



**REPROTEC (Terapias alternativas)**

**Trabajo de Grado**

**Luciana Bonilla Castaño**

**Juan Pablo Galindo Ribero**

**Angie Carolina Gómez Mosquera**

**Bogotá, Colombia**

**2025-2**



**REPROTEC (Terapias alternativas)**

**Trabajo de Grado**

**Luciana Bonilla Castaño (Marketing y Negocios Digitales)**

**Juan Pablo Galindo Ribero (Administración de Empresas)**

**Angie Carolina Gómez Mosquera (Administración de Negocios Internacionales)**

**Hugo Alberto Rivera Rodríguez**

**Bogotá, Colombia**

**2025-2**

### **Declaración de Originalidad y Autonomía.**

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito la Revisión de literatura titulada “Reprotec (Terapias alternativas)”, en opción de grado Pade III y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he escrito claro y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que esta Revisión no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

#### **Firmas:**

Luciana Bonilla Castaño

Juan Pablo Galindo Ribero

Angie Carolina Gómez Mosquera

## **Declaración de Exoneración de Responsabilidad**

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

### **Firmas:**

Luciana Bonilla Castaño

Juan Pablo Galindo Ribero

Angie Carolina Gómez Mosquera

## Tabla de contenidos

<b>Resumen</b> .....	10
<b>Palabras Clave</b> .....	11
<b>Glosario</b> .....	12
<b>Abstract</b> .....	15
<b>Keywords</b> .....	16
<b>1. Introducción</b> .....	17
<b>2. Objetivos</b> .....	18
<b>2.1 Objetivo General</b> .....	18
<b>2.2 Objetivos Específicos</b> .....	18
<b>3. Metodología</b> .....	19
<b>4. Caracterización del sector</b> .....	20
<b>4.1. Importancia para el país o la región</b> .....	22
<b>4.3. Productos o servicios ofrecidos</b> .....	25
<b>4.4. Principales competidores</b> .....	26
<b>4.5. Mercado atendido</b> .....	33
<b>4.6. Clientes o usuarios</b> .....	35
<b>4.7 Cifras importantes (empleos, PIB, ventas, etc)</b> .....	38
<b>5. Entorno general</b> .....	40
<b>5.1 Análisis PESTEL</b> .....	40
<b>5.1.1 Factores políticos</b> .....	40
<b>5.1.2 Factores económicos</b> .....	40
<b>5.1. 3 Factores sociales</b> .....	41
<b>5.1.4 Factores tecnológicos</b> .....	41
<b>5.1.5 Factores medio, ambientales</b> .....	42
<b>5.1.6 Factores legales</b> .....	42
<b>6. Entorno específico</b> .....	47
<b>6.1 Sector estratégico seleccionado</b> .....	47
<b>7. Análisis de Hacinaamiento Cuantitativo</b> .....	53
<b>7.1. Indicador Cuantitativo de Comparación</b> .....	54
<b>7.2. Cálculos estadísticos</b> .....	58

7.3. Gráficos Radiales y de líneas .....	64
<b>8. Hacinamiento Cualitativo .....</b>	<b>79</b>
8.1. Hacinamiento Cualitativo .....	79
8.2. Variables para cada sector.....	83
8.3. Matriz de impacto de factores.....	85
8.4. Análisis general .....	87
8.5 Análisis Unificado.....	89
<b>9. Análisis de Convergencia .....</b>	<b>90</b>
9.1. Factores clave del sector en la actualidad.....	90
9.2. Matriz de ponderación de los factores .....	91
9.3. Estándares de valoración de cada variable. ....	92
<b>10. Panorama Competitivo .....</b>	<b>98</b>
10.1. Dimensiones del panorama .....	99
10.1.1. Necesidades .....	101
10.1.2. Canales de distribución .....	102
10.2 Formato de la encuesta .....	103
<b>11. Estudio de competidores.....</b>	<b>110</b>
11.1 Supuestos del sector .....	111
11.2. Crecimiento intrínseco, extrínseco y CPS.....	114
11.3 Índices de erosión .....	120
<b>12.Fuerzas del Mercado.....</b>	<b>125</b>
<b>13.Análisis Cubemarket.....</b>	<b>181</b>
<b>14. Conclusiones .....</b>	<b>185</b>
<b>15. Referencias Bibliográficas .....</b>	<b>189</b>

## Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1 Utilización de la acupuntura .....	29
Ilustración 2 Quiropraxia dentro de la medicina alternativa.....	30
Ilustración 3. Distribución por sector de trabajo de los fisioterapeutas .....	32
Ilustración 4. Conocimientos de términos de la medicina alternativa .....	37
Ilustración 5. Cambios de los indicadores de progreso.....	43
Ilustración 6. Reglamentos sobre profesionales de la medicina alternativa .....	46
Ilustración 7. Preferencias de los consumidores .....	103
Ilustración 8. Motivos de decisión de compra .....	103
Ilustración 9. Medios preferidos de compra .....	104
Ilustración 10. Terapias alternativas .....	105
Ilustración 11. Motivos de decisión de compra de las terapias alternativas. ....	106
Ilustración 12. Medios preferidos para adquirir las terapias alternativas. ....	108
Ilustración 13. Mercado de las terapias alternativas .....	130
Ilustración 14. Competencia dentro del mercado de terapias alternativas.....	132
Ilustración 15.. Eficiencia por actitud. ....	141
Ilustración 16. Necesidades vs Terapias .....	181
Ilustración 17. Preferencias de Terapias .....	182
Ilustración 18. Canales vs Terapias .....	182

## Índice de tablas

Tabla 1. Cursos de terapias alternativas que se están implementando en Colombia.....	24
Tabla 2. Servicios de Medicina alternativa y complementaria habilitados al 22 de marzo del 2018. ....	27
Tabla 3. Cuadro comparativo de las medicinas alternativas.....	52
Tabla 4. Cuadro comparativo de las medicinas alternativas.....	52
Tabla 5. Ebidta empresas comparativas. ....	54
Tabla 6. Diferencia TC media.....	56
Tabla 7. Análisis ROE. ....	58
Tabla 8. Datos estadísticos del ROE.....	60
Tabla 9. Desempeño de las empresas comparativas por año. ....	62
Tabla 10. Evolución indicador Ebidta. ....	64
Tabla 11. Evolución datos estadísticos. ....	65
Tabla 12. Gráfico radial 2020. ....	66
Tabla 13. Gráfico radial 2021. ....	67
Tabla 14. Gráfico radial 2021. ....	68
Tabla 15. Gráfico radial 2023. ....	69
Tabla 16. Gráfico radial 2024. ....	70
Tabla 17. Evolución indicador ROE.....	71
Tabla 18. Evolución cálculos estadísticos del ROE. ....	73
Tabla 19. Gráfico radial 2020 del ROE. ....	74
Tabla 20. Gráfico radial 2021 del ROE. ....	75
Tabla 21. Gráfico radial 2022 del ROE. ....	76
Tabla 22. Gráfico radial 2023 del ROE. ....	77
Tabla 23. Gráfico radial 2024 del ROE. ....	78
Tabla 24. Tabla de hacinamiento cualitativo .....	79
Tabla 25. Matriz de impacto de valores .....	85
Tabla 26.. Análisis de los factores.....	89
Tabla 27. Estándar de la variable de reducción de estrés .....	92
Tabla 28. Estándar de la variable de relajación percibida .....	92
Tabla 29. Estándar de la variable de práctica en pareja .....	93
Tabla 30. Estándar de la variable de planes disponibles .....	93
Tabla 31. Estándar de la variable de flexibilidad en precios .....	93
Tabla 32. Estándar de la variable de relación costo-beneficio.....	94
Tabla 33. Estándar de la variable de espacio físico requerido .....	94
Tabla 34. Estándar de la variable de facilidad de acceso .....	94
Tabla 35. Estándar de la variable de flexibilidad de horarios. ....	95
Tabla 36. Estándar de la variable de respaldo científico. ....	95
Tabla 37. Estándar de la variable de seguridad. ....	95
Tabla 38. Estándar de la variable de conexión en pareja. ....	95

Tabla 39. Estándar de la variable de acompañamiento emocional.....	96
Tabla 40. Estándar de la variable de confianza del paciente. ....	96
Tabla 41. Estándar de la variable de replicabilidad en sedes.....	96
Tabla 42. Estándar de la variable de capacidad de atender grupos. ....	97
Tabla 43. Estándar de la variable de adaptación a modalidad virtual.....	97
Tabla 44. Dimensiones del panorama competitivo .....	99
Tabla 45. CPS Ferttes .....	114
Tabla 46. CPS Clínica a de la Mujer .....	116
Tabla 47.CPS inser .....	117
Tabla 48. CPS Fertivida .....	118
Tabla 49. CPS Reprotec .....	119
Tabla 50. Ingresos por año de las empresas de terapias alternativas .....	120
Tabla 51.Utilidad neta por año de las empresas de terapias alternativas .....	121
Tabla 52. Variación de los ingresos de las empresas de terapias alternativas .....	121
Tabla 53. Variación de la utilidad de las empresas de terapias alternativas .....	121
Tabla 54. Variación de la utilidad de las empresas de terapias alternativas .....	122
Tabla 55. Variación de la utilidad de las empresas de terapias alternativas .....	122
Tabla 56. Nivel de rivalidad de competidores existentes. ....	126
Tabla 57. Poder de Negociación de Compradores .....	144
Tabla 58. Riesgo de Ingreso .....	152
Tabla 59. Riesgo de Ingreso 2.....	152
Tabla 60. Poder de Negociación de proveedores .....	168
Tabla 61.Bienes sustitutos .....	176

## Resumen

Actualmente, la medicina alternativa ha sido una solución importante en la medicina convencional para los usuarios debido a los beneficios que tiene, además de beneficiar y apoyar el cuidado de la salud apoya otras áreas de la medicina convencional como la medicina regenerativa, fertilidad y neurológica. Reprotect es un centro médico de salud reproductiva que está desarrollando y combinando sus procedimientos de reproducción asistida con tecnología de punta como FIV y ICSI con terapias alternativas como la acupuntura, yoda, pilates, mindfulness. Su objetivo principal es atraer nuevos usuarios al centro médico que esté alineado con su modelo de negocio y mejorar la tasa de éxito y experiencia de los pacientes en el tratamiento, además de asegurar el bienestar de sus pacientes, generando ventaja competitiva. El enfoque de reprotect se dirige a un mercado con un nivel de poder adquisitivo que apoye la medicina alternativa, la experiencia, la personalización de los servicios ofrecidos y el enfoque holístico que tiene dentro de su modelo de negocio. Este informe pretende analizar el comportamiento que tiene la medicina alternativa dentro del mercado y en la empresa Reprotect, siguiendo las tendencias actuales del segmento de clientes que manejan y las características clave de crecimiento y éxito de la empresa dentro del sector de la salud.

Según los resultados adquiridos de las pruebas se evidencia una amplia disposición de aceptación de estas terapias alternativas dentro del mercado de la medicina tradicional, se pudo observar que los factores determinantes dentro de las decisiones de los consumidores es la confianza, legitimidad, equilibrio emocional y físico. Desde la perspectiva competitiva, los costos de cambio, el grado de concentración muestran un efecto sobre el poder de negociación de los clientes. Este proyecto abarca el marco teórico del modelo de las fuerzas de mercado de Hugo Rivera (2018), el cual analiza las variables de los competidores, las barreras de entrada, el

poder negociación de los compradores, los ingresos, hacinamiento y demás variables que permiten determinar el negocio de las terapias alternativas y su posición dentro del mercado competitivo.

Finalmente, este modelo no solo busca responder a las necesidades y expectativas de los clientes sobre las terapias alternativas, sino plantear estrategias para Reprotec para que logre implementar de forma orgánica las terapias alternativas e implementarlas como modelo de negocio, buscando así posicionar a Reprotec dentro del mercado como un centro de medicina tradicional y alternativa de confianza en Colombia.

**Palabras Clave**

Medicina integrativa, terapias alternativas, competitividad, experiencia, bienestar del paciente.

## Glosario

1. Medicina Alternativa: Cualquier tratamiento que se usa en lugar del tratamiento estándar. Los tratamientos estándar se fundamentan en la investigación científica y se aceptan y utilizan de manera amplia en la actualidad. Para la mayoría de los tipos de medicina alternativa se han llevado a cabo menos investigaciones, (NIH, 2015).
2. Terapia complementaria: El término “medicina complementaria” se utiliza para describir técnicas terapéuticas que no forman parte de la medicina convencional (también llamada medicina “normal”, “estándar” o “convencional”). Las terapias complementarias se emplean como “complemento” de la medicina convencional. (BREASTCANCER.ORG,2025)
3. Acupuntura: La acupuntura es una técnica de la medicina tradicional china utilizada con fines terapéuticos. Las investigaciones realizadas comprueban que la acupuntura desencadena procesos de inmunomodulador, provocando efectos en la inmunidad innata y en la inmunidad adquirida, por lo tanto, su utilización como medicina alternativa ha sido muy útil a lo largo de los años para tratar la sintomatología de diversas enfermedades. (Scielo, 2022)
4. Homeopatía: es un método terapéutico de base científica que persigue la curación de las personas a través de determinadas sustancias de origen natural. Estas, llamadas “remedios”, se prescriben conforme a la ley de la similitud. (Scielo, 2022)

5. Fitoterapia: La fisioterapia es un tipo de tratamiento que usted puede necesitar cuando los problemas de salud dificultan la movilidad y la realización de las tareas cotidianas. Le ayuda a moverse mejor y puede aliviar el dolor. También ayuda a mejorar o a restablecer sus funciones físicas y su estado físico.(Cigna, 2024)
6. Reiki: El reiki, también conocido como toque terapéutico, es una práctica que consiste en la colocación de las manos de un individuo conocido como sanador sobre una persona a curar con la intención de conducir una sanación energética espiritual. Las terapias con reiki presentan resultados divergentes. (IETS,2022)
7. Yoga: El yoga, una práctica ancestral y de meditación, se ha vuelto cada vez más popular en la ajetreada sociedad actual. Para muchas personas, el yoga ofrece un refugio para desconectar de sus vidas caóticas y ajetreadas.(Harvard, 2023)
8. Bienestar: significa estar sano desde el punto de vista físico, mental y emocional (Cigna,2025)
9. Holístico: La medicina holística es un enfoque actitudinal de la atención médica, más que un conjunto específico de técnicas. Aborda las dimensiones psicológicas, familiares, sociales, éticas y espirituales, así como las biológicas de la salud y la enfermedad. (Gordon JS, 1982)

10. Digitalización: Consiste en utilizar herramientas y tecnologías digitales que posicionan al ciudadano como foco central del sistema, para mejorar desenlaces de salud, para cumplir con las expectativas de la población y aumentar la efectividad y eficiencia del Sistema.(Oliveros castrillon, 2020)
  
11. Equilibrio energético: El balance energético (BE) o equilibrio energético se refiere “simplemente” a que debemos ingerir la misma cantidad de energía que gastamos. (ANIBES,2015)
  
12. Mindfulness: La meditación se define como el proceso a través del cual, la persona observa y se hace consciente de lo que está sucediendo a cada instante en su cuerpo y en su mente, aceptando las experiencias que se van presentando tal y como éstas son. (Scielo, 2016)

## **Abstract**

Currently, alternative medicine has become an important alternative to conventional medicine for patients due to its benefits. Beyond supporting conventional healthcare, it also supports other areas of conventional medicine such as regenerative medicine, fertility treatments, and neurological care. Reprotec is a reproductive health center that is developing and combining its assisted reproduction procedures, using cutting-edge technology like IVF and ICSI, with alternative therapies such as acupuncture, yoga, Pilates, and mindfulness. Its main objective is to attract new patients to the center who align with its business model and improve the success rate and patient experience of treatment, while also ensuring patient well-being and generating a competitive advantage. Reprotec's focus is on a market with a level of purchasing power that supports alternative medicine, experience, personalized services, and the holistic approach within its business model. This report aims to analyze the behavior of alternative medicine within the market and at Reprotec, following current trends in their customer segment and the company's key growth and success characteristics within the healthcare sector.

According to the test results, there is evidence of widespread acceptance of these alternative therapies within the traditional medicine market. It was observed that the determining factors in consumer decisions are trust, legitimacy, and emotional and physical well-being. From a competitive perspective, switching costs and the degree of market concentration show an effect on customer bargaining power. This project incorporates the theoretical framework of Hugo Rivera's (2018) market forces model, which analyzes competitor variables, barriers to entry, buyer bargaining power, income, market saturation, and other variables that allow for determining the alternative therapies business and its position within the competitive market.

Finally, this model not only seeks to respond to the needs and expectations of clients regarding alternative therapies but also to propose strategies for Reprotec to organically implement alternative therapies and establish them as a business model, thus positioning Reprotec within the market as a trusted center for traditional and alternative medicine in Colombia.

**Keywords**

Integrative medicine, alternative therapies, competitiveness, experience, patient well-being

## 1. Introducción

Actualmente, como respuesta al cambio en las alternativas de las personas, la transformación cultural y social, en Colombia, ha crecido exponencialmente el sector de las terapias alternativas como respuesta al bienestar físico, la salud mental, la búsqueda de equilibrio y espiritualidad que la sociedad ha buscado. Lo cual ha logrado que las terapias alternativas se incorporen de forma más fácil a la sociedad y al sector de la salud. Por otro lado, desde hace unos años se ha visto el decrecimiento en la confianza en el sector de la salud, actualmente ha crecido la desconfianza de los pacientes hacia las prácticas de medicina, doctores y la medicina tradicional. “El sistema de salud colombiano tiene una de las coberturas más amplias de toda Latinoamérica, sin embargo, el 70% de los colombianos tienen una mala percepción sobre la calidad de sus servicios. Por lo menos, esta es la conclusión a la que llegó un estudio publicado por el Banco Interamericano de Desarrollo” (BID,2018). Debido a lo anterior, los pacientes buscan otros puntos de vista, métodos y respuestas a las enfermedades, ya sea mental o física, y buscan apoyo de otras alternativas. “Mientras en los países desarrollados el 68% de los pacientes calificó la calidad de sus servicios de salud como “muy buena” o “excelente”, en América Latina y el Caribe solo el 41% tienen una buena percepción de la calidad en sus servicios de salud”. (El espectador, 2018). Debido a lo anterior, las terapias alternativas ahora forman parte del sector de la salud, y otros centros médicos de medicina tradicional lo han empezado a implementar como un apoyo a la medicina que ofrecen y una extensión de esta. Por ejemplo, se ha podido observar en los últimos años que la medicina tradicional ha incluido la acupuntura, el yoga y pilates como método de apoyo tanto emocional como físico para los pacientes, por lo que se puede decir que las terapias alternativas están entrando a un mercado competitivo de forma Estratégica y los centros médicos

la están implementando como modelo de negocio para generar diferenciación dentro del mercado.

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo General**

Realizar un análisis estructural del sector de terapias alternativas en Colombia.

### **2.2 Objetivos Específicos**

- Análisis PESTEL (caracterizar el entorno general de las terapias alternativas).
- Análisis de la turbulencia (Realizar un análisis de la turbulencia del sector de terapias alternativas).
- Hacinamiento cuantitativo (Determinar el nivel de asimetría financiera del sector de terapias alternativas).
- Cuantificar el nivel de convergencia estratégica.
- Determinar el grado de atractividad del sector de las terapias alternativas.
- Identificar y cuantificar el potencial estratégico del sector de terapias alternativas.
- Realizar el estudio de competidores del sector de terapias alternativas.
- Calcular el crecimiento potencial sostenible del sector de las terapias alternativas.

### 3. Metodología

El presente documento se desarrolló con un enfoque cuantitativo y cualitativo en donde se identifica, analiza y describe el comportamiento de los usuarios de reprotect, y el posicionamiento de la empresa dentro de la competencia de otros centros médicos y de terapias alternativas en Colombia. Se adoptó un enfoque orientado en evaluar la situación actual del mercado competitivo y los factores clave de las terapias alternativas más demandadas actualmente, con esto se busca identificar factores internos y externos de estrategia, productividad y eficiencia.

Este documento integra los lineamientos del documento de fuerzas de mercado propuesto por Hugo Alberto Rivera Rodriguez (2010) el cual permite comprender la estructura competitiva del mercado de las terapias alternativas y el potencial que tiene para adquirir e integrar estas terapias dentro de Reprotect. Este documento tiene la finalidad de entender la percepción de los consumidores, factores internos y externos y las estrategias de expansión del modelo de negocio.

Por otro lado, busca enfocarse en conocimiento útil, con información aprovechable para Reprotect en donde se puedan evidenciar las conclusiones del análisis incorporado de las pruebas realizadas, así mismo describe y aborda el tema emergente sobre las terapias alternativas integrándose dentro del mercado. Además de esto, se analiza las estrategias, los ingresos, la rivalidad dentro del mercado y las barreras de entrada.

Se utilizaron fuentes primarias y secundarias de información como los datos financieros sacados de las bases de datos de las empresas y de cada sector, datos y cifras de las terapias alternativas más demandadas dentro del mercado sacado de reportes y bases de datos, cálculos de erosión de la estrategia y de la productividad, además se utilizaron reportes académicos, artículos e información adicional de páginas de comercio y salud para complementar información de los sectores, clientes y datos importantes necesarios para la investigación.

#### **4. Caracterización del sector**

El sector de las Terapias Alternativas y Complementarias actualmente está siendo aplicada en diferentes áreas como lo es la fertilidad, ejercicios de Yoga, salud de las mujeres, terapias para mejorar el estrés, ansiedad y depresión. Lo cual ha tenido un impacto muy grande en la salud y el bienestar de las personas, lo que ha hecho que este sector tenga un gran impacto de forma positiva en estas áreas y en los sistemas de salud y fertilidad.

En el nicho específico de la salud reproductiva y la fertilidad están ganando reputación por las técnicas no invasivas que se usan para cada una de las áreas a las que aplica. Algunas de las variables que los pacientes evalúan en el área de la salud y la fertilidad son los costos altos, los efectos secundarios que causaban este sector. Por esta razón empezaron a buscar este tipo de alternativas con un mayor acceso para sus recursos. Entre estas terapias está la acupuntura (para mejorar el flujo sanguíneo al útero y reducir el estrés), la medicina herbal, la nutrición

especializada y el yoga han sido. Estas son las terapias que son las más buscadas por los pacientes en los últimos años.

Hoy en día el sector de terapias alternativas ya hace parte de un modelo moderno, el cual está integrado a medicina integrativa moderna. La Organización Mundial de la Salud (OMS) en su informe “Estrategia sobre Medicina Tradicional 2014-2023”, afirma que la medicina tradicional y complementaria (MTC) constituye una parte importante y con frecuencia subestimada de la atención sanitaria. Su uso aporta efectos beneficiosos para la salud, que se pueden resumir en los siguientes. Produce relajación, tranquilidad y sensación de bienestar, reducción de los niveles de estrés y/o ansiedad, mejora la calidad del sueño, por lo tanto, también, ayuda a mejorar el estado de ánimo y la calidad de la comunicación social, disminuye los niveles de dolor, mejora la circulación sanguínea, promoviendo el buen funcionamiento celular de los órganos. La OMS define la “medicina tradicional” como: “La suma total de conocimientos, capacidades y prácticas basados en las teorías, creencias y experiencias propias de diferentes culturas, bien sean explicables o no, utilizadas para mantener la salud y prevenir, diagnosticar, mejorar o tratar enfermedades físicas y mentales” Debido a esto, los médicos (ginecólogos, oftalmólogos, oncólogos) actualmente trabajan de la mano con la terapia alternativa para tener certificados que impulsen su modelo de negocio de medicina tradicional y la implementación en el área de la salud de las nuevas integraciones de la medicina en una población informada y para así poder brindarles a los clientes una mejor experiencia.

#### 4.1. Importancia para el país o la región

El sector de las terapias alternativas en Colombia es un área que ha empezado a tener una mayor demanda en el sector de la fertilidad, salud reproductiva y terapias de manejo de ansiedad y depresión, por lo que actualmente tiene una mayor importancia y visibilidad. Sin embargo, va más allá de los costos y la parte económica, la terapia alternativa actualmente ha impactado positivamente en la salud, lo cual ha hecho que se posicione positivamente dentro del mercado y tenga más relevancia en el sistema de salud y bienestar.

Algunas de las características sobre la importancia de la terapia alternativa en Colombia Son:

- Fortaleza en el sector de la salud: Colombia, a través de su modelo de Salud (Plan Obligatorio de Salud), ha logrado una cobertura amplia, sin embargo, el sistema de salud tiende a tener una alta demanda y altos tiempos de espera. Sin embargo, la terapia alternativa está apoyando estas problemáticas y ofreciendo un apoyo adicional, además de ser una alternativa a la medicina convencional. Todo esto ha hecho que este tipo de alternativas sean más importantes en la medicina en Colombia, Especialmente en la fertilidad, donde los tratamientos convencionales son costosos y de difícil acceso para muchas personas. Las terapias alternativas ofrecen una solución accesible y una experiencia de Usuario que se complementa en Colombia.
- Oportunidad de innovación y de implementación de nuevas tecnologías: Existe una gran posibilidad de innovación para la terapia alternativa debido a la investigación clínica en medicina integrativa, por lo que muchos centros de investigación lideran estudios sobre las terapias alternativas y la importancia de unificar las dos. Todo esto puede hacer que

crezca el modelo de inversión para la tecnología mas avanzada y el posicionamiento de las nuevas soluciones en la medicina en Colombia y al mismo tiempo ayudar a distinguir el desarrollo tecnológico en la medicina.

- Enfoque en el bienestar integral: Este sector se alinea con las tendencias actuales de medicina y el manejo de vida que hoy en día las personas tienden a llevar. En Colombia existen muchas enfermedades crónicas relacionadas con enfermedades y trastornos como lo es el estrés y la ansiedad. Por lo que la medicina preventiva está empezando a ofrecer herramientas necesarias para tratarlas y apoyarlas de la forma correcta. Por otro lado, promueven el equilibrio mental y bienestar dentro de la sociedad.

*Tabla 1. Cursos de terapias alternativas que se están implementando en Colombia*

Nombre del curso	Nombre del curso	Nombre del curso
Acupuntura	Homotoxicología	Oligoterapia catalítica
Anatomía	Iridología	Osteopatía
Aromaterapia	Laserterapia	Quiropraxia
Auriculomedicina	Manoacupuntura	Radiestesia y Radiónica
Auriculopuntura	Manejo del dolor	Reflexología
Bioenergética	Manejo de plantas medicinales	Reiki
Campos Magnéticos	Manejo del estrés	Sanación pránica
Colonterapia	Masaje terapéutico	Semiología Homeopática
Cromoterapia	Masoterapia china	Sico-orientación espiritual
Drenaje linfático	Medicina biológica	Sintergética
Electroacupuntura	Medicina natural	Soluciones polarizantes
Esencias Florales	Medicina Orthomolecular	Tai-chi
Fitoterapia	Mesoterapia	Terapia Celular
Geoterapia	Morfología	Terapia Neural
Imanes	Moxibustión	Terapias No Farmacológicas
Hipnosis	Naturismo	Terapia Vibracional
Homeopatía	Odontología neurofocal	Yoga
Homeosiniatría		

Fuente: Encuestas caracterización MAyTAC. Colombia. 2005.

*Fuente: Encuestas caracterización MAyTAC. Colombia. (2005)*

Es importante señalar que en Colombia se está empezando a implementar los cursos de terapia alternativa debido a que existe una mayor demanda en los procedimientos que se encuentran en la figura 1. Esta tabla representa una encuesta hecha a personas egresadas del sistema de salud de Colombia que consideran que se deben implementar esos contenidos en la salud nacional debido a que los clientes apoyan la medicina alternativa en muchos de los procedimientos que se realizan.

Actualmente, en Colombia las personas están empezando a buscar otras alternativas para los procedimientos en la salud, debido a que actualmente los costos de la medicina tradicional

incrementaron, Por otro lado, según el dane hubo un incremento en las terapias alternativas, debido a que se percibe desconfianza en el sistema de salud, además de que existe una deficiencia en la respuesta por parte de estas instituciones. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE (2025), las consultas a curanderos, yerbateros y comadronas aumentaron un 148,9%, mientras que el uso de terapias alternativas como la acupuntura, la homeopatía y la musicoterapia creció un 90%.

#### **4.3. Productos o servicios ofrecidos**

REPROTEC actualmente está implementando tecnología innovadora, procesos no invasivos e investigación en el área de la medicina como lo es:

- Diagnóstico de Fertilidad: Evaluaciones completas para hombres y mujeres (hormonas, espermiogramas, ecografías, etc.).
- Inseminación Intrauterina
- Inducción de la ovulación
- Inyección Intracitoplasmática de Espermatozoides
- Crio preservación de óvulos, embriones y semen
- Servicios de Terapia Alternativa y Complementaria (Enfoque Integrativo): Este tipo de servicios los están desarrollando como parte de la medicina Holística y además están diseñados para apoyar los tratamientos convencionales

- **Acupuntura y Moxibustión:** Se utiliza para mejorar el flujo sanguíneo al útero y los ovarios, Ayuda a reducir los problemas de estrés y de ansiedad. Esto puede ayudar a la transferencia de embriones y ayudar a mejorar la implantación de estos.
- **Medicina Herbal y Fitoterapia:** Se hace el uso de plantas medicinales que ayudan en este caso a las hormonas, además de ayudar a mejorar la calidad del espermatozoides y reducir el estrés.
- **Mindfulness, Yoga y Terapias de Relajación:** Los procesos de fertilidad son emocionalmente demandantes. Por lo cual, estos tratamientos ayudan a tratar y equilibrar el estrés, depresión y ansiedad que pueden afectar la salud física y emocional.

#### **4.4. Principales competidores**

Actualmente, en la medicina alternativa existe una mayor competencia con servicios similares y la investigación y desarrollo que cada uno de estos maneja. Por ejemplo:

Medicina tradicional sistematizada.

**Ejemplos:** Acupuntura, medicina ayurvédica, homeopatía.

#### **Ventajas competitivas:**

- Tradición milenaria en los procesos.
- Protocolos estandarizados de tratamiento.
- Integración de la medicina convencional a los procesos sistematizados.
- Enfoque en resultados específicos (ej: reducción de dolor, mejora de fertilidad).

**Público objetivo:** Pacientes que buscan procesos con avances y evidencia de la medicina convencional.

La acupuntura y homeopatía son terapias que hacen parte del sistema de medicina tradicional de China, los cuales cuentan con mas de 3.000 años de historia y bases de la teoría naturalista debido a las técnicas que se usan en cada una de estas. Por ejemplo, la acupuntura maneja agujas finas por todo el cuerpo con el fin de seguir el trayecto del cuerpo y los canales energéticos para movilizar la energía vital. La producción anual de artículos sobre la acupuntura está creciendo a una tasa del 10,7% además de las tendencias actuales sobre la homeopatía.

*Tabla 2. Servicios de Medicina alternativa y complementaria habilitados al 22 de marzo del 2018.*

Medicina alternativa y complementaria				
	Públicos	Privados	Mixtos	Total
Homeopatía	32	1169	1	1.202
Ayurveda	0	22	0	22
Naturopatía	10	378	0	388
Neuralterapia	30	722	1	753
Tradicional China	19	733	0	752
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>3.024</b>	<b>2</b>	<b>3.117</b>
Terapias Alternativas y complementarias				
Bioenergética	4	330	1	335
Con filtros	2	108	1	111
Manual	5	176	0	181
<b>Total</b>	<b>11</b>	<b>614</b>	<b>2</b>	<b>627</b>

*Fuente: Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud (REPS)– Ministerio de Salud y Protección Social. Fecha de consulta y procesamiento, 22 de marzo del 2018.*

Esta tabla representa un censo del Ministerios de Salud de Colombia donde se puede observar los servicios de medicina alternativa y complementaria que estaban registrados en Colombia en esa fecha. En donde muestra que el negocio de las terapias alternativas sigue siendo privado, pero es impulsado por la demanda del mercado y no por el sector de la salud pública.

Por último se puede ver en la tabla que entre los servicios más demandados en el sector privado de las terapias alternativas es la Homeopatía.

Equilibrio de mente-cuerpo:

**Ejemplos:** Yoga, mindfulness, meditación, pilates, acupuntura

**Ventajas competitivas:**

- Accesible para los usuarios y de bajos costos.
- Enfoque en la reducción del estrés y en el bienestar emocional.
- Oferta amplia de servicios.

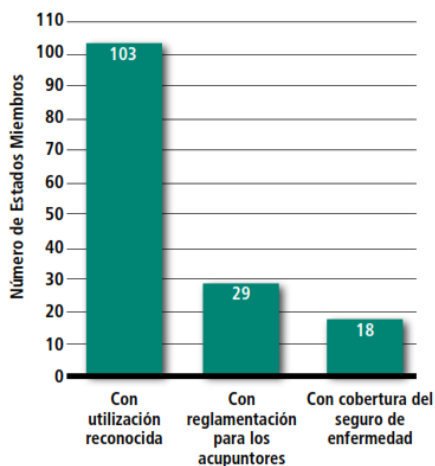
**Público objetivo:** Personas que buscan un mejor manejo de sus emociones y que buscan equilibrar la parte emocional y mental con su salud física.

Según el estudio, el 59,6% de los ciudadanos practica yoga y el 53,8% hace algún tipo de meditación con regularidad. Incluso, el 28% y el 26% (respectivamente) manifiesta realizarlas más de ocho veces al mes. (Dirección del Observatorio de Gestión del Conocimiento Cultural, 2023).

Según estos estudios, las personas consideran este tipo de terapias importantes para su vida cotidiana y lo más relevante es que ayuda a que mejoren su calidad de vida. Hoy en día las personas se enfocan más en su salud mental y en el apoyo que las terapias como yoga, pilates, mindfulness les ayuda a las relaciones interpersonales.

