



Diseño de la estrategia empresarial de la clínica Dr. Jairo Navarro

Leonardo Navarro Boviot

Leslie Gisselle Silva Orjuela

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

14/07/2025

Diseño de la estrategia empresarial de la clínica Dr. Jairo Navarro

Leonardo Navarro Boviot

Leslie Gisselle Silva Orjuela

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Director (a):

Fabian Gerardo Díaz Garzón

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

14/07//2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 14/07/2025

Agradecimientos

En primer lugar, agradecemos a Dios, fuente de sabiduría, fortaleza y guía en cada paso de este proceso; este logro es reflejo de su fidelidad y de las bendiciones que hemos recibido a lo largo del camino, igualmente queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento a todas las personas que han sido parte esencial en la culminación de este proceso académico; a nuestras familias, por ser nuestra mayor fuente de motivación y fortaleza, su amor incondicional, comprensión y constante apoyo nos acompañaron en cada etapa de este camino. Gracias por su paciencia en los momentos de ausencia, por creer en nosotros cuando las dificultades parecían imposibles de superar, y por estar presentes celebrando cada logro. Este título también es suyo.

Nuestra gratitud también va dirigida a *custo med* y Clínica Dr. Jairo Navarro, por brindarnos la confianza, el respaldo institucional y la flexibilidad necesaria para avanzar en nuestros estudios sin descuidar nuestras responsabilidades laborales; el acompañamiento y el ambiente de apoyo que encontramos allí fueron fundamentales para lograr el equilibrio entre nuestras vidas profesionales y académicas.

Finalmente, agradecemos sinceramente a los profesores y mentores que hicieron parte de este proceso formativo; cada clase, cada conversación y cada orientación aportaron significativamente a nuestro desarrollo personal y profesional. Su compromiso con la excelencia académica, su exigencia constructiva y su dedicación constante fueron claves para ampliar nuestra visión y fortalecer las competencias que hoy llevamos con nosotros.

A todos ustedes, gracias por su valiosa contribución. Este logro es el resultado de un esfuerzo colectivo que valoramos profundamente y llevaremos siempre con gratitud.

Resumen

La Clínica Dr. Jairo Navarro, ubicada en Neiva, Huila (Colombia), cuenta con más de 25 años de experiencia en el sector de la medicina estética, ofreciendo procedimientos quirúrgicos y no quirúrgicos con tecnología de punta y un equipo humano altamente calificado. En los últimos años, el incremento de competidores directos en la ciudad y la falta de una estrategia empresarial integral han generado una disminución en el flujo de pacientes, así como una pérdida de posicionamiento frente a clínicas emergentes que compiten principalmente por precio.

El objetivo de esta intervención es diseñar una estrategia empresarial que permita el reposicionamiento de la clínica, incorporando elementos de sostenibilidad, innovación y marketing digital, principalmente; para ello, se utilizó un enfoque metodológico mixto, de tipo aplicada y exploratoria, que incluyó revisión bibliográfica, aplicación de encuestas estructuradas a pacientes activos, inactivos y potenciales, y análisis estratégico mediante las matrices DOFA y PORTER.

Entre los principales hallazgos se identificó una tendencia creciente hacia los procedimientos no invasivos con ingredientes naturales, así como una oportunidad estratégica para atender a un segmento masculino cada vez más interesado en el bienestar estético. De acuerdo con la International Society of Aesthetic Plastic Surgery (ISAPS, 2025), en 2024 se realizaron más de 37 millones de procedimientos estéticos a nivel mundial, de los cuales el 54 % fueron no quirúrgicos. Ahora, en Colombia, según la Sociedad Colombiana de Cirugía Plástica (SCCP, 2025), se llevaron a cabo 490.944 procedimientos, con un aumento del 10 % frente al año anterior y una participación extranjera en el país, cercana al 30 %, posicionando a Colombia como destino líder en turismo médico estético.

Por su parte, el mercado global de tratamientos no invasivos proyecta alcanzar los USD 190.5 billones en 2030, con un crecimiento del 15.4 (Grand View Research, s/f).

Como resultado, el presente documento propone una estrategia basada en cinco ejes: implementación de campañas digitales segmentadas, rediseño del portafolio de servicios con enfoque sostenible, incorporación de nuevos productos cosméticos, optimización de procesos internos y fortalecimiento de la experiencia del cliente; esta estrategia no solo responde a las nuevas exigencias del consumidor moderno, sino que también permite a la clínica recuperar participación de mercado, mejorar su posicionamiento regional y establecerse como modelo replicable en instituciones similares del sector estético.

Palabras clave: Estrategia, clínica, marketing, estética, DOFA, PORTER, sostenibilidad, Neiva.

Abstract

The Dr. Jairo Navarro Clinic, located in Neiva, Huila (Colombia), has over 25 years of experience in the aesthetic medicine sector, offering surgical and non-surgical procedures supported by cutting-edge technology and a highly qualified professional team. In recent years, the growing number of direct competitors in the city, along with the absence of a comprehensive business strategy, has led to a decrease in patient flow and a loss of positioning in comparison to emerging clinics that compete mainly on price.

The objective of this intervention is to design a business strategy that enables the clinic's repositioning by incorporating elements of sustainability, innovation, and digital marketing. A mixed-methods approach was used, applied and exploratory in nature, which included a literature review, structured surveys administered to active, inactive, and potential patients, and a strategic analysis using SWOT and PORTER matrices.

Key findings revealed a growing trend toward non-invasive procedures featuring natural ingredients, as well as a strategic opportunity to engage the male segment, which is increasingly interested in aesthetic wellness. According to the International Society of Aesthetic Plastic Surgery (ISAPS, 2025), over 37 million aesthetic procedures were performed worldwide in 2024, 54% of which were non-surgical. In Colombia, the Colombian Society of Plastic Surgery (SCCP, 2025) reported 490,944 procedures—representing a 10% increase compared to the previous year—and a foreign patient participation rate of approximately 30%, positioning the country as a leading destination for aesthetic medical tourism. Moreover, the global market for non-invasive treatments is projected to reach USD 190.5 billion by 2030, with a compound annual growth rate of 15.4% (Grand View Research, s/f)

As a result, a strategy is proposed based on five pillars: implementation of segmented digital campaigns, redesign of the service portfolio with a sustainability focus, introduction of new cosmetic products, optimization of internal processes, and

enhancement of the customer experience. This strategy not only responds to the new demands of the modern consumer but also enables the clinic to regain market share, strengthen its regional positioning, and become a replicable model for similar institutions in the aesthetic sector.

Keywords: Strategy, clinic, marketing, aesthetics, SWOT, PORTER, sustainability, Neiva.

Contenido

Resumen	5
Lista de Figuras.....	12
Lista de Tablas	13
Introducción	14
Objetivos.....	17
<i>Objetivo general</i>	<i>17</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>17</i>
Justificación	18
Marco Institucional.....	21
<i>Presentación General de la Empresa.....</i>	<i>21</i>
<i>Referentes Estratégicos</i>	<i>21</i>
<i>Estructura Organizacional</i>	<i>22</i>
<i>Productos o Servicios Ofertados</i>	<i>23</i>
<i>Análisis del Sector.....</i>	<i>24</i>
Marco de Referencia	27
<i>Antecedentes Históricos de la Cirugía Plástica</i>	<i>27</i>
<i>Los Procedimientos Estéticos en Colombia.....</i>	<i>29</i>
<i>Estrategia Empresarial y Planeación Estratégica</i>	<i>32</i>
Competitividad y Ventaja Competitiva.....	32
Sostenibilidad y Responsabilidad Social	33
Gestión de Operaciones y Calidad.....	34
Marketing de Servicios en el Sector Estético	35
Diseño Metodológico	40
<i>Tipo de Investigación</i>	<i>40</i>
<i>Análisis Externo</i>	<i>41</i>
<i>Análisis Interno.....</i>	<i>44</i>
<i>Población, Muestra y Ficha Técnica.....</i>	<i>47</i>
<i>Identificación de las Variables</i>	<i>48</i>
<i>Instrumento de Medición</i>	<i>51</i>

<i>Método de Validación de la Encuesta</i>	53
<i>Consideraciones éticas aplicadas</i>	54
Diagnóstico Organizacional	56
<i>Etapas y Metodología utilizada</i>	56
<i>Procesamiento Estadístico de Datos</i>	57
<i>Análisis de los resultados</i>	63
Situación actual	63
Análisis estratégico de datos obtenidos según encuesta aplicada	67
Fortalezas.....	68
Oportunidades de mejora	69
Consideraciones teóricas y referencias aplicadas.....	69
Propuesta Plan de Intervención	71
<i>Direccionamiento estratégico</i>	72
<i>Plan de optimización de procesos</i>	72
<i>Plan para la gestión de proyectos</i>	73
<i>Modelos para la gestión del conocimiento</i>	73
<i>Plan de arquitectura empresarial</i>	74
<i>Formulación de modelos financieros</i>	74
<i>Estrategias digitales</i>	75
<i>Plan estratégico para la innovación</i>	75
<i>Avances a la fecha del plan de intervención</i>	76
Análisis de recurrencia en la elección de paquetes ofrecidos por la clínica..	78
Resumen general de métricas de canales digitales	79
Análisis de viabilidad económica de implementación según estados financieros.....	82
Presupuesto Digital y ROI Estimado	85
Conclusiones y Recomendaciones	88
<i>Conclusiones</i>	88
<i>Recomendaciones</i>	91

Referencias	95
ANEXOS	100
A. <i>Anexo. Organigrama de la clínica Dr. Jairo Navarro</i>	100
B. <i>Anexo. Matriz de perfil competitivo MPC</i>	101
C. <i>Anexo. Matriz cuantitativa de planeación estratégica</i>	102

Lista de Figuras

Figura 1 Descripción de la metodología empleada en el diagnóstico organizacional	56
Figura 2 Distribución por género y Promedio de edad	58
Figura 3 Rango ingresos mensuales	59
Figura 4 Percepción frente a la miel	60
Figura 5 Posición del consumidor frente a la inclusión de productos naturales en el área estética.....	61
Figura 6 Canales de publicidad más influyentes.....	62
Figura 7 Histórico de adquisición de paquetes 2020 a 2025.....	63
Figura 8 Year to Date 2024 vs 2025 (enero a junio)	66
Figura 9 Proyección lineal de adquisición de paquetes procedimientos estéticos 2025.	67
Figura 10 Propuesta de Estrategia Empresarial Clínica Dr. Jairo Navarro.....	71

Lista de Tablas

Tabla 1	Matriz Porter	41
Tabla 2	Matriz DOFA.....	44
Tabla 3	Definición de variables.....	49
Tabla 4	Instrumento de investigación - Encuesta	51
Tabla 5	% de Variación de paquetes de los últimos 5 años.....	64
Tabla 6	Métricas de Instagram – 1 semestre 2025	79
Tabla 7	Alcance de Instagram – 1 semestre 2025.....	80
Tabla 8	Métricas de Facebook – 1 semestre 2025	81
Tabla 9	Alcance de Facebook – 1 semestre 2025.....	81
Tabla 10	Descripción presupuesto digital y ROI estimado.....	85

Introducción

El competitivo mercado de la medicina estética en Neiva (Huila) y la proliferación de clínicas que ofrecen procedimientos no invasivos a precios reducidos, ha generado un desafío estratégico para actores ya establecidos, como es el caso de la Clínica Dr. Jairo Navarro. Pese a contar con ventajas técnicas, trayectoria y reconocimiento regional, en los últimos años se ha evidenciado una disminución en el flujo de pacientes; esta situación responde, principalmente, a dos factores: (1) el aumento de clínicas que compiten por precio, y (2) la ausencia de una estrategia empresarial integral que articule elementos como marketing, sostenibilidad, diferenciación y experiencia del cliente. Si bien el precio es una variable relevante, múltiples estudios recientes demuestran que no resulta el factor más importante en la elección; según (PMarketResearch, 2023) tras un análisis internacional en mercados emergentes, identificó que el 68 % de los pacientes está dispuesto a pagar más si la clínica ofrece transparencia, tecnología avanzada y certificación profesional. En complemento, un estudio global de Boston Consulting Group (Rossi et al., 2024) identificó seis tipos de consumidores en el mercado estético, cada uno con expectativas diferentes; esto evidencia la necesidad de implementar una estrategia de personalización de tratamientos, pues, según BCG, consumidores como "The Beauty Routiner", "The Glam Extrovert" o "The One-Timer" requieren experiencias adaptadas, no solo económicamente, sino también en servicios, comunicación y cuidados específicos.

Esta apertura de nuevos centros estéticos ha sido evidenciada por la Clínica Dr. Jairo Navarro, quien durante sus 25 años de experiencia ha mantenido altos estándares de calidad apoyados en tecnología de punta, lo que eleva sus costos operativos y, por ende, sus precios; generando un reto frente a la captación de pacientes que priorizan el bajo costo por encima del valor agregado. Este diferencial de precios frente a otras

instituciones, no responde necesariamente a una mayor eficiencia operativa, sino a la falta de inversión en tecnología por parte de muchos competidores.

A partir del análisis de estas variables, se identificó una oportunidad crítica: fortalecer la estrategia empresarial de la clínica mediante acciones de marketing, posicionamiento y diferenciación que reflejen el valor real de su propuesta. Esta necesidad no solo responde a una pérdida de participación de mercado, sino también a la invisibilización de los beneficios que ofrece la tecnología implementada en la clínica y al limitado alcance de sus canales de comunicación; los tratamientos ofrecidos altamente efectivos y respaldados por experiencia clínica, no están siendo percibidos como diferenciales frente a opciones más económicas disponibles en la ciudad.

Este vacío evidencia una brecha tanto en la gestión interna como en el estudio académico del fenómeno: la literatura y los estudios de caso en el sector salud-estético han abordado estrategias de marketing digital o sostenibilidad por separado, sin ofrecer propuestas integrales que combinen ambas dimensiones en el contexto colombiano y, particularmente, en regiones intermedias. Por tanto, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo diseñar una estrategia empresarial integral que permita reposicionar a la Clínica Dr. Jairo Navarro en el mercado regional de servicios estéticos, incorporando elementos de sostenibilidad, diferenciación e innovación?

El objetivo principal de este trabajo es diseñar una estrategia empresarial que permita a la clínica recuperar posicionamiento, mejorar su participación de mercado y fortalecer su propuesta de valor mediante herramientas como DOFA, PORTER, encuestas estructuradas para caracterizar los usuarios y sus comportamientos frente a la elección de tratamientos estéticos y análisis competitivo. Esta estrategia busca conectar con un consumidor más informado y exigente, que no solo espera efectividad, sino

también una experiencia integral, coherente y sostenible ((Prettel Vidal, 2016), (Porter, 2008)).

Este documento se estructura en cinco capítulos: el primero expone el contexto, antecedentes y formulación del problema; el segundo desarrolla el marco teórico y referencial; el tercero describe la metodología utilizada; el cuarto presenta el diagnóstico estratégico; y el quinto contiene la propuesta, conclusiones y recomendaciones del estudio.

Objetivos

Objetivo general

Proponer una estrategia empresarial enfocada al sector de los procedimientos estéticos, que permita establecer valores diferenciales en la prestación de los servicios ofrecidos por la clínica.

Objetivos específicos

- Realizar una revisión de literatura científica sobre estrategias de marketing aplicadas al sector salud y estética, con el fin de identificar buenas prácticas replicables para la clínica Dr. Jairo Navarro.
- Diagnosticar los factores internos y externos que afectan el desarrollo de los servicios estéticos de la clínica, utilizando herramientas como DOFA y Porter.
- Comparar los factores diferenciales de 5 clínicas competidoras en Neiva, a través de observación estructurada y análisis web, en un plazo de 3 semanas, para identificar ventajas competitivas potenciales.
- Determinar la aceptación por parte de actuales interesados en la inclusión de componentes naturales, en procedimientos estéticos mediante encuestas aplicadas a pacientes activos, inactivos y potenciales.
- Implementar una estrategia piloto de marketing digital, en colaboración con el área de marketing de la clínica, durante un periodo de 6 meses, midiendo el incremento en agendamientos reales en al menos un 10%.

Justificación

La Clínica Estética Dr. Jairo Navarro es una institución con más de 25 años de trayectoria en el sector de la medicina estética en Neiva, Huila que se ha posicionado en la región, por ofrecer procedimientos quirúrgicos y no quirúrgicos respaldados por tecnología de punta y un equipo profesional altamente calificado. No obstante, en los últimos años ha enfrentado una disminución en el flujo de pacientes, resultado del aumento de competidores locales, la ausencia de una estrategia empresarial integral y la desarticulación de componentes clave como el marketing digital y la diferenciación del portafolio de servicios.

Este trabajo de investigación tiene como objetivo principal diseñar una estrategia empresarial orientada a incrementar el porcentaje de ventas, el número de procedimientos estéticos realizados y la participación de mercado de la clínica en la ciudad de Neiva. Para alcanzar dicho propósito, se propone identificar un factor diferenciador que integre sostenibilidad, innovación y marketing, elementos que actualmente no forman parte del modelo operativo de la institución.

La estrategia planteada se fundamenta en herramientas analíticas reconocidas como las matrices DOFA y de las cinco fuerzas de Porter, el análisis de benchmarking, estudios de mercado y procesos de validación directa con los pacientes; su valor agregado no solo reside en atender una necesidad puntual de la Clínica Dr. Jairo Navarro, sino también en aportar a la literatura académica sobre gestión estratégica en servicios de salud estética, especialmente en contextos regionales donde este tipo de investigaciones son escasas.

Como lo señalan (Kotler et al., 2022), los consumidores actuales valoran cada vez más las propuestas empresariales que se alinean con principios éticos, sostenibilidad ambiental y bienestar integral; en este contexto, la sostenibilidad ha dejado de ser un ideal aspiracional para convertirse en una ventaja competitiva clave que se consolida

como un eje esencial del marketing estratégico al facilitar la construcción de vínculos de confianza y fidelización con los clientes. Vincular la identidad corporativa con un compromiso sostenible se convierte así en una condición fundamental para el crecimiento empresarial en un entorno dinámico y cada vez más consciente.

Esta tendencia se respalda con los resultados de una encuesta ejecutiva realizada por (Kunkel & Matheson, 2023) para Deloitte, en la que se evidenció que el 51 % de las organizaciones están fortaleciendo sus prácticas internas de sostenibilidad mediante estrategias de marketing. Adicionalmente, el 47 % promueve productos y servicios con enfoque sostenible, y el 45 % ha comenzado a alinear sus operaciones con compromisos de sostenibilidad a largo plazo, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la Agenda 2030. Estos hallazgos subrayan la relevancia de incorporar la sostenibilidad no solo como parte del discurso empresarial, sino como eje articulador de las decisiones estratégicas.

En este marco, la propuesta busca posicionar los tratamientos mediante estrategias de diferenciación y comunicación directa con los clientes, destacando sus beneficios y resultados a través de testimonios reales; esto permitirá captar y fidelizar pacientes, fortalecer la presencia institucional y garantizar una experiencia de alto valor, impulsando así el crecimiento sostenible de la clínica y su consolidación como referente en el sector estético regional.

Uno de los elementos clave de diferenciación es la incorporación de ingredientes naturales; respondiendo a las tendencias globales del mercado; según el entorno el sector de tratamientos estéticos no invasivos alcanzará a nivel mundial los USD 190,5 billones para 2030, con una tasa de crecimiento anual del 15,4 % (Grand View Research, s/f). A nivel nacional, Colombia ocupa el segundo lugar como destino preferido para procedimientos estéticos, con un crecimiento del 31 % anual, mientras que el turismo médico proyecta ingresos cercanos a los \$990.500 millones ((SCCP, 2025), (Bernal

Durán, 2020)); el país se posiciona como uno de los destinos preferidos de los extranjeros en busca de tratamientos estéticos, en el reciente informe del sector salud, los autores afirman que:

De acuerdo con las cifras reportadas por Migración Colombia, el número de turistas extranjeros que entran al país por motivo de tratamientos médicos ha venido creciendo en forma sostenida desde 2021; el total reportado a cierre del año 2024 es de más de 22.600 turistas, lo que representa un crecimiento del 13,8% respecto al año inmediatamente anterior. (Sectorial, 2025)

Por estas razones previamente expuestas, la estrategia reconoce las tensiones éticas emergentes en el entorno digital. Si bien las redes sociales representan una herramienta poderosa para captar nuevos clientes, también han potenciado discursos críticos frente a los ideales tradicionales de belleza; movimientos como el body positive y la autoaceptación promueven la valoración de la diversidad corporal, étnica y de género, y exigen que los procedimientos estéticos se ofrezcan desde una perspectiva ética, empática y centrada en el bienestar del paciente. En consecuencia, esta propuesta no busca reforzar estereotipos excluyentes, sino posicionar la clínica como una institución comprometida con el respeto por la individualidad y la promoción de decisiones informadas.

