



Título	Documento líneas de acción
Subtítulo	Iniciativa Mi destino Salud
Fecha	Febrero de 2014

---

# Índice

<b>Líneas de Acción – Mi destino Salud.....</b>	<b>5</b>
¿A qué nos referimos con líneas de acción? .....	5
Breve recordatorio de la estrategia .....	6
Resumen de las Acciones .....	10
Coordinación de las Acciones .....	11
<b>Acción 1 (Acción de Estructuración): Club Mi Destino Salud....</b>	<b>12</b>
Contexto .....	12
Objetivo .....	13
Actores Público Privados a involucrar .....	13
Descripción de la línea de Acción .....	14
Ejemplo.....	17
Responsable de coordinación de la acción.....	18
Cronograma .....	19
Costos Estimados .....	19
Fuentes de financiamiento.....	19
Indicadores de medición de la acción .....	20
<b>Acción 2: Programa para el desarrollo de una salud basada en resultados.....</b>	<b>21</b>
Objetivo .....	22
Actores públicos y privados a involucrar .....	22
Descripción de la línea de acción.....	23
Ejemplo.....	25
Responsable de coordinación de la acción.....	26

Cronograma .....	26
Costos Estimados .....	26
Fuentes de financiamiento.....	26
Indicadores de medición de la acción .....	27
<b>Acción 3: Desarrollo de Marketing Especializado .....</b>	<b>28</b>
Contexto .....	28
Objetivo .....	28
Actores públicos y privados a involucrar .....	28
Descripción de la línea de acción.....	29
Ejemplo.....	32
Responsable de coordinación de la acción.....	34
Cronograma .....	34
Costos Estimados .....	35
Fuentes de financiamiento.....	35
Indicadores de medición de la acción .....	35
<b>Acción 4: Formación en pro del Turismo Medico.....</b>	<b>36</b>
Contexto .....	36
Objetivo .....	37
Actores públicos y privados a involucrar .....	37
Descripción de la línea de acción.....	37
Ejemplos .....	42
Responsable de coordinación de la acción.....	43
Cronograma .....	43
Costos Estimados .....	43

Fuentes de financiamiento.....	44
Indicadores de medición de la acción .....	44
<b>Anexo I: Listado de Propuestas Recibidas.....</b>	<b>45</b>

## Líneas de Acción – Mi destino Salud

### ¿A qué nos referimos con líneas de acción?

Las líneas de acción describen de forma detallada como alcanzar una estrategia determinada en el corto, medio y largo plazo. Para la presente iniciativa, no representan el total de las acciones que sería necesario desarrollar para la consolidación de la estrategia formulada para turismo médico en la región, pero sí el inicio de un esfuerzo estructural de largo plazo necesario para mejorar el desarrollo competitivo de las empresas dedicadas este negocio, que implica pasar de un modelo de salud centrado en el tratamiento a un modelo centrado en resultados en salud.

El objetivo es lanzar algunas acciones concretas que sirvan como detonantes del cambio estratégico, permitiendo que las empresas e instituciones locales comiencen a adoptar el negocio basado en resultados en salud.

Estas líneas de acción no tienen que ser muy complicadas. Al contrario, la intención es, por un lado, proyectar que la nueva estrategia es factible, y por otro, mostrar resultados a corto plazo que sirvan para que otros actores se sumen al proceso de cambio

## Breve recordatorio de la estrategia

Existen dos razones por las cuales un turista médico se desplaza a otro destino para ser tratado. La primera se relaciona con la búsqueda de precio (el lugar más barato) y la segunda se basa en la búsqueda de diferenciación (resultados en salud). Cabe resaltar que, dada la proliferación de países y regiones compitiendo en turismo médico en el mundo, la mejor forma para competir de forma sostenida es la diferenciación.

A continuación se presenta la tabla de segmentación estratégica donde se analizan combinaciones de productos y mercados de menor a mayor complejidad. Los resultados de la segmentación son:

Productos/Servicio	Mercados	Cliente que viaja exclusivamente por precio	Cliente que viaja por otras razones exigiendo diferenciación
Servicios médicos básicos		A	
Servicios médicos especializados en la enfermedad			B
Servicios médicos especializados en la enfermedad + promoción especializada + oferta de servicios complementarios diferenciados			

Segmentación estratégica

A continuación se definen los segmentos identificados y se presenta su atraktividad:

### Segmento A: Salud centrada en el tratamiento

En este negocio la oferta responde a una demanda de solo precio con servicios médicos certificados en cuanto a garantías mínimas pero sin ningún valor diferencial.

Es un segmento de escasa atraktividad. Si bien hay ciertos márgenes en el negocio, estos se los acaba llevando el cliente al ser capaz de presionar precios y provocar guerra de precios en la oferta dada la es-

casa diferenciación. Es esencial competir en volumen y mantener el liderazgo en costos para ser rentable.

Dentro de 5 años, se espera que aumente de forma considerable el número de competidores, considerando que una gran variedad de países se están “apuntando al barco” del turismo de salud.

### **Segmento B: Resultados en Salud**

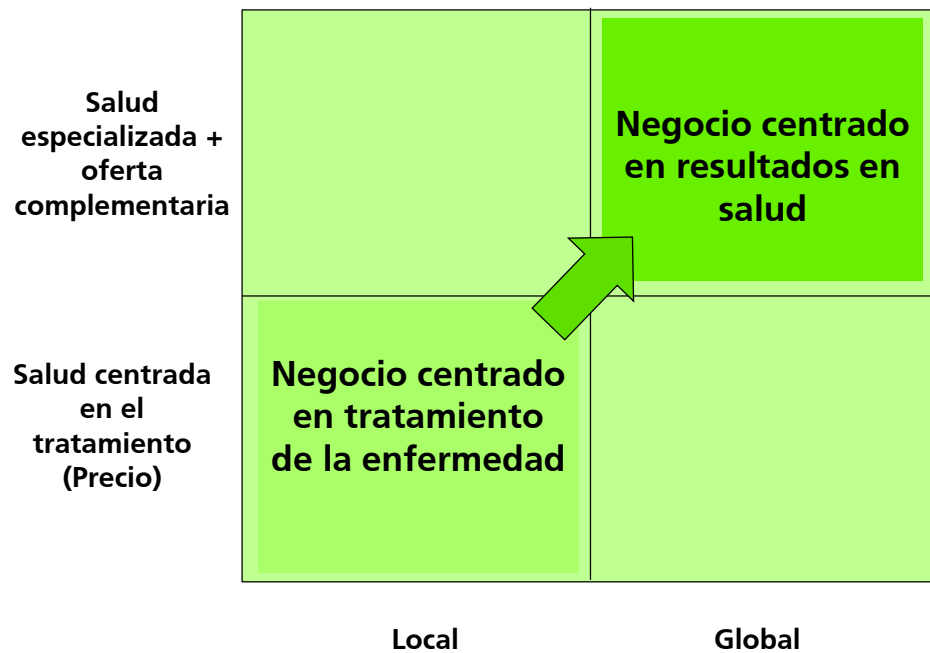
La oferta responde a una demanda de resultados en salud, implicando especialización en la enfermedad en todo su ciclo. Normalmente esta cadena de valor llevará asociado actividades diferenciales de promoción y servicios logístico/turísticos complementarios que acompañen a la diferenciación médica.

Este es un segmento atractivo. La fuerza del segmento viene de la alta diferenciación en ambos tipos de servicios: (i) médico (ii) logístico/complementario.

Dentro de 5 años, se espera que continúe siendo un segmento atractivo. Las empresas han de asegurar de que escogen factores de diferenciación no genéricos y muy ajustados a las características particulares de la demanda que sirven. En la medida en que estos servicios médicos y complementarios no sean fácilmente copiables, las empresas que sirven a los turistas de salud podrán disfrutar de márgenes amplios dado el alto crecimiento que se espera de este mercado. Se espera también que este mercado genere derramas importantes a nivel destino.

### **Visión de futuro**

En la actualidad el negocio de turismo médico en la región compite por precio. En base al análisis realizado, conviene que Norte de Santander comience a competir en el segmento de salud centrada en resultados ya que representa mayores márgenes para las empresas locales. A continuación se presenta la visión de futuro para las empresas e instituciones relacionadas con el turismo médico en la región.