Actualmente, se suele considerar de formas diferentes las terapias alternativas dependiendo de la cultura en la que se encuentra, además del conocimiento de los beneficios de cada una de estas terapias y la forma y posibilidades de accesibilidad a la medicina tradicional, ya que en algunos casos para muchas personas que tienen menos recursos económicos se incrementa la dificultad de adquisición de servicios convencionales de la medicina debido a esto muchas de las terapias alternativas ofrecidas han tenido incrementos en su uso, una de ellas es la acupuntura. La acupuntura es una de estas alternativas que ha tenido un progreso importante, según la encuesta realizada a más de 129 países por la OMS se concluyó que más del 80% de países reconoce y acepta el uso de la acupuntura como método de sanación.

*Ilustración 1 Utilización de la acupuntura*



*Fuente: Datos provisionales de la segunda encuesta global de la OMS sobre la medicina tradicional, al 11 de junio de 2012- Estrategia de la OMS sobre la medicina tradicional.*

Terapias manuales

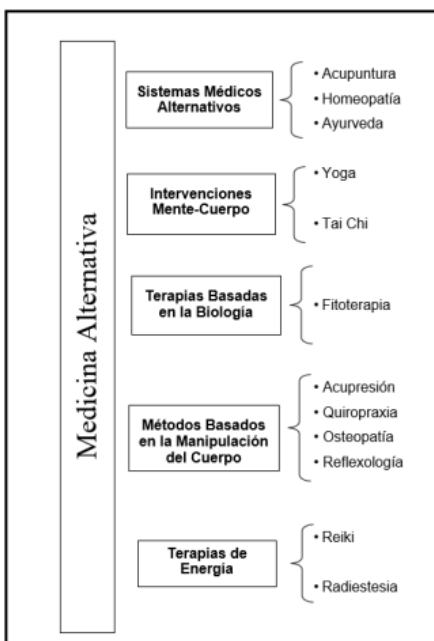
**Ejemplos:** Quiropraxia, masoterapia, osteopatía.

**Ventajas competitivas:**

- Resultados tangibles e inmediatos para dolencias musculoesqueléticas.
- Interacción personalizada con el terapeuta.
- Alto nivel de satisfacción con los servicios ofrecidos.

**Público objetivo:** Personas que buscan soluciones inmediatas para dolores físicos como dolores crónicos, deportistas.

*Ilustración 2 Quiropraxia dentro de la medicina alternativa*



*Fuente: "Ejercicio de la quiropráctica y su consideración como objetivo normativo"*

En este gráfico se puede evidenciar como va incluida la quiropráctica dentro de las terapias alternativas, esta ayuda al tratamiento de enfermedades o del sistema nervioso y al sistema neurológico, por otro lado, es una rama que se encarga del conjunto de músculos que permiten al cuerpo mantenerse estable mientras permanece en estado de actividad, además de la postura corporal, entre otras.

Fitoterapia:

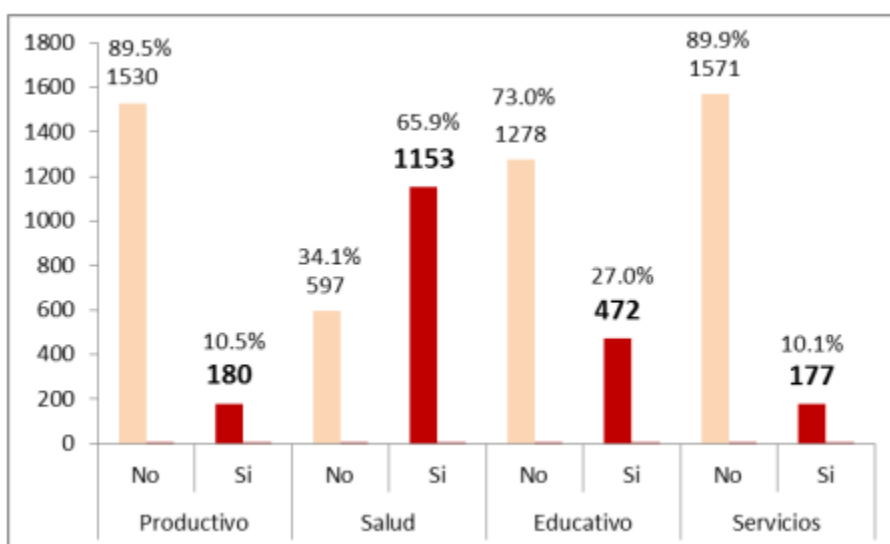
**Ejemplos:** Hierbas medicinales, vitaminas, probióticos, aromaterapia

**Ventajas competitivas:**

- Fácil adquisición de la medicina herbales
- Medicina no invasiva
- Elaborada con ingredientes naturales.

**Público objetivo:** Personas interesadas en medicina natural y no invasiva que apoye a su cuidado y bienestar a largo plazo

*Ilustración 3. Distribución por sector de trabajo de los fisioterapeutas*



*Fuente: ASCOFI - ASCOFAFI, 2015.*

La figura 2 muestra en qué sectores de la economía estaban empleados los fisioterapeutas colombianos hasta el año 2015, por otro lado, se puede observar que 89.5% del total de fisioterapeutas encuestados trabajan en el sector privado, es decir clínicas, hospitales privados, consultorios particulares y centros deportivos. Por otro lado, en el sector de salud pública trabajan 34.1% es decir en EPS públicas y hospitales. En el sector educativo trabaja un 10.5%. Debido a esto se puede decir que la gran mayoría se desempeña en empresas de servicios de salud.

Según este gráfico se puede concluir que en el sector de fisioterapia en Colombia esta dominado por el sistema de salud privado, Esto indica una gran demanda de los servicios de rehabilitación y salud.

Aunque este gráfico representa específicamente la fisioterapia por sectores, revela una tendencia clave general en el sistema de salud de Colombia. La cual es que la presentación de servicios de terapia alternativa como la fisioterapia, la cual también incluye las Hierbas medicinales, vitaminas, probióticos, aromaterapia, está dominada por el sector privado. Esto refleja que para una empresa como Reprotec la clave del crecimiento de la medicina alternativa e integrativa está en generar alianzas con actores del sector privado como clínicas o lugares independientes.

#### **4.5. Mercado atendido**

Alcance geográfico en Colombia:

Reprotec está presente en 4 ciudades, Bogotá, Pereira, Cartagena y Cali. Esto muestra cómo la empresa concentra sus operaciones en las capitales principales del país.

Según cifras de la OMS el uso de la medicina alternativa viene en aumento en los últimos años a nivel mundial, así por ejemplo, el porcentaje de población que recurre a la utilización de la medicina alternativa en Francia es del 75%, en Canadá llega a ser del 70%, en Los Estados Unidos un 42%, en Australia y Bélgica es de un 48% y 38% respectivamente. En países

latinoamericanos como en Chile el uso llega a ser del 70% y en Colombia hasta en un 40%.  
(OMS, 2019)

El mercado atendido de Reprotec se basa en personas que buscan tratamientos de medicina integrativa y homeopática más allá de la medicina tradicional, además de las personas que buscan tratamientos de fertilidad. Por otro lado, un factor que distingue a reprottec es su enfoque por las herramientas de medicina alternativa unificadas con los tratamientos que ofrecen de medicina tradicional.

Los servicios y las herramientas que ofrecen en Reprotec enfocados a la medicina alternativa atrae un mercado atendido con las siguientes características.

- Público: Parejas, mujeres solteras, y personas con condiciones médicas que afectan la fertilidad.
- Segmento de Valor: Pacientes que buscan un equilibrio entre la medicina tradicional y holística y además que están buscando herramientas para el manejo emocional durante este proceso. Este nicho de personas son cocientes del impacto emocional en este tipo de procesos, y buscan apoyo moral, profesionalismo, acompañamiento y calidad humana que los guie durante el manejo de las emociones y buscan un centro médico que les brinde este apoyo.
- Geografía: La clínica resalta los pacientes internacionales debido a la ubicación en donde se encuentra y su capacidad y experiencia para atender a estos clientes.

- Perfil Psicosocial: Personas que han vivido o experimentan la pérdida de embarazo y personas que están pasando por depresión, ansiedad o estrés durante alguno de estos procesos que buscan apoyo profesional para tener un equilibrio mental y emocional.

Actualmente, Reprotec se está enfocando en los pilares fundamentales, las cuales son las terapias alternativas, apoyo psicológico y bienestar emocional. Brindando también Atención Multidisciplinaria, integrando a su equipo a especialistas en diferentes áreas (ginecólogos, embriólogos, andrólogos y psicólogos), ofreciendo servicios que integran y abarcan diferentes áreas de tratamientos. “Se puede decir, que el 90 % de la población colombiana ha utilizado plantas medicinales en un tratamiento de medicina convencional, el 45 % considera más las esencias y la medicina como la aromaterapia y solo el 6% considera que este tipo de medicina alternativa es peligrosa” (Organización mundial de la salud, 2017). Debido a esto, la población colombiana tiene una alta tendencia a buscar las terapias alternativas por diferentes patologías y debido a que puede llegar a ser necesaria para un mejor resultado.

#### **4.6. Clientes o usuarios**

Una de las características significativas para entender sobre este grupo de personas es que no son un segmento de mercado aparte al de la medicina tradicional, son pacientes de fertilidad en la clínica que buscan herramientas adicionales, un apoyo y alternativas para el proceso médico del que son parte.

Las características más representativas de este segmento de personas son:

- **Necesidades Emocionales:** Son personas que pueden estar lidiando con estrés, ansiedad o depresión o estar experimentando pérdida de embarazo y son conscientes de la importancia del equilibrio y apoyo emocional que se puede necesitar en el proceso de fertilidad.
- **Enfoque Holístico:** Son personas que apoyan la medicina tradicional, pero también son conscientes de que actualmente existen otros métodos y alternativas dentro de los procesos medicinales como la medicina homeopática. Debido a esto, no buscan solo una solución biológica, sino un acompañamiento humano y empático, pero que al mismo tiempo evidencia de la medicina tradicional en sus procesos.
- **Decisiones Complejas:** Son personas que se enfrentan a decisiones complejas dentro de su tratamiento, como la gestión de resultados negativos, por lo que el apoyo emocional y psicológico es necesario.

#### Grupo principal:

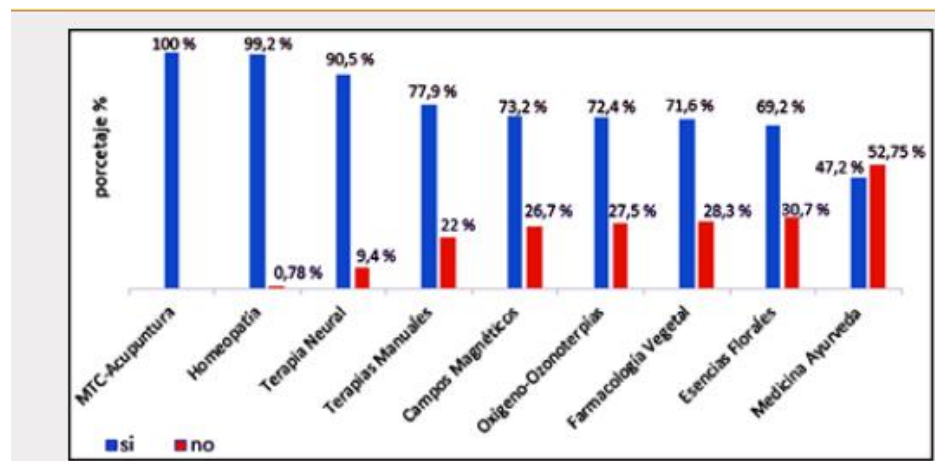
- **Parejas con Infertilidad:** Buscan herramientas y alternativas para fortalecer su relación y establecer un vínculo durante un proceso complejo.
- **Mujeres Solteras:** Mujeres que están pasando por el proceso de fertilidad solas, además buscan un lugar seguro en donde pueden tener apoyo emocional durante estos procesos, es decir, va más allá de la medicina tradicional.

- Parejas del mismo sexo: Un grupo de personas que entran a una situación y un proceso desconocido del cual necesita un apoyo específico, personalizado para ayudarlos a atravesar por estas decisiones.

“La OMS establece que la medicina alternativa genera diferentes reacciones en el personal de salud, desde el entusiasmo no crítico hasta el escepticismo no informado. Sin embargo se pueden llegar a generar dudas debido a aspectos: Político, relacionado a la posibilidad de que se llegue a implementar la terapia alternativa al modelo convencional de la salud; seguridad, eficacia y calidad de las terapias alternativas; acceso, disponibilidad, y uso racional de las terapéuticas complementarias”,( Luis Fernando Gómez Agudelo , 2017)

Según una encuesta desarrollada por la universidad de Manizales con 23 preguntas que preguntaban características demográficas y sociales, conocimientos, actitudes y práctica. En la encuesta se pregunta sobre las terapias alternativas, acupuntura, Medicina Ayurvédica, homeopatía, terapia neural, fitoterapia o farmacología vegetal, terapias manuales (quiropaxia, osteopatía o reflexología).

*Ilustración 4. Conocimientos de términos de la medicina alternativa*



*Fuente: Luis Fernando Gómez Agudelo - Conocimientos, actitudes y prácticas de algunos médicos colombianos acerca de la medicina alternativa y/o complementaria, (2017)*

En esta gráfica se puede evidenciar cuáles son las opciones de medicina alternativa que más buscan los usuarios por cuestiones de accesibilidad, conocimiento, confianza, entre otras. En las cuales más acceden, la población colombiana es en acupuntura con un 100%, homeopatía con un 99.2% y terapia neutral con un 90,5%. Por lo tanto, podemos decir que para las patologías una gran población colombiana busca estas alternativas, las cuales les da una mejor experiencia en la salud y mayor percepción de confianza dentro del sistema.

#### **4.7 Cifras importantes (empleos, PIB, ventas, etc)**

Capacidad operativa y Financiera de Reprotect:

Financieramente, la capacidad operativa de Reprotect ha disminuido considerablemente en el 2024, con una disminución del 189.7% en 2024, pasando de 1,145 millones de pesos en 2023 a tener pérdidas de 1,027 millones de pesos. De igual forma, el patrimonio de la empresa ha disminuido un 62.21% en 2024, pasando de 5,169 millones de pesos en 2023 a 1,161 millones de pesos. De igual forma, en 2024 ha disminuido su rubro de cuentas por cobrar, pasando de 3,676 millones de pesos en 2023 a 3,395 millones de pesos, siendo una disminución del 7.64%.

Sin embargo, la empresa muestra tener una estrategia de crecimiento. La empresa muestra una inversión en tecnología, con una adquisición de un equipo biomédico para la sede de

Bogotá, con un valor de 583 millones de pesos. Además, Reprotec cuenta con una participación del 75% en Reprocreatec SAS y del 52% en Servicios Especializados de Reproducción Asistida SAS.

#### Costos de Procedimientos de Alta Complejidad:

Dentro del sector de alta complejidad, incluyendo la fecundación en vitro (FIV), es el segmento de mayor costo dentro del mercado. Reprotec reporta que sus tratamientos de alta complejidad inician en \$21,500,000 COP. En contraste, los competidores como Eugin Colombia ofrecen tarifas más elevadas de \$25,048,000 COP para el procedimiento de FIV con óvulos propios. Esta diferencia puede indicar una estrategia de precios competitivos por parte de Reprotec en el segmento de procedimientos de alta complejidad.

En el mercado colombiano general, el rango de precios para un ciclo de FIV va entre \$5,000 y \$8,500 USD. Estos precios son considerablemente inferiores a los precios que se pueden encontrar en Estados Unidos, en donde un ciclo de FIV está alrededor de los \$9,800 USD. Se estima que los precios colombianos de los procedimientos de alta complejidad son entre 50% y 70% más económicos que en Estados Unidos o Europa, incluso incluyendo los costos del viaje para los pacientes. En España, los precios de estos procedimientos oscilan entre €3,500 y €5,500. En procedimientos como la ovo donación en Colombia, según Eugin, tiene un precio de \$42,224,000 COP o desde \$11,203 USD, mientras que en países europeos como España tienen precios desde los €6,500. Debido a que Reprotec en su página solo mencionan un precio inicial, es complicado hacer una comparación más precisa en los precios a comparación de sus competidores y el mercado general

## 5. Entorno general

### 5.1 Análisis PESTEL

#### 5.1.1 Factores políticos

- Regulaciones sanitarias colombianas para IPS especializadas en reproducción asistida.
- Fallos como la sentencia SU-074/20 de la Corte Constitucional respaldan la financiación parcial de tratamientos de alta complejidad.
- El gobierno promueve políticas de salud sexual y reproductiva, pero con restricciones en temas como embarazos en mujeres mayores de 50 años o gestación subrogada.
- Infraestructura sanitaria regional: Colombia fortalece su sistema de salud, aunque el costo de incluir tratamientos de fertilidad en el régimen de salud pública sigue siendo un reto financiero heterosexual con problemas médicos).

#### 5.1.2 Factores económicos

- Presencia nacional con cuatro sedes, permitiendo captar demanda regional e internacional.
- Reputación consolidada que genera ventaja competitiva.
- Maneja costos Elevados en el tratamiento. Una FIV puede costar alrededor de 24 millones de pesos colombianos (sin contar medicamentos), mientras que una inseminación intrauterina ronda los 4 millones
- Reprotec ha hecho alianzas estratégicas con instituciones como la Fundación Santa Fe de Bogotá, lo que facilita su integración en redes médicas de alta calidad

- Reprotec ofrece alternativas financieras, tarifas para facilitar el acceso a los tratamientos que manejan.
- En estratos socioeconómicos bajos puede limitar su acceso debido a los costos elevados, lo cual hace que sea inaccesible para muchas parejas.

### **5.1.3 Factores sociales**

- Creciente demanda de tratamientos de fertilidad en diversos tipos de familias. Colombia enfrenta una caída en la tasa de natalidad, lo que incrementa la necesidad de servicios de fertilidad asistida y terapias alternativas
- Acompañamiento empático y multidisciplinario.
- Pacientes internacionales destacan la calidad humana de REPROTEC
- Causas principales: Estrés, obesidad, endometriosis y baja calidad seminal de REPROTEC brinda apoyo emocional y asistido durante el proceso.
- La creciente cultura del wellness y el autocuidado impulsa la demanda. Hay un mayor interés por lo “natural”, lo “orgánico” y lo “holístico”.
- Las personas buscan soluciones para condiciones crónicas (dolor articular, mala calidad del sueño) que no sean invasivas, pero que apoyen a largo plazo.

### **5.1.4 Factores tecnológicos**

- Certificación ISO 9001 desde 2008.
- Inteligencia Artificial (IA)
- Barreras: Alto costo de equipos y Falta de especialistas en ciudades intermedias

- La tecnología ha permitido el acceso a terapeutas por videollamada, apps de mindfulness, yoga guiado y plataformas que conectan usuarios con especialistas.

#### **5.1.5 Factores medio, ambientales**

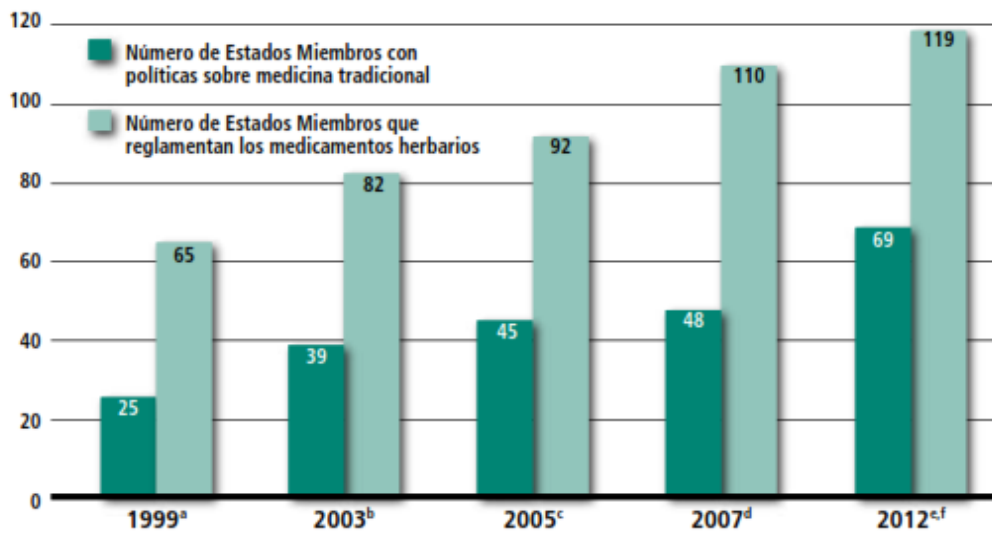
- Sostenibilidad y Cultivo de Plantas Medicinales: La demanda de fitoterapia impulsa la agricultura de plantas medicinales.
- Enfoque en seguridad biológica y control de calidad; sin políticas ambientales destacadas públicamente.
- Algunas clínicas están adoptando energías renovables para reducir huella de carbono
- Las autoridades sanitarias (como el INVIMA en Colombia) son cada vez más estrictas con las afirmaciones curativas que hacen los productos y servicios de medicina alternativa

#### **5.1.6 Factores legales**

- Cumplimiento de requisitos de habilitación y estándares de calidad.
- Procesos certificados por ICONTEC.
- La Ley 1953 de 2019 (Ley de Fertilización Asistida) regula los tratamientos de reproducción humana asistida en Colombia, garantizando cobertura parcial en el sistema de salud (POS).
- Resolución 2003 de 2014 (MinSalud): Establece estándares para clínicas de fertilidad.

*Ilustración 5. Cambios de los indicadores de progreso.*

**Figura 1:** Seguimiento de los cambios en los indicadores de progresos de los países, definidos en la estrategia de la OMS sobre medicina tradicional



*Fuente: Datos provisionales de la segunda encuesta global de la OMS sobre la medicina tradicional, al 11 de junio de 2012- Estrategia de la OMS sobre la medicina tradicional*

Un informe provisional de una encuesta de la OMS la cual se realizó a finales del 2012 con más de 129 países globales. Esta encuesta Indico los progresos de loes Estados miembros con políticas sobre la medicina tradicional y el número de Estados miembros que reglamentan los medicamentos herbarios, quiere decir, la medicina alternativa. En esta encuesta se puede observar principalmente que globalmente los países que suelen utilizar dentro de la medicina convencional, una integración de la medicina alternativa complementaria, tiene más reglamentos debido a los métodos que suelen usar. Sin embargo, hay un aumento también el uso y la frecuencia con la que integran esta medicina alternativa. Se puede ver que de 1999 al 2012 hubo un aumento significativo y a lo largo de los años ha venido incrementando.

En muchos países existen diferentes métodos y tipos de medicina alternativa, los cuales van de la mano con su cultura, políticas, tradiciones. Teniendo en cuenta cada uno de los tipos de medicina tradicional que cada uno de los países maneja, han implementado la medicina alternativa que más se complementa y adapta a sus necesidades, como la medicina antroposofía, quiropráctica, homeopatía y neuropatía.

En los sistemas de salud en todo el mundo, los métodos de enfermedades y los costos de atención de la medicina son diferentes, pero más elevados, debido a esto los pacientes exigen alternativas en los precios o los métodos que se utilizan, además de esto los pacientes piden atención individualizada, es decir que el proceso se centre en cada paciente y sea de forma más personalizada, ampliación del acceso a los productos de la medicina alternativa.

Según la OMS la variación de demanda entre la medicina tradicional y la medicina alternativa se basa en la cultura, importancia histórica y los reglamentos. “La utilización de la medicina tradicional debido a influencias culturales e históricas. En algunos países, por ejemplo, Singapur y la República de Corea, en los que el sistema convencional de atención de salud está bien establecido, el 76% y el 86% de las respectivas poblaciones sigue recurriendo a la medicina tradicional” (OMS, 2019). Por lo cual en los países en los que la medicina tradicional no está bien establecida, que los precios son elevados y existen falencias dentro del sistema y método es donde más éxito tienen la medicina alternativa complementaria.

“Algunos de los productos de la medicina alternativa incluyen hierbas, material herbario, preparaciones herbarias que contienen principios activos de plantas y otros materiales vegetales o combinaciones con estos ingredientes” (OMS, 2019). En algunos países que sean hechos a base de estas hervías y los principios activos que puedan contener deben estar protegidos por la reglamentación de cada uno de esos países.

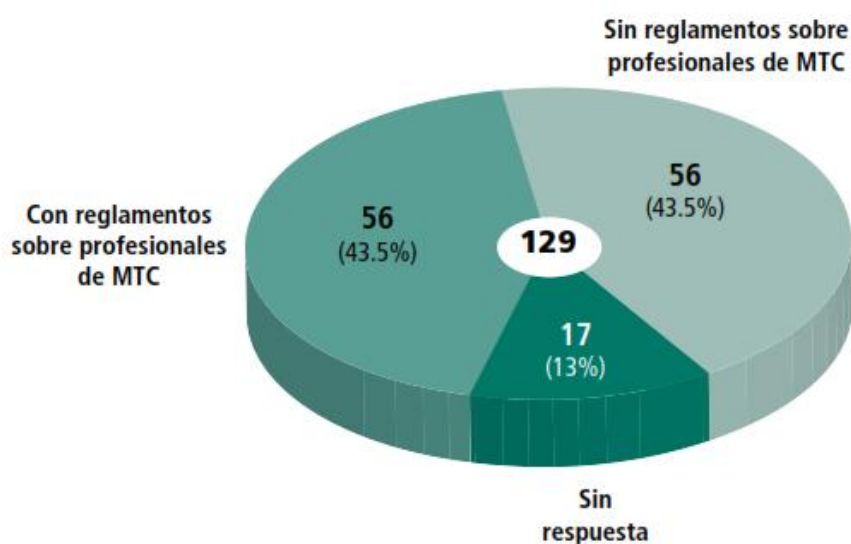
Por otro lado, “algunas de las prácticas de la medicina alternativa incluyen medicamentos terapéuticos basados en diferentes procedimientos que están basados en hervías, acupuntura y distintas terapias manuales como la quiropráctica y otras técnicas similares como el yoga, la medina termal y otras terapias físicas o espirituales” (OMS,2019). Debido a esto los países y su sistema de salud tienen el deber y la responsabilidad de proteger a sus pacientes y su salud y velar por la seguridad y el bienestar en cualquiera de estos procedimientos, por eso es importante las normas y las restricciones tanto de las prácticas como medicamentos que cada uno de estos países maneja, en este caso Colombia.

Algunos de los riesgos encontrados por la OMS que pueden tener estas prácticas de la medicina alternativas son:

- La utilización de los productos de mala calidad, adulterados o falsificados.}
- Prácticas no cualificadas
- Diagnósticos equivocados, tardíos o falta de tratamientos tradicionales efectivos
- Exposición a información poco ética, confiable o fiable
- Efectos adversos o secundarios de las prácticas o las medicina de la medicina alternativa

Actualmente, la mayoría de los países reglamentan los productos herbarios, las practicas y los van actualizando teniendo en cuenta sus necesidades. Los enfoques normativos se orientan a proteger la salud de cada uno de sus usuarios, priorizando su seguridad y bienestar. Debido a esto cada uno de estos países manejan su legislación sobre los productos de la medicina alternativa.

*Ilustración 6. Reglamentos sobre profesionales de la medicina alternativa*



*Fuente: Datos provisionales de la segunda encuesta global de la OMS sobre la medicina tradicional, al 11 de junio de 2012- Estrategia de la OMS sobre la medicina tradicional.*

## 6. Entorno específico

### 6.1 Sector estratégico seleccionado

Historia de la empresa:

Reprotec es una Institución Prestadora de Servicios de Salud (IPS) colombiana especializada en medicina reproductiva y fertilidad, con más de 30 años de experiencia en el sector. Fundada en Bogotá, la organización ha consolidado una presencia nacional con sedes estratégicas en Bogotá, Pereira, Cali y Cartagena, lo que le permite atender pacientes de diversas regiones e incluso recibir casos de otros países de Latinoamérica.

Su propuesta de valor se fundamenta en:

- Tecnología de vanguardia, incluyendo la incubadora EmbryoScope+ con sistema Time-lapse (única en el país) y el sistema Witness para trazabilidad de muestras.
- Certificación ISO 9001 desde 2008, que garantiza altos estándares de calidad.
- Enfoque integral y multidisciplinario, combinando especialistas en ginecología, embriología, psicología, enfermería y asesoría clínica.
- Inclusión y diversidad, ofreciendo tratamientos adaptados a parejas heterosexuales, familias monoparentales, parejas del mismo sexo y personas transgénero o no binarias.
- En el marco de su crecimiento y diversificación, Reprotec proyecta una expansión hacia servicios de terapias alternativas complementarias a la reproducción asistida. Estas terapias incluirían enfoques como acupuntura, medicina integrativa, técnicas de relajación y manejo emocional, con el objetivo de:
- Mejorar la experiencia global del paciente.

- Optimizar el bienestar físico y emocional durante los tratamientos.
- Diferenciarse en el mercado como un centro de fertilidad con una visión holística de la salud reproductiva.
- Este nuevo enfoque busca posicionar a Reptec no solo como un líder en tratamientos de fertilidad de alta complejidad, sino también como un referente en bienestar integral para la salud reproductiva.

#### Modelo de negocio ofrecido:

Reptec no vende solo procedimientos médicos y tratamientos de fertilidad, además vende programas de acompañamiento de procesos de fertilidad no invasivos con el cuerpo que aborda una perspectiva emocional, media y holística.

Trabaja con herramientas de una alta tecnología para los procesos de reproducción asistida, terapias complementarias las cuales integran la acupuntura, mindfulness y otras terapias alternativas que mejoran el bienestar y por último manejan la atención personalizada y seguimiento del bienestar del paciente.

#### Productos o líneas principales

- Acupuntura: Esta alternativa usa métodos de la medicina de China la cual trabaja también a nivel hormonal, para aumentar el porcentaje de posibilidades de embarazo. Se basa en

equilibrar la energía y eliminar las molestias del cuerpo, lo cual hacen con pequeñas agujas.

- Manejo del Estrés y Técnicas de Meditación: Ofrece técnicas a los usuarios que ayudan a controlar las emociones como el estrés y la ansiedad con técnicas de manejo de estas, para ayudar también a la fertilidad.
- Sanación Energética: A través de esta técnica ayudan a elevar la energía, tener un equilibrio emocional y mental, y a sanar energéticamente.
- Acompañamiento Psicológico: Tiene psicólogos que hacen el debido acompañamiento en el proceso en caso de que los usuarios lo deseen, además ofrecen el apoyo emocional que se necesita. Además de esto, También tienen un grupo de apoyo llamado "Cultivando el Ser".
- Homeopatía: Utiliza elementos naturales para estimular el sistema inmunológico y para ayudar a la autocuración del cuerpo, normalmente lo recomiendan para enfermedades respiratorias, dolores musculares o insomnio.
- Terapia Neural: Ayuda con las irritaciones del sistema nervioso, además ayuda con dolores de cabeza, migrañas y dolores en las articulaciones
- Sueroterapia: A través de intravenosa ayuda a fortalecer el sistema inmunológico y al manejo de enfermedades agudas o crónicas.
- Magnetoterapia: Utiliza campos magnéticos para aliviar dolores como la artritis y artrosis. Para aliviar dolores y mejorar la función celular.

## Mercado geográfico

### Mercado principal:

- Ciudades: Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla.
- La concentración de Población y Poder Adquisitivo en estas ciudades reúnen la mayor densidad de población con el nivel socioeconómico para acceder a este tipo de servicios. Por otro lado, existe una mayor disponibilidad de profesionales como acupunturistas, fisioterapeutas, y expertos en terapias alternativas. (Ver figura 3 )

### Mercado secundario:

- Ciudades: Pereira, Manizales, Bucaramanga, Cartagena y Cúcuta.
- En estas ciudades tienen una alta demanda procedimientos como la psicología, coaching online, pilates online y la acupuntura

### Clientes principales:

- Mujeres y hombres entre los 30 y 45 años. Este rango de edad captura mujeres que buscan procesos de fertilidad y procesos emocionales.
- Parejas Heterosexuales con Infertilidad de Origen Indeterminado. Estos clientes buscan soluciones en la medicina tradicional, pero también buscan apoyo en medicina alternativa.

- Pacientes con Alto Nivel de Estrés y Ansiedad relacionado con el Tratamiento. Pacientes que sufren este tipo de trastornos y buscan soluciones efectivas y apoyo para manejar estas emociones, además de tratamiento que ayuden a su bienestar emocional.

Nivel Socioeconómico: Alto (4, 5 y 6). Son personas que tienen el poder adquisitivo para este tipo de tratamientos de fertilidad y de medicina alternativas que el sistema de salud no suele cubrir

Educación: Profesionales universitarios y de posgrado. Personas que están en busca de otras alternativas.

Ubicación: Ciudades (Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla) con acceso a esta tecnología y nuevos procedimientos.

#### Canales de distribución

- Clínicas físicas: El canal principal, el lugar donde se realiza la mayoría de las terapias de forma presencial.
- Sitio Web: Página Web en donde se publican los procedimientos y atrae tráfico orgánico mediante la información.
- Tele medicina y plataformas virtuales: Es un canal crucial para la consulta de seguimiento, coaching, pilates, yoga y entre otras. Lo cual permite que el mercado secundario acceda a estos procedimientos y terapias.

- Redes sociales: Como Instagram, TikTok, Facebook, plataformas digitales en donde se puede crear una comunidad de valor y conectar con otras generaciones.