Finalmente, el desarrollo de esta propuesta estratégica se apoya en las competencias adquiridas durante el programa de Maestría en Administración, lo que permite un análisis integral del entorno interno y externo de la organización; con ello, se pretende construir un modelo empresarial sólido, sostenible y adaptable que impulse el crecimiento de la Clínica Dr. Jairo Navarro y fortalezca su liderazgo como referente regional en medicina estética responsable.

Marco Institucional

Presentación General de la Empresa

La IPS Dr. Jairo Navarro Cirugía Plástica S.A.S, es una institución privada del sector salud, que ofrece servicios en consulta externa especializada en cirugía plástica estética, tratamientos de estética facial y corporal, siendo de vital importancia la calidad y efectividad de los mismos. Es una organización que cuenta con un recurso humano responsable e idóneo, con la experiencia necesaria que le permita al paciente ser atendido con seguridad, prontitud y amabilidad.

Dr. Jairo Navarro Cirugía Plástica S.A.S, cuenta con un número de 17 empleados entre ellos médicos, esteticistas, personal administrativo y de servicios generales. con un promedio de facturación anual de \$2.600.000.000 millones de pesos. (IPS Dr. Jairo Navarro Cirugía Plástica S.A.S, 2024). Es una empresa mediana en el sector salud.

Referentes Estratégicos

Misión: La IPS Dr. Jairo Navarro Cirugía Plástica S.A.S se dedica a proporcionar servicios especializados en cirugía plástica estética y tratamientos no invasivos de estética facial y corporal como una entidad privada de salud. Se distingue por su compromiso con la excelencia y el rendimiento en todos sus procedimientos. Su personal está formado por profesionales competentes y responsables con la experiencia necesaria para asegurar una atención segura, puntual y amable a todos los pacientes. (*Jairo Navarro Cirugía Plástica, s/f*)

Visión: Para el año 2031 continuaremos siendo una institución líder en el campo de la cirugía plástica a nivel regional, con reconocimiento en proyección nacional e internacional reconocidos por ofrecer altos estándares de calidad en la prestación de los servicios, integrando técnicas modernas y tecnología de punta. (*Jairo Navarro Cirugía Plástica, s/f*)

Uno de los valores corporativos de Dr. Jairo Navarro Cirugía Plástica S.A.S es la excelencia por compromiso con la calidad y el profesionalismo en cada servicio brindados enfocados en la seguridad garantizando la atención segura y confiable para todos los pacientes actuando con honestidad y transparencia en todas las actividades y decisiones; buscando siempre la constante innovación, mejoras y nuevas soluciones en el campo de la cirugía plástica y la estética corporal no invasiva.

Nuestro enfoque a compartir es diferenciación, siendo los primeros en mejor calidad, con un equipo de trabajo profesional e idóneo con las mejores y últimas tecnologías del mercado en el sector de cirugía plástica y estética corporal no invasiva.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional de la clínica Dr. Jairo Navarro Cirugía Plástica S.A.S se da de forma funcional, dado que todas las decisiones finales las toma el Doctor; como se observa en el anexo A.

CEO: El CEO es el Dr. Jairo Navarro, quien se apoya en la junta para tomar las decisiones de la organización.

Junta directiva: Conformada por el CEO, representante de la administración encargado de la gestión financiera, recursos humanos y administración general, además del business manager, responsable de la gestión general de la institución, incluida la implementación de políticas y la supervisión de las operaciones.

Departamento médico: Cirujanos plásticos y ayudantes médicos especialistas encargados de brindar consultas, realizar procedimientos quirúrgicos y garantizar la seguridad y efectividad de los tratamientos también encargado de la coordinación con otros departamentos para asegurar la eficiencia en el uso de recursos financieros.

Departamento estético: Profesionales dedicados a ofrecer tratamientos faciales y corporales no invasivos.

Departamento de enfermería: Encargada de brindar apoyo clínico durante las consultas y procedimientos, así como de la atención postoperatoria y seguimiento de los pacientes.

Personal administrativo y de apoyo: Conformado por la secretaria y la auxiliar contable, las cuales están encargadas de tareas administrativas, facturación y gestión de citas. El personal de servicios generales es responsable del mantenimiento y limpieza de las instalaciones.

Departamento financiero: Es el responsable de la gestión financiera general de la institución elaborando seguimiento del presupuesto, realización del análisis financiero mensual para la toma de decisiones estratégicas.

Departamento de comunicaciones: La community manager está encargada de la gestión de las redes sociales y presencia en línea de la institución, encargada también de la interacción con seguidores y respuesta a consultas y comentarios en redes sociales y trabajo conjunto de la creación de contenido relevante y atractivo para las audiencias en línea.

Departamento de fisioterapia: Profesionales especializados en fisioterapia con experiencia en rehabilitación postoperatoria, las cuales están encargadas de la realización de evaluaciones físicas y elaboración de planes de tratamiento personalizados para promover la recuperación y el bienestar de los pacientes.

Productos o Servicios Ofertados

Los productos y servicios ofrecidos por la IPS Dr. Jairo Navarro Cirugía Plástica S.A.S abarcan una amplia gama de tratamientos estéticos, los cuales son armados en paquetes predeterminados por la IPS o en algunos casos son armados por los propios pacientes; por lo que tenemos una política de gran flexibilidad con nuestros usuarios para que de esta forma tengan una experiencia agradable y así puedan aprovechar su momento de tranquilidad en nuestras instalaciones.

A continuación, están los servicios y equipos de última tecnología que ofrecemos, cada uno de ellos tiene múltiples funciones como: rejuvenecimiento facial,

pérdida de medidas y tonificación corporal, tratamiento para la celulitis, rehabilitación muscular (sea descanso del músculo o prevención de lesiones), eliminación de grasa localizada, limpieza facial, masajes corporales y tratamientos post operatorios.

Tratamientos: Venus Legacy, Indiba, electroestimulación, ultrasonido, Termobag, presoterapia, diodo lipólisis, crioterapia, técnica francesa, masajes y limpieza facial.

La conformación de un o varios paquetes son de gran importancia para que se noten los resultados a corto plazo. Es fundamental que el paciente que tome el paquete tenga conciencia de que gran parte del éxito de estos tratamientos (así como en todos los tratamientos estéticos) está en la alimentación. Al obtener uno de estos servicios en la parte de estética le obsequiamos al paciente una guía nutricional de 1500 calorías, así mismo contamos con un médico especialista en nutrición, que realiza un servicio a parte por si el paciente gusta en tener un servicio más premium y con más resultados a corto plazo. (*Jairo Navarro Cirugía Plástica, s/f*)

Análisis del Sector

Como se puede observar en el Anexo B, nuestros parámetros de justificación fueron: facilidad de acceso a información dentro de la página web con un valor de 0.4, tecnología utilizada en la organización con un valor de 0.3 y precios de los procedimientos con un valor de 0.3. La sumatoria de estas variables da una calificación total de 1.

En este análisis puntual de cada uno de los competidores se puede observar que EL obtuvo una puntuación total de 2.6, BN con una puntuación total de 4.1, DL con una puntuación de 1.3, SK con una puntuación de 3.6; con este análisis del sector pudimos observar que nuestro competidor que está por encima de nosotros (JN) en términos de marketing digital es BN y el otro más próximo sería SK que también nos lleva ventaja en estrategias de marketing. En conclusión, nuestra clínica en el área de estética tenemos que mejorar y encontrar una estrategia en el sector de

marketing digital y página web para que así logremos tener más impacto que nuestros competidores en las ventas.

La metodología usada para esta evaluación corresponde a una Matriz de Perfil Competitivo (MPC), basada en el modelo propuesto por (David et al., 2013), que permite analizar fortalezas y debilidades frente a la competencia.

En el caso de nuestra competencia, por políticas de privacidad, los nombres reales de las instituciones evaluadas se encuentran ocultos; las políticas de privacidad hacen referencia al conjunto de normas internas y disposiciones legales que regulan la recopilación, uso y divulgación de datos personales o institucionales, especialmente cuando dicha información no ha sido autorizada para su divulgación pública. En este sentido, se optó por la codificación de los nombres de las clínicas analizadas para garantizar la protección de sus identidades y evitar vulneraciones a sus derechos de confidencialidad.

La información utilizada para el análisis competitivo fue obtenida principalmente a través de observación directa de los perfiles públicos en redes sociales como Instagram y Facebook, así como también del contenido disponible en sus páginas web institucionales. Aproximadamente el 70% de la información fue obtenida de redes sociales públicas y páginas web (información abierta), mientras que el 30% restante corresponde a datos sensibles derivados de la experiencia del usuario, comentarios anónimos o interacciones indirectas con personal como el área de marketing de la clínica, que ha tenido contacto con dichas instituciones.

Después de realizar la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), decidimos realizar una Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (MCPE) (ver Anexo C) para proponer estrategias que nos permitan estar por encima de la competencia; esta matriz está dividida en factores externos con (oportunidades y amenazas) y factores internos (fortalezas y debilidades)

Esta matriz se construyó con base en la propuesta metodológica de (David et al., 2013), asignando pesos, calificaciones y puntuaciones según variables estratégicas.

Oportunidades: contiene variables de incremento en procedimientos estéticos (hombres y mujeres) con una puntuación del 0.19 (Mount Royal, 2023), mejora en la atención y carisma de los empleados con una puntuación de 0.04 y personal especializado con una puntuación de 0.04.

Amenazas: contiene variables de entradas de nuevos centros estéticos con un puntaje de 0.19, marketing con un puntaje de 0.04 y localización con una puntuación de 0,06. Fortalezas: contiene una variable de equipos de última tecnología con una puntuación de 0,25 Debilidades: contiene una variable equipos en constante reparo con una puntuación de 0,25. La conclusión de esta matriz es que nuestro primer enfoque está dirigido hacia el marketing, para después lograr hacer una mejor publicidad de nuestro producto sostenible que vamos a implementar a largo plazo; esta estrategia se alinea con las recomendaciones del Ministerio de Salud y Protección Social en el informe de gestión 2024 (Jaramillo, 2024), donde incentivan la transformación digital y la visibilidad en línea en el sector salud privado.

Marco de Referencia

Antecedentes Históricos de la Cirugía Plástica

Cuando damos una mirada a la historia desde hace muchos años, el hombre se ha sometido a procedimientos quirúrgicos de distintos tipos; no solo como se veía al inicio de la historia de la cirugía, en procedimientos para la reparación en pacientes con alguna afectación en su salud por accidentes o malformaciones. Como lo describen (Rojas Beltran & Buitrago Galido, 2017) en su trabajo de grado de la Pontificia Universidad Javeriana:

“Los orígenes de la cirugía plástica en Colombia se remontan a la época precolombina, para ese entonces se practicaban momificaciones, mutilaciones, incisiones y disecciones, con un cuchillo ceremonial llamado “tumi”. Así mismo, se anestesiaba mediante la ingesta de chicha, coca, yagé, entre otras plantas alucinógenas. El moldeo del rostro, según las prácticas indígenas, implicaba deformaciones craneales a través de la compresión del cráneo con tablillas usadas durante la infancia”. (p. 10)

Así mismo, en el newsletter publicado por el especialista en actualidad histórica (Sadurní, 2023) de National Geographic, habla sobre el maravilloso descubrimiento realizado hacia el año 1862 de un papiro con información médica de lo que los egipcios practicaban hace más de 4.500 años; el papiro Edwin Smith es considerado como uno de los tratados médicos más antiguos descubierto por el hombre y que contiene recetas e indicaciones de que ya en su época se llevaban a cabo procedimientos quirúrgicos como cirugías traumáticas, suturas entre otros. Otro antecedente importante que enmarca la historia de los procedimientos estéticos se desarrolló en la India; donde los autores (Majmundar et al., 2015) del artículo “Neurosurgery in Ancient India: Susruta” describen que los médicos cirujanos afirman a Susruta Samhita como el padre de la cirugía plástica por sus técnicas utilizadas en

los 600 a 800 AC en reconstrucción nasal y cirugía de colgajo de piel; además de grandes aportes en especialidades como neurología y urología.

Sin embargo, tras hacer una revisión de la historia donde hay un sin número de aportes desde diferentes lugares del mundo; se debe mencionar que el gran aporte o detonante a la práctica del ámbito estético se dio gracias a las guerras de la civilización en el tiempo. Durante la I guerra mundial la afectación a los combatientes fue más extrema, debido a mutilaciones y desfiguraciones por las armas empleadas; fue así como los médicos se vieron obligados a practicar nuevas técnicas para reemplazar partes del cuerpo afectadas tras los combates, y esto a su vez forzó a los países a formar especialistas en esta área. Para la II guerra mundial estas técnicas estaban más mejoradas y los procedimientos practicados se enmarcaban en la reparación o funcionalidad de los pacientes; el componente estético y la apariencia final empezó a ser un punto fundamental de éxito tras una intervención médica.

(Tatiana et al., 2020)

Estos antecedentes históricos enmarcan lo descrito en este marco teórico, pues es una afirmación a que el hombre se ha sometido a diferentes procedimientos, incluidos los estéticos, que hoy son una realidad en la mayoría de los hogares colombianos. Actualmente el auge de los procedimientos estéticos ha dejado también a un lado muchos paradigmas, como la práctica enmarcada en el sexo femenino o la posición social y económica para acceder a estos servicios de salud. Hoy el mercado ofrece una amplia gama de opciones y posibilidades a los hombres, así como accesibilidad en ámbitos económicos para personas de cualquier círculo social; esto genera una alta demanda de pacientes y a su vez la necesidad de contar con más especialistas cirujanos en el área de la estética; por ello durante el aniversario número 60 de la Sociedad Colombiana de Cirugía Plástica, (Galán Suárez, 2016) habla en su artículo publicado “Sociedad Colombiana de Cirugía Plástica Estética y Reconstructiva, 60 años de historia” la importancia e integralidad que deben tener los

cirujanos formados en el país al interior de la sociedad; esta se encuentra enmarcada por un alto contenido académico y científico, pero a su vez con una fuerte formación ética y moral; lo que nos conlleva a dar una vista a la forma como se está desarrollando el mercado de la cirugía estética en Colombia.

Los Procedimientos Estéticos en Colombia

El Instituto Nacional de Salud en su publicación del protocolo de vigilancia de lesiones de causa externa (accidentes de consumo y procedimientos estéticos) describe dentro del punto de situación epidemiológica que el total de procedimientos estéticos realizados en Colombia en el año 2019 fue de 413.513, de los cuales el 1,1% corresponden a procedimientos no quirúrgicos, objeto de análisis de este documento de investigación. (Quiroga, 2022). Uno de los elementos fundamentales a considerar en el proceso de masificación de los procedimientos estéticos son los medios de comunicación, información y difusión masiva; los cuales, a través del cine, la televisión, los diarios, las revistas, los folletos, los comics y la radio, se instituyeron como los agentes de socialización de la población por excelencia. En este contexto, la televisión se definió como el medio de difusión masiva preferido por espectadores y anunciantes, de modo que se consolidó como la tecnología capaz de universalizar las demandas y necesidades del capital económico, según Bourdieu (2003).

En este contexto según el libro *Bellas para morir* de (Pineda, 2020), menciona que la industria cinematográfica, televisiva y los medios de comunicación en general liderados por un ejército de directores, productores, editores, diseñadores y publicistas; a través de contenidos como las películas, el cine animado, las series, las telenovelas, la publicidad y los productos informativos; construyen, reconstruyen, difunden, promueven, propagan, perpetúan e imponen a las niñas y a las mujeres imaginarios, arquetipos, estereotipos, ideales, ilusiones, modelos y estándares de belleza inalcanzables, los cuales, como se ha mencionado anteriormente, se construyen a través de premisas sexistas, gerontofobias, racistas y gordofóbicas.

Adicionalmente, los medios, a través de sus diversos contenidos audiovisuales en el pasado y en la actualidad, han mostrado exclusivamente a mujeres ideales, mujeres jóvenes, blancas y delgadas que responden a los cánones de belleza; mujeres que no se verían caminando en la calle, en la universidad, en el trabajo o en la tienda, pues estas mujeres solo aparecen en el cine, en la televisión, en las revistas y en las vallas publicitarias. Dado que el ideal de belleza fue alimentado por la industria fílmica, discográfica, pornográfica a través del bombardeo, reproducción y de la imagen y mensajes de actrices. (Pineda, 2020)

No obstante, este hecho pasa desapercibido por la mayoría, porque estos discursos y representaciones mediáticas distorsionan la realidad e impiden a las mujeres encontrar patrones de referencia con los cuales identificarse, al mismo tiempo que ejercen un adoctrinamiento estético sobre las mujeres mediante la exaltación de los llamados “defectos” e “imperfecciones”. De esta manera, se descalifica, se agrede y se socava la autoestima de la mujer, facilitando la emergencia de la depresión y la inseguridad a fin de lograr el consumo masivo de los productos y servicios ofrecidos por la industria cosmética, farmacéutica y quirúrgica. En este contexto, la mujer inconforme y persuadida recurre a cremas para retardar la llegada de la edad, se pinta el cabello para ocultar las canas, se maquilla el rostro con la esperanza de lucir más atractiva, se coloca fajas y rellenos, se somete a entrenamiento físico, hace dietas, se opera, pero nunca logra alcanzar el canon de belleza difundido y exaltado por los medios de comunicación. Esto lleva a las mujeres a recurrir a más cosméticos, a maquillarse más, a realizarse peelings y liftings, a tomar adelgazantes y supresores del apetito, a realizarse la liposucción, a colocarse implantes de senos y de glúteos, para después volver a realizarse más y más procedimientos; a modificarse al punto de perder la identidad, de parecer otras, de perder sus expresiones faciales e incluso la movilidad corporal; no obstante, cuando

se han excedido, son violentamente excluidas y rechazadas por el sistema que las oblige a modificarse (Pineda, 2020).

Según la Sociedad Colombiana de Cirugía Plástica (SCCP, 2023) Colombia en el sector de los procedimientos estéticos en general ha presentado un incremento del 31% frente al año 2022, siendo uno de los países con mayor crecimiento durante los últimos años a nivel mundial; teniendo en cuenta que estas cifras corresponden a la post-pandemia por Covid-19, es un mercado muy atractivo para quienes incursionan en el ámbito estético en el país.

Hoy en día estos procedimientos se realizan en pacientes saludables, que quieren tener un cambio notable en su aspecto físico; según (Arriagada, 2016) en su artículo "Buenas prácticas en cirugía estética: Algunas consideraciones desde la Bioética" la sociedad del siglo XXI cada día es mayor la preocupación de las personas por su apariencia física, esto se ve reflejado en su texto descrito:

"búsqueda de centros de belleza con ofertas variadas de todo tipo de tratamientos para obtener la figura perfecta". (p. 2)

Y es justo allí donde se enmarca el objetivo de esta investigación, sobre la oferta de estos centros o clínicas de cirugía estética; para ello hay que analizar cómo se desarrolló este sector en el país y establecer la mejor estrategia empresarial que podemos implementar al interior de la clínica estética; esta estrategia empresarial es un factor clave para el éxito de las organizaciones en entornos altamente competitivos. (David et al., 2013) la define como "la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una empresa logre sus objetivos". En los servicios de salud y estética, la estrategia sólida es fundamental dada la creciente demanda y oferta de estos servicios, como evidencia el documento para la ciudad de Neiva, donde proliferaron numerosas clínicas estéticas en los últimos años. La Clínica Dr. Jairo Navarro, con más de 25 años en el mercado, enfrenta este nuevo escenario competitivo y la necesidad de replantear su estrategia empresarial para diferenciarse,

incorporando elementos de marketing, sostenibilidad y gestión de operaciones de vanguardia. Esta investigación busca diseñar dicha estrategia integral para la clínica.