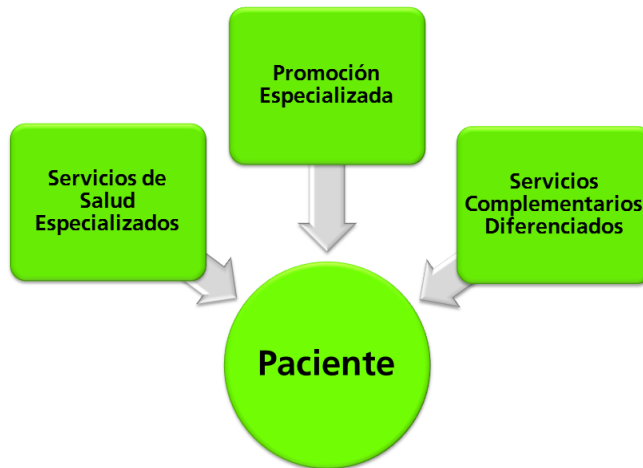


Visión de futuro para las empresas de turismo médico en Norte de Santander

### Implicaciones en la Cadena de Valor

Un modelo centrado en resultados en salud implica cambios en la cadena de valor a todos los niveles (i) especialización en salud (enfermedad/resultados); (ii) promoción especializada (iii) servicios complementarios diferenciados. Vale resaltar que el centro de la cadena de valor es el paciente, no el médico/tratamiento. En este sentido, es esencial conocer bien sus necesidades y enfocar los servicios médicos y complementarios a servirle de forma holística.



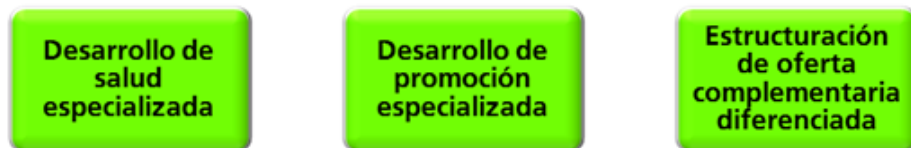


Cadena de valor ideal

### Áreas de Mejora

Existe una oportunidad interesante para desarrollar la salud orientada a resultados en la región de Norte de Santander al ser este un negocio atractivo, poco explorado y que presenta desafíos aptos para la tipología de empresas de la región. En este sentido, se han definido tres grandes áreas de mejora que será importante trabajar a fin de poder comenzar a desarrollar el negocio de resultados en salud:

### Áreas de mejora



**Desarrollo de salud especializada:** En la actualidad los sistemas de salud son genéricos y se centran en el tratamiento de la enfermedad. Estos sistemas de salud de alguna forma tienden a tener más presión y a no ser suficientes. Se hace necesario pasar de modelos genéricos a modelos diferenciados en la prestación de servicios de salud que gestionen la enfermedad en todo su ciclo centrándose en mejorar los resultados obtenidos en los pacientes y que se conviertan en oferta exportable con todo lo que ello implica.

**Desarrollo de promoción especializada:** Una vez desarrollada la oferta exportable, la promoción deberá especializarse en la búsqueda

da inteligente de mercados que se ajusten a esta oferta. Esto incluirá el uso de herramientas tecnológicas y de marketing que permitan el conocimiento de la oferta médica de Norte de Santander por parte del turista médico. Además, es importante promover en paralelo una marca región que aporte valores de confianza y diferenciación, apoyando el esfuerzo de promoción empresarial.

**Estructuración de oferta complementaria:** Las empresas de turismo Médico deben realizar esfuerzos coordinados para el fortalecimiento de las diferentes actividades que componen la oferta complementaria de forma a agregar valor al turista de médico. Estas actividades deben suceder en campos como:

- ✓ El desarrollo de oferta de transporte especializado;
- ✓ La conectividad con el destino;
- ✓ El desarrollo de oferta hostelera diferenciada;
- ✓ El desarrollo de servicio de coordinación de pacientes;
- ✓ El desarrollo de oferta académica de nivel técnico enfocada al turismo médico.

## **Resumen de las Acciones**

A continuación se resumen las acciones descritas en el presente documento:

### **1. Club Mi Destino Salud**

Desarrollar criterios que permitan crear una estructura de gobernanza para el clúster de turismo médico, siguiendo la metodológica del club de producto.

### **2. Programa para el desarrollo de una salud basada en resultados**

Generar capacidades en los empresarios de salud para el desarrollo de centros de excelencia en la región, entendiendo que, el mejorar los resultados en salud de dichas empresas, es vía más sólida hacia la exportación de dichos servicios al mundo.

### **3. Desarrollo de Marketing Especializado**

Desarrollar un programa de marketing especializado que permita generar capacidades de promoción y concluir acciones concretas hacia mercados internacionales.

#### **4. Formación en pro del Turismo Medico**

Generar capacidades técnicas en turismo médico en la región para dar una respuesta optima a las exigencias del turista médico diferenciado.

#### **Coordinación de las Acciones**

La Cámara de Comercio de Cúcuta estará encargada de coordinar la implementación del presente plan de acción.

La responsabilidad de la ejecución de algunas de las acciones incluidas en el presente plan es compartida entre la Cámara de Comercio y otras entidades. Por ejemplo, la acción 1 debe ser realizada conjuntamente por la Cámara de Comercio y la Corporación Mixta de Turismo. La acción 2 y 3 serán coordinadas por la Cámara de Comercio. La acción 4 será coordinada por Cámara de Comercio y una institución educativa que para este caso puede ser la Universidad de Santander.

No obstante lo anterior, la Cámara cumplirá una función de coordinador general del plan de acción controlando que los actores que hayan asumido responsabilidades de ejecución de las distintas acciones avancen en el proceso de implementación de estas.



## Acción 1 (Acción de Estructuración): Club Mi Destino Salud

### Contexto

La estrategia anterior referente al clúster de turismo médico en Norte de Santander exige el desarrollo de una variedad de acciones de corto y largo plazo en los tres ejes de mejora: resultados en salud, promoción especializada y estructuración de oferta complementaria diferenciada. Estas acciones deben ser desarrolladas de forma organizada y sostenible en el tiempo a fin de generar cambio en empresarios e instituciones.

En Cúcuta se han desarrollado diversas acciones en turismo médico propuestas por diferentes instituciones que apuntan en diferentes direcciones y que, en algunos casos, han generado desgaste. Adicionalmente, cabe destacar que dichas acciones se han llevado a cabo sin existir una estructura marco que las apoye, lo cual ha influido negativamente en la sostenibilidad de dichas acciones.

Teniendo en cuenta la importancia que tiene empresarios e instituciones comiencen desde ya a realizar acciones concretas dentro del marco de la estrategia de resultados en salud, esta línea de acción plantea el lanzamiento formal de una mesa de trabajo conformada por actores públicos y privados. La función de esta mesa se enmarca en el logro de un proceso de gestión que concerte y genere participación de los actores<sup>1</sup> a través de la planeación y ejecución de acciones varias en función de la oferta médica y complementaria de Cúcuta y Norte de Santander. El modelo de gestión concertada y participativa tiene cuatro fines, la Integración de partners y colaboradores estratégicos, la organización autorregulada, la integración Intersectorial para el desarrollo de producto y la generación de convenios y alianzas estratégicas.

A través de la creación de esta estructura de gobernanza, se espera dotar de mayor sostenibilidad a las acciones del clúster encaminadas a desarrollar la estrategia de resultados en salud.

---

<sup>1</sup> Modelo de gestión de club de producto CEGOS, Beyond Knowledge, febrero de 2014

## Objetivo

Desarrollar criterios que permitan crear una estructura de gobernanza para el clúster de turismo médico de Cúcuta, siguiendo la metodología del club de producto.

### Objetivos específicos

- a. **Modelo de gestión:** Definir cómo se gestionará el Club de Producto. Establecer una planificación temporal a medio plazo.
- b. **Desarrollo competitivo de producto:** Establecer un contexto operativo específico para concretar la cartera de producto.
- c. **Gestión de la cartera de producto:** Desarrollo de una metodología para la creación de productos, seguimiento del éxito, actualización de oferta, etc.
- d. **Gestión del marketing:** Diseño de una planificación de la estrategia de comunicación y comercialización

### Actores Público Privados a involucrar

En la definición de esta acción han tomado parte las siguientes empresas e instituciones:

NOMBRE	EMPRESA
Carolina Hernández	Gerencia de Proyectos Cámara de Comercio
Marcela Angulo	Comisión Regional de Competitividad NDS
Lina Mercedes Silva	Corporación Mixta de Turismo
Luis Alberto Jiménez	COTELCO
Yesid Tolosa	Secretaría de Desarrollo- Gobernación
Diana Jaimes	Secretaría de Desarrollo- Gobernación
Siomara Botia	Gerencia de Competitividad
Alvaro Salgar	Clínica San José
Belkis Díaz Contreras	ACODRES
Javier Duarte	Medical Duarte
Jhon Bustamante	Evolution dent
Ligia Stella Murillo	ANATO
Manuel Guardiola	Medical Duarte
Patricia Henao	Clínica Oftalmológica Peñaranda

## **Descripción de la línea de Acción**

La creación del Club Mi Destino Salud implica el encuentro voluntario entre sector público y privado.