*Tabla 3. Cuadro comparativo de las medicinas alternativas*

	Medicina tradicional	Equilibrio Mente- cuerpo	Terapias manuales	Fisioterapia
Historia	Milenaria. Originada en culturas como China (acupuntura) e India (ayurveda). Introducida en Occidente en el siglo XX.	Surgieron como filosofías de vida (yoga ~3000 a.C.). Popularizadas en Occidente en los 60-70s.	Desarrolladas en el s. XIX (quiropaxia). Evolucionaron de masajes tradicionales.	Uso ancestral de hierbas. Industrializada en el s. XX con regulación variable.
Propuesta de valor principal	Ofrecen soluciones con base histórica para equilibrar el cuerpo, combinando tradición con protocolos modernos.	Mejorar el bienestar general y reducir el estrés mediante la conexión mente-cuerpo, accesible para todos.	Alivio tangible e inmediato de dolencias musculoesqueléticas mediante técnicas manuales especializadas.	Prevención y apoyo a la salud de manera conveniente y natural, con resultados a largo plazo.
Modelo de negocio	B2C. Sesiones individuales con terapeutas certificados. Consultas presenciales y paquetes de sesiones.	B2C y B2B. Clases grupales, membresías, apps de suscripción, talleres corporativos.	B2C. Sesiones individuales, venta de paquetes, suscripciones para mantenimiento.	B2C y B2B. Venta minorista (retail), e-commerce, MLM (multinivel).
Productos/Líneas ofrecidas	Acupuntura, medicina ayurvédica, homeopatía, consultas de diagnóstico.	Yoga, mindfulness, meditación guiada, tai chi, pilates.	Quiropaxia, masajes terapéuticos, osteopatía, liberación miofascial.	Hierbas medicinales, vitaminas, probióticos, superfoods, extractos, aromaterapia.
Mercado Geográfico	Global, con alta penetración en zonas urbanas.	Global, masificado.	Global, en áreas urbanas y deportivas.	Global, con alto crecimiento en Latinoamérica.
Cientes Principales	Adultos (30-65 años) con condiciones crónicas (dolor, estrés, infertilidad) que buscan alternativas.	Público general (25-55 años), empresas (wellness corporativo), estudiantes.	Deportistas, adultos con dolor de espalda, personas con lesiones, trabajadores de oficina.	Consumidores conscientes de la salud (25-60 años), deportistas, pacientes crónicos.
Canales de distribución	Clinicas especializadas, consultorios privados, integración en hospitales.	Estudio físicos, plataformas digitales (apps), gimnasios, online (Zoom).	Clinicas de rehabilitación, spas médicos, centros deportivos, consultorios.	Tiendas naturistas, supermercados, farmacias, mercado online.

*Fuente: Elaboración propia*

*Tabla 4. Cuadro comparativo de las medicinas alternativas*

	Fisioterapia	Terapia Integrativa
Historia	Uso ancestral de hierbas. Industrializada en el s. XX con regulación variable.	Surge a finales del s. XX como respuesta a la fragmentación de la medicina.
Propuesta de valor principal	Prevención y apoyo a la salud de manera conveniente y natural, con resultados a largo plazo.	Abordaje 360° del paciente, combinando lo mejor de la medicina convencional y alternativa.
Modelo de negocio	B2C y B2B. Venta minorista (retail), e-commerce, MLM (multinivel).	B2C de alto valor. Paquetes premium, membresías, planes personalizados.
Productos/Líneas ofrecidas	Hierbas medicinales, vitaminas, probióticos, superfoods, extractos, aromaterapia	Medicina integrativa, planes de wellness, programas anti-envejecimiento.
Mercado Geográfico	Global, con alto crecimiento en Latinoamérica.	Principalmente urbano, en grandes ciudades.
Clientes Principales	Consumidores conscientes de la salud (25-60 años), deportistas, pacientes crónicos.	Pacientes de alto poder adquisitivo, executives, personas con condiciones complejas.
Canales de distribución	Tiendas naturistas, supermercados, farmacias, mercado online.	Clínicas de alto standing, telemedicina premium, referidos de médicos.

*Fuente: Elaboración propia*

## 7. Análisis de Hacinamiento Cuantitativo

El hacinamiento cuantitativo tiene como finalidad determinar el grado de asimetría en los resultados financieros del sector estratégico, para lo que se requieren cálculos estadísticos como la media, la mediana, el tercer cuartil, el coeficiente de variación, las tasas de mortalidad y morbilidad. (Restrepo & Rivera, 2008)

Es necesario que el analista establezca un indicador financiero que sirva como elemento de comparación en el sector estratégico. El estudio debe permitir medir el comportamiento de la asimetría en el tiempo, y para ello se utiliza información financiera de los últimos cinco años como mínimo, y pueden utilizarse como fuentes los estados financieros que se encuentran en la página de la Superintendencia de Sociedades. (Restrepo & Rivera, 2008)

Por otro lado, un sector donde existe baja Saturación, es decir, bajo hacinamiento, significa que dentro del sector no existe una competencia agresiva entre las empresas del mismo

sector, es un entorno abierto a la innovación y la inversión. Esta es la prueba con más relevancia, debido a que muestra la diferenciación o la estrategia a plantear en el sector, además de que da una visión sobre el mercado y su competencia general.

### 7.1. Indicador Cuantitativo de Comparación

*Tabla 5. Ebidta empresas comparativas.*

EMPRESA	2024	2023	2022	2021	2020
Reprotec	-65,42%	-24,29%	-2,37%	179,74%	-3,99%
Ferttes	-50%	-21,44%	66,40%	43,61%	301,11%
Inser	-36,08%	-46,08%	90,66%	42,08%	63,50%
Clinica de la mujer	48,32%	41,97%	1005,82%	-101,06%	-751,81%
Fertvida	278,08%	-73,65%	131,69%	28,84%	-7,00%

*Fuente: Elaboración propia*

Esta tabla muestra el cambio en el EBITDA de cada empresa de reproducción asistida en el tiempo, desde 2020 hasta 2024. En general, se puede percibir un panorama con muestras de alta volatilidad, con resultados muy diferentes que reflejan tanto momentos de alto crecimiento acelerado como caídas abruptas de un periodo al otro. En el caso de Reprotec, tiene un comportamiento altamente inestable en el tiempo. En 2021 se pudo registrar un crecimiento enorme a comparación de 2020, pasando de -3.99% a un aumento de 179.74%. No obstante, este crecimiento no logró sostenerse en el tiempo, teniendo una nueva caída en 2022 de -2.37%, en 2023 de -24.29% y en 2024 en -65.42%. Este comportamiento refleja un deterioro progresivo de la rentabilidad operativa de Reprotec, enfrentando una situación desfavorable a comparación de sus competidores.

Ferttes, uno de los competidores directos de Reprotec, también ha experimentado una caída continua de rentabilidad operativa, pasando de tener un aumento de 301.11% en 2020 a una caída del 50% en 2024. Esto puede reflejar una pérdida de eficiencia en el tiempo a comparación de su rendimiento en el pasado, el cual era el líder en el mercado de la reproducción asistida.

Pasando con Inser, esta empresa tiene un rendimiento mucho más estable a comparación de otros competidores. Ha tenido resultados positivos de crecimiento desde 2020 hasta 2022, con un aumento de 63.50% en 2020, de 42.08% en 2021 y de 90.66% en 2022. Sin embargo, luego de ese año, la empresa también ha visto una caída en los siguientes periodos, pero de forma mucho más controlada que el resto de los competidores, lo que muestra tener cierta capacidad de control interno en la gestión operativa.

En clínica de la mujer es la empresa donde podemos ver el mayor contraste. En 2020 inició con una caída de -751.81% en su EBITDA, siendo mucho menor luego en 2021 y viendo un crecimiento abismal en 2022, con un aumento de 1000.82%. Finalmente se ha estabilizado hasta 2024 con un crecimiento positivo. Esto sugiere que tras la caída sufrida en 2020, ha logrado recuperarse y mantenerse en el mercado.

Finalmente, con Fertivida también es percibido un comportamiento altamente inestable. En 2020 vemos como empieza con una caída del 7%, pero después ha sabido recuperarse, viendo en 2021 y en 2022 como ha tenido un aumento de 28.84% y de 131.69% respectivamente. A pesar de pasar por una nueva caída en 2023 al tener una variación de -73.65%, en 2024 nuevamente se ha recuperado y ha tenido el mayor aumento en su rentabilidad operativa a

comparación de todos los competidores, con un gran aumento de 278.08% a comparación del 2023.

Dentro de esta tabla podemos ver como el mercado no es muy estable, ya que todos sus competidores tienen periodos de alta volatilidad en su rentabilidad operativa. Mientras que empresas como Fertivida y Clínica de la mujer son los que presentan mayores recuperaciones y aumentos, las demás empresas están enfrentando caídas continuas que deben de tenerse en cuenta para volver a ganar terreno en el mercado.

*Tabla 6. Diferencia TC media.*

	2024	2023	2022	2021	2020
MEDIA	35,05%	-24,70%	258,44%	38,64%	-85,79%
MEDIANA	-36,08%	-24,29%	90,66%	42,08%	-3,99%
TERCER CUARTIL	163,20%	10,27%	568,76%	111,68%	182,30%
DIFERENCIA TC-MEDIA	128,15%	34,96%	310,31%	73,03%	268,09%

*Fuente: Elaboración propia*

En esta tabla podemos ver el comportamiento agregado del mercado entre 2020 y 2024. En esta tabla tenemos nuevamente un panorama con alta volatilidad en el tiempo. Empezando con 2020, el EBITDA se situó en un cambio de -85.79% lo que evidencia que en general en el mercado, las empresas han enfrentado un fuerte deterioro de su rentabilidad operativa. Sin embargo, tanto la mediana como el tercer cuartil y la diferencia tc-media, nos muestran que este valor de la media se ha podido ver afectado por valores extremos de algunas empresas en el

mercado, viendo una media de -3.99%, un tercer cuartil de 182.30% y una diferencia tc-media de 268.09%.

En 2021 el mercado ha mostrado una mejora significativa. La media del EBITDA ascendió a 38.54%, mostrando que la mayoría de las empresas han tenido un rango de resultados positivos en ese año. De la misma forma, tanto el tercer cuartil como la diferencia tc-media también mantienen estos valores positivos, mostrando que, de forma homogénea, el mercado está creciendo y obteniendo mejor rentabilidad operativa.

En 2022 se ha podido ver que es periodo con mayor crecimiento para el mercado, con un crecimiento promedio de 258.44% y una mediana que llega al 90.66%. Esto refleja que la mayoría de las empresas han mostrado un alto crecimiento en su EBITDA. No obstante, el tercer cuartil muestra un aumento extraordinario, situándose en 568.76%. Esto nos muestra que hay presencia de empresas con desempeños muy superiores a demás competidores. La diferencia tc-media de 310.31% nos indica que a pesar de que el crecimiento se ha visto de forma general, este también está impulsado por empresas con resultados bastante atípicos.

En 2023 vemos nuevamente que el mercado ha empezado a caer en general, con una media de -24.70%. Esto muestra que las empresas han enfrentado dificultades para mantener su rentabilidad obtenida en años pasados. La mediana, al tener un resultado de -24.29%, nos indica que no hubo casos extremos o atípicos, y que, de forma general, el mercado ha visto una contracción. El tercer cuartil apenas muestra un aumento de 10.27% y la diferencia tc-media

tiene un aumento de 34.96%, lo que refleja un año de muy bajo rendimiento en el mercado y una menor brecha entre competidores.

Finalmente, en 2024, vemos un nuevo auge para algunas empresas dentro del sector. Se puede evidenciar una media de 35.05% mientras que la mediana nos indica -36.08%. Esta diferencia entre estos indicadores nos muestra una asimetría, ya que, aunque algunas empresas lograron crecimientos importantes, otras empresas siguen teniendo rentabilidad operativa negativa. Esto puede confirmarse al observar el tercer cuartil y la diferencia tc-media, que nos indican que hay una gran diferencia en los resultados de las empresas, unas con mucho mejor desempeño que otras.

## 7.2. Cálculos estadísticos

Tabla 7. Análisis ROE.

EMPRESA	2024	2023	2022	2021	2020
Reprotec	-52,59%	22,16%	38,54%	45,51%	29,42%
Ferttes	2,31%	1,28%	7,93%	5,39%	3,05%
Inser	37,23%	79,87%	81,76%	17,30%	-82,99%
Clinica de la mujer	12,22%	15,17%	5,52%	3,10%	912,07%
Fertivida	36,18%	-15,39%	23,06%	3,30%	70,30%

Fuente: Elaboración propia

Pasando al análisis del ROE para cada una de las empresas de reproducción asistida, debemos empezar con Reprotec. En este caso, se puede observar claramente un comportamiento decreciente a lo largo de los años. A pesar de tener buenos años como su crecimiento de 29.42%

en 2020 y de 45.51% en 2021, en 2023 se pudo ver un decrecimiento en el aumento del ROE, terminando el 2024 con un resultado de -52.29%, lo que indica que hubo una pérdida importante para los accionistas en el último año.

Pasando con Ferttes, su movimiento es moderado y más estable. Se puede evidenciar como en todos sus años, sus variaciones en el ROE son muy inferiores al resto de la competencia en el sector. Estas variaciones con el paso del tiempo indican que, aunque no tiene grandes pérdidas, tampoco logra obtener un crecimiento significativo para su patrimonio.

En el caso de Inser, su comportamiento es mucho más lineal y dinámico que los demás competidores. En 2020 inició con un resultado en el ROE de -82.99%, pero ha logrado recuperarse en el tiempo con un pico en 2022 con un aumento del 81.76%. Y aunque en los siguientes años ha decrecido, aún muestra buena recuperación y buen desempeño en el mercado, convirtiéndola en una de las empresas más rentables del sector.

Con Clínica de la Mujer, se observa una alta volatilidad en los resultados de su ROE, iniciando con un aumento significativo de 912.07% en 2020. En los siguientes años, el desempeño fue mucho más moderado que el resultado atípico del 2020, con resultados de 3.10% en 2021, 5.52% en 2022, 15.17% en 2023 y 12.22% en 2024. Estos resultados reflejan que la empresa logra mantener resultados positivos y constantes en el tiempo, pero sin repetir el comportamiento anormal visto en 2020.

Finalmente, Fertilidad tiene un comportamiento irregular, pero con una mayor tendencia a resultados positivos que otros competidores. Aunque ha reducido su aumento del ROE de 70.30% en 2020 e incluso llegando a tener una variación negativa de -15.39%, ha sabido recuperarse y ha llegado en 2024 a tener nuevamente un aumento del 36.18%. Esto permite ver como la empresa tiene una gran capacidad de recuperación a pesar de ciertas temporadas de inestabilidad a lo largo del tiempo.

*Tabla 8. Datos estadísticos del ROE.*

	2024	2023	2022	2021	2020
MEDIA	7,07%	20,62%	31,36%	14,92%	186,37%
MEDIANA	12,22%	15,17%	23,06%	5,39%	29,42%
TERCER CUARTIL	36,70%	51,01%	60,15%	31,41%	491,19%
DIFERENCIA TC-ME	29,63%	30,40%	28,79%	16,49%	304,81%

*Fuente: Elaboración propia*

De igual manera al EBITDA, esta tabla que muestra el comportamiento del ROE agregado del mercado desde 2020 a 2024, es visible un mismo patrón de alta volatilidad y dispersión entre las empresas de reproducción asistida. Iniciando en 2020, la media alcanza un nivel significativo de 186.37%, influenciada mayormente por el crecimiento atípico de ciertas empresas como Clínica de la Mujer, el cual también se representa en el tercer cuartil. No obstante, la mediana fue de 29.42%, indicando que a pesar de que la mayor parte de las empresas tuvieron un rendimiento positivo, estos son mucho más moderados que los de Clínica de la mujer en ese periodo.

En 2021 los valores sufrieron una retracción considerable. Tenemos una media de 14.92% y una mediana de 5.39%, lo que refleja que muchas empresas sufrieron caídas en la capacidad del sector para generar valor en su patrimonio. Los resultados del tercer cuartil fueron de 31.41% y de la diferencia tc-media de 16.49%, indicando como el comportamiento del mercado es más homogéneo, pero con menores niveles de rentabilidad de forma general.

Pasando al año 2022, el mercado ha visto una mejora a comparación del periodo anterior. Con una media de 31.36% y una mediana de 13.06%, vemos que el mercado se comporta de forma más homogénea, lo que representa que no hay variaciones tan bruscas en el ROE a comparación de otros periodos. El tercer cuartil resultó en 60.15%, reflejando como de igual manera hubo empresas con resultados más significativos que otros. Sin embargo, la diferencia tc-media de 28.79% nos muestra que aún existen diferencias entre los competidores del sector de la reproducción asistida.

En 2023 la media tuvo un resultado menor al anterior año, con un valor de 20.62% y una mediana de 15.17%. Esta es una contracción moderada del mercado, manteniendo aún niveles de rentabilidad aceptables. El tercer cuartil, situándose en 51.01% y la diferencia tc-media en 30.40%, nos confirma que ciertas empresas siguen destacando, pero el mercado general presenta una rentabilidad más limitada a comparación del anterior año.

Finalmente, en 2024 vemos nuevamente una gran limitación en el mercado general en cuestión del ROE. Con una media del 7.07% y una mediana del 12.22%, nos indica que el mercado sigue debilitándose a pesar de ver como algunas empresas logran resultados positivos.



superiores, Clínica de la mujer permaneció en estado tanático y Reprotect y Fertivida permanecieron en un nivel de morbilidad.

En 2021 podemos ver un cambio en los desempeños de las empresas. Por un lado, Reprotect pasó de estar en morbilidad a ser la única empresa ese año con desempeño superior. Por el contrario, Inser y Ferttes bajaron su desempeño, pasando a posicionarse en desempeño medio. Clínica de la mujer logró mejorar con respecto al anterior año, y Fertivida pasó de estar en morbilidad a caer ha estado tanático, percibiendo como esta fue la que más se vio perjudicada.

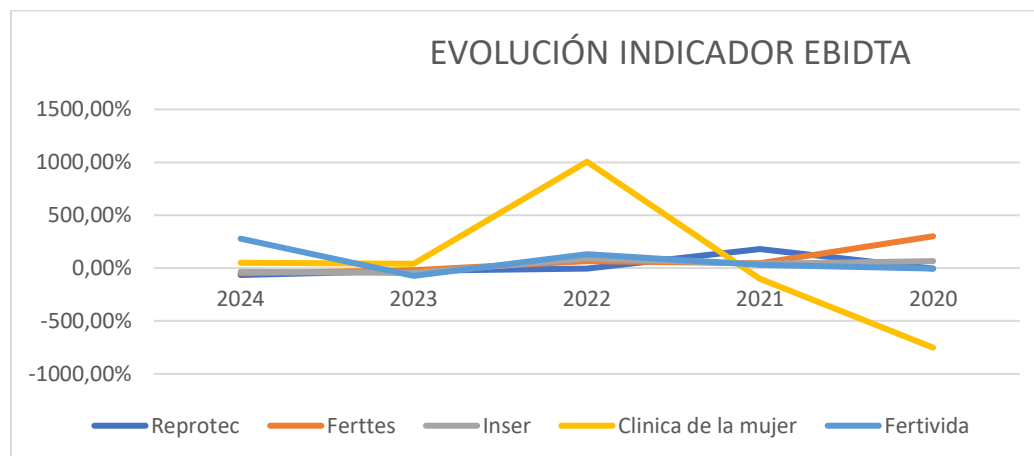
En 2022 Clínica de la Mujer vio la mayor mejora de todos los competidores, posicionándose en desempeño superior, al igual que Inser, Fertivida e Inser, mientras que Reprotect regresó a morbilidad, teniendo el peor desempeño de todas las empresas ese año.

A partir de 2023 se ha percibido un deterioro progresivo. Únicamente Clínica de la Mujer tuvo un desempeño medio, mientras que Reprotect permaneció en Morbilidad junto con Ferttes e Inser bajó de superior a perdurabilidad comprometida. Sin embargo, el que tuvo la mayor caída fue Fertivida, quien bajo de desempeño superior ha estado tanático.

Finalmente, en 2024 la situación volvió a regularse, con una gran recuperación de Fertivida que volvió a tener un desempeño superior, mientras que clínica de la mujer fue el más constante al mantenerse en desempeño medio, Inser mejoró al posicionarse en morbilidad y Ferttes y Reprotect cayeron a perdurabilidad comprometida, confirmando un debilitamiento general dentro del mercado.

### 7.3. Gráficos Radiales y de líneas

Tabla 10. Evolución indicador Ebidta.



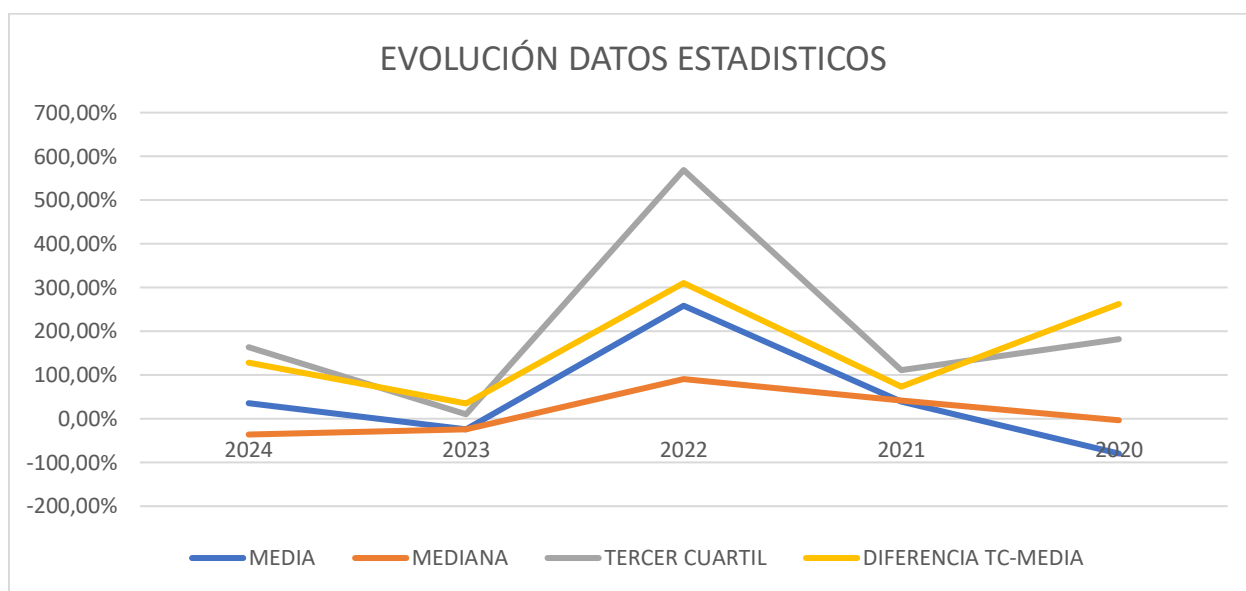
Fuente: Elaboración propia

Dentro de esta gráfica encontramos una visualización de la evolución del EBITDA de cada empresa de reproducción asistida desde 2020 a 2024. En primer lugar, tenemos a Reprotec, que destaca por su perfil de crecimiento con baja volatilidad. A pesar de que ha logrado su pico más alto en 2021, en años posteriores vemos un rendimiento negativo, en 2023 rozando el 0%, siendo una con los peores desempeños del sector a comparación de sus competidores.

En contraste, sus competidores mantienen variaciones más volátiles, pero que indican que han obtenido mejor rentabilidad operacional. Un ejemplo claro es clínica de la mujer, que a pesar de que en 2020 enfrentó una gran caída en su EBITDA, logró recuperarse y tener un crecimiento impresionante en 2022, con un aumento cercano al 1000%. Luego, a pesar de tener una nueva regresión en su crecimiento, ha seguido mostrando un crecimiento estable y positivo.

Un elemento común que existe en el mercado es la volatilidad que todas las empresas comparten, viendo en cada una temporada con picos en rendimiento mientras que hay otros con caídas, lo que indica que el mercado no es regular ni sostenible por sí solo, teniendo que implementar distintas estrategias para mantener rentabilidad operativa continua.

Tabla 11. Evolución datos estadísticos.



Fuente: Elaboración propia

Este gráfico de líneas muestra el comportamiento general del mercado desde 2020 a 2024. Iniciando con la mediana, vemos como es el indicador con menor volatilidad, con rendimientos que se mantiene en su mayor parte cercanas al 0%. Esto indica que la mayoría de las empresas en el mercado de reproducción asistida enfrenta un estancamiento general o un crecimiento limitado.

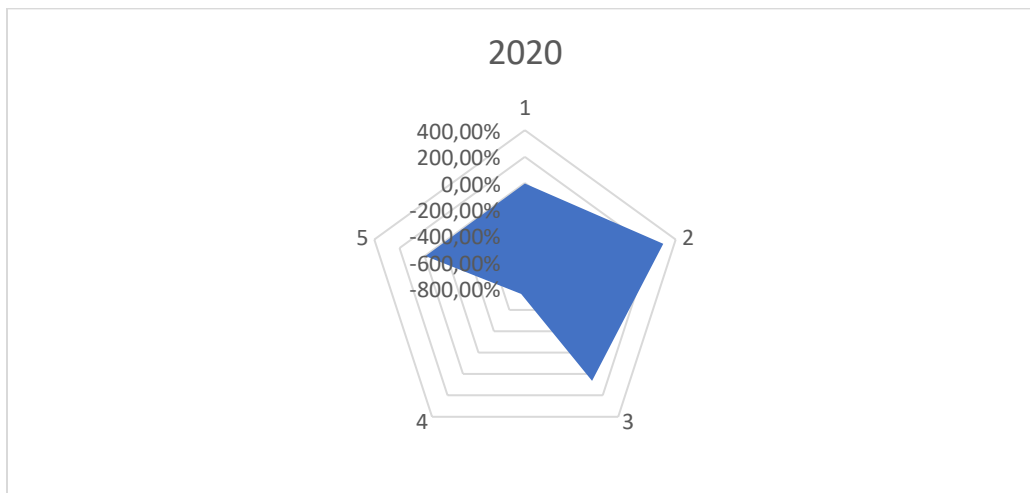
Pasando con la media, es más alta que la mediana, siendo afectada mayormente por datos atípicos que se han visto en cuanto al rendimiento del EBITDA de algunas empresas en periodos

específicos. Con periodos que también caen por debajo del 0%, es visible como existe una asimetría en la rentabilidad de las empresas del sector, unas con resultados bastante altos que desestabilizan el rendimiento que muchas otras empresas tienen en el mismo periodo de tiempo.

En el tercer cuartil vemos el pico más alto, con rendimientos cercanos al 600%. Esta enorme brecha que existe a comparación de los demás indicadores confirma que la mayor rentabilidad del mercado lo representa solamente el 25% de las empresas, con el resto de empresas estancadas para obtener rendimientos similares.

La diferencia tc-media nos indica que es visible la brecha que hay en el rendimiento y la volatilidad de los resultados de las empresas en el sector, siendo concentrada en las empresas líderes en ese periodo de tiempo.

*Tabla 12. Gráfico radial 2020.*

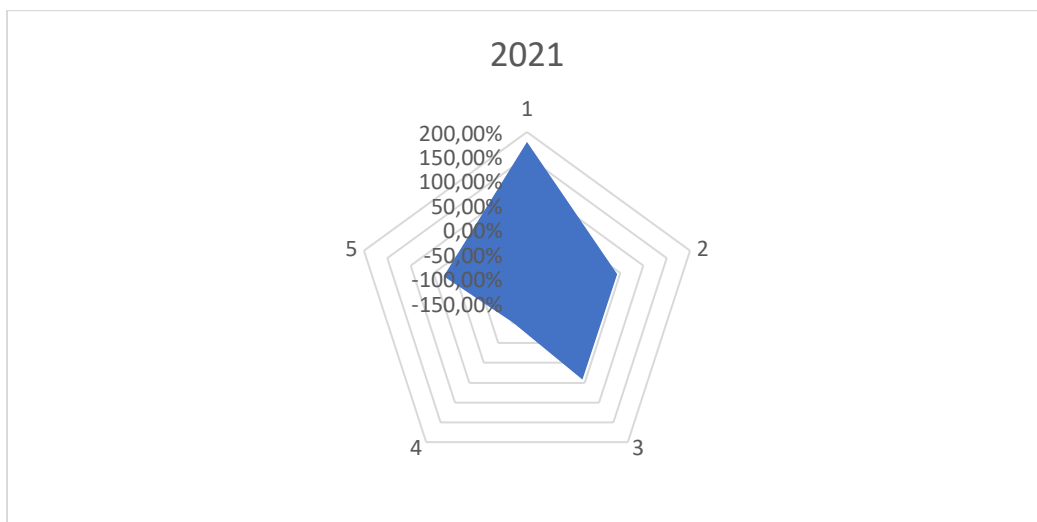


*Fuente: Elaboración propia*

Pasando con el gráfico radial de 2020, vemos como Ferttes es la empresa con mayor poder en el mercado, con un crecimiento en el EBITDA alrededor del 300%, seguido de Inser

con un crecimiento en ese periodo del 63% aproximadamente. En este periodo, la empresa más perjudicada es Clínica de la Mujer, con una disminución de 750% aproximadamente. Esto muestra una gran asimetría del rendimiento de las empresas en 1 solo periodo de tiempo, estando muy inclinado en dos empresas, mientras que las demás se ven rezagadas.

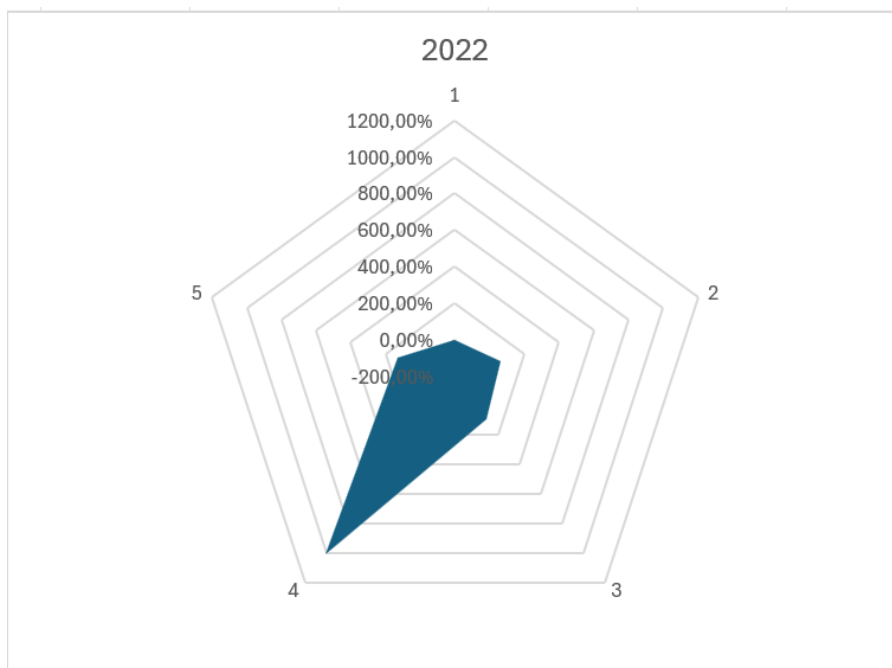
*Tabla 13. Gráfico radial 2021.*



*Fuente: Elaboración propia*

Para el periodo de 2021, el rendimiento de las empresas cambia drásticamente, ahora con Reprotec teniendo el mayor pico con un aumento de 179%. Por el contrario, es visible como Clínica de la Mujer sigue rezagada mostrando una dificultad en tener rentabilidad operacional positiva. Además, vemos como empresas como Ferttes e Inser que en el periodo pasado estaban liderando, quedó atrás al mostrar un crecimiento de tan solo 43% para Ferttes y de 42% para Inser. Esto muestra como el crecimiento de la rentabilidad no es sostenible en el tiempo, viendo como las empresas tienden a tener una alta volatilidad que no les permite mantenerse en el liderato por un periodo extenso de tiempo.

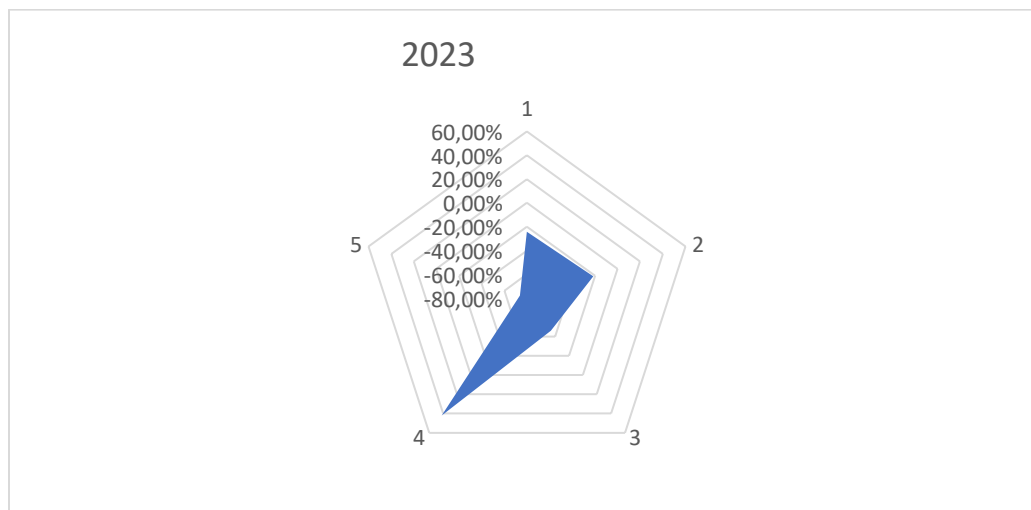
Tabla 14. Gráfico radial 2021.