Estrategia Empresarial y Planeación Estratégica

(Hill et al., 2019) definen la administración estratégica como "el conjunto de compromisos, decisiones y acciones que requiere una empresa para lograr competitividad estratégica y retornos superiores al promedio". Implica un proceso de formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

La formulación inicia con la declaración de la misión, visión y valores de la empresa, que la Clínica Dr. Jairo Navarro tiene definidos para brindar servicios estéticos especializados con excelencia, profesionalismo y seguridad para los pacientes. Luego se realiza un análisis externo para identificar oportunidades y amenazas, y un análisis interno de fortalezas y debilidades (David et al., 2013). El documento señala como oportunidades el aumento en la demanda de procedimientos estéticos, pero también como amenazas la entrada de nuevos competidores y la necesidad de fortalecer el marketing; entre las fortalezas destaca contar con personal especializado y equipos de última tecnología, y como debilidad la falta de una estrategia empresarial integral.

Con base en este análisis DOFA se formulan las estrategias, que según (David et al., 2013) pueden ser de integración, intensivas, diversificación o defensivas. La Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica sugiere que la clínica debe enfocarse primero en fortalecer su marketing para luego promocionar un componente diferenciador basado en la sostenibilidad.

Competitividad y Ventaja Competitiva

(Porter, 2008) plantea el modelo de las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia: rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos entrantes, productos sustitutos, poder de negociación de compradores y de proveedores.

Evaluar estas fuerzas es clave en sectores con alta rivalidad como el de estética no invasiva en Neiva.

Las estrategias genéricas de (Porter, 2008) para lograr ventaja competitiva son: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque (nicho). El documento sugiere que la clínica debe apostar por una estrategia de diferenciación con base en calidad, servicio especializado y un componente de sostenibilidad. Este factor diferencial es indispensable pues permiten una cobertura de mercado más extensa; brinda a los usuarios finales diferentes opciones frente a un tratamiento y presupuesto.

(Hitt et al., 2015) mencionan que las empresas deben analizar los factores clave de éxito en su industria para ser competitivas, los cuales en el sector estético podrían incluir: tecnología de vanguardia, personal altamente capacitado, ubicaciones estratégicas, marcas reconocidas, costos competitivos, entre otros.

Sostenibilidad y Responsabilidad Social

El concepto de triple bottom line acuñado por (Elkington, 1998) plantea que las empresas deben buscar no sólo la rentabilidad económica, sino también un desempeño ambiental y social responsable para ser verdaderamente sostenibles.

En el sector estético, incorporar prácticas sostenibles y el uso de productos naturales puede ser un factor diferenciador relevante, además de una demostración de responsabilidad social según (Argandoña, 2012). El documento indica que actualmente pocas clínicas en Neiva incluyen este componente.

La Clínica Dr. Jairo Navarro visualiza la posibilidad de agregar un componente natural en sus tratamientos como parte de su estrategia empresarial, siendo un aspecto para evaluar con sus clientes en términos de viabilidad e interés. Esto le permitiría proyectar una imagen de organización socialmente responsable y diferenciarse en el mercado local.

Gestión de Operaciones y Calidad

La gestión de operaciones busca crear los productos/servicios de la empresa de manera eficiente (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2011). En servicios de salud, garantizar la calidad es un imperativo por los altos niveles de riesgo e incertidumbre para los pacientes (Donabedian, 1988); esta oferta de servicios a tiempo permite contar con mayor cantidad de pacientes traducidos en aumento de clientes y utilidades para la empresa.

La capacitación del personal, seguimiento de protocolos y normas como la ISO 9001 en gestión de calidad, son aspectos clave para las clínicas estéticas. Estos factores hacen parte de la estrategia empresarial a implementar, pues con ello se garantizan altamente los servicios ofertados de calidad. Adicionalmente, el uso de tecnología de vanguardia es un componente esencial que aporta confiabilidad en los procedimientos estéticos; recientemente en la revista portafolio, (Murillo Herrera, 2023) expresa como la tecnología y la belleza se fusionan para ofrecer un gran aporte a la industria estética. Y justamente al ser el objetivo de este análisis los procedimientos estéticos no invasivos, dicha tecnología cumple un papel fundamental en el desarrollo del negocio.

Los mayores beneficios de este tipo de tratamientos los podemos cuantificar en tiempo de recuperación de los pacientes al someterse a estos procedimientos, resultados más precisos y naturales, mayor seguridad y confort por el uso de tecnología de vanguardia, personalización de tratamientos según la necesidad y objetivo de cada paciente y constantes avances en el desarrollo de equipos médicos; describe (Murillo Herrera, 2023) en su artículo. Este último factor hace parte de los objetivos de la clínica en cuanto a estrategia, pero también en el ámbito financiero, pues la inversión en tecnología de equipos biomédicos especializados en procedimientos estéticos no invasivos representa un alto valor económica. Esta inversión debe contar con un plan financiero de compra del equipo y además un plan financiero de retorno de la inversión.

El documento destaca que la Clínica Dr. Jairo Navarro ha invertido en equipos de última tecnología y capacitación del personal especializado como fortalezas.

Marketing de Servicios en el Sector Estético

Para crecer hoy, las firmas legales deben activamente comercializar sus servicios. Marketing, que incluye publicidad, está diseñado para decirles a los consumidores quién es usted, cómo puede satisfacer sus necesidades y cómo pueden comunicarse con usted. Obviamente, las empresas también obtienen nuevos negocios a partir de recomendaciones personales y referencias de clientes. Sin embargo, la mayoría de los clientes nuevos encontrarán su empresa a través del marketing en directorios, como las páginas amarillas, en vallas publicitarias y otros carteles, y cada vez más en línea. El marketing online o digital ofrece ventajas importantes. Como lo menciona (McClurg, 2013) en la revista *El Marketing Digital* es clave para el crecimiento de la práctica: entender el SEO, el PPC, el bricolaje, el DID y las redes sociales.

“Su alcance o el número de personas a las que conecta es enorme, y cuando se combina con las redes sociales, las multiplicaciones llegan aún más lejos, hasta cinco veces.

Sus resultados se pueden medir y cuantificar utilizando herramientas gratuitas”. (p.28)

Los resultados se pueden medir y cuantificar utilizando herramientas gratuitas, como Google. Los datos generados proporcionan información valiosa para afinar los esfuerzos de marketing en curso. Una cosa es segura en el mundo de las compras digitales: si su empresa no está expuesta allí, los consumidores no podrán encontrarla. Esto menciona (McClurg, 2013) en la revista “*El Marketing Digital* es clave para el crecimiento de la práctica: entender el SEO, el PPC, el bricolaje, el DID y las redes sociales”.

“Atraer a los consumidores a través de las redes sociales y aprovechar sitios profesionales como LinkedIn.com y sitios para consumidores como Facebook.com.” (p.28)

Según (McClurg, 2013) El Marketing de las redes sociales mejor conocido como Facebook, incluyen redes sociales en línea en las que los consumidores "pasan el rato" para charlar, revisar películas, hablar sobre series de TV y califican productos. Es una poderosa herramienta de creación de conciencia y marca. Cada vez más, los usuarios de las redes sociales también realizan transacciones comerciales con las empresas que interactúan con ellos. Los sitios de redes sociales, como Facebook, LinkedIn.com y Twitter, son como cócteles en línea donde la charla puede ser la mejor publicidad de boca en boca. Facebook, el principal sitio de redes sociales, tiene 500 millones de usuarios activos y dedican 700 mil millones de minutos al mes. Según SOS Marketing, el 51 por ciento de los seguidores de Facebook y el 67 por ciento de los seguidores de Twitter tienen más probabilidades de comprar las marcas que siguen. Las redes sociales representan mucho más que una mera estrategia de marketing estática o pasiva; son, en realidad un medio altamente interactivo. En este entorno, lo que se elige publicar en la página no solo debe ser relevante, sino también para los seguidores. La clave radica en generar y responder a publicaciones de manera que fomenten la conversación y la participación. Es crucial ofrecer un contenido que despierte el interés y la curiosidad de la audiencia, lo que a su vez alimentará la dinámica y la conexión en esta plataforma; consejos, informes o artículos descargables. El objetivo final de las redes sociales es generar confianza en sus servicios, de modo que cuando los visitantes los necesiten sepan que deben hacer clic en su sitio web para obtener más información o llamar directamente desde su página de perfil de redes sociales. (McClurg, 2013).

Ciertamente, cualquier marketing que se haga debe cumplir con todos los elementos legales. Sin embargo, el contenido legal en sí no es la parte más importante del marketing. El objetivo de su estrategia de marketing no es responder todas las preguntas que pueda tener un cliente potencial, sino proporcionarle la información suficiente para convencerlo de que usted y su empresa pueden ahorrar tiempo al navegar por el sistema legal. Algunas empresas pueden apoyar este tipo de marketing por sí solas; muchos no pueden. (McClurg, 2013).

“La agencia no necesita estar compuesta por expertos legales; sin embargo, los expertos deben ser profesionales del marketing digital. La empresa de marketing debe proporcionar: Amplio conocimiento y experiencia en el diseño, gestión y seguimiento de programas de marketing digital. La empresa debería poder ayudar con el diseño y la producción web, las redes sociales, el SEO y PPC, e incluso ser una fuente de relaciones públicas y comunicados de prensa, informes técnicos y cualquier otra cosa que pueda resultarle útil para comercializar sus servicios.” (p.30)

(Wedel & Kannan, 2016) mencionan en la revista “Journal of Marketing | Mapeo de los límites del marketing: lo que hay que saber los datos han sido llamados “el petróleo” de la economía digital”. La captura rutinaria de información digital a través de aplicaciones móviles y en línea produce una gran cantidad de datos; transmite cómo los consumidores se sienten, se comportan e interactúan en torno a productos y servicios, así como responden a los esfuerzos de marketing. Los datos están asumiendo un papel cada vez más central en las organizaciones, a medida que los profesionales del marketing pretenden aprovecharlos para construir y mantener relaciones con los clientes, personalizar productos, servicios y la mezcla de marketing; y automatizar procesos de marketing en tiempo real. El crecimiento explosivo de los medios, canales, dispositivos digitales y aplicaciones de software ha

brindado a las empresas oportunidades sin precedentes para aprovechar los datos y ofrecer más valor a los clientes, mejorar sus experiencias, aumentar su satisfacción, lealtad, y extraer valor. Aunque es posible que inicialmente se haya exagerado el potencial de los big data y que las empresas hayan invertido demasiado en captura y almacenamiento de datos y no lo suficiente en análisis, cada vez está más claro que la disponibilidad de big data está generando culturas de decisión basadas en datos en las empresas; proporcionándoles ventajas competitivas y teniendo un impacto significativo en su desempeño financiero. El reconocimiento cada vez más generalizado de que los big data pueden aprovecharse eficazmente para respaldar las decisiones de marketing, se pone de relieve por el éxito de los líderes de la industria. Han surgido formas completamente nuevas de marketing, incluidas las recomendaciones, las geovallas, el marketing de búsqueda y el retargeting.

“El análisis de marketing ha llegado a desempeñar un papel central en estos desarrollos, y existe una demanda urgente de métricas y métodos analíticos nuevos y más potentes que hagan que las operaciones de marketing basadas en datos sean más efectivas”. (p.98).

El marketing de servicios posee características distintivas respecto al de bienes, como su intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y caducidad (Lovelock et al., 2015). La mezcla de marketing se amplía a 7 P's: producto, plaza, promoción, precio, personal, evidencia física y proceso.

(Camacho Castellanos, 2008) resalta la importancia del marketing en instituciones de salud para atraer y retener pacientes en mercados cada vez más competidos. Las estrategias deben enfocarse en desarrollar una marca fuerte, con una propuesta de valor distintiva basada en calidad, tecnología, personal calificado y responsabilidad social.

En el caso de la Clínica Dr. Jairo Navarro, el documento identifica la necesidad de fortalecer sus estrategias de marketing y presencia digital para diferenciarse de competidores como BN y SK que lideran en este aspecto según la Matriz de Perfil Competitivo. Kotler y Keller (2016) destacan el rol clave del marketing digital para las empresas de servicios.

Al diseñar la nueva estrategia empresarial, será importante reforzar estos aspectos operativos, financieros, calidad y de marketing como ventajas competitivas respaldadas por la trayectoria y experiencia de la clínica Dr. Jairo Navarro en el sector.

Diseño Metodológico

Tipo de Investigación

La presente investigación adoptó un enfoque mixto, por un lado tiene un planteamiento cuantitativo de tipo descriptivo transversal, ya que se buscó caracterizar la población encuestada (Hernández Sampieri et al., 2014), en el contexto de la Clínica Dr. Jairo Navarro; esta elección se justifica en la necesidad de obtener datos objetivos y medibles que permitieran identificar tendencias y patrones en una muestra representativa del público objetivo, lo cual facilita la toma de decisiones estratégicas fundamentadas. Así mismo, se complementa al tener un enfoque cualitativo como menciona el autor (Hernández Sampieri et al., 2014) “en el que se pretende examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean” (p.248) en este caso la percepción y comportamiento frente a procedimientos estéticos.

En cuanto al diseño de investigación utilizado fue no experimental, debido a que los datos se recolectaron en un único momento del tiempo, sin manipulación de variables, con el fin de observar y analizar la situación actual del mercado y las preferencias de los usuarios; este diseño es pertinente en estudios de mercado y diagnóstico organizacional, dado que permite obtener una fotografía actualizada del fenómeno estudiado sin alterar el entorno.

El instrumento utilizado para recolectar la información es una encuesta estructurada de tipo cerrada, la cual fue diseñada con base en los objetivos específicos del estudio; esta encuesta se aplicó a una muestra no probabilística por conveniencia, conformada por hombres y mujeres, pacientes activos, inactivos y referidos mayores de edad residentes en Neiva, quienes manifestaron interés o experiencia en procedimientos estéticos.

Las técnicas de análisis de los datos fueron de tipo estadístico descriptivo, se utilizaron frecuencias absolutas y relativas (porcentajes) y gráficos de barras, los cuales permitieron identificar y representar de manera clara las preferencias, hábitos de consumo y

nivel de conocimiento sobre los productos y servicios ofrecidos por la clínica. El procesamiento de datos se realizó mediante Microsoft Excel y Google Forms.

Los parámetros de análisis se establecieron con base en las siguientes variables: edad, género, nivel de ingresos, conocimiento sobre la miel y sus propiedades, consumo habitual de productos naturales, disposición a probar productos estéticos con ingredientes naturales, presupuesto disponible para procedimientos estéticos, y canales de comunicación preferidos. Estos parámetros permitieron segmentar la población y establecer perfiles de consumidores potenciales que orientan la propuesta estratégica.

Análisis Externo

Con el fin de conocer el contexto externo bajo el cual se desarrolla la clínica Dr. Jairo Navarro en el sector de los procedimientos estéticos, se realiza un análisis en la tabla 1. con la matriz de las cinco fuerzas de Porter. (Porter, 2008)

Tabla 1

Matriz Porter

Matriz de las fuerzas de Porter		
5 FUERZAS DE PORTER	Oportunidades	Amenazas
Poder de negociación de los compradores (pacientes)	1 Aprovechar la tendencia de aumento (31% anual) de procedimientos estéticos en Colombia y su alta demanda.	1 Alta sensibilidad al precio final de los tratamientos estéticos.
	2 Posibilidad de fidelizar pacientes mediante programas de lealtad y atención personalizada.	2 Comparación constante entre clínicas por parte de los pacientes.
	3 Tendencia creciente hacia la elección por procedimientos estéticos naturales y menos invasivos, permitiendo posicionar servicios diferenciadores (ingredientes orgánicos).	3 Generar credibilidad entre los pacientes sobre la implementación de productos orgánicos y tratamientos menos invasivos.
	4 Escoger un nicho específico para la	4 No tipificar bien los pacientes y el nicho

	realización de pautas en redes sociales.		adecuado para la realización de pautas.	
Amenaza de nuevos competidores / potenciales	1	La experiencia y reputación de la clínica permiten aprovechar la desconfianza hacia nuevos actores sin respaldo médico.	1	Clínicas recién creadas suelen destinar altos presupuestos a redes sociales y publicidad, captando la atención del público joven y con bajo nivel de fidelización.
	2	Aprovechar el cumplimiento normativo, las licencias sanitarias, y las certificaciones médicas como ventaja competitiva frente a centros informales que recién ingresan sin respaldo profesional.	2	Clínicas nuevas pueden atraer por estética, innovación visual, instalaciones recientes, sin que necesariamente ofrezcan mayor calidad médica.
	3	La apertura del mercado puede motivar la expansión a través de alianzas estratégicas, franquicias, licencias o nuevas sedes en municipios cercanos.	3	Los costos iniciales moderados, especialmente para servicios no quirúrgicos, facilitan que más profesionales independientes abran clínicas o consultorios con mínima inversión.
	4	Mientras los nuevos actores compiten por precio, la clínica puede crear líneas exclusivas con ingredientes naturales, protocolos propios o membresías personalizadas enfocados en nichos específicos internacionales como turismo médico.	4	Nuevos competidores tienden a captar pacientes bajando tarifas, lo que presiona a los actores establecidos a competir en precio, afectando márgenes de rentabilidad.
Rivalidad entre los competidores	1	La alta rivalidad puede motivar sinergias en lugar de competencia directa, como alianzas con centros de nutrición, gimnasios o spas para servicios integrados.	1	Mientras el mercado se expande, también lo hacen los competidores: nuevas clínicas y consultorios aprovechan el mayor volumen, intensificando la competencia directa.
	Matriz de las fuerzas de Porter			
	2	Pocos competidores en el mercado local cuentan con la trayectoria de la clínica Dr. Jairo Navarro (25 años), lo que permite	2	Muchos pacientes prueban diferentes clínicas en busca de promociones o

		posicionarse como una clínica con respaldo, trayectoria y resultados comprobables.		novedades, lo que dificulta mantener una base estable de pacientes recurrentes.
		En un mercado saturado, destacar por el trato personalizado, la experiencia clínica, la seguridad del paciente y la tecnología utilizada puede pesar más que el precio.	3	Guerra de precios por parte de otros centros de estética, genera saturación publicitaria en medios digitales.
		La clínica puede consolidar relaciones con laboratorios o distribuidores nacionales de productos estéticos, negociando precios preferenciales, exclusividad o co-branding para nuevos productos diferenciadores.	1	En ciudades intermedias como Neiva, no siempre hay disponibilidad directa de proveedores certificados; esto obliga a adquirir productos en otras ciudades, con mayores costos logísticos o demoras en entrega.
Poder de negociación de los proveedores		Al contar con varias opciones de insumos y equipos (nacionales e importados), la clínica puede evitar la dependencia de un solo proveedor y negociar mejores condiciones de compra, garantías y soporte técnico.	2	La devaluación del peso colombiano frente al dólar y al euro, impacta directamente en los precios de insumos, elevando los costos operativos y dificultando la planificación financiera.
		En Colombia ha crecido la producción de ingredientes orgánicos y naturales como la miel, propóleos y extractos vegetales, lo que permite negociar directamente con proveedores regionales, disminuyendo costos logísticos y tiempos de entrega.	3	Los principales insumos médicos y estéticos (como toxina botulínica, ácido hialurónico, tecnología láser, equipos de radiofrecuencia) son dominados por pocas marcas certificadas, lo que limita el margen de negociación para las clínicas pequeñas.
Amenaza de productos sustitutos		Oportunidad de educar al paciente sobre diferencias entre procedimientos médicos y tratamientos alternativos.	1	Influencia de redes sociales que promueven métodos caseros no supervisados.
		Incursionar en la creación de líneas cosméticas propias como extensión del servicio.	2	Abundancia de tratamientos sustitutos: cosméticos, spas, dispositivos caseros a bajos costos.