### **Público objetivo**

Dadas las características de esta línea y su carácter de gobernabilidad se contempló el siguiente público objetivo:

- Corporación Mixta de Turismo
- ANATO Gremio de agencias de viaje
- COTELCO Gremio hotelero
- ACODRES Gremio restaurantes
- Representantes de Gobierno (Alcaldía y Gobernación)
- Representantes del sector medico

### **Herramientas**

Para el desarrollo del club de producto se presentaran dos componentes, por una parte se describirá todo lo relacionado con la conformación del club Mi Destino Salud y por otra parte se propondrá algunos temas a desarrollar en la agenda de los dos primeros años.

A continuación se presenta la fase de desarrollo del Club Mi destino Salud.

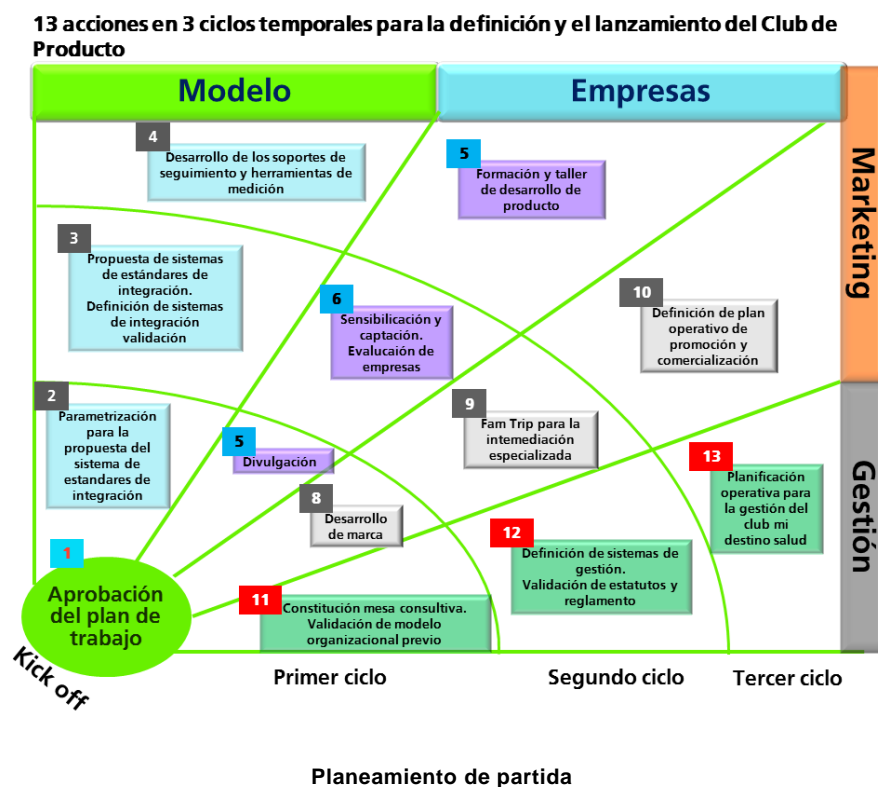
### ***Desarrollo del club de producto***

El desarrollo de un club de producto implica el logro de cinco componentes que serán enumerado y descritos a continuación.

*Componentes para el desarrollo de un club de producto*

- a. Kick off ó lanzamiento de la iniciativa**
- b. Definición del modelo**
- c. Trabajo con empresas**
- d. Acciones de Marketing**
- e. Gestión de club**

Estos cinco componentes a su vez proponen el desarrollo 13 acciones tal y como se puede apreciar en el siguiente diagrama de planeamiento de partida<sup>2</sup>.



A continuación se describirá cada componente.

- ✓ **Lanzamiento ó kick off:** En este proceso se presenta a los “actores del club” el plan de trabajo para su aprobación.
- ✓ **Definición del modelo:** En esta parte del proceso se definen los estándares de producto, diseño de la propuesta y se define el sistema de seguimiento
- ✓ **Trabajo con Empresas:** Esta parte del proceso divulga ó convoca a las empresas a participar de manera formal. Posterior a esto se les evalúa su potencial participación y se culmina con un taller de desarrollo de producto.

<sup>2</sup> Propuesta de planeamiento de acciones para desarrollo de una club de producto CEGOS, Beyond Knowledge, febrero de 2014

- ✓ **Acciones de marketing:** El marketing facilitara, entre otras cosas, el posicionamiento de la marca del club y la elaboración de una página web unificada para el club, que garantice una oferta bien coordinada y de altos estándares de calidad.
- ✓ **Gestión del club:** en esta parte del proceso se diseña e implementa los criterios que facilitan la gobernanza del club y se logra por medio de la constitución de la mesa consultiva la validación del modelo organizacional. A su vez se define el sistema de gestión, se validan estatutos – reglamento y la planificación operativa para la gestión del club.

### ***Desarrollo de la agenda***

Con el fin de dar un norte al club es clave definir un medio de gestión que mida el impacto del club en el tiempo. Para ello se plantea el desarrollo de una agenda que defina los temas a tratar por el club de manera priorizada en un horizonte de tiempo determinado. De la misma forma, esta agenda incluirá los temas a ser desarrollados durante el primer año y se espera que los miembros den continuidad en el planteamiento de nuevos temas a tratar, siempre teniendo en cuenta que no se trata de realizar cualquier acción sino de darles un enfoque coherente con la estrategia de “resultados en salud”.

A continuación se plantean algunos temas a desarrollar por el club Mi destino Salud y que podrán incluirse dentro de la agenda antes mencionada.

- ✓ Certificaciones y acreditaciones (Prioritaria)
- ✓ Procesos de formación
  - Técnica en turismo médico (Prioritarias)
  - Profesional hacia centros de excelencia (Prioritaria)
- ✓ Acciones de promoción
  - Marca club de producto / pagina unificada (Prioritaria)
  - Desarrollo de página por empresas (Prioritaria)
  - Viajes de referencia
- ✓ Acciones oferta complementaria
  - Conectividad
  - Oferta turística
  - Desarrollo de pilotos de paquetización (Prioritaria)

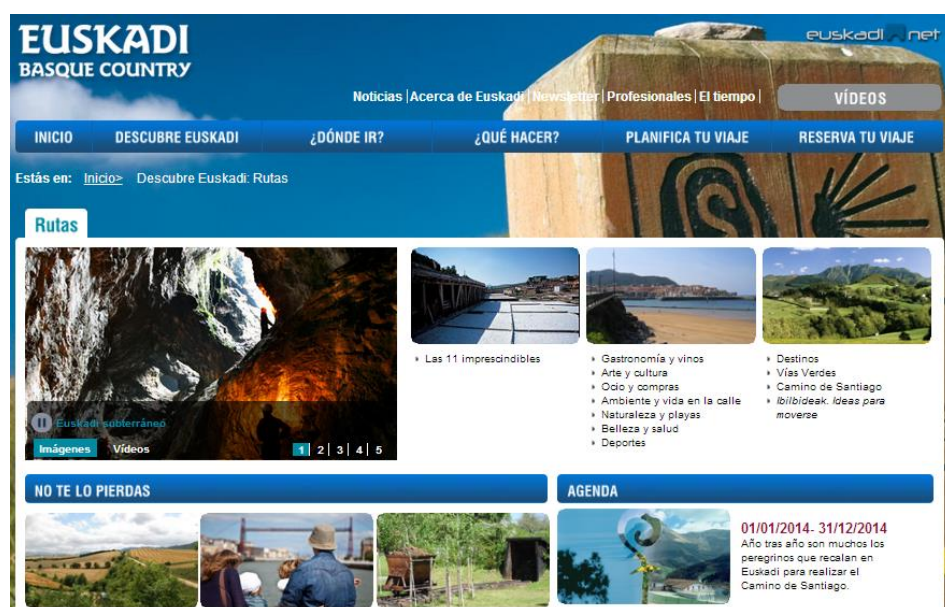


## Ejemplo

### Clubes de producto en el País Vasco, España

Un muy buen ejemplo de consolidación de clubes de producto es el desarrollado en España en la región de EUSKADI ubicada en el extremo nororiental de la franja cantábrica en donde han desarrollado una serie de clubes de producto que les ha permitido potencializar sus productos a través del turismo experiencial en diferentes temas.

El sitio web de esta iniciativa se ubica en el siguiente enlace <http://turismo.euskadi.net/rutas/> en donde se promueven dichos clubs.



De igual forma en el siguiente enlace se puede apreciar un ejemplo de reglamento de un club de producto en el cual se define el modus operandi del club del producto. En concreto, se trata del reglamento que las empresas e instituciones de la localidad de Tolosa se dieron para promocionar actividades turísticas relacionadas con el frijol de excelente calidad que se cultiva y cocina en dicha región.