Fuente: Elaboración propia

En 2022 vemos un brusco cambio del rendimiento de todas las empresas en el sector. La empresa que más destaca es Clínica de la Mujer, que pasó de tener rendimientos negativos a tener un crecimiento abismal del, 1005%, pasando de 1 año a otro a liderar el sector por mucho. Al contar con un rendimiento tan anormal por parte de Clínica de la Mujer, el gráfico se ve afectado y opaca el rendimiento de las demás empresas, que a excepción de Reprotec, han tendido muy buen aumento en su rentabilidad operativa como el caso de Fertivida con un crecimiento de 131% o de Inser, que su EBITDA aumentó 90% en ese mismo periodo. El más perjudicado fue Reprotec, quien fue la única empresa en ese periodo que presentó una disminución del EBITDA.

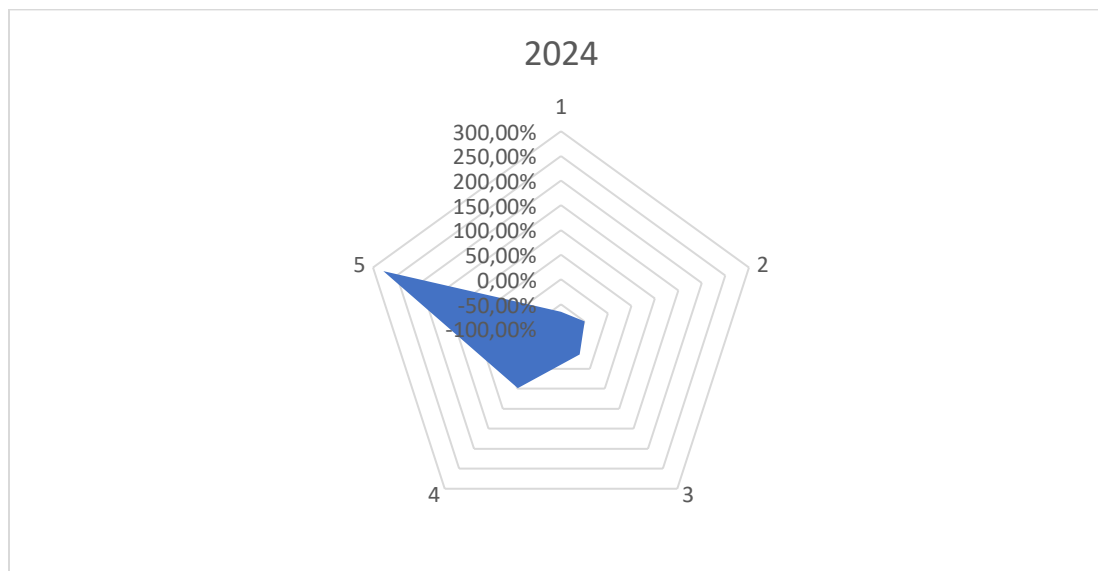
Tabla 15. Gráfico radial 2023.



Fuente: Elaboración propia

2023 es el año en el que más sufrió el mercado, en el que podemos ver como solamente Clínica de la Mujer tuvo aumento en el EBITDA. El resto de las empresas en el sector sufrieron disminuciones, Siendo Fertivida la más afectada. Una vez más, es visible como el rendimiento es muy volátil, pasando de tener buen aumento en la rentabilidad operativa el año anterior, a ver un gran deterioro del rendimiento de la mayoría de empresas.

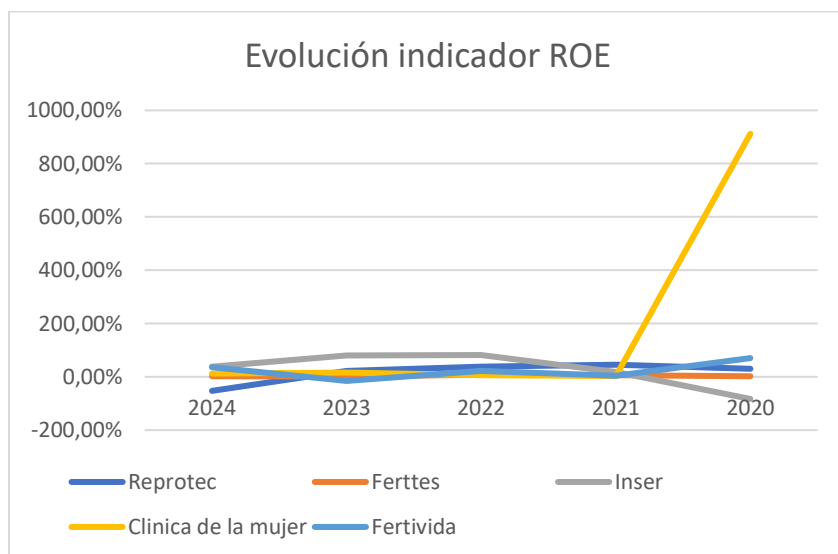
Tabla 16. Gráfico radial 2024.



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, en 2024, nuevamente vemos un cambio en el rendimiento del EBITDA. Clínica de la Mujer, que solo un año atrás lideraba y era la única empresa con rendimiento positivo, pasó a contraerse nuevamente, posicionando a Fertivida nuevamente como el líder dentro del sector, a pesar de ser la empresa más rezagada solo 1 año antes.

Tabla 17. Evolución indicador ROE



Fuente: Elaboración propia

En esta gráfica podemos ver el verdadero comportamiento de la rentabilidad hacia los accionistas de cada una de las empresas de reproducción asistida. Empezando por Reprotect, la empresa tiene desempeños aceptables, ya que a pesar de que el gráfico nos muestre un comportamiento crítico, este es afectado por los valores extremos que ha tenido Clínica de la mujer. En general, Reprotect mantiene rendimientos moderados, con rentabilidades oscilando entre el 22.16% y el 45.51%, pero viendo que en 2024 sí tuvo una caída del 52.59%, siendo ese año la empresa con menor rentabilidad al patrimonio.

Por otro lado, Ferttes es la empresa más crítica en cuanto a rentabilidad, manejando una variación del ROE del 1.28% al 7.93%. Este margen es muy inferior al visto en sus competidores, pero teniendo como ventaja que sus retornos son constantes en el tiempo y que siempre se mantienen positivos.

En el caso de Inser, fue la empresa que tuvo una mayor caída en la rentabilidad al patrimonio en 2020, pero teniendo la capacidad de recuperarse para los periodos siguientes y llegando a un pico de 81.76% en 2022. A partir de este periodo, si bien el aumento en su ROE ha disminuido, sigue siendo constante y sostenible en el tiempo.

Luego tenemos a Fertivida, el cual tiene una rentabilidad al patrimonio más volátil que las demás. La empresa tiene periodos en los que renta más que otros, perdiendo consistencia en el aumento de rentabilidad positiva regular. Su pico más alto se vió en 2020, con una variación del ROE de 70.30%, pero disminuyendo hasta caer en una disminución del 15.39% en 2023. A pesar de esto, se ha podido recuperar nuevamente en 2024, teniendo uno de los aumentos más altos para ese año.

Finalmente, tenemos el caso de Clínica de la Mujer, quien vió un aumento anormal de 912.07% en su ROE. Sin duda alguna, esta es la empresa que más volatilidad tiene en este campo, ya que solo 1 año después vió un aumento de tan solo el 3.10%. Sin embargo, a pesar de su alta fluctuación en el aumento del ROE, esta es una de las empresas más sólidas del sector, manteniendo un aumento constante del ROE en el tiempo sin presentar un periodo de contracción.

Tabla 18. Evolución cálculos estadísticos del ROE.



Fuente: Elaboración propia

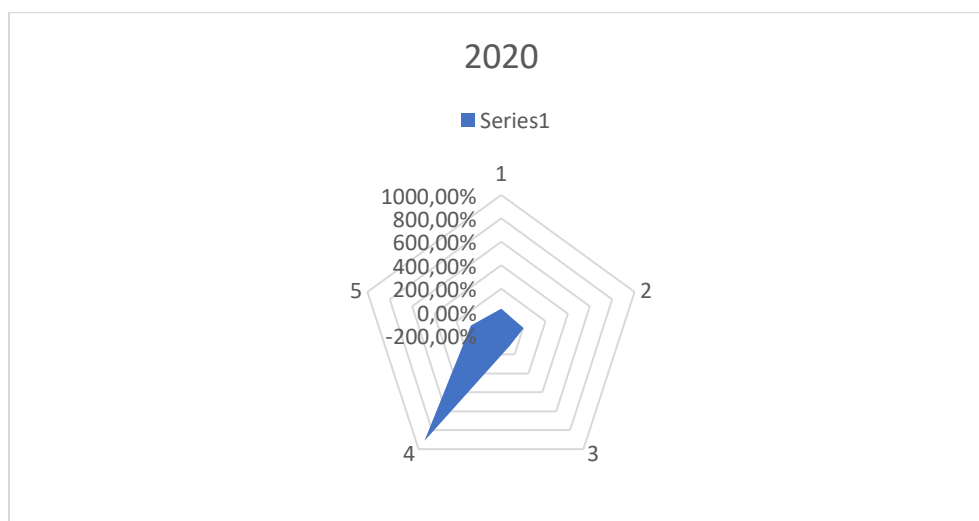
La evolución estadística del cambio en el ROE confirma que el mercado enfrenta una alta volatilidad y dispersión con respecto a la rentabilidad, donde muchas de estas empresas constantemente luchan por generar valor a los accionistas. La mediana siempre se mantiene cercana al cero durante todo el periodo. Esto muestra que la empresa promedio del sector está generando mínima rentabilidad sobre el capital de los accionistas.

Por otro lado, la media muestra un mejor comportamiento, pero es debido a los rendimientos atípicos de algunas empresas. Esto sugiere que la mayor parte de la rentabilidad en el sector es debido a un selecto grupo de empresas que manejan una variación en el ROE muy distinta al promedio de todas las empresas.

La desigualdad en el sector se concentra principalmente en el tercer cuartil, mostrando el 25% de las empresas más rentables en el sector. Este indicador confirma la brecha que existe entre las empresas, y que a pesar de que la obtención de estos números es posible en el mercado, solo pocas empresas tienen de forma exclusiva la capacidad de generarlas, ya sea por medio de una gestión superior del beneficio neto o por medio de apalancamiento financiero que puedan recibir.

Para Reprotec, el contexto estadístico presente es clave, debido a que, al mostrar un desempeño mínimo en la generación de ROE, su principal reto es enfrentar la volatilidad del mercado y salir del rendimiento promedio que la mayoría de las empresas de reproducción asistida enfrentan. Esto también puede confirmar la consideración a expandir su modelo de negocio para obtener otras fuentes de ingreso y sobresalir del mercado regular.

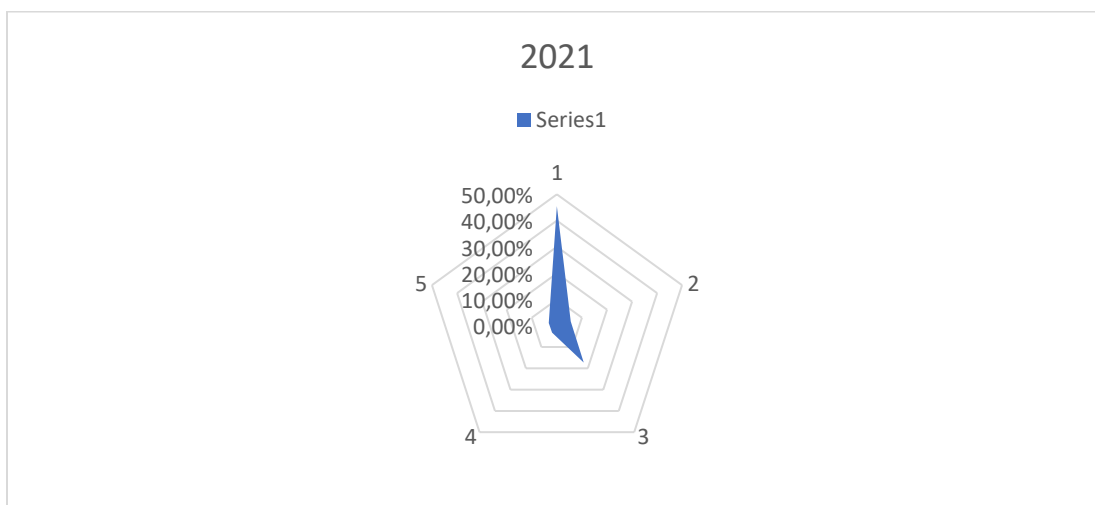
*Tabla 19. Gráfico radial 2020 del ROE.*



*Fuente: Elaboración propia*

Pasando al análisis del gráfico radial del cambio del ROE de las empresas en el tiempo, en 2020 se puede ver una gran brecha entre las empresas del sector. En este año, clínica de la mujer presentó un aumento enorme en su rentabilidad al patrimonio, de 912.07% para ser más exactos. Este aumento que puede provenir de un gran apalancamiento, ha roto con el estándar del mercado, mostrando como esta empresa es la que tiene mayor capital para sus accionistas. Por el contrario, los demás competidores en el sector manejan de igual forma aumentos en el ROE, pero no se acercan al resultado de Clínica de la Mujer.

Tabla 20. Gráfico radial 2021 del ROE.

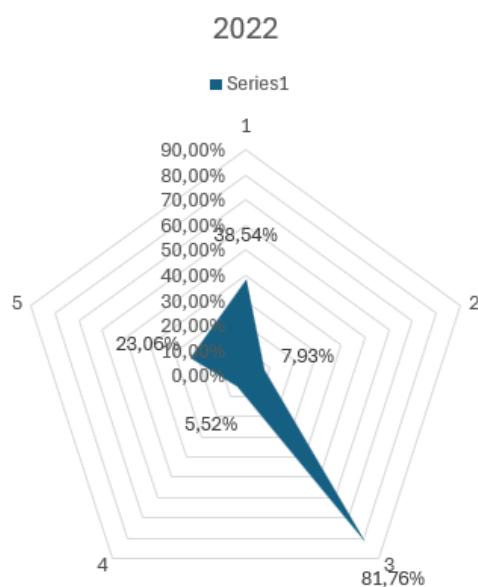


Fuente: Elaboración propia

En este año vemos un cambio muy brusco en el cambio del ROE. Las empresas con mayor rendimiento fueron Reprotec e Inser, mientras que las demás empresas mostraron aumentos mínimos para ese año. Esto confirma nuevamente la volatilidad que existe en el mercado, en el que el crecimiento es muy fluctuante y las empresas dentro del mercado deben

siempre estar atentos a los picos que tienen para poderlos aprovechar e intentar mantener este crecimiento.

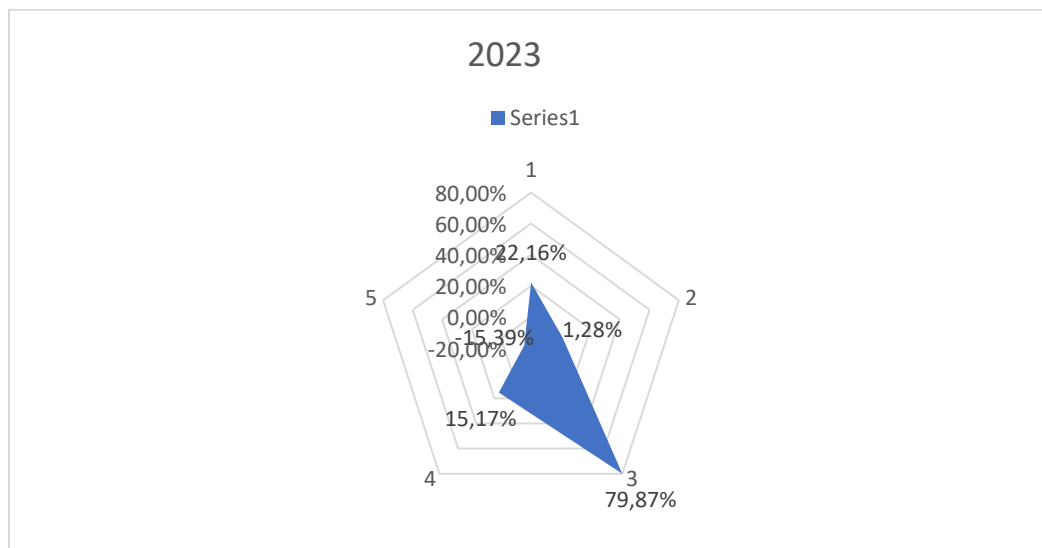
Tabla 21. Gráfico radial 2022 del ROE.



*Fuente: Elaboración propia*

En este año, vemos como nuevamente hubo una fluctuación en el cambio del ROE en el sector. En el 2022 el liderato lo mantuvo Inser, con aumento de casi 81.76% en su rentabilidad. Las empresas más rezagadas en el periodo fueron Ferttes y Clínica de la Mujer, en el que es notable destacar para la última empresa como después del gran aumento visto en 2020, no ha logrado ni acercarse a esas cifras.

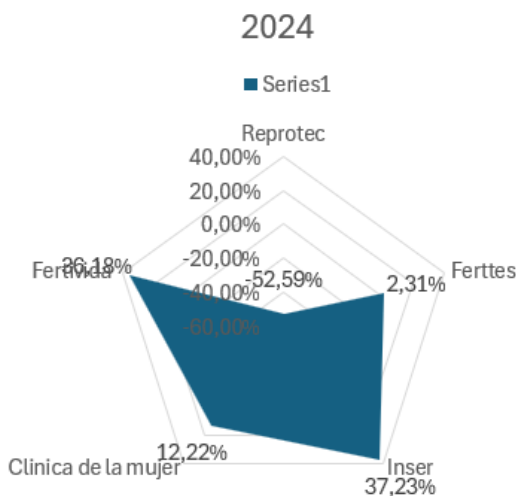
Tabla 22. Gráfico radial 2023 del ROE.



Fuente: Elaboración propia

Para el 2023, vemos como nuevamente Inser es la empresa con mayor aumento en la rentabilidad a sus accionistas, con un importante aumento de 79.87% mientras que Clínica de la Mujer ha logrado aumentar un poco más esta rentabilidad, pero aun quedando muy atrás de la empresa líder. En este año, la empresa más perjudicada es sin duda Fervida, que cayó su rentabilidad en un 20%, mostrando hasta este periodo como es la empresa que menor retorno a la inversión genera a sus accionistas.

Tabla 23. Gráfico radial 2024 del ROE.



*Fuente: Elaboración propia*

Finalmente, en 2024 nuevamente se vio un fuerte cambio con respecto a periodos pasados. Reprotéc, que si bien solo había liderado en 2021, nunca había mostrado caídas en el ROE hasta este periodo, con una caída del 52.59%. Por el contrario, las demás empresas en el mercado han seguido mostrando aumentos en el ROE.

En general, podemos ver como las empresas, a pesar de tener disminuciones en el EBITDA, estas siguen aumentando la rentabilidad para los accionistas, siendo de igual forma volátil, pero mucho más estable que el comportamiento que vimos con respecto a su rentabilidad operacional. Esto sugiere que el mercado no prioriza la reinversión de su capital en la expansión del negocio, sino que priorizan la distribución de la riqueza entre los accionistas. Para Reprotéc

esto debe ser clave, ya que una mayor reinversión de sus utilidades puede generar ventajas competitivas a futuro para poder posicionarse de mejor manera en un mercado con rentabilidad volátil que prioriza en mayor medida la distribución de capital a los accionistas que el crecimiento constante del negocio dentro del mercado.

## 8.Hacinamiento Cualitativo

### 8.1. Hacinamiento Cualitativo

Tabla 24. Tabla de hacinamiento cualitativo

Factor	Peso	Variable	Yoga	Pilates	Reiki	Acupuntura	Aromaterapia	Media
Bienestar	23%	Reducción de estrés	1	2	1	1	2	1,4
		Relajación percibida	1	2	1	1	2	1,4
		Práctica en pareja	2	3	3	3	3	2,6
		Sumatoria	4	7	5	5	7	5,6
		Calificación	0,91	1,59	1,14	1,14	1,59	
Planes/Tarifas	14%	Cantidad de planes disponibles	2	2	3	3	3	2,6
		Flexibilidad en precios	2	2	3	3	3	2,6
		Relación costo-beneficio	2	2	2	3	2	2,2
		Sumatoria	6	6	8	9	8	7,4
		Calificación	0,82	0,82	1,09	1,23	1,09	
Ubicación/Accesibilidad	18%	Espacio físico requerido	2	3	1	2	1	1,8
		Facilidad de acceso	2	2	2	2	2	2
		Flexibilidad de horarios	2	2	3	3	2	2,4
		Sumatoria	6	7	6	7	5	6,2
		Calificación	1,09	1,27	1,09	1,27	0,91	
Evidencia/Credibilidad	9%	Respaldo científico	1	2	3	1	3	2
		Seguridad (riesgo bajo)	1	2	2	2	2	1,8
		Sumatoria	2	4	5	3	5	3,8
		Calificación	0,18	0,36	0,45	0,27	0,45	
Experiencia Emocional	18%	Conexión en pareja	1	2	2	3	2	2
		Acompañamiento emocional	1	2	1	2	1	1,4
		Confianza del paciente	1	2	1	2	2	1,6
		Sumatoria	3	6	4	7	5	5
		Calificación	0,55	1,09	0,73	1,27	0,91	
Escalabilidad	18%	Replicabilidad en sedes	2	2	3	3	2	2,4
		Capacidad de atender grupos	2	2	3	3	2	2,4
		Adaptación a modalidades virtuales	2	3	3	3	3	2,8
		Sumatoria	6	7	9	9	7	7,6
		Calificación	1,09	1,27	1,64	1,64	1,27	

Fuente: Elaboración propia

La anterior tabla compara cinco terapias alternativas (Yoga, Pilates, Reiki, Acupuntura y Aromaterapia) en seis factores clave, cada uno con variables específicas. Las calificaciones se basan en una escala del 1 al 4 (1 y 2 si superan al estándar, 3 siendo el estándar y 4 si son inferiores al estándar) y se calcula una calificación ponderada por factor.

Luego de tener definidos los pesos de cada factor para la evaluación sobre cada tipo de terapia alternativa, se asignaron variables para poder desglosar y medir de forma más precisa cómo cada tipo de terapia se desempeña. Al asignar puntuaciones a cada opción, esta matriz facilita la identificación de fortalezas y debilidades para cada tipo de terapia, permitiendo evaluar la mejor opción que Reprotec puede considerar implementar. A continuación, estos son los resultados de cada terapia alternativa.

**Bienestar:** la terapia con el mejor puntaje es yoga con una calificación de 0.91, lo que la convierte en la terapia líder para promover el bienestar. Varias fuentes respaldan al yoga como la terapia con mayor capacidad para la reducción del estrés, mejorando síntomas de ansiedad, reduciendo el cortisol y mejorando el bienestar psicológico en pacientes (Theimer, 2018).

**Planes/tarifas:** las terapias mejor calificadas fueron pilates y yoga, con una calificación de 0.82. Esto muestra como estas terapias son las que ofrecen más flexibilidad en planes y tarifas para acceder las sesiones, manejando varios paquetes y mensualidades que pueden traer múltiples beneficios a los pacientes, adaptándose de mejor forma al presupuesto del cliente. Además, estos planes también pueden incluir paquetes en pareja, lo que reduce el costo por persona a comparación de otras terapias como acupuntura o el reiki.

**Ubicación/ Accesibilidad:** La terapia con mejor puntaje fue aromaterapia, con una calificación de 0.91. La aromaterapia puede ser utilizada por el cliente de forma autónoma y no se requiere acudir a instalaciones físicas para practicarla, a comparación de otras terapias que requieren algún tipo de presencialidad para poderlas practicar.

**Evidencia/credibilidad:** La terapia con mejor puntaje fue yoga con 0.18. Esta terapia cuenta con cientos de estudios en los que se ha investigado su efecto en el bienestar físico y mental de las personas que lo practican, siendo mucho mejor respaldadas que otras terapias como el reiki, que no tienen la misma cantidad de estudios y se basan en datos anecdóticos por los pacientes en su mayor parte, pero sin ningún respaldo científico significativo.

**Experiencia emocional:** La terapia con mejor calificación fue nuevamente el yoga con 0.55. El yoga fomenta la conexión de mente y cuerpo en mayor medida que el resto de las terapias alternativas, creando a la vez un ambiente de apoyo emocional mayor a comparación del resto. Además, en yoga hay actividades y posturas que se realizan en pareja, aumentando aún más la experiencia emocional de la pareja en lugar de cada persona de forma individual.

**Escalabilidad:** Nuevamente, el yoga lidera con una calificación de 1.09. el yoga es una terapia muy versátil que puede ofrecer tanto clases grupales como personalizadas, puede ofrecer talleres intensivos e incluso puede practicarse de forma remota. Debido a su baja necesidad de herramientas para practicarla, es un negocio altamente escalable a comparación de otras terapias como la acupuntura o pilates.

La anterior tabla compara cinco terapias alternativas (Yoga, Pilates, Reiki, Acupuntura y Aromaterapia) en seis factores clave, cada uno con variables específicas. Las calificaciones se basan en una escala del 1 al 4 (1 y 2 si superan al estándar, 3 siendo el estándar y 4 si son inferiores al estándar) y se calcula una calificación ponderada por factor.

1. **Bienestar (23% de peso):**

- **Yoga** con 0.91
- **Pilates y Aromaterapia** tienen calificaciones más bajas (1.59),

2. **Planes/Tarifas (14% de peso):**

- **Yoga y Pilates** obtienen las mejores calificaciones (0.82), debido a que tienen una alta flexibilidad de precios.
- **Acupuntura** con la calificación (1.23)

3. **Ubicación/Accesibilidad (18% de peso):**

- **Aromaterapia** tiene la calificación más alta (0.91), ya que ni se requieren instalaciones para practicarla
- **Pilates y Acupuntura** tienen calificaciones más bajas (1.27), debido a que se necesitan espacios físicos específicos diseñados para esta terapia.

4. **Evidencia/Credibilidad (9% de peso):**

- **Yoga** tiene la mejor calificación (0.18), debido a que es de bajo riesgo
- **Reiki y Aromaterapia** tienen malas calificaciones (0.45), debido a que les falta sustentación en cada uno de sus tratamientos.

5. **Experiencia Emocional (18% de peso):**

- **Yoga** lidera con 0.55, destacan la personalización con el cliente y la conexión en pareja
- **Acupuntura** tiene calificación baja (1.27), debido a que no es personalizado y no se diferencia en tener experiencias en pareja.

6. **Escalabilidad (18% de peso):**

- **Yoga** tiene la mejor calificación (1.09), Por su facilidad de adaptación y por la posibilidad de escalabilidad.
- **Reiki** y **Acupuntura** tienen las peores calificaciones (1.64), debido a que dependen de terapeutas especializados para cada una de las terapias.

## 8.2. Variables para cada sector

### A. Bienestar

- Reducción del estrés: Tratamientos para manejar el estrés de los pacientes.
- Relajación Percibida: Percepción de beneficios de relajación de los tratamientos ofrecidos.
- Práctica en pareja: Tratamientos y terapias de desarrollo en pareja.
- Personalización de bienestar: Tratamientos y servicios que se adaptan a la condición de salud específica de cada cliente.

### B. Planes/tarifas

- Cantidad de planes disponibles: Cantidad de planes disponibles de tratamientos para los clientes: La capacidad de adaptar precios asequibles sin bajar la calidad de los servicios.
- Flexibilidad en precios: Adaptabilidad de los precios a los paquetes teniendo en cuenta la relación costo-beneficio.
- Relación costo-beneficio: Es la percepción subjetiva del paciente sobre los resultados de su experiencia con los costos y paquetes de los servicios.
- Transparencia de precios: Honestidad y claridad sobre los precios de cada paquete ofrecido.

### C. Ubicación/Accesibilidad

- Espacio físico requerido: Accesibilidad de los tratamientos de forma física.
- Facilidad de acceso: Disponibilidad de accesibilidad a los tratamientos ofrecidos de forma física o virtual.
- Flexibilidad de horarios: Disponibilidad de opciones de horarios de cada uno de los paquetes ofrecidos.
- Reducción en tiempos de espera: Optimización de procesos para agilizar la atención.
- 

#### D. Evidencia/Credibilidad

- Respaldo científico: Garantía de respaldo científico, seguridad, evidencia clínica
- Seguridad: Percepción de seguridad de los tratamientos tanto físicos como emocionales.
- Evidencia clínica: pruebas basadas en la experiencia real con pacientes y en estudios científicos.
- Transparencia: Comunicación clara y honesta sobre los procesos ofrecidos

#### E. Experiencia Emocional

- Conexión en pareja: Fortalecimiento de la conexión en pareja
- Acompañamiento emocional: Apoyo personalizado a cada paciente teniendo en cuenta el tratamiento que requieran
- Confianza del paciente: Tranquilidad del paciente frente al servicio ofrecido.
- Creación de comunidad: Generar grupos y comunidades de apoyo de cada tratamiento ofrecido, para un apoyo más cercano a cada uno de los pacientes

## F. Escalabilidad

- Replicabilidad en sedera: Viabilidad de adaptar nuevas sedes con éxito en otras locaciones.
- Capacidad de atender grupos: Capacidad de adaptación de servicios y la calidad de los mismos sin importar la cantidad de pacientes atendidas.
- Adaptación modalidad virtual: Capacidad de realizar los tratamientos de forma online.
- Alianzas estratégicas: Colaboración con instituciones o con actores clave que potencien las empresas

### 8.3. Matriz de impacto de factores

Tabla 25. Matriz de impacto de valores

Matriz de impacto factores								
	Bienestar	Planes	Ubicación	Evidencia	Experiencia	Escalabilidad	TOTAL	%
Bienestar	x		1	1	1	1	5	23%
Planes/tarifas		1 x			0	1	3	14%
Ubicación/ accesibilidad			1 x		0	1	4	18%
Evidencia/ credibilidad				0 x		1	2	9%
Experiencia emocional					1 x		4	18%
Escalabilidad			1	1	0	1 x	4	18%
							22	1

Fuente: Elaboración propia

El objetivo de esta matriz es poder identificar la importancia de cada uno de estos factores para la toma de decisión dentro del estudio. Los resultados de esta matriz muestran siguiente orden de importancia para la evaluación posterior.

**Bienestar (Calificación de 23%):** Este factor es el que más tiene peso. Esto se debe a que, en las terapias alternativas, el bienestar es la promesa de valor principal para los negocios. Este factor influye de forma directa sobre la experiencia emocional y la evidencia científica, ya que

una mejor percepción del bienestar ayuda de la misma forma a aumentar la satisfacción y experiencia del cliente, siendo además una prueba de efectividad de la actividad en cuestión.

**Planes/tarifas (calificación de 14%):** Este factor tiene un impacto más moderado a comparación del bienestar, pero de igual forma es tenido en cuenta. Los precios y la variedad de planes pueden afectar la decisión de compra y la accesibilidad al mismo. Un plan de precios y planes adecuados puede facilitar la entrada a nuevos mercados y la adquisición de nuevos clientes de forma más rápida, esto debido a la barrera económica que puede existir de entrada.

**Ubicación/accesibilidad (calificación de 18%):** Este factor es de gran importancia. La accesibilidad y el número de sedes disponibles para realizar las terapias influyen directamente en los planes/tarifas (como por ejemplo los costos del alquiler de las sedes), en la escalabilidad del negocio, ya que una terapia puede ofrecerse en múltiples lugares, y también en el bienestar al estar situado en una zona cercana a los pacientes para facilitar el acceso a sus sesiones.

**Evidencia/ Credibilidad (calificación de 9%):** Este es el factor con menor peso en toda la matriz. Su principal impacto se encuentra en el bienestar y en la escalabilidad. La reputación y percepción del paciente sobre la efectividad de la terapia juega un rol importante en la expansión del negocio, ya que, si está respaldado científicamente, puede facilitar la expansión de este al verse como una terapia más confiable. Sin embargo, debido a su débil calificación, la experiencia real del paciente puede superar la necesidad de credibilidad científica.

**Experiencia emocional (calificación de 18%):** Este factor es tan importante como la ubicación y la escalabilidad. Dentro de la matriz se puede apreciar como este impacta en el bienestar y la evidencia científica. Un paciente que se siente apoyado tras cada una de las sesiones mejora su experiencia y le permite a la terapia tener mayor reputación y percepción, facilitando la expansión de este dentro del mercado. Este alto puntaje respalda la importancia de una buena conexión con el paciente para garantizar el éxito de una terapia alternativa.

**Escalabilidad (calificación de 18%):** Este factor es crítico para el crecimiento a largo plazo del modelo de negocio. Su impacto en los planes y la ubicación se ve debido a que este modelo de negocio debe ser replicable y escalable en diferentes lugares, llegando a una mayor cantidad de clientes y logrando una mayor rentabilidad y sustentabilidad en el largo plazo.

En conclusión, el factor que más peso tiene para evaluar y comparar es el de bienestar, siendo este la base de todo, mientras que la experiencia emocional, la escalabilidad y la ubicación son factores que sirven como impulsores de crecimiento.

#### **8.4. Análisis general**

En la percepción de los usuarios, se consolidan como los elementos más importantes y que marcan la diferencia el Bienestar (30,49%) y la Experiencia Emocional (28,75%). Yoga, Pilates y Reiki son las terapias que obtienen mejores resultados en estos campos. Esto demuestra que los grupos más jóvenes aprecian alternativas que no solo brindan beneficios físicos, sino también acompañamiento emocional, relajación y disminución del estrés.