Análisis Interno

Con el fin desarrollar un plan estratégico adecuado para las necesidades de la clínica se implementa una matriz DOFA en la tabla 2. con las correspondientes debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; según el desarrollo del negocio al interior de la clínica.

Tabla 2

Matriz DOFA

Matriz DOFA					
		Fortalezas		Debilidades	
Factores Internos IFAS	F1	Amplia trayectoria en el sector, reconocimiento de marca a nivel local y regional.	D1	Débil posicionamiento digital y escasa inversión en estrategias de marketing multicanal lo cual genera segmentación de mercadeo inadecuada.	
	F2	Profesional clínico altamente calificado y actualizado en procedimientos estéticos.	D2	Ausencia de un sistema moderno de inteligencia comercial o CRM para seguimiento efectivo de clientes y prospectos.	
	F3	Portafolio consolidado de servicios en medicina estética, con altos niveles de satisfacción; generando alta fidelización de pacientes recurrentes.	D3	Falta de articulación estratégica entre las áreas funcionales (finanzas, talento humano, comercial).	
Factores Externos					

Matriz DOFA			
Oportunidades		Estrategias FO	Estrategias DO
O1	Crecimiento sostenido del mercado de medicina estética en Colombia y aumento del turismo médico, según las fuentes consultadas.	Implementar servicios de tele consulta o seguimiento virtual para pacientes frecuentes, reforzando la fidelización y ampliando cobertura hacia pacientes nuevos con enfoque hacia turismo médico, sin aumentar infraestructura física.	Implementar un sistema de CRM y analítica comercial con el apoyo de programas de digitalización empresarial para mejorar el seguimiento al paciente y la captación de nuevos usuarios.
O2	Posibilidades de alianzas estratégicas con proveedores de insumos naturales y marcas cosméticas.	Consolidar alianzas estratégicas con marcas cosméticas naturales y proveedores sostenibles, aprovechando el portafolio existente y la imagen positiva de la clínica.	Centrarse principalmente en métodos de marketing tradicionales, como folletos y anuncios impresos, puede restringir el alcance a las nuevas generaciones que prefieren buscar información y realizar compras mediante canales digitales.
O3	Tendencia del consumidor hacia productos naturales y tratamientos menos invasivos.	Diseñar y fortalecer procedimientos estéticos con ingredientes naturales, apalancándose en la trayectoria clínica y en la creciente demanda por tratamientos naturales y menos invasivos.	Fortalecer la estrategia de marketing digital con enfoque en salud natural, aprovechando las tendencias de consumo, mediante la implementación de campañas educativas y testimonios de casos reales.
Amenazas		Estrategias FA	Estrategias DA
A1	Inestabilidad económica que afecta la capacidad de pago de los clientes y limita la demanda.	Implementar un enfoque económico flexible en la oferta de servicios, que incentive la fidelización de los pacientes sin comprometer la calidad ni la experiencia del usuario, como medida para contrarrestar la reducción en la demanda	Desarrollar un plan de mejora integral para profesionalizar las áreas funcionales (comercial, financiera, talento humano).
A2	Alta competencia en el sector, con clínicas abiertas recientemente.	Diferenciarse en un mercado competitivo con una propuesta de valor centrada en la experiencia de la clínica, uso de ingredientes naturales, tratamientos personalizados menos invasivos y la confianza construida con pacientes fidelizados.	Establecer convenios con proveedores locales para sobre insumos recurrentes, para no afectar la importación de equipos de alta tecnología.

Matriz DOFA			
A3	Saturación publicitaria, lo cual genera dificultad para destacar en redes sociales y medios digitales sin una estrategia clara.	Tener días y horarios específicos para realizar las publicaciones para que así no se satura de información las redes sociales; llevando a esto al desinterés del consumidor a revisar el contenido gráfico que se sube.	Diseñar campañas de bajo costo y alto impacto en redes sociales para contrarrestar la baja visibilidad actual y la saturación publicitaria.

Población, Muestra y Ficha Técnica

A continuación, se describe la población y muestra a los cuales se les aplicará el instrumento de medición, en este caso la encuesta:

Dirección: La dirección es la primera parte en la que se debe aplicar el instrumento de medición (encuesta), dado que son los que avalúan los beneficios o riesgos del nuevo producto. En cuanto a los colaboradores (personal de estética): Las esteticistas que hacen parte del personal, son las principales participantes, a las cuales se debe preguntar sobre el alcance de los proyectos. Están en la línea de frente del tratamiento, gracias a ellas los tratamientos son realizados y se obtienen los resultados requeridos por los pacientes. Ellas son nuestra guía en primer lugar para lanzar el tratamiento ya que tienen el conocimiento profesional de cómo se llevarán a cabo los procedimientos estéticos.

Posteriormente como actores externos se aplicará a pacientes activos: En este tipo de investigación (del sector salud) son de suma importancia los pacientes activos; dado que ellos se benefician de los nuevos tratamientos estéticos y son los que gozan de los resultados requeridos; además de conocer la trayectoria de la clínica en cuanto a la calidad de los servicios ofrecidos. Así mismo, se cuenta con pacientes inactivos: estos pacientes son quienes ya conocen nuestros procedimientos y llevan una fidelidad con la organización. Su aporte es importante dado que al ver un nuevo producto diferenciador se pueden interesar en dar su opinión y tomarlo en un futuro.

Por último, los consumidores: son los clientes potenciales que logramos captar su atención por medio de las pautas en redes sociales, folletos y voz a voz. Es de importancia que estén dentro de la población por lo que gracias a ellos podemos medir el impacto del interés del producto y así ver si lograr obtener las ventas estimadas.

Identificación de las Variables

Dentro de nuestro marco teórico contamos con variables mixtas de tipo cualitativas y cuantitativas; las cuales podemos medir con la encuesta a aplicar al grupo poblacional descrito anteriormente. Las variables cualitativas son las siguiente:

- Género
- Interés en procedimientos estéticos
- Reconocimiento de marca (Clínica Dr. Jairo Navarro)
- Confiabilidad en procedimientos estéticos
- Conocimiento sobre resultados efectivos en procedimientos estéticos
- Uso de redes sociales para búsqueda de centros de estética
- Estrategias de publicidad: Internet o publicidad tradicional
- Conocimiento sobre tipos de miel y sus beneficios
- Preferencias del consumidor por productos orgánicos

Así mismo, contaremos con variables cuantitativas como se describen a continuación:

- Edad
- Ingresos mensuales
- Interés y hábito de consumo de miel
- Presupuesto para uso en procedimiento estético
- Nivel de satisfacción del cliente

Es importante identificar y definir claramente estas variables con el fin de desarrollar adecuadamente el instrumento de medición; así se podrá unificar el propósito de este trabajo de investigación, el cual es realizar un análisis frente a las estrategias de marketing que mejor se ajusten al sector estético específicamente a los procedimientos

no quirúrgicos y a su vez la inclusión de la miel como factor diferencial y componente de sostenibilidad. Así mismo, es importante definir conceptual y operacionalmente estas variables como se observa en la tabla 3.

Tabla 3

Definición de variables

Variables de la encuesta		
Variables	Definición conceptual	Definición operacional
Genero	El género se refiere a los conceptos sociales de las funciones, comportamientos, actividades y atributos que cada sociedad considera apropiados para los hombres y las mujeres. (ONU)	Dato obtenido del encuestado, según se si trata de hombre o mujer.
Edad	Tiempo de vida de una persona	Edad en años de la persona encuestada.
Nivel de ingresos mensuales	Pago que recibe el individuo por la realización de su trabajo	Menos de \$1.000.000 \$1.000.000 a \$2.000.000 \$2.000.000 a \$4.000.000 \$4.000.000 a \$6.000.000 \$6.000.000 a \$8.000.000 \$8.000.000 o más
Nivel de consumo de miel	Comportamiento frente al consumo específico de un elemento (miel)	Nivel de consumo en escala de 1 a 5
Motivos para consumo de miel	Motivación o incentivo frente al uso de miel	Selección según preferencia
Tipos de miel	Selección de tipos de miel según cruda o procesada	Orgánica No orgánica
Consumo de miel	Comportamiento frente al consumo específico de un elemento (miel) en procedimientos estéticos	SI NO
Nivel de satisfacción	Percepción del uso de un producto específico en un área	Muy satisfecho Satisfecho Neutral Insatisfecho Muy insatisfecho No sé si los productos contenían miel
Tipo de productos	Clasificación de tipos de productos de uso estético	Mascarillas faciales Cremas hidratantes Champús y acondicionadores Jabones Otro

Variables de la encuesta		
Disposición al uso de productos estéticos que contengan miel	Comportamiento frente al consumo específico de un elemento (miel)	Nivel de consumo en escala de 1 a 5
Importancia en la inclusión de ingredientes naturales en productos estéticos	Percepción del uso de un producto específico en un producto	Nivel de consumo en escala de 1 a 5
Disposición al pago para uso de producto de tipo orgánico	Pago que el individuo está dispuesto a pagar por el producto	Menos de \$1.000.000 \$1.000.001 a \$2.000.000 \$2.000.001 a \$3.000.000 \$3.000.001 a \$4.000.000 Otras
Tipo de publicidad	Selección de clase o tipo de publicidad según preferencia de uso	Redes sociales Anuncios en Tv/Radio Publicidad en internet Recomendaciones influencers/bloggers Publicidad impresa Otro
Comportamiento frente a la búsqueda de un lugar en las redes sociales	Comportamiento frente al uso de redes sociales para búsqueda de un lugar	SI NO
Relación del individuo con un lugar	Relacionamiento con un lugar (clínica)	SI NO
Reconocimiento de un lugar	Medio de relacionamiento con un lugar (clínica)	Redes sociales Anuncios en Tv/Radio Publicidad en internet Recomendaciones influencers/bloggers Publicidad impresa Otro

Instrumento de Medición**Tabla 4***Instrumento de investigación - Encuesta*

Percepciones del Consumidor sobre procesos estéticos, miel y marketing
1.Cuál es su género?
Masculino
Femenino
2. ¿Cuál es su edad?
Escriba su respuesta
3.Cuál es su nivel de ingresos mensuales (salario)
menos de \$1.000.000
\$1.000.000 a \$2.000.000
\$2.000.000 a \$4.000.000
\$4.000.000 a \$6.000.000
\$6.000.000 a \$8.000.000
\$8.000.000 o más
4. ¿Usted consume miel? En una escala de 1 a 5; donde 5 es siempre y 1 es casi nunca:
1
2
3
4
5
5. ¿Por qué motivos conoce usted la miel?
Alimentación
Tratamientos de belleza
Medicina natural
Otro
6. ¿Qué tipo de miel prefiere?
Miel orgánica
Miel convencional
No tengo preferencia
7. ¿Ha usted usado productos estéticos que contengan miel?
SI
NO
8. ¿Cuál fue su nivel de satisfacción al usar productos cosméticos que contienen miel?
Muy satisfecho

Percepciones del Consumidor sobre procesos estéticos, miel y marketing
Satisfecho
Neutral
Insatisfecho
Muy insatisfecho
No sé si los productos contenían miel
9. ¿En qué tipo de productos estéticos prefiere que se incluya la miel?
Mascarillas faciales
Cremas hidratantes
Champús y acondicionadores
Jabones
Otro
10. En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría su disposición por probar nuevos productos estéticos que contengan miel? Donde 1 es (nada dispuesto) y 5 es (muy dispuesto)
1
2
3
4
5
11. En una escala del 1 al 5, ¿cómo calificaría la importancia de los ingredientes naturales en los productos estéticos? Donde 1 es (nada importante) y 5 es (muy importante)
1
2
3
4
5
12. ¿Qué presupuesto que estaría dispuesto a invertir en productos estéticos naturales?
Menos de \$1.000.000
\$1.000.001 - \$2.000.000
\$2.000.001 - \$3.000.000
\$3.000.001 - \$4.000.000
13. ¿Qué tipo de publicidad influye más en su decisión de compra, con respecto a productos estéticos?
Publicidad en redes sociales
Anuncios en televisión / radio
Publicidad en internet (banners, anuncios en video)
Recomendaciones de influencers/bloggers
Publicidad impresa (revistas, periódicos)
Otro:

Percepciones del Consumidor sobre procesos estéticos, miel y marketing
14. Ha utilizado las redes sociales para la búsqueda de centros de estética?
SI
NO
Algunas veces
15. ¿Es actualmente usted un usuario activo de la Clínica Dr. Jairo Navarro?
SI
NO
16. ¿Por qué medio conoció la Clínica Dr. Jairo Navarro?
Publicidad en redes sociales
Anuncios en televisión / radio
Publicidad en internet (banners, anuncios en video)
Recomendaciones de influencers/bloggers
Publicidad impresa (revistas, periódicos)
Referido por un paciente

Método de Validación de la Encuesta

Para asegurar la claridad, coherencia y pertinencia del instrumento de medición, se realizó un proceso de validación preliminar a través de una prueba piloto aplicada mediante la herramienta Forms de Office; esta validación se llevó a cabo con un grupo intencional de seis (6) personas con pacientes activos y personal interno de la clínica, seleccionadas por pertenecer al perfil del público objetivo definido previamente en el estudio. Durante esta fase, se buscó identificar posibles ambigüedades, dificultades de comprensión o problemas en la secuencia lógica de las preguntas; los participantes completaron la encuesta de forma voluntaria y se les solicitó retroalimentación cualitativa respecto al contenido, redacción y facilidad de respuesta.

Este ejercicio se enmarca en una validación preliminar de tipo exploratorio, orientada a determinar si el instrumento es comprensible y funcional desde la perspectiva de los encuestados, se realizó a través de una prueba piloto o pretest, según lo descrito por los autores (Hernández Sampieri et al., 2014) en la fase 6 “prueba piloto” del proceso para construir un instrumento de medición. Los resultados evidenciaron que el

instrumento es claro, las preguntas son comprensibles y están redactadas en un lenguaje accesible, lo que garantiza una adecuada interpretación por parte de los encuestados. No se reportaron dificultades significativas en su diligenciamiento, lo que sugiere que el instrumento cumple con criterios de validez de contenido y apariencia. Así mismo, este ejercicio permitió realizar ajustes en la redacción de algunas preguntas para mejorar la fluidez del instrumento y la generación de ítems enfocados hacia la implementación inicial de la estrategia empresarial en el área de marketing digital, esto antes de su aplicación definitiva.

Esta encuesta estructurada, se empleó como técnica principal de recolección de datos, debido a su capacidad para llegar a un mayor número de personas en menor tiempo y con mayor estandarización. No se realizaron entrevistas debido a dos razones principales:

Enfoque cuantitativo del estudio: El diseño metodológico privilegió la recolección de datos cuantitativos y cualitativos para caracterizar patrones de percepción y comportamientos en la población, lo que hacía más apropiado el uso de encuestas cerradas.

Limitaciones logísticas y de disponibilidad de los participantes: Muchos de los potenciales encuestados tienen limitaciones de tiempo para participar en espacios presenciales o virtuales de mayor duración, como entrevistas, lo que podría haber afectado la tasa de respuesta.

Consideraciones éticas aplicadas

Este trabajo de grado se desarrolló bajo la modalidad de intervención organizacional, centrado en el diseño de una estrategia empresarial para una entidad del sector salud. Dado su enfoque aplicado y dirigido a una organización específica, no se realizó un cálculo estadístico del tamaño muestral ni se aplicaron técnicas de muestreo probabilístico; la muestra utilizada corresponde a 68 personas, seleccionadas mediante

un muestreo no probabilístico por conveniencia e intencional, incluyendo pacientes activos, inactivos y algunos referidos por estos. Este enfoque permitió captar percepciones relevantes y diversas sobre los servicios de la clínica, considerando el conocimiento y la experiencia directa o indirecta de los participantes.

Respecto a los aspectos éticos, aunque el estudio no requería aprobación por un comité de ética, se garantizó el cumplimiento de principios como la confidencialidad, la participación voluntaria y el uso exclusivo de los datos para fines académicos. Todos los participantes fueron informados sobre el propósito de la encuesta y aceptaron participar de forma libre e informada.

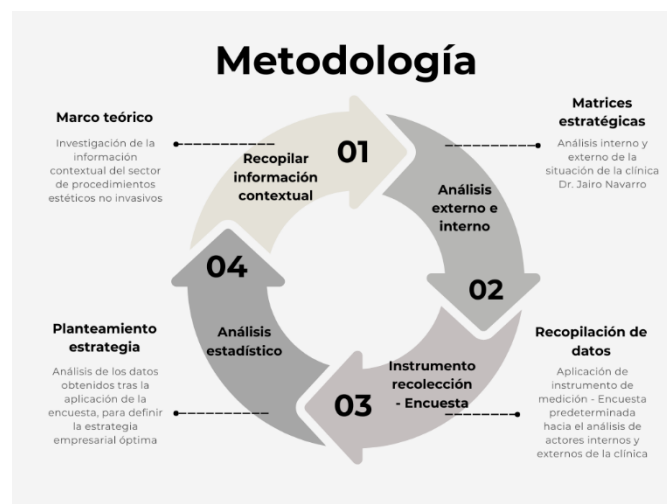
Diagnóstico Organizacional

Etapas y Metodología utilizada

El diagnóstico organizacional de la Clínica Dr. Jairo Navarro se desarrolló en cuatro fases clave, figura 1. La primera fue la recolección de información contextual a partir de fuentes primarias y secundarias sobre el sector estético en Neiva y Colombia. En segunda instancia, se realizaron análisis estratégicos mediante herramientas como la Matriz DOFA y la Matriz de las Cinco Fuerzas de Porter para examinar factores internos y externos. Posteriormente, se diseñó y aplicó una encuesta estructurada a diversos actores: pacientes actuales, pacientes inactivos, colaboradores del área estética y potenciales clientes captados vía marketing digital. La encuesta incluyó variables sociodemográficas, comportamiento del consumidor, percepción de marca, uso de ingredientes naturales y disposición hacia productos estéticos con miel. Finalmente, los datos recolectados fueron procesados estadísticamente y representados gráficamente, lo que permitió identificar patrones, tendencias y áreas de mejora para la estrategia empresarial.