[http://www.tolosaldeagaratzen.net/themed/tolosaldea/files/docs/090/031/tolosa\\_gourmet\\_reglamento\\_gestion.pdf](http://www.tolosaldeagaratzen.net/themed/tolosaldea/files/docs/090/031/tolosa_gourmet_reglamento_gestion.pdf)

## **Paquetización**

A continuación se presenta un ejemplo preciso de paquetización del producto de turismo de salud. Es un ejemplo interesante de grupos de médicos que se asociaron para ofrecer sus productos con otras opciones de compra de tiquetes aéreos y hoteles los cuales ellos recomiendan por su buen servicio: [www.paquetesquirurgicos.com](http://www.paquetesquirurgicos.com)

## **Página Unificada de Turismo Médico**

Resaltar también el ejemplo de la página de Mexicali, como un buen ejemplo de página unificada donde el cluster de turismo médico de dicha región promociona su oferta al mundo, educando a su vez al consumidor en los temas principalmente ofrecidos por los centros de salud de dicha región. <http://mexicalimedicalguide.com/>

## **Responsable de coordinación de la acción**

La responsabilidad de esta acción recaerá:

- En lo referente a la coordinación para la conformación de club Mi destino Salud: la Cámara de Comercio de Cúcuta y la Corporación Mixta de Turismo. La Cámara deberá identificar la firma consultora encargada de orientar al grupo de trabajo y en conjunto con la Corporación se encargaran de dirigir la conformación del club.
- En lo referente a la ejecución y seguimiento: La Corporación de Mixta de Turismo será la encargada de convocar a los encuentros y estará vigilada y apoyada por la Cámara de Comercio.

## Cronograma

Actividades	2014									2015	
	Abi	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Sem 1	Sem 2
kick off	▲										
Definición del modelo	■										
Trabajo con empresas		■									
Acciones de Marketing			■								
Gestión del club	■	■									
Desarrollo de agenda				■	■	■	■	■	■	■	■

## Costos Estimados<sup>3</sup>

Item	Descripción	Und	Cant	Valor	Total
1	Ciclo 1				<b>Total ciclo 1 \$ 74.550.000,00</b>
2	Ciclo 2				<b>Total ciclo 2 \$ 75.600.000,00</b>
3	Ciclo 3				<b>Total ciclo 3 \$ 52.500.000,00</b>
4	Costos asociados a desplazamientos de consultores	Act	1	\$ 63.000.000,00	\$ 63.000.000,00
5	Costos asociados a manutención de consultores	Act	1	\$ 21.000.000,00	\$ 21.000.000,00
6	Costos asociados a alojamiento de consultores	Act	1	\$ 10.500.000,00	\$ 10.500.000,00
				Gran Total	\$ 297.150.000,00

## Fuentes de financiamiento

La financiación debe venir enteramente por los actores del clúster que cumplan con los criterios para participar en el Club Mi Destino Salud.

La Cámara de Comercio podrá servir de soporte para la presentación de propuesta a convocatorias para la consecución de recursos; En este caso, iNNpulsas tiene convocatorias abiertas para temas de turismo médico y será la oportunidad perfecta para financiar la línea.

<sup>3</sup> Costos de propuesta presentada por firma consultora CEGOS, Beyond Knowledge, febrero de 2014 y pueden variar según el oferente.

Es importante resaltar que la conformación de clubs de producto se encuentra alineada con un plan de negocio nacional que los promueve (PTP de Turismo).

Nota: Es importante hacer que los empresarios e instituciones participantes cubran parte ó la totalidad de los costos de esta línea

### **Indicadores de medición de la acción<sup>4</sup>**

Los siguientes indicadores podrán ser utilizados para medir el impacto de la acción:

- **N° de acciones desarrolladas por el club, propuestos de la agenda:** Se espera que por lo menos 3 acciones se desarrollen durante el primer año de conformación de club.
- **N° de actores de salud involucrados con participación activa en el club mi destino salud:** Se espera que por lo menos 10 instituciones médicas se vinculen en el desarrollo del club.
- **N° de actores de oferta complementaria involucrados con participación activa en el club mi destino salud:** Se espera que por lo menos 10 empresas entre hoteles y restaurantes se vinculen en el desarrollo del club.

---

<sup>4</sup> Esta acción se considera de estructuración prioritaria debido a su potencial de generar innovación.

## Acción 2: Programa para el desarrollo de una salud basada en resultados

Luego de realizar un proceso de análisis estratégico en el que se consideraron diferentes formas de competir en el negocio del turismo médico, se identificó que a través del desarrollo de los centros de excelencia es posible alcanzar altos índices de resultados en salud difícilmente alcanzables por los competidores.

Los centros de excelencia se definen como una estrategia virtuosa (mejor calidad mayor eficiencia, mejores resultados en salud) y sostenible (difícil de alcanzar por otros), para competir exitosamente, tanto en el mercado nacional como en el internacional.

Desde la visión de los servicios de salud, “los centros de excelencia no son nada diferente a grupos de práctica que se dedican a un rango estrecho de enfermedades y procedimientos, lo que les permite atender a un gran volumen de pacientes con la misma patología, en determinado período, y con ello avanzar rápidamente en la curva de aprendizaje para lograr excelentes resultados, que incluyen bajo índice de complicaciones y altas tasas de eficiencia. En otras palabras, son grupos sumamente competitivos en un país o en una región”<sup>5</sup>.

Según Porter y Teisberg (2004), la competencia en los mercados de salud ha sido equivocada. Para ellos, la competencia debe centrarse en **resultados** por diagnósticos o patologías, porque de esta manera se reducen las asimetrías de información existentes entre prestadores y pacientes. Para un paciente es más fácil entender los indicadores de incontinencia, impotencia e infección para cirugía de próstata que tratar de establecer si el hospital A es mejor que el hospital B.

A raíz de dicho análisis, se identificó la oportunidad que tienen los empresarios del turismo médico de la región de competir en el desarrollo de centros de excelencia. Sin embargo, esta estrategia requiere de un alto nivel de compromiso y dedicación por parte del empresario que se plantee como objetivo llegar a ser un centro de excelencia en una enfermedad o procedimiento concreto.

---

<sup>5</sup> Castaño RA. Centros de excelencia: calidad, eficiencia y competitividad para la exportación de servicios. *Vía Salud*. 2005; 33:8-17.

La necesidad de impulsar el desarrollo de centros de excelencia surge ante las dificultades que presentan las empresas de la región para ser más competitivas desde el aspecto de generación de valor agregado, innovación e investigación, factores en los cuales la región presenta deficiencias desde la academia, empresa y gobierno.

Para poder responder a estos requerimientos, las empresas de turismo médico de la región deben optimizar sus procesos y mejorar sus productos, es decir los esfuerzos deben apuntar hacia la diferenciación competitiva, mejorando la prevención, el diagnóstico y el tratamiento de enfermedades individuales, no en planes de beneficios o tecnologías, cuya relación costo-beneficio es muchas veces incierta, que es donde la desproporción entre costo y calidad es enorme.

### **Objetivo**

Generar capacidades en los empresarios de salud para el desarrollo de centros de excelencia en la región, entendiendo que, el mejorar los resultados en salud de dichas empresas, es vía más sólida hacia la exportación de dichos servicios al mundo.

### **Actores públicos y privados a involucrar**

En la definición de esta acción han tomado parte las siguientes empresas e instituciones:

<b>NOMBRE</b>	<b>EMPRESA</b>
Carlos Augusto Celis	Fundación Mario Gaitán Yanguas
David Sandoval	Fundación Mario Gaitán Yanguas
Fernando Carrasco	Servicios especializados FCB SAS
Nelly Esperanza Nieto	Servicios especializados FCB SAS
Humberto Uribe Morelli	HUM
Mayron Arévalo	Clínica San Diego
Guillermo Arámbula	Clínica San José
Adriana María Ávila	Clínica San José
Karla Pérez	Medical Duarte S.A.S
Alfredo Julio Bernal	IPS Unipamplona

## **Descripción de la línea de acción**

Para ello se plantea el desarrollo de:

### **Actividad 1. Jornada de conferencias sobre casos de éxito**

Esta actividad se enfoca a realizar una serie de conferencias en las cuales empresarios invitados de nivel nacional e internacional, compartirán sus experiencias exitosas con los empresarios de la región. Así mismo, se genera un espacio para la participación de representantes de entidades que ejercen un rol relevante en el desarrollo de centros de excelencia y acreditaciones.

La duración del evento es de dos jornadas con duración de 8 horas cada una, para un total de 16 horas, y se realizará en el auditorio de la Cámara de Comercio de Cúcuta. Esta actividad se llevará a cabo cada seis meses, en un período de 2 años, con el objetivo de facilitar el acceso a información relevante y actualizada de forma permanente para los diferentes actores del clúster.

