

**El Turismo Estético Como Fuente De Crecimiento Económico En La Ciudad De
Tunja**

Caso de Estudio: Kepra Medicina Estética y Antiaging

Sebastián Fernando Angarita Piragua

Docente:

Mg. Deisy Lorena Barreto López

Universidad Santo Tomás

Administración De Empresas

Tunja

2021

Dedicatoria

A todas las personas que me han acompañado recorriendo este camino que culmina en este trabajo, pero en especial a mis papás y a mi hermana que siempre estuvieron ahí para apoyarme y ayudarme con cada cosa que necesité. A mis compañeros y profesores, que construyeron en mí, la idea de que el conocimiento es mejor cuando es diverso y compartido. A Laura, la única que de verdad supo cuán duró fue llegar a este punto, que dedicó su tiempo a mis estudios y me ayudó a salir adelante cuando pensé que no iba a lograrlo.

Agradecimientos

En primer lugar, quiero agradecer al Doctor José Luis Bautista por abrirme las puertas de su empresa Kepra Medicina Estética y Antiaging, ya que gracias a eso pude conocer la empresa de principio a fin, analizarla de forma integral desde todas las ópticas empresariales posibles y poder llevar a cabalidad toda la estructura de este trabajo. A la Universidad Santo Tomás, por permitirme explotar todas mis capacidades intelectuales, por haberme brindado docentes y compañeros que fueron faros durante todo este trayecto.

Resumen

Las empresas y la innovación en el siglo XXI, van de la mano, no solo por una relación de crecimiento recíproco sino también por la capacidad de impactar en mercados inexplorados por las empresas en sí mismas, o por las ciudades donde desarrollan sus actividades. Basados en lo anterior mencionado, con esta investigación se pretende perfilar las bases de un nuevo mercado en la economía de la ciudad de Tunja como lo es la medicina estética a través del análisis general de los contextos interno y externo de la empresa pionera de la ciudad. Este es un documento de investigación que se encarga de recopilar la información pertinente respecto a la posibilidad de establecer la medicina estética como un mercado potencial en la ciudad de Tunja.

En primer lugar, es prudente mencionar que la ciudad de Tunja es reconocida por su gran acogida a estudiantes universitarios quienes dan uso en su máxima expresión a los recursos educativos y se perfilan como población económicamente activa para la ciudad, sin embargo, muchos prefieren emigrar a otras regiones en busca de mejores oportunidades laborales, es en este punto donde se concentra la posibilidad de abrir a la ciudad de Tunja un mercado inexplorado como lo es la Medicina Estética y afines, dado que permite agrupar a profesionales de la salud, indudablemente, pero también se constituye por profesionales de áreas administrativas y financieras; permitiendo esto en el mediano y largo plazo la generación de empleos, creación de empresas y fomento de la exploración de nuevos mercados. Para llevar a cabo esta investigación se realizó una inmersión de análisis documental e investigación descriptiva en la actividad empresarial de Kepra Medicina Estética y Antiaging, empresa dedicada a la realización y acompañamiento en procedimientos de medicina estética, con trayectoria de 4 años en el mercado de la ciudad.

La investigación abordó a la empresa desde una óptica emprendedora y proyectista hacia la ampliación del mercado en el que la misma se desarrolla, optando por el análisis de variables tipo PESTEL concernientes a la actividad empresarial en la ciudad de Tunja y el potencial de crecimiento que este podría generar en el largo plazo. Desde la óptica empresarial y académica, se pudo notar que el mercado se encuentra en un estado emergente, a la fecha de realización de la investigación, dado que son pocas las empresas que ofrecen servicios de medicina estética propiamente dicha lo que ha limitado el conocimiento y crecimiento del mercado en la ciudad; por otra parte, existe una constante reticencia del mercado demandante a abrirse a un mercado oferente que brinda oportunidades de cuidado cutáneo, tratamientos anti edad, cultura del cuidado personal, entre otros y que aporta un valor agregado de bienestar, integralidad e innovación.

De forma concluyente, la investigación permitió denotar que es un mercado explotable a través de una gestión para el trabajo unificado por las empresas que conforman el sector de la medicina estética, donde se hace importante el apoyo de los gobiernos de turno con impulsos de musculo financiero y reconocimiento empresarial que permitan dar mayor visibilidad a las empresas actuales y a los proyectos emergentes que tengan relación directa con la medicina estética. Desde el mercado y las empresas que lo conforman es importante que exista la iniciativa de darse a conocer, en mayor escala, a los segmentos potenciales del mercado para ampliar su espectro empresarial en aras de conseguir un cambio de pensamiento desde la comunidad hacia la medicina estética.

Palabras Clave: Empresa, Economía Regional, Administración de Empresas, Crecimiento Económico, Estética.

Abstract

Companies and innovation in the XXI century, go hand in hand, not only for a reciprocal growth relationship but also for the ability to impact unexplored markets by the companies themselves, or by the cities where they develop their activities. Based on the above mentioned, this research aims to outline the bases of a new market in the economy of the city of Tunja, such as aesthetic medicine, through the general analysis of the internal and external contexts of the pioneer company in the city. This is a research document that is responsible for collecting relevant information regarding the possibility of establishing aesthetic medicine as a potential market in the city of Tunja.

First of all, it is prudent to mention that the city of Tunja is recognized for its great reception of university students who make full use of educational resources and are profiled as economically active population for the city, however, many prefer to emigrate to other regions in search of better job opportunities, it is at this point where the possibility of opening to the city of Tunja an unexplored market such as Aesthetic Medicine and related, since it allows grouping health professionals, undoubtedly, but also consists of professionals in administrative and financial areas; This will allow in the medium and long term the generation of jobs, the creation of companies and the promotion of the exploration of new markets. To carry out this research, an immersion of documentary analysis and descriptive research was conducted in the business activity of Kepra Medicina Estética y Antiaging, a company dedicated to the realization and accompaniment in aesthetic medicine procedures, with a trajectory of 4 years in the market of the city.

The research approached the company from an entrepreneurial and projective point of view towards the expansion of the market in which it develops, opting for the analysis of

PESTEL type variables concerning the business activity in the city of Tunja and the growth potential that this could generate in the long term. From the business and academic point of view, it could be noted that the market is in an emerging state, at the date of the research, since there are few companies that offer aesthetic medicine services, which has limited the knowledge and growth of the market in the city; on the other hand, there is a constant reluctance of the demanding market to open up to a supplying market that provides opportunities for skin care, anti-aging treatments, personal care culture, among others, and that provides an added value of wellness, integrality and innovation.

Conclusively, the research allowed to denote that it is an exploitable market through a management for the unified work by the companies that make up the aesthetic medicine sector, where it is important the support of the governments of the moment with impulses of financial muscle and business recognition that allow to give greater visibility to the current companies and the emerging projects that have direct relation with the aesthetic medicine. From the market and the companies that make it up, it is important that there is the initiative to make themselves known, on a larger scale, to potential market segments to expand their business spectrum in order to achieve a change of thinking from the community towards aesthetic medicine.

Keywords: Business, Regional Economy, Business Administration, Economic Growth, Aesthetics.

1. Tabla de Contenido

5.	Introducción	13
6.	Problema de Investigación	16
6.1.	Planteamiento del Problema	16
6.2.	Formulación del Problema.....	16
7.	Objetivos de la Investigación	17
7.1.	Objetivo General	17
7.2.	Objetivos Específicos.....	17
8.	Justificación de la Investigación	18
9.	Marco de Referencia.....	20
9.1.	Marco Teórico	20
9.1.1.	Colombia en la Medicina Estética	22
9.1.2.	Los números de la Medicina Estética.....	23
9.1.3.	Y Boyacá ¿ha incursionado este mercado?.....	23
9.2.	Marco Conceptual	24
10.	Aspectos Metodológicos	27
10.1.	Tipo de Estudio	27
10.2.	Método de Investigación.....	27
10.3.	Fuentes y Técnicas de Recolección.....	28

10.4.	Fuentes Primarias	28
10.5.	Fuentes Secundarias	28
11.	Resultados de la Investigación	29
11.1.	Trayectoria Empresarial: Kepra Medicina Estética y Antiaging	29
11.2.	Capacidad Empresarial: Kepra Medicina Estética y Antiaging	33
11.2.1.	Evaluación del Factor Interno.....	36
11.2.2.	Evaluación del Factor Externo	42
11.3.	Ventajas Competitivas: Kepra Medicina Estética y Antiaging	46
11.3.1.	Estructura Competitiva de Michael Porter.....	49
12.	Conclusiones	53
13.	Bibliografía.....	54
14.	Anexos	58

2. Tabla de Imágenes

Imagen 1. Tratamientos Estéticos en el Mundo. Fuente: La República (2019).....	21
Imagen 2. Capacidad Directiva – Perfil de Capacidad Interna (PCI) Kepra Medicina Estética y Antiaging. Fuente: Planeación Estratégica (11-03-2020)	37
Imagen 3. Capacidad Directiva – Perfil de Capacidad Interna (PCI) Kepra Medicina Estética y Antiaging. Fuente: Planeación Estratégica (11-03-2020)	38
Imagen 4. Capacidad Directiva – Perfil de Capacidad Interna (PCI) Kepra Medicina Estética y Antiaging. Fuente: Planeación Estratégica (11-03-2020)	39
Imagen 5. Capacidad Tecnológica – Perfil de Capacidad Interna (PCI) Kepra Medicina Estética y Antiaging. Fuente: Planeación Estratégica (11-03-2020)	40
Imagen 6. Capacidad del Talento Humano – Perfil de Capacidad Interna (PCI) Kepra Medicina Estética y Antiaging. Fuente: Planeación Estratégica (11-03-2020).....	41
Imagen 7. Factores Económicos – Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) Kepra Medicina Estética y Antiaging. Fuente: Planeación Estratégica (11-03-2020).....	43
Imagen 8. Factores Políticos – Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) Kepra Medicina Estética y Antiaging. Fuente: Planeación Estratégica (11-03-2020)	44
Imagen 9. Factores Sociales – Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) Kepra Medicina Estética y Antiaging. Fuente: Planeación Estratégica (11-03-2020)	44
Imagen 10. Factores Tecnológicos – Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) Kepra Medicina Estética y Antiaging. Fuente: Planeación Estratégica (11-03-2020).....	45
Imagen 11. Factores Geográficos – Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) Kepra Medicina Estética y Antiaging. Fuente: Planeación Estratégica (11-03-2020).....	46

3. Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1. Misión y Visión Kepra Medicina Estética y Antiaging	31
Ilustración 2. Principios Corporativos Kepra Medicina Estética y Antiaging	32

4. Lista de Anexos

Anexo 1. Entrevista 1 – Doctor José Luis Bautista (Gerente General Kepra) Fecha: 29 de Mayo de 2020	58
Anexo 2. Entrevista 2: Doctor José Luis Bautista (Gerente General Kepra) 14 de Agosto de 2020	69
Anexo 3. Entrevista 3: Doctor José Luis Bautista (Gerente General Kepra) 18 de Octubre de 2020	80

5. Introducción

En un auge propio del siglo XXI, el mundo empresarial promueve la innovación y la creatividad de las empresas que lo componen, es por esta razón que surgen nuevos modelos de negocio e ideas que reinventan las empresas con determinada trayectoria en el mercado, ya sea desde su imagen corporativa, su portafolio de productos y/o servicios, renovación de su segmento objetivo de mercado, reestructuración empresarial, diversificación, internacionalización, entre otra gran cantidad de factores que permiten potenciar las empresas y su percepción competitiva y del mercado.

Tunja, ciudad capital de Boyacá, con un papel importante en la campaña del bicentenario y por ende, referente histórico del país, se ha convertido en una de las mecas estudiantiles de la región andina colombiana, recibiendo estudiantes de diferentes departamentos; en adición, es una ciudad que conecta destinos turísticos de la región como Villa de Leyva, Moniquirá, Ráquira, Monguí, El Cocuy, entre otros destinos que promueven el reconocimiento de la ciudad, por lo que la afluencia de personas es considerable permitiendo analizar la posibilidad de que Tunja se convierta en un destino turístico con un sentido estético, es decir, aprovechar el sector de la medicina estética como un generador de crecimiento económico y aumento del empresarismo dentro de la ciudad.

Teniendo en cuenta el contexto en el que se desarrolla la investigación, es prudente denotar que se enfoca en tres diferentes vertientes académicas propias de la estructura de la carrera profesional, las cuales son **Economía, Empresa y Región**, el enfoque económico se adquiere dado que la investigación permite analizar un panorama inexplorado que puede convertirse en una fuente de crecimiento económico; por otra parte, el empresarismo se refuerza dado que el sector empresarial al que está enfocado la investigación contiene un gran segmento de oferentes

por lo que variables como la población en edad de trabajar y la población económicamente activa, podría verse impactadas de manera positiva y por último, el factor región es una variable macroeconómica que se puede ver mejorada pero no de una manera tan notable como con otras variables de las cuales se compone, sin embargo, al abrir una variante económica en la ciudad, visto desde el largo plazo, podría constituirse en un sector referente para los sectores emergentes de la ciudad y los municipios aledaños.

Desde la academia existen varias teorías que permiten explicar el porqué de esta investigación, pero la que más se ajusta al tema es la Teoría de la Modernización, originalmente propuesta por el alemán Max Weber y luego introducida la sociedad contemporánea por el estadounidense Talcott Parsons, esta teoría contempla el crecimiento de las sociedades en base al aprovechamiento de recursos *tradicionales* para el desarrollo de nuevas oportunidades económicas, laborales y sociales, estos recursos denominados tradicionales son aquellos que siempre han estado presentes en el actuar socioeconómico de los países tales como la industria, las actividades del campo, la construcción, la formación educativa y social, entre otros. Para Weber, estos recursos solo son de acceso para las clases altas de que conforman la sociedad y quienes se encargan de proveerla a las clases más bajas para que sean trabajadas y que generen una utilidad para sus dueños.

Hacia la década del 50, Talcott Parsons reforma esta teoría y propone que los recursos no deben estar centralizados en las clases con mayor poder adquisitivo en la sociedad, si no que se deben utilizar en función del *progreso social* (en inglés *social progress*) el cual es un término acuñado por el mismo Parsons donde refiere que toda persona tiene derecho al uso de los recursos y es responsable de la difusión a toda la sociedad de los resultados obtenidos gracias a al usufructo de esos mismos recursos, es decir, Parsons abole la centralización socioeconómica y

establece que todas las personas pueden ser generadores de utilidad en la sociedad y en la economía de los países donde se encuentran; esta teoría más adelante se ve expandida gracias a las teorías de la globalización, los procesos de evolución socioeconómica, los sistemas mundiales, entre otros. (Vargas Hernandez, 2018)

6. Problema de Investigación

6.1. Planteamiento del Problema

La ciudad de Tunja, capital del departamento de Boyacá, la ciudad insignia de la educación boyacense y que se encuentra sobre el corredor vial más importante del departamento (Tunja-Duitama-Paipa-Sogamoso) permitiendo interconectarse con ciudades capitales como Bogotá y Bucaramanga. Tunja es una de las ciudades más importantes de Boyacá por no decir la más importante y esto se ve soportado por resultados como los obtenidos en el 2018 donde en un estudio realizado por el DANE y la Gobernación de Boyacá obtuvo la mayor aportación a la economía departamental con un 14,65%, es de resaltar que este estudio se encarga de clasificar en tres tipos diferentes de actividades donde las primarias responden al sector agropecuario, minería y afines, las secundarias son manufactura y construcción y las terciarias, que es donde Tunja más resalta, se encuentran actividades comerciales, inmobiliarias, financieras, soluciones empresariales, de administración pública, entre otras. (Pineda Jiménez, 2020)

Es de esta manera que se empieza a encaminar a la ciudad de Tunja como potencial cuna de nuevos mercados que aporten el empresarismo y la economía misma dado que las actividades terciarias mencionadas previamente son donde se encuentran la mayoría de clientes potenciales dado el nivel de ingreso promedio de las personas que realizan en esas actividades.

6.2. Formulación del Problema

¿La Medicina Estética puede convertirse en un mercado que potencie la economía y el empresarismo en la ciudad de Tunja?

7. Objetivos de la Investigación

7.1. Objetivo General

Analizar los parámetros económicos y empresariales por los que el turismo estético puede consolidarse como una fuente económica de crecimiento en la ciudad de Tunja.

7.2. Objetivos Específicos

1. Definir la trayectoria empresarial de Kepra: Medicina Estética y Antiaging.
2. Conocer la capacidad empresarial de Kepra: Medicina Estética y Antiaging con las empresas del mercado en la ciudad de Tunja.
3. Realizar una propuesta de las variables empresariales que generarían un ambiente favorable para el desarrollo del mercado de la medicina estética en la ciudad de Tunja,

8. Justificación de la Investigación

El empresarismo, la economía y la innovación son factores determinantes para una ciudad como Tunja que constantemente se reinventa para ofrecer calidad de vida y seguridad a sus habitantes a través de variables socioeconómicas como la estabilidad laboral, la diversificación cultural, etc. Teniendo en consideración el panorama expansionista de la ciudad, se pretende sentar las bases de enfocar a Tunja como un referente nacional de medicina estética a la altura de ciudades como Bogotá, Medellín, Cali o Santa Marta, sabiendo que el mercado cuenta con los medios y empresas iniciales para empezar a desarrollar dicha trayectoria, que tendrá impactos positivos en la economía, el sector laboral, la afluencia turística que ya no será solo con fines culturales y de paisajismo, sino que enfocara la ciudad como un lugar de renovación estética y física para las personas, garantizando y brindando seguridad, confianza, calidad y resultados basados en objetivos.