Figura 1

Descripción de la metodología empleada en el diagnóstico organizacional



Nota: Descripción de la metodología empleada

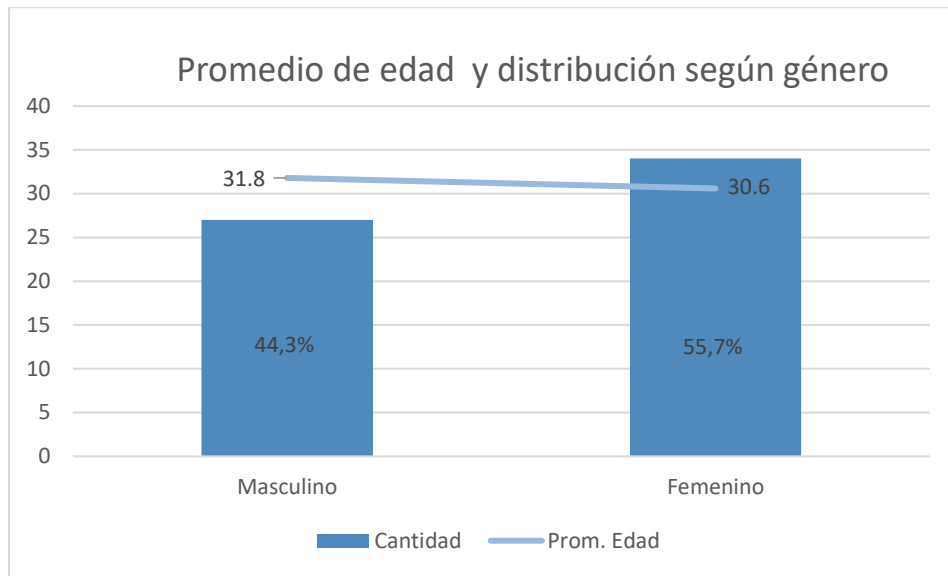
Procesamiento Estadístico de Datos

Según la estrategia empresarial propuesta a la Clínica Dr. Jairo Navarro; se han aplicado y materializado algunas de las variables que componen el plan de intervención; para las cuales a la fecha se cuenta con resultados y algunos datos estadísticos medibles y analizables, los cuales permiten diferir la viabilidad de la estrategia empresarial y su aplicabilidad a la necesidad propia del negocio:

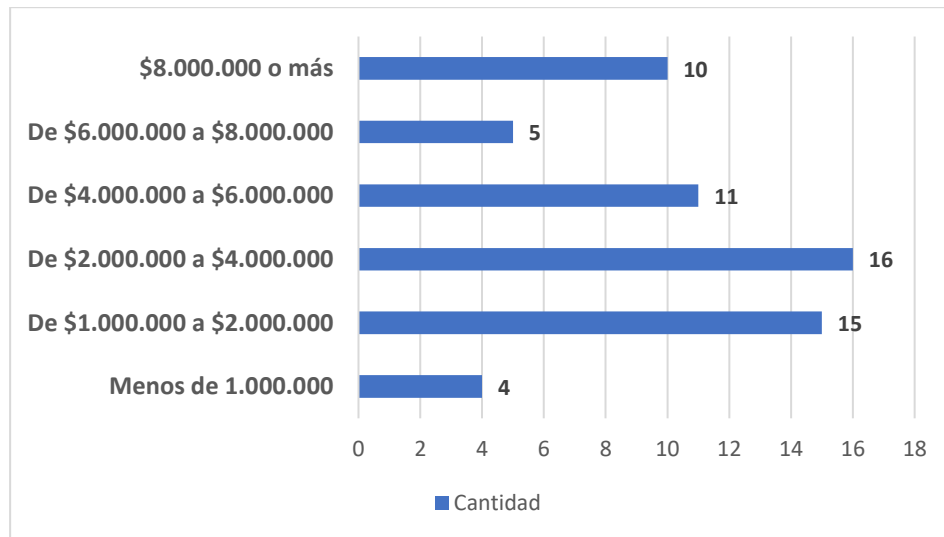
Los resultados del instrumento aplicado se analizaron a través de estadísticas descriptivas; iniciando por la observación de los datos demográficos, en la figura 2 se presenta un análisis combinado de la distribución por género de los encuestados y el promedio de edad correspondiente. Se observa que el 55,7 % de los participantes corresponde al género femenino (n=34), con una edad promedio de 30,6 años, mientras que el 44,3 % corresponde al género masculino (n=27), con una edad promedio de 31,8 años. Esta diferencia, aunque no significativa en términos de edad, refleja una mayor participación de mujeres en el levantamiento de información, lo cual es consistente con patrones históricos de demanda en el sector de la medicina estética. Sin embargo, la presencia masculina cercana al 45 % ratifica una tendencia creciente hacia la incorporación del público masculino en prácticas de cuidado estético, lo cual representa una oportunidad estratégica para diversificar la oferta de servicios y campañas de posicionamiento orientadas a este segmento.

Figura 2

Distribución por género y Promedio de edad

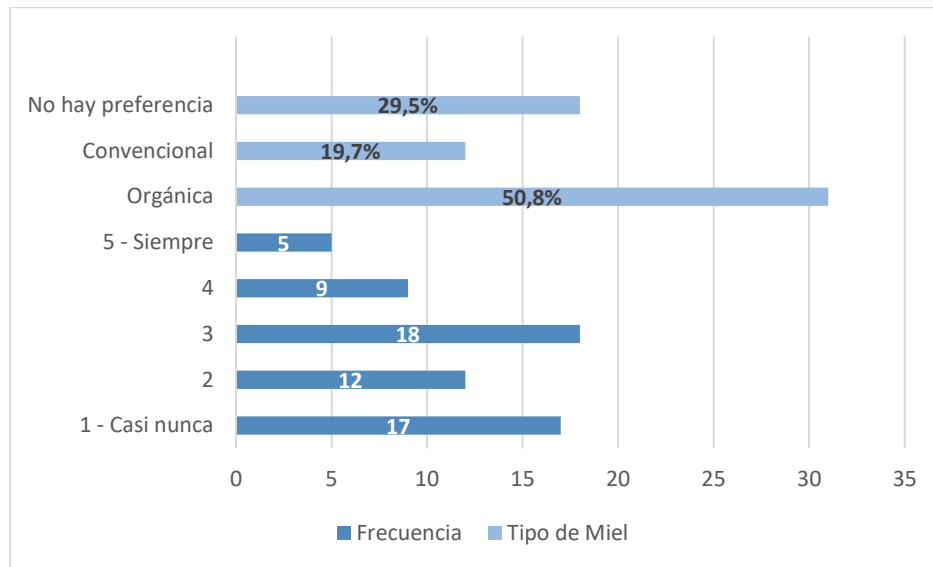


Así mismo, la Figura 3 muestra la distribución de los encuestados según su rango de ingresos mensuales. Se evidencia que la mayoría se concentra en los segmentos entre \$2.000.000 y \$6.000.000, los cuales representan el 44,3 % del total (n=27); este hallazgo permite identificar un grupo con capacidad económica media, lo que sugiere una disposición potencial para invertir en procedimientos estéticos no esenciales, pero valorados por su impacto en la imagen personal. Este dato es relevante desde el punto de vista estratégico, ya que proporciona insumos clave para la segmentación de mercado; las campañas publicitarias, especialmente aquellas de expectativa o posicionamiento, podrían enfocarse en estos estratos, ajustando la oferta de servicios, precios y canales de comunicación a sus condiciones de consumo. Además, el 16,4 % de los encuestados (n=10) reporta ingresos iguales o superiores a \$8.000.000, lo que abre oportunidades para diseñar paquetes premium o tratamientos personalizados de mayor valor agregado.

Figura 3*Rango ingresos mensuales*

La figura 4 ilustra dos aspectos clave relacionados con el comportamiento y la percepción frente a la miel: la frecuencia de consumo y las preferencias sobre su tipo; en primer lugar, se observa que aunque una proporción significativa de los encuestados manifiesta no consumir miel con regularidad (destacando que 17 personas indicaron “casi nunca” y 12 “ocasionalmente”), existe un grupo intermedio relevante (18 personas calificaron su consumo en nivel 3 en la escala Likert), lo que sugiere una base potencial para fomentar su uso.

En cuanto a las preferencias, el 50,8% de los encuestados (31 personas) manifestó inclinación por la miel orgánica, lo cual refuerza el valor percibido de los ingredientes naturales y sostenibles. Esta preferencia representa una oportunidad estratégica para la Clínica Dr. Jairo Navarro, al integrar productos estéticos que contengan miel orgánica, alineándose así con tendencias de consumo responsables y sostenibles, y fortaleciendo la diferenciación del portafolio con base en ingredientes naturales.

Figura 4*Percepción frente a la miel*

En la figura 5 se presenta el análisis de percepción de los encuestados frente a dos aspectos clave: la disposición a utilizar productos estéticos que contengan miel y la valoración de la inclusión de ingredientes naturales en dichos productos; ambos ítems fueron evaluados mediante una escala tipo Likert del 1 al 5, donde 1 representa la menor disposición o importancia, y 5 la mayor.

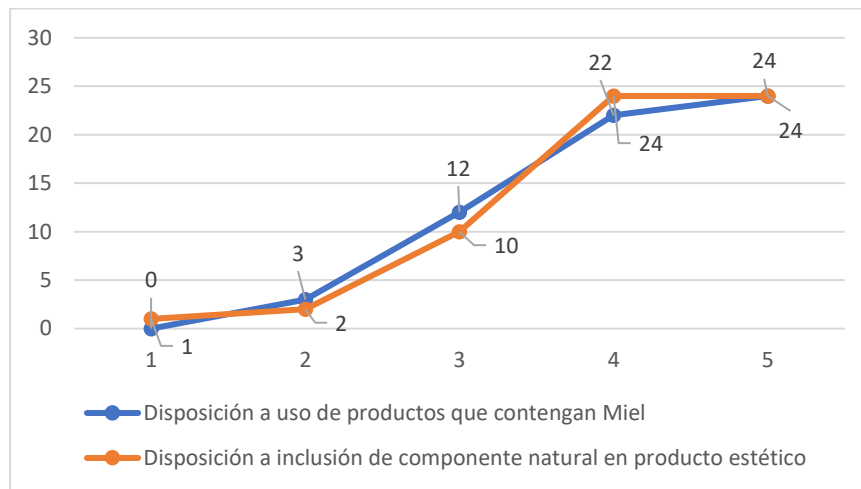
Los resultados muestran que 24 encuestados calificaron con 5 su disposición a probar productos con miel, y 24 encuestados también asignaron la máxima puntuación a la importancia de que los productos contengan componentes naturales. Además, 22 personas (36,1%) calificaron con 4 ambos aspectos, en conjunto, el 75,4% de los participantes (46 de 61) mostró una disposición alta (calificaciones de 4 o 5) tanto hacia el uso de productos con miel como hacia la inclusión de ingredientes naturales en productos estéticos.

Por el contrario, los niveles más bajos de disposición (valores de 1 y 2) fueron prácticamente inexistentes: 0 encuestados calificaron con 1 el uso de miel, y solo 2 (3,3%) otorgaron esta puntuación a la inclusión de ingredientes naturales.

Este comportamiento sugiere una fuerte oportunidad de mercado para introducir productos estéticos con miel como ingrediente diferenciador, respaldados por la alta valoración que los consumidores otorgan a lo natural en sus decisiones de compra. Estos hallazgos respaldan y fortalecen el enfoque de sostenibilidad e innovación propuesto dentro de la estrategia empresarial para la Clínica Dr. Jairo Navarro.

Figura 5

Posición del consumidor frente a la inclusión de productos naturales en el área estética



En el análisis del comportamiento de los encuestados frente a la influencia del marketing en sus decisiones de búsqueda de servicios estéticos, se evaluaron los canales de comunicación preferidos, así como la percepción actual del posicionamiento de la Clínica Dr. Jairo Navarro. Cabe resaltar que el levantamiento de datos se realizó en la ciudad de Neiva, pero la estrategia empresarial propuesta busca proyectarse hacia una cobertura regional más amplia, abarcando otras ciudades principales del sur de Colombia.

Como se muestra en la figura 6, los resultados revelan que los canales digitales tienen una marcada influencia en la decisión de compra de los pacientes: el 54,1% de los encuestados (33 personas) manifestó que la publicidad en redes sociales es el medio

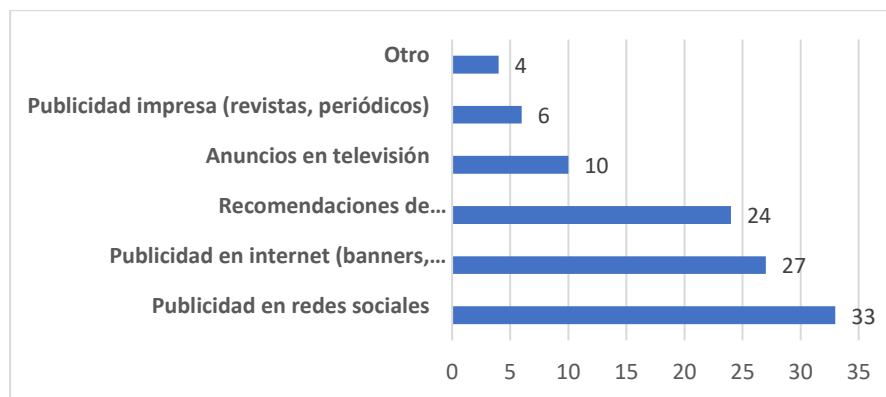
más influyente. Le siguen la publicidad en internet (banners, anuncios en video) con 27 menciones (44,3%) y las recomendaciones de influencers o bloggers con 24 respuestas (39,3%).

Estos hallazgos consolidan la importancia de una estrategia de marketing digital robusta como eje central del modelo empresarial propuesto; la alta penetración e impacto de estos medios justifica la implementación de campañas direccionadas a través de plataformas sociales, posicionamiento SEO/SEM y alianzas con creadores de contenido que actúen como líderes de opinión clave - Key Opinion Leader (KOL) o embajadores de marca en la región.

En consecuencia, se plantea que la estrategia contemple no solo acciones digitales multicanal, sino también una activación de marca a través de influenciadores afines con los valores de sostenibilidad, innovación y bienestar integral, en coherencia con el enfoque de los productos estéticos desarrollados a partir de miel.

Figura 6

Canales de publicidad más influyentes



Con respecto al reconocimiento que actualmente tiene la clínica en la ciudad de Neiva, se observa que solo el 34,4% de los encuestados son pacientes activos de la IPS, lo cual genera una alta oportunidad en la captación de nuevos clientes; además,

prevalece el alto reconocimiento por los años de trayectoria que tiene la clínica en la región, fortaleza que se debe enmarcar y resaltar dentro de la estrategia propuesta.

Análisis de los resultados

Situación actual

La Clínica Dr. Jairo Navarro se posiciona como una institución con más de 25 años de experiencia en el sector de la medicina estética en la ciudad de Neiva; a lo largo de su trayectoria ha construido una reputación sólida en cuanto a ética profesional, calidad de atención y actualización tecnológica. Sin embargo, el contexto competitivo actual ha cambiado significativamente: en los últimos años se ha registrado una proliferación de clínicas y centros estéticos, muchos de ellos con estrategias de bajo costo que han captado una parte considerable del mercado.

A continuación, se describe el histórico sobre el comportamiento de adquisición de paquetes enfocados en el área de estética entre 2020 y 2024; como se muestra en la figura 7 y tabla 5, se evidencia una serie de fluctuaciones marcadas por factores tanto externos como internos, que se correlacionan directamente con los hallazgos definidos en el análisis DOFA y del modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 2008).

Figura 7

Histórico de adquisición de paquetes 2020 a 2025

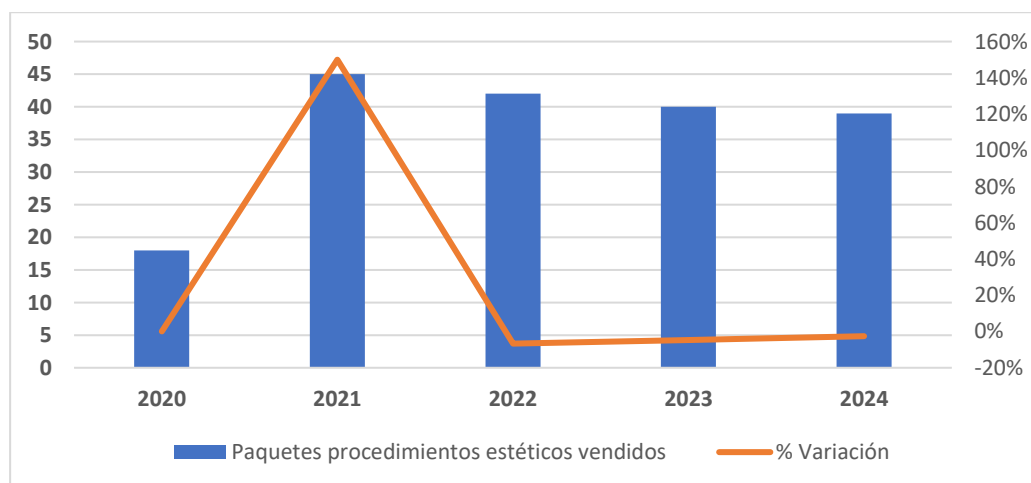


Tabla 5*% de Variación de paquetes de los últimos 5 años*

AÑO	PAQUETES PROCEDIMIENTOS ESTÉTICOS	% VARIACIÓN	OBSERVACIÓN
2020	18	NA	Año marcado por la pandemia de COVID-19. Se presentó una fuerte contracción en la demanda de servicios estéticos debido al cierre temporal de la clínica, restricciones sanitarias y priorización del gasto en salud esencial.
2021	45	15%	Reapertura y reactivación económica post-pandemia. La recuperación en la demanda estuvo impulsada por el efecto rebote, el deseo de autocuidado y las promociones aplicadas para atraer pacientes recurrentes e inactivos.
2022	42	-7%	Leve contracción atribuida al impacto de la inflación en el gasto discrecional de los hogares. La falta de renovación en el portafolio y una estrategia digital débil limitaron el alcance comercial.
2023	40	-5%	Estancamiento en las ventas: No se evidenció crecimiento frente al año anterior. Puede reflejar una falta de promoción efectiva, débil diferenciación frente a la competencia o saturación del mercado objetivo.
2024	39	-3%	Caída sostenida relacionada con factores internos: baja inversión en posicionamiento digital, escasa innovación en servicios, debilitamiento en la fidelización de pacientes y pérdida de competitividad ante la proliferación de clínicas en Neiva.

Nota. Datos obtenidos de registros internos del área de procedimientos estéticos

de la clínica Dr. Jairo Navarro

En 2020, la demanda de servicios estéticos se vio fuertemente afectada por la pandemia de COVID-19, con un total de 39 paquetes de procedimientos estéticos vendidos en un contexto de restricciones sanitarias, cierre temporal de la clínica y priorización del gasto en salud esencial. Esta fuerte contracción fue común en el sector, donde se priorizó la atención médica de urgencia sobre procedimientos de carácter estético.

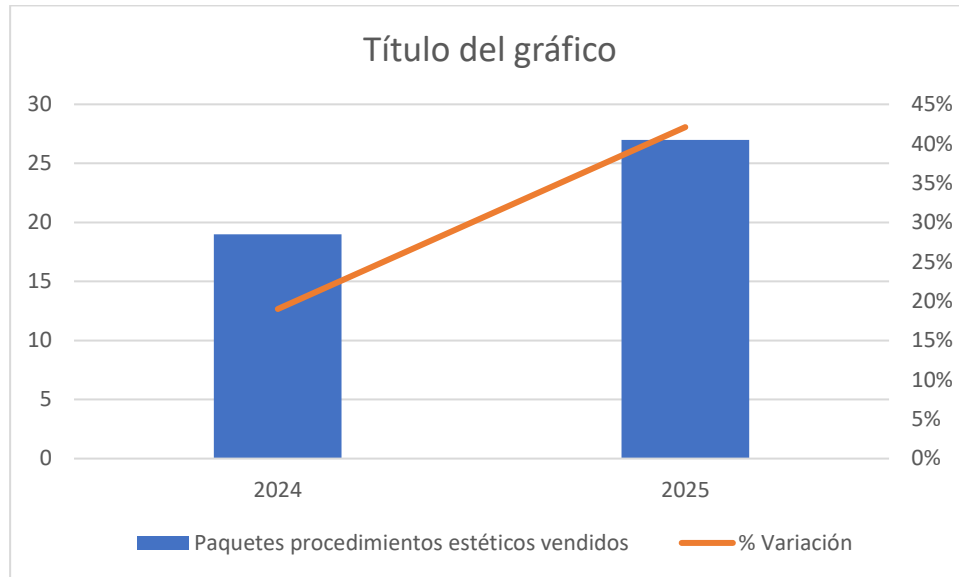
Tras el comportamiento del 2020, con la reapertura de muchos sectores, en 2021, se observó una recuperación del 15 %, impulsada por el efecto rebote tras el confinamiento, el deseo de autocuidado, y estrategias promocionales aplicadas en su momento, incentivaron el regreso de pacientes recurrentes. Esta mejora está relacionada con la fortaleza institucional derivada de la trayectoria y capacidad de reacción ante escenarios adversos. Seguido a ello en el año 2022 se presentó una leve contracción del 7 %, atribuida al impacto de la inflación sobre el gasto discrecional de los hogares y a debilidades internas como la escasa innovación en el portafolio de servicios y la baja inversión en posicionamiento digital, factores identificados previamente en la matriz DOFA. Estas condiciones también se mantuvieron en 2023 (-5 %) y 2024 (-3 %), donde el estancamiento puede explicarse por una estrategia comercial poco dinámica, una débil diferenciación frente a los competidores y una creciente rivalidad sectorial, en línea con el análisis de Porter. La presencia de productos sustitutos (como tratamientos cosméticos de venta libre) y la alta sensibilidad de los clientes al precio, identificados como factores relevantes en la competencia, también influyeron en la reducción de la demanda.