Los temas a tratar son:

- Prospectiva de los servicios de salud
- Administración de la información para la toma de decisiones
- Mejoramiento de los servicios de salud mediante el uso de las tecnologías
- Competitividad y centros de excelencia
- Retos del sector salud y mentalidad de cambio
- Reducción de la brecha entre actores del sector médico y no médico

### **Actividad 2. Consultoría para implementación de cambios**

Para lograr los altos niveles de calidad que destacan a los mejores centros de excelencia a nivel mundial, se requiere contar con el apoyo de personas que aporten sus experiencia y conocimiento para tomar las mejores decisiones hacia el logro de los objetivos que se tracen en el camino para que empresas de la región se conviertan en centros de excelencia.

Con el propósito de brindar orientación a las empresas seleccionadas, se ofrece el servicio de asistencia técnica a 3 empresas del sector salud. Estas son seleccionadas tras un proceso de evaluación diagnóstica que permita identificar cuáles cuentan con las condicio-

nes necesarias para llegar a ser centros de excelencia o aplicar para obtener una acreditación y/o certificación. Cada jornada consta de un día por empresa (8 horas), para diagnosticar las condiciones que permitan alcanzar los estándares de centros de excelencia tomados como referencia según sea el caso o actividad de la empresa seleccionada.

Parte del complemento práctico consistirá en el desarrollo de actividades para la medición de resultados y recomendaciones para alcanzar un nivel de cultura organizacional óptimo, enfocado hacia mejorar los niveles de eficiencia en la prestación de los servicios.

Entre las empresas más reconocidas en la prestación de servicios de consultoría se encuentra la firma KPMG, que mediante la unidad de negocio *Global Center of Excellence for Healthcare*, ofrece apoyo a las organizaciones que buscan convertirse en centros de excelencia a través de la asesoría de expertos en diferentes áreas.

También se encuentra la firma FDF Consulting que posee una experiencia destacable en Colombia en procesos de desarrollo de centros de excelencia y en la implementación de la calidad superior en organizaciones de salud.

### **Actividad 3. Apoyo para la consecución de recursos para acreditaciones**

Dado que una de las principales falencias del sector salud en la región es la ausencia de acreditaciones de alta calidad de nivel internacional, esta actividad se centra en apoyar la financiación de procesos de acreditación o certificación en alta calidad a nivel internacional para las empresas con un potencial de desarrollo importante, mediante la colaboración en la estructuración de proyectos para participar en convocatorias que permitan acceder a recursos necesarios para cubrir el valor de la inversión requerida.

El proceso de consecución de recursos se puede realizar mediante el apoyo a las empresas para participar en convocatorias del Ministerio de Salud, e iNNpulsa, entre otras oportunidades que se identifiquen como potenciales fuentes de financiación.

Las principales acreditaciones/certificaciones a obtener son:

- Joint Commission International (JCI)
- Accreditation Association for Ambulatory Health Care (AAHC)



- Accreditation Canada
- The American Association for Accreditation for Ambulatory Surgery Facilities (AAAASFI)

## Ejemplo

A continuación se presenta el enlace al *Computer Sciences Corporation*, que tiene experiencia en el desarrollo de centros de excelencia a través de la adición de valor agregado a la portafolio de servicios de las empresas. Este tipo de programas representan un ejemplo valioso para esta línea de acción:

The screenshot shows the CSC website's 'Centers of Excellence' page. At the top, the CSC logo and tagline 'A global leader in providing technology enabled business solutions and services.' are visible. A search bar and 'Worldwide' location selector are in the top right. The navigation menu includes 'What We Do', 'Success Stories', 'Insights', 'Contact Us', and 'About Us'. The main content area features a 'MINDS WIDE OPEN' graphic and a stack of wooden blocks. The text describes the Centers of Excellence as dedicated facilities offering access to expertise and experience in specific vertical markets and IT specialties. A sidebar on the right contains 'CSC Recommendations'.

The graphic consists of the CSC logo on the left and the text 'HEALTH CARE CENTER OF EXCELLENCE' on a green background.

FAIRFAX, VIRGINIA, USA

CHANTILLY, VIRGINIA, USA

**Contact:**

Dr. Robert Wah  
rwah@csc.com

**CSC — Transforming Healthcare with Better Information for Better Decisions<sup>SM</sup>**

CSC's Health Care Center of Excellence (COE) is the premium outlet for unveiling new and innovative solutions to Federal and State governments, as well as commercial clients. The Center uses world class information technology (IT) to transform data into valuable information, helping physicians, patients, researchers, payers and government agencies make better decisions. Our solutions focus on Medicare, Medicaid, Health Information Exchange (HIE), Electronic Health Records (EHR), Bioinformatics and Pharmacy Benefits Management (PBM).

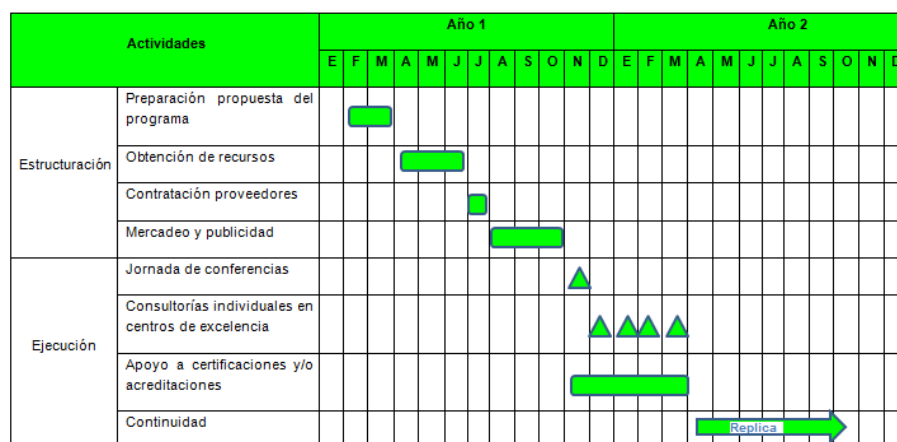
Este ejemplo es relevante porque hace énfasis en aspecto clave para el desarrollo de los centros de excelencia, como lo es el manejo de la información y gestión de datos. A través de una administración eficiente de la información se puede llevar una medición precisa de

los resultados obtenidos en los tratamientos realizados en los centros médicos.

## Responsable de coordinación de la acción

La entidad responsable de estructurar y ejecutar el proyecto será la Cámara de Comercio de Cúcuta al entrar dentro de su *expertise* el llevar a cabo este tipo de acciones de capacitación.

## Cronograma



## Costos Estimados

Item	Descripción	Und	Cant	Valor	Total
2	Programa para el desarrollo de centros de excelencia				
1	Pasajes total	Und	8	\$ 3.500.000,00	\$ 28.000.000,00
2	Consultoría centros de excelencia / Acreditaciones	Hr	180	\$ 260.000,00	\$ 46.800.000,00
3	Auditorio conferencias	Und	1	\$ 5.000.000,00	\$ 5.000.000,00
4	Hospedaje conferencistas	Und	16	\$ 300.000,00	\$ 4.800.000,00
5	Honorarios conferencistas	Und	8	\$ 2.500.000,00	\$ 20.000.000,00
<b>Gran Total</b>					<b>\$ 104.600.000,00</b>

## Fuentes de financiamiento

La jornada de conferencias se podrá ser un evento dirigido a los actores del clúster de turismo de salud en Norte de Santander, de tal forma que se establezca un precio por la asistencia y la respectiva certificación. Así mismo, la Cámara de Comercio de Cúcuta, la UDES y otros patrocinadores invitados podrían financiar la realización del evento.

Por otro lado, las consultorías a las empresas seleccionadas se podrían financiar mediante la aplicación a convocatorias de Innpulsa y/o Ministerio de Salud. También es posible que los mismos empresarios asuman el valor del servicio de consultoría.

### **Indicadores de medición de la acción**

Los siguientes indicadores podrán ser utilizados para medir el impacto de la acción:

- **Nº total de actores clave (públicos y privados) que asistan a la jornada de conferencias:** el objetivo es que los gremios de especialistas, gerentes de entidades de salud, y demás profesionales del sector asistan a las conferencias. El alcance del evento es de nivel nacional e internacional.
- **Nº de empresas a convertirse en centros de excelencia:** el objetivo es conseguir que al cabo de dos años al menos 3 empresas de servicios especializados de salud se conviertan en centros de excelencia.
- **Nº de empresas asesoradas por los consultores en un año:** el objetivo es conseguir que al cabo de un año al menos 3 empresas de servicios especializados de salud reciban el asesoramiento de la firma consultora elegida.

## Acción 3: Desarrollo de Marketing Especializado

### Contexto

Una de las premisas fundamentales de la estrategia es la promoción especializada **a nivel empresarial**, siendo la forma más efectiva para salir al mundo y darse a conocer.