Si bien en la ciudad de Tunja, la medicina estética es un mercado emergente por la edad temprana de sus empresas, a nivel nacional tiene un poco más de repercusión dado que las ciudades capitales mencionadas anteriormente agrupan una gran parte del segmento de mercado que acude a Colombia en busca de procedimientos de medicina estética. Según la ACICME o Asociación Científica Colombiana de Medicina Estética, existe la estadística de que existe una tendencia del 36% a recurrir a procedimientos de medicina estética, es decir, que de cada 100 personas 36 ya se han realizado al menos un procedimiento relacionado con la medicina estética; esto no es todo dado que la misma organización establece que después de los 26 años, la tendencia a realizarse o haberse realizado algún proceso de medicina estética aumenta al 40%. Lo anterior nos permite entender que es una tendencia creciente de manera nacional y a muy temprana edad, lo cual puede aprovecharse como un factor demostrador de la efectividad y

fiabilidad que la medicina estética está cobrando y el potencial que la misma puede tener como un mercado nuevo en ciudades del país donde su incidencia es mínima o nula. (Asociación Científica Colombiana de Medicina Estética , 2020)

Según la Sociedad Española de Medicina Estética se puede definir como medicina estética a todo proceso de “restauración, mantenimiento y la promoción de la estética, la belleza y la salud, para lo que utiliza prácticas médicas y de pequeño intervencionismo, en las que se emplea anestesia tópica o local y en régimen ambulatorio”, es decir, que el concepto de medicina estética engloba mucho más que procedimientos como cirugías plásticas, las cuales se han encargado de que la palabra “estética” sea relacionada con superficialidad, vanidad y excentricidad. (Sociedad Española de Medicina Estética, 2020)

Teniendo claro el concepto de la medicina estética, podemos comprender el turismo estético el cual no es otro que referenciar una zona geográfica específica con características de renombre dentro del mercado de la medicina estética para fines que trascienden a escenarios como cirugía reconstructiva (quemaduras, accidentes, etc.) y cirugía para el tratamiento de deformaciones congénitas a las cuales se les puede dar manejo; por lo que una de las grandes características de la medicina estética es que no se encarga de realizar cirugías como liposucciones, cirugías de mama, cirugías de glúteos o cirugías en la región facial (rinoplastia, bichectomia, entre otras). (De La Espriella, 2018)

9. Marco de Referencia

9.1. Marco Teórico

Desde el área de conocimiento, encontramos herramientas que son la columna vertebral de la investigación tales como el Perfil de Capacidad Interna (Evaluación del Factor Interno) o PCI, que es un medio para evaluar fortalezas y debilidades de la organización en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo; de igual forma es considerada como una manera de hacer diagnóstico estratégico a una empresa involucrando todos los factores que afectan su operación corporativa. (Serna Gómez & Díaz Pelaéz, 2015)

La siguiente herramienta que se tiene en cuenta es el Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (Evaluación del Factor Externo) o POAM, que es una herramienta utilizada para identificar y darle valoración a las amenazas y oportunidades potenciales que puede enfrentar una empresa. Puesto que, entender y analizar el medio en el que se mueve la empresa es importante para hacer una planificación estratégica exitosa. Dado que el entorno cambia constantemente y es difícil de controlar. (Quiroa, 2020)

Por otra parte, tenemos la herramienta del Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Michael Porter, mencionada por primera vez en el libro *Competitive Strategy: The structure within industries and companies' performance*, publicado por el mismo Porter en 1979 donde establece que el potencial de rentabilidad de una empresa está determinado por 5 “fuerzas” como son el poder de negociación con el cliente, el poder de negociación con el proveedor, amenaza por nuevos competidores, amenaza por productos sustitutivos y rivalidad entre competidores. La utilidad de esta herramienta recae en que le permite a la empresa conocerse en términos de sus recursos, conocer sus competidores en términos de participación, trayectoria y fortalezas,

conocer las posibles ventajas de asociación con los proveedores y establecer estrategias de acercamiento e interactividad con los clientes. (ThePowerMBA, 2020)

A nivel mundial los países que lideran el sector de la medicina estética son Estados Unidos, Brasil y Japón, dentro de esta escala Colombia se encuentra en la posición número 8 detrás de países como Italia y Alemania. Estados Unidos quién es el mayor participante del mercado a cuenta con el 18,4% de todos los procesos médicos estéticos realizados en el mundo, mientras que a Colombia le corresponde el 2,2% del total a nivel mundial; este porcentaje se ha alcanzado a través de la realización de procesos estéticos médicos mínimamente invasivos como los rellenos faciales con ácido hialurónico y los peelings. (Molano Torres, 2019)

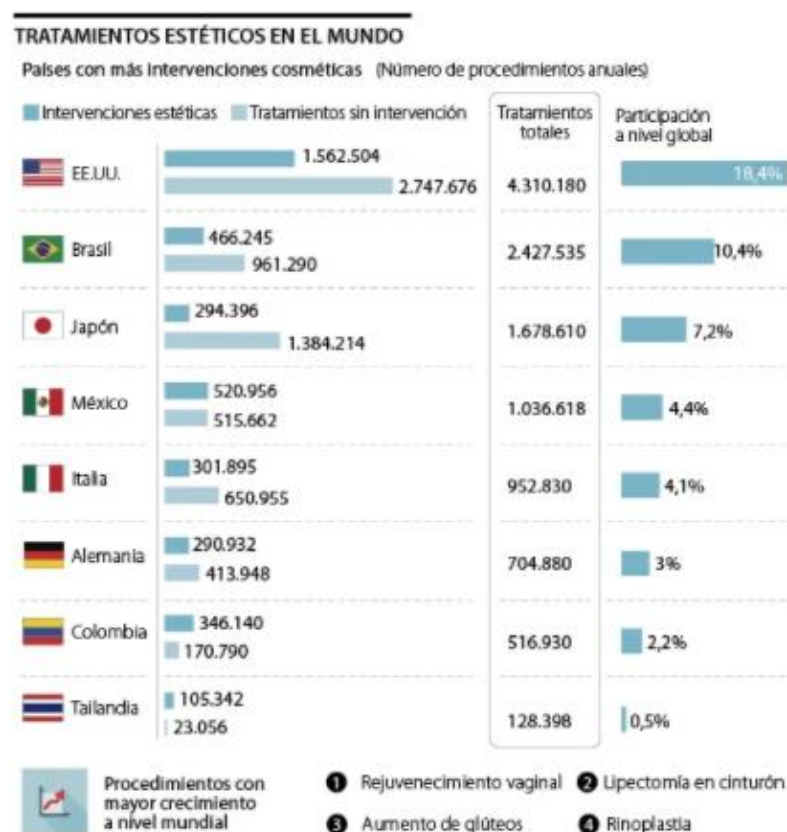


Imagen 1. Tratamientos Estéticos en el Mundo. Fuente: La República (2019)

Por otra parte, el mercado de la medicina estética mundial se agrupa en dos grandes organizaciones que son el SEME o Sociedad Española de Medicina Estética y el UIIME o Unión Internacional de Sociedades de Medicina Estética, entidad que cobija a 28 países latinoamericanos dentro de los cuales están Colombia, Argentina, Brasil, México, Puerto Rico, Uruguay y Venezuela.

9.1.1. Colombia en la Medicina Estética

Dada la especificidad del tema a investigar, las fuentes seleccionadas al marco teórico responden a artículos en línea referentes al tema de forma puntual y de forma general, es decir, artículos que enfocan el turismo estético en Tunja y artículos que hablan sobre el turismo estético en Colombia. Partiendo de la idea anteriormente mencionada, hacia Noviembre de 2014, un informe de cifras turísticas se encarga de reflejar la información presentada por la ANATO (Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo) del último trimestre de 2019 donde se clasifica a Tunja como el tercer destino turístico más importante detrás de los departamentos de Amazonas y Manizales; con un crecimiento del 31% respecto al año 2018, porcentaje creciente que se debe a la oferta de turismo arquitectónico y contemplativo que la ciudad y su historia se permiten dar a conocer al público internacional. (Actualidad Boyacá 7 Días, 2019)

Por otra parte, encontramos que el turismo enfocado en la medicina estética no es algo nuevo para un país como Colombia dado que ciudades como Cali, Bogotá, Barranquilla, Cartagena y Medellín son catalogadas como epicentro de la medicina estética nacional e internacional. Según, la Sociedad Internacional de Cirugía Plástica Estética refiere que Colombia posee un excelente nivel clínico, contando con clínicas que se mantienen en los niveles de salud estética 4 y 5, y que el valor agregado del turismo estético en Colombia, radica en que los precios son mucho más económicos que en países como México y Estados Unidos. (Redacción

El Tiempo, 2010). Gracias a los diferentes factores diferenciadores en cuanto a la medicina estética colombiana, los países de donde más extranjeros se reciben con este fin son Estados Unidos, México, España, Italia y Perú los países con más afluencia de extranjeros que entran al país. Desde 2003, Bogotá, Medellín y Cali se posicionan como los grandes centros estéticos y quirúrgicos de reconocimiento a nivel de América Latina y desde 2008, Colombia es reconocido como un destino estético certificado internacional. (Redacción El Espectador, 2011)

9.1.2. Los números de la Medicina Estética

Según el Portal AmericaEconomía, la región hispano hablante de América recoge el 3% de la población mundial en términos de medicina estética, es decir, que países como Brasil, México y Colombia en un año atienden aproximadamente a 230 millones de personas de todo el mundo que acuden a estos países en busca de servicios médicos estéticos y quirúrgicos. Para 2013, en Colombia se realizaron 180.000 cirugías plásticas y 50.000 procedimientos estéticos, dentro de los cuales el 35% han sido realizados a pacientes extranjeros en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla. (Redacción AmericaEconomia, 2014)

9.1.3. Y Boyacá ¿ha incursionado este mercado?

Si bien Boyacá es una de las joyas de la corona de la región andina colombiana en cuanto a turismo y agricultura se refiere, en cuanto al sector de la medicina estética es poco lo que la región ha decidido explorar. Los únicos “grandes” centros dedicados al sector se encuentran en el corredor Tunja, Paipa, Duitama y Sogamoso; de las cuales son empresas legalmente constituidas, con la reglamentación mínima que este tipo de establecimientos requieren pero que no apuntan a un crecimiento prolongado en el tiempo, es el caso de la ciudad de Tunja la cual según la Cámara de Comercio -a la fecha de realización de esta investigación- se encuentran 200 registros de establecimientos dedicados al sector “Peluquería y Otros”, lo que permite concluir

que desde el mismo ente encargado de la regulación comercial no existe la disposición de categorizar las empresas/establecimientos dedicados al sector de la medicina estética, haciendo énfasis en que la estética y medicina estética son conceptos completamente diferentes. (Cámara de Comercio Tunja, 2020)

En el año 2017 se realizó la feria comercial ExpoBoyacá 2017 donde tiene por concepto ser una gran ventana al público para toda la industria regional sin importar la actividad empresarial, este evento ExpoBoyacá tiene su origen hacia octubre de 1987 donde por primera vez se dieron lugar alrededor de sesenta mil personas entre empresarios y visitantes, en un principio toda la logística se desarrollaba en el Coliseo de la ciudad de Tunja pero dado que el aforo de ExpoBoyacá aumentaba año tras año, la Cámara de Comercio de Tunja decidió de manera unilateral construir su propio espacio para la realización de eventos de la magnitud de ExpoBoyacá, es así como nace el Centro de Convenciones de la Cámara de Comercio de Tunja. (Botia Fuentes, 2019)

Todo lo anterior para mencionar que se dio lugar a las empresas medianas y pequeñas dedicadas al sector de la belleza, la salud y la medicina estética para darse a conocer ante los asistentes a la feria ExpoBoyaca, en dicha feria fue la primera aparición de Kepra Medicina Estética y Antiaging ante el público de la ciudad y empezar a incursionar de manera directa en el mercado de la medicina estética.

9.2. Marco Conceptual

Los conceptos presentados a continuación responden a la terminología necesaria para entender el contexto completo de la investigación y que, por ende, son constantemente mencionadas a lo largo de la misma, así:

Medicina Estética: Para D'Angelo, la medicina estética “es el arte y la ciencia que estudia múltiples procedimientos medicamentosos, físicos y manuales poco agresivos, para ser aplicados en los planos cutáneo mucoso, veno-linfático y adiposo, con objetivo diagnóstico y/o terapéutico de situaciones fisiológicas o patológicas que determinan inestetismos físicos”. (D'Angelo, 2014)

Según la Sociedad Española de Medicina Estética, se entiende por medicina estética “a todos los procesos relacionados con el cuidado cutáneo y subcutáneo que no requieren ni usan técnicas de cirugía mayor o anestesia general y por ende no requieren hospitalización del paciente.”

Turismo Estético: Según el portal GeoMedical, este concepto se entiende como “el término que ha tomado el proceso en el cual una persona viaja por fuera de su lugar de residencia con el objetivo de recibir servicios de salud o bienestar.” (GeoMedical SAS, 2017)

Economía: Para la RAE, se entiende la economía como la “ciencia que estudia los métodos más eficaces para satisfacer las necesidades humanas materiales, mediante el empleo de bienes escasos.” (Real Academia de la Lengua Española, s.f.)

Empresa: Para Galán, el concepto de empresa es un “conjunto de personas y recursos que buscan la consecución de un beneficio económico con el desarrollo de una actividad en particular. Esta unidad productiva puede contar con una sola persona y debe buscar el lucro y alcanzar una serie de objetivos marcados en su formación.” (Sánchez Galán, 2015)

Región: Para la RAE, el concepto de región se establece como la “Porción de territorio determinada por caracteres étnicos o circunstancias especiales de clima, producción, topografía, administración, gobierno, etc.” (Real Academia de la Lengua Española, s.f.)

Investigación: Según Coelho, la investigación es un concepto que refiere a “un proceso intelectual y experimental que comprende un conjunto de métodos aplicados de modo sistemático, con la finalidad de indagar sobre un asunto o tema, así como de ampliar o desarrollar su conocimiento, sea este de interés científico, humanístico, social o tecnológico.” (Coelho, 2019)

Empresarismo: Para Pérez Porto, el empresarismo se entiende como el concepto que “permite que se desarrolle un tejido empresarial y que los emprendedores adquieran las competencias necesarias para posicionarse como empresarios, asumiendo las responsabilidades y disfrutando los beneficios que eso implica.” (Pérez Porto, 2020)

Innovación: Para Palacios, la innovación es un proceso que “consiste en utilizar conocimiento para construir un nuevo camino que lleve a una determinada meta.” (Palacios, 2015)

10. Aspectos Metodológicos

10.1. Tipo de Estudio

Cualitativo-Documental

La investigación cualitativa es pertinente dentro de la investigación dado que permite analizar valores diferentes a los numéricos, es decir usa mecanismos como la caracterización, descripción y análisis de un grupo finito de individuos u organizaciones en busca de su participación dentro de la investigación. (Alvaréz-Gayou, 2015)

Por otra parte, la investigación documental permite tener un acercamiento directo a la documentación, memorias, bibliografía y todo tipo de recopilación de información sobre el tema a investigar y los temas adyacentes que puedan ser soporte para la finalidad investigativa. (Restrepo García, 2021)

10.2. Método de Investigación

En función del tema central de la investigación, se pretende que en concordancia con la mayor cantidad de información útil, proveniente de fuentes primarias y secundarias, demostrar el objetivo general investigativo, es decir, que la investigación tiene como fin abordar dos perspectivas inherentes a la administración de empresas que son la capacidad de emprendimiento y el pulso económico de un sector empresarial determinado dentro de la ciudad de Tunja, se establece como método de investigación documental, dicho mecanismo se considera pertinente puesto que se establece “como una serie de métodos y técnicas de búsqueda, procesamiento y almacenamiento de la información contenida en los documentos, en primera instancia, y la presentación sistemática, coherente y suficientemente argumentada de nueva información en un documento científico, en segunda instancia.” (Tancara, 1993)

La estructura metodológica del trabajo inicia por la metodología de investigación directa este proceso permite estudiar un sistema con características complejas a través de herramientas relacionadas a la información como la acotación de datos, orden de los documentos, caracterización, pertinencia y clasificación; todo esto concluyendo, en haber reducido un panorama de información enorme y engorroso, en un compilado de información puntual y concisa en función del objetivo de la investigación. (Tinto Arandes, 2013)

10.3. Fuentes y Técnicas de Recolección

Para esta investigación se usó como fuente principal la realización de entrevistas al gerente general de la empresa eje de la investigación, de las cuales se sustrajo información pertinente y relacionado con el objetivo general de la investigación.

Por otra parte, las fuentes de soporte o secundarias se remiten a análisis de documentos publicados por entidades como la Gobernación de Boyacá, la Alcaldía de Tunja, la Cámara de Comercio de Tunja, diferentes revistas de opinión nacional, entre otras fuentes, todo esto con el fin de encontrar y plasmar el soporte teórico de la investigación

10.4. Fuentes Primarias

La fuente principal de recolección de información fueron tres entrevistas realizadas de manera sistemática al gerente general de la empresa Kepra Medicina Estética y Antiaging, el Doctor José Luis Bautista con el fin de conocer la empresa desde adentro de su estructura. La periodicidad y duración de las entrevistas estuvo sujeta a la disponibilidad del doctor.

10.5. Fuentes Secundarias

Recolección de información mediante revisión de documentos emitidos por entidades gubernamentales, revistas de opinión, revistas de investigación y demás elementos con información relacionada y de utilidad para la investigación.

11. Resultados de la Investigación

Dentro del primer objetivo se plantea conocer la historia de la empresa en términos de su trayectoria y para esto se realizó una entrevista al doctor José Luis Bautista. El primer acercamiento a la historia de la empresa permitió entender que las empresas medianas y pequeñas en Colombia surgen por una motivación general, ya sea lograr una independencia laboral, financiera o simplemente revertir los esquemas tradicionales del trabajo en el país. Por otra parte, es de importancia denotar que las empresas que cesan antes del primer año operaciones muchas veces lo hacen de manera voluntaria puesto que se tiene una falsa expectativa de rendimiento, las empresas como Kepra que se acercan al promedio del ciclo de vida empresarial que según Corfecámaras es de 5 años, lo logran mediante innovación en los procesos, vanguardia en el portafolio, creación y transformación constante del valor agregado entre otras variables. (Martínez, 2017)

11.1. Trayectoria Empresarial: Kepra Medicina Estética y Antiaging

Kepra: Medicina Estética y Antiaging nace en la ciudad de Tunja hacia Noviembre de 2017 como muchas de las empresas que nacen en el país, Kepra nace por una motivación personal, motivación del Doctor José Luis Bautista, actual dueño y gerente general de la empresa, dicha motivación tenía como finalidad crear un lugar donde se removiera por completo ese prejuicio sobre los procesos estéticos entendidos como simple y pura vanidad, la idea era crear un lugar donde no se hablara de simple estética, sino de medicina estética un lugar donde las personas pudieran sobreponerse a sus inseguridades, al paso del tiempo y las secuelas de algún episodio físico que los hubiese marcado y sobre todo, que no se les juzgara por ello, de

esta forma es que nace Kepra, una de las empresas pioneras y referentes de la medicina estética en la ciudad de Tunja.