Sin embargo, y con el fin de realizar un comparativo real del actual comportamiento comercial de la clínica y los alcances de la implementación inicial del plan de marketing digital; se compara el año 2024 con corte al mes de junio (19 paquetes) vs los datos del año en curso con cierre a junio (27 paquetes). Esto lo realizaremos bajo estadística Year to Date (Liberto, 2025) que nos permite analizar la

información del año hasta la fecha para seguir un progreso en tiempo real. Así, en la figura 8 podemos comparar estos dos periodos:

Figura 8

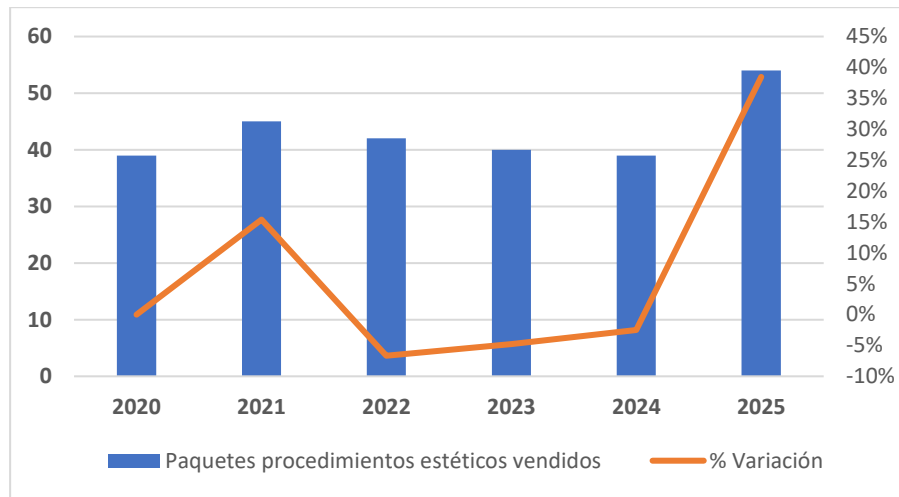
Year to Date 2024 vs 2025 (enero a junio)



Para el año 2025, se presenta un YTD de 42% con respecto al año YTD 2024 del 19%; esta información en términos de análisis nos brinda información sobre el alcance de la meta propuesta como uno de los objetivos de la presente intervención empresarial, en al menos 10% de agendamientos reales. De igual forma, proyectando este comportamiento de manera lineal al cierre del año, se estima un total de 54 paquetes, lo que representaría un crecimiento del 38 % frente a 2024 (figura 9). Esta cifra sugiere un punto de inflexión positivo en el desempeño comercial, que podría atribuirse a las acciones adoptadas y a la implementación del primer año del plan estratégico diseñado para la organización.

Figura 9

Proyección lineal de adquisición de paquetes procedimientos estéticos 2025



Nota. Proyección de adquisición de paquetes de procedimientos estéticos a cierre 2025.

Este repunte proyectado valida parcialmente la estrategia empresarial planteada, al mostrar que la clínica está respondiendo activamente a las amenazas identificadas, corrigiendo debilidades estructurales y potenciando sus fortalezas. En conjunto, este análisis evidencia la necesidad de mantener una ejecución disciplinada del plan estratégico, con ajustes periódicos que aseguren la sostenibilidad del crecimiento en un entorno competitivo y sensible al valor percibido por el cliente.

Análisis estratégico de datos obtenidos según encuesta aplicada

A partir del análisis de los datos recolectados, se observa que el 44,3% de los encuestados pertenece al género masculino y el 55,7% al femenino, lo que refleja un mercado mixto, con predominancia femenina, pero con creciente participación masculina. Este hallazgo confirma la tendencia global hacia la democratización de la estética y plantea la necesidad de adaptar el portafolio de servicios y comunicación a las características de ambos segmentos.

En cuanto a la edad, los promedios son similares: 31,8 años en hombres y 30,6 años en mujeres, ubicando al público objetivo en un grupo adulto joven económicamente activo. Respecto al nivel de ingresos, el 44,3% de los encuestados reportó ingresos entre \$2.000.000 y \$6.000.000, mientras que un 16,4% se encuentra por encima de los \$8.000.000, lo cual evidencia una capacidad de pago media y media-alta, favorable para estrategias de posicionamiento de valor y productos diferenciados.

Desde la perspectiva del producto, el uso de ingredientes naturales en cosmética —específicamente la miel— mostró un alto nivel de aceptación: 24 encuestados (39,3%) valoraron con 5/5 la importancia de estos ingredientes, y otro 36,1% con 4/5, lo que representa una mayoría del 75,4% con percepción positiva. Además, el 50,8% manifestó preferencia por miel orgánica frente a la convencional, alineándose con tendencias de consumo responsable y sostenibilidad.

Desde el marketing, la publicidad en redes sociales es el canal más influyente según el 54,1% de los encuestados, seguida de la publicidad en internet (44,3%) y recomendaciones de influencers o bloggers (39,3%). Esto demuestra una alta digitalización del comportamiento del consumidor, donde los medios tradicionales pierden peso y emergen nuevos actores como los líderes de opinión (KOL) y micro influenciadores.

Finalmente, solo el 32,8% de los encuestados se identifica como usuario activo de la Clínica Dr. Jairo Navarro, lo cual sugiere que, si bien existe conocimiento de marca, aún hay un amplio margen para la fidelización, captación de nuevos pacientes y expansión territorial hacia otras ciudades del sur del país.

Fortalezas

Entre las principales fortalezas identificadas se encuentran: (1) el reconocimiento regional y confianza construida durante más de dos décadas; (2) el uso de equipos de alta tecnología en procedimientos no invasivos; (3) la capacitación continua del personal

estético y médico; (4) la posibilidad de integrar un producto innovador con valor agregado como lo es la miel orgánica, y (5) la producción propia de miel, lo que garantiza calidad, autenticidad del insumo y control de costos. Estas ventajas permiten a la clínica diferenciarse frente a la competencia y ofrecer una propuesta única en el mercado estético.

Oportunidades de mejora

En el análisis de las oportunidades de mejora se identifican varias líneas de acción. (1) es esencial fortalecer la estrategia de marketing digital mediante campañas dirigidas en redes sociales, creación de contenido de valor y optimización SEO/SEM del sitio web, (2) segmentar adecuadamente el mercado objetivo permitirá personalizar los mensajes y mejorar la efectividad de las pautas, (3) es recomendable crear una campaña de concientización enfocada en los beneficios del uso de ingredientes naturales en tratamientos estéticos, destacando las propiedades terapéuticas de la miel, (4) se requiere establecer un sistema de indicadores que permita medir el impacto de las estrategias implementadas, incluyendo retorno sobre inversión (ROI), tasa de conversión de clientes digitales y nivel de satisfacción. Por último, (5) la consolidación de una narrativa basada en sostenibilidad y salud integral puede posicionar a la clínica como referente regional en innovación estética responsable.

Consideraciones teóricas y referencias aplicadas

Este diagnóstico se sustenta en marcos teóricos relevantes sobre gestión estratégica, marketing y calidad en servicios de salud. La metodología empleada recoge lo propuesto por autores como (Donabedian, 2002), quien destaca la importancia de evaluar la calidad de la atención en salud a partir de indicadores objetivos y subjetivos, lo cual fue aplicado a través de la percepción de los usuarios sobre los procedimientos estéticos y el componente de sostenibilidad del producto. Así mismo, (Kotler et al., 2022)

enfatan que los consumidores valoran no solo el precio, sino también la experiencia y los valores asociados a las marcas, principios fundamentales que orientaron la propuesta diferenciadora basada en el uso de miel como ingrediente activo natural. Desde la perspectiva de sostenibilidad, (Elkington, 1997) plantea el modelo del triple bottom line, integrando beneficios económicos, sociales y ambientales como ejes de una estrategia empresarial moderna; estos son los objetivos propios de este proyecto de investigación, establecer esta estrategia integral que incluya estos componentes. La encuesta aplicada, centrada en variables como disposición al uso de productos naturales, nivel de satisfacción y canales de influencia, permitió recolectar evidencia empírica sobre la viabilidad de integrar la sostenibilidad como valor agregado dentro de la propuesta de valor de la clínica.

Los hallazgos también coinciden con lo indicado por (Wedel & Kannan, 2016) quienes destacan el rol central de los datos y el análisis predictivo en el desarrollo de estrategias de marketing efectivas. La interpretación estadística de las encuestas mostró claras preferencias del consumidor, permitiendo fundamentar decisiones estratégicas orientadas a la fidelización, el posicionamiento de marca y la diferenciación; así, en línea con (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2011) se entiende que el éxito de los servicios de salud no solo depende de su estructura operativa, sino también de su capacidad de adaptarse a nuevas tendencias y generar experiencias de alto valor percibido.

Propuesta Plan de Intervención

Con base en el análisis del entorno del mercado estético nacional e internacional, así como en la trayectoria de la Clínica Dr. Jairo Navarro, se propone una estrategia empresarial integral enfocada en fortalecer su posicionamiento regional, incrementar su participación de mercado en Neiva y consolidar una ventaja competitiva sostenible. Esta propuesta parte del reconocimiento de las nuevas dinámicas del sector salud-estético, las exigencias del consumidor contemporáneo y las oportunidades que surgen de una gestión empresarial estratégica y diferenciadora; así, la estrategia empresarial propuesta se articula en ocho líneas fundamentales como se observa en la figura 10, desarrolladas a continuación.

Figura 10

Propuesta de Estrategia Empresarial Clínica Dr. Jairo Navarro



Direccionamiento estratégico

La redefinición del direccionamiento estratégico de la clínica incluye una actualización de su misión, visión y valores institucionales, en coherencia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). La sostenibilidad se incorpora como eje transversal, no solo desde una perspectiva ambiental, sino también económica y social, alineando la propuesta con el modelo de triple resultado de (Elkington, 1997), que plantea el equilibrio entre el beneficio económico, la equidad social y la responsabilidad ambiental; este nuevo enfoque permitirá a la organización proyectarse como una entidad que combina la excelencia médica con el compromiso responsable hacia la comunidad y el entorno. Esta transformación estratégica promueve una visión de largo plazo que prioriza el bienestar del paciente, la ética profesional, la rentabilidad institucional y el cuidado del medio ambiente.

Plan de optimización de procesos

La optimización de procesos internos se plantea mediante la implementación del enfoque Business Process Management (BPM), que permite mejorar la eficiencia operativa a través del rediseño, automatización y control de los flujos de trabajo. Se propone realizar un mapeo completo de los procesos clave (atención al paciente, agendamiento, compras, marketing y seguimiento post tratamiento) con el objetivo de identificar ineficiencias, cuellos de botella y puntos críticos.

A partir de este diagnóstico, se establecerán protocolos estandarizados, se definirán responsables y se utilizarán herramientas tecnológicas que faciliten el monitoreo en tiempo real. Adicionalmente, se incorporarán prácticas sostenibles, como el uso racional de recursos, la eficiencia energética y el adecuado manejo de residuos biomédicos, con el fin de reducir el impacto ambiental y optimizar los costos operativos.

Plan para la gestión de proyectos

La implementación efectiva de esta estrategia empresarial requiere una estructura organizacional que facilite la planificación, ejecución y seguimiento de los proyectos estratégicos. Por ello, se propone la creación de un grupo de Gestión de Proyectos (PMO) al interior de la clínica; este grupo tendrá como función centralizar la administración de iniciativas, coordinar equipos de trabajo interdisciplinarios y asegurar el cumplimiento de objetivos en tiempo, costo y calidad.

La PMO podrá adoptar progresivamente metodologías ágiles, como Scrum y Kanban, que han demostrado ser eficaces en entornos dinámicos como el sector salud. Estas metodologías permitirán dividir los proyectos en fases o sprints, priorizar tareas, asignar responsables y hacer ajustes rápidos según los resultados obtenidos. Además, se definirá un sistema de seguimiento con indicadores clave de desempeño (KPIs), como la tasa de implementación, la mejora en la atención y la eficiencia financiera.

Modelos para la gestión del conocimiento

El conocimiento organizacional constituye un activo estratégico clave para el desarrollo y sostenibilidad de cualquier empresa del sector salud. En este sentido, se propone la implementación de un Sistema de Gestión del Conocimiento (SGC), basado en el modelo SECI de (Nonaka & Takeuchi, 2019), que promueve la conversión del conocimiento tácito en explícito a través de procesos de socialización, externalización, combinación e internalización.

El SGC permitirá la sistematización de buenas prácticas clínicas, la creación de protocolos institucionales, la documentación de casos de éxito y el diseño de programas de formación continua; gracias a esta estrategia, la Clínica Dr. Jairo Navarro podrá fortalecer el aprendizaje organizacional y fomentar la innovación desde la base del talento humano.

Plan de arquitectura empresarial

La arquitectura empresarial es una herramienta fundamental para alinear la estrategia, los procesos, las personas y la tecnología. Se propone diseñar un modelo de arquitectura empresarial siguiendo principios del marco TOGAF (The Open Group Architecture Framework), que proporciona una visión integral de la organización.

Este modelo integrará capas como:

Arquitectura de procesos: mapeo de flujos internos clave.

Arquitectura de información: bases de datos y sistema clínico.

Arquitectura tecnológica: infraestructura, software, redes.

Arquitectura organizacional: estructura, funciones, roles.

El desarrollo de esta arquitectura facilitará la toma de decisiones basada en datos, mejorará la trazabilidad de los procesos y permitirá implementar nuevas tecnologías sin afectar la estabilidad operativa; también fomentará la interoperabilidad entre sistemas clínicos y administrativos, reduciendo errores y tiempos de respuesta.

Formulación de modelos financieros

La sostenibilidad económica de la estrategia requiere una planificación financiera robusta; se desarrollarán modelos financieros proyectados a 3 y 5 años, los cuales considerarán inversiones en sostenibilidad, marketing digital, innovación tecnológica y desarrollo del talento humano.

Los modelos incluirán:

Presupuesto de inversión inicial.

Análisis de costos fijos y variables.

Proyecciones de ingresos por nuevos servicios.

Escenarios financieros (conservador, base, optimista).

Indicadores: VAN (Valor Actual Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno), ROI (Retorno sobre la inversión).

Esta formulación permitirá tomar decisiones informadas, atraer aliados financieros y garantizar la viabilidad y rentabilidad del proyecto; también facilitará la justificación ante instancias internas y externas para la implementación gradual de los proyectos estratégicos.

Estrategias digitales

La transformación digital del sector salud es indispensable para aumentar la competitividad. La clínica adoptará una estrategia digital integral que combine herramientas tecnológicas y comunicación centrada en el paciente.

El plan incluirá:

SEO y SEM: para aumentar la visibilidad en buscadores.

Redes sociales: gestión profesional con enfoque en bienestar y sostenibilidad.

Publicidad programática y remarketing: segmentación avanzada de audiencias.

Sitio web optimizado: agendamiento en línea, sección educativa.

Analítica digital: monitoreo de métricas clave (tráfico, conversión, fidelización).

Estas acciones permitirán atraer nuevos pacientes, fidelizar a los existentes y consolidar la imagen de marca como una clínica moderna, transparente y centrada en el bienestar integral del usuario.

Plan estratégico para la innovación

La innovación será el pilar diferenciador de la clínica frente a la creciente competencia. Se propone convertir la institución en un hub de innovación estética regional, articulando ciencia, tecnología, sostenibilidad y experiencia del paciente.

Las acciones estratégicas incluirán:

Alianzas con universidades y centros de investigación.

Vinculación con proveedores de biotecnología y cosmética verde.

Espacios de co-creación con pacientes y profesionales.

Concursos internos de ideas y laboratorios de mejora.

Adopción de tecnologías emergentes como IA, telemedicina estética y láseres ecoeficientes.

La innovación estará guiada por criterios de sostenibilidad, personalización del servicio y excelencia clínica. Así, la clínica podrá anticiparse a las tendencias del mercado y convertirse en pionera en salud estética responsable.

Avances a la fecha del plan de intervención

Durante el periodo comprendido entre febrero y junio de 2025, la empresa clínica Dr. Jairo Navarro Cirugía Plástica S.A.S desarrolló un ecosistema digital estratégico con cobertura en el sur de Colombia, específicamente en ciudades como Neiva, Florencia, Pitalito, Mocoa y Popayán. Con el objetivo principal de consolidar la presencia online de la clínica, mejorando la captación de pacientes y posicionamiento de sus servicios médicos y estéticos.

El Sitio Web Corporativo definido para avanzar con en plan es:

<https://jaironavarro.com>; desarrollado con tecnología WordPress, Elementor e Integración con Google Analytics 4 y Search Console. Se definieron funcionalidades en el sitio web clave tales como:

Agendamiento en línea de valoraciones médicas y tratamientos estéticos.

Blog con contenidos de salud, estética, sostenibilidad y bienestar.

Certificados médicos y antes/después (testimonios verificados).

Chat en línea y formularios de contacto directo por WhatsApp.

En cuanto a métricas, en el sitio web se ha registrado un promedio de 202.000 visitas mensuales, con una tasa de rebote del 28%, una duración media por sesión de 3 minutos y 42 segundos, y 720 agendamientos digitales al mes. El canal más efectivo de

adquisición de usuarios ha sido la búsqueda orgánica, que representa el 47% del tráfico total.

En el componente de posicionamiento digital, se implementaron estrategias de SEO (Search Engine Optimization) y SEM (Search Engine Marketing). En SEO, se logró posicionar 34 palabras clave en el top 3 de Google gracias a la optimización on-page de 27 páginas del sitio y entradas del blog, el trabajo de back links con clínicas aliadas, medios especializados, y una excelente velocidad de carga en dispositivos móviles (92/100). En SEM, se invirtieron \$3.500.000 COP mensuales en campañas de Google Ads enfocadas en valoraciones gratuitas, tratamientos no invasivos y cirugías plásticas específicas como rinoplastias, abdominoplastias y mamoplastias. Estas campañas generaron un CTR promedio del 7,1%, un costo por clic (CPC) de \$560 COP, y aproximadamente 260 conversiones mensuales.

En redes sociales, la marca se fortaleció a través de Instagram y Facebook, con una estrategia de contenido basada en educación médica (reels y carruseles), testimonios visuales, consejos de autocuidado y prácticas de vida sostenible. La cuenta de Instagram cuenta con 12.800 seguidores y Facebook con 21.300 seguidores, logrando un alcance mensual de 34.100 personas, más de 10.200 interacciones al mes y un engagement promedio del 8,3% por publicación. Uno de los contenidos más virales fue el reel “lipomarcación + transferencia”, que alcanzó las 18.600 visualizaciones.

Como parte de las acciones de fidelización y retención, se implementaron estrategias de remarketing y segmentación avanzada mediante Meta Ads, Google Ads y un CRM interno; estas incluyeron audiencias personalizadas según el comportamiento del usuario en la web, públicos similares (lookalike audiences) basados en pacientes con mayor gasto promedio y segmentación geográfica orientada a las ciudades cubiertas por la clínica, con anuncios dinámicos que recuerdan los tratamientos vistos previamente, y ofertas de retención para pacientes que ya han completado su tratamiento.

Análisis de recurrencia en la elección de paquetes ofrecidos por la clínica

Tras el inicio de la implementación de la estrategia de marketing propuesta; y según información recolectada con la clínica, hubo un total de 18 registros analizados entre febrero y junio de 2025 en tratamientos no invasivos y 9 registros en tratamientos que contienen algún componente invasivo; esto genera un total de 27 paquetes adquiridos durante el primer semestre del año. Se observan con frecuencia notable en la elección de ciertos paquetes promocionados, destacándose especialmente:

- Paquete Body Love: 3 adquisiciones en febrero (Electroestimulación, Masajes reductores, Técnica Francesa, Venus legacy, Termoterapia y presoterapia.)
- Body Legacy / Tonificación Glúteos: 6 registros vinculados directa o indirectamente a este tipo de tratamiento.
- Paquetes combinados o personalizados (como Indiba Facial, Venus Legacy, Sweet Mom, etc.): también recurrentes, con 9 casos.
- Paquetes de rellenos inyectables y carboxiterapia, con 9 casos.