En contraste, el factor de evidencia/credibilidad es el que muestra los resultados más bajos (todas las calificaciones absolutas son menores que 1,0). Esto demuestra un obstáculo importante para la industria, dado que los usuarios exigen más apoyo clínico y científico que asegure la seguridad de los tratamientos alternativos.

El mercado de terapias alternativas es variado, pero fragmentado; la distinción fundamental se encuentra en el bienestar y la experiencia emocional, mientras que la escasez de pruebas limita la creación de confianza entre los pacientes.

Para el futuro, el sector debe concentrarse en:

1. Fortalecer la investigación clínica y producir evidencia original para confirmar sus beneficios.
2. Crear numerosos paquetes y planes adaptables para acomodarse a distintos tipos de usuarios.
3. Para incrementar su escalabilidad, accesibilidad y potencial de mercado, se debe recurrir a formas híbridas (presenciales y virtuales).

## 8.5 Análisis Unificado

Tabla 26.. Análisis de los factores

Factor	Peso	Variable	Yoga	Pilates	Reiki	Acupuntura	Aromaterapia	DesVest
Bienestar	23%	Calificación	2,50	1,82	2,27	2,27	1,82	30,49%
Planes/Tarifas	14%	Calificación	1,23	1,23	0,96	0,82	0,96	18,30%
Ubicación/Accesibilidad	18%	Calificación	1,64	1,45	1,64	1,45	1,82	15,21%
Evidencia/Credibilidad	9%	Calificación	0,73	0,55	0,45	0,64	0,45	11,85%
Experiencia Emocional	18%	Calificación	2,18	1,64	2,00	1,45	1,82	28,76%
Escalabilidad	18%	Calificación	1,64	1,45	1,09	1,09	1,45	24,39%
Total			9,91	8,14	8,41	7,73	8,32	83,01%

Fuente: Elaboración propia

Dentro del análisis unificado, podemos encontrar de igual forma que el yoga es la terapia mejor puntuada globalmente, con una calificación de 4.64. Dicha terapia se destaca en varios factores a comparación de las demás terapias evaluadas, dominando en todos los factores a excepción de la ubicación/accesibilidad. Esto indica que esta terapia es la más sólida y completa para Reprotect, siendo no solo un buen modelo de negocio sino también siendo la terapia con mayores beneficios para sus pacientes.

Pasando a la desviación estándar, el factor más diferenciador es el de bienestar, con una desviación de 30.49%. Esto nos muestra que, dentro de las terapias alternativas, el factor que más varía es el de bienestar, siendo una oportunidad y un gran diferenciador para Reprotect no solo para brindar mayores beneficios a sus pacientes, pero también implementando un modelo de negocio con varias ventajas para posicionarse en el mercado de las terapias.

## 9. Análisis de Convergencia

La prueba de convergencia tiene varias fases que deben desarrollarse, deben incluir las tablas correspondientes con su respectivo análisis. Deben indicar la fuente utilizada y referenciarla de manera correcta en el documento.

### 9.1. Factores clave del sector en la actualidad

- Bienestar: Es el estado integral, físico, emocional y mental que debe tener un paciente o un Usuario del centro de Reprotect con sus servicios. Es una forma de medición del tratamiento del paciente
- Planes/tarifas: El conjunto de paquetes de servicios y tratamiento de medicina alternativa y de fertilidad que tiene el centro Reprotect con el precio de cada uno de estos servicios.
- Ubicación/Accesibilidad: La disponibilidad, ya sea física o digital de Reprotect, es decir, sus servicios y tratamientos alternativos, además la facilidad con que un paciente puede acceder a ellos.
- Evidencia/Credibilidad: La capacidad de Reprotect para demostrar, con datos y evidencias, que su modelo integrativo mejora las tasas de éxito, por otro lado, También se basa en la transparencia que puedan mostrar con sus tratamientos y servicios a los clientes para generar credibilidad de la marca y el centro médico.

- **Experiencia Emocional:** La percepción subjetiva de, empatía y cuidado personalizado que el cliente tiene con la experiencia ofrecida por los servicios y tratamientos de Reprotect, es el factor que hace que un usuario sienta una conexión emocional con el centro médico.
- **Escalabilidad:** La capacidad que tiene Reprotect para atender una mayor cantidad de clientes sin poner en juego la calidad, la experiencia del cliente, ni su rentabilidad.

## **9.2. Matriz de ponderación de los factores**

Liderazgo:

Pilates (2.31) es un factor muy importante dentro de este sector, lo que indica que está muy bien posicionada dentro del mercado de terapias alternativas.

Otras terapias como Reiki, Acupuntura y Aromaterapia obtuvieron el peso más bajo debido a que son vistas como opciones menos completas y además de esto no tienen una fuerte credibilidad dentro del mercado.

Fortalezas:

Accesibilidad: Es el más fuerte (1.82). El modelo de negocio que maneja Reprotect hace que sea más fácil acceder a los servicios y tratamientos que ofrecen.

Experiencia Integral:

Tiene una buena calificación (1.82), lo que indica que el enfoque de experiencia emocional, mental e integral está bien posicionado y cumple con las expectativas de atención para los clientes.

Debilidad:

Falta de Credibilidad: Este es el mayor problema. La mayor parte de esta industria de terapias alternativas tiene una baja credibilidad en sus tratamientos debido a que no están sustentados científicamente.

### 9.3. Estándares de valoración de cada variable.

#### 1. Bienestar

*Tabla 27. Estándar de la variable de reducción de estrés*

Variable	Estándar cualitativo
Reducción del estrés	1 Efecto importante y duradero para los usuarios.
	2 Reducción notable del estrés durante el tratamiento realizado
	3 Efecto leve.
	4 No hay efecto.

*Fuente: Elaboración propia*

*Tabla 28. Estándar de la variable de relajación percibida*

Variable	Estandar cualitativo	
Relajación percibida	1	Calma profunda y relajación extrema durante el tratamiento
	2	Se nota la relajación durante la terapia
	3	Sensación de tranquilidad
	4	No se ven cambios de relajación en el estado de ánimo.

*Fuente: Elaboración propia*

*Tabla 29. Estándar de la variable de práctica en pareja*

Variable	Estandar cualitativo	
Práctica en pareja	1	Diseñada para parejas
	2	Permite participación en pareja
	3	Si incluye acompañantes, pero no hay interacción.
	4	No incluye terapias en pareja.

*Fuente: Elaboración propia*

## 2. Planes/Tarifas

*Tabla 30. Estándar de la variable de planes disponibles*

Variable	Estandar cualitativo	
Cantidad de planes disponible	1	Múltiples opciones (básico, premium, personalizado)
	2	Ofrece planes con diferenciales.
	3	Plan único con opciones limitadas.
	4	Sin planes estructurados y no tan claros.

*Fuente: Elaboración propia*

*Tabla 31. Estándar de la variable de flexibilidad en precios*

Variable	Estandar cualitativo	
Flexibilidad en precios	1	Formas de pago, múltiples paquetes, descuentos
	2	Ofrece descuentos
	3	Precios fijos con pocas opciones de pago.
	4	Precios no negociables.

*Fuente: Elaboración propia*

*Tabla 32. Estándar de la variable de relación costo-beneficio*

Variable	Estandar cualitativo	
Relación costo-beneficio	1	Valorado por usuarios; buena relación costo-beneficio
	2	Buenos precios y beneficios
	3	Costo elevado y escasos beneficios.
	4	Precio altos y sin beneficios

*Fuente: Elaboración propia*

### **3. Ubicación/Accesibilidad**

*Tabla 33. Estándar de la variable de espacio físico requerido*

Variable	Estandar cualitativo	
Espacio físico requerido	1	Espacio físico adaptable
	2	Espacios pequeños, pero adaptables a las necesidades
	3	Se necesita instalaciones específicas
	4	No hay espacios físicos

*Fuente: Elaboración propia*

*Tabla 34. Estándar de la variable de facilidad de acceso*

Variable	Estandar cualitativo	
Facilidad de acceso	1	Disponible en múltiples sedes y online, con flexibilidad de horarios.
	2	Accesible en múltiples zonas.
	3	Acceso limitado
	4	Disponibilidad restringida

*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 35. Estándar de la variable de flexibilidad de horarios.

Variable	Estandar cualitativo
Flexibilidad de horarios	1 Atención 24/7 online y presencial
	2 Atención online limitada
	3 Horarios limitados
	4 Sin flexibilidad

Fuente: Elaboración propia

#### 4. Evidencia/Credibilidad

Tabla 36. Estándar de la variable de respaldo científico.

Variable	Estandar cualitativo
Respaldo científico	1 Estudios clínicos comprobados
	2 Respaldo por investigaciones
	3 Basado testimonio
	4 Sin evidencia científica

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37. Estándar de la variable de seguridad.

Variable	Estandar cualitativo
Seguridad (riesgo bajo)	1 Tratamiento no invasivo
	2 Riesgos bajos en los tratamientos
	3 Tiene contraindicaciones leves.
	4 Riesgos altos de los tratamientos

Fuente: Elaboración propia

#### 5. Experiencia emocional

Tabla 38. Estándar de la variable de conexión en pareja.

Variable	Estandar cualitativo
Conexión en pareja	1 Enfocado en mejorar la conexión con la pareja, trabajo en equipo y la comunicación.
	2 Permite participación en pareja.
	3 No profundiza los vínculos en la pareja
	4 Experiencia individual

*Fuente: Elaboración propia*

*Tabla 39. Estándar de la variable de acompañamiento emocional.*

Variable	Estandar cualitativo
Acompañamiento emocional	1 Terapias especializadas en la parte emocional y en el apoyo.
	2 Involucra comunicación emocional
	3 Poco apoyo emocional.
	4 Sin enfoque en aspectos emocionales.

*Fuente: Elaboración propia*

*Tabla 40. Estándar de la variable de confianza del paciente.*

Variable	Estandar cualitativo
Confianza del paciente	1 Transparencia y personalización para cada paciente
	2 Confianza basada en resultados percibidos.
	3 No existe personalización con el paciente.
	4 Desconfianza de las terapias

*Fuente: Elaboración propia*

## 6. Escalabilidad

*Tabla 41. Estándar de la variable de replicabilidad en sedes.*

Variable	Estandar cualitativo
Replicabilidad en sedes	1 Facilidad de replicaciones en varias locaciones
	2 Replicable en diferentes locaciones.
	3 Necesita adaptaciones
	4 Difícil de replicar.

*Fuente: Elaboración propia*

*Tabla 42. Estándar de la variable de capacidad de atender grupos.*

Variable	Estandar cualitativo
Capacidad de atender grupos	1 Sesiones grupales sin límite de participantes
	2 Grupos medianos
	3 Grupos pequeños
	4 Solo individual

*Fuente: Elaboración propia*

*Tabla 43. Estándar de la variable de adaptación a modalidad virtual.*

Variable	Estandar cualitativo
Adaptación a modalidad virtual	1 100% virtual y con opciones ilimitadas
	2 Híbrido (presencial-virtual)
	3 Opciones virtuales limitadas.
	4 Exclusivamente presencial

*Fuente: Elaboración propia*

## 10. Panorama Competitivo

La prueba del panorama competitivo del documento AESE busca trazar un mapa de las fuerzas y los actores que forman dinámicamente el mercado del sector estratégico (Restrepo & Rivera, 2008). La prueba busca enfocarse en la identificación y el posicionamiento cualitativo de los participantes clave. Comienza con la delimitación del sector, identificando los competidores que tienen participación dentro de ella y que ofrecen productos o servicios cercanos o sustitutos, como también a los proveedores y consumidores más importantes, que son los principales actores dentro de la cadena de valor. Un factor fundamental dentro de esta prueba es la segmentación del mercado dentro de grupos estratégicos, representando conjuntos de empresas que siguen estrategias parecidas en áreas clave como la especialización, la diferenciación de productos, la cobertura geográfica o la estructura de costos. Tener un mapa de estos grupos nos permite entender cómo las empresas se agrupan y cuales son los nichos o fronteras competitivas son las más saturadas o las que aún no se han explorado en profundidad. Además, la prueba también requiere el análisis de las barreras de movilidad entre los grupos seleccionados, como las barreras de entrada para potenciales nuevos actores dentro del sector, teniendo una comprensión completa de la estructura de la industria y pudiendo identificar el verdadero potencial existente de cambio. Visualizar el panorama competitivo permite identificar las áreas de mayor presión dentro del mercado, la geografía de la competencia y las posibles oportunidades de crecimiento o reposicionamiento estratégico para un actor dentro del mercado. La elaboración de este análisis es crucial para tener un contexto completo sobre la rentabilidad que se observó anteriormente en el hacinamiento, combinando las cifras financieras de los competidores con las decisiones estratégicas de cada uno de los competidores del mercado,

permitiendo a los estrategas poder entender las reglas ocultas de los competidores y las posibles trayectorias de evolución dentro del sector analizado.

Al tener esta prueba, se facilita entender la estructura de la competencia, las áreas de mayor competencia. Trazar este mapa y entenderlo es necesario para entender el contexto en el que está el sector, lo cual permite crear estrategias para el posicionamiento y la trayectoria de la empresa.

### 10.1. Dimensiones del panorama

Tabla 44. Dimensiones del panorama competitivo

							Totales	Importancia
		330	86	84	143	142	785	100%
							0	0
Necesidades	Reducción de estrés	77	16	14	33	27	167	0.212738854
	Testimonios	26	10	13	14	18	81	0.103184713
	Conexión en pareja	18	6	5	6	8	43	0.05477707
	Evidencia científica	48	6	4	21	17	96	0.122292994
	Confianza	54	12	14	22	20	122	0.155414013
	Seguridad	58	10	10	22	19	119	0.151592357
	Relación costo/beneficio	20	17	16	18	21	92	0.117197452
	Adaptabilidad	29	9	8	7	12	65	0.082802548
Variedades	Yoga		Pilates	Reiki	Acupuntura	Aromaterapia	Totales	Importancia
							625	100%
Canales	Punto físico (sede)	92	32	30	49	42	245	0.392
	Domicilio	39	2	5	18	20	84	0.1344
	Clases por videollamada	31	10	3	5	4	53	0.0848
	Aplicaciones móviles	7	3	2	2	2	17	0.0272
	Videos pregrabados	8	2	2	2	3	17	0.0272
	Eventos y retiros	82	24	24	41	38	209	0.3344

Fuente: Elaboración propia

Variedades Las variedades dentro del panorama competitivo se eligieron teniendo en cuenta el análisis previo sobre las preferencias de los consumidores, sobre las terapias alternativas complementarias y según el comportamiento y cultura del país. (Ver figura 4)

- Yoga: El yoga es un tipo de ejercicio que combina mente y cuerpo y respiración para lograr relajar el cuerpo y la mente. Además de ayudar con el estrés.

- Pilates: Pilates es un sistema diseñado para transformar el funcionamiento del cuerpo en las actividades cotidianas, pilates desarrolla fuerza, estabilidad del core, equilibrio, flexibilidad.
- Reiki: Es una práctica espiritual y de medicina energética que canaliza la “energía vital” a través de la imposición de manos para promover el equilibrio, además ayuda con la mente y los sentimientos.
- Acupuntura: Esta alternativa usa métodos de la medicina de China, la cual trabaja también a nivel hormonal, para aumentar el porcentaje de posibilidades de embarazo. Se basa en equilibrar la energía y eliminar las molestias del cuerpo, lo cual hacen con pequeñas agujas
- Aromaterapia: Es una práctica que utiliza distintos aromas y esencias para el estrés y la relajación, para equilibrar la salud física, mental y emocional.

Según lo que se puede observar en la tabla es que las personas prefieren que los tratamientos alternativos se enfoquen en la reducción del estrés y ofrezcan confianza y seguridad y que al mismo tiempo estén respaldadas por evidencia científica. Por otro lado, los clientes prefieren los entornos presenciales frente a los canales digitales, por lo que sería de gran ayuda para Reprotec implementar mayores talleres presenciales y enfocarse en las mejoras y experiencias de los clientes para así aumentar la demanda de los productos.

Para concluir se puede decir que el mercado se basa en los resultados y la percepción del cliente. Además, según los resultados dentro del panorama competitivo las terapias más importantes y con mayor percepción positiva fueron yoga y acupuntura, por lo que un factor relevante que podría implementar reprottec en los procesos y tratamientos es en clases

presenciales y en incrementar la confianza y seguridad que estas terapias les ofrecen a sus clientes.

### **10.1.1. Necesidades**

- Precios: Costo económico de los tratamientos y consultas teniendo en cuentas los materiales, medicinas usadas durante el proceso, el cual puede variar según el tipo de terapia.
- Reducción de estrés: Capacidad que tienen las terapias alternativas para reducir el estrés, la ansiedad y ayudar a equilibrar la salud mental y emocional.
- Testimonios: Evidencias personales de usuarios que han pasado por procedimientos de terapias alternativas que cuentan sus experiencias, beneficios e incluso efectos secundarios del proceso.
- Conexión en pareja: Fortalecimiento del vínculo emocional entre las parejas que pasan por alguna de estas terapias alternativas, además del vínculo que se crea a través del acompañamiento psicológico porque ayuda a mejorar la confianza e incluso la comunicación.
- Evidencia Científica: Evidencia científica que respalda la veracidad y la confiabilidad de las terapias alternativas.
- Confianza: Percepción de seguridad que tienen los usuarios y fiabilidad y la eficacia de cada uno de los procesos.

- Seguridad: Percepción de seguridad sobre las terapias alternativas, medida que en la que no causan daños, ni efectos secundarios. Sustituyendo los riesgos.
- Costo/beneficio: Relación comparativa entre el costo de los tratamientos con el beneficio y la calidad que tienen, es decir, que estén equilibrados y el beneficio sea demostrado a y a través de la experiencia.
- Adaptabilidad: La capacidad que tienen las terapias alternativas de adaptarse a cada proceso y situación de cada uno de los usuarios.

### **10.1.2. Canales de distribución**

Estos canales son de los más necesarios y relevantes dentro des terapias alternativas estipuladas. Debido a que combinan accesibilidad, flexibilidad y experiencia. Estos canales están cumpliendo con la necesidad en contacto directo con los usuarios, principalmente los puntos físicos y los domicilios, por otro lado, las apps, videos pregrabados y las clases por videollamada son parte de la digitalización y actualización del acceso remoto. Finalmente, los eventos ayudan a la búsqueda y aporte de experiencias que buscan los usuarios de centros médicos y de tratamientos alternativos.

- Punto Físico
- Domicilio
- Clases por videollamada
- Aplicaciones móviles
- Videos pregrabados
- Eventos y retiros

## 10.2 Formato de la encuesta

*Ilustración 7. Preferencias de los consumidores*

¿Cuál de estas terapias alternativas usted utiliza? \*



Yoga



Pilates



Reiki



Acupuntura



Aromaterapia

*Fuente: Elaboración propia*

*Ilustración 8. Motivos de decisión de compra*

Para cada una de las siguientes terapias alternativas, seleccione los motivos que **influyen** en su **decisión** de utilizarla. (Deben marcar las opciones que apliquen). Por favor desplazar hacia la derecha

	Precios	Reducci...	Testim...	Confian...	Segurid...	Conexi...	Evidenc...	Costo/b...	Adapta...
Yoga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pilates	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reiki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acupun...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aromat...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Fuente: Elaboración propia*

### *Ilustración 9. Medios preferidos de compra*

¿Cuál o Cuáles son sus medios preferidos para adquirir estas terapias alternativas?(Deben marcar las opciones que apliquen) Por favor desplazar hacia la derecha

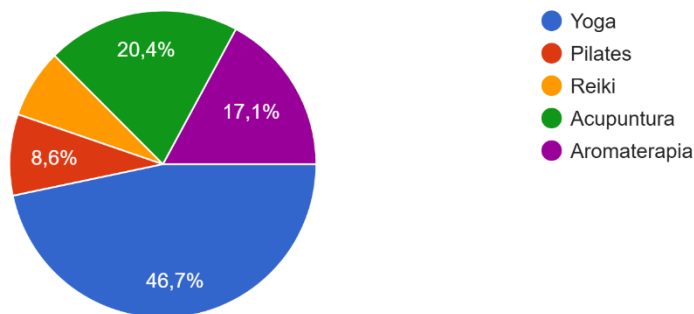
	Punto físico ...	Domicilio	Clases por v...	Aplicacione...	Videos pregr...	Eventos y re...
Yoga	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pilates	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reiki	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Acupuntura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aromaterapia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Fuente: Elaboración propia*

### Ilustración 10. Terapias alternativas

¿Cuál de estas terapias alternativas usted utiliza?

152 respuestas



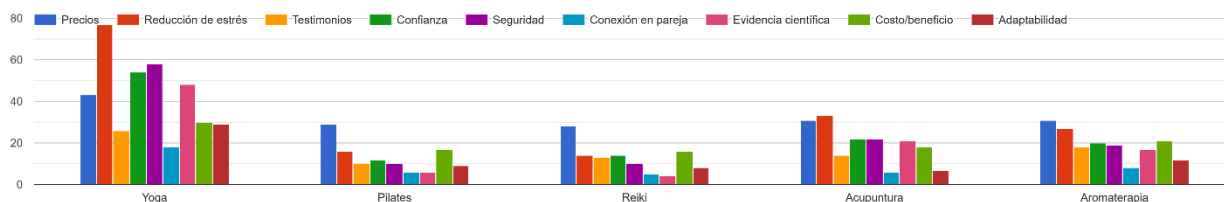
*Fuente: Elaboración propia*

En el siguiente gráfico se puede observar que las terapias alternativas tuvieron los siguientes porcentajes, yoga con 46,7%, Acupuntura con 20,4%, aromaterapias con 17,1% y pilates con 8,6%. Las principales terapias fueron yoga, aromaterapia y acupuntura, lo cual podemos concluir que estas 3 terapias alternativas son las más buscadas por los clientes dentro del mercado.

El gráfico anterior demuestra que las terapias más populares son las que combinan el equilibrio físico y emocional con la práctica incluida; sin embargo, el que más destaca es el yoga por lo que se puede decir que las personas valoran el yoga, y lo perciben como la mejor opción debido a los beneficios que trae en la salud, emociones y en la vida cotidiana.

### Ilustración 11. Motivos de decisión de compra de las terapias alternativas.

Para cada una de las siguientes terapias alternativas, seleccione los motivos que influyen en su decisión de utilizarla. (Deben marcar las opciones que apliquen). Por favor desplazar hacia la derecha



*Fuente: Elaboración propia*

Según la anterior gráfica se puede observar que es yoga es percibido como una terapia que incluye equilibrio mental, relajación, mayor control de respiración, bienestar físico, manejo de estrés y de ansiedad entre otros beneficios, además de que la popularidad de esta terapia la facilidad de acceso en varios centros del mercado hace que incremente su popularidad.

Entre los factores importantes del yoga que se pueden observar en las encuestas es la reducción del estrés, la confianza, la seguridad, el precio y el costo beneficio.

Por otro lado, Se puede observar que pilates, aunque no se destaca en la misma proporción que yoga, tiene presencia moderada dentro del análisis, porque se puede decir que quienes lo practican lo hacen por su enfoque corporal y los beneficios físicos que tiene, sin embargo, se percibe más como una actividad física que como una terapia alternativa.

El reiki también se puede observar, sin embargo, muestra bajos niveles en la gráfica , pero se puede observar que tiene presencia en la confianza y testimonios y la baja evidencia científica y

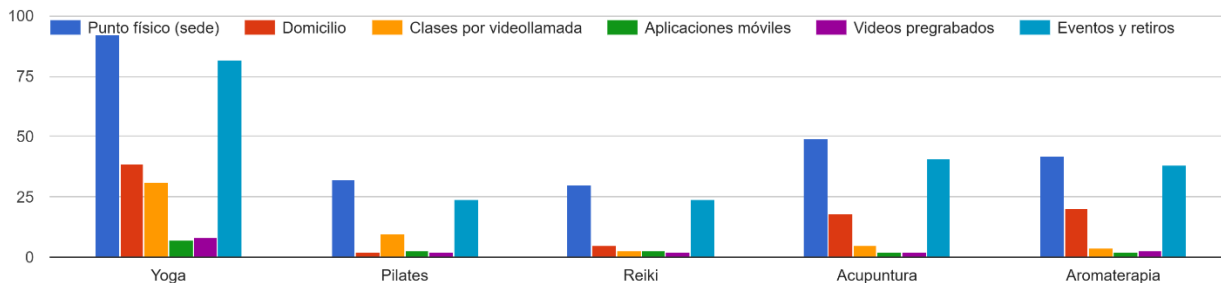
adaptabilidad en el mercado muestra que puede haber desinformación o desconocimiento de esta terapia alternativa, por lo que reiki es una terapia con menor adopción en el mercado debido a que tiende a necesitar mayor experiencia subjetiva.

Se puede observar en la gráfica que la acupuntura tiene niveles intermedios en cada uno de los factores, sin embargo, en las más destaca es en la reducción de estrés, confianza y costo/beneficio, por lo que se puede entender que las personas la perciben como una alternativa que ayuda a nivelar la parte emocional y física, además de que es una terapia seria, que trae beneficios tangibles para los pacientes.

Finalmente, en la aromaterapia se puede concluir que está en factores como reducción de estrés y el precio, lo que refleja que para los usuarios es una terapia alternativa, accesible y relajante, además de que muestra ser beneficiosa por los usuarios y demuestra satisfacción en la experiencia. Para concluir, se puede decir que la terapia que predomina sobre las demás y que teniendo en cuenta con los resultados, las personas prefieren, por sus costos bajos, beneficios. Sin embargo, la razón más importante por la que prefieren yoga es debido a la reducción del estrés y la confianza.

*Ilustración 12. Medios preferidos para adquirir las terapias alternativas.*

¿Cuál o Cuáles son sus medios preferidos para adquirir estas terapias alternativas?(Deben marcar las opciones que apliquen) Por favor desplazar hacia la derecha



*Fuente: Elaboración propia*

Para la tercera pregunta de la encuesta, se puede evidenciar como el punto físico (sede), es el más utilizado en la mayoría de las terapias alternativas, siendo las que más destacan yoga y acupuntura. Individualmente, en yoga, el 90% de los encuestados ha preferido la asistencia presencial a este tipo de actividades, siendo asociado con una necesidad de acompañamiento físico y directo por parte del instructor en cuestión, como también de la presencia de un ambiente grupal que motive y favorezca la práctica de esta terapia. Además, yoga también muestra cierta tendencia a preferir o considerar practicarlo por medio de sesiones a domicilio y por medio de videollamada, cercano al 40% para las sesiones a domicilio y cercano al 30% para las clases por videollamada. Esto refleja como yoga, al ser una terapia que requiere muy poco equipo y no depende en mayor medida de acompañamiento presencial, estas son buenas alternativas para usuarios que no disponen del tiempo para ir a una sede física o de asistir a un retiro. Pasando a la acupuntura, casi el 50% de los encuestados también prefirió de la presencialidad para practicar

esta terapia, reflejando como el acompañamiento físico y la confianza depositada en los instructores, es un factor clave para llevar a cabo de forma especializada este tipo de tratamientos.

En segundo lugar, encontramos dentro de los resultados de la encuesta como eventos y retiros es la segunda preferida, especialmente en las terapias como yoga y aromaterapia. Este resultado muestra como los practicantes no solo buscan ejercer la terapia en sí, sino que también buscan tener experiencias integrales de bienestar, buscando espacios para desconectarse y lograr obtener equilibrio emocional. Por el contrario, encontramos que los canales como los videos pregrabados y las aplicaciones móviles tuvieron la menor preferencia, indicando como, aunque la tecnología ha logrado posicionarse y expandir la capacidad de alcance para servicios, en las terapias alternativas no logra prevalecer al compararlo con la experiencia de practicar una terapia alternativa de forma presencial y al lado de un ambiente grupal sólido.

Para las demás terapias alternativas como Pilates o Yoga, aunque tuvieron un menor volumen de respuestas a comparación con las demás, también muestran como prefieren en mayor medida los puntos físicos y los retiros como canales principales. En el caso de reiki, se puede evidenciar una leve tendencia por la preferencia de practicar esta terapia por medio de sesiones a domicilio, lo que se puede explicar debido al factor energético y su menor necesidad de asistencia física para su práctica. Finalmente, en el caso de pilates, tiene una leve tendencia a preferir clases por medio de videollamada, explicando como este no requiere exclusivamente de equipo especializado, sino que también maneja muchos ejercicios que pueden practicarse a distancia.

## 11. Estudio de competidores

La prueba de estudio de competidores en las cinco fuerzas de Porter, se adapta para evaluar la atractividad de la industria a largo plazo y la rentabilidad para invertir dentro del negocio. Aunque su finalidad no es analizar cada uno de los competidores de forma individual, sino entender las fuerzas que aportan al potencial de los beneficios del sector. Las fuerzas de Porter son el grado de lucha, barreras de entrada, amenaza de competidores, productos sustitutos, poder de negociación de proveedores y poder de negociación de los clientes. El documento de AESE, sintetiza como cada una de las fuerzas de Porter configura el margen del sector, en caso de que todas las fuerzas salgan altas, significa que el sector es poco atractivo y existe una gran dificultad de rentabilidad alta. Esta prueba ofrece una visión estructural y los posibles riesgos de la inversión en la industria, Para finalizar estas pruebas determinan el poder que tienen las empresas y cuanto poder puede ser transferido a los clientes.

La prueba final del documento AESE, busca obtener un examen detallado e individualizado de cada uno de los rivales más importantes y estratégicos que se identifican en la etapa del panorama competitivo (Restrepo & Rivera, 2008). A diferencia de las fuerzas, que son estructurales y macro, esta se enfoca en un panorama más interno o micro, centrada en la predicción del comportamiento futuro de cada uno de los competidores dentro del mercado. Este proceso incluye la recopilación y el análisis de extensa información sobre los objetivos de cada uno de los actores, tanto financieros como no financieros y estratégicos; sus supuestos sobre la industria, sobre ellos mismos y sobre sus principales competidores; sus estrategias actuales y sus capacidades a nivel de gestión, recursos y procesos. El principal objetivo de esta prueba es la construcción de un perfil de respuesta estratégica para cada competidor clave dentro del sector,

que pueda anticipar cómo la empresa puede reaccionar frente a distintos movimientos o decisiones estratégicas del competidor seleccionado o ante cambios generales del entorno del sector. Poder comprender los patrones de respuesta y la tolerancia hacia ellos es fundamental para estructurar una estrategia empresarial que sea exitosa y sostenible en la implementación, ya que permite a la empresa poder tomar decisiones informadas al evitar movimientos que pueden jugar en su contra, que puede desencadenar en una guerra de precios o que pueda generar una reacción adversa que pueda anular el beneficio buscado estratégicamente.

### **11.1 Supuestos del sector**

- Las sesiones de terapia deben ser presenciales para ser efectivas.

La telemedicina, el yoga virtual, consultas virtuales como la meditación guiada, el coaching de vida, la psicología energética y clases digitales son algunas de las terapias que han crecido a través de la expansión digital. Sin embargo, en las terapias alternativas como lo es la acupuntura, masajes, existe un mayor problema para realizar estas terapias alternativas a través de medios digitales. Existe la perspectiva que solo se puede de forma presencial, con contacto físico, para que haya una mejor experiencia y efectividad de la terapia, por otro lado, el espacio presencial también es indispensable. Estas creencias desestiman los medios digitales, incluso si algunas de estas prácticas podrían adaptarse a la tecnología.

Por otro lado, las personas creen que las terapias a través de medios digitales crean una barrera psicológica, en donde los clientes suelen tener más estímulos, y distracciones haciendo que las terapias no sean totalmente efectivas. Durante las terapias presenciales, los clientes suelen concentrarse, relajarse más, facilitando así el proceso.

- Los terapeutas deben trabajar de forma independiente, sin estandarización.

Cada una de las terapias alternativas tiene métodos diferentes de ejecución, además de que cada uno se usa para diferentes áreas, ya sea psicológicamente, emocionalmente o físicamente. Las terapias alternativas solían ser estandarizadas, sin embargo, los clientes preferían que fueran personalizados debido a que así podían tener una experiencia de mejor calidad. Hoy en día los clientes prefieren un servicio que se enfoque en sus necesidades psicológicas, emocionales y en el caso de que aplique a la salud convencional, prefieren un sistema más personalizado que pueda resolver sus dudas, problemas y apoyos de diferentes formas en su vida. Además de esto, los usuarios al sentir más personalización del servicio se sienten con más cercanía, lo que puede ayudar a Reprotect a expandir sus servicios y se refuerza la relación de confianza terapeuta-paciente.

- Las terapias alternativas pueden integrarse efectivamente con la medicina convencional.

Ambos enfoques son complementarios, no excluyentes. Muchos estudios científicos demuestran que tratamientos alternativos como lo es la acupuntura, yoga, aromaterapia, meditación ayudan al sistema nervioso, ayudan a reducir el estrés y a la concentración. Debido a esto, muchos centros médicos o en este caso de fertilidad los están incluyendo dentro de su

centro médico debido a que se complementan de forma correcta y se apoyan mutuamente para mejores resultados. Todo esto ha llevado a que se mejore la experiencia de usuario y a mejorar la calidad de los resultados, las terapias alternativas aportan enfoques holísticos, considerando mente, cuerpo y emociones lo cual hace que la medicina alternativa y convencional se unifiquen y funcionen de forma adecuada para mejorar los resultados del paciente.

- Las terapias alternativas tienen un costo muy elevado

En el sector de estudio, uno de los supuestos más relevantes es que las terapias alternativas suelen percibirse como servicios de lujo y exclusivos, más que como servicios de primera necesidad. A diferencia de la medicina tradicional, la cual está cubierta por la EPS o seguros médicos, la gran mayoría de terapias alternativas son financiadas directamente por los usuarios en un 100%, esto genera que los precios sean mucho más altos en comparación con otros servicios convencionales.

