso de exploración y creación del valor, y en la búsqueda de mejorar la relación con el cliente, se considera indispensable el apoyo de agencias de turismo y aseguradoras de salud en Barbados que tengan amplio reconocimiento en ese país, que funcionen como canal de comunicación y confianza entre la oferta de la FCV y el paciente. En ese orden, la entrega del valor está enfocada en la gestión orientada a la vinculación con el sector de promoción turística en el país objetivo, Barbados.

Entonces, con el fin de entregar comodidad y confianza generando valor en el servicio para el cliente en Barbados, la estrategia de la que puede hacer uso la Fundación Cardiovascular de Colombia, inmersa en el sector Turismo de Salud es en primera instancia, gestionar la suscripción de convenios tanto con agencias de viajes y turismo como con aseguradoras de salud con operaciones en Barbados, con el fin de poner en marcha una campaña publicitaria en la que se dé a conocer la oferta de la FCV al mercado de Barbados a través de portales web caracterizados por un eslogan, una imagen publicitaria y testimonios tanto de pacientes como de sus acompañantes, la posibilidad de viajar a Colombia para acceder a los beneficios ofrecidos por la Fundación Cardiovascular de Colombia

Con tal estrategia se pretende enfrentar uno de los obstáculos que presenta el sector en Barbados que es el desconocimiento de la oferta de servicios de la FCV (calidad, precio y variedad), ya que tienen el aval de que estas instituciones han sido previamente estudiadas y cuentan con certi-

ficaciones de calidad que garantizan la excelencia en los procedimientos. De igual manera se espera que con el tiempo se genere un efecto voz a voz entre pacientes y asegurados y quienes simplemente toman en cuenta dicha información para compartirla con clientes potenciales.

En consecuencia, se espera que en el largo plazo la FCV se posicione como líder en el sector turismo de salud respondiendo así a la demanda que proviene de diferentes países del mundo, no solo de Barbados como se pretende en este proyecto.

A continuación, se detallan las estrategias propuestas:

Tabla 7. *Propuesta de Estrategias de Marketing; plan de manejo*

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	OTRAS ENTIDADES INVOLUCRADAS
Generación de Valor	Garantizar la integralidad de los servicios mediante la creación de alianzas estratégicas con:	FCV	❖ Cámara de comercio
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoteles</li> <li>• Agencias de viajes</li> <li>• Agencias turísticas</li> <li>• Aerolíneas</li> <li>• Restaurantes</li> <li>• Empresas de transporte urbano</li> <li>• Funerarias</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Hoteles</li> <li>❖ Restaurantes</li> <li>❖ Agencias de viaje/turísticas</li> <li>❖ Aerolíneas</li> <li>❖ Empresas de transporte urbano</li> <li>❖ Funerarias</li> </ul>
Marketing digital	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de página web de la oficina de servicios internacionales en inglés.</li> <li>• Creación de perfiles empresariales en redes sociales para la OSI, el HIC y el ICV</li> <li>• Mejoramiento del material publicado actualmente en las redes sociales de la FCV</li> </ul>	FCV	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencias publicitarias o de mercadeo</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de las métricas de publicidad de redes sociales como Facebook o Instagram</li> <li>• Creación de nuncios en Google, Google Adds</li> </ul>	
Promoción en Barbados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de agendas comerciales y de relacionamiento con Aseguradoras de salud en Barbados</li> <li>• Asistencia a ferias y eventos de salud en Barbados de la mano de la agencia de promoción del comercio exterior Procolombia y sus misiones comerciales.</li> </ul>	<p>FCV, Procolombia, Cámara de comercio, Clúster de salud de Santander</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Aseguradoras en Barbados</li> <li>❖ Agencias de turismo de Barbados</li> <li>❖ Ministerio de salud de Barbados</li> <li>❖ Hospitales de Barbados</li> <li>❖ Procolombia</li> <li>❖ Cámara de comercio</li> <li>❖ Clúster de salud de Santander</li> </ul>

---

Plan de manejo de las propuestas de marketing que resultaron de los análisis realizados y la investigación presente. Basado en información derivada de la presente investigación. Elaboración propia.