Entrados los años, Kepra se empieza a posicionar en el mercado a través de un excelente servicio al cliente con la idea de “ir más allá”, es decir, extralimitar la atención al cliente a un punto mayor que simplemente realizar el procedimiento estético, el enfoque siempre fue brindar una atención y acompañamiento de calidad antes, durante y después del procedimiento, que con los años ese valor diferenciador se convertiría en lo que la empresa misma denomina “Kepra Lifestyle”.

Por otra parte, uno de los fuertes en la actividad empresarial de Kepra es la diversificación en cuanto a la cantidad de servicios en su portafolio, actualmente cuenta con 23 servicios estándar entre los cuales destacan los peelings, dermoabrasiones, tratamientos con ácido hialurónico, inyecciones de botox, entre otros. Dentro de su mercado objetivo inicial se encuentran los adolescentes con acné, las mujeres mayores a los 45 años y los profesionales jóvenes, este segmento objetivo tiene una razón de ser y es que Kepra es la empresa con los precios más altos del mercado por lo que al ser un servicio de lujo no prioritario, las tarifas ascienden a valores que solo unos pocos clientes pueden costear, esa es la razón principal por la cual la empresa maneja un segmento de mercado altamente definido.

Para el año 2020, la empresa maneja una plataforma estratégica definida por un esquema efectivo y concreto, basado en misión, visión y principios corporativos, así:

- **Misión**

Somos una empresa enfocada en prestar servicios médico-estéticos y brindar servicios complementarios *antiage* con el fin de dar a conocer productos profesionales con profesionalismo, calidad, criterio estético y empresarial, todo esto con el fin de lograr un rejuvenecimiento positivo, embellecimiento, transformación y corrección. Destacandonos en el proceso de valoración con el uso de herramientas como el coaching comunicacional para entender las necesidades de nuestros clientes que especialmente son adolescentes con acné, profesionales emergentes, mujeres mayores de 34 años, y hombre mayores de 45 años. Actualmente prestamos servicios en la ciudad de Tunja, con el objetivo de lograr alcances a nivel departamental y nacional.

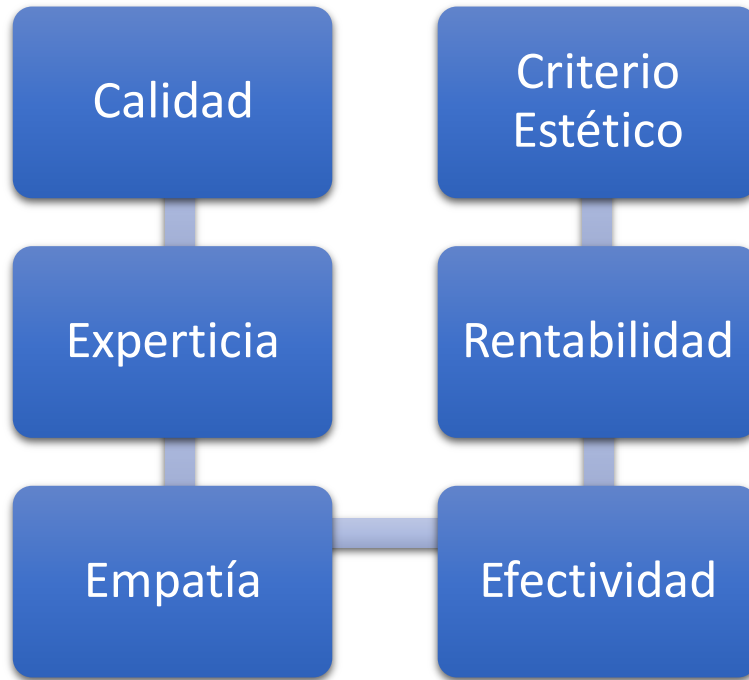
- **Visión**

En el 2025, seremos una IPS de servicios médico-estéticos franquiciables, reconocidos por su alta calidad a nivel nacional, alineados con la tecnología más vanguardista.

Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 1. Misión y Visión Kepra Medicina Estética y Antiaging

Fuente: Planeación Estratégica Kepra (11-03-2020)



Fuente: Elaboración Propia

Ilustración 2. Principios Corporativos Kepra Medicina Estética y Antiaging

Fuente: Planeación Estratégica (11-03-2020)

11.2. Capacidad Empresarial: Kepra Medicina Estética y Antiaging

Los acercamientos con la empresa fueron de vital importancia para el desarrollo de la investigación, esos acercamientos se dieron con el doctor José Luis Bautista, gerente general de la empresa y usando como mecanismo principal el recurso de la entrevista para dicho acercamiento. La primera entrevista se realizó el día 29 de Mayo de 2020 a través de la plataforma Zoom, en esta primera entrevista el objetivo principal era conocer la historia y recorrido de la empresa, entender cómo fueron los inicios de la misma, entender qué tipo de dificultades se han presentado en el ciclo empresarial, entre otros detalles que son pertinentes para la investigación. Dentro de los detalles que se pueden denotar como relevantes están la motivación inicial de la idea de negocio, dado que no se establece como el común denominador de la creación de una empresa aquí en Colombia y es la necesidad económica o la necesidad de independencia del sistema laboral, en este caso la motivación fue personal del doctor José Luis, una intención de llevar a las demás personas la solución a problemas comunes como el acné y demás trastornos de la piel.

El día 14 de agosto de 2020 se realizó la segunda entrevista al doctor José Luis Bautista, esta entrevista se realizó para tocar temas tales como la competencia de la empresa, los efectos positivos o negativos que la competitividad del mercado ha tenido sobre Kepra, entender de qué forma la empresa ha logrado abrirse paso por la competencia misma, es decir, entender de qué manera Kepra ha logrado posicionarse como marca entre sus clientes y sus mismos competidores. En cuanto a detalles notables de esta segunda reunión, se puede resaltar el empirismo administrativo con el que la empresa comenzó, porque como el doctor lo menciona en la entrevista, su formación es de médico no de profesional de la administración entonces al abrir la empresa y empezar a estructurarla se encontró con la dificultad de administrar y poner un

orden interno a la empresa, desde algo tan fundamental como el registro ante Cámara de Comercio hasta el diseño de la jerarquización, el desarrollo de un plan de trabajo, creación e implementación de un manual de funciones, entre otras variables inherentes de la administración de empresas, es precisamente por ese motivo que existe un mayor mérito en la trayectoria empresarial de Kepra porque surge de una necesidad personal para brindar opciones a la sociedad además de empezar sin conocimiento de cómo crear y darle forma a una idea de negocio.

Para el desarrollo del segundo objetivo, se tuvo acceso al documento denominado *Plan Estratégico Kepra* (provisto por la gerencia) y a una reunión con el doctor José Luis Bautista para tocar temas más enfocados a los contextos empresariales tanto externo como interno, utilizando como base teórica las variables PESTEL se formularon las preguntas para abarcar todos los campos que la teoría usada permite para lograr determinar un primer panorama del mercado de la medicina estética y la ciudad desde la perspectiva de la empresa. Las imágenes que se presentan de manera subsecuente fueron sustraídas del documento anteriormente mencionado y con previa autorización de la empresa.

Otra de las razones que motivaron la segunda entrevista fue conocer la perspectiva del gerente general en función de su competencia, el estado actual de su empresa y que mecanismos/estrategias puede tener en cuenta para aprovechar las fortalezas y oportunidades arrojadas por el diagnóstico, así como también saber qué hacer para controlar y mitigar las debilidades y amenazas, es decir, diseñar de manera unilateral las bases del plan de acción empresarial para seguir apuntando al crecimiento empresarial, de sus colaboradores y de sus grupos de interés.

Por último, la tercera entrevista se realizó el día 18 de octubre de 2020, al ser la entrevista que permitiría concluir con la información necesaria de la empresa, se tocó el tema del escenario perfecto para la competitividad desde la perspectiva del doctor José Luis Bautista, todo esto con el fin de entender de qué forma deberían estructurarse las entidades gubernamentales y las empresas que tienen efecto sobre el mercado de la medicina estética. Teniendo en cuenta que esta investigación pretende establecer las bases de lo que sería un potencial mercado en la ciudad, se tocaron temas relacionados en su mayoría al entorno externo tales como la tecnología, el efecto de la sociedad en la imagen empresarial, las barreras de la economía y su efecto sobre la empresa, la legislación vigente para el sector empresarial, entre otras que se pueden observar en el desarrollo del tercer objetivo de la investigación.

Para el desarrollo del segundo objetivo, se tuvo acceso al documento denominado *Plan Estratégico Kepra* (provisto por la gerencia) y a una reunión con el doctor José Luis Bautista para tocar temas más enfocados a los contextos empresariales tanto externo como interno, utilizando como base teórica las variables PESTEL se formularon las preguntas para abarcar todos los campos que la teoría usada permite para lograr determinar un primer panorama del mercado de la medicina estética y la ciudad desde la perspectiva de la empresa. Las imágenes que se presentan de manera subsecuente fueron sustraídas del documento anteriormente mencionado y con previa autorización de la empresa.

A continuación, se encuentran las Evaluaciones del Factor Interno y Externo, respectivamente:

11.2.1. Evaluación del Factor Interno

Dado el enfoque de la investigación, es importante tener en cuenta los contextos en los que está inmersa la empresa tanto el externo como el interno; en este caso se analiza el factor interno en función de variables permeables a la actividad de la empresa. Desde el enfoque teórico, el Perfil de Capacidad Interna o PCI tiene como objetivo analizar las fortalezas y debilidades empresariales en función de su contexto interno, donde generalmente se analizan capacidades tales como la directiva, competitiva, financiera, tecnología, y de talento humano; existen casos donde se agregan otras capacidades, esto depende de la actividad empresarial que se quiera analizar; pero en este caso se hace el análisis de Kepra en relación a las cinco capacidades planteadas por la teoría.

Para el caso de la empresa, las variables seleccionadas dentro de las capacidades anteriormente mencionadas, se seleccionan en función de la actividad empresarial dado que tienen participación en los distintos departamentos que componen la empresa, su objetivo empresarial y su necesidad de crecimiento dentro del mercado.

11.2.1.1. Perfil de Capacidad Interna (PCI)

Se analizaron cinco escenarios pertenecientes al factor interno de la empresa, divididos en las categorías de Capacidad Directiva, Competitiva, Financiera, Tecnológica y de Talento Humano.

I. CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. Imagen corporativa - responsabilidad social	3		3
2. Uso de planes estratégicos, análisis estratégico	1		3
3. Evaluación y pronóstico del medio	3		3
4. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	3		3
5. Flexibilidad de la estructura organizacional		2	2
6. Comunicación y control gerencial		2	2
7. Orientación empresarial		2	2
8. Habilidad para atraer y retener gente creativa	3		3
9. Habilidad para responder a la tecnología cambiante	3		3
10. Habilidad para manejar las fluctuaciones económicas	1		3
11. Agresividad para enfrentar la competencia	1		1
12. Sistemas de control		3	3
13. Sistemas de toma de decisiones		1	3
14. Sistema de coordinación	3		3
15. Evaluación de Gestión		3	3
16. Otros			
PUNTOS: 3 (Alta), 2 (Media), 1(Baja)	44%	27%	83%

Imagen 2. Capacidad Directiva – Perfil de Capacidad Interna (PCI) Kepra Medicina Estética y Antiaging. Fuente: Planeación Estratégica (11-03-2020)

Describe el 44% de la fortaleza empresarial, sin embargo, existe un porcentaje que permite ver fisuras en la dirección tales como los sistemas de control que están al interior de la empresa y la eficacia de las evaluaciones de gestión, ambas variables pueden mitigarse en función de una mejor jerarquización de los procesos, la objetividad y finalidad de los mismos. De la misma manera, entender la capacidad directiva impacta en la forma de coordinar las actividades del nivel administrativo superior, es decir, planificar de mejor manera todas las decisiones que se toman desde la gerencia y que van a repercutir en los niveles medios y operativos de la actividad

empresarial. Otro impacto notable que puede tener sobre la organización, es potenciar la jerarquía dentro de la misma, estableciendo conductos regulares y cadenas de mando que son necesarias para que la empresa funcione con la mayor precisión posible.

II. CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. Fuerza de producto, calidad, exclusividad	3		3
2. Lealtad y satisfacción del cliente	2		3
3. Participación del mercado	2		2
4. Bajos costos de distribución y ventas		1	2
5. Uso de la curva de experiencia	3		2
6. Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición	0		0
7. Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos	0		0
8. Grandes barreras de entrada de productos en la compañía	2		3
9. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado	3		3
10. Fortaleza de proveedor(es) y disponibilidad de insumos	2		2
11. Concentración de consumidores	2		2
12. Administración de clientes		3	3
13. Acceso a organismos privados o públicos			
14. Portafolio de productos	3		3
15. Programas post-venta	3		3
16. Otros			
PUNTOS: 3 (Alta), 2 (Media), 1(Baja)	52%	8%	65%

Imagen 3. Capacidad Directiva – Perfil de Capacidad Interna (PCI) Kepra Medicina Estética y Antiaging. Fuente: Planeación Estratégica (11-03-2020)

Describe un 8% de debilidad que responde al hecho de la administración de clientes, esto puede reducirse/mitigarse con una de las ventajas de la implementación de un ERP (Enterprise Resource Planning) haciendo un seguimiento individual de los clientes activos de la empresa teniendo en cuenta variables relevantes como antigüedad, procedimientos, edad, estrato social, cartera abierta con la empresa, etc. Para la capacidad competitiva es de vital importancia que el uso de las tecnologías de la información se haga y que se mantengan en constante actualización, es decir, que toda la empresa empiece a migrar del papel y los grandes folios a los archivos en la nube, los diferentes softwares de manejo empresarial y la automatización en los procesos, todo

esto culminando en agilidad y crecimiento para la empresa y una mejor experiencia en atención pre y post para los clientes.

III. CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. Acceso a capital cuando lo requiere	1		2
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	3		3
3. Facilidad para salir del mercado	3		3
4. Rentabilidad, retorno de la inversión	3		3
5. Liquidez, disponibilidad de fondos internos	2		3
6. Comunicación y control gerencial		2	3
7. Habilidad para competir con precios		2	3
8. Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda	2		3
9. Estabilidad de costos	3		3
10. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda	3		3
11. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios	3		3
12. Otros			
PUNTOS: 3 (Alta), 2 (Media), 1(Baja)	64%	11%	89%

Imagen 4. Capacidad Directiva – Perfil de Capacidad Interna (PCI) Kepra Medicina Estética y Antiaging. Fuente: Planeación Estratégica (11-03-2020)

Fortaleza baja en cuanto al **Acceso a capital cuando lo requiere** que puede mitigarse abriendo el espectro financiero de la empresa, es decir, realizar una búsqueda a mayor escala de mecanismos de apalancamiento financiero tales como préstamos bancarios con enfoque empresarial (concesiones para PYMES), capital proveniente de inversionistas externos, etc. Por otra parte, presenta Debilidad media en **Habilidad para competir por precios** que puede cambiarse por otra variable competidora como calidad dado que por los insumos y proveedores que la empresa utiliza en los procedimientos se hace complejo una reducción de los precios sin afectar directamente la calidad del portafolio empresarial.

El tema de la capacidad financiera se ve impactado en el sentido en el que la empresa crece y esto le permite convertirse en un objetivo de mayor interactividad financiera ya sea pública,

privada y/o mixta que, al final y sin discriminar el origen de la inversión, permite a la empresa emprender horizontes expansionistas en campos como la infraestructura, el desarrollo de franquicias, la búsqueda de nuevos proveedores, la formación y capacitación de mejor calidad de su talento humano, entre muchas otras variables por las cuales la búsqueda de financiación se debe convertir en un objetivo puntual en la necesidad de crecimiento empresarial y dentro del mercado.

IV. CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. Habilidad técnica y de manufactura	3		3
2. Capacidad de innovación	3		3
3. Nivel de tecnología utilizado en los productos	3		3
4. Fuerza de patentes y procesos		2	2
5. Efectividad de la producción y programas de entrega			
6. Valor agregado al producto	3		3
7. Intensidad de mano de obra en el producto			
8. Economía de escala			
9. Nivel tecnológico	3		3
10. Aplicación de tecnología de computadores	1		1
11. Nivel de coordinación e integración con otras áreas	1		1
12. Flexibilidad de la producción	1		1
13. Otros			
PUNTOS: 3 (Alta), 2 (Media), 1(Baja)	46%	5%	51%

Imagen 5. Capacidad Tecnológica – Perfil de Capacidad Interna (PCI) Kepra Medicina Estética y Antiaging. Fuente: Planeación Estratégica (11-03-2020)

Debilidad media en **Fuerza de patentes y procesos**, variable que puede convertirse en una fortaleza si se destinara una parte del recurso financiero a la investigación de nuevas formas de realizar los procesos más eficaces y ambientalmente más responsables. Se encuentra ligado el impacto mencionado en el factor competitivo, pero en este caso encontramos una distinción que permite observar a la empresa como un mecanismo que se encuentra en constante cohesión por lo que es importante observarlo como una máquina con engranajes que pueden mejorar y depurar su funcionamiento a través del uso de la domótica como herramienta enriquecedora en la experiencia

completa del cliente y que permita dar a conocer a los clientes potenciales las ventajas y el valor agregado de la empresa respecto a las demás que integran el mercado.

V. CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA	DEBILIDAD	IMPACTO
DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. Nivel académico del talento humano	3		3
2. Experiencia técnica	3		3
3. Estabilidad		2	3
4. Rotación		2	2
5. Ausentismo	3		3
6. Pertenencia	3		3
7. Motivación	3		3
8. Nivel de remuneración	3		3
9. Accidentalidad	3		3
10. Retiros		2	2
11. Indices de desempeño	3		3
12. Otros			
PUNTOS: 3 (Alta), 2 (Media), 1(Baja)	67%	17%	86%

Imagen 6. Capacidad del Talento Humano – Perfil de Capacidad Interna (PCI) Kepra Medicina Estética y Antiaging. Fuente: Planeación Estratégica (11-03-2020)

Debilidad media en **Estabilidad**, **Rotación** y **Retiros**, variables que pueden regularse de manera conjunta en un plan de trabajo diseñado exclusivamente para el capital humano de la empresa donde se establezcan los beneficios por trabajar con la empresa, beneficios por antigüedad, las posibilidades de crecer profesional y académicamente dentro de la empresa. Para la capacidad del talento humano, la empresa debe desarrollar un esquema que permita definir qué tipo de profesionales quieren dentro de la organización, bajo qué competencias van a formarse, demostrar cuales son las ventajas de trabajar dentro de su cargo, entender de qué forma pueden crecer en la empresa desde lo personal hasta lo profesional, básicamente se propone un puente sobre lo que la empresa le puede y le va a brindar a sus colaboradores y al mismo tiempo establecer qué es lo que la empresa espera de los colaboradores en cada uno de sus campos de acción

11.2.2. Evaluación del Factor Externo

El uso de la Evaluación del Factor Externo es una herramienta que, al igual que la Evaluación del Factor Interno, permite conocer y analizar las variables que componen al entorno de la empresa en función de cosas tales como proveedores, clientes, entidades gubernamentales entre otros integrantes del entorno. Una de las ventajas del factor externo es que brinda una óptica empresarial de 360 grados en función de las oportunidades y amenazas que están inmersas dentro de la actividad empresarial. Para el caso de Kepra, los factores que se tuvieron en cuenta están relacionados con las interacciones de su mercado objetivo y su mercado potencial; por otra parte, son variables que inciden de forma directa en la creación de valor desde la medicina estética hacia la ciudad de Tunja y al mercado de la ciudad en sí mismo.

11.2.2.1. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)

Siguiendo una mecánica similar al diagnóstico en el Perfil de Capacidad Interna, se usaron variables PESTEL dentro de las cuales se analizan factores Económicos, Políticos, Sociales, Tecnológicos y Geográficos.

I. FACTORES ECONOMICOS	OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO
DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. Los acuerdos de libre comercio	2		1
2. La tasa de cambio	2		1
3. La recesión económica		3	3
4. Las tasas de interés	2		1
5. El problema fiscal del país		3	3
6. La política fiscal y los impuestos		3	3
7. La política cambiaria		3	3
8. La política laboral		3	3
9. La inflación		3	3
10. La competencia global desigual	2		1
11. Dependencia de los costos del petróleo	2		1
12. Los subsidios de otros países al sector	2		1
13. Los sobrecostos inesperados	2		1
14. La inestabilidad del sector		2	2
15. Los incentivos gubernamentales	2		1
16. Otros: _____			
PUNTOS: 3 (Alta), 2 (Media), 1 (Baja)	33%	42%	58%

Imagen 7. Factores Económicos – Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) Kepra Medicina Estética y Antiaging. Fuente: Planeación Estratégica (11-03-2020)

Describe amenazas del 42% respecto al factor externo de la empresa relacionadas en su mayoría a políticas, recesión económica e inestabilidad del sector, que vistas desde una perspectiva global son variables que la empresa no puede controlar, pero a las cuales si se puede ajustar su estructura y su funcionamiento para que el impacto se sienta de menor forma en la empresa en general.

II. FACTORES POLITICOS	OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO
DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. Política del País		2	3
2. La política de seguridad del estado		2	3
3. Manejo de la clase política		2	3
4. Participación activa de la Gerencia	3		3
5. La participación ciudadana			
6. Los acuerdos de comercio internacionales			
7. La coordinación de lo económico con lo social			
8. Las costumbres políticas del país			
9. La credibilidad en las instituciones			
10. Incentivos a la pequeña y mediana empresa			
11. La política tributaria y fiscal			
12. Otros: _____			
PUNTOS: 3 (Alta), 2 (Media), 1(Baja)	8%	17%	33%

Imagen 8. Factores Políticos – Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) Kepra Medicina Estética y Antiaging. Fuente: Planeación Estratégica (11-03-2020)

Amenazas medias en variables que al igual que en la imagen anterior no puede controlar, por lo que la opción más viable para convertirlas en oportunidad o simplemente para erradicarlas como amenazas sería ajustarse y enfocarse en desarrollar la actividad empresarial con toda la transparencia y responsabilidad fiscal, legal y jurídica que esta demanda.

III. FACTORES SOCIALES	OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO
DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. El desempleo		2	3
2. Las reformas a la seguridad social	3		3
3. El desplazamiento			
4. La violencia			
5. El nivel de educación de la sociedad	3		3
6. Aumento de la inversión en seguridad	3		3
7. El índice de inseguridad y delincuencia		2	3
8. Debilidad del sistema educativo		2	3
9. Las políticas salariales		2	2
10. La crisis de valores de la sociedad		2	2
11. Otros: _____			
PUNTOS: 3 (Alta), 2 (Media), 1(Baja)	27%	30%	67%

Imagen 9. Factores Sociales – Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) Kepra Medicina Estética y Antiaging. Fuente: Planeación Estratégica (11-03-2020)

30% respecto de las amenazas medias del entorno que son variables que pueden manejarse a través de programas sociales (RSE) donde se hagan extensivas las iniciativas de crecimiento social y económico que la empresa puede brindar a sus grupos de interés demostrando el verdadero objetivo de la medicina estética y de las empresas que se encuentran inmersas en el mercado.

IV. FACTORES TECNOLOGICOS	OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO
DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. Telecomunicaciones	3		3
2. Internet y el comercio electrónico	3		3
3. Facilidad de acceso a la tecnología	3		3
4. Globalización de la información	3		3
5. Nuevas tecnologías industriales	3		3
6. La velocidad del desarrollo tecnológico	3		3
7. Las investigaciones	3		3
8. La resistencia al cambio tecnológico	3		3
10. Nuevas tecnologías computacionales	3		3
11. Flexibilidad en la producción			
12. Disminución de los riesgos laborales	3		3
13. Otros: _____			
PUNTOS: 3 (Alta), 2 (Media), 1(Baja)	77%	0%	77%

Imagen 10. Factores Tecnológicos – Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) Kepra Medicina Estética y Antiaging. Fuente: Planeación Estratégica (11-03-2020)

Más del 60% en oportunidades explotables del entorno que permiten alcanzar ventajas tales como el uso inteligente de las redes sociales para la masificación de la información empresarial, diversificación en los canales de comunicación y alcance a los clientes activos y potenciales, globalización y alcance de información para potenciar procesos médicos y empresariales, etc.

V. FACTORES GEOGRAFICOS	OPORTUNIDAD	AMENAZA	IMPACTO
DESCRIPCION DEL DIAGNOSTICO	PUNTOS	PUNTOS	PUNTOS
1. Dificultad de transporte aéreo-terrestre	2		2
2. Las calidad de las vías de acceso	2		2
3. Las condiciones climáticas y ambientales	2		2
4. Otros:			
PUNTOS: 3 (Alta), 2 (Media), 1(Baja)	50%	0%	50%

Imagen 11. Factores Geográficos – Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) Kepra Medicina Estética y Antiaging. Fuente: Planeación Estratégica (11-03-2020)

Oportunidades al 50% del entorno geográfico que pueden explotarse gracias a la posición estratégica que tiene la ciudad dentro del departamento y las conexiones con ciudades principales.

11.3. Ventajas Competitivas: Kepra Medicina Estética y Antiaging

En orden de realización, el tercer objetivo también contó con el recurso de la entrevista al doctor José Luis Bautista y agregando el uso del esquema de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter; esta vez con un enfoque al escenario competitivo ecuánime para el mercado en general, es decir, desde la perspectiva gerencial como deberían ser los oferentes, los demandantes, la parte gubernamental, entre otras variables que se exponen más adelante. Esto para tener claridad en la manera de establecer el norte de un mercado potencial en la ciudad, que funcione en armonía con el Estado, que sea aceptado por la sociedad indistintamente si hacen parte o no del mercado objetivo y tenga un panorama de competencia por la variable que, desde una perspectiva de mercado objetivo, es la más justa, dicha variable es la calidad.

Para lograr hablar de un primer panorama empresarial de lo que el mercado y la ciudad deberían establecer para el fortalecimiento de la medicina estética como fuente generadora de crecimiento económico, se analizaron diferentes variables que miden y contemplan el mercado

de forma integral respecto a la percepción empresarial del caso de estudio y su experiencia con el mercado de la ciudad.

En primer lugar, tenemos el ámbito **Político** donde la mejor opción para el crecimiento del mercado sería que a través de la consecución de una personería jurídica cada empresa/consultorio pueda convertirse en una entidad comercial franquiciable; por otra parte, se encuentran las reducciones de carga tributaria puesto que uno de los principales impedimentos del crecimiento empresarial son las altas cargas impositivas que el Estado le cobra a las empresas en función de su operación esto así permitiendo que exista un mayor número en las utilidades netas, finalmente viéndose esto reflejado en inversión de infraestructura, mano de obra mejor calificada, automatización de procesos, aumento del interés para la inversión, entre otros.

En la parte **Social** tenemos uno de los panoramas más complejos puesto que como se ha mencionado existen varios mitos y preconcepciones, muchas veces erróneas, respecto a la medicina estética, es por esta razón que el trabajo social necesario para un mejor panorama abarca la eliminación de estos mitos que al final han sido causados por testimonios basados en la mala praxis (uso de biopolímeros, estafas, etc.). Siguiendo con la idea anterior, otra base potencial para cambiar la percepción social es la masificación del verdadero objetivo de la medicina estética, es decir, demostrar al mercado y a la sociedad en general que los procedimientos realizados no son por simple vanidad, sino que la medicina estética puede convertirse en un estilo de vida por autocuidado, por una buena salud y como una opción terapéutica alternativa.

Lo **Económico** engloba un escenario donde la industrialización podría mejorar el mercado objetivo de la empresa, es decir, entre más alta sea la tasa de población económicamente activa

en la ciudad existiría mayor índice de ingreso per cápita. Otra variable determinante sería incentivar el turismo en la ciudad aprovechando espacios culturales e históricos que sean potencialmente atractivos para nacionales y extranjero, existiendo esta herramienta, se pueden incluir los procedimientos médicos en los paquetes turísticos que se ofrezcan al mercado objetivo del turismo en la ciudad; continuando con el turismo, esto permite afianzar el mercado local de la medicina estética, se abre a una ventaja de costos finales frente a ciudades grandes que son referentes en el mercado y el factor clima de la ciudad, mayormente frío, se configura como una ventaja en temas post-procedimiento. Hablamos de la Creación de un Clúster con todo el mercado de medicina estética en la ciudad con el fin de generar un ejemplo de factor asociativo para los diferentes sectores económicos de la ciudad, estableciendo una competencia basada en calidad y apuntando al *co-working* como un mecanismo de funcionamiento empresarial unificado basado en el crecimiento general.

En cuanto a la **Tecnología** tenemos que un panorama ideal sería contar con un esquema completo de Infraestructura de Tecnologías de la Información comprendiendo paquetes como los ERP (Enterprise Resource Planning), sistemas de domótica empresarial, software para manejo de historias clínicas, entre otros, esto concluyendo en procesos más eficientes y automatizados, satisfacción del cliente respecto a los canales de comunicación y reducción de costos operativos.

Finalmente, tenemos el factor de la **Responsabilidad Social Empresarial** o **RSE** donde las empresas del mercado se encargan de retribuir y asistir a sus grupos de interés a través de apoyo a Organizaciones No Gubernamentales (ONG) tales como fundaciones, hogares de paso y refugios. Esto demostrando que las empresas del mercado también adquieren un sentimiento humano y empático respecto a las personas que componen sus *stakeholders* pero que al final no tienen incidencia de manera directa en su actividad empresarial.

11.3.1. Estructura Competitiva de Michael Porter

Propuesta por el profesor de la Universidad de Harvard, la Estructura Competitiva de Michael Porter brinda una herramienta útil para hacer un mapeo del entorno competitivo de las empresas en relación de 5 variables que acotan elementos útiles para procesos de mejora, procesos de *benchmarking*, desarrollo de alianzas estratégicas, ampliación o modificación de portafolio de servicios y/o productos, entre otras decisiones de tipo administrativo inherentes a las organizaciones.

Para el caso Kepra: Medicina Estética y Antiaging, el uso de la Estructura Competitiva de Michael Porter permite determinar de forma específica el alcance de su competencia en función de cuota de mercado y desarrollo de procesos innovadores que puedan ser una amenaza potencial, también permite conocer la capacidad empresarial de relacionarse con los proveedores y con los clientes. En cuanto a los proveedores permite expandir el marco de acción y de negociación con los mismos llegando a consensos sobre precios, cantidades, productos a la vanguardia entre otras variables que pueden representar una ventaja competitiva y de exclusividad para la empresa. En el tema de los clientes existe una preponderancia a aumentar el conocimiento de su mercado objetivo para poder diseñar un esquema de servicios y procedimientos más robusto generando búsqueda de recordación y mejor posicionamiento de la marca.

Por otro lado, las variables de productos sustitutivos y amenaza de nuevos competidores representan una situación donde la empresa debería propender por un plan de acción en caso de que alguno de los caso llegaran a darse de manera fortuita dentro del mercado, es decir, la empresa debe tener contemplado que acciones tomar en caso de que sus clientes empiecen a volcarse hacia productos diferentes y con resultados potencialmente mejores; respecto a los

nuevos competidores, si bien estos no son una amenaza enorme de entrada, podrían convertirse en algo así puesto que la innovación y la vanguardia en el sector de la medicina estética son elementos que pueden jugar a favor y en contra de las empresas que componen el sector. A continuación, se presenta el desarrollo de las variables mencionadas anteriormente mencionadas en función del contexto de la empresa:

Rivalidad entre competidores existentes: El mercado de la medicina estética en la ciudad de Tunja está delimitado por unas pocas empresas, por lo que para la empresa no existe una rivalidad directa en cuanto a la actividad que se desarrolla, sin embargo, existe un constante seguimiento que ha demostrado que si la competencia se enfoca en los resultados de los procedimientos médicos, podría convertirse en una amenaza directa en el largo plazo para la actividad empresarial de Kepra Medicina Estética y Antiaging.

Poder de negociación con los proveedores: Una de las variables más fuertes, por no decir la más fuerte, de la empresa. De acuerdo al trabajo de campo realizado en las instalaciones de Kepra Medicina Estética y Antiaging fue demasiado notoria la determinación que existe en la empresa para trabajar con los equipos e insumos de la mejor calidad posible dentro del mercado; en cuanto a *Inyectables* se tienen productos de las marcas *Allergan*, *Sesderma*, *Mesoestetic*, para la parte de *Peeling* y demás procedimientos cutáneos está la marca española *Sesderma* y para *Mesoterapéuticos* la marca *Sinoestetic*. Marcas reseñadas como las mejores a la hora de la calidad en los procesos, la adaptabilidad con los pacientes y la asequibilidad de acercamiento laboratorio-empresa.

Poder de negociación con los clientes: En este apartado ya no hablamos de cuáles son los clientes potenciales que la empresa puede atraer como primera instancia, dado que ya existe un mercado objetivo que se ha venido captando con el crecimiento empresarial y con la calidad del

servicio; en este punto hablamos del segmento que se ha perdido por la falta de diversificación en estrategias de captación/fidelización, es decir, el desarrollo de uno o varios profesionales con esa capacidad de reactividad en el cliente, ya sean clientes particulares o clientes empresariales. Por otra parte, existe una disposición desde la empresa donde se valora la opción de hacer de los estratos 2 y 3 una nueva fuente de mercado diseñando un esquema de procedimientos y servicios que se ajuste al poder adquisitivo de dicho segmento, todo esto debidamente soportado por estudios de mercado y análisis de tendencias y preferencias.

Amenaza de nuevos competidores: En un punto como en el que Kepra Medicina Estética y Antiaging se encuentra, empresarialmente hablando, es muy complejo que surjan nuevos competidores con tendencia potencial a la amenaza, dado que es la empresa líder en la ciudad de Tunja; sin embargo a pesar de su posición privilegiada en el mercado, una variable tomada como nuevo competidor sería la llegada al mercado de una filial empresarial de algún centro de medicina estética con mayor trayectoria, reconocimiento y recordación a nivel nacional.

Amenaza de servicios sustitutivos: Como se ha mencionado en puntos anteriores, son nulos los servicios que puedan sustituir el servicio integral que la medicina estética ofrece al mercado en general, dadas un cierto número de razones de diferente índole, pero las más resaltables son la **Experticia Profesional**, donde el factor más importante es la preparación e integralidad del capital humano encargado del asesoramiento al paciente, desarrollo del procedimiento y acompañamiento posterior al proceso. Al otro lado, tenemos la tríada **Técnica-Producto-Paciente** herramienta la cual está al alcance del profesional en medicina estética, basado en un criterio soportado por la historia clínica del paciente donde se escoge la mejor forma de intervención, el producto que mejor se lleva con el procedimiento, culminando con el

cumplimiento de las expectativas del paciente y el aseguramiento de la calidad antes, durante y después del proceso de medicina estética.

12. Conclusiones

Desde la perspectiva empresarial, Kepra Medicina Estética y Antiaging se establece como una empresa potencia dentro del mercado de la medicina estética en la ciudad de Tunja y una de las pocas que ha intentado poner la medicina estética en el mapa económico y comercial de la ciudad, a través de participación con los diferentes entes gubernamentales, alianzas con otras empresas e iniciativas propias de la empresa hacia sus grupos de interés y su segmento de mercado objetivo.

Al momento de la culminación de esta investigación, Kepra Medicina Estética y Antiaging se encuentra en un punto creciente del ciclo de vida empresarial donde se encuentra en constante reinversión desde su actividad empresarial dado que en tiempos de pandemia se han visto afectados completamente puesto que son un servicio netamente de lujo y que requiere de presencialidad para la realizar los procedimientos, sin embargo, se han venido reinventando ofreciendo consultas y acompañamiento a sus pacientes mediante plataformas de reunión en línea, esto permitiendo seguir con su actividad pero con una connotación de servicio diferente.