En la práctica el costo de una sesión promedia entre 80,000 a 200,000 pesos, en algunos otros casos, como en retiros o programas intensivos, los precios superan fácilmente el millón de pesos. Esta realidad da cuenta que las terapias alternativas no logren una masificación en el mercado colombiano por sus elevados precios.

El riesgo de este supuesto es que el costo elevado se convierta en una barrera de entrada muy grande para una gran parte de la población, reduciendo estos a pacientes con ingresos altos o una necesidad muy alta por los servicios. A largo plazo, esta situación podría limitar la masificación del mercado e impedir que las terapias alternativas sean vistas como un complemento real y accesible a los tratamientos de fertilidad.

- El bienestar emocional es el principal motivador de consumo.

Los usuarios acuden a estos servicios de terapias alternativas con el objetivo de manejar el estrés, la ansiedad y la necesidad de relajarse, más que por la búsqueda de un tratamiento médico específico. Las terapias alternativas suelen atraer usuarios que buscan un estado de equilibrio físico y mental para complementar su vida diaria.

Actualmente, el ritmo acelerado de la vida urbana, la presión laboral y académica y el incremento de problemas de salud mental ha generado una gran demanda hacia prácticas que prometen una experiencia integral de relación y bienestar.

Este supuesto también refleja que las terapias alternativas no compiten con la medicina tradicional, es más un complemento de bienestar que atiende aspectos más emocionales y psicológicos. Al considerar el bienestar emocional como un gran motivador de consumo, se entiende por qué estas terapias tienen éxito en segmentos de población que busca autocuidado y prevención.

El desafío de este supuesto radica en que la promesa de bienestar emocional puede variar de manera significativa entre usuarios.

## **11.2. Crecimiento intrínseco, extrínseco y CPS**

*Tabla 45. CPS Ferrtes*

Ferttes							
	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
r"a	0,073315	0,088041	0,140436	0,10651	0,065314	-0,02632	-0,13082
p	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
D	479,63	337,40	262,56	89,90	152,59	117,91	102,90
E	761,46	775,96	719,17	662,14	626,43	610,55	643,71
i	-15,30%	-21,75%	-12,10%	-27,31%	-10,77%	-11,86%	0,00%
AT	1.241,09	1.113,35	981,73	752,04	779,01	728,47	746,61
Cps	4,32%	4,42%	4,72%	3,16%	2,15%	-0,17%	-3,03%

*Fuente: Elaboración propia*

Entre 2018 y 2019, Ferttes presento un CPS negativo, esto indica que no pudo crecer con sus propios recursos ni con deuda de forma eficiente. A partir de 2020 la tendencia del CPS cambio a positivo, alcanzando un pico de 4,72% en 2022, siendo estable alrededor de 4,3% en 2023 y 2024. Lo que evidencia una evolución hacia un CPS moderado

Al dividir este crecimiento, el intrínseco, originado en la rentabilidad de los activos y la reinversión de las utilidades, se ubica entre 1% y 3% demostrando que Ferttes tiene una base sólida, pero está limitada para crecer con sus propios recursos. El extrínseco, por otro lado, explica más de la mitad del CPS lo que significa que el apalancamiento financiero ha sido clave para sostener la expansión.

Ferttes paso de un resultado insostenible a un crecimiento más estable, apoyado en sus utilidades y en su deuda, el reto está en aumentar el crecimiento intrínseco para no depender del financiamiento externo.

Tabla 46. CPS Clínica a de la Mujer

Clínica de la Mujer							
	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
r <sup>ta</sup>	0,136015	0,128451	0,061572	0,038353	-0,80478	0,219024	0,217132
p	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
D	40.908,81	38.703,98	35.855,36	38.395,53	57.610,86	21.109,94	27.765,03
E	39.803,76	34.940,25	29.639,28	28.003,38	-4.546,57	8.122,07	3.840,69
i	-9,24%	-9,10%	-5,37%	-3,48%	-1,58%	-3,19%	-1,80%
AT	80.712,57	73.644,23	65.494,64	66.398,92	53.064,29	29.232,01	31.605,71
Cps	7,42%	7,43%	4,02%	2,77%	183,85%	17,42%	38,34%

Fuente: Elaboración propia

El CPS muestra una trayectoria muy variable. En los primeros años, destaca una gran inestabilidad: 2018 y 2019 presentan grandes CPS 38,34% y 17,42%, mientras que luego en 2020 se dispara a un nivel atípico de 183,85%, explicado como distorsión financiera y no por un crecimiento sostenible real teniendo en cuenta la pandemia del COVID. A partir del 2021 la tendencia se normaliza, con valores mucho más bajos, pero se mantienen constantes, 2,7% y 7,4% hasta 2024, esto lo que indica es que en los últimos años la clínica ha transitado a un crecimiento estable y más moderado.

El crecimiento intrínseco se mantiene en niveles positivos, pero limitados, alrededor de 1% a 2,5%, esto demuestra que la clínica puede crecer con recursos propios, aunque de manera lenta, por otro lado, el crecimiento extrínseco explica la mayor parte del CPS, ya que el descontar el CI, más del 60% de este crecimiento depende del apalancamiento financiero y de factores externos.

La clínica de la mujer, paso de una fase de gran estabilidad a un crecimiento moderado, apoyado del uso de la deuda, al igual que Ferttes debe equilibrar esto y que la sostenibilidad no dependa del financiamiento externo.

Tabla 47. CPS inser

Inser							
	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
r"a	0,187093	0,383332	0,315619	0,125285	-0,03119	0,007055	0,022458
p	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
D	1.345,14	960,14	1.089,19	1.018,76	747,90	606,31	538,65
E	380,90	339,10	306,26	67,56	76,47	140,71	220,09
i	-5,51%	-8,34%	-6,29%	-4,97%	-6,18%	-14,71%	-5,47%
AT	1.726,04	1.299,24	1.395,45	1.086,32	824,38	747,03	758,74
Cps	20,85%	34,10%	33,23%	55,28%	5,36%	13,43%	4,23%

Fuente: Elaboración propia

Inser presenta un CPS más fluctuante en los últimos años. Entre 2028 y 2020 los valores son bastante bajos, con un promedio del 4% y 13%, y un 2020 débil con un 5,36% (COVID), lo que refleja limitaciones grandes para crecer de manera consistente. A partir de 2021 la empresa muestra un gran salto teniendo 55,28%, seguido por valores todavía elevado como 33,32% y 34,10% para 2022 y 2023 respectivamente; en 2024 se estabiliza, lo cual sigue indicando un potencial superior al de las otras compañías del sector.

El crecimiento intrínseco se ubica entre 2% y 7% en los años iniciales, pero alcanza los valores más altos en 2022 y 2023, esto evidencia que, si hay un crecimiento sólido de manera interna, aunque volátil, Por otro lado, en el crecimiento extrínseco es el gran impulso del CPS en

2021 y 2022 más de 2/3 del crecimiento provienen del apalancamiento financiero, lo que explica estos grandes picos.

Inser paso de un crecimiento limitado a un crecimiento muy alto, pero inestable, con una gran dependencia del apalancamiento externo, el mayor reto será reducir esta volatilidad y reforzar el CI, sin que el crecimiento dependa de la deuda externa.

Tabla 48. CPS Fertivida

Fertivida							
	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
r <sup>n</sup> a	0,371894	-0,0006	0,296701	0,126493	0,105392	0,183167	0,123097
p	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
D	2.161,90	2.330,50	2.094,14	1.538,44	1.507,44	1.439,19	1.421,34
E	1.440,93	778,62	1.458,24	1.397,53	1.489,94	1.421,41	1.091,80
i	-0,12051	-0,10543	-0,08592	-0,09134	-0,05745	-0,10519	-0,10803
AT	3.602,83	3.109,11	3.552,37	2.935,97	2.997,38	2.860,61	2.513,14
Cps	22,21%	6,26%	16,92%	7,33%	5,40%	9,50%	8,48%

Fuente: Elaboración propia

En esta tabla de la empresa de fertivida se puede observar que la empresa tiene un problema grave de financiamiento debido a que es inestable. Entre 2020 y 2023 logro mantener un CPS bajo entre 5 -6% y desde 2022 al 2024 está en 17-22%, lo que puede significar riesgo financiero o problemas en la estructura de deuda, capital o la rentabilidad de los proyectos.

En la tabla se puede ver que en el año 2018 tiene un CPS de 8,48%, en 2019 tiene un CPS de 9,50% es decir que tuvo un aumento por lo que se puede decir que financieramente tuvo un mayor peso la deuda, en 2020 tuvo un CPS de 5,40% el cual fue una caída significativa para la empresa es decir que el costo financiero bajo. Por otro lado, en el año 2021 aumento de forma

manejable con un 7,33%, en 2022 tuvo un pico alto con 16,92% lo que puede indicar que la empresa tuvo un costo de financiamiento más elevado con respecto a los demás años, ya sea por deuda o por el capital, en 2023 tuvo un CPS de 6,26% bajo a niveles equilibrados y finalmente en 2024 fue el valor más alto de CPS el cual fue de 22,21% es decir que tiene graves problemas financieros y eso puede comprometer la rentabilidad.

En conclusion, se puede decir que la empresa fertivida tiene una alta volatilidad, ya que, no maneja finanzas estables, debido a que el costo de capital oscila entre 5% y 22%. Esto demuestra que no hay una estrategia equilibrada o depende de varios factores externos como lo son las tasas de interes, las deudas, entre otras. Finalmente, la deuda entre 2022 y 2024 es alta comparada con el patrimonio, lo que hace que sea mas fluctuante y riesgoso para la empresa y entre 2020 y 2021 existe un mayor equilibrio en el CPS.

*Tabla 49. CPS Reprotect*

Reprotect							
	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
r"a	0,023552	0,154186	0,249253	0,382572	0,195565	0,386604	0,294704
p	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2
D	12.020,90	11.048,86	9.848,92	4.720,11	4.126,29	1.259,52	1.390,15
E	1.953,70	5.169,57	4.406,96	4.836,74	2.158,47	2.059,12	1.595,08
i	-11,29%	-12,27%	-8,27%	-9,87%	-7,15%	-17,60%	-16,26%
AT	13.974,60	16.218,43	14.255,88	9.556,85	6.284,76	3.318,64	2.985,23
Cps	17,26%	14,92%	19,82%	17,04%	14,12%	14,61%	13,87%

*Fuente: Elaboración propia*

Se puede observar en la tabla que la empresa ha logrado mantener un CPS estable entre 15-20% lo que puede significar que los activos crecen de forma constante y que tiene una alta capacidad de expansión. Sin embargo, se puede observar que existen deudas desde 2018 y existe una caída del patrimonio en 2024 lo que demuestra una capacidad riesgosa para la empresa.

Según los datos analizados, la empresa está en una constante expansión, con activos crecientes y CPS positivo, pero debido a las deudas y el patrimonio representan alertas de equilibrio en los siguientes años. El CPS que se muestra está en un rango entre 13,87% y 19,82%, en 2022 tuvo un CPS de 19,82% el cual fue el año con mayor eficiencia en la rentabilidad, en 2020 tuvo 14,12%, en 2023 14,92% y en 2024 17,26 lo que muestra que tuvo una recuperación con respecto a 2023, todo esto indica que la empresa sigue siendo competitiva, pero sigue siendo vulnerable por ciertos periodos de tiempo. Finalmente, es importante resaltar que la empresa ha apalancado la operación con deuda, lo que puede explicar los indicadores de interés debido a que su deuda en 2018 fue 1.390 y en 2024 fue 12.020.

### 11.3 Índices de erosión

*Tabla 50. Ingresos por año de las empresas de terapias alternativas*

Ingresos por año (millones de COP)							
EMPRESA	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Reprotec	27290,94	23610,9	21001,91	19602,78	11747,95	11393,44	10491,95
Ferttes	4571,66	4186,13	2550,99	1223,19	684,95	433,59	89,95
Inser	4258,46	4033,2	4184,78	3076,82	2406,85	2511,59	2066,68
Clinica de la mujer	107053,89	94189,36	78117,62	68459,05	53075,65	70113,68	69570,9
Fertivida	6.002,12	4.274,51	4.442,82	3.216,11	2.194,48	2702,51	2314,02

*Fuente: Elaboración propia*

Tabla 51. Utilidad neta por año de las empresas de terapias alternativas

Utilidad Neta por año (millones de COP)							
EMPRESA	2024	2023	2022	2021	2020	2019	2018
Reprotec	-1027,46	1145,5	1698,35	2201,44	635,02	1033,65	879,76
Ferttes	17,61	9,94	57,03	35,71	19,12	-33,16	-97,67
Inser	141,8	270,84	250,39	11,69	-63,46	-79,38	-14,22
Clinica de la mujer	4863,51	5300,97	1635,9	867,98	-41467,92	4281,38	3.717,12
Fertivida	662,32	-232,13	497,58	132,75	68,52	329,61	92,02

Fuente: Elaboración propia

Tabla 52. Variación de los ingresos de las empresas de terapias alternativas

Variacion de los Ingresos (%)						
EMPRESA	2024	2023	2022	2021	2020	2019
Reprotec	15,59%	12,42%	7,14%	66,86%	3,11%	8,59%
Ferttes	9,21%	64,10%	108,55%	78,58%	57,97%	382,03%
Inser	5,59%	-3,62%	36,01%	27,84%	-4,17%	21,53%
Clinica de la mujer	13,66%	20,57%	14,11%	28,98%	-24,30%	0,78%
Fertivida	40,42%	-3,79%	38,14%	46,55%	-18,80%	16,79%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 53. Variación de la utilidad de las empresas de terapias alternativas

Variacion de la Utilidad (%)						
EMPRESA	2024	2023	2022	2021	2020	2019
Reprotec	-189,70%	-32,55%	-22,85%	246,67%	-38,57%	17,49%
Ferttes	77,16%	-82,57%	59,70%	86,77%	-157,66%	-66,05%
Inser	-47,64%	8,17%	2041,92%	-118,42%	-20,06%	458,23%
Clinica de la mujer	-8,25%	224,04%	88,47%	-102,09%	-1068,56%	15,18%
Fertivida	-385,32%	-146,65%	274,82%	93,74%	-79,21%	258,19%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 54. Variación de la utilidad de las empresas de terapias alternativas

IEE						
EMPRESA	2024	2023	2022	2021	2020	2019
Reprotec	-1217,07%	-262,04%	-320,18%	368,93%	-1239,43%	203,58%
Ferttes	837,84%	-128,82%	55,00%	110,42%	-271,96%	-17,29%
Inser	-853,06%	-225,48%	5670,43%	-425,42%	480,91%	2128,54%
Clinica de la mujer	-60,42%	1088,96%	627,08%	-352,24%	4397,28%	1945,70%
Fertivida	-953,38%	3871,12%	720,52%	201,35%	421,37%	1537,92%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 55. Variación de la utilidad de las empresas de terapias alternativas

IEP						
EMPRESA	2024	2023	2022	2021	2020	2019
Reprotec	-8,22%	-38,16%	-31,23%	27,11%	-8,07%	49,12%
Ferttes	11,94%	-77,63%	181,82%	90,56%	-36,77%	-578,41%
Inser	-11,72%	-44,35%	1,76%	-23,51%	20,79%	4,70%
Clinica de la mujer	-165,50%	9,18%	15,95%	-28,39%	2,27%	5,14%
Fertivida	-10,49%	2,58%	13,88%	49,66%	23,73%	6,50%

Fuente: Elaboración propia

Según las tablas anteriores se puede observar que en algunos años específicos los ingresos subieron, pero la utilidad decreció, es decir que existe un patrón de la erosión de la productividad en Reprotec y Fertivida en 2024, debido a los resultados podemos decir que venden más, pero obtienen mucho menos beneficios. Esto podría deberse a que las empresas tengan un aumento de costos variables, como por ejemplo materia prima y alquileres, o que las empresas realicen varios descuentos en las consultas o terapias alternativas de los pacientes.

Por otro lado, se puede decir que la erosión estratégica aparece en algunas empresas como la clínica de la mujer, donde existe una pérdida notable en la utilidad y en los ingresos. Esto podría indicar pérdida de posicionamiento o regulaciones en la empresa.

Reprotec: Según la tabla, la utilidad creció más rápido que los ingresos de la empresa, lo cual muestra que tiene eficiencia operativa y puede significar que la empresa logro aprovechar los ingresos para tener una rentabilidad más alta, por otro lado, la utilidad continúa aumentando a lo largo de los años más rápido que los ingresos en una relación (3:1); sin embargo, empieza a decrecer, lo cual puede significar que la empresa en estos últimos años tuvo mayores costos o aumento la competencia dentro del sector de terapias alternativas. Finalmente, en los últimos 2 años aumenta la utilidad sin que los ingresos crezcan más, lo que puede mostrar un mayor control de costos en la empresa, aquí se muestra la erosión, ya que aunque la utilidad sigue creciendo de forma más acelerada que los ingresos, el incremento de los ingresos se reduce lo que puede dificultarse en un futuro y puede limitar su crecimiento. (Ver la tabla 27,28)

Ferttes: En la tabla se muestra que ferttes puede tener costos operativos más altos debido a que no logro crecer en la misma proporción. Se puede analizar en los primeros años que los ingresos crecieron, pero utilidad disminuye, esto muestra la erosión de la productividad, aunque hay más ingresos, la utilidad disminuye probablemente por inversión en infraestructura o contrataciones. En los siguientes años se ve que los ingresos siguen creciendo y la utilidad también aumenta, por lo que hay una mejora en la parte operativa y finalmente la utilidad se mantiene equilibrada, pero depende del crecimiento de la demanda y su vulnerabilidad en el mercado. (Ver la tabla 27,28)

Inser: En los primeros años, los resultados indican que existe dificultades de convertir los ingresos en rentabilidad, lo que hace que existan costos fijos altos, aquí muestra erosión de la productividad, menos ventas y pérdidas crecientes en la utilidad. Esto hace que la empresa Inser pierda eficiencia frente a la competencia dentro del sector. En los siguientes años Inser continúa con la inestabilidad en mantener los ingresos y no logra revertir la erosión de la productividad, esto puede deberse a una estructura de costos no flexible o a los recursos que manejan. (Ver la tabla 27,28)

Clínica de la mujer: Para empezar en los primeros años se puede observar un crecimiento estable positivo de los ingresos y crecimiento de la utilidad, es decir que la clínica de la mujer comienza con un equilibrio entre ingresos y utilidad, lo que puede indicar que tiene una buena estructura de costos y organización. En los siguientes años los ingresos siguen aumentando y la utilidad sigue creciendo a un menor ritmo, esto puede significar que tiene gastos adicionales o mayor contratación de terapeutas, eso muestra la erosión de la productividad.

Finalmente, en los últimos años los ingresos continúan estables y los ingresos desaceleran. Sin embargo, se puede decir que en comparación con las otras empresas del sector, la clínica de la mujer tiene un buen manejo de la estructura de costos y maneja de forma correcta su estrategia. (Ver la tabla 27,28)

Fertivida: En la tabla se puede observar que los primeros años hay un crecimiento acelerado de los ingresos y la utilidad, aunque en una proporción menor. En los siguientes años los ingresos continúan estables; sin embargo, la utilidad cae de forma fuerte, aquí se puede

observar la erosión de la productividad, ya que la rentabilidad cae sin importar si la empresa vende más, esto demuestra que la empresa maneja costos altos o debido a otras inversiones.

En la tabla se puede seguir observando que los ingresos siguen creciendo a menor rapidez y la utilidad se estabiliza, lo que puede indicar un ajuste en los costos operativos.

Esto puede demostrar que existe una amplia brecha entre lo que gana y lo que invierte y finalmente, en los últimos dos años en la tabla se evidencia que los ingresos vuelven a crecer al igual que la utilidad; sin embargo, la utilidad sigue por debajo de lo esperado. (Ver la tabla 27

## **12.Fuerzas del Mercado**

Esta prueba del documento AESE, se basa en las cinco fuerzas de Porter, siendo adaptado para evaluar el atractivo en un largo plazo y la estructura de manera profunda con respecto a la rentabilidad del sector estratégico. Su principal objetivo no es el análisis de los competidores de forma individual, sino la comprensión de las fuerzas altamente influyentes en el potencial de beneficios del mercado. Estas fuerzas analizadas normalmente suelen ser la rivalidad entre los competidores, la amenaza de nuevos actores, la amenaza de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación por parte de los clientes. El AESE utiliza fuertemente esta prueba con el fin de sintetizar cómo la intensidad de cada fuerza entra en el margen de maniobra de las empresas dentro del sector para poder diferenciarse. Si el mercado muestra que todas sus fuerzas son intensas, el mercado pasa a ser poco atractivo y limita a los actores a lograr una rentabilidad sostenible. Calificar y cuantificar la presión de estas fuerzas, permite ofrecer una visión más sistémica de los verdaderos impulsores de la rentabilidad y los riesgos existentes estructurales, siendo crucial para cualquier decisión de inversión,

desinversión o redefinición estratégica dentro del mercado. Por medio de esta prueba, se pueden examinar los factores macroeconómicos que determinan el valor del mercado que queda en manos de las empresas y el valor que es atribuido a los proveedores o clientes (Restrepo & Rivera, 2008).

Tabla 56. Nivel de rivalidad de competidores existentes.

<b>FUERZAS Y FUENTES COMPETITIVAS</b>						<a href="#">Regresar al Menú</a>
<b>EMPRESA XYZ LIMITADA</b>						<a href="#">Imprimir</a>
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Nivel de concentración					✘	
2 Nivel de costos fijos					✘	
3 Velocidad de crecimiento del sector		✘				
4 Costos de Cambio		✘				
5 Grado de hacinamiento					✘	
6 Incrementos en la capacidad				✘		
7 Presencia Extranjera						
8 Nivel de Barreras de Salida			✘			
a. Activos Especializados					✘	
b. Costos Fijos de Salida					✘	
c. Inter-relaciones Estratégicas		✘				
d. Barreras Emocionales		✘				
e. Restricciones Sociales - Gubernamentales		✘				

Fuente: *Elaboración propia*

### 1. Nivel de concentración: Bajo

Un nivel de concentración bajo dentro del mercado de terapias alternativas quiera decir que existen varios competidores cada uno con una pequeña cuota de mercado que ofrecen servicios similares de terapias alternativas como reiki, acupuntura, yoga, meditación,

aromaterapia, entre otras. Sin embargo, en el caso de la empresa Reprotect genera una rivalidad moderada y cada uno ofrece una diferenciación notable dentro de los servicios, como precios, publicidad, espacios utilizados y métodos, es decir, las empresas no compiten por la experiencia del cliente, reputación de la empresa o en tener un mayor diferencial, todas las empresas ofrecen algo diferente.

Al existir varias empresas con las mismas terapias alternativas y los mismos productos ninguna domina el mercado por lo que es difícil que se formen monopolios o duopolios, no compiten por tener el control de los precios dentro del mercado. Todo esto, hace que las empresas busquen la innovación, la creatividad constante para crear una conexión con los clientes en base a su reputación, la experiencia ofrecida y el cumplimiento de la propuesta de valor de la empresa hacia sus clientes, lo cual genera confianza hacia la empresa y lealtad de compra en un futuro.

Se puede decir que este sector busca competir por la diferenciación de tipos y métodos de terapias alternativas que complemente la medicina tradicional.

existen grandes posibilidades de ampliar el ejercicio de la Medicina Alternativa y traspasar los linderos de la consulta externa de baja complejidad para hacer de la Medicina Alternativa una opción terapéutica complementaria para el manejo de pacientes tanto en el ámbito ambulatorio como intrahospitalario complementando el manejo terapéutico de especialidades como la Ginecología, la Ortopedia, la Neurología, la Anestesiología, entre otras, y

participando activamente de grupos interdisciplinarios como son las Clínicas de Dolor, las Clínicas de Rehabilitación de Adicciones, entre otros. ( Revista de salud ublica , Volumen 14, Junio 2012)

Según el artículo medico top doctor, dice que cada una de las medicinas alternativas tiene formas, prácticas y beneficios diferentes Por ejemplo la acupuntura, según estudios han revelado que la efectividad para ayudar y aliviar con el dolor crónico, la migraña y otro problema beneficia mucho al paciente debido a que se estimula la liberación de endorfinas y ayuda con la circulación sanguínea. Por otro lado, la fisioterapia con algunas plantas medicinales ayuda a la digestión, la ansiedad además existe evidencia científica que respalda sus beneficios.

## 2. Nivel de costos fijos: Bajo

En el mercado de las terapias alternativas los costos fijos son más bajos comparando la medicina tradicional debido a que las terapias no manejan costos tan altos como en la medicina tradicional, debido a que no usan tecnología costosa, instalaciones hospitalarias, no usan personal con salarios elevados. Por otro lado, debido a la tecnología que se usa en el sector y la implementación de cursos virtuales, aplicaciones, clases magistrales entre otras hace que reduzca costos y el gasto de mantenimiento. Finalmente, los materiales que se suelen usar dentro de las terapias son materiales que tienen larga duración por lo que se reduce la necesidad de inversión constante.

En este caso dentro del mercado de terapias no necesitan operar con la máxima capacidad para cubrir los costos esenciales. Y esto ayuda a bajar costos y a vender, esto hace que la competencia dentro del sector disminuya y la rivalidad entre competidores sea baja, finalmente el

tener un nivel de costos fijo bajo logra una disminución en la guerra de precios de los productos ofrecidos.

### 3.Velocidad de crecimiento del sector: Baja

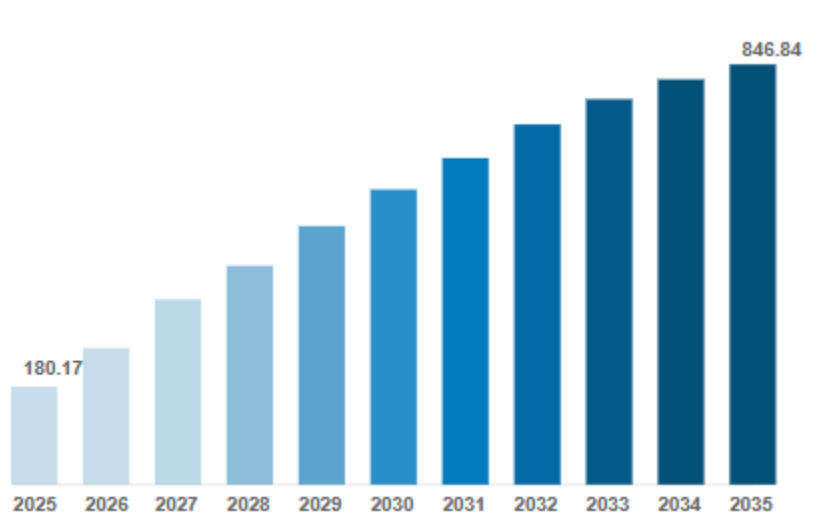
Existe un crecimiento alto lo que ayuda a que no exista rivalidad entre el sector de terapias alternativas, debido a que este sector, y cada una de las terapias alternativas tiene sus propios servicios y enfoques disminuye la rivalidad al tener espacio para que todas ganen nuevos clientes. Esto quiere decir que el mercado está en un crecimiento controlado, existen nuevas oportunidades y la competencia va creciendo sin ser agresiva.

Por otro lado, el interés del bienestar emocional, del equilibrio mental, el autocuidado ha ido expandiendo generando una demanda creciente en los servicios de terapias alternativas, Todo esto reduce la rivalidad directa entre las terapias, los centros médicos que ofrecen este tipo de servicios no dependen de la fidelización de los clientes sino el interés de los clientes por tratamientos holísticos, tendencias, productos naturales y no invasivos con el cuerpo que complementes los servicios médicos tradicionales.

El sector de las terapias alternativas tiende a incrementar la calidad innovación y la experiencia del cliente con los métodos usados por lo que se exige un mayor acompañamiento emocional y al mismo tiempo trayectoria médica para ofrecer una imagen de profesionalismo de confianza frente a las otras terapias alternativas.

Al integrar la tecnología y las terapias alternativas surge un impulso que ayuda a evolucionar el mercado de las terapias alternativas. Desde que se adaptó la tecnología dentro de este mercado, empezaron a aparecer soluciones digitales que han impulsado el crecimiento con las aplicaciones, aparatos electrónicos, plataformas virtuales, clases virtuales la experiencia de usuario ha mejorado exponencialmente, además de esto ha incrementado la innovación dentro de este sector. “Según los Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC), alrededor del 57% de los adultos buscaron activamente terapias no convencionales en 2022 para manejar las afecciones crónicas y mejorar el bienestar general, lo que respalda el crecimiento del mercado” (Informe de Mercado de investigación,2025)

*Ilustración 13. Mercado de las terapias alternativas*



*Fuente: Elaboración propia*

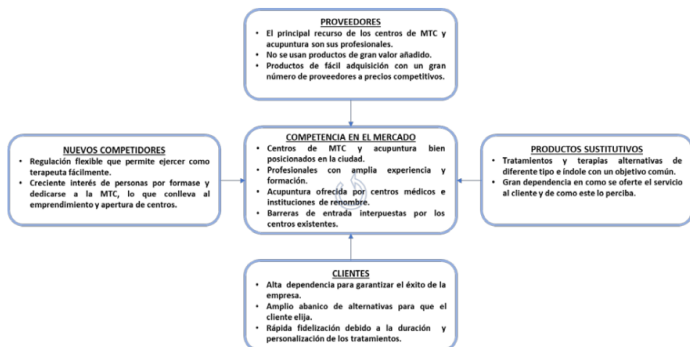
La demanda creciente dentro del mercado permite que las empresas se enfoquen en la innovacion y en mejorar la experiencia de usuario para atraer nuevos clientes y no competir con las empresas que ofrecen las terapias alternativas, Todo esto hace que la agresividad de la rivalidad ante la competencia disminuye.

#### 4.Costos de cambio: Medio alto

Cuando los costos de cambios son medio alto significa que existen barreras y dificultades para que los clientes cambien las terapias alternativas fácilmente por otras, puede existir diferentes razones para esto entre esas puede estar la parte emocional debido a que muchas de las terapias alternativas como el yoga, el reiki, meditación entre otras en donde los clientes tienen conexión alta con los terapeutas debido a los métodos que se usan en las terapias, el vínculo emocional se convierte en la barrera principal para cambiar de terapia fácilmente. Por otro lado, otra de las barreras de costo de cambio para lo clientes es el hecho de que con muchas de las terapias tienen procesos o sesiones de un tiempo estipulado, pueden ser días o semanas por lo que los clientes prefieren continuar el tratamiento en el lugar donde se había iniciado por lo que hace que se mas difícil el cambio de servicios y de empresa.

Cuando los costos son medio altos significa que se reduce la rivalidad entre empresas o sector, las empresas se suelen enfocar en la estrategia de fidelización de los clientes descartando la guerra de precios y se enfocan en mantener una relación a largo plazo con el proveedor generando un mercado más rentable y con menos costos de cambios, beneficiando así al competidor

### Ilustración 14. Competencia dentro del mercado de terapias alternativas



*Fuente: Elaboración propia*

En la ilustración anterior, se puede observar que debe existir una alta dependencia para que la empresa pueda tener éxito en el mercado de las terapias alternativas, lo que muestra que los usuarios valoran el vínculo con los terapeutas y el proceso lo que ayuda a que tengan un vínculo más fuerte y por ende aumente la lealtad que le tienen a la empresa, haciendo más difícil una alta tasa de cambio.

Por otro lado, este esquema muestra la fidelización debido a la duración que llevan los pacientes lo cual hace que sientan pertenencia al lugar y personalización en cada uno de los tratamientos que se realizan, lo cual lleva a que no cambien fácilmente de centro, reduciendo así la competencia directa dentro del sector.

Dentro el esquema menciona que las terapias alternativas y los centros donde se suelen realizar ya están bien posicionados además son centros profesionales con experiencia y formación que hace que los clientes se sientan en confianza con los tratamientos recibidos y seguros de los profesionales que son dos de los factores mas importantes dentro de este mercado y aunque este mercado tiende a ser flexible, los centros actuales tienen ventajas bien desarrolladas debido a la reputación, credibilidad, confianza, profesionalismo que hace que

tengan una relación a largo plazo con sus clientes, lo que les da más estabilidad dentro de este sector.

#### 5. Grado de hacinamiento: Bajo

Actualmente no existen muchas empresas de terapias alternativas compitiendo por el sector de terapias alternativas, es decir que la competencia aun da para crecer y expandirse dentro de este sector, esto hace que haya una relación cooperativa con las otras empresas lo que facilita que las empresas puedan crecer su demanda de productos y servicios.

Al tener el bajo grado de hacinamiento significa que cada una de las empresas y terapias alternativas se ajusta a la demanda del mercado de los servicios, es decir que no existe un efecto de oferta lo que hace que disminuya la rivalidad y no compitan por demanda de los clientes.

Rachel Dunscombe, CEO de NHS Digital Academy, enfatiza la importancia de un enfoque dirigido por la estrategia, diciendo: "Es un contexto más amplio que solo deleitar en el momento. Necesitamos un enfoque sistemático para hacerlo bien. Un enfoque matizado y sutil en la optimización continua de la experiencia garantizará el compromiso continuo del paciente y creará una atención médica óptima". (EY, 2021) Esto hace referencia a que uno de los factores clave de las empresas es que busquen y se enfoquen en la optimización y experiencia que le pueden ofrecer a los clientes dentro del tratamiento recibido.