Actualmente, el mercadeo en las empresas de salud de Norte de Santander es improvisado porque no conocen bien sus fortalezas ni su mercado específico. Esto se traduce en un mal uso de recursos de promoción, los cuales se consumen en vallas, panfletos, páginas amarillas u otros medios de escasa efectividad, sin existir un previo análisis de fortalezas y mercados.

Habiendo identificado que promoción especializada es clave para atraer pacientes externos y que existen falencias importantes, existe una oportunidad para hacer acciones concretas, a nivel empresarial, orientadas a fortalecer las capacidades de la oferta en promoción especializada.

En este sentido, la acción planteada a continuación pretende trabajar con las empresas de salud, hotelería, restaurantes, agencias de viajes, etc para que reflexionen sobre sus ventajas competitivas e instauren las mejores herramientas de mercadeo con las cuales mostrarse al mundo.

### Objetivo

Desarrollar un programa de marketing especializado que permita generar capacidades de promoción y concluir acciones concretas hacia mercados internacionales.

### Actores públicos y privados a involucrar

En la definición de esta acción han tomado parte las siguientes empresas e instituciones:

NOMBRE	EMPRESA
Carolina Hernández	Gerencia de Proyectos Cámara de Comercio
Olga María Paris	Universidad de Santander UDES
Marcela Angulo	Comisión Regional de Competitividad

	NDS
Catalina Rangel	Secretaria de Desarrollo Departamental
Liliana Suarez	Secretaria de Turismo
Adriana Machicado	Clínica Machicado
Lina Silva	Corporación Mixta de Turismos
María Claudia García-Herreros	Proexport
Erwin Echeverry Bustamante	Viajes Jumbo
Lady Quiroz	Hotel Quinta Avenida
Catherine Courtain	Spazyo son Frontera
Guissepe Martí	Restaurante la Venecia

## Descripción de la línea de acción

Para llevar a cabo la línea de acción se deben ejecutar las siguientes actividades:

- I. Identificación de las especialidades médicas en las que las empresas tienen ventajas competitivas para exportación
- II. Identificar mercados potenciales para cada especialidad
- III. Curso de Marketing Especializado

### I. Identificación de las especialidades médicas en las que las empresas tienen ventajas competitivas para exportar

Con esta identificación queremos inspeccionar las ofertas y debilidades del turismo médico en la ciudad de Cúcuta, donde se diagnosticará el potencial real de los tratamientos en los cuales se tienen ventajas competitivas en el mercado regional e internacional.

### Herramientas

Para el funcionamiento de esta actividad se recomienda una consultoría con experiencia en el sector salud y además en identificar el producto viable para exportar de un grupo selectivo de empresas.

Las empresas participantes serían las que han mantenido una participación activa durante la iniciativa, así como las que se adhieran al Club Mi Destino Salud.

### Funcionamiento:

1. Identificar los empresarios potenciales dentro del club Mi destino Salud los cuales ya están identificados en la base de datos.
2. Acercamiento individual para conocer su realidad: Se debe realizar un inventario tecnológico, de talento humano y hacer un análisis de fortalezas y debilidades.
3. Identificación de especialidad: definir la especialidad que presenta un alto potencial de competitividad teniendo un punto de comparación en los tratamientos que se hacen a nivel a nacional y de los países más cercanos para poder definir si hay o no potencial.
4. Propuesta de Valor: Entregable por parte de la consultora donde nos recomiende los procedimientos médicos que presentan las mayores oportunidades para Cúcuta en el mercado internacional de turismo médico.

### **Frecuencia**

Esta consultoría, la cual se hará de manera individual a cada uno de los interesados en exportar sus productos de salud, tomara un tiempo de terminación de 4 días, gracias a que el número de empresas no será muy grande y se puede maximizar el tiempo, dando este resultado en el mediano plazo. El tiempo por empresa puede oscilar entre 1 a 2 meses de manera virtual.

## **II. Identificación de mercados por especialidad**

### **Herramientas**

Una vez identificado en que se es mejor (ventaja competitiva empresarial), se debe identificar un nicho de mercado con potencial.

Para lograr esto se recomienda un análisis por parte de un consultor que ayude a los empresarios a ubicar las necesidades internacionales en salud en base a los tratamientos donde los empresarios cuentan con ventajas competitivas. Se dará especial atención a las necesidades en mercados de proximidad, si bien se deberá también contemplar el análisis de otros mercados interesantes que puedan ser más lejanos.

### **Funcionamiento**

1. Identificar nichos de mercado y caracterizarlos: Saber cuáles son las necesidades de estos grupos de personas, el crecimiento del mercado, las oportunidades, etc.
2. Determinar si las empresas locales están en la capacidad de atender los nichos con potencial.
3. Análisis de la competencia: esto ayudara a responder a las siguientes preguntas: ¿Qué tantos competidores existen y quiénes son?, ¿Cuál es el tamaño de la empresa competidora y sus fortalezas? Qué capacidades tienen las empresas de Cúcuta para competir con ellas.
4. Estructurar los servicios a ofrecer a dichos mercados y las necesidades de alianzas para conseguir una oferta coherente para los mercados identificados.

### **Frecuencia**

Esta consultoría se hará en un tiempo no mayor a 3 meses, siendo de manera individual con las empresas de salud que se han identificado para los tratamientos a exportar, filtrados de la base de datos.

### **III. Curso de Marketing especializado**

Este curso de marketing es importante porque va a desarrollar capacidades al interior de las empresas en cómo desarrollar mejores estrategias de mercadeo, teniendo en cuenta la premisa “No importa que tan bueno eres si la gente que se va a beneficiar de tus servicios no sabe que existes”.

### **Herramientas**

Para llevar a cabo esta actividad se recomienda crear un curso o diplomado especializado en marketing, enfocado a todos los actores del clúster, es decir los interesados en enfoque empresarial dando un conocimiento y aplicabilidad en cómo utilizar de manera práctica y efectiva las diferentes herramientas del marketing, fundamental para el éxito de una empresa y de una región en la exportación de servicios médicos.

### Curso de Marketing Especializado

Se llevará a cabo en las instalaciones ya sean de la Cámara de Comercio o de la Universidad UDES.

Los objetivos del curso son:

- Detectar y escoger entre los distintos modelos de negocio por internet o según conveniencia;
- Gestionar y planificar estrategias de precios por internet;
- Implantar el comercio electrónico en las empresas y en la promoción de la región;
- El uso de la tecnología y el *social media* en la promoción de servicios de salud;
- Como crear paquetes y/o programas de turismo médico;
- Aprender a utilizar las principales redes sociales para atraer nuevos pacientes y ofrecer un servicio continuo a los turistas médicos (gestión de comentarios online, etc.)

### **Funcionamiento**

El curso se estructura en 3 sesiones de 3 horas cada una. El índice del curso puede ser el siguiente:

- Mundo del Mercadeo Medico.
- Fundamentos de Marketing de Relaciones.
- El comercio electrónico móvil y de redes sociales
- Estrategias de precios en Internet.
- Acreditación Internacional de su empresa de Salud.

### **Frecuencia**

Este curso debe desarrollarse en el segundo y cuarto trimestre del año 2014, donde tenga como tiempo objetivo dos clases por mes, posiblemente los días sábados o entre semana pero en las horas de la noche.

### **Ejemplo**

A continuación se presenta ejemplos precisos de las actividades que se han enunciado anteriormente.



## Identificación de las especialidades médicas e Identificación de Mercados

1. Este es un ejemplo claro de una empresa de odontología “New Smile” que ofrecía muchos procedimientos pero no tenía su foco para exportar. Una vez se decidieron desarrollar las relaciones de negocios con el exterior su primer paso fue la definición de sus fortalezas en los procedimientos a exportar, y se identificó la restauración total de los dientes, y su paso a seguir fue la declaración de mercados objetivos dando como resultado el sur de la florida a comunidades seniors y como tercer paso la estrategia de mercadeo, como llegarle a este cliente final. [www.newsimle.com](http://www.newsimle.com)



2. Se facilita link y la propuesta de la empresa The Goodness Company, que tiene experiencia contrastada en marketing de Salud. Este tipo de empresas representa el ideal para esta línea de acción: <http://www.goodnesscompany.com>.

## Curso de Marketing Especializado

A nivel de curso de marketing especializado para el sector Turismo de salud este es un ejemplo el cual se adapta a las necesidades específicas de los agentes del clúster. [www.intec.cr](http://www.intec.cr)



## Responsable de coordinación de la acción

La responsabilidad de esta acción recaerá en dos vertientes: la empresarial y la institucional:

- Para la parte de identificación de especialidades e investigación de mercados el responsable directo será la Cámara de Comercio de Cúcuta por medio de Siomara Botia, coordinadora de acciones.
- Respecto al curso de Marketing desarrollado el responsable puede ser en este caso la universidad de Santander la cual es un aliado importante en la iniciativa, y quien tiene todo el conocimiento para hacerlo, ya sea creándolo o trayendo un curso fuera de la ciudad.