Esto representa que más del 80 % de las decisiones de consumo están relacionadas con paquetes promocionales y nombres comerciales estructurados, los cuales son justamente los más expuestos en redes sociales y contenidos digitales de la clínica. El hecho de que varios pacientes hayan accedido al mismo paquete en periodos cercanos sugiere que hubo una campaña activa o publicación reciente con alto impacto (por ejemplo, reels o testimonios con visualizaciones destacadas).

El análisis evidencia que los consumidores acceden con alta frecuencia a los paquetes más visibles y promocionados, especialmente Body Love y Body Legacy, lo cual se relaciona directamente con el aumento en las interacciones y el alcance en redes sociales durante el mismo periodo, y con la coincidencia entre los procedimientos

adquiridos y los más difundidos en contenidos digitales (reels, lives e historias), lo que confirma la influencia directa del marketing digital en la decisión de compra.

La tendencia creciente de tratamientos estéticos está respaldada por estudios como los de la International Society of Aesthetic Plastic Surgery (ISAPS, 2025), los cuales indican un aumento significativo en la demanda de procedimientos estéticos tanto en hombres como mujeres.

Resumen general de métricas de canales digitales

A continuación, en la tabla 6, tabla 7, se muestra el resumen del comportamiento de los canales digitales empleados para la implementación inicial de la estrategia digital de marketing que hace parte de la estrategia empresarial general propuesta; esto en cuanto a métricas y alcance.

Tabla 6

Métricas de Instagram – 1 semestre 2025

METRICAS DE INSTAGRAM		
Mes	Impresiones Totales	Interacciones Totales
Enero	180.000	11.200
Febrero	190.000	11.800
Marzo	205.000	13.200
Abril	220.000	14.500
Mayo	230.000	15.700
Junio	245.000	16.800
TOTAL	1.270.000	83.200

Nota. Métricas de Instagram (@drjaironavarro) de enero a junio de 2025

El desempeño de la cuenta de Instagram @drjaironavarro durante el primer semestre de 2024 evidencia un crecimiento sostenido tanto en número de seguidores como en alcance e interacciones; de enero a junio, se registró un aumento de 1.512 seguidores, alcanzando un total de 13.012, lo que respalda la conclusión de que existe

una tendencia positiva en la expansión de la comunidad digital. Este crecimiento va acompañado de un incremento constante en el alcance mensual, que pasó de 98.000 en enero a 128.500 en junio, y en las interacciones, que ascendieron de 11.200 a 16.800, según los datos consolidados en la Tabla 7.

Tabla 7

Alcance de Instagram – 1 semestre 2025

ALCANCE DE INSTAGRAM			
Mes	Seguidores	Publicaciones	Alcance Total
Enero	11.500	18	98.000
Febrero	11.900	17	102.500
Marzo	12.300	19	110.800
Abril	12.600	20	118.300
Mayo	12.800	22	123.600
Junio	13.012	20	128.500
TOTAL		116	681.700

Nota. Métricas de Instagram (@drjaironavarro) de enero a junio de 2025

Este comportamiento sugiere que los contenidos publicados, en especial los reels, generan alto interés, los videos de “antes y después” y los procedimientos faciales destacan por su rendimiento, lo cual puede vincularse al reel más visto del semestre: “Resultados de rinoplastia estructural”, con 34.500 vistas solo en junio; estas métricas evidencian una alta eficacia en el contenido testimonial y visual.

Por su parte, en la tabla 8 y tabla 9 se evidencia el comportamiento de la cuenta de Facebook, quien mostró un incremento estable en seguidores (de 18.900 a 20.354) y un alcance acumulado de 518.700 personas en el mismo periodo, con 51.100 interacciones totales, siendo especialmente efectivas las publicaciones con videos educativos y testimoniales, tal como se concluye en el informe.

Tabla 8*Métricas de Facebook – 1 semestre 2025*

METRICA DE FACEBOOK	
Mes	Interacciones Totales
Enero	7.600
Febrero	7.900
Marzo	8.200
Abril	8.600
Mayo	9.200
Junio	9.600
TOTAL	51.100

Nota. Datos recopilados de la cuenta oficial de Facebook (enero-junio)

Tabla 9*Alcance de Facebook – 1 semestre 2025*

ALCANCE DE FACEBOOK			
Mes	Seguidores	Publicaciones	Alcance Total
Enero	18.900	15	78.000
Febrero	19.200	14	80.500
Marzo	19.500	16	84.000
Abril	19.800	17	88.300
Mayo	20.100	18	92.500
Junio	20.354	18	95.400
TOTAL		98	518.700

Nota. Datos recopilados de la cuenta oficial de Facebook Drjaironavarro. (enero-junio, 2025).

Con base en lo anterior, la recomendación estratégica de aumentar la pauta publicitaria enfocada en este tipo de contenido (testimonios y lives) es coherente con los resultados observados. Además, realizar transmisiones quincenales con enfoque en preguntas frecuentes no solo fortalecería la relación con la audiencia, sino que podría contribuir directamente al incremento de solicitudes de valoración, generando una conversión real a través del canal digital.

Análisis de viabilidad económica de implementación según estados financieros

Tras la consulta en bases de datos, se obtiene información de los estados financieros de la clínica años 2023 y 2024, para realizar una evaluación general acerca de la viabilidad y capacidad económica que presenta la organización frente a la implementación de la estrategia empresarial propuesta. Esta información fue consultada a través de la base de datos EMIS. (EMIS Next academy Research, 2024) Inicialmente se identifica una disminución del 33 % en la utilidad neta durante el año 2024 en comparación con 2023, a pesar de registrarse un incremento del 10,6 % en los ingresos netos por ventas. Este comportamiento puede explicarse por el aumento en los costos operativos, destacándose especialmente el incremento del 14 % en los gastos de personal, posiblemente asociado a la contratación de talento humano altamente calificado; este recurso especializado sería necesario para operar la nueva tecnología médica adquirida y para fortalecer la propuesta de valor diferenciada de la clínica, en línea con su estrategia de posicionamiento e innovación.

Asimismo, se observa un aumento significativo en los gastos por depreciación, directamente relacionado con las recientes inversiones en tecnología médica de punta. Si bien estos factores generan un impacto contable negativo en el corto plazo, reflejan una orientación estratégica hacia la excelencia clínica y representan una fortaleza interna clave reconocida a lo largo del presente documento.

En relación con la liquidez y el flujo de efectivo, se identifican hallazgos relevantes para el análisis de viabilidad económica de la estrategia empresarial. Si bien el nivel de efectivo aumentó en 2024, el margen EBITDA se ubicó en 10,8 %, ligeramente por debajo del valor de referencia recomendado para el sector salud, particularmente en el ámbito de la medicina estética. Esta situación podría estar relacionada con factores como los plazos de pago pactados con los proveedores, los cuales representan una oportunidad de mejora mediante una renegociación estratégica que permita optimizar el flujo de caja y, en consecuencia, mejorar el margen operativo.

Un aspecto clave dentro de este análisis financiero es la estructura de capital y las oportunidades de financiamiento. En el caso de la clínica, se observa una relación pasivo/patrimonio cercana a 0,15, lo cual indica una baja exposición al endeudamiento y una alta capacidad de apalancamiento en condiciones favorables. Esta situación fortalece la posibilidad de financiar proyectos estratégicos, como los contemplados en la presente propuesta, sin comprometer la sostenibilidad financiera de la organización.

Desde una perspectiva general, la clínica presenta fortalezas importantes como un bajo nivel de endeudamiento, liquidez inmediata y un patrimonio sólido. No obstante, enfrenta desafíos financieros relacionados con altos costos operativos, los cuales pueden ser auditados y controlados, así como con la necesidad de mejorar la gestión de pagos a proveedores y la eficiencia fiscal.

En este sentido, el mayor potencial radica en capitalizar sus oportunidades financieras mediante la inversión en proyectos de alto retorno (ROI), especialmente aquellos orientados a la digitalización, innovación y optimización de procesos operativos, los cuales forman parte esencial de los pilares estratégicos propuestos. Asimismo, el uso responsable de un endeudamiento saludable puede representar una herramienta clave para la ejecución y sostenibilidad de dichas iniciativas.

En el siguiente apartado, se describe la inversión en uno de los pilares de la estrategia empresarial propuesta, las estrategias digitales de marketing. En el contexto de la presente investigación, se establece que el único componente del plan de intervención estratégica que cuenta con un presupuesto definido y aprobado para su ejecución es el correspondiente a estrategias digitales; este presupuesto tiene como finalidad financiar acciones orientadas al posicionamiento digital de la clínica, con énfasis en la visibilidad de marca, la interacción con potenciales clientes y la fidelización de pacientes actuales, a través de herramientas como redes sociales, pauta digital, generación de contenido estratégico y automatización básica de atención al cliente.

La decisión de destinar recursos exclusivamente a este componente responde a criterios de viabilidad temporal y financiera, considerando que las estrategias digitales son el principal objetivo de nuestro trabajo de intervención, facilitando la evaluación del impacto durante el periodo de ejecución del estudio; este enfoque también se alinea con las tendencias actuales del mercado estético, donde el comportamiento del consumidor está fuertemente influenciado por la presencia en línea, la reputación digital y la facilidad de acceso a la información sobre servicios especializados.

Los demás componentes del plan de intervención que incluyen direccionamiento estratégico, optimización de procesos, gestión de proyectos, arquitectura empresarial, gestión del conocimiento, formulación de modelos financieros e innovación, aunque son reconocidos como fundamentales y fueron planteados para el fortalecimiento institucional, no serán abordados dentro del alcance de esta investigación. Esto se debe a que su implementación implica procesos de mayor complejidad, análisis técnico y operativo más profundo, así como plazos más extensos para su desarrollo y evaluación. Por tanto, no se dispone de información presupuestal, cronogramas ni recursos definidos para su ejecución en esta etapa.

Los resultados obtenidos en este frente permitirán sentar las bases para futuras fases de desarrollo institucional, donde los demás componentes podrán ser integrados de manera progresiva una vez se cuente con los recursos, el tiempo y las condiciones adecuadas para su ejecución integral.

Presupuesto Digital y ROI Estimado

En la tabla 10 se describe el presupuesto mensual destinado para implementar la estrategia digital y su respectivo ROI estimado, esto se define según cada canal.

Tabla 10

Descripción presupuesto digital y ROI estimado

Canal	Inversión Mensual Estimada	Conversiones	Costo por conversión
Google Ads	\$1.000.000 COP	260	\$13.460 COP
Meta Ads (FB + IG)	\$1.000.000 COP	310	\$9.032 COP
Producción de contenido	\$1.500.000 COP	–	–
Total	\$3.500.000 COP	570	\$6.140 COP (prom)

Nota. Descripción de inversión mensual de canales digitales principales

Durante la ejecución del plan estratégico (febrero–junio de 2025), se lograron 27 paquetes vendidos, equivalentes a ingresos acumulados de \$21.600.000 COP, frente a una inversión total de \$17.500.000 COP en marketing y posicionamiento digital (promedio mensual de \$3.500.000 COP). A partir de estos datos, el ROI calculado es:

$$\text{ROI} = (21.600.000 - 17.500.000) / 17.500.000 \times 100 = 23,43 \%$$

Este resultado refleja una rentabilidad positiva en la etapa inicial del plan, lo que valida parcialmente la efectividad de las estrategias implementadas; este cálculo fue realizado sobre ventas efectivas confirmadas, no sobre leads o interacciones, evitando así sobreestimaciones. Aunque el volumen de pacientes únicos podría ser menor (algunos adquirieron más de un paquete), el ticket promedio por cliente fue superior al

histórico, lo que elevó el ingreso unitario sin incrementar proporcionalmente el costo de adquisición.

Este desempeño inicial evidencia el potencial del plan, pero también sugiere oportunidades de mejora. Por ejemplo, para fortalecer la sostenibilidad del modelo, se recomienda complementar el análisis financiero con el seguimiento de indicadores clave como la tasa de conversión en el embudo comercial (desde leads hasta ventas efectivas), el costo por adquisición (CPA), el valor promedio por cliente, la tasa de recompra, y el costo operativo por paciente o procedimiento; estos datos permitirán identificar con mayor precisión qué canales y acciones resultan más eficientes, y facilitarán una toma de decisiones más informada y estratégica.

Es importante tener en cuenta que esta inversión corresponde a la fase de posicionamiento del plan, donde los costos en marketing suelen ser más altos debido a la necesidad de captar nuevos pacientes, fortalecer el reconocimiento de marca con el que cuenta la clínica y activar la presencia digital. Se proyecta que, una vez consolidada esta etapa, el costo por adquisición disminuirá progresivamente, incrementando la rentabilidad y estabilidad del plan en el mediano y largo plazo. A un horizonte de 12 meses, se espera que la clínica logre reducir significativamente los costos por paciente adquirido, aumentar la recompra de servicios y consolidar una estructura comercial más eficiente, rentable y sostenible.

Finalmente, se concluye que el ecosistema digital de Jairo Navarro Cirugía Plástica refleja un modelo operativo maduro, con resultados medibles, escalables y alineados con tendencias actuales del marketing médico. Las estrategias de posicionamiento orgánico y pago han sido efectivas en la generación de tráfico de alta calidad y conversiones. Además, el enfoque en contenido de valor, sumado a la responsabilidad social, ha fortalecido notablemente la marca frente a la competencia en la región. Existe, además, un alto potencial de crecimiento a través de nuevos canales

como los videos testimoniales y campañas multiplataforma que integran aún más la experiencia digital con el bienestar del paciente.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

La estrategia empresarial propuesta para la Clínica Dr. Jairo Navarro responde de manera coherente al objetivo general del estudio, al ofrecer un enfoque integral que potencia el posicionamiento de la clínica en el sector de procedimientos estéticos mediante estrategias de diferenciación, innovación y trayectoria en el mercado. Esta estrategia propuesta se compone de 8 pilares fundamentales compuestos por direccionamiento estratégico, optimización de procesos, gestión de proyectos, gestión del conocimiento, arquitectura empresarial, modelamiento financiero, estrategias digitales e innovación; dentro del alcance del desarrollo del presente documento se centró principalmente en estrategias digitales.

La revisión de la literatura ha evidenciado que las estrategias de marketing más efectivas en el ámbito de la salud estética, se fundamentan en la creación de contenido relevante, el uso estratégico de canales digitales y una experiencia del paciente, centrada en personalización del servicio y fidelización. Tras la intervención empresarial realizada en la “Clínica Dr. Jairo Navarro”, se encontró que no se estaban incorporando completamente estas prácticas, lo que restringía su proyección y alcance digital; a pesar de contar con una amplia trayectoria en el mercado y un sólido reconocimiento de marca por ofrecer servicios de alta calidad. Por ello, estas referencias teóricas sirvieron de base para diseñar una estrategia contextualizada, adaptable a la realidad operativa de la clínica; además, tras la aplicación de la encuesta se encontró que el 54.1% de los encuestados afirmó que la publicidad en redes sociales influye significativamente en sus decisiones de compra, seguida de la publicidad en internet (44.3%) y las recomendaciones de influencers o bloggers (39.3%). Esto subraya la necesidad de que la

clínica modernice y expanda su presencia digital para lograr un mayor alcance, una conexión emocional con su audiencia y un mejor posicionamiento de marca.

El análisis organizacional, apoyado en las matrices de Porter y DOFA, permitió identificar fortalezas clave como la amplia trayectoria de la clínica en el sector, el alto nivel de cualificación del personal asistencial y la excelencia en la atención prestada. Sin embargo, también se evidenciaron debilidades estructurales que limitan el crecimiento de la organización, entre ellas el bajo posicionamiento digital, la limitada inversión en estrategias de marketing multicanal, deficiencias en el proceso de fidelización de pacientes y una débil articulación estratégica entre las diferentes áreas operativas. A nivel externo, se identificaron factores que afectan tanto al sector salud como al entorno económico general, tales como la inestabilidad financiera de los consumidores, así como el aumento en la competencia derivado de la apertura de nuevas clínicas estéticas en la ciudad. No obstante, este entorno también presenta oportunidades relevantes: el crecimiento sostenido en la demanda de procedimientos estéticos, el posicionamiento de Colombia como uno de los destinos preferidos para intervenciones médicas y estéticas, y la evolución del perfil del consumidor como el segmento masculino, actualmente poco explorado por la clínica; se identificó tras la aplicación de la encuesta que 44,3 % de los encuestados pertenece al género masculino, con una edad promedio de 30,6 años y un nivel socioeconómico medio o medio-alto, este grupo demuestra un interés creciente por los tratamientos estéticos y representa un nicho estratégico para ampliar el mercado objetivo.

El benchmarking reveló que otras clínicas estéticas en Neiva, Huila, se destacan por el uso intensivo de redes sociales y campañas enfocadas en la experiencia del paciente antes y después del tratamiento. El análisis de marketing y la estrategia

empresarial en general, nos permitió establecer que la IPS tiene una clara oportunidad de fortalecer su propuesta de valor y destacar sus servicios estéticos; esto se debe, en gran medida, a la alta inversión previamente realizada en equipos estéticos de alta tecnología, factor altamente diferencial de la clínica, frente a otros competidores de la región. Se concluye que es necesario potenciar esta tecnología adquirida para evitar su desuso y aprovechar al máximo sus beneficios. Además, una parte significativa de los pacientes encuestados valoran y demuestran una alta disposición hacia la inclusión de componentes naturales, en los tratamientos estéticos no invasivo; perciben en estos ingredientes sostenibilidad y bienestar, lo que valida su incorporación como eje diferenciador en la estrategia empresarial; sumado a ello según la literatura y tendencia consultada muestra una alta tendencia del consumidor hacia la elección de instituciones que giren su estrategia hacia lo natural y conservador, fortaleciendo la autoaceptación y la salud por encima de la belleza.

La implementación de la estrategia piloto en el área de marketing digital durante el primer semestre del año en curso, permitió medir resultados cuantificables como ingresos acumulados por \$21.600.000 con un ROI del 23,43% sobre la inversión inicial; además se logró un YTD del 42% con respecto al año 2024, superando así la meta propuesta del 10% en agendamientos reales. Aunque no se formuló un plan de acción operativo con cronograma y responsables e indicadores, si se avanza en la ejecución del componente clave en estrategia digital, generando un impacto positivo y un camino viable hacia la sostenibilidad del plan. Con respecto a la aplicabilidad de este proyecto en un entorno diferente al analizado, se puede concluir que la estrategia es completamente viable; esto se debe a que el proyecto fue diseñado con base en metodologías sólidas, incluyendo análisis estratégicos (DOFA, fuerzas de Porter), diagnóstico organizacional, estudio de mercado y encuestas; estas características permiten que este análisis se

adapte a otras clínicas o servicios de estética, especialmente aquellas que deseen integrar características diferenciales, estrategias de marketing digital y el fortalecimiento del posicionamiento de marca.

Es importante reconocer que el desarrollo de esta estrategia empresarial enfrentó algunas limitaciones inherentes a su alcance, metodología y contexto institucional. En primer lugar, por políticas internas de confidencialidad, no se tuvo acceso completo a los estados financieros detallados de la clínica, lo cual restringió la posibilidad de realizar un análisis financiero más profundo y proyectivo. En segundo lugar, no se construyó un plan de acción operativo con cronograma, responsables e indicadores específicos por cada eje estratégico, dado que el trabajo se enmarca en una propuesta estructural de intervención más que en un proyecto de implementación total. Adicionalmente, se identificó una limitación en la disponibilidad de información externa consolidada sobre la evolución del número de clínicas estéticas en la ciudad, lo que dificultó cuantificar con precisión el nivel de competencia y la participación de mercado. Finalmente, el piloto de implementación se centró exclusivamente en el componente digital de la estrategia, por lo que los resultados observados no reflejan aún el impacto integral de todos los ejes propuestos. No obstante, estas limitaciones fueron gestionadas metodológicamente a través de fuentes secundarias, supuestos razonables y validaciones parciales que permiten sustentar la viabilidad de la propuesta presentada.