Por otro lado, Eric Bricker, MD, *Chief Medical Officer, AHealthcareZ*, cree que las tres cosas necesarias para una buena experiencia del paciente son la combinación de la experiencia clínica y la necesidad del paciente, tiempo suficiente para tratar el problema y que los terapeutas tengan acceso a las herramientas adecuadas, ( EY,2021). Entre los factores diferenciales que actualmente tienen las empresas que ofrecen este tipo de terapias alternativas es que buscan profesionales en el campo que tengan experiencia en los tratamientos y puedan tratar ya sea enfermedades, ansiedad, depresión, estrés y sepa utilizar las herramientas adecuadas lo que genera que los pacientes tengan la percepción de seguridad, compromiso y confianza en la metodología utilizada.

Neil Sorrentino, PhD, *Chief Global Strategist, Bumrungrad Hospital, Tailandia*, sugiere que esto exige tener claro la propuesta de valor principal de la organización y enfocar los recursos y la energía en la consolidación y extensión del valor y la visibilidad de la marca. "Tienes que pensar de manera diferente, cómo distinguirse a ti mismo y cómo captar la atención de los pacientes" (EY,2021) Otra los factores clave que se ha visto en las terapias alternativas es que cada una tiene una experiencia y percepción de marca distinta, es decir este sector ha logrado en crear su marca propia, innovando con los servicios que manejan y el tiempo de metodología que usan para tratar a los clientes.

Para finalizar, las experiencias personalizadas dentro de este sector y la combinación e implementación de la tecnología como herramienta hace que exista flexibilidad dentro de los tratamientos y logra un diferenciador clave dentro de la rivalidad de los competidores debido a que buscan aumentar las relaciones a largo plazo y el contacto humano empático y el uso del tiempo es lo que permite que eso suceda

## 6.Incrementos de capacidad: Medio bajo

En el mercado de terapias alternativas el incremento de capacidad tiende a ser gradual, debido a que las terapias son más personalizadas, se necesita profesionales certificados en los tratamientos, las expansiones en este sector son diferentes debido a que no amplían lugares, centros médicos más rápido sino que se realizan a través de las clases virtuales, o distintas modalidades.

Las empresas dentro de este mercado no compiten de forma agresiva por una expansión de la capacidad, mantienen su crecimiento constante y moderado enfocándose en la reputación y en la calidad del servicio ofrecido. Daniel Kraft, señala que simplemente digitalizar procesos analógicos no es la respuesta que dice: "Una máquina de fax digital no mueve la aguja, sino que afianza la antigua forma de hacer las cosas". (EY,2021). Esta frase se refiere a que en el futuro lo que va a traer éxito dentro de las empresas y los diferentes sectores es como se aplica la tecnología para expandir el negocio, esto es fundamental para realmente lograr el crecimiento y expansión del mercado.

Según las últimas cifras, "el mercado global de salud mental terapia online pasó de \$12.08 mil millones en 2024, y se espera un crecimiento espectacular gracias a la digitalización y a una creciente conciencia sobre el bienestar mental" (Noticias digitales, 2025). Estas cifras demuestran que este mercado está creciendo debido a la tecnología y es lo que reduce la rivalidad con otros competidores en el mercado de forma directa.

Las tendencias indican que el crecimiento de la terapia virtual en 2025 seguirá al alza. Con herramientas como videoconferencias, realidad aumentada y asistentes con IA, lo que antes parecía ciencia ficción hoy lo usamos como parte de nuestra terapia emocional, según (Noticias Digitales ,2025). Las terapias alternativas a través de los métodos digitales está transformando la forma en como los pacientes perciben y utilizan las terapias alternativas en una sociedad donde actualmente también la salud mental y emocional es un factor importante. Se estima que aproximadamente 1 de cada 4 personas lidia con problemas de salud mental, según la Organización Mundial de la Salud (OMS). Este fenómeno ha llevado a que el mercado de la terapia digital se expanda a un ritmo acelerado, alcanzando un valor de 4.4 mil millones de dólares en 2020 y proyectándose que superará los 10 mil millones para 2026 (Fortune Business Insights, 2021)

#### 7.Presencia Extranjera: Medio bajo

Actualmente, en Colombia la presencia extranjera es limitada, y la cobertura de este tipo de terapias no es de forma masiva, además de que están dominadas por empresas con mayor magnitud y centros médicos mas reconocidos, en este caso muchos de los extranjeros buscan clínicas de medicina convencional y no otras alternativas como estas terapias, debido a esto la rivalidad es mas limitada y los precios de este mercado son estables.

Actualmente, no existe una amplia presencia extranjera, debido a que hoy en día los pacientes prefieren la comodidad y la flexibilidad de horarios, además de preferir aplicaciones o clases virtuales.

Esto le da paso a personas extranjeras en zonas remotas, donde no existe oferta de terapias alternativas o personas extranjeras que quieren vivir una experiencia cultural de forma virtual.

#### 8. Nivel de barreras de salida: Bajo

Desde el punto de vista económico son bajas debido a que este sector no utiliza insumo como los son espacios físicos, medicamentos, entre otros. Los insumos de las terapias alternativas son insumos de duración de largo plazo como las camillas, aparatos de masaje, aceites, agujas, entre otros, los cuales no necesitan inversión constante.

Las barreras que son importantes dentro de las terapias alternativas son las barreras y vínculos emocionales, muchas de los terapeutas tienen vínculos con el bienestar, la ayuda, la sanación y vínculos con los pacientes lo cual hace que tengan compromiso moral y espiritual con las terapias y hace que continúen dentro de este sector, por lo que esta es una de las barreras más importantes.

Los factores emocionales y económicos son débiles porque permite que si el sector no funciona se logre salir fácilmente del mercado, evitando la rivalidad y moderándolo ya que no existe una presión de permanencia.

#### A.Activos especializados: Bajo

En el caso de las terapias alternativas el nivel de los activos especializados es bajo debido a que la mayoría de los equipos usados como las camillas, aceites, herramientas sencillas son reutilizables dentro del mismo sector, por otro lado, es fácil que es este tipo de elementos y de herramientas sea revendidas a otros centros de terapia, incluso de segunda mano.

Debido a que estos activos no tienen una compleja tecnología involucrada, el desgaste es menor por lo que el precio de reventa no afectaría para la liquidación de esos activos, además de que en la medicina convencional se utilizan muchos activos como máquinas de resonancia o quirúrgicos por lo que tienden a llegar a cumplir su vida útil más rápido que los equipos y herramientas utilizados en este sector lo cual logra reducir el riesgo de salir del negocio.

#### B.Costos fijos de salida: Bajo

Entre los costos fijos de salida que pueden implicar que un negocio sigue operando y sea difícil salir del negocio esta terminar o romper un contrato, debido a que puede presentar penalidades costosas por renta pendiente o una liquidación lo cual haría difícil a la empresa salir del mercado en caso de que no tenga para cubrir esos gastos. Por otro lado, otro de los costos de salida que puede llegar a tener es la indemnización de los trabajadores que estén trabajando debido a las normativas de Colombia de pagar la indemnización en caso de romper el contrato, El empleador puede terminar unilateralmente un contrato de trabajo en cualquier momento, incluso en ausencia de justa causa. En un caso determinado, el empleado tiene derecho a recibir una indemnización por daños y perjuicios (es decir, la indemnización por despido legal), según lo establecido en el artículo 64 del Código del Trabajo de Colombia, (CMS,2023).

Además los costos de romper el contrato con proveedores o servicios de mantenimiento, debido a que se pueden llegar a hacer con antelación por lo que sería una pérdida de depósito para las empresas, para finalizar otro de los costos que pueden complicar la salida de la empresa del mercado son los costos de cierre de obligaciones con terceros, los cuales incluyen aplicaciones usadas para las clases en línea, plataformas de realización de las clases virtuales, o servicios de marketing o promoción de las clases o terapias alternativas virtuales o presenciales.

Debido a lo anterior si los costos de salida del mercado para el sector de las terapias alternativas son altos la rivalidad entre competidores se tiende a intensificar, genera presión sobre los precios, y aumenta la rivalidad de los precios, por el contrario, si los costos de salida son bajos la rivalidad entre los competidores se mantiene estables ya que las empresas pueden salir del mercado con facilidad

### C. Inter-relaciones estratégicas: Medio-alto

La mayoría de los acuerdos de alianza asignan diversas tareas a la junta contractual. El hilo conductor de estas disposiciones es la necesidad de subsanar las deficiencias del acuerdo de alianza a medida que la relación madura, (D.Gordon Smith, 1982)

Dentro del sector de las terapias alternativas las inter relaciones estratégicas son una de los costos altos de la salida del mercado, En el caso de las terapias alternativas pueden ser alianzas con centros médicos, con hospitales, centros de terapias alternativas que colaboren y hagan parte de otros sectores como por ejemplo con clínicas de fertilidad o de medicina

tradicional y aquel puedan tener una dependencia mutua dentro del mismo sector, esto podría impedir una salida fácil del mercado debido a la dependencia que tienen. Por otro lado, al tener algunas alianzas pueden tener planes complementarios, descuentos de sesiones de acupuntura, yoga u otro tipo de terapia, o servicios conjuntos que tengan relación a largo plazo con los pacientes.

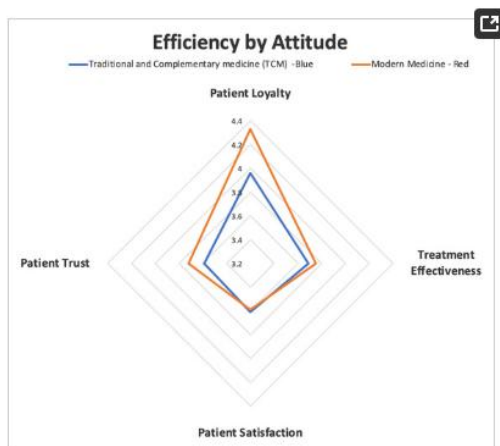
Además de algunas de las relaciones estratégicas que se mencionaron dentro de este sector, también pueden existir las alianzas por certificación profesionales de terapias alternativas y asociaciones con estos centros médicos. Todas estas relaciones estratégicas del sector pueden causar que exista una salida mas difícil del sector, Los centros de terapias alternativas suelen tener este tipo de alianzas a largo plazo ya sea con terapeutas para el requerimiento de certificados profesionales de manejo de estas terapias o con centros médicos para tener paquetes a menor precio y atraer clientes, finalmente al tener relaciones a largo plazo con estas alianzas hace que sea más difícil salir del mercado y al mismo tiempo más costoso y esto hace que los competidores permanezcan activos.

#### D.Barreras Emocionales: Media alta

Existe una alta barrera emocional para el sector de las terapias alternativas debido a que muchos de los terapeutas y profesionales de este sector, esto hace parte de la identidad personal para los trabajadores, además de tener la confianza de los pacientes es importante para mejores tratamientos por lo que los pacientes tienden a desarrollar vínculos y este tipo de relación puede llegar a afectar emocionalmente al los pacientes, todo esto puede afectar al terapeuta y puede dificultar la salida del sector.

Por otro lado, otra de las salidas emocionales que pueden afectar a este sector es la reputación, el cerrar el centro terapéutico puede generar mala reputación a los profesionales en las terapias y reducir el riesgo de operaciones, y afectar a largo plazo su trabajo por lo que impediría que cerrara fácilmente el centro médico, además de que algunos centros médicos nacen como proyecto personal o como legado y renunciar a este sector significa el renunciar a un legado, lo cual puede estar ligado a una carga emocional.

*Ilustración 15.. Eficiencia por actitud.*



*Fuente: Elaboración propia*

La satisfacción se puede medir por la eficacia con la que la experiencia del usuario, como resultado de la utilización del producto o servicio, satisface las expectativas del comprador respecto al valor. Como se muestra en la anterior gráfica la confianza del paciente hace parte relevante de los puntos clave de este sector, a medida que la confianza de los pacientes aumenta, también incrementa el vínculo emocional, la calidad percibida del paciente, la experiencia del cliente, la satisfacción de los tratamientos, la efectividad de los tratamientos y la lealtad. Sin embargo, esto puede llegar a ser un problema a largo plazo, en caso de que decidan salir del

sector. Esto puede traer problemas emocionales para ellos e impedir su salida del mercado o traer dificultades para hacerlo.

Debido a lo anteriormente mencionado, las empresas pueden seguir operando a pesar de pérdidas e intentar sostenerse a pesar de tener márgenes ajustados, más ligado a un aspecto emocional, por lo que puede perjudicar aún más a las empresas que quieran salir del mercado. Por otro lado, esto puede incrementar la rivalidad debido a que existe la posibilidad de implementación de estrategias de marketing más agresivas, personalizaciones y fidelizaciones, lo que intensifica esa rivalidad entre competidores y generando una competencia rígida.

#### E. Restricciones sociales- Gubernamentales: Bajo

Actualmente, en el sector de terapias alternativas la reglamentación es limitada; sin embargo, está incrementando, las terapias alternativas como los son la acupuntura, homeopatía, reiki están reglamentadas por el ministerio de salud dentro del marco de las medicinas y practicas alternativas y complementarias, sin embargo esta reglamentación aun no es tan fortalecida, ni cuenta con requisitos específicos para operar en Colombia por lo que las barreras de salida por reglamentación gubernamental es baja, lo cual tiende a incrementar las rivalidad entre competidores.

Según el ministerio de salud, “a partir de la ley 14 de 1962, se restringe la práctica de la homeopatía solo a médicos titulados por instituciones de educación superior”, (Medicina alternativa y terapias alternativas, 2007)

El decreto 2753 de 1997, expedido por el Ministerio de Salud, en su artículo 4 dice que "Los prestadores de servicios de salud deben tener en cuenta en el diseño de sus servicios la

diversidad étnica y cultural de la población, y pueden incorporar los diversos procedimientos diagnósticos. (Medicina alternativa y terapias alternativas, 2007)

Por otro lado, aunque este sector sigue creciendo y los pacientes tienden a buscar ayuda complementaria a través de este tipo de medicina tradicional, sigue existiendo escepticismo por parte de una gran parte de la sociedad la cual no está de acuerdo en que se apliquen y se complemente en la medicina tradicional debido a que no tiene la suficiente investigación científica o les hace falta respaldo clínico. Debido a que no existen tantas barreras gubernamentales ha incrementado la rivalidad competitiva dentro del sector.

Tabla 57. Poder de Negociación de Compradores

<b>FUERZAS Y FUENTES COMPETITIVAS</b>						Regresar al Menú
<b>EMPRESA XYZ LIMITADA</b>						Imprimir
<b>PODER DE NEGOCIACION DE COMPRADORES</b>						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Grado de concentración		x				
2 Importancia del proveedor para el comprador				x		
3 Grado de hacinamiento		x				
4 Costos de cambio				x		
5 Facilidad de Integración hacia atrás					x	
6 Información del comprador sobre el proveedor				x		
7 Los compradores devengan bajos márgenes				x		
8 Grado de Importancia del Insumo			x			

*Fuente: Elaboración propia*

#### 1. Grado de concentración: Medio alto

Actualmente, dentro del mercado de terapias alternativas existen muchos centros que ofrecen terapias alternativas, incluso en centros de medicina convencional están adaptando esta modalidad a sus diferentes tratamientos de medicina.

Según el ministerio de salud, existe una numerosa oferta de prestadores de servicios de terapias alternativas en Medellín y Bogotá, muchos de estos centros son pequeños, lo cual indica que existe una amplia oferta en el mercado y los clientes tienen más poder en la decisión.

Actualmente, existen todo tipo de centros que ofrecen varios tipos de yoga, empezando con el tradicional, otros centros son complementarios con otro tipo de tratamientos ya sea clínico o para reducir el estrés o ansiedad como terapias con perros, las cuales son otro tipo de yoga. Sin

embargo, existen centros de yoga que son más pequeños por lo que tienen menos espacio para competir con los centros dominantes o con un alto valor, al existir una alta concentración dificultan la entrada a nuevos competidores lo que dificulta la competencia externa y facilita la competencia interna dentro del sector.

Según informes del Centro Nacional de Salud Complementaria e Integral, alrededor del 40 % de los adultos y el 12 % de los niños estadounidenses utilizan algún tipo de medicina alternativa para el tratamiento de enfermedades crónicas y la salud en general. (Grand view research, 2025)

## 2.Importancia del proveedor para el comprador: Medio bajo

En el sector de las terapias alternativas, en especial en yoga muchos de estos servicios tienden a percibirse como fácil de intercambiar en el caso de que no se tenga un vínculo emocional con el terapeuta o no estén fidelizados a la terapia alternativa, por lo que no existe un proveedor único para los clientes. Por otro lado, es común que los clientes tiendan a buscar y probar varios centros de yoga y varias técnicas para saber que es lo que más se acomoda a sus gustos y sus necesidades, además de cuál es más efectivo para su tratamiento, por lo que si un centro de yoga no los convence tienen facilidad de cambio sin una pérdida significativa para ellos. La experiencia de yoga depende de la confianza, de la empatía; sin embargo, no siempre está bloqueada por el proveedor debido a que existen más que pueden llegar a ofrecer servicios similares.

Esto tiene un efecto en el poder de los compradores debido a que pueden cambiar de proveedor sin tener un cambio drástico o consecuencias, ya sea en su tratamiento, precio, experiencia, calidad, flexibilidad, entre otras, por lo que esto les tiende a dar más poder frente a la negociación. Además de que, al ser un sector homogéneo en donde los competidores ofrecen los mismos servicios a un precio similar, permite que los compradores busquen lugares que ofrezcan yoga a un menor precio, que haya más descuentos, condición que los favorezcan, tarifas y beneficios generales dentro de esta terapia y se adapte más a lo que buscan.

### 3. Grado de hacinamiento: Medio alto

Actualmente, en el sector de las terapias alternativas ya existen muchos centros de terapias o incluso médicos que ofrecen diferentes tipos de terapias, además de que hay muchos centros de terapias en varias ciudades como en Medellín, Bogotá y Cali y existen terapeutas independientes o negocios en otros sectores como en el de la salud en los cuales aplican esto como un valor agregado de su modelo de negocio. Este mercado está impulsado por lo general por factores como el bienestar, las emociones, la salud por lo que sigue creciendo la demanda, en la actualidad las personas son más conscientes del cuidado de su salud y un estilo de vida más saludable.

En el caso de este sector, los centros terapéuticos compiten por clientes debido a que muchos de los que son nuevos dentro del mercado buscan que los clientes sean leales y se fidelicen con su marca por lo que aumentan el nivel de promociones, ofertas, publicidad, o factores diferenciadores dentro de las terapias. Al entrar en el mercado, lo más común es bajar el

precio en los servicios básicos ofrecidos para así atraer clientes y ganar visibilidad, ya sea digital, en redes sociales y competir de forma más agresiva.

Sin embargo, esto tiene un efecto en el poder de negociación de los compradores debido a que tienen más alternativas de elección dependiendo de sus preferencias, disponibilidad y precio, esto les da mayor poder al elegir el precio, reputación, calidad percibida debido a que saben que existen más centros terapéuticos que ofrecen servicios similares, con los cuales pueden reemplazar teniendo en cuenta sus gustos.

#### 4. Costos de cambio: medio bajo

Para empezar dentro de las terapias alternativas no existe un contrato de permanencia a los clientes para que no haya la brecha de cambio entre distintos centros, por lo que los pacientes pagan por sesiones, paquetes o por terapias, lo que facilita que los pacientes cambien fácilmente. Por otro lado, existen centros de terapias que ofrecen membresías o programas integrados, lo cual aumenta el costo de salida para muchos usuarios, pero esto no es una regla, es decir no suele aplicar en todo el sector.

Esto afecta el poder de negociación de los usuarios cuando los costos son bajos los usuarios pueden amenazar con irse con la competencia en caso de que no estén satisfechos por algún motivo, ya sea precio, calidad, horario o condiciones de servicio.

Por otro lado, existen los usuarios que tienen convenios o paquetes con terceros de los cuales no tienen un gran poder de decisión debido a que otra empresa u otro centro médico pudo

contratar de forma masiva, por el contrario, si es consumidor directo el poder de decisión aumenta.

Esto tiene relación con la rivalidad de competidores y tiene un efecto debido a que muestra una alta competencia cualitativa entre la reputación de centros de terapias alternativas, lo que cambia la estrategia en muchas empresas para lograr atraer más clientes.

#### 5.Facilidad de integración hacia atrás: Bajo

La integración hacia atrás por parte de los compradores de terapias alternativas resulta muy limitada, reduciendo de esta manera el poder que tienen de negociar. Solo abrir un estudio de yoga requiere de una inversión estimada inicial de 15,000 USD para estudios pequeños y 100,000 USD para sedes más amplias, en las que incluye acondicionamiento de espacio, permisos mobiliarios, sistemas HVAC y costos operativos (Lusnia, 2025). Pasando a otra terapia como la acupuntura, su integración es aún más limitada, ya que requiere de licencias obligatorias, por lo que hay barreras regulatorias y requieren de una uniformidad normativa, dificultando la posibilidad de que el usuario promedio pueda ofrecer el servicio sin cumplir estos requisitos tanto legales como técnicos, los cuales suelen ser bastante elevados (Lopez.O.G, 2019). Estas barreras que existen para ejercer las terapias alternativas de forma comercial son elevadas, lo que reduce la posibilidad de que ellos puedan replicarlas y convertirse en competidores.

## 6. Información del comprador sobre el proveedor: Medio Bajo

Dentro del mercado de las terapias alternativas, es percibirle como existe una gran asimetría de información. Normalmente, los proveedores de estos servicios suelen tener mucho más conocimiento técnico, de credenciales, calidad y sobre los riesgos asociados que los mismos usuarios que las practican. Esto limita la negociación de los usuarios, ya que en el mercado suele ser un fenómeno recurrente, en donde la dificultad para que los usuarios puedan evaluar de forma completa la calidad del servicio practicado fortalece al proveedor frente al comprador.

Para las terapias alternativas como por ejemplo la acupuntura, el reiki o la aromaterapia, los usuarios tienen acceso limitado a la información, esto debido a las pocas certificaciones uniformes que existen, la poca transparencia regulatoria dentro del mercado, y la poca estandarización de los costos asociados a los servicios, entre otros factores. Esta información que tiene el proveedor suele depender de los testimonios, la credibilidad y la experiencia de estos, más que en información objetiva por medio de estudios institucionales o auditorías públicas.

Por otro lado, hay una creciente demanda por la transparencia de información en el mercado, integrando herramientas que comparan los precios y la calidad de los servicios, pero aún su alcance masivo es limitado en el nicho de las terapias alternativas, por lo que no existen plataformas confiables para su comparación transparente (Cordina & Greenberg, 2020).

## 10. Los compradores devengan bajos márgenes: Medio Bajo

Aunque los compradores de terapias alternativas no devengan bajos márgenes económicos al contratar este tipo de servicios, estudios han mostrado como si muestran que logran conseguir márgenes de valor en bienestar, salud y calidad de vida, teniendo de esta forma cierta disposición a pagar un valor más elevado y limitando de esta forma su poder de negociación ya que el costo beneficio obtenido es muy superior. Un ejemplo es la acupuntura, en la que se ha demostrado que es rentable para el manejo del dolor crónico, manteniendo ratios que son efectivos en términos del costo y son bastante aceptables para los estándares (Taylor.P, Pezzullo.L, Grant.S.J, Bensoussan.A, 2024). Para añadir, en la medicina complementaria se indica como los usuarios de las terapias alternativas valoran en mayor medida la calidad del servicio, la eficiencia del tratamiento, el entorno físico, el factor espiritual que puede proveer el servicio y la ética naturalista de las terapias (Dodds.S, Bulmer.S, Murphy.A.J, 2014). Estos beneficios no son económicos como tal, pero tienen elementos que logran que el usuario perciba en mayor medida el beneficio que obtiene por la adquisición de las terapias.

## 8.Grado de importancia del insumo: Equilibrio

En las terapias alternativas, el servicio si tiene importancia para su bienestar físico y emocional. Esto refleja como estos servicios con relevantes en gran medida para lograr sus objetivos personales y mejorar su salud y calidad de vida, algo que también puede verse reflejado con los beneficios que buscan los pacientes que practican o están en el proceso de reproducción asistida. Esto en teoría, reduce el poder del comprador a comparación del proveedor del servicio.

No obstante, esta importancia no suele ser tan importante para considerarse como crítica del costo total por parte del comprador. Esto se debe a que, en el mercado, el cliente tiene cierta flexibilidad como la opción de practicar otro tipo de terapias, cambiar de proveedor del servicio, o sustituir estas terapias por otros tipos de bienestar, como el ejercicio, la meditación y otras prácticas.

Fuentes como la BMC han mostrado como muchas terapias alternativas resultan efectivas en relación con su costo ya que mejoran los resultados en la salud de los clientes, lo cual añade valor e importancia a este tipo de servicios. Aun así, los gastos por parte del cliente no resultan ser tan elevados, entrando en un campo de costo relativamente bajo. Además, la oferta de estas terapias es amplia, dándole nuevamente flexibilidad a elegir sin urgencia para considerar qué terapia puede satisfacer en mayor medida las necesidades de cada uno. De esta forma, la importancia aún es moderada para el cliente, que si bien le da poder al proveedor por medio de los beneficios que puede traerle este tipo de terapias, no es enteramente determinante para el cliente (Herman et al., 2005).

Tabla 58. Riesgo de Ingreso

<b>FUERZAS Y FUENTES COMPETITIVAS</b>		Regresar al Menú					
EMPRESA XYZ LIMITADA		Imprimir					
RIESGO DE INGRESO							
		Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
<b>Barreras de Entrada</b>		<a href="#">Ocultar detalle</a>					
1	Niveles de economías de escala			x			
2	Operaciones Compartidas	x					
3	Acceso privilegiado materias primas					x	
4	Procesos productivos especiales			x			
5	Curva de aprendizaje		x				
6	Curva de experiencia				x		
7	Costos Compartidos	x					
8	Tecnología				x		
9	Costos de Cambio		x				
10	Tiempos de Respuesta			x			
11	Posición de Marca	x					
12	Posición de Diseño	x					
13	Posición de Servicio	x					
14	Posición de Precio			x			

Fuente: Elaboración propia

Tabla 59. Riesgo de Ingreso 2

14	Posición de Precio			x			
15	Patentes					x	
16	Niveles de Inversión	x					
17	Acceso a Canales	x					
<b>Políticas Gubernamentales</b>							
18	Niveles de Aranceles					x	
19	Niveles de Subsidio				x		
20	Regulaciones y marco legal		x				
21	Grados de Impuestos		x				
<b>Respuesta de Rivales</b>							
22	Nivel de liquidez		x				
23	Capacidad de endeudamiento		x				

Fuente: Elaboración propia

## 1. Niveles de economía de escala: Equilibrio

En el sector de terapias alternativas, las economías de escala son bastante moderadas, esto se debe a que la producción o el servicio no depende de volúmenes grandes a nivel industrial, sino de la personalización de la experiencia del usuario. Sin embargo, Reprotec al ser una clínica con una operación bastante estructurada, podría aprovechar la estructura médica que ya es existente, para así poder incorporar los servicios complementarios como lo son las terapias alternativas sin necesidad de adquirir altos costos fijos en adaptaciones adicionales. (OMS, 2019)

Esto se convertiría en una ventaja competitiva muy grande frente a pequeños emprendimientos o terapeutas independientes, ya que podría reducir el costo por sesión para los usuarios al distribuir los diferentes gastos de operación entre las diferentes líneas que maneja la clínica. Por lo tanto, el efecto a escala no será masivo como en industrias sino sería relevante en términos de la eficiencia operativa. (OMS, 2019)

## 2. Operaciones compartidas: Alto

Hablando de Reprotec, las operaciones compartidas representan una gran ventaja competitiva. La clínica cuenta con infraestructura médica, personal excelente y procesos administrativos claros, lo que facilita la integración de nuevas líneas de servicios como lo son las terapias alternativas, sin crear nuevas unidades operativas de manera independiente. (Global Wellness (2025).

Un ejemplo, el mismo espacio físico que ya existe como lo son los consultorios y las áreas de relajación, que se pueden adaptar para ofrecer las sesiones sensoriales previas y posteriores a los procedimientos médicos. De la misma manera los equipos administrativos, los sistemas

operativos de agendamiento y los canales de comunicación pueden compartirse con el área de las terapias alternativas, reduciendo así los costos fijos y generando la unión entre los servicios.

### 3. Acceso privilegiado a materias primas: Bajo

En las terapias alternativas, las materias primas varían según la especialidad de. Ada una: desde aceites esenciales, agujas, hierbas, implementos biomecánicos, cuarzos y demás. Sin embargo la característica en común es que la mayoría de estos insumos de calidad terapéutica son importados. Es por esto, que el acceso privilegiado no depende como tal de un monopolio, sino de establecer una buena relación con los proveedores que sean certificados para que se garantice una trazabilidad de los productos y contar con muy buenos procesos de calidad.

En el caso de Reprotec, la ventaja debe de estar centrada en la elección rigurosa y homologación de proveedores confiables y calificados. Global Wellness (2025).

### 4. Procesos productivos especiales: Equilibrio

Dentro del sector de terapias alternativas, la prestación de servicios no requiere de procesos industriales difíciles, pero si de procedimiento con un estándar garantizado y controlado, que promuevan la seguridad del paciente y la efectividad de las terapias. Cada terapia exige un protocolo específico, desde la limpieza hasta la estimulación física y sensorial.

(Rivera, Gomez, Mendez, 2025) . En el caso de Reprotect, estos procesos son críticos porque deben de ser adaptados a un entorno regulado como lo es el médico, la clínica debe de asegurar bioseguridad y trazabilidad de los materiales y normas sanitarias. La experiencia de Reprotect en manejo médico y calidad le permitirá incorporar estos procesos de manera más fácil y sin grandes inversiones. Lo único que se necesita es que sea estandarizado, la documentación clara y el cumplimiento de las normas.

#### 5. Curva de aprendizaje: Medio alto

La incorporación de terapias alternativas en las clínicas, como lo es Reprotect implica una curva de aprendizaje elevada, especialmente en fases iniciales. Cada terapia requiere un conocimiento técnico, comprensión del comportamiento y dominio de los límites. El personal de Reprotect debe de aprender nuevas competencias, tanto en técnicas terapéuticas seguras como en habilidades blandas. Sin embargo, una vez alcanzado este paso de aprendizaje organizacional y tener protocolos estandarizados, la curva será mucho menos exigente y más eficiente. (Rivera, Gomez, Mendez, 2025)

A largo plazo la inversión en la formación inicial se podría convertir en un activo intangible como lo es el conocimiento especializado que diferenciara a la clínica en el mercado de la salud reproductiva.

## 6. Curva de experiencia: medio bajo

En el mercado de las terapias alternativas, la curva de experiencia es la capacidad de las empresas para mejorar su servicio y optimizar sus procesos a medida que adquieren práctica. A diferencia de un producto tangible, el servicio de terapias depende de la interacción humana y la atención. (Rivera, Gomez, Mendez, 2025)

En el caso de Reprotec, todos los pacientes de cada ciclo merecen una retroalimentación directa sobre la efectividad emocional de las sesiones. Este aprendizaje acumulado fortalece la curva de experiencia a nivel institucional, lo que transforma el procedimiento replicable y medible, lo que permite mantener la calidad sin depender de terapeutas externos. En síntesis, la curva de experiencia mejora con la práctica y la retroalimentación continua.

## 7. Costos compartidos: Alto

Los costos compartidos representan una gran ventaja para las empresas que operan en entornos con muchas disciplinas. En lugar de crear nuevas estructuras, las empresas pueden integrar distintas terapias para así optimizar recursos y reducir gastos operativos. Para Reprotec, debería ser la posibilidad de usar sus instalaciones y áreas de atención para ofrecer las diferentes terapias, de esta manera los costos fijos se distribuyen dentro de las diferentes líneas de negocio.

Asimismo, la clínica podría compartir sus canales de comunicación y la base de datos entre los diferentes servicios. Este esquema no solo crearía la reducción de costos, sino que fortalecería la integración entre la medicina tradicional y las terapias alternativas. Es por esto que

el nivel se considera alta, ya que los costos compartidos le permiten a la empresa integrar la áreas creando una rentabilidad sostenible. (NCCIH, 2021)

#### 8. Tecnología: Medio bajo

La tecnología intensiva no es de tan gran importancia para el mercado de las terapias alternativas, pero si de instrumentos, equipos y plataformas que mejoran la calidad y la consistencia del servicio. Cada terapia depende de in nivel de soporte en tecnología diferente. Para Reprotec, el componente tecnológico se convierte en una gran ventaja a nivel de estructura, su infraestructura medica ya tiene un sistema de monitoreo clínico y de control y con plataformas digitales de seguimiento para los pacientes. Esto le permite a la compañía integrar los servicios muy fáciles dentro de su entorno médico. Además, la adopción de tecnología digital para tener una app, sesiones virtuales o registro de resultados amplia el acceso a los servicios y genera datos útiles para medir el bienestar y la satisfacción. (NCCIH, 2021)

#### 9. Costos de cambio del comprador: Medio Alto

En las terapias alternativas, los costos de cambio tienden a ser bajos, ya que los usuarios pueden cambiar de terapeutas, de centro o de modalidad de servicio sin asumir problemas, además la gran oferta de opciones y sus modalidades facilita la movilidad del cliente. Para Reprotec, esta característica representa una amenaza competitiva, los pacientes podrían recurrir a

otros proveedores, otros centros o demás, sin embargo, la clínica puede contrarrestar este riesgo mediante la creación de vínculos emocionales de confianza.