### Conclusiones

- Luego de analizar los factores externos que pueden afectar el sector de la salud en Barbados y determinar si estos afectarían positiva o negativamente a la FCV en el momento de ingresar al mercado de las aseguradoras de salud en Barbados, se puede concluir que, como se evidencia en el análisis PESTEL, existe una gran oportunidad para el ingreso a este mercado teniendo en cuenta que la gran mayoría de los factores analizados afectarían de manera positiva a la FCV.

- Se concluye también que independientemente de que las variables analizadas con el análisis PESTEL, afecten positiva o negativamente al sector de la salud en Barbados, el efecto sobre la FCV puede ser distinto. Es decir, no necesariamente que Barbados tenga problemas de salubridad significa que la FCV también se vea afectada negativamente, más bien todo lo contrario.
- Luego de analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que rodean al turismo de salud en Barbados, se puede concluir que Colombia y en concreto la FCV, puede sacar provecho de las carencias que existen en dicho sector para promocionar sus servicios y darlos a conocer a las entidades aseguradoras de salud de la isla.
- En las estrategias planteadas derivadas del análisis FODA, se evidencian claras diferencias entre Colombia y Barbados en materia de salud y turismo médico, donde se encuentra que Colombia aventaja a Barbados en ambos casos, situación que puede ser de provecho para la FCV a la hora de dar a conocer sus servicios en el mercado de aseguradoras de salud de la isla.
- Se concluye que el portafolio de servicios que ofrece la FCV en sus dos sedes hospitalarias, el HIC y el ICV, es amplio y ofrece una gran cantidad de servicios y a demás garantiza una atención integral al paciente gracias a las unidades de apoyo y a la posibilidad de recibir tratamiento por varias especialidades en un mismo lugar.
- Luego de describir el portafolio de servicios de la FCV se puede concluir que es un factor determinante a la hora de ingresar a un mercado, en este caso a Barbados, ya

que dicho portafolio representa una ventaja competitiva frente a los servicios que pueden ofrecer otros hospitales, ya sea por su amplitud o por su integralidad y por contar con servicios exclusivos como lo es el avión ambulancia de la FCV.

- Con la estrategia de marketing que se plantea en este proyecto, se concluye que es necesaria la implementación de un sistema integral de turismo de salud por parte de la FCV, en donde se contemple todo el proceso del paciente, desde el agendamiento de sus vuelos hasta el tratamiento recibido en la FCV, así como los servicios de oferta complementaria como hospedaje y actividades de turismo en la ciudad. Este sistema puede ser diseñado e implementado con ayuda de entidades que apoyen la promoción del turismo en la ciudad, tales como la cámara de comercio, Procolombia y el clúster de la salud.
- Se concluye, además, que no es suficiente solamente implementar el sistema mencionado anteriormente, sino que es necesario promocionarlo en el país de Barbados mediante convenios con agencias de turismo y aseguradoras de salud con presencia en la isla. Esto con el fin de dar cumplimiento al objetivo de este proyecto; dar a conocer la oferta de servicios que tiene la Fundación Cardiovascular de Colombia para las entidades aseguradoras de salud en Barbados.

### **Recomendaciones**

- Así como se tuvo en cuenta el análisis de los factores externos que pueden afectar la entrada al mercado de Barbados al momento de realizar esta propuesta de marketing, es recomendable tener en cuenta este análisis durante todo el proceso de puesta en

marcha de la estrategia de marketing si esta se llega a dar. Debido a que los factores estudiados en el análisis PESTEL son de carácter externo, la FCV no puede controlarlos y debe tomar medidas en cuanto estos factores llegasen a cambiar y afectaran de manera negativa la implementación de la estrategia de marketing.