Para que el mercado de la medicina estética pueda surgir y resaltar por mérito propio se necesitan mayores participaciones de los entes gubernamentales para fomentar el empresarismo y las opciones laborales dentro del mercado, también se necesita una mayor articulación de las empresas del mercado para trabajar por objetivos comunes que los beneficien tanto a ellos como a sus grupos de interés, ya sea generando valores agregados únicos, desarrollando competencias que sean útiles para el capital humano, capacitando de manera recíproca y entendiendo que las oportunidades del contexto se pueden aprovechar mejor si se hacen en conjunto.

13. Bibliografía

- Actualidad Boyacá 7 Días. (2014 de Noviembre de 2019). Tunja es ahora la más visitada por extranjeros. *Boyacá 7 Días*. Obtenido de <https://boyaca7dias.com.co/2019/11/14/tunja-es-ahora-la-mas-visitadas-por-extranjeros/>
- Alvaréz-Gayou, J. L. (2015). *Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*. Recuperado el 10 de Mayo de 2021, de <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tlahuelilpan/n3/e2.html>
- Asociación Científica Colombiana de Medicina Estética . (18 de Junio de 2020). *ACICME*. Obtenido de <http://acicme.com.co/casi-el-36-de-la-poblacion-recurre-a-la-medicina-estetica-el-40-despues-de-los-26/>
- Botia Fuentes, S. A. (2019). *Alcances en el Desarrollo de la Feria ExpoBoyacá Salud y Belleza para los Pequeños y Medianos Expositores presentes en la Feria*. Tunja: Universidad Santo Tomás. Recuperado el 2021 de Mayo de 5
- Cámara de Comercio Tunja. (2020). *Boyacá en Cifras: 2018 - 2019 (N° 5)*. Cámara de Comercio Tunja, Cámara de Comercio Sogamoso, Cámara de Comercio Duitama, Tunja. Obtenido de https://ccomerciotunja.org.co/site/wp-content/uploads/2020/06/Boyaca_Cifras_2018-2019-pdf.pdf
- Coelho, F. (8 de Octubre de 2019). *www.significados.com*. Obtenido de <https://www.significados.com/investigacion/>
- D'Angelo, S. (2014). *La Medicina Estética: Conceptos, Técnicas y Alcances*. Corrientes, Argentina. Obtenido de <https://med.unne.edu.ar/sitio/multimedia/imagenes/ckfinder/files/files/clase2-2014.pdf>

- De La Espriella, E. (6 de Septiembre de 2018). La Aplicabilidad de la Medicina Estética. *Periódico El Heraldó*. Obtenido de <https://www.elheraldo.co/salud/la-aplicabilidad-de-la-medicina-estetica-538672>
- GeoMedical SAS. (2014 de Julio de 2017). ¿Qué es el Turismo Médico o Turismo de Salud? Obtenido de <https://www.geomedical.co/articulos/queesturismomedico.html>
- Martínez, A. (3 de Septiembre de 2017). «En Colombia, la vida promedio de una empresa es de 5 años»: Corfecámaras. *Periódico El País*. Obtenido de <https://www.elpais.com.co/economia/en-colombia-la-vida-promedio-de-una-empresa-es-de-5-anos-corfecamaras.html>
- Molano Torres, N. (21 de Octubre de 2019). Los tratamientos estéticos mínimamente invasivos son tendencia en el país. *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/ocio/los-tratamientos-esticos-minimamente-invasivos-son-tendencia-en-el-pais-2922740>
- Palacios, J. (2015). *¿Qué es la Innovación?* Obtenido de <https://www.eoi.es/blogs/redinnovacionEOI/2015/09/03/que-es-la-innovacion/>
- Pérez Porto, J. (25 de Enero de 2020). *Definición.de*. Obtenido de <https://definicion.de/empresarismo/>
- Pineda Jiménez, J. (6 de Agosto de 2020). *www.boyaca7dias.com*. Obtenido de <https://boyaca7dias.com.co/2020/08/06/tunja-es-potencial-economico-pero-debe-generar-bienestar-jacinto-pineda/#:%7E:text=Tunja%20es%20la%20ciudad%20de,%25%2C%20seg%C3%BAn%20cifras%20de%202018.>
- Quiroa, M. (9 de Noviembre de 2020). *www.economipedia.com*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/matriz-poam.html>

Real Academia de la Lengua Española. (s.f.). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 13 de Abril de 2020, de <https://dle.rae.es/econom%C3%ADa>

Real Academia de la Lengua Española. (s.f.). *Diccionario de la Lengua Española*. Recuperado el 13 de Abril de 2020, de <https://dle.rae.es/regi%C3%B3n>

Redacción AmericaEconomía. (28 de Enero de 2014). *www.americaeconomia.com*. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/crece-la-oferta-de-turismo-estetico-en-colombia>

Redacción El Espectador. (4 de Abril de 2011). Turismo Estético. *Periódico El Espectador*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/content/turismo-est%C3%A9tico>

Restrepo García, L. M. (Mayo de 2021). *Universidad de Antioquia*. Obtenido de http://aprendeonline.udea.edu.co/lms/moodle/file.php/658/Glosario_Invest_Documental_final_-_Lina_Rpo.pdf

Sánchez Galán, J. (2 de Diciembre de 2015). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/empresa.html>

Serna Gómez, H., & Díaz Pelaéz, A. (2015). *Manuales para la Pequeña y Mediana Empresa: Diagnóstico Estratégico*. Obtenido de https://www.fumc.edu.co/documentos/elibros/Diagnostico_estrategico.pdf

Sociedad Española de Medicina Estética. (13 de Abril de 2020). *www.seme.org*. Recuperado el 12 de Abril de 2020, de <https://www.seme.org/pacientes/que-es-la-medicina-estetica>

Tancara, C. (Diciembre de 1993). *www.scielo.org*. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S0040-29151993000100008&script=sci_arttext

ThePowerMBA. (5 de Noviembre de 2020). Las 5 fuerzas de Porter: Análisis de las Fuerzas Competitivas de una Empresa . Obtenido de <https://thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/>

Tinto Arandes, J. A. (2013). *El análisis de contenido como herramienta de utilidad para la realización de una investigación descriptiva. Un ejemplo de aplicación práctica utilizado para conocer las investigaciones realizadas sobre la imagen de marca de España y el efecto país de orig. Provincia.*

Vargas Hernandez, J. (2018). *Análisis Crítico de las Teorías del Desarrollo Económico.* Universidad de Guadalajara - Centro Universitario de Ciencias Economico Administrativas, Guadalajara. Recuperado el 2021 de Mayo de 6, de Centro Universitario de Ciencias Economico Administrativas - Universidad de Guadalajara: <https://www.unisc.br/site/sidr/2008/textos/63.pdf>

14. Anexos

Para las presentes transcripciones se van a usar acrónimos para señalar los actores que intervienen en la entrevista así:

- Doctor José Luis Bautista – JB (entrevistado)
- Sebastián Fernando Angarita Piragua – SA (entrevistador)

Anexo 1. Entrevista 1 – Doctor José Luis Bautista (Gerente General Kepra) Fecha: 29 de Mayo de 2020

SA: Buenas noches Doctor José Luis, mi nombre es Sebastián Angarita, yo soy estudiante de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás de la ciudad de Tunja. Me encuentro desarrollando mi trabajo de grado y (...) en esta noche quisiera hacerle unas preguntas respecto a la empresa Kepra: Medicina Estética y Antiaging; ¿Cómo se encuentra esta noche doctor?

JB: Buenas noches Sebastián, muy bien, gracias.

SA: Me alegra mucho doctor. De entrada, quisiera que usted nos cuente ¿qué es Kepra? ¿a qué se dedica Kepra?

JB: Ok bueno, Kepra es una empresa que está enfocada en servicios médico estéticos, tenemos principalmente cuatro segmentos grandes que son el rejuvenecimiento, el embellecimiento, la corrección y la transformación. Dentro de esos cuatro segmentos grandes, contamos con más de veintitrés servicios enfocados para lograr esos resultados, pues básicamente eso es Kepra.

SA: Perfecto Doctor, una pregunta de apertura ¿Cómo nace Kepra? ¿Qué lo motivo a usted a abrir una empresa que tenga este enfoque?

JB: Fueron varias cosas, pero principalmente fue una motivación personal (...) digamos mi piel siempre ha sido grasa y sufrí bastante de acné y en mi época no había muchas opciones para poderlo tratar de manera adecuada y menos tratar las secuelas. Entonces buscando, ya como médico, posibles soluciones encontré los *peelings* dentro de la medicina estética y cuando me di cuenta que eran realmente efectivos decidí estudiarla, estudié en Buenos Aires y estando allá decidí que, cuando terminara, mi objetivo principal era volver a Tunja y ofrecer ese tipo de medicina que no existía en ese momento, y esa era mi motivación personal, que en Boyacá se contara con esos servicios altamente especializados y que fueran con resultados comprobados.

SA: Ok doctor, listo. ¿Qué piensa usted de tener este trayecto empresarial? Porque si mal no recuerdo de la información que estuve revisando la empresa ya tiene más de tres años en el mercado.

JB: Si, ya tenemos tres años, en noviembre cumplimos cuatro años. Realmente para mí ha sido gratificante ver el crecimiento que ha tenido, si lo vemos desde la parte numérica, año a año la empresa crece sobre el 100 a 130% y dentro de otros factores creo que nos estamos desarrollando bien; obviamente ahorita por la pandemia todo quedó en *stand by*, pero me siento satisfecho por los resultados que tenemos.

SA: Listo doctor. Una pregunta ya más enfocada al entorno empresarial en el que se mueve Kepra ¿Cuál es el valor diferenciador que tiene Kepra para ofrecerle a la gente? ¿Por qué Kepra? ¿Por qué no otra empresa dedicada al mercado de la medicina estética?

JB: Yo creo que nuestro plus grande va en la valoración inicial porque la valoración inicial la hace un médico, médico especialista en medicina estética y nosotros nos tomamos el tiempo, más o menos está en una hora en donde de verdad nos esforzamos por entender la necesidad de nuestro cliente más que lo que él cree que quiere conseguir, un ejemplo, hay personas que

consultan y dicen “yo me quiero poner botox para quitarme las ojeras” o “ácido hialurónico para quitarme las arrugas” en esos escenarios los atiende un comercial y les vende el producto que ellos están buscando; nosotros lo que buscamos es que realmente lo que compra nuestro cliente sea lo que realmente quiere y necesita, y le ayude a lograr el resultado que él quiere entonces eso hace que tengamos un índice de satisfacción alto porque al entender que es lo que quiero y al nosotros decirle cuanto de ese resultado va a conseguir con lo que le ofrecemos, nuestro cliente se siente satisfecho y dice “sí, usted me explico que iba a tener este resultado con este dinero y realmente lo tuve”.

SA: Ok, o sea que estamos hablando de garantizarle transparencia al cliente mediante hechos reales que se obtienen a través de la valoración por el especialista en medicina estética.

JB: Exacto, digamos que no vendemos fantasía respecto a la medicina estética si no hechos muy reales que tan pronto termina el procedimiento la persona dice “efectivamente tengo lo que compré”, eso hace que se adhieran y vuelvan.

SA: Ok, si porque digamos en un contexto como el de la sociedad boyacense, ya en términos más macro la sociedad colombiana, la medicina estética en muchas ocasiones incluso ni siquiera se ve como medicina sino como procedimientos de vanidad y se tiende a relacionar mucho con el embellecimiento meramente físico y precisamente por eso es que se ha encasillado en la vanidad, entonces de esta forma comprendo y logro entender que Kepra va más allá, más allá de vender la imagen.

JB: Si, lo que nosotros pretendemos con nuestros clientes es que ellos entiendan que la medicina estética es un estilo de vida es como hacer ejercicio, tener un plan de nutrición; de hecho, esas cosas hacen parte de la medicina estética que no es solo ir y hacerme un procedimiento para verme bonito/a para la foto de este fin de semana sino cuando se entiende

que es un proceso y que yo requiero no solo asistir al consultorio sino cambiar mis pensamientos, hacer higiene de mis emociones, aprender a comer mejor, hacer algo de actividad física, empezamos a entender esa medicina estética dentro de lo que es la medicina y no solo un servicio cosmético enfocado a algo más superficial. Otro punto es que, dentro de esa valoración inicial, todos tenemos formación en *coaching* de comunicación y se genera un vínculo, nosotros nos hacemos más amigos de nuestro cliente y por eso le podemos decir si, hazte eso o no, háztelo en otro lugar donde tienen la tecnología para que tu encuentres el resultado que estás buscando, todo eso hace que Kepra tenga algo muy diferenciador en el mercado, que tengamos buena recordación y que la gente vuelva con nosotros.

SA: Listo doctor, digamos ya hablando del tema del análisis del entorno, del contexto empresarial ¿Qué debilidad considera usted que tiene Kepra?

JB: En este momento nuestra debilidad grande es que somos un servicio de lujo no prioritario entonces por legislación nacional no tenemos habilitación para trabajar entonces estamos cerrados y no tenemos posibilidad de teletrabajo porque nuestros servicios son netamente presenciales, yo no puedo aplicarte botox por Zoom o aplicarte hialurónico por Meet, si o si necesito que tú, vayas al consultorio para hacerte el procedimiento entonces si podemos hacer valoraciones por telemedicina, que de hecho lo hemos hecho, pero ahí queda es el primer paso, el ejecutar estos procedimientos no se ha podido ejecutar por la contingencia.

SA: Ok doctor, entonces básicamente de una u otra forma, Kepra se ve permeada por ese impacto negativo que ha tenido el tema de la pandemia en el sector empresarial.

JB: Eso nos ha obligado a generar nuevos modelos de negocio, porque el que teníamos no funciona en esta crisis, y generar otras estrategias para diversificarnos entonces eso es algo en lo que estamos trabajando para sobrevivir como empresa.

SA: Ok doctor, hablamos de la diversificación un poquito más adelante. Pongámonos en un en un contexto donde Kepra funciona con regularidad, sus clientes van de lunes a sábado, en la semana se hacen sus procedimientos en un funcionamiento regular de Kepra. ¿Cuál es la oportunidad más grande que Kepra tiene para generar más crecimiento? ya sea recordación en el mercado, aumento de participación, de cuota de mercado, ese tipo de variables, ¿Cuál es la oportunidad más grande que Kepra puede aprovechar para generar un crecimiento?

JB: ¿No teniendo en cuenta lo de la pandemia?

SA: Si, en una situación donde Kepra funciona normal.

JB: Digamos que la oportunidad que nosotros teníamos para desarrollar en este trimestre era el apalancamiento con más *influencers*, en estos tres años logramos tener más reconocimiento, más prestigio y lo que sí nos hemos dado cuenta es que nos hace falta difusión de la marca. Nosotros al principio hicimos una publicidad demasiado segmentada porque nos interesaba llegar a un *target* muy específico del mercado, y pues fue muy bueno durante estos tres años, pero también era un arma de doble filo, porque en este momento, si hubiéramos tenido más *target*, tal vez hubiéramos tenido más mayor maniobrabilidad, entonces creo que la oportunidad más grande que nosotros necesitamos explotar es difundir nuestros resultados y nuestra marca.

SA: Ok, o sea a través de un proceso de marketing bien estipulado, un poco más agresivo, que permita posicionar a Kepra en la mente de la gente.

JB: En diferentes sectores así no sean nuestros clientes, pero que conozcan que existimos.

SA: Ok doctor, en el mismo contexto de una situación normal Kepra funciona con regularidad. ¿Qué es lo que Kepra dice “nosotros lo hacemos y lo hacemos excelente y no hay

ninguna otra empresa del mercado o hay muy pocas empresas del mercado que lo hagan como nosotros? ¿Qué fortaleza presentaría Kepra en una situación completamente normal?

JB: Reitero lo de la valoración pre, es realmente creo que nuestro plus más grande, entender realmente que es lo que quiere la persona y al entenderle le explicamos muy bien los pros, contra y resultados de cada procedimiento; entonces la persona se va con una expectativa completamente real de qué es lo que va lograr y eso es algo que nos diferencia muchísimo. Ya en cuanto a la técnica, tenemos de las mejores técnicas en inyectables porque estamos siempre capacitándonos con Mauricio Ymay, que es como el master sensei del mundo en cuanto inyectables entonces nuestra técnica de aplicaciones es diferente, es más segura, tiene menos riesgo de complicaciones, cuidamos mucho más digamos las estructuras vasculares; bueno, te pongo un ejemplo hay muchas personas que se ponen botox y quedan con muchos negros, se nota que se hicieron algo y son negros de 8, 10, 15 días. Para nosotros es muy, muy, muy raro que alguien se salga con algún negrito y se le note, generalmente a los diez minutos es como si nunca se hubieran hecho un procedimiento y eso también les gusta porque pueden hacérselo y continuar a la media hora con sus actividades laborales y nadie se dio cuenta.

SA: O sea que estamos hablando, englobando todo lo que nos menciona, que Kepra ofrece calidad antes, durante y después del desarrollo del procedimiento.

JB: Seguimiento, seguimiento continuo también en el post.

SA: Ok doctor, y la última parte de este segmento de preguntas enfocada a las capacidades del contexto empresarial de Kepra, ¿alguna amenaza que Kepra enfrente? ya sea de índole empresarial, legal, social, alguna amenaza que se considera que Kepra se puede enfrentar, que enfrentó o que está enfrentando en este momento, pues independientemente del contexto de la pandemia.