Recomendaciones

Con base en los hallazgos derivados del diagnóstico organizacional, el análisis del entorno competitivo y los resultados obtenidos en la fase de intervención, se proponen las siguientes recomendaciones estratégicas para consolidar el crecimiento de la Clínica Dr. Jairo Navarro en el sector de procedimientos estéticos:

En primer lugar, se recomienda fortalecer el posicionamiento digital de la clínica a través de una estrategia multicanal sostenida, que combine publicidad pagada, posicionamiento orgánico (SEO), automatización del marketing y producción de contenido visual educativo; esta estrategia debe resaltar los diferenciales validados en la investigación, como el uso de ingredientes naturales en tratamientos estéticos y la experiencia de su personal médico. Además, es fundamental implementar herramientas de análisis digital que permitan hacer seguimiento a indicadores clave como tasa de conversión, costo por adquisición (CPA), retorno por campaña, y tasa de recompra, para orientar las decisiones con base en resultados reales.

En segundo lugar, se recomienda fortalecer el diseño de una línea de servicios especializada para el segmento masculino, apoyada en los hallazgos obtenidos que evidencian una participación significativa (44,3 %) de este grupo entre los encuestados; esta línea debe contemplar no solo la oferta de procedimientos, sino también una comunicación diferenciada que responda a sus intereses, motivaciones y necesidades estéticas específicas. Esto podría incluir protocolos personalizados, sesiones de asesoría previa, testimonios reales y una estética visual enfocada en seguridad, resultados y discreción.

Desde la perspectiva organizacional, se recomienda avanzar en la implementación de un modelo de gestión por proyectos, que permita materializar la estrategia empresarial propuesta: este modelo debe incluir un cronograma de acciones priorizadas, asignación de responsables, presupuesto estimado y una batería de indicadores de seguimiento. Para ello, se sugiere contar con integración de las diferentes áreas operativas de la clínica para evaluar la evaluación de proyectos innovadores, que se puedan implementar en el ámbito operativo de la clínica.

En el componente de fidelización, se sugiere diseñar e implementar un programa de relacionamiento con pacientes, enfocado en la recompra y el boca a boca positivo. Este programa puede incluir beneficios por referidos, membresías, descuentos por acumulación de procedimientos y seguimiento posventa personalizado; pero lo más importante es tener el control y gestión sobre la información de pacientes a través de una herramienta de registro, esto permitirá la reactivación de pacientes inactivos, detectada como una debilidad actual. Así mismo el pilar de innovación, identificado como gran fortaleza y ventaja competitiva de la institución, debe continuar explorándose con proyectos con alta viabilidad financiera y evaluados desde un ámbito más integral que involucre igualmente todas las áreas. Todo lo anterior con el fin de estar alineados con los hallazgos teóricos, sobre la tendencia de los consumidores a pagar por servicios de alta calidad.

Con respecto a las limitaciones identificadas durante el desarrollo de este proyecto y con el fin de superarlas, se recomienda priorizar la elaboración de un plan de acción operativo que detalle las actividades de implementación por cada eje estratégico, incluyendo recursos económicos necesarios, responsables, plazos e indicadores de seguimiento; este documento debe permitir traducir la estrategia empresarial en una hoja de ruta aplicable, medible y adaptable al contexto real de la clínica. Adicionalmente, se propone ampliar la implementación piloto a los demás componentes de la estrategia (arquitectura empresarial, gestión del conocimiento y modelos financieros), de manera que se pueda validar de forma integral el impacto de la propuesta formulada.

Finalmente, se sugiere documentar las prácticas exitosas derivadas de esta intervención y construir una base de conocimiento replicable; esta documentación no solo servirá para tomar mejores decisiones a futuro, sino que podría facilitar la escalabilidad del modelo en otras clínicas del país que enfrenten retos similares. Además, habilita una

base para futuras investigaciones sobre estética consciente, innovación con ingredientes naturales y estrategias de posicionamiento en mercados emergentes.

Estas recomendaciones buscan fortalecer las capacidades internas de la organización, aumentar su competitividad, mejorar la experiencia del paciente y garantizar la sostenibilidad a mediano y largo plazo, alineadas con el direccionamiento estratégico propuesto en este trabajo.

Referencias

- Argandoña, A. (2012, abril 16). *Otra definición de Responsabilidad Social - Economía y Ética*. <https://blog.iese.edu/antonioargandona/2012/04/26/otra-definicion-de-responsabilidad-social/>
- Arriagada, J. (2016). GOOD PRACTICES IN PLASTIC SURGERY: SOME CONSIDERATIONS FROM THE BIOETHICS. *REV. MED. CLIN. CONDES*, 27(1), 113–121.
- Bernal Durán, C. (2020, marzo 19). *Turismo médico en Colombia cierra la década con proyección de \$990.500 millones a 2024 - Forbes Colombia*. <https://forbes.co/2020/03/19/forbes-life/turismo-medico-en-colombia-cierra-la-decada-con-proyeccion-de-990-500-millones-a-2024>
- Camacho Castellanos, J. C. (2008). *Marketing de Servicios*.
- David, F. R., Alba Ramírez, V. del C., Jasso Hernán d'Borneville, E. M., Clúa de la Torre, C. rev, & Torres Márquez, M. A. C. (2013). *Conceptos de administración estratégica - Universidad Ean*. Pearson.
- Donabedian, A. (1988). The Quality of Care: How Can It Be Assessed? *JAMA*, 260(12), 1743–1748. <https://doi.org/10.1001/JAMA.1988.03410120089033>
- Donabedian, Avedis. (2002). *An Introduction to Quality Assurance in Health Care* (Vol. 1). Oxford University Press, Incorporated.
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone.
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental Quality Management*, 8(1), 37–51. <https://doi.org/10.1002/TQEM.3310080106>

- EMIS Next academy Research. (2024, diciembre 31). *Estados Financieros Dr. Jairo Navarro cirugía plástica S.A.S.* <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/v2/companies/profile/CO/4950719/fina ncial s>
- Fitzsimmons, J. A., & Fitzsimmons, M. J. (2011). *Service management : operations, strategy, information technology*. McGraw-Hill.
- Galán Suárez, R. (2016). Cirugía plástica ibero-latinoamericana - 60 años de historia. En *Cirugía Plástica Ibero-Latinoamericana* (Vol. 42, Número 3). Sociedad Española de Cirugía Plástica. https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0376-78922016000300001&lng=es&nrm=iso&tlng=es
- Grand View Research. (s/f). *Non-invasive Aesthetic Treatment Market Size, Share & Trends Analysis Report*. Recuperado el 2 de abril de 2025, de <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/non-invasive-aesthetic-treatment-market>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a ed.). Mc Graw Hill.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2019). *Administración estratégica : teoría y casos. Un enfoque integral - Universidad Ean*.
- Hitt, M., Irreland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración Estratégica : competitividad y globalización, conceptos y casos - Universidad Ean*.
- IPS Dr. Jairo Navarro Cirugía Plástica S.A.S. (2024). *Estados financieros internos 2024 no publicados*.
- ISAPS. (2025). *ISAPS INTERNATIONAL SURVEY ON*. www.isaps.org
- Jairo Navarro Cirugía Plástica. (s/f). Recuperado el 8 de julio de 2025, de <https://jaironavarro.com/>

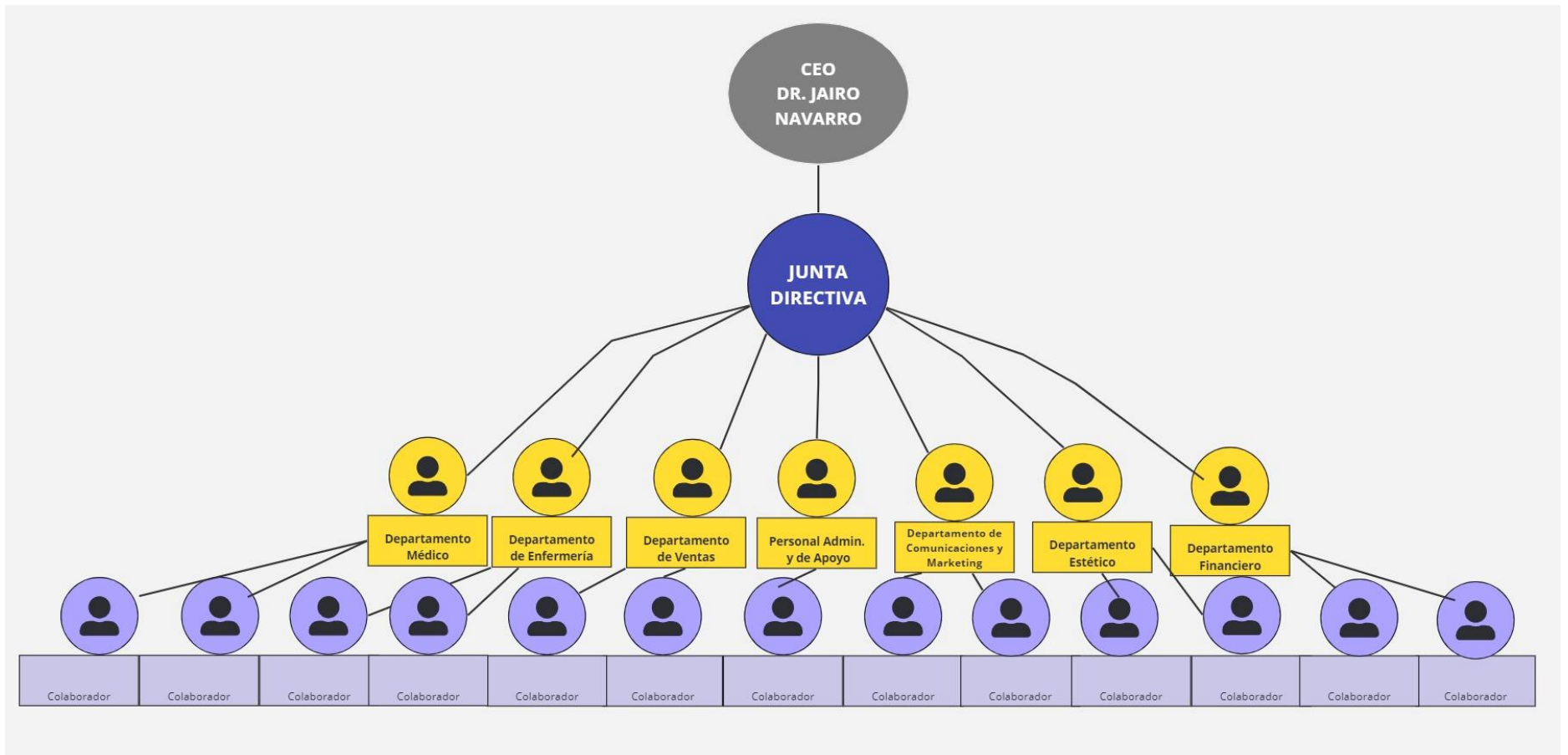
- Jaramillo, G. A. (2024). *Informe de Gestión 2024*.
- Kotler, P., Lañe Keller, K., & Chernev, A. (2022). *Marketing management* (16a ed.). Pearson Educación.
- Kunkel, N., & Matheson, B. (2023). *2023 Global Marketing Trends*.
- Liberto, D. (2025, mayo 8). *Año hasta la fecha (YTD): qué significa y cómo usarlo*.
https://www-investopedia-com.translate.google/terms/y/ytd.asp?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=tc
- Lovelock, C., Wirtz, J. A. L. E., & Mercado González, J. (2015). *Marketing de servicios : personal, tecnología y estrategia (7a ed.)*.- Universidad Ean.
- Majmundar, N. J., Assina, R., Prestigiacomio, C. J., & Gandhi, C. D. (2015). Neurosurgery in Ancient India: Susruta. *J Neurosurg*, 4, 117–123.
<https://doi.org/10.1055/s-0035-1558839>
- McClurg, R. (2013, enero). *DIGITAL MARKETING: Is Key to Practice Growth - ProQuest*. <https://www-proquest-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/docview/1270318178?accountid=34925&sourcetype=Trade%20Journals>
- Mount Royal, N. J. (2023). *Encuesta global ISAPS_Cirugía Plástica estética*.
- Murillo Herrera, J. M. (2023, octubre 11). *¿Qué son y cuáles son los beneficios de los tratamientos de belleza no invasivos con tecnología? | Tecnología | Portafolio*. <https://www.portafolio.co/tecnologia/que-son-y-cuales-son-los-beneficios-de-los-tratamientos-de-belleza-no-invasivos-con-590426>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2019). *The Wise Company : How Companies Create Continuous Innovation* (1a ed.). Oxford University Press, Incorporated.

- Pineda, E. (2020). Bellas para morir: estereotipo de género y violencia estética contra la mujer. En *Bellas para morir*. Prometeo Libros.
<https://doi.org/10.2307/JJ.12865269.6>
- PMarketResearch. (2023). *Medical aesthetics and cosmetic treatment market in emerging economies: Key decision factors*.
<https://pmarketresearch.com/it/medical-aesthetics-and-cosmetic-treatment-market/>
- Porter, M. E. (2008, enero). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review.
<https://www.studocu.com/cl/document/universidad-tecnica-federico-santa-maria/sistemas-de-gestion/porter-2008-las-cinco-fuerzas-competitivas-que-le-dan-forma-a-la-estrategia/13678584>
- Prettel Vidal, G. (2016). El comportamiento del consumidor. En *Marketing, una herramienta para el crecimiento* (2016a ed., pp. 147–173). Ediciones de la U.
- Quiroga, E. F. (2022). *Protocolo de Vigilancia de Lesiones de causa externa (accidentes de consumo y procedimientos estéticos) Protocolo de Vigilancia de Lesiones de causa externa (accidentes de consumo y procedimientos estéticos) Código 453*. <https://doi.org/10.33610/infoeventos.59>
- Rojas Beltran, M. Alejandra, & Buitrago Galido, J. D. (2017). LA CIRUGÍA PLÁSTICA COMO PARADIGMA ECONÓMICO EN COLOMBIA. *Pontificia Universidad Javeriana*.
- Rossi, S., Barton, C., Agnolio Andrea, Réveillon, L., & Bucarinu, L. (2024). *The Six Types of Medical Aesthetics Consumers, and How to Serve Them All*.
<https://www.bcg.com/publications/2024/six-types-of-medical-aesthetics-consumers>

- Sadurní, J. M. (2023, abril 14). *El “Papiro Edwin Smith”, un tratado médico del antiguo Egipto*. National Geographic.
https://historia.nationalgeographic.com.es/a/el-papiro-edwin-smith-un-tratado-medico-del-antiguo-egipto_19396
- SCCP. (2023, septiembre 6). *Colombia se confirma como líder mundial en cirugía plástica estética, según encuesta de la ISAPS 2022 - Sociedad Colombiana de Cirugía Plástica Estética y Reconstructiva*.
<https://cirugiaplastica.org.co/colombia-se-confirma-como-lider-mundial-en-cirurgia-plastica-estetica-segun-encuesta-de-la-isaps-2022/>
- SCCP. (2025, junio 24). *En 2024 aumentaron 10 % los procedimientos estéticos quirúrgicos y no quirúrgicos en Colombia*. https://cirugiaplastica.org.co/en-2024-aumentaron-10-los-procedimientos-esticos-quirurgicos-y-no-quirurgicos-en-colombia/?utm_source=chatgpt.com
- Sectorial. (2025). *Informe del Sector Salud - Colombia*. www.tcpdf.org
- Tatiana, H. G., Miguel Angel, A. G., Mariela, G. M., Yurisbel Tomás, S. A., & Ana Lucía, M. H. (2020). Tratamiento quirúrgico en un caso de Púrpura Neonatal Fulminante. *Primera Jornada Virtual de CirPlast Sancti Spíritus 2020*.
<http://www.cirplasantisspiritus2020.sld.cu/index.php/crplclass/jvccss2020/paper/view/6>
- Wedel, M., & Kannan, P. K. (2016). Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*, 80(6), 97–121. <https://doi.org/10.1509/JM.15.0413>

ANEXOS

A. Anexo. Organigrama de la clínica Dr. Jairo Navarro



Nota. La figura muestra la estructura organizacional de la clínica de acuerdo a cada uno de sus departamentos.

B. Anexo. Matriz de perfil competitivo MPC

Factores Críticos de Éxito	Justificación	Valor ⁽¹⁾	Empresa		Peer Group ⁽³⁾								
			ESTETICA JN		1 EL		2 BN		3 DL		4 SK		
			Calificación ⁽²⁾	Calificación Ponderada	Calificación ⁽²⁾	Calificación Ponderada	Calificación ⁽²⁾	Calificación Ponderada	Calificación ⁽²⁾	Calificación Ponderada	Calificación ⁽²⁾	Calificación Ponderada	
1	Uso de marketing digital	Facilidad de acceso a información dentro de la página web	0,4	2	0,8	2	0,8	5	2	1	0,4	3	1,2
2	Tecnología	Tecnología utilizada en la organización	0,3	5	1,5	3	0,9	5	1,5	3	0,9	4	1,2
3	Precios de los procedimientos	precios de los procedimientos	0,3	4	1,2	3	0,9	2	0,6	0	0	4	1,2
Calificación total			1	3,5		2,6		4,1		1,3		3,6	

⁽¹⁾ **Valor:** importancia del factor crítico de éxito. Debe sumar 1,0.

⁽²⁾ **Escala de calificación:** Sobresaliente 5,0 - Buena 4,0 - Medio 3,0 - Bajo 2,0 - Malo 1,0

⁽³⁾ **Peer Group:** competidores de comparación relevantes para la organización.

Fuente: Adaptado de Conceptos de administración estratégica. Fred David y Forest David. 2017.

Nota. La figura muestra el análisis de mercado utilizando la MPC; analizamos la presencia de competidores locales más cercanos a nosotros en términos de tecnología, marketing y precios de los procedimientos.

C. Anexo. Matriz cuantitativa de planeación estratégica

Factores Estratégicos Clave		Valor ⁽¹⁾	Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Resultados
			Calificación ⁽²⁾	Calificación Ponderada	Calificación ⁽²⁾	Calificación Ponderada	Calificación ⁽²⁾	Calificación Ponderada	
<div style="display: flex; justify-content: space-around; margin-bottom: 10px;"> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">(Diferenciación) Cambio de la oferta con productos sostenibles</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Pronosticar la mantención de los equipos</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Implementación de videos audiovisuales, publicidad paga (insta, tiktok, google)</div> </div>									
Factores Externos									
<i>Oportunidades</i>									
1	Incremento en procedimientos estéticos (hombres y mujeres)	0,19	4	0,76	4	0,76	5	0,95	
2	Mejora en la atención y carisma de los empleados	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	
3	Personal especializado	0,04	4	0,16	4	0,16	4	0,16	
<i>Amenazas</i>									
6	Entradas de nuevos especialistas y clínicas clandestinas	0,19	4	0,76	4	0,76	4	0,76	
7	Personal no certificado realizando procedimientos estéticos	0,04	4	0,16	3	0,12	3	0,12	
8	Bajos precios del mercado	0,04	3,5	0,14	3	0,12	3	0,12	
Subtotal Factores Externos		0,5	1,94		1,88		2,07		
Factores Internos									
<i>Fortalezas</i>									
1	Equipos de última tecnología	0,25	5	1,25	4	1	4	1	
<i>Debilidades</i>									
6	Equipos en constante reparo	0,25	4	1	1	0,25	2	0,5	
Subtotal Factores Internos		0,5	2,25		1,25		1,5		
Calificación total		1	4,19		3,13		3,57		

⁽¹⁾ Valor: importancia del factor. Calificación total debe sumar 1,0. Subtotal Factores Externos 0,50 - Subtotal Factores Internos 0,50.

⁽²⁾ Escala de calificación: Sobresaliente 5,0 - Buena 4,0 - Medio 3,0 - Bajo 2,0 - Malo 1,0

Atractivo de la estrategia para la gestión del factor estratégico: ¿En qué medida la estrategia evaluada responde a este factor?

Fuente: Adaptado de Conceptos de administración estratégica. Fred David y Forest David. 2017.

Nota. La figura muestra el análisis de estrategias propuestas de acuerdo a factores externos e internos