## Cronograma

Actividades		2014				2015			
		T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Estructuración	Identificación de la oferta de producto		■						
	Inteligencia de Mercados			■					
Curso de Marketing Especializado			■		■				

## Costos Estimados

Item	Descripcion	Und	Cant	Valor	Total
1	Identificando la oferta exportable	1	1	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00
2	Inteligencia de mercados	1	1	\$ 16.000.000,00	\$ 16.000.000,00
6	Tiquetes Viaje a Cúcuta para consultores	1	5	\$ 400.000,00	\$ 2.000.000,00
3	Curso de Marketing	1	1	\$ 4.000.000,00	\$ 4.000.000,00
5	Mesas de Trabajo Paquetización	1	5	\$ 250.000,00	\$ 1.250.000,00
7	Marca Turismo de Salud y Marca Ciudad	1	1	\$ 10.800.000,00	\$ 10.800.000,00
4	Portal pagina Web	1	1	\$ 6.000.000,00	\$ 6.000.000,00
					\$ -
			1	\$ 55.050.000,00	\$ 55.050.000,00

## Fuentes de financiamiento

Las fuentes de financiamiento de esta línea de acción pueden ser varias:

- Para el estudio de mercadeo y la inteligencia de mercados esto debe estar promocionado un 50% por los empresarios del sector Turismo médico y el otro 50% financiado por proyecto que se presente a INNpulsa o por la misma gerencia de turismo de salud del programa transformación productiva.
- También se pueden conseguir recursos por parte de Fontur en lo que respecta a la marca región y al desarrollo del portal web unificado para el sector de turismo de salud, con la colaboración de la corporación mixta de turismo y la gerencia de proyectos de la Cámara de Comercio de Cúcuta que ya tienen la experiencia en generar proyectos para Fontur.

## Indicadores de medición de la acción<sup>6</sup>

- **Numero de especialidades identificadas con potencial exportable:** El objetivo es saber en qué somos los mejores, y detectar 5 tratamientos para exportar de las 5 especialidades que tiene el Clúster de Turismo de Salud.
- **Número de nichos de mercados a exportar:** El objetivo es identificar por lo menos 3 nichos que sean interesantes por cada servicio exportable.

**Número de actores capacitados en Mercadeo especializado:** Objetivo es crear capacidades en (50) actores del Clúster de Turismo de Salud por medio de un curso de mercadeo especializado.

## Acción 4: Formación en pro del Turismo Médico

### Contexto

La estrategia de resultados en salud exige que el turista médico y su acompañante perciban diferenciación en las empresas y el destino y que no sufran desencantos por motivos de asociados a la oferta complementaria.

En base a lo anterior, se puede afirmar que todo destino de turismo médico competitivo debe tener una cultura del turismo basada en el conocimiento de las necesidades del turista médico y la generación de experiencias positivas que incentiven la buena propaganda del destino.

Cúcuta y su área metropolitana presentan una deficiencia en lo que a la cultura de servicio se refiere. En este sentido, se aprecia una falta de capacitación en servicio al turista médico en hoteles, medios de transporte, sitios turísticos, personal técnico en las clínicas y otros. La única entidad que presta servicios de capacitación en información y turismo es el SENA, pero, según las entrevistas realizadas durante la iniciativa Mi Destino Salud, dichas capacitaciones no cumple con las expectativas de los empresarios y turistas. Otras instituciones educativas se han esforzado en ofrecer carreras profesionales y técnicas en administración, ciencias sociales e ingenierías, pero han demostrado no tener capacidad de reacción para ofrecer un curso innovador que cubra las necesidades puntuales que se van presentando. Actualmente, la región no imparte ningún tipo de formación técnica especializada en turismo médico al personal que interactúa en dicho segmento. Esto contrasta con ciudades como San José de Costa Rica, referente en turismo médico, donde existen dichos cursos y gozan de gran demanda.

Por lo tanto, se hace necesaria la capacitación de todo el personal que interactúa con el turista médico para asegurar que la interacción del turista con los distintos interlocutores locales se convierta en una experiencia positiva. En este sentido, cabe recordar que el 80% de las relaciones personales que tiene el turista médico son con personal diferente al médico. Este dato apoya la necesidad de realizar una acción de capacitación técnica a distintos niveles en cuestiones relacionadas tanto al turismo como al turismo médico.

## Objetivo

Generar capacidades técnicas en turismo médico en la región para dar una respuesta óptima a las exigencias del turista médico diferenciado.

## Actores públicos y privados a involucrar

En la definición de esta acción han tomado parte las siguientes empresas e instituciones:

Actor	Entidad o empresa
Gonzalo Arenas Silvia Álvarez	Centro de Formación Cámara de Comercio de Cúcuta
Nicolás Pineda	Taxi Satelital
Yehimy Sánchez	FUCS
Elisa Araque Diego Zarate Fabiola Bohórquez	UDES
Carolina Cabeza	ZEIKI- Cámara de Comercio de Cúcuta
Carlos Contreras Trudy Ibarra Juan Carlos Pérez	SENA
Esperanza Paredes	Consultora
Gloria Omaira Bautista-	Universidad Francisco de Paula Santander

## Descripción de la línea de acción

### *Actividades*

La línea de acción cuenta con las siguientes actividades:

1. Desarrollo de una alianza estratégica entre universidades
2. Estudio de identificación de necesidades de formación en la prestación de servicios para el turismo médico

### 3. Adjudicación de cursos factibles

### 4. Implementación piloto del primer curso de formación en turismo médico

#### *Actividad 1: Desarrollo de una alianza estratégica entre universidades*

Se desarrolla entre diferentes instituciones educativas (IEs) y tiene como objetivo promover cursos de turismo médico de alta calidad en los que impere la transparencia, el desarrollo tecnológico y la innovación. La generación de dicha alianza busca dar sostenibilidad a la presente línea de acción y que las instituciones participantes generen criterios de calidad para la generación de los programas a través de la especialización del quehacer de cada IE.

#### *Formalización de la alianza*

La formalización de la alianza comienza con las IE que han sido parte de la construcción de la línea de acción, es decir, la Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud FUCS, la Universidad de Santander UDES, el Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, la Universidad Francisco de Paula Santander UFPS<sup>7</sup>. Estas ya cuentan con un conocimiento y trabajo acumulado de la iniciativa Mi Destino Salud lo cual facilita la construcción de vínculos de confianza.

No obstante, será importante promover el ingreso de nuevos miembros una vez la alianza tenga la madurez necesaria y los aspirantes cumplan con los requisitos y criterios de calidad que han de escribirse en el documento de formalización de alianza.

La alianza debe tener un reglamento que permita conocer métodos de selección y asignación de cursos, realización de foros, acuerdos de cooperación y aceptación de nuevos proponentes. Es importante que las IE sigan demostrando el compromiso y seriedad que han tenido en la fase de reflexión estratégica de Mi Destino Salud y brinden a la región los *skills* necesarios para atender al turista diferenciado.

---

<sup>7</sup> La facultad de enfermería se encuentra acreditada en alta calidad según el Ministerio de Educación. En la ciudad solo hay dos programas acreditados: Ingeniería de Sistemas y Enfermería de la UFPS.

*Actividad 2: Estudio de identificación de necesidades de formación en la prestación de servicios para el turismo médico*

El objetivo de esta actividad es identificar necesidades de formación de las empresas que tienen contacto con el turista médico (hoteles, restaurantes, empresas de taxis y logística, aeropuerto, personal operativo en clínicas, agencias de viaje, spas, entre otras). Esto permitirá identificar puntos de mejora en relación a cultura de servicio, requerimientos específicos del empresario, desarrollo de protocolos específicos para el turismo médico, etc.

El estudio busca la identificación de falencias y oportunidades de mejora en las competencias a desarrollar según tipo de cargo dentro de cada tipología de empresa.

A continuación se detalla una matriz a modo de ejemplo con algunas informaciones que sería interesante recabar durante el estudio:

Tipo de Empresa	Servicio que relaciona a la empresa con el turista	Cargo analizado	Falencia del cargo	Oportunidades de mejora	Tiempo requerido para suplir falencias	Mercado objetivo
Logística	Transporte	Conductor	No maneja con cuidado	Capacitación en sitios turísticos y servicio	4 meses	2000
Salud	Recepcionista	Enfermera	Mal Servicio	Capacitación en servicio	6 meses	3000

Igualmente, el estudio deberá indicar un número estimado de empresas y personas a capacitar por cada necesidad identificada, delimitando así público objetivo de la acción, lo cual será un insumo principal a la hora de construir los cursos.