JB: Sí, pues nosotros habíamos hecho un análisis de la empresa o bueno, siempre lo hacemos a principio de año y nosotros tenemos unas amenazas determinadas y dentro de esas amenazas la primera era una amenaza de crisis económica que ha hecho es lo que estamos enfrentando ¿Por qué? Porque al ser un servicio de lujo, como te contaba, pues si hay una crisis económica yo tengo un millón de pesos, pues prefiero comprar un millón en mercado o en víveres y no ponerme botox, que me va a durar cuatro o seis meses, ¿cierto? Entonces esa es como nuestra amenaza más fuerte que hubiera una crisis económica donde los servicios de lujo, pues, perdieran el status o el plus que se habían conseguido. Otra amenaza grande, pues los factores políticos que básicamente iban relacionadas con lo económico, un estado de anarquía, un cambio de las políticas, algo que de alguna manera impidiera que las personas accedieran a nuestros servicios, y el otro sería un factor geográfico que también lo vimos con la pandemia y pues al ser nuestro servicio o un producto netamente asistencial que requiere de la presencia directa del interesado, si geográficamente no había acceso por X o Y razón, pues obviamente no podríamos funcionar; y pues esos tres escenarios los vivimos con la pandemia entonces fueron reales cuando los imaginamos a principio de año.

SA: Ok entonces podemos decir que, añadido a las amenazas que usted me mencionó, podemos rescatar que Kepra tienen una capacidad de proyección, una capacidad de ser contingente que es válida, que es que es veraz y que le permite a la empresa saber cómo actuar en una situación como ésta.

JB: Exacto, digamos en esta situación, nosotros generamos el diagnóstico hacia finales de enero. Hacia finales de febrero generamos unas estrategias que íbamos a implementar, algunas alcanzamos a implementarlas y fue lo que nos permitió no estar tan afectados en esta situación del COVID. Pero bueno, otras por tiempo nos cogieron como sin preparación, pero sí podemos

decir como equipo que bueno, no nos cogió tan de sorpresa porque lo habíamos pensado, por lo menos a principio de año.

SA: Ok doctor, ya pasando al tema de diversificación, que usted me lo mencionaba antes. Kepra ¿cómo se diversifica y si hay una forma de medirlo? Tal vez en tiempo o en renovación de catálogo de productos. ¿Cada cuánto Kepra genera una estrategia de diversificación para seguir con su trayectoria empresarial?

JB: Bueno, como la medicina estética es algo muy mediático, realmente nosotros debemos generar campañas de diversificación mensuales. Nosotros tenemos 23 servicios estándares que son como la base, y mes a mes debemos reinventar la forma de aplicar esos servicios porque pues yo no te puedo ofrecer a ti, digamos, una microdermoabrasión durante los tres años porque te vas a aburrir entonces necesitamos mezclarlos, combinarlos, adicionarles tecnologías para que mensualmente haya uno o dos servicios que ya tenemos la base, pero que parezcan o sean medianamente vanguardistas al combinarlos, es un trabajo continuo. Ya en cuanto a la diversificación puntual, pues sí, hemos generado unos proyectos para tener una mayor diversificación, utilizando la estructura de Kepra, pero enfocado más al comercio y otras cosas.

SA: Ok doctor, ya hablamos del tema de la diversificación de productos, de esos 23 servicios estándar que mensualmente podrían definirse como servicios potenciados porque se combinan y pueden atraer a un *target* diferente. ¿Cuál es el *target* de Kepra en este momento y a qué *target* le gustaría llegar?

JB: Bueno, nosotros tenemos tres muy puntuales. Uno son adolescentes con acné, el otro es el de profesionales jóvenes, sin hijos, sin responsabilidades que ya tienen poder adquisitivo y el otro es el de mujeres mayores de 40, 45 años. Son nuestros tres *targets* puntuales.

SA: Ok doctor. Y de estos tres targets ¿Cuál cree que es el más propenso a convertirse en el cliente estrella de Kepra?

JB: El de profesionales jóvenes, sin responsabilidades, con poder adquisitivo porque pues digamos que el de adolescentes depende mucho, es de los papás, ellos son nuestro usuario, pero nuestro cliente viene siendo el papá, mientras que el segundo *target* es cliente y usuario, el de mujeres es interesante, pero es complejo porque ellas tienen mayores resistencias, entonces con ellas hay que trabajar las más con calma, hay que generar vínculos de confianza y ellas van escalonando en los procedimientos.

SA: Ok entonces partiendo de que este segmento de profesionales jóvenes sin responsabilidad son el *target*, tanto como potencial como el que podría volverse el *target* estrella de Kepra. ¿Dentro de éste, dentro de sus profesionales jóvenes, se contempla algún tipo de profesión en específico o cualquier profesional que quiera acercarse a la medicina estética o encontrar alguna mejora tanto física como digámoslo que, de una u otra forma psicológica, porque temas como el del acné tienen una repercusión psicológica en el comportamiento o de la capacidad interrelacionarse entre las personas, entonces existe alguna preferencia por algún tipo de profesionales en este segmento?

JB: Pues bueno, no realmente a nosotros nos consultan de todas las profesiones, sí que hemos visto en nuestras estadísticas que lo que son profesiones del área de la salud, de las ramas judiciales, funcionarios públicos son los que consultan, pero lo vemos más es por la facilidad que ellos o estas profesiones tienen de conseguir trabajo o de adherirse a una institución o corporación que le mantenga pues una estabilidad laboral, porque hemos tenido otras profesiones que mientras estén trabajando consultan pero es más difícil en algunas áreas conseguir trabajo.

SA: Listo doctor, ya hablando un poco de la competencia, porque sé que Kepra tiene un número, digamos que considerable competencia, tal vez no competencia directa, pero sí competencia que genera una situación de alarma dentro del mercado. ¿Cuáles son las empresas que usted más considera que pueden generar una amenaza negativa para dar para la actividad de empresarial de Kepra dentro del mismo mercado?

JB: Bueno, pues digamos, nosotros tenemos la política de que, como tal, no existe competencia, cada uno se veamos como que hay mercado para todos y es algo que logramos mantener, pero es más como un trabajo de coaching. Siendo muy pragmáticos en la parte empresarial, habría tres cuatro médicas estéticas que tienen sus consultorios, no son empresas y digamos que eso también nos da un plus diferenciador que podrían en algún punto, no sé, disminuir de pronto la afluencia de clientes a Kepra, sin embargo no tienen el factor diferenciador de nosotros, que es la consulta de primera ve, realmente eso es lo que nos diferencia de todos y es lo que nos ha permitido mantenernos en el mercado a pesar de tener los precios más costosos si comparamos con los otros profesionales.

SA: Entonces, en ese caso podríamos decir que Kepra es la empresa más costosa del mercado, se puede decir abiertamente no hay ningún problema, que es la empresa más costosa pero el hecho de que sea la más costosa también garantiza de una u otra forma, analizando diferentes variables, podríamos hablar lo que es la mejor empresa del mercado. ¿Por qué? Precisamente por todo lo que ya veníamos mencionando de la garantía de la calidad en el antes, el durante y el después del procedimiento que, según entiendo esas otras consultas médicas de medicina estética no tienen el mismo procedimiento, el mismo proceder empresarial, ya sea directamente en su estructura como en la atención a los clientes entonces todo ese tipo de valores podrían generarnos un contexto donde Kepra se gana su propio puesto en el mercado a través de

las buenas prácticas, a través de la transparencia con el cliente, de no vender nada que no sea viable, que no sea posible y tampoco que no vaya a comprometer la salud del cliente que se acerca a ustedes.

JB: Exactamente.

SA: Listo doctor, ya las últimas dos preguntas para cerrar, durante el primer año del inicio de Kepra como empresa, ¿cuál fue el obstáculo más grande al que se enfrentó? dejando de lado el obstáculo pues común al que se enfrentan la mayoría de empresas que es la falta de mercado para poder potenciar su actividad.

JB: Bueno, pues ese primer año tuvo muchos retos. Uno porque pues mi formación académica de médico, médico cirujano y pues en ningún momento vi nada de administración, lo que conocía de administración fue pura experiencia empírica por los negocios que hacían mis papás o las empresas que ellos tuvieron, entonces el reto más grande fue entender cómo se dirigía una organización desde un punto de vista empresarial estaba una postura muy de gerente, todo lo relacionado con costos, sacar el costeo, los procedimientos, hacer las negociaciones financieras, todo lo que tenía que ver con nomina, con tributación, con la DIAN, con toda esa parte de la formalización, fue el desafío más grande. De hecho, empezamos sin tener eso porque no sabía que había que registrarse ante la Secretaría de Salud, no tenía idea que teníamos que tener una Cámara de Comercio. Entonces como que ese proceso fue un aprender y de varios errores ir formalizándonos. Lo que sí tuvimos claro es que siempre íbamos a hacer las cosas bien y pues realmente eso nos ayudó mucho después. Ya, pues el punto que tú tocas, que era tener un nicho de mercado o un flujo de clientes continuo para garantizar unos buenos ingresos, pero creo que lo más importante fue eso la falta de formación empresarial para poder realizar un proceso mucho más consolidado.

SA: Listo doctor, digamos que en mí corta experiencia de estudiante generalmente, cuando uno tiende a analizar casos de éxito son ese tipo de cosas a las que se enfrentan las empresas a la hora de ingresar, la empresa surge por cómo se lo menciona o por un deseo, por un anhelo personal como con el tema del acné, del cuidado de la piel y en general este valor agregado con el servicio al cliente; otras empiezan, por una necesidad personal, pero todas parten digamos, del mismo punto y es brindar algo diferente, brindar algo que sea capaz de trascender, ya sea en el mercado o en la vida de las personas, en la vida del empresario mismo o de las personas que se relacionan con su empresa, entendiendo esto como colaboradores directos, indirectos. Entonces este tema de la formalización empresarial ya podríamos decir que a la fecha a día de hoy y no comprende o representa ningún problema para Kepra de ninguna forma, ¿verdad?

JB: No, eso fue un aprendizaje del primer año y como te decía, fue muy bueno. De hecho, hicimos tan buen proceso que finalizando el primer año en el Héroes Fest que hicieron en Boyacá el primero y el único que han hecho somos invitados por el Ministerio de Industria y Comercio para ser ponentes precisamente en el proceso de formalización.

Anexo 2. Entrevista 2: Doctor José Luis Bautista (Gerente General Kepra) 14 de Agosto de 2020

SA: Primero que todo doctor José Luis, muy buenas noches. ¿Cómo se encuentra esta noche?

JB: Bien, gracias.

SA: Bien, doctor. Bueno, el motivo de esta reunión es para analizar el contexto de la competencia de Kepra. Visto desde la perspectiva interna y visto desde la perspectiva externa, los colectivos que van a ser analizados con el par de matrices conocidas como las matrices de evaluación del factor interno y externo, respectivamente. Entonces, para la primera parte de las

siguientes variables que le voy a mencionar, quisiera que usted me dijera cuáles son las que considera que Kepra tiene como una fortaleza dentro de su actividad empresarial, empezando con la calidad del servicio.

JB: Si, es una fortaleza.

SA: Hablando de la calidad del servicio, ya sabemos de la reunión previa que el valor agregado de Kepra es ese acompañamiento antes, durante y después de los procesos que se realizan dentro de dentro de la empresa, pero aparte, ¿qué otra cosa considera usted que garantiza la calidad del servicio?

JB: El índice de satisfacción de los clientes. Además, es que, en ese mismo acompañamiento -en el post- nosotros hacemos seguimiento para evaluar la satisfacción del cliente y pues el índice de satisfacción es el top. Porcentualmente, si no estoy mal, está sobre el 96-97% por este año o el año pasado, no estoy seguro, pero me parece que es eso.

SA: Ok doctor, entonces ese 96% de índice de satisfacción del cliente es un dato del año 2019, ¿es correcto?

JB: 2019. Sí señor.

SA: Listo doctor. Pasando con la siguiente variable, la responsabilidad social empresarial, ¿Cuál es el compromiso de Kepra con sus grupos de interés? Entendiendo que sus grupos de interés pueden ser proveedores, los clientes en sí mismos, su recurso humano. ¿Cuál es el plan de responsabilidad social empresarial que Kepra tiene para con sus grupos de interés?

JB: Nosotros estamos muy alineados a los Objetivos de Desarrollo Sostenible y en general procuramos apoyar campañas que vayan en pro del cumplimiento de esos objetivos de desarrollo. ¿A qué me refiero? Tenemos campañas para ayudar a erradicar el hambre en concentraciones urbanas, tenemos otro proyecto que trabajamos con población en condición de

discapacidad, lo mismo para seguridad alimentaria, trabajamos también con fundaciones que como fin la protección animal y estamos vinculados con organizaciones que van enfocadas a la restauración del medio ambiente. Son como las cuatro, pues que actuamos a través de terceros. Puntualmente en nuestro ejercicio profesional, durante este tiempo tenemos una política obviamente de tolerancia, apoyamos pues todo lo que es diversidad, somos una marca inclusiva, de hecho, propendemos mucho por la igualdad ya sea de género, de orientación sexual y la normalización de las nuevas masculinidades, como que nosotros queremos transmitir más que sólo la belleza superficial, por eso en general, todo tiene un fondo y es un fondo muy social que propende por la igualdad y la equidad, pues en todas las áreas de la población actuamos obviamente directamente sobre nuestros *target*, pero tenemos una red de conocidos bastante amplia y de conexiones para poder seguir trabajando en eso. No lo hacemos tanto como quisiéramos, pero ahí vamos.

SA: Ok doctor, perfecto. La siguiente variable sería ejecución de convenios. Para Kepra, ¿qué tan importante es el factor asociativo?, la capacidad de ver en la competencia, una oportunidad y no tanto una amenaza que pueda afectar su actividad empresarial.

JB: Nosotros intentamos hacer un clúster de medicina estética. Se envió la invitación a los cuatro médicos estéticos que hay en la ciudad. De esos cuatro solo uno respondió y dijo como “sí, me interesa” pero cada vez que nos citamos -nos citamos tres veces- a ninguna de las reuniones asistió, entonces si queríamos como quitar ese paradigma de competencia acérrima, pero pues no, no fue posible, no hubo la respuesta de los otros profesionales. En cuanto a convenios, afuera de lo que es competencia en sí, es importante y en eso sí estamos muy flojos. Realmente no hemos encontrado o no hemos hecho el deber de capacitar a un profesional que entienda bien la marca para que haga convenios con otras instituciones. Si lo hemos pensado con

la alcaldía, con la policía, con la gobernación, con docentes que son las que podríamos tener un convenio por nómina o algo así. Antes de la pandemia, se intentó por la policía, ya habíamos hecho algunos acercamientos, pero no hemos tenido a alguien que se haga responsable de ese proceso y pues de un buen resultado, pero sí sería muy importante, muy importante.

SA: Otra de las variables que se pretenden evaluar dentro de dentro del factor interno empresarial de Kepra es la calidad y la robustez de la estructura interna, es decir, haciendo una evaluación integral, una evaluación de 360 grados. ¿Qué tan robusta se considera la organización dentro de sí misma? Es decir, si existe una jerarquización, si existe una departamentalización, si existe un control de inventarios, evaluando ese aspecto interno que podríamos definirlo como la calidad del plan empresarial de uno a diez ¿Cuál sería la de la calificación que usted, como como gerente de Kepra, le daría a esa variable?

JB: Bueno, mi calificación podría ser subjetiva. Obviamente no siempre apunta a lo alto, pero yo creería que está en 7 u 8, nuestros procesos en general son robustos. Tenemos un Sistema Integrado de Gestión, este nos permite precisamente tener jerarquización, saber cuáles son las responsabilidades de cada perfil, cuál es el conducto regular; vemos que ha sido una construcción en estos cuatro años, pero con cada aprendizaje que tuvimos fuimos creando un manual o una directriz o un lineamiento. Nos falta también, que en eso si pecamos, a veces o generalmente no hacemos tanto seguimiento sobre esos manuales, o sea, existe ya todo está creado, pero a veces no somos juiciosos siguiendo la adherencia de sus manuales, lo hacemos cuando a un proceso está fallando y pues nos damos cuenta que la persona encargada pues no estaba siguiendo las instrucciones del manual o la guía entonces en eso sí nos hace falta, eso en cuanto a lo asistencial y lo administrativo, lo administrativo es como nuestro proceso más robusto, lo asistencial es robusto y el comercial si es el que nos haría falta bastante, yo sí creo

que en ese vamos a pesar de que siento que lo hacíamos bien, como me gustaría, vamos en un 3 a un 4 sobre 10. Falta todavía mucho, mucho en ese campo, si hay mucho por hacer todavía en el departamento comercial y de mercadeo para considerarlo robusto.

SA: Ok doctor. Ahora vamos a pasar a la parte de la evaluación del factor externo en función de Kepra hacia el mercado. Entonces, en la reunión anterior hablamos de que existe un *target*, de que existe una preponderancia a cierto segmento de la población, el nivel demográfico variables de contenidos dentro del nivel demográfico, ya sea como el nivel de ingresos, el nivel de escolaridad, el nivel de formación profesional, ese tipo de variables inciden a la hora de que Kepra quiera acercarse a un segmento del mercado en el momento de explorar uno nuevo que no sea su *target*.

JB: Sí, claro. Digamos que nuestra estructura está montada para el *target* que te comentamos la vez pasada, que son estratos medio-alto, alto, de profesionales jóvenes independientes o mujeres que ya tienen nido vacío entonces sus ingresos son para ellas o personas que sí tienen un poder adquisitivo alto. O sea, todo está pensado en ellos, los protocolos de respuesta, los nombres de los procedimientos, la atención, todo, todo está enfocado a eso y por eso decía que de hecho somos la empresa más cara, porque damos calidad y pues la calidad la cobramos. Si quisiéramos, y a veces hemos intentado explorar *targets* de estratos más económicos, digamos un estrato 3, clase media, media-baja, tendríamos que cambiar completamente el sistema de atención porque ya no sería costo efectivo. Nosotros gastamos mucho tiempo en un cliente pues porque nos parece vital el tiempo, por eso es caro el procedimiento. Para poder reducir el costo tendríamos que bajar la calidad, que es en lo que se ha esforzado, que ya no podríamos hacer tanto seguimiento pre, durante y el pos, ya no podríamos darle tanta hora al procedimiento y ahí te pongo un ejemplo, normalmente un médico normal

pone botox en 15 a 20 minutos y personalmente lo podemos hacer en ese tiempo, pero nosotros lo ponemos en una hora para poderle explicar muy bien a la persona absolutamente todo lo del procedimiento, explicarle muy bien el procedimiento y las recomendaciones pos, si quisiéramos hacerlo más barato tendríamos que hacerlo en esos 15 minutos, pero perderíamos ese plus. Hemos pensado en de pronto servicios no médicos, sino más estéticos, pensamos en poblaciones con poder adquisitivo menor o, ahí era tu pregunta de los convenios, hay gente que de pronto no tienen dinero para pagar de contado porque nosotros no fiamos procedimientos, pero si tiene una nómina o pueden hacer algo a través del recibo de la luz, todo eso lo hemos pensado, pero ha faltado es una persona, pues que se siente a liderar ese proceso y lo materialice.