Aunque el costo económico de cambio es bajo en el sector, las organizaciones que logran construir buenas relaciones basada en la fidelización y empatía logran buenos resultados y elevar costos tangibles de sustitución. (NCCIH, 2021)

#### 10. Tiempos de respuesta: Equilibrio

Los tiempos de respuesta son un factor crítico de competitividad, ya que los clientes valoran mucho la inmediatez y la disponibilidad en la atención. La mayoría de los clientes buscan soluciones rápidas, lo que obliga a los centros a ofrecer agendamientos ágiles y una comunicación efectiva. (WIPO, 2023). Reprotec, tiene que tener los tiempos de respuesta como un punto fuerte, su sistema de citas, canales digitales y personal administrativo debe de permitir programar las sesiones dentro del mismo proceso clínico sin generar demoras o sobre carga operativa. Además, la posibilidad de ofrecer sesiones híbridas, para reducir los tiempos de espera y facilitar la continuidad de los tratamientos para los pacientes que no puedan desplazarse. Los tiempos de respuesta en reprotéc son altos en eficiencia y representan una ventaja competitiva dentro del sector.

### 11.Posición de marca: Alto

En el sector de terapias alternativas, la posición de marca es un factor con gran importancia, ya que atrae y retiene clientes, especialmente en un entorno donde es necesaria la reputación y la confianza. A diferencia de los sectores industriales, aquí la marca se asocia con el profesionalismo, la credibilidad y el bienestar emocional que transmite el proveedor. Reprotec posee una marca consolidada dentro del sector salud en Colombia, especialmente en el campo de fertilidad, haciendo que los pacientes perciban la marca como segura, respaldada y científica. La clave aquí está en comunicar la coherencia entre ambas líneas de medicina tradicional y las terapias alternativas, bajo un mismo propósito que es mejorar la experiencia de los pacientes, con estas diferentes estrategias de comunicación basadas en la experiencia científica y la evidencia para fortalecer su marca como pionera en el modelo de salud emocional asistida. (WIPO, 2023)

### 12.Posición de diseño: Alto

El diseño cumple una función estratégica que trasciende la estética, ya que representa la identidad del servicio de la empresa, la confianza que se le debe de generar al usuario y la experiencia emocional. Un diseño coherente transmite profesionalismo en todos los ámbitos y también bienestar ya que la percepción sensorial tiene un peso elevado. El diseño de Reprotec, general armonía, calma y seguridad clínica, lo que hace en la integración de las terapias alternativas un entorno médico que exige equilibrar lo científico con lo emocional. A nivel de comunicación, un diseño debe de ser bien estructurado para que así refuerce la percepción de la

marca al ser humana, científica y moderna, asimismo es importante un diseño experiencial, ya que permite diferenciar un tanto mas fuerte la oferta de servicios. (NCCIH, 2021)

### 13.Posición de servicio: Alto

La posición de servicio está directamente relacionada con la calidad del acompañamiento y la experiencia emocional que reciben y perciben los pacientes. Dado que la mayoría de las terapias buscan crear una relajación, una conexión interior y un bienestar mental, el servicio debe de ser humano, cercano y empático.

Reprotec posee una ventaja muy grande en este aspecto, ya que su trayectoria en atención medica le ha permitido construir una cultura de servicio centrada en el cuidado integral de los pacientes, es por esta que la integración de las diferentes terapias se ajusta a este modelo de atención humanizada. (NCCIH, 2021)

Cada interacción, en cualquier ámbito de la cadena de servicio se debe de convertir en una oportunidad para fortalecer la relación emocional con los pacientes. La empatía y la comunicación son las encargadas de reforzar la percepción del acompañamiento continuo.

#### 14.Posición de precio: Equilibrio

El mercado en Colombia de las terapias alternativas se caracteriza por una gran dispersión de precio. Existen múltiples ofertas de todos los precios, esto reflejando no solo el costo operativo sino el posicionamiento de la marca, la calidad y el nivel de profesionalismo.

Hablando de Reprotec, la posición de precio es media, ya que no compite en el segmento bajo costo, pero busca ubicarse en un servicio exclusivo. La estrategia se basa en ofrecer valor percibido, justificando el precio mediante la confianza, el respaldo clínico y los resultados.

La integración de las terapias alternativas legitimaría el precio ante los pacientes, lo que haría que ellos paguen más por un servicio más seguro y adaptado a su proceso personal. (WIPO, 2023)

#### 15.Patentes: Bajo

En el mercado de terapias alternativas, las patentes son limitadas y no tienen mucho uso, esto debido a que las prácticas son basadas en conocimiento tradicional, ancestral o de dominio de todos. Esto tiene como significado que no existen derechos exclusivos sobre estos métodos de terapias, aunque si pudieran patentarse algunos elementos que se utilizan en las terapias.

Para Reprotec, podría significar una característica como una oportunidad, por un lado, el tener diferentes terapias se pueden facilitar su acceso, por otro lado, aumenta la competencia ya que cualquier centro podría ofrecer lo mismo.

La clínica podría diferenciarse no a través de las patentes sino a través de la propiedad intelectual que les apliquen a los servicios. (WIPO, 2023)

#### 16. Niveles de inversión: Alto

Entrar al mercado de terapias alternativas necesita de una inversión moderada, esta debería ser destinada principalmente a la adecuación de los diferentes espacios, la capacitación del personal, la adquisición de equipos de marketing de experiencia. Sin embargo, los niveles de inversión tienden a variar según el tipo de terapia a trabajar: como por ejemplo yoga o reiki requieren infraestructura, la acupuntura y la aromaterapia necesitan mayores insumos.

En el caso particular de Reprotec, la inversión se reduciría debido a que ya cuentan con instalaciones médicas, personal y equipamiento clínico, lo que haría que la incorporación de estas terapias complementarias sin construir nuevas áreas. La principal inversión radicaría en la formación de personal, la ambientación y los insumos.

Por lo tanto, el nivel de inversión sería medio, es decir que nos constituiría una barrera de entrada, pero si requiere de una planificación financiera y una buena gestión.

#### 17. Acceso a canales de distribución: Alto

Los canales de distribución en la industria de las terapias alternativas son diversos y se dividen en tres grupos: presenciales, digitales y corporativos. Estos canales presenciales serían

las clínicas, spas, centros y estudios; los digitales serían plataformas, redes sociales y tiendas online, mientras que los corporativos incluirían alianzas con empresas.

Reprotec cuenta con una gran ventaja en el acceso a canales, teniendo en cuenta que dispone de una base de clientes recurrentes, una plataforma activa y diferentes alianzas con aseguradoras. Asimismo, podría aprovechar su reputación clínica para así distribuir sus productos y servicios complementarios a los tratamientos a través de su página web y su red institucional.

El reto estaría en fortalecer su canal digital con una experiencia sensorial y de usuarios incorporando diferentes herramientas interactivas que faciliten los tratamientos y actividades de los pacientes. Tienen que tener una gran capacidad de combinar canales físicos y virtuales.

## Políticas Gubernamentales

### 18. Niveles de aranceles: Bajo

En el mercado colombiano, las terapias alternativas tienen menos aranceles que otros sectores de la economía, situándose en un promedio moderadamente bajo. Según una guía, el sistema arancelario colombiano tiene un nivel general que oscila entre el 0-5% para bienes de capital, insumos y materias primas que no son producidas nacionalmente. Adicionalmente, tiene un arancel del 10% para la mayoría de productos manufacturados y un arancel entre el 15% y el 20% para bienes de consumo, o considerados como bienes sensibles (Trujillo et al., 2025).

Para el sector de las terapias alternativas, este riesgo de ingreso se refiere a la facilidad para nuevos entrantes en adquirir o importar insumos clave para la práctica de estas, como mats de yoga, equipo especial para pilates, aceites esenciales o material para acupuntura. Actualmente, todos estos insumos pueden importarse de manera sencilla, sin aranceles significativos. Esto reduce la barrera de entrada en el sector con respecto a la importación de insumos, favoreciendo de esta manera a la incorporación de nuevos actores y competidores.

#### 19. Niveles de subsidio: Medio bajo

En el sector de las terapias alternativas en Colombia, este tipo de negocios no parecen beneficiarse de subsidios considerables que logren reducir sus costos de entrada o que les den una ventaja competitiva considerable frente a nuevos competidores. Un documento publicado por el Ministerio de Salud muestra como las terapias alternativas fueron integradas al marco de políticas de salud integrativa, lo cual puede facilitar su integración y formalización dentro del mercado, pero no incluye subsidios directos para nuevos actores (Ministerio de Salud y Protección Social, 2018). Hay entidades de salud en el país como Colsubsidio que ofrecen este tipo de servicios como parte de complementos de salud, lo cual puede ser considerado como un subsidiario indirecto, ya que con esto los centros de terapias alternativas pueden reducir el coste para el usuario final por medio de su incorporación con el plan médico de estas entidades. Sin embargo, estas asociaciones con entidades de salud no son lo mismo que la obtención de un subsidio por parte del gobierno que logre reducir la barrera de entrada.

## 20. Regulaciones y marco legal: Medio alto

En Colombia, el mercado de las terapias alternativas está sujeto a regulaciones que exigen el cumplimiento de ciertas normas para la operación de estos centros. Un ejemplo es la ley 1164 de 2007, que establece que, en el sector de talento humano, los instructores deben disponer de ciertos requisitos académicos y formativos, con acreditación que pruebe que están capacitados para ejercer las terapias (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos, 2007). De la misma forma, la resolución 02927 regula la prestación de este tipo de servicios dentro de los prestadores de la salud, con normas científicas, técnicas y administrativas para terapias como acupuntura (Diario Oficial de Colombia, 1998). Además, está la ley 1751 de 2015, más específicamente en el artículo 19, donde se expresa que el código de talento humano en salud contiene normas acerca de quién puede ejercer las terapias alternativas, informando que deben acreditarse mediante formación profesional reconocida por el gremio. Finalmente, los lineamientos técnicos para las terapias alternativas del Ministerio de Salud y Protección Social muestran cómo deben operar dentro del sistema de la salud, implicando de esta manera la preparación institucional del personal, los criterios de habilitación de los centros y un componente de seguimiento para estas (Ministerio de Salud y Protección Social, 1970).

Con esto dicho, las regulaciones y el marco legal si representan un nivel de riesgo de ingreso para nuevos competidores, debido a que deben cumplir ciertos requisitos y acreditaciones frente al gobierno para poder operar de forma legal. Esta barrera no es tan alta como otros sectores de la salud como las farmacias, pero si es significativa, especialmente para terapias con manipulación corporal como la acupuntura.

## 21. Grados de impuestos: Medio alto

En Colombia, las terapias alternativas están ligadas a la resolución 2927 de 1998 que regula la práctica profesional, esta resolución especifica que los centros de medicina tradicional o de terapia deben cumplir con los estándares establecidos como profesional, administrativo y fiscal. Por otro lado, debe cumplir con la ley 2010 de 2019 en la cual deben cumplir con obligaciones como tener un lugar habilitado y tener profesionales que estén certificados en las terapias alternativas, además de esto existen algunos centros que no pagan IVA por esta normativa, sin embargo, las terapias alternativas tienen una normativa en la cual no son claras a que tipo de medicina pertenecen por lo que no aplica en estos casos.

Por otro lado, en caso de que las terapias alternativas no estén reconocidas como servicios médicos, quedan agravadas con IVA o incluso con más obligaciones como recursos de habilitación, registro, infraestructura, por lo que los costos en impuestos siguen creciendo para este sector y tiene costos fijos que hace que aumente todos los impuestos del centro de terapias.

Para un nuevo competidor que recién está entrando en el mercado, los costos de los impuestos son altos y tiene un riesgo alto dentro del mercado, no es un sector con excesivamente altos y la carga fiscal es moderada, por lo que mitiga los costos del sector.

Respuesta de Rivaless

## 22.Nivel de liquidez: Medio alto

En Colombia, los centros médicos no son grandes, sino pequeñas instalaciones que prestan este tipo de servicios, pueden ser unidades independientes, es decir cuentan como microempresas, debido a esto no cuentan con un capital porque la liquidez es limitada. Debido a esto, el nivel exigido de liquidez no es muy alto, además de que la inversión inicial no suele ser tan amplia como en las empresas a gran escala, por lo que más competidores pueden entrar al mercado de forma fácil.

Existe un desafío notable en la liquidez de los servicios de salud o de terapia, “Las limitaciones en el flujo de los recursos entre los agentes del sistema han afectado la liquidez de las EPS y los prestadores, así como su capacidad para realizar inversiones que mejoren la eficiencia en el uso de los recursos y la calidad de los servicios”(Investigaciones económicas, 2023). Este es un ejemplo de que el factor de liquidez dentro de estos sectores es relevante, lo cual podría traer desafíos para las microempresas.

## 23.Capacidad de endeudamiento: Medio alto

El sector de terapias alternativas normalmente opera con una inversión moderada de activos en los cuales cuentan con infraestructura, personal, materia prima, de los cuales no exigen mayor costo. Lo cual indica que las microempresas pueden empezar con un capital pequeño sin un endeudamiento; sin embargo, o para expandirse y darse a conocer en mayor

extremo, suele requerir una inversión más alta en lo que puede generar endeudamiento para el centro de terapias.

Dentro del sector de terapias alternativas no es difícil entrar, debido a que no existen muchas barreras de entrada y es relativamente fácil entrar al mercado, incluso con una inversión inicial no tan alta es posible entrar al mercado. El desafío está en mantenerse debido a que existe una alta competencia en las cuales existen convenios o son de mayor escala, por lo que las empresas tienen que buscar estrategias para aumentar su demanda, ser más innovadores en todos los aspectos, debido a esto necesitan una inversión más alta, la cual se puede convertir en deuda si la empresa no organiza y plante una buena estrategia de crecimiento en el sector.

Tabla 60. Poder de Negociación de proveedores

<b>FUERZAS Y FUENTES COMPETITIVAS</b>						<a href="#">Regresar al Menú</a>
<b>EMPRESA XYZ LIMITADA</b>						<a href="#">Imprimir</a>
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Grado de concentración					✘	
2 Presión de sustitutos		✘				
3 Nivel de ventaja		✘				
4 Nivel de importancia del insumo en procesos			✘			
5 Costos de cambio				✘		
6 Amenaza de integración hacia delante				✘		
7 Información del proveedor sobre el comprador				✘		
8 Grado de hacinamiento	✘					

Fuente: Elaboración propia

## 1. Grado de concentración: Bajo

En el mercado de las terapias alternativas en Colombia, se muestra como hay una notable fragmentación. Datos indican que más del 40% de la población ha asistido a distintas terapias alternativas, reflejando una alta oferta y un mercado en el que hay muchos proveedores independientes dispuestos a dar este tipo de servicios (Diario Occidente, 2025). Además, el sistema nacional de salud ha logrado incorporar el ámbito de las medicinas y terapias alternativas complementarias (MTAC) por medio de un sistema integral de información de la protección social (SISPRO), evidenciando de esta manera como es un sector actualmente regulado pero que encuentra a muchos actores dispersos (Sispro, 2025). En Colombia aún no se encuentran importantes cadenas que dominan el sector o franquicias con control significativo, lo que es posible fijar un precio y condiciones uniformes para este tipo de negocios. Esta fragmentación dentro del mercado implica que ninguno de estos negocios tiene el poder suficiente para imponer condiciones ni controlar el mercado.

Debido a esto, el poder de negociación de los proveedores se ve afectado en gran medida. Al tener una alta oferta y muchos proveedores de distintos tipos de terapias, se reduce la capacidad para poner tarifas elevadas y establecer condiciones estrictas. Esto favorece en mayor medida a los clientes, ya que cuentan con una gran capacidad de flexibilidad para elegir el servicio y el proveedor que mas les pueda convenir, esto de forma equitativa y sin sesgos por parte de una empresa dominante.

## 2. Precisión de sustitutos: Medio alto

En Colombia, existen varios tipos de terapias alternativas, por lo que existe una gran facilidad para que los compradores puedan elegir entre varias terapias sustitutas que puedan satisfacer sus necesidades. Por un lado, el cliente puede optar por elegir la terapia que sea más accesible para ellos, optando por una con planes más económicos o que puedan practicarse de varias formas en las que puedan adaptarse a su estilo de vida. Un ejemplo puede ser optar por otras opciones como clases de baile, entrenamiento personalizado, y otras actividades que sustituyan estas terapias alternativas y que puedan ofrecer soluciones viables para ellos.

Un ejemplo es el estudio de mercado que se realizó par aun centro en Quibdó por la Universidad Libre, en la que muestran como la realización de actividades culturales como el baile, e incluso los ejercicios al aire libre, pueden considerarse como la amenaza más significativa de los sustitutos actuales, incluyendo las terapias alternativas (Rivas Valoyes, 2024). Otro punto importante es la implementación de nuevas tecnologías para sustituir las terapias actuales, como apps de yoga u otras actividades, programas autodidactas entre otras soluciones que amplían la gama de opciones que tienen los usuarios para lograr obtener el bienestar que buscan con un menor precio y mayor flexibilidad de uso. En Colombia, la oferta de las terapias alternativas va creciendo de forma amplia, con un 40% de la población ya recurriendo a la práctica de estas (Diario Occidente, 2025).

### 3. Nivel de ventaja: Medio alto

Las terapias alternativas en Colombia generan un valor agregado muy alto, que supera la simple práctica del servicio. Con la práctica de estas, los clientes obtienen mejoras considerables en el bienestar físico y emocional, implicando una percepción de valor único para cada cliente. Como ya vimos antes, el 40% de la población colombiana ya ha practicado este tipo de terapias, debido en parte porque perciben una oportunidad para obtener bienestar de una forma que no puede encontrarse en la medicina convencional (Valencia.F, 2001).

Además, ciertas investigaciones también muestran que algunas terapias alternativas pueden reducir los costos de atención médica para pacientes que tienen dolores crónicos, siendo una ventaja funcional al que presta este servicio (Pinilla et al., 2025). Estas formas en las que las terapias alternativas tienen la capacidad de generar valor en cada uno de los clientes es una gran ventaja competitiva para su posicionamiento, disponiendo de una demanda que están dispuestas a pagar sus servicios a cambio de un valor significativo para ellos en su bienestar. No obstante, esta ventaja no logra crear monopolios de poder dentro del mercado, debido en mayor medida a la gran oferta que también existe para cubrir la demanda, con una gran variedad de terapias y proveedores que diluyen la posibilidad de monopolizar el mercado.

#### 4. Nivel de importancia del insumo en procesos: Equilibrio

En el mercado de terapias alternativas, hay una gran variedad de insumos necesarios para ejercer estas prácticas, como por ejemplo camas de masajes, equipo de pilates, mat de yoga, entre otros. Estos insumos si bien no son obligatorios en todas las terapias, la implementación de estos logra que el proveedor pueda ofrecer un servicio mucho más completo e integral. Hay estudios que revelen como las terapias alternativas deben cumplir con normativas de habilitación, formación profesional y de disponer con el equipo necesario para su práctica de forma legal (Alonso Romero, 2014).

No obstante, estos insumos no son un cuello de botella para la práctica de estas, ya que algunas terapias como el yoga tienen elementos mínimos que facilitan la práctica y la gestión de este servicio en gran medida. Esto muestra como para algunas terapias, la barrera de entrada es bastante accesible en cuanto a insumos físicos, siendo el verdadero desafío los insumos intelectuales como el conocimiento de los instructores y la experiencia para que los clientes puedan practicarla de forma efectiva. Además, de requerir insumos, estos no suelen tener una vida útil desechable, por lo que pueden utilizarse de forma regular y así, reducir la barrera o el costo de adquisición de estos. Estos elementos implican que los proveedores si dependen de ciertos insumos, pero no muestran una vulnerabilidad aguda por la ausencia de algunos de ellos. En consecuencia, el proveedor tiene la capacidad de negociación al disponer en ciertas terapias de equipo indispensable, pero no es una ventaja que logra dominar por completo la negociación con los clientes.

## 5. Costos de cambio: Medio bajo

Los proveedores de estos servicios normalmente encuentran cierta facilidad para cambiar de insumos y de proveedores para la adquisición de sus insumos. Muchos elementos como tapetes de yoga, aceites esenciales, agujas para acupuntura, y más, pueden adquirirse en varias cadenas y distribuidores nacionales o extranjeros. Un ejemplo son los tapetes de yoga y pilates, que pueden encontrarse en lugares como Homecenter por un valor que ronda los 50,000 COP. Esto reduce el costo de cambio y le permite al proveedor poder cambiar de insumos sin grandes penalizaciones o consecuencias.

Sin embargo, no todos los casos son tan favorables. Unos equipos especializados como por ejemplo en acupuntura o en terapias corporales complejas, se requieren certificaciones para adquirirlos y una relación un poco más estrecha con los proveedores de estos instrumentos, lo que incrementa el costo de cambio para algunas terapias más especializadas. Para las terapias corporales en Colombia, los gastos iniciales en equipo, la infraestructura necesaria para practicar la terapia y el material pueden incrementar los costos fijos y dificultan en algunos casos el cambio de proveedor por parte de la empresa (Díaz Uribe, 2016). En resumen, los insumos suelen tener varios proveedores que facilitan el costo de cambio por parte de la empresa de terapias, pero en algunos casos, ciertos insumos pueden generar mayores barreras si se quiere cambiar de proveedor. En cuanto al poder de negociación por parte del proveedor, la facilidad con la que pueden adquirirse los insumos resta al proveedor poder de precios o condiciones.

## 6.Amenaza de integración hacia adelante: Medio bajo

En el mercado de las terapias alternativas, en teoría si podría existir una integración hacia adelante, por ejemplo, por parte de un proveedor de insumos para este tipo de terapias, o por parte de un terapeuta que quiera abrir un centro propio. Sin embargo, en la práctica, esta amenaza suele ser muy limitada. Primero, la entrada a una integración hacia adelante requiere de formación profesional, infraestructura adecuada y en algunos casos de ciertos permisos que imposibilitan o retrasan de forma considerable la integración por parte de estos actores. En segundo lugar, los centros especializados en la prestación de estos servicios dependen de la reputación, ubicación, testimonios y una red de clientes que limita la fácil entrada a nuevos competidores en el sector. En tercer lugar, los insumos provenientes de proveedores, como los aceites, equipos etc. Suelen tener un margen limitado para transformarse en un centro completo para la prestación de estos servicios, debido a que se necesita de entrega personal al proyecto, experiencia, credenciales y otros elementos que no dependen solamente del insumo físico en sí. Documentos como uno de la universidad de EAFIT muestran que quienes prestan este tipo de servicios deben contar con una buena infraestructura, planeamientos, localización, permisos y estructura de negocio definida (Diaz Uribe, 2016).

## 7.Información del proveedor sobre el comprador: Medio bajo

En el mercado colombiano, los proveedores de terapias alternativas manejan cierta capacidad para poder recopilar información acerca de sus compradores. Estos dentro de sus bases de datos pueden recopilar el historial de sesiones, la frecuencia de asistencia a las terapias,

preferencias sobre paquetes y servicios, e incluso el nivel de satisfacción acerca de la terapia. Esto les permite poder adaptar sus ofertas de mejor manera para fidelizar y gestionar relaciones con ellos. Una prueba de esto es el control de calidad que la mayoría de empresas de terapias necesitan constantemente para optimizar sus tratamientos, por lo que recurren a registros y seguimiento de cada uno de sus usuarios para recopilar datos y lograr estrategias de mejora (García Padilla et al., 2021).

Sin embargo, de la misma manera, esta información que los proveedores pueden recopilar de sus pacientes no suele ser tan profunda ni institucionalizada, como si podemos encontrar en otros mercados más industrializados o B2B. Esto se debe a que no existen grandes bases de datos de forma pública que los proveedores puedan usar para obtener información sobre comportamiento agregado de compra u otros elementos clave para optimizar de mejor manera sus ofertas. Esto se debe a que, en gran medida, estos centros funcionan de forma informal e individual en muchos casos, impidiendo la recopilación masiva de estos datos dentro del mercado. Con esto, el poder de negociación por parte del proveedor se ve altamente limitada, teniendo que recurrir a fuentes propias y seguimiento interno de sus usuarios para poder moldear y adaptar las ofertas a sus usuarios.

#### 8. Grado de hacinamiento: Alto

Dentro del mercado de las terapias alternativas se puede observar una oferta amplia y bastante homogénea. Según un estudio acerca de los servicios de medicina alternativa y complementaria (CAM), se pudo encontrar que el tipo de presentación de estas terapias entre los

competidores difiere muy poco, por lo que hay poca diferenciación entre proveedores de estos servicios. Además, muestra como un número considerable de centros de terapias suelen trabajar de forma independiente, mostrando que estos servicios son muy similares en estrategia de precios, prácticas y barreras de entrada, lo que limita la diferenciación de estas en el mercado (Rojas, 2012).

Esto implica que los proveedores deben tener un alto nivel de competencia entre ellos, generando hacinamiento por parte del mercado. Cuando el hacinamiento es alto y el nivel de diferenciación es reducido, el poder de los proveedores se ve reducido, debido a que cada uno debe competir por la demanda existente, con mejores condiciones, y con una buena estrategia de precios que los retenga.

Tabla 61. Bienes sustitutos

<b>FUERZAS Y FUENTES COMPETITIVAS</b>						
<b>EMPRESA XYZ LIMITADA</b>					<a href="#">Regresar al Menú</a>	
<a href="#">Imprimir</a>						
<b>BIENES SUSTITUTOS</b>						
	Alto	Medio Alto	Equilibrio	Medio Bajo	Bajo	Inexistente
1 Tendencias a mejorar costos					✘	
2 Tendencias a mejorar precios			✘			
3 Tendencias a mejoras en desempeño		✘				
4 Tendencias a altos rendimientos		✘				

Fuente: Elaboración Propia

### 1. Tendencia a mejorar costos: Bajo

Hoy en día en Colombia los medicamentos son costosos, además de los tratamientos y exámenes médicos, por lo que esto se convirtió en una de las razones por las que las personas buscan apoyo en las terapias alternativas. Además de esto, las personas perciben las terapias alternativas accesibles y menos invasivas que los tratamientos médicos, esto reduce el efecto sustituto por costos. Por otro lado, el mercado de yoga tiene costos flexibles debido a que tienden a ofrecer paquetes y descuentos, lo que hace que reduzcan posibles sustitutos por el precio. Un análisis sistemático realizado por Herman et al. (2012) sugiere que en ciertos casos las terapias complementarias y alternativas pueden ser más rentables que los métodos convencionales, logrando mejoras en la salud junto con ahorros en costos, esto quiere decir que se reduce la posibilidad de que las personas sustituyan las terapias alternativas con la medicina convencional.

Debido a que el sector de las terapias alternativas está mejorando su eficiencia y reduciendo sus costos por reducción de tecnología, digitalización, diferentes métodos de suscripción, esto hace que sea difícil que lo sustituyan con otro tipo de terapia o medicina. Por otro lado, dentro del mercado de las terapias alternativas, las amenazas por parte de las empresas no suelen ser tan agresiva, por lo que la variable se califica como medio bajo, ya que la presión no es tan intensa.

## 2. Tendencias a mejorar precios: Equilibrio

Dentro de este sector su principal competidor y posible sustituto es la medicina tradicional, este sistema tiene una percepción mixta debido al modelo de negocios que manejan, para algunas personas que tienen seguros en las clínicas los tratamientos están cubiertos; sin embargo, otras personas que no lo tienen, pagan tratamientos más costosos. Debido a esto, una gran población ve a las terapias alternativas accesibles para enfermedades crónicas, por lo que las terapias alternativas si compiten por precios con la medicina alternativa, las terapias ofrecen alternativas mas económicas y accesibles, lo cual le da mayor valor a las terapias ofrecidas

El mercado global de terapias de medicina alternativa está experimentando un crecimiento notable, impulsado por factores como el aumento de los costos de la atención médica, el escepticismo hacia los tratamientos convencionales y el aumento de las enfermedades crónicas. Los pacientes buscan cada vez más terapias de medicina complementaria y alternativa para gestionar su salud y bienestar. (NCCIH, 2022).

Los avances tecnológicos desempeñan un papel crucial en la evolución del mercado global de terapias de medicina alternativa. Innovaciones como la telemedicina y las aplicaciones móviles de salud facilitan el acceso a terapias alternativas, permitiendo a los pacientes interactuar con profesionales a distancia. (NCCIH, 2022). Lo cual se espera que siga incrementando a lo largo de los años, lo cual hará que reduzcan los precios y aumente la demanda del sector, haciéndolo más accesible.

### 3. Tendencias a mejoras en desempeño: Medio alto

Dentro de las terapias alternativas, potenciales sustitutos como las clases en modalidad virtual de yoga o pilates, entrenamiento funcional, entre otras, pueden mejorar de forma objetiva los resultados en términos de eficiencia, costo-beneficio y comodidad para el cliente, incrementando de esta manera la presión de competencia para los proveedores tradicionales de estas terapias. Sin embargo, las terapias alternativas en sí también son sustitutos de tratamientos y terapias tradicionales, por lo que tienen una gran tendencia a mejorar el bienestar con un precio más accesible que tratamientos médicos tradicionales. Un ejemplo de esto es un estudio por parte del *Journal of Rehabilitation Medicine*, en el que indica que programas de yoga pueden resultar más costo-efectivos para el dolor lumbar que los tratamientos convencionales no específicos para este tipo de dolores. Se encontró que practicar 6 semanas de esta terapia ayuda a mejorar la calidad de vida frente al ejercicio y cuidado habitual (Aboagye et al., 2015).

Otra investigación muestra que los participantes de pilates o yoga han mostrado obtener mejores hábitos de salud y han experimentado una mejora en la percepción sobre su estado físico y mental tan solo después de 8 semanas después de practicar este tipo de terapias, mostrando como estos pueden ser verdaderos sustitutos que impactan y mejoran el bienestar de los usuarios (Lim & Hyun, 2021).

Esto muestra que si los consumidores perciben que este tipo de terapias tienen un mayor beneficio al de los tratamientos tradicionales, pueden optar por seguirlos usando, siendo una gran oportunidad para los proveedores de estos servicios a fortalecer su valor agregado y poder aumentar la demanda de estas terapias frente a las tradicionales.

#### 4. Tendencias a altos rendimientos: Medio alto

Dentro de esta variable, se entiende como la medida en la que los sustitutos a las terapias alternativas pueden generar beneficios significativamente mejores para el usuario. En este caso, hay evidencia que muestra como principalmente las intervenciones digitales de salud y bienestar, como por ejemplo aplicaciones móviles, programas de mindfulness y autocuidado, entre otros servicios, pueden resultar tener un mayor costo-beneficio que las terapias alternativas habituales, esto debido a que requieren menores insumos físicos para el cliente, manejan mejores precios o tarifas, y disponen de mayor flexibilidad y comodidad para que el cliente las practique.

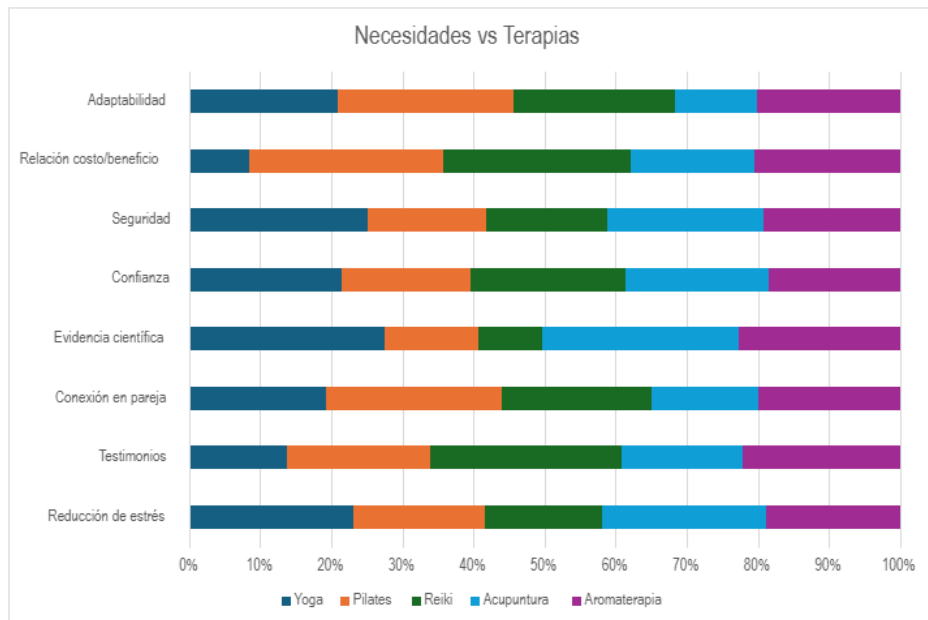
Un ejemplo de esto es un estudio que mostró que las apps comerciales de actividad física eran más costo efectivas a comparación de los servicios tradicionales encargados a este, mostrando un potencial de crecimiento en los próximos 5 años (Rondina et al., 2021). Además, otro estudio mostró como herramientas digitales enfocadas en el cambio del comportamiento pueden resultar costo efectivas, aunque maneja aún evidencia limitada (Kyaw1 et al., 2022). Esto muestra como los sustitutos pueden llegar a ofrecer rendimientos más atractivos en un futuro para los clientes que las terapias alternativas actuales, contando con un menor coste, una mayor accesibilidad y posibilidad de uso autónomo.

Sin embargo, como se evidenció en la encuesta anteriormente presentada, los usuarios aún no están listos para cambiar a medios digitales como aplicaciones móviles o programas autónomos para la práctica de estas terapias, aun estando interesados en asistir de forma presencial y contar con un grupo de entrenamiento sólido dentro de los centros para practicarlas. Esto es un elemento clave ya que muchos perciben una mejor experiencia al estar de forma presencial y contar con acompañamiento que los motive a asistir regularmente, ofreciendo con

estas modalidades un valor añadido difícil de replicar por medio de estos sustitutos. Con esto dicho, es importante ir evaluando eventualmente el crecimiento y el nivel de aceptación de estos nuevos sustitutos para determinar el punto de transición de las preferencias de los usuarios para optar por soluciones digitales y más autónomas.