- Así como en el análisis FODA, en el análisis PESTEL también se evidencian falencias en el sistema de salud de Barbados que representan oportunidades para la FCV, por eso, se recomienda tener en cuenta este análisis a la hora de aplicar las estrategias de marketing para sacar el máximo provecho de éste.
- De igual manera, en el análisis FODA, se evidencian oportunidades de ofrecer los servicios de la FCV como suplemento a los vacíos que deja la oferta poco competitiva de Barbados. Por esto es recomendable tener este análisis en cuenta al momento de implementar la estrategia de marketing, al igual que el análisis PESTEL.
- Así como se realizó un análisis FODA del mercado de Barbados, es recomendable realizar un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la Fundación Cardiovascular de Colombia, con el fin de comparar ambos análisis y determinar estrategias que complementen el análisis de la FCV con el ya realizado análisis del sector de turismo de salud de Barbados.
- Se recomienda hacer énfasis en la promoción del portafolio de servicios de la FCV dentro de la estrategia de marketing, aprovechando que es un portafolio muy amplio que tiene servicios que no se ofertan en muchos lugares como en Barbados.
- Así mismo, es importante tener en cuenta todos los servicios complementarios al portafolio de servicios médicos, como por ejemplo el transporte aéreo medicalizado y el

apoyo al paciente durante su estadía en la FCV, así como resaltar la calidad del talento humano y los equipos médicos y tecnología de punta ofertados en la FCV

- Para garantizar el éxito de la aplicación de la estrategia de marketing planteada en este proyecto, se recomienda a la FCV trabajar de la mano con entidades con el interés en común de atraer turistas a la ciudad, entidades como la cámara de comercio, el clúster de salud y Procolombia.
- Así mismo, se recomienda aprovechar estas entidades y sus oportunidades de financiación tales como el programa de internacionalización 770 de la cámara de comercio. Es importante estar al tanto de los proyectos que puedan beneficiar a la FCV y ser de ayuda en la implementación de las estrategias de marketing y la internacionalización de sus servicios, por ejemplo, el GPS (Global Plan Santander), plan de internacionalización de la cámara de comercio para el departamento de Santander, donde se tiene en cuenta tanto el sector del turismo como el de los servicios médicos.

## BIBLIOGRAFÍA

### Bibliografía

ALADI. (1994). *Mincomercio, TLC*. Obtenido de CARICOM:

<http://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente/acuerdo-de-alcance-parcial-sobre-comercio-y-cooper>

Ander-Egg, E. (1992). *Técnicas de Investigación*. Alianza.

Arias, F., Caraballo, A., & Matos, R. (2012). El turismo de salud: Conceptualización, historia, desarrollo y estado actual del mercado global. *Clío América*.

- AZV. (2019). *About us, AZV*. Obtenido de AZV: <https://www.azv.aw/en/about-azv/history>
- Banco Mundial. (2020). *Doing Business 2020*. Obtenido de Comparing Business Regulation in 190 economies: <https://espanol.doingbusiness.org/>
- Cancillería. (2019). *La comunidad del Caribe*. Obtenido de Cancillería: <https://www.cancilleria.gov.co/international/consensus/caricom>
- CCMPC. (2019). *Exportación de Servicios*. Obtenido de Cámara de Comercio de Manizales por Caldas: [http://www.ccmpec.org.co/ccm/contenidos/128/ABC\\_de\\_la\\_Exportacion\\_de\\_Servicios.pdf](http://www.ccmpec.org.co/ccm/contenidos/128/ABC_de_la_Exportacion_de_Servicios.pdf)
- CIA . (2018). *CIA Central Intelligence Agency, Factbook*. Obtenido de CIA FACTBOOK BARBADOS: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/bb.html>
- Clinica Baviera. (2019). *Oculoplastia*. Obtenido de [https://www.clinicabaviera.com/otros\\_tratamientos\\_oculoplastia](https://www.clinicabaviera.com/otros_tratamientos_oculoplastia)
- Colombia, P. d. (2016). *Decreto 390*.
- Connell, J. (2006). Medical Tourism: Sea, Sun & ... Surgery. *Science Direct*.
- Corella, J. M. (2017). *INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DE MARKETING EN LOS SERVICIOS DE SALUD*. Gobierno de Navarra, Departamento de salud.
- Czinko, M. R. (2012). *International Marketing*. South-western Cengage Learning.
- Drucker, P. (2002). *The Practice of Management*. Penguin Random House.
- Ferrell, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategia de Marketing. Quinta edición*. CENGAGE Learning.
- Fundación Cardiovascular de Colombia. (2019). *FCV*. Obtenido de <http://www.fcv.org/site/>