SA: Ok doctor. Entonces podríamos decir que, en cuanto al nivel demográfico, existe una oportunidad media alta en función de que exista el recurso humano especializado para lidiar ese tipo de procesos que vendrían de la mano con la ejecución de convenios, primero para aumentar el *target* y segundo, para generar una mayor recordación dentro de los niveles demográficos dentro de los que se quiere impactar.

JB: Si señor.

SA: La siguiente variable es las normas gubernamentales entiéndase decretos, leyes, actos de alcaldía, actos de gobernación. Kepra en algún punto de su actividad empresarial ha encontrado un problema, un obstáculo, digamos que algunos de estos documentos legales del ente constitucional hayan entorpecido la actividad empresarial de Kepra.

JB: Digamos que puntualmente con la Secretaría de Salud. Con ellos es bastante complejo habilitarse porque bueno, hay un sistema único de habilitación, tienen cierto equipo de estándares, pero los estándares son bastante abiertos entonces dependen mucho de la interpretación del funcionario público que en ese momento esté haciendo la verificación del

estándar. En sesiones, se recibe seis visitas en un mes, los seis verificadores pueden tener una opinión completamente diferente sobre ese estándar entonces piden que tú ajustes los protocolos, la infraestructura a lo que ellos consideran que es el estándar, entonces, ése ha sido realmente la limitante más grande para podernos expandir porque para tener franquicias tenemos que ser IPS, para ser IPS tenemos que habilitarnos y cumplir todos los estándares. No es fácil y por eso nosotros hemos hecho ya tres intentos de ser IPS y ha sido bastante complicado. Además, que la medicina estética en general, está muy castigada, entonces son un poco más inquisitivos y a veces se centran en cosas que no son trascendentes. Obviamente se entiende la importancia ser exigentes con los estándares, pero pues es que ellos se pasan. Puntualmente esavha sido una barrera grandísima para la expansión. Con la Gobernación, con la alcaldía y con los otros entes, por el contrario, hemos sido como te comentaba en alguna ocasión, modelo de formalización empresarial, modelo de crecimiento económico, modelo en la gestión de las cosas tributarias y todo lo demás entonces con ellos si estamos muy bien. La única limitante grande como para crecer como empresa es lo que tiene que ver con Secretaría de Salud.

SA: Ok. Y digamos que ya como como usted lo mencionaba doctor que han sido tres oportunidades en los que Kepra ha intentado transformarse en IPS en el mediano y largo plazo, existe ¿la perspectiva empresarial de mejorarse o de concretar esa esa transformación a IPS directamente?

JB: Sí, esa es una meta. Digamos que estos fracasos han sido aprendizajes, pero pues cada vez que le hemos cogido al tiro y obviamente eso es algo que lograremos en algún momento. Pues por ahora no porque la pandemia ha limitado muchas cosas, pero cuando todo se medió normalice esa es una meta final que nosotros queremos estar franquiciados y pues es necesario, no es contemplable otra opción.

SA: Ok, digamos que me surge una pregunta un poco más externa respecto al contexto que estamos manejando, pero ¿qué tipo de estándares o qué tipo de variables tendría Kepra para decirle sí a una persona que quiera poner una franquicia en otra ciudad?

JB: Bueno, lo primero que tener todos los estándares del sistema único de habilitación, entonces eso pues no, no es algo que nosotros como tal queramos imponer, sino que se debe cumplir. En lo que respecta al talento humano entonces pues obviamente un médico con la formación, en cuanto infraestructura, pues contar con todos los elementos para que pase la habilitación y capacidad técnica-científica, también debe tener ciertos equipos. Digamos que como que todos ya están muy reglamentados por la Secretaría.

Adicionalmente, nosotros ¿Qué exigiríamos? Pues que el médico también se forme como *coach* pues porque esa es la base esencial de nuestra consulta para poder tener los niveles de satisfacción que tenemos y nosotros tenemos todos los protocolos estandarizados, entonces ya está muy claro realmente cuáles son las indicaciones para cada procedimiento, para tener también los porcentajes de éxito que tenemos. Tendría que ser es básicamente alguien que sea muy juicioso siguiendo los protocolos, o sea, como que tenga sus detallitos plus y habilidades blandas, que las personas digan si es Kepra.

SA: Y digamos que ese tipo variables que tiene en cuenta dejando de lado las habilidades blandas que deberían ser inherentes en la persona que quiera hacerse con una franquicia de Kepra, la empresa ¿hasta qué punto estaría dispuesta a brindar acompañamiento en el inicio de esas franquicias? ¿O sería independiente?

JB: Nada, obviamente. De hecho, tengo una personalidad muy controladora entonces yo creo que estaría muy encima del proceso, no llegamos como siendo una muleta en el proceso de quien compra la franquicia, como diciéndole “nosotros ya pasamos por ahí y ya por ahí no es” la

idea, obviamente, es que las franquicias sean exitosas porque pues es la marca, pero la idea no es que alguien compre y que vaya y desprestigie lo que se ha logrado, sino por el contrario, que haga sinergia, que potencia lo que ya existe. Entonces, si acompañaríamos ese proceso todo desde la formación como *coach*, la formación de los asesores de venta, la formación de los administrativos, las planillas de control de inventarios de gastos, contabilidad, absolutamente todo para que sea una réplica lo más parecida posible al modelo que tenemos en Tunja.

SA: Ok doctor. Volviendo al tema de las variables de factor externo, la tendencia de las TICs, la tendencia de los TICs en una situación como la que se está viviendo actualmente y en una situación donde el contexto fuese normal, ¿es considerado para Kepra una amenaza o una oportunidad? Hablando en términos de posicionamiento en redes sociales, de capacidad de marketing y fidelización de clientes a través de redes sociales.

JB: Las redes siempre han sido nuestras aliadas desde el principio. Eso también ayuda a que seamos diferenciados respecto a las otras marcas, porque tenemos un protocolo de publicidad donde tenemos paletas de colores establecidas, tenemos letras establecidas, tenemos estructuras de mercadeo establecidas entonces todo eso hace que cada pieza publicitaria sea pensada para aumentar el *branding* que tiene nuestra marca como tal. Pues para nosotros siempre ha sido una fortaleza, antes era una fortaleza ahora más, como te comentaba la vez pasada, nuestro objetivo es migrar hacia servicios más digital pues porque estábamos netamente enfocados en lo asistencial entonces queremos abrir otras opciones que se puedan manejar a través de TICs como planes de tratamiento en casa, guiados por tutoriales o sea cosas que se puedan hacer en casa, pues guiadas por médicos y haciendo un control, ese es como el objetivo, entonces siempre van a ser una fortaleza y una oportunidad.

SA: Ok doctor, ya la última variable, que tiene un poco de ambas partes, tanto interna como externa. Para todas las empresas, independientemente del contexto del mercado en el que se manifiesten, siempre tendrán en alguna forma de generar o para generar su actividad, siempre tendrán qué necesitar o depender, digámoslo así, de unos proveedores, de unos insumos, en dado caso que los proveedores de Kepra o las diferentes compañías con las que Kepra establece relaciones económicas para generar una capacidad de provisión para todos los materiales necesarios, digámoslo así, para el desarrollo de los procesos. Kepra ¿Cómo mitigaría el hecho de una subida de precios o de la aparición de un nuevo competidor en el mercado que no haya estado contemplado dentro de los planes de contingencia o dentro de las estructuras competitivas que tiene Kepra?

JB: Bueno, nosotros tenemos un margen de utilidad alto entonces, pues podríamos maniobrar reduciendo el precio, sin sacrificar las utilidades. También el objetivo a más adelante es lograr robotizar muchos procesos, eso también nos ayudaría mucho a reducir los costos fijos, pero básicamente estaría centrada en reducir los costos fijos, pues los costos variables dependen de productos, de marcas y además podrían hacerse negociaciones, convenios pero yo creo que estaríamos enfocados a reducir los costos fijos para lograr tener un precio competitivo, aunque esa realmente no ha sido nuestra preocupación porque a menos de que llegara una empresa con la infraestructura que tenemos nosotros, con la robustez en los procesos, con el índice de satisfacción y calidad alto, bueno, ahí si nos pondría a temblar, pero por ahora pues no ha llegado, sin embargo, sí tendríamos que prepararnos porque nunca se sabe.

SA: Dicho, en otros términos, haciendo una evaluación de manera someramente rápida, Kepra se puede definir como una empresa líder en el mercado de la medicina estética en Tunja. Sin ninguna posibilidad de que alguien quiera mencionar lo contrario porque ya en las reuniones

previas y en ésta nos damos cuenta que el proceso no ha sido fácil porque siempre en algún punto sucede algo que digamos que ralentiza el proceso, pero que no lo detiene entonces, en ese orden de ideas, digamos que a este punto, con el análisis de variables externas e internas que acabamos de hacer, pues ya con eso ya tengo el material suficiente para construir el capítulo del contexto de la competencia. Una última pregunta, la vez pasada hablábamos de que competencia directa como tal no existe ¿Por qué? Porque Kepra está enfocado como bien lo decía y como bien es el centro de trabajo a la medicina estética, no a los procedimientos meramente estéticos entonces empresarialmente se habla de una competencia directa e indirecta. ¿Qué tipo de competidores de forma indirecta ya se han detectado a lo largo de estos cuatro años en Kepra que tengan un funcionamiento activo en este momento dentro de la ciudad?

JB: Pues como marca, como tal, como empresa no hay, pero si hay médicos estéticos que trabajan bajo un nombre propio y han ido creando una marca personal con su nombre propio, entonces ellos serían nuestros competidores directos en ese sentido. Pues, sin embargo, digamos que el plus que nosotros tenemos, pues es lo que hace que seamos muy conocidos, el hecho de que tengamos influenciadores regionales en nuestra marca, pues es el valor diferenciador grande y por eso pues nos prefieren en muchas ocasiones, pero si somos lo más objetivos posibles, ellos serían nuestros competidores, los otros médicos estéticos.

Anexo 3. Entrevista 3: Doctor José Luis Bautista (Gerente General Kepra) 18 de Octubre de 2020

SA: La primera pregunta, doctor, es con respecto a la última parte del sistema competitivo, hay una herramienta que se llama Las cinco fuerzas de Porter, que está incluida en el documento que usted me compartió entonces, primero que todo, pues ya es una pregunta que se vuelve reiterativa, pero pues es necesario hacerla por la estructura de la herramienta. Existe alguna competencia directa con que Kepra tenga con respecto al resto de mercados, entendiendo que en las últimas reuniones sabemos y hemos identificado que existen como 4 competidores potenciales, pero que no llegan a ser competencia directa. En algún punto pueden volverse competencia directa.

JB: Si digamos que sí. Si ellos tienen mejores resultados dentro de la medicina estética, sí podrían ser competidores, o sea, ahorita no, pero hay una doctora que de pronto, en un año larguito si podría hacer competencia directa porque se está formando muy bien y ya está teniendo muy buenos resultados.

SA: Ok, ¿y ustedes dentro de Kepra tienen identificados a esos competidores?

JB: Si, de hecho, somos amigos, o sea, es como la única. La otra es la que lleva mucho tiempo. Realmente no siento que se pueda convertir competencia a menos de que incluya a otras personas médicas dentro de su equipo y ellos lo hagan muy bien.

SA: En otra parte, que proveedores tiene Kepra en función de todo el portafolio de servicios que tienen, obviamente hay una gama de productos que se utilizan. ¿Cuántos y cuáles son los proveedores más importantes que tienen en Kepra?

JB: Bueno, depende del servicio, en inyectables nosotros tenemos tres proveedores, nuestro principal proveedor es *Allergan*, que es la marca número uno en inyectables tanto en

botox como en ácido hialurónico, de hecho, en Boyacá y Casanare somos los que más utilizamos *Allergan* entonces es nuestro proveedor principal. Tenemos otros proveedores de gamas altas pero un poco más económicas para algunos procedimientos puntuales. Está *Sesderma* que tiene buen ácido hialurónico, está *Mesoestetic* y está ahora uno nuevo *Heildium* son como nuestros tres proveedores, pero el grande es *Allergan*. En cuanto a *peeling* si es *Sesderma* son los mejores en *peeling*, o sea lo mejor lo mejor *Sesderma*. En cuanto a mesoterapéuticos tenemos *Sinoestetic* que también es de lo mejor, o sea, en términos generales nosotros buscamos siempre el que esté *rankeado* como el mejor en ese producto que nosotros necesitemos utilizar. En aparatos también tenemos uno que es *TenTrech*, que también es uno de los mejores, los aparatos que usamos son muy buenos y creo que eso sería todos.

SA: El siguiente punto sería Kepra siente o en algún momento ha sentido que hay una amenaza por productos sustitutos, en este caso servicios sustitutos que puedan sustituir lo que Kepra ofrece.

JB: Hasta el momento no, de hecho, porque nosotros utilizamos sólo las marcas mejor *rankeado* es que tenemos esos resultados porque el procedimiento depende de tres cosas de la técnica, del paciente y del producto. Entonces nuestras técnicas están bien pulidas, los productos son los mejores y hacemos una muy buena elección del paciente para que el procedimiento dé el resultado que él quiere entonces por eso no se tendría que llegar a algo muy, muy bueno como para que sea una amenaza; digamos en los inyectables, o sea, nada más superar la experticia de aplicarse, sí, o sea, nada, ni siquiera un aparato que uno diga no me puse y me inyecto el botox, no creo, si llegara, pues sería una amenaza para todos los médicos estéticos. En cuanto a mesoterapéuticos tampoco, es que todo depende mucho también del profesional, o sea, no hay aparatos que reemplacen la mayoría de los procedimientos que se hacen.

SA: Sí, hasta ahora no existe algo que reemplace la capacidad humana. Otro doctor digamos que ya con el avance que hemos tenido en el trabajo, pues yo me he podido dar cuenta y como lo hemos venido hablando, que el *target* de Kepra está bien segmentado, está bien definido y digamos a la hora de impactar en un nuevo mercado, en un nuevo segmento de personas. ¿Qué poder de negociación podría ofrecer Kepra con esos clientes? Digamos, no sé, desarrollar una promoción especial, algún tipo de paquete con tanto número de procedimientos o algo así.

JB: Todo eso se ha contemplado para acceder, digamos, a los estratos 3, incluso 2 en algún momento se pensó que hacer convenios con eso del recibo de la luz y bueno, o sea muchas cosas como le decía en una reunión anterior, realmente la dificultad es que no hemos encontrado la persona que lidere ese proceso y lo haga bien. O sea, como que diga “si, yo sé cómo es que se hacen, no sé los contratos o los pagarés” que sepa llevar ese proceso para que Kepra pues no vaya a tener pérdidas, no ha habido quien lidere ese proceso.

SA: O sea, lo que se necesita para explotar esa nueva negociación con los clientes, es alguien que sirva de puente entre los clientes y la empresa.

JB: Y que conozca y tenga experiencia y sepa cómo manejar toda la parte legal, administrativa de ese tipo de convenios; porque si en algún momento hicimos nosotros crédito con algunos pocos pacientes que llevaban tiempo con nosotros y eso siempre fue a pérdidas, porque ya después de que se les hace el procedimiento, pues no vuelven o vuelven al año y como que ya es saber si va a pagar.

SA: Si, el tema de cobro se vuelve delicado.

JB: Y entonces ya la gente, si uno les cobra entonces antes se ponen molestos. Entonces si necesitamos alguien que maneje muy bien pero que tenga experiencia, o sea que sepa cobrar, que no le dé pena, pero que lo haga bien. O sea, que sea un proceso muy fluido.

SA: Si, alguien con experiencia en cobro de cartera, ese tipo de cosas. Listo, doctor, entonces digamos que vamos a pasar al lado al punto importante y es el escenario perfecto para para José Luis Bautista en este caso, y para Kepra como cabeza visible, en lo político ¿qué necesita Kepra o quien necesitaría una ciudad como Tunja para volverse un referente de medicina estética en la región?

JB: Digamos que nosotros tenemos una dificultad porque la medicina como tal no tributa en general, no paga IVA, no paga muchas cosas, pero para podernos convertir en empresa que se pueda franquiciar si tenemos que tener un nombre jurídico, una personería jurídica. Y ahí si son muchos los impuestos que hay que pagar entonces un escenario político sería reducir la carga tributaria para esas pequeñas empresas, pero sería en general, porque eso si ya nos cobija igual a todos, o sea, bajar la carga tributaria para las empresas. Eso sería como lo único realmente que haría que fuera ideal el escenario, porque de resto la mayoría de políticas, pues favorecen el mercado con la Secretaría de Salud es simplemente ser muy ambiciosos con la habilitación tampoco es complicado, obviamente ellos tienen sus cosas, son bastante hostiles a veces para hacer las habilitaciones, pero finalmente, si uno lo hace todo bien, pues tienen que darla. Entonces yo creería que sería sólo es la parte tributaria.

SA: En la parte social, analizando desde todas las perspectivas, desde la percepción de la gente como el de la misma imagen de la empresa de cara al mercado ¿Qué necesita Kepra o que necesitarían el mercado en general en Tunja para que la imagen del mercado cambie? Porque para nadie es un secreto que ni siquiera se habla de medicina estética, sino sólo de estética y la estética se ve relacionada a los procesos meramente de vanidad, o sea, de una cantidad de cosas que a la hora de hablarlo como medicina estética no son relevantes incluso pueden llegar a ser hasta, digamos, como una tergiversación de la finalidad de la medicina estética, en el caso de

Kepra que va más allá con todo este tema del acompañamiento al cliente y toda su situación entonces, cómo o qué imagen esperaría recibir Kepra de la sociedad, es decir, ¿cómo esperaría que fuera el escenario social?