Identificadas las necesidades y el público objetivo a ser capacitado, se obtiene un listado de capacitaciones factibles acorde a las necesidades de las empresas. Cada capacitación factible ha de ser presentada en una ficha técnica que podrá detallar informaciones como:

1. Nombre del curso
2. Mercado Objetivo
3. Competencias
4. Objetivo del curso
5. Factores claves de éxito del curso
6. Indicadores de medición
7. Modalidad Sugerida

### *Actividad 3 Adjudicación cursos factibles*

Una vez completadas las fichas del curso, la Cámara de Comercio de Cúcuta actuara como juez y analizará si las IE aliadas están en capacidad de impartir las capacitaciones definidas. Para ello, será importante que el análisis de capacidad sea independiente. Este análisis podrá ser una actividad de la alianza o del Club Mi Destino Salud.

En este sentido, se abren dos posibilidades, que las IE estén o no en capacidad de impartir el curso:

#### **(i) En caso afirmativo:**

Se diseña el curso con todo lo que ello implica por parte de la IE que lo vaya a impartir, con la aprobación del responsable de esta línea de acción. Entre otras cuestiones, se deberá definir la intensidad horaria, el público objetivo, el horario y lugar de capacitación, valor del curso y el método de evaluación de los participantes. Al finalizar el curso, se deberá conceder un certificado del mismo avalado por las autoridades correspondientes según sea el caso.

#### **(ii) En caso negativo:**

Se realizará una formación de formadores locales en aquellas capacidades necesarias para poder impartir los cursos. Lo anterior para garantizar la sostenibilidad de este tipo de formaciones en la región.

Un ejemplo de empresa capaz de realizar este tipo de formación de formadores es INTEC, centro de desarrollo profesional de Costa Rica, que presta servicios de formación en turismo médico en dicha ciudad. Se podría plantear que la empresa desarrolle unas capacita-



ciones de turismo médico con una transferencia de conocimiento a la región. En el archivo anexo se da una propuesta de INTEC en programas de capacitación de turismo médico.

#### *Actividad 4: Implementación piloto del primer curso*

Ya seleccionadas las IE que van a realizar los cursos, estos se pueden comenzar a implementar.

El curso se dividirá en dos partes:

- La primera parte una ceremonia magistral en la que se encuentran todos los actores del clúster que necesitan capacitación, es decir personal de logística, hospitales, hoteles, aeropuerto en el que se les explica la importancia del turismo como bien común, buenas prácticas de turismo y los alcances de la capacitación y de Mi Destino Salud.
- La segunda parte la van a realizar varias IE en alianza donde se van a hacer varios cursos específicos acorde a la necesidad del personal.

#### *Plan de Medios*

Se debe contar con un plan de medios que permita dar a conocer el curso a nivel regional a través de artículos en prensa, páginas web de las entidades participantes, entrevistas en radio a nivel local, y un líder de opinión de la ciudad a nivel nacional o internacional para que coadyuve con la divulgación de los cambios que se buscan.

#### *Convocatoria*

Se debe realizar una convocatoria utilizando la base de datos definida en el estudio de falencias la cual podrá detallar las entidades que estén interesadas en dicha capacitación. Las empresas que no conozcan la iniciativa se deberán sensibilizar de forma individual, dándoles a conocer las tendencias en turismo médico, clases de turistas médicos, la estrategia y la línea de acción.

#### *Auditorio Clase Magistral*

El auditorio debe contar con las condiciones iguales al manual de rutas competitivas.

#### *Auditorio Clase Específica*

Esta se dará en cada una de las IE que fueron seleccionadas para dar el curso.

### *Certificados y Autoevaluación*

Es importante conocer la percepción de los estudiantes que han tomado el curso mediante la implementación de evaluaciones. En caso de que la IE que imparte el curso obtenga una mala evaluación se deberá reconsiderar el curso que está siendo impartido.

Los participantes del curso deberán recibir una certificación que acredite las horas cursadas y contenidos desarrollados.

### **Ejemplos**

Institución	Turismo de Salud	Website
INTEC	Es una institución que se encuentra en Costa Rica y da capacitaciones a las empresas y cursos de turismo de salud específicos.	<a href="http://www.intec.cr/">http://www.intec.cr/</a>
Alianza 4 universidades	Es un ejemplo de alianza entre cuatro universidades públicas de España	<a href="http://www.alliance4universities.eu/a4u/es/content/nosotros">http://www.alliance4universities.eu/a4u/es/content/nosotros</a>
IDEE, El instituto de Educación Empresarial tiene una tecnología en Dirección logística del turismo de salud.	Institución tecnológica de Cali que da el curso en modalidad virtual	<a href="http://www.idee.edu.co/Site/index.php/correos/45.html">http://www.idee.edu.co/Site/index.php/correos/45.html</a>
Ciudad de México	Capacitación en turismo a nivel ciudad para los taxistas, personal de hotel y cualquier empresa que necesite de capacitaciones turísticas	<a href="http://www.mexicocity.gob.mx/capacitacion/">http://www.mexicocity.gob.mx/capacitacion/</a>
Programa de Transformación Productiva PTP	El programa de transformación productividad PTP, en su objetivo de posicionar el turismo de salud en Colombia ofreciendo un curso específico para gerentes.	<a href="http://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=1&amp;conID=262">http://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=1&amp;conID=262</a>

## Responsable de coordinación de la acción

La entidad responsable de estructurar y ejecutar el proyecto será la Cámara de Comercio de Cúcuta al entrar dentro de su *expertise* el coordinar este tipo de acciones de capacitación.

## Cronograma

		2014										2015	2016
Fase	Actividad	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
Gestión de la Alianza	Gestión de la Alianza	■	■										
Estudio de Necesidades	Estudio de falencia y oportunidades			■	■	■	■	■					
Selección de IE							■						
Creación del curso	Plan de medios							■	■	■	■		
	Convocatoria							■	■	■	■		
	Clico Formación									■	■	■	

## Costos Estimados

Item	Descripción	Und	Cant	Valor	Total
1	Gestión de la Alianza	Und	1	\$4.000.000,00	\$4.000.000,00
2	Estudio de falencias y oportunidades	Und	1	\$10.000.000,00	\$25.000.000,00
3	Selección de la IE	Und	1	\$2.000.000,00	\$2.000.000,00
4	Plan de medios	Und	1	\$7.000.000,00	\$7.000.000,00
5	Convocatoria	Und	1	\$2.000.000,00	\$2.000.000,00
6	Magistral	Und	1	\$6.000.000,00	\$6.000.000,00
				<b>Gran Total</b>	<b>\$46.000.000,00</b>

## **Fuentes de financiamiento**

Uno de los principales aportantes a la línea ha de ser las IE ya que todos los temas que se desarrollan en la alianza hacen parte de sus objetivos misionales.

Personal formado: Las personas que toman las formaciones han de pagar un curso que permitirá la sostenibilidad de la misma.

Programa de Transformación Productiva PTP: el PTP está ofreciendo un ciclo de formación en turismo de salud para gerentes de clínicas y hoteles, traer esta formación a la ciudad influiría positivamente en la formación en pro del turismo medico

## **Indicadores de medición de la acción**

Los siguientes indicadores podrán ser utilizados para medir el impacto del programa:

**N° de personas de la región sensibilizadas en atención y turismo de salud:** A finales del 2015 han sido capacitadas 200 personas en atención y turismo de salud acorde a su necesidad.

**N° de Instituciones que hacen parte de la alianza de formación en pro del turismo médico:** Al finalizar Noviembre de 2014 se ha realizado una alianza entre tres o más instituciones educativas de la ciudad.

**N° de cursos definidos por la alianza por año:** Se espera que se creen 4 cursos por año iniciando en junio de 2014.

## Anexo I: Listado de Propuestas Recibidas

A continuación se relacionan todas las propuestas solicitadas y recibidas por el equipo de trabajo de Mi Destino Salud en relación a las actividades expuestas anteriormente. Se solicita a los interesados en el detalle contactar con el coordinador del plan de acción a fin de acceder a dichas propuestas:

Anexo	Nombre	Descripción
1	Club Colombia	Propuesta para conformación de club de producto firma consultora Colombiana
	Club España	Propuesta para conformación de club de producto firma consultora Española
2	Acreditaciones	Propuesta para acompañamiento en proceso de acreditación y certificaciones en salud
3	Marketing Colombia	Propuesta para fortalecimiento en mercadeo de firma consultora Colombiana
	Marketing Goodness	Propuesta para fortalecimiento en mercadeo de firma consultora Costa Rica
4	Formación Intec 1	Propuesta de Programa de Capacitación en Turismo Médico para el Clúster de Turismo Medico de Cúcuta
	Formación Intec 2	Propuesta de Programa de Capacitación en especializaciones para Turismo Médico para el Clúster de Turismo Medico de Cúcuta