- Hospital Pablo Tobón Uribe. (2019). *Nefrología*. Obtenido de <https://www.hptu.org.co/nefrolog%C3%ADa.html>
- IDEPA. (2019). *Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias*. Obtenido de Innovación, Clusters, ¿Qué es un clúster?: <https://www.idepa.es/innovacion/clusteres/que-es-un-cluster>
- Joint Commission International. (2019). *World hospital search*. Obtenido de Search by country; Barbados, Colombia: <https://www.worldhospitalsearch.org/>
- Kinnear, & Taylor. (1998). *Investigación de Mercados, Quinta edición*. McGraw Hill.
- Kirchner, A. (2010). *Comercio y Marketing Internacional*. CENAGE Learning.
- Kotler, P. (2002). *El Marketing se Mueve*. Paidós Iberica.
- Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. Pearson.
- Kotler, P., Amnstrong, G., Cámara, D., & Cruz, I. (2012). *Marketing*. PEARSON Education.
- Lovelock, C., & Patterson, P. (2017). *Services Marketing*. Pearson.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de Servicios. Personal, Tecnología y Estrategia. Sexta edición*. PEARSON.
- Mayo Clinic. (2019). *Dialisis*. Obtenido de <https://www.mayoclinic.org/es-es/tests-procedures/peritoneal-dialysis/about/pac-20384725>
- Mayo Clinic. (2019). *Glaucoma*. Obtenido de [https://www.mayoclinic.org/es-es/diseases-conditions/glaucoma/symptoms-causes/syc-20372839?utm\\_source=Google&utm\\_medium=abstract&utm\\_content=Glaucoma&utm\\_campaign=Knowledge-panel](https://www.mayoclinic.org/es-es/diseases-conditions/glaucoma/symptoms-causes/syc-20372839?utm_source=Google&utm_medium=abstract&utm_content=Glaucoma&utm_campaign=Knowledge-panel)
- MinCIT. (2019). *Zonas Francas*. Obtenido de Decreto 2147 de 2016: <http://www.mincit.gov.co/minindustria/temas-de-interes/zonas-francas>

MinSalud. (2019). *Normativa*. Obtenido de Decreto 780 de 2016:

<https://www.minsalud.gov.co/Normativa/Paginas/decreto-unico-minsalud-780-de-2016.aspx>

MinSalud. (2019). *Salud Pública*. Obtenido de

<https://www.minsalud.gov.co/salud/Paginas/SaludPublica.aspx>

Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso Estratégico: Conceptos, contextos y Casos*. PEARSON Education.

OCDE. (2018). *Tax havens*. Obtenido de The OECD issues the list of un-cooperative tax havens:

<http://www.oecd.org/ctp/harmful/theoecdissueshelistofunco-operativetaxhavens.htm>

OMC. (1924). *Acuerdo general sobre el comercio de servicios*. Obtenido de OMC Web Site:

[https://www.wto.org/spanish/docs\\_s/legal\\_s/26-gats\\_01\\_s.htm#ArticleI](https://www.wto.org/spanish/docs_s/legal_s/26-gats_01_s.htm#ArticleI)

OMC. (2015). El segmento más dinámico del comercio internacional, Comercio de Servicios.

*Services Brochure*, 3.

OMS/OPS. (2017). *Salud en las Américas*.

Procolombia. (2017). *Exportación Sector Servicios*.

Silk, A. J. (2006). *What is marketing?* Harvard Bussines School Press.