JB: Bueno, pues digamos que eso se ha venido construyendo. Sí, obviamente la estética, como dices, tiene muchos mitos y la medicina estética está incluida dentro de esos mitos y básicamente es por los procedimientos inapropiados que se han hecho con productos inapropiados, en esencia son los biopolímeros, todo el mundo escucha medicina estética y piensas en biopolímeros, en la cola de Jessica Cediell, en la cola de Lina Tejeiro y para ellos eso es medicina estética. Cuando uno empieza a hacer educación, como en todo, empieza a desmitificar, entonces un escenario ideal es que las personas perciban que la medicina estética primero es realizada por médicos que tienen que tener formación en medicina estética y que tiene esos cuatro componentes, que es el rejuvenecimiento, el embellecimiento, la corrección o la transformación. Realmente con que las personas entiendan eso y que la medicina estética no es un conglomerado de acciones únicas, sino cada persona es responsable de cómo practica la medicina estética. Para mí sería suficiente con nuestros pacientes lo hemos venido haciendo y si se puede hacer, de pronto si nosotros masificáramos esa información que damos, pues la percepción de la medicina estética cambiaría en estos cuatro años de cuando empezamos a ahorita, cada vez las personas aceptan y entienden más la diferencia, pero ha sido a partir de eso, de la educación y desde desmitificar y explicar más que convencerlos es explicarles cuáles son las diferencias y que ellos mismos saquen sus conclusiones. Pero pues eso sería como lo de que las personas vean la medicina estética como una opción terapéutica que hace parte de un estilo de vida para las personas que lo consideren un estilo de vida, digamos que nosotros no queremos imponer o crear una necesidad, sí, sino si a ustedes les gusta cuidarse, somos la opción para

usted, si no le gusta, pues perfecto, siga, así como va pero que esos que no se cuidan entiendan también la diferencia entiendo que la medicina estética busca esto; igual en nuestra experiencia finalmente todos la empiezan a buscar en algún punto, porque la vanidad jala y más en esta época.

SA: Otra de las variables, ya hablamos de lo político, de lo social. En lo económico ¿Cuál sería el escenario perfecto para que Kepra pudiera surgir como una empresa? Es decir, no sé, tal vez apoyos a los empresarios porque digamos, por el tamaño de la empresa, ustedes tienen catalogada a la empresa como una empresa pequeña de menos de 50. Entonces, digamos que alcanza hasta dentro de los programas que se desarrollan para las Mipymes, para las pymes entonces, ¿qué escenario en cuanto a lo económico, ya sea apoyos de apalancamiento financiero o todo este tipo de herramientas consideran que necesita el mercado en la ciudad de Tunja? Para que el mercado surja y para que Kepra surja.

JB: Bueno, pues uno digamos que obviamente no sólo Tunja, sino Boyacá, tuviera industria. El hecho de que te ofrecen ayuda de bienes y servicios limita y por eso nuestro *target* es tan definido a funcionarios públicos de la rama, profesores, abogados y profesiones de servicio, medicina, etcétera, etcétera, que son los que realmente tienen poder adquisitivo en Tunja. Si hubiera industria para que las personas de otras áreas tuvieran un mayor ingreso per cápita, obviamente como digo, la vanidad es importante para todos y si tienen dinero lo van a gastar, que ya es un bien de lujo, que tienen cómo comprarlo entonces pues tendrían que mejorar los ingresos per cápita de toda la población. Y en cuanto a los apalancamientos y demás, pues se relaciona con lo político tendría que ser con funcionarios que sean mucho más honestos, porque generalmente esos

apalancamientos están amarrados a los amigos de los amigos de; nosotros hemos aplicado a tres programas, los hemos completado y finalmente nunca se concretan nada, dicen como “si vamos bien, pasen esto o hagan esto, estén en la capacitación” y cuando ya es el momento de definir quiénes son los que quedan con la subsidio o el ingreso, o lo que sea, nunca aparecen las empresas con las que digamos estábamos compitiendo, y eso ya ha pasado otras veces y siempre nos hemos presentado como las empresas que estamos formalizadas porque exigen varias cosas en formalización. Son pocas las que tributan, son pocas las que tienen registro en Cámara de Comercio, las que hacen todo como tienen que ser, entonces es como que ya nos conocemos y cuando decimos venga, pero sí de los cinco que nos presentamos ninguno lo recibió, ¿quién lo recibió? Entonces eso ha sido, pues desmotivante para nosotros por eso ya no aplicamos como a nada, o sea, salen convocatorias y uno es como ¿para qué? si todo es como por la foto, la cosa, porque si toma foto que firme aquí, que no sé qué y a la final no resulta en nada. Entonces tendrían que cambiar esas políticas, que las personas sean más honestas o no cambiar las políticas, las personas que las ejecutan, que fueran más honestas y de verdad fuera algo mucho más objetivo en la distribución, pero con eso sería suficiente. Ya lo otro sería que Boyacá hiciera una apertura mucho más amplia hacia el turismo para que pudiéramos apalancarnos en turismo estético. O sea, Boyacá recibe mucha gente, muchísima gente. En Villa de Leyva el año pasado y antepasado recibió más gente que Santa Marta y casi que estuvo cerca de recibir más gente que Cartagena. Es un volumen muy alto, pero son datos que no conocemos y no explotamos. Por lo menos, yo no tenía ni idea que Villa de Leyva atrajera tanta gente, pero en Boyacá no lo sabemos explotar porque no tenemos políticas enfocadas a la industria turística. Entonces eso también tendría que cambiar.

SA: Digamos, tocando el tema del turismo estético, ¿Tunja tiene o podría tener un potencial de una ciudad de turismo? Pues evidentemente, ¿en este caso estético o no?

JB: Sí. Cuando nosotros fundamos Kepra, o sea, la verdad, yo no le tenía mucha fe a Tunja porque no conocía que Tunja-Boyacá consumiera estética. Para mí culturalmente era como Tunja, la gente no se cuida, eso a duras penas se pondrán el bloqueador y ya, pero pues nos dimos cuenta de que no, Tunja consume mucha medicina estética, pero la consumía en Bogotá porque existe como lo que está en Tunja no es tan bueno. Entonces eso también lo hemos venido cambiando, afortunadamente, y mi enfoque siempre fue abrir escenarios para la medicina estética, porque en términos generales, nosotros podríamos ser entre un 15 y un 23% menos costoso que ciudades que son ya potencia en turismo estético como Medellín, Cali, Barranquilla y Bogotá porque los costos operativos en Tunja son mucho más bajos, porque al hecho de estar fuera de una ciudad grande, también los proveedores hacen algunas concesiones, no tanto económicas, sino de pronto uno compra cinco y le dan seis, entonces todas esas pequeñas cositas van sumando y hace que el producto final sea más económico, manteniendo estándares de calidad alta, entonces si económicamente podríamos ser más competitivos. Lo otro es que Tunja pues se presta para los procedimientos estéticos por el clima, digamos, podemos hacer láser, podemos hacer procedimientos ablativos porque no es un clima que restrinjan los procedimientos, todos los procedimientos se pueden aplicar y son procedimientos que no requieren post operatorios largos, entonces uno puede hacer el procedimiento en el día uno la persona va de turismo, día dos, día tres, día cuatro, vuelve al día tres, al día cuatro o al día cinco, hace su control y se va. Es muy raro que tenga que hacer una secuencia, casi todo es de una sesión y control a las 72 horas incluso se pueden hacer controles virtuales, eso también ya

es algo que nos permitió la pandemia: hacer una inmersión casi que obligada en lo tecnológico, entonces eso también reduciría las posibilidades del control presencial. Si tenemos todo para ese escenario, hay es que trabajar, antes de crear un clúster.

SA: Y es precisamente por eso, terminando en el enfoque del clúster, es decir, empresarialmente hablando, ninguna empresa puede ser un clúster por sí sola, a no ser que tenga varias sedes en la misma ciudad. Entonces digamos que en este caso y en el enfoque del trabajo, Kepra estaría de situado como la cabeza ¿Por qué? Porque es el caso de estudio, porque la empresa que más reconocimiento y más digamos que no trayectoria en el tiempo, pero sí trayectoria en función de resultados, ha presentado porque existe un *target* definido, porque la gente ya de una u otra forma tiene noción e idea de la marca, porque para nadie es un secreto que el logo, el escarabajo de Kepra son una marca, así esté esparcida por toda la ciudad ya existe una conciencia sobre eso. Entonces a ese clúster para usted, doctor ¿qué le hace falta?

JB: Un cambio de personalidad de todos *risas*. Realmente es complejo porque también lo intentamos, digamos, todo lo que hemos hablado en algún momento lo intentamos hacer. Creo que yo le comenté o no estoy seguro que en algún momento le escribí a todos los médicos estéticos porque, o sea, unificamos protocolos o unificamos resultados o unificamos costos para que la competencia sea netamente por calidad, no porque este es más barato, porque este me encima, sino que pudiéramos ir industrializando más la medicina estética. De todos, sólo respondió una, la doctora que les digo que finalmente nos hicimos amigos, pero tampoco más de ahí pasó, siempre que le decía “bueno, reunámonos y nos sentamos a trabajar, a empezar a construir” siempre había un algo, “sí, pero no hoy”, “sí, pero en ocho días”, “sí, pero tal vez” y pues ya, como la tercera

vez dije “bueno, ya por aquí no es entonces, hay que aprender a trabajar en equipo y es algo que culturalmente no tenemos en Boyacá, es triste decirlo, pero no lo tenemos, hay que reducir mucho el nivel de envidia, que brota también, y es muy evidente. Y no sé, cómo que entender que una construcción sistémica es mucho más grande que el trabajo que yo puedo hacer solo, a veces uno cree que porque se va un paciente más para allá, ya quedé pobre, pero es que Tunja es muy grande y aun así los cuatro o cinco médicos que estamos no alcanzaríamos a cubrir todo si masificáramos la medicina estética y se convirtiera en una necesidad real de todos, no alcanzarían. Pero no sé, creo que es más como de formación, de cambio de mente, de creencias limitadoras, de tener una visión empresarial a la final, la decisión que tomamos fue dejemos de contar con terceros y empecemos a construir nosotros, nuestro propio clúster; con cirujanos plásticos ya tenemos algunos vínculos, ya intercambiamos pacientes, entonces como que vamos a empezar a mirar con otras áreas y empezarlo a formar pero pues finalmente, si nos toca construirlo todos nosotros, pues lo construiremos y haremos el imperio.

SA: Digamos que sí, sería esa la finalidad. Digamos que lo que es evidente es que hay una falta de disposición del mercado también de las personas que integran el mercado, es muy complicado jalar a alguien que no quiere hacer las cosas precisamente por lo que usted mencionó, porque es que, si se me va un paciente para allá, entonces ya voy a empezar a perder y eso me va a afectar. Existe, existe esa carencia de pensamiento, de trabajo en equipo, como usted lo mencionó. Pero digamos que ese es el punto, que todas las empresas o los grandes imperios, como lo mencionamos, empezaron así, empezaron siendo uno o empezaron con muchas dificultades en función del mercado, incluso de la misma gente. Existen comunes denominadores a la hora de utilizar referentes

empresariales. El último factor de las variables de este escenario es la tecnología. Ya sabemos que Kepra intenta estar a la vanguardia con todo el tema, ya sea de los materiales que se usan en los procedimientos y de los equipos que se utilizan. ¿Qué otros procesos tecnológicos? Ya sea de implementación de un sistema de gestión e implementación de un sistema de manejo financiero, diferentes herramientas tecnológicas ¿Qué puede utilizar Kepra o qué variables o qué factores están dentro de ese componente tecnológico? Para que el escenario de la medicina estética en Tunja y tanto en Kepra sea ideal.

JB: Listo. Bueno, pues en la parte misional estamos sea la vanguardia ya más tecnología dentro de lo que nosotros manejamos, no hay, o sea, nos esforzamos que los pocos equipos tecnológicos que tenemos sean los mejores en la parte misional, en la parte administrativa y de infraestructura y demás a mí me gustaría que tuviéramos muchas más herramientas de domótica, eventualmente una Kepra ideal es donde las personas tengan su propio acceso por huella, para acceder a la cita en la parte de clientes: como que llegue, ponga ese huella y aparezca sí, usted viene a tal, diríjase al consultorio tal obviamente que haya la parte humana de la atención, pero que se vea mucho más robotizada. La cosa más sofisticada que las puertas se abran automáticamente, que las camillas sean por comando de voz, que por comando de voz se pueda mejorar la luz, cosas que mejoren la experiencia, eso sí me gustaría y pues ya tenemos algunas cotizaciones para hacer toca es pues que se vaya dando el músculo financiero para ir las metiendo dentro de la atención de Kepra. Y en la parte administrativa pues igual procuramos también estar a la vanguardia con todos los softwares para historias clínicas, eso es algo que ya lo tenemos; está pendiente de implementar lo contable también, porque igual las mismas normas y legislaciones nos exigen pues tener ciertas cosas entonces pues sí, tenemos que tener un software contable,

pues lo ideal es tener el mejor y eso no significa el más caro, eso también lo hemos aprendido, no siempre lo más caro es lo mejor, ya que aprendimos a evaluar todas las tecnologías y siempre buscamos lo que mejor se acomode a Kepra con el menor costo posible.

SA: Y ya doctor, pues, para terminar, fuera de su núcleo central que es la medicina estética ¿cómo aporta Kepra un valor agregado a la sociedad a sus grupos de interés?

JB: Bueno, nosotros tenemos unos objetivos y es estar alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Sí, y Kepra en el fondo tiene un enfoque muy político neutral, pero Kepra apoya ciertas causas, por lo menos apoyamos una fundación que hace rescate de perros, de perros callejeros, que no tiene nada que ver con nosotros, pero pues es algo chévere. Apoyamos también una organización que se llama AgloJoven, que busca cambios políticos, que los jóvenes hagan una inmersión adecuada en la política, aprendan, se formen para tomar decisiones más conscientes. En algún momento estuvimos apoyando la reforestación y la restauración del medio ambiente. Con algunas oenegés también, quisiéramos hacer más, pero pues ahí vamos. Nos alineamos con la Oficina de Discapacidad de Tunja también para hacer algunas actividades con ellos. En algún momento estuvimos vinculados a la Casa de la Mujer, para hacer apoyo a mujeres víctimas de violencia, digamos que en estos cuatro años hemos tratado de alinearnos con ciertas organizaciones. Va a sonar un poco soberbio lo que voy a decir, pero lo que ha hecho que no continuemos con ellos es que no todas las personas están acostumbradas a trabajar con calidad, mucho es como “si venga y hagan la actividad y tómense en la foto y ya” como que sólo buscan la foto, el faranduleo, y aunque nosotros vivimos del faranduleo, yo digo tiene que ser un farandulero, pues más consciente que si de verdad estamos trabajando con

la población víctima de violencia, se note, haya impacto y eso es lo que siempre hemos buscado, si vemos que no hay impacto, que no hay seguimiento, que no hay continuidad, decimos chao, o sea, como si bonita la foto, pero chao porque es desperdiciar recursos, energía, dinero, tiempo entonces también ha sido una dificultad grande que nosotros tenemos unos criterios muy altos para el trabajo, si o si tenemos que ser los mejores y no todas las personas están alineadas a la calidad o a la excelencia. Muchos lo ven como por cumplir, digamos un sistema integrado de calidad, pero no porque realmente quieran trabajar con calidad o excelencia. Entonces también en eso, pues ha habido dificultades con el talento humano hay dificultades, pero ahí vamos.

SA: Eso de manejar gente no, no es fácil. Y ya la última pregunta doctor, como a manera de dato curioso, Kepra tiene algún referente en las ciudades grandes o algún referente internacional en cuanto a la medicina estética que como allá o parecido a lo que tiene es a donde queremos llegar.

JB: Si tenemos varios, digamos, no hay uno que contemple toda la visión de Kepra a futuro. Hay un médico en México que es el doctor Uriel Hedding, él fue mi *profe* y es como a donde yo quiero llegar como médico. Si el tipo es master sensei, se la pasa en congresos, él es referente en técnicas, o sea todo el mundo sabe quién es en la medicina estética, porque académicamente es brillante, él tiene sus clínicas y todo, pero en lo académico me gustaría ser como él. En cuanto a lo que es infraestructura, cuando estuve viajando yo estuve en un spa, era como un spa de retiro, eso fue en Bélgica, no mentiras en Francia y era más o menos, así como lo contemplo. O sea, era súper tecnológico, robotizado, pero se veía muy ancestral, o sea, como que los paneles se corrían solitos, pero parecía como no se adaptaba a esa experiencia real con milenario pero muy tecnológico. O

sea, sólo el hecho de entrar y como que verlo y después ya me relajé. Eso me gustaría tenerlo. Y pues en Colombia como tal tampoco lo he visto puede que exista, pero lo que yo he buscado no existe, no, así como lo tenemos contemplado. Y en cuanto a servicio, lo que es el proceso empresarial sí, pues realmente seguir lo que hay en la industria cómo los estándares más altos en gestión de calidad, en un sistema integrado de gestión, gestión del medio ambiente, porque a veces la salud tiende a divorciarse de los procesos industriales, porque yo creo que es una falsa creencia que la salud tiene que ser un punto aparte y como lo hagamos está bien porque son seres humanos y por qué no responden de la misma manera que una empresa y no estamos hablando de productos y eso ha hecho que en salud se pierda calidad, porque utilizamos eso como escudo para decir “yo lo hago así y de malas porque así es como lo hago y así me funciona”. Entonces, en cuanto a lo empresarial, si quisiera que ya existen muchos estándares que los cumplamos todos, digo que tengamos la *estrellita*, el *sellito*, de todos los más altos estándares, pero bien hecho, no por tenerlos, sino porque nuestros procesos de verdad están hechos para merecer esas calificaciones, pues esos son como los tres enfoques grandes o nuestros tres referentes grandes.

NOTA: Los minutos restantes de cada una de las entrevistas comprenden la despedida y otro tipo de formalidades que no se consideran pertinentes para la transcripción, sin embargo, se podrá acceder a ellos ya que las entrevistas se entregan como archivos adjuntos a la investigación en formato de reproducción MP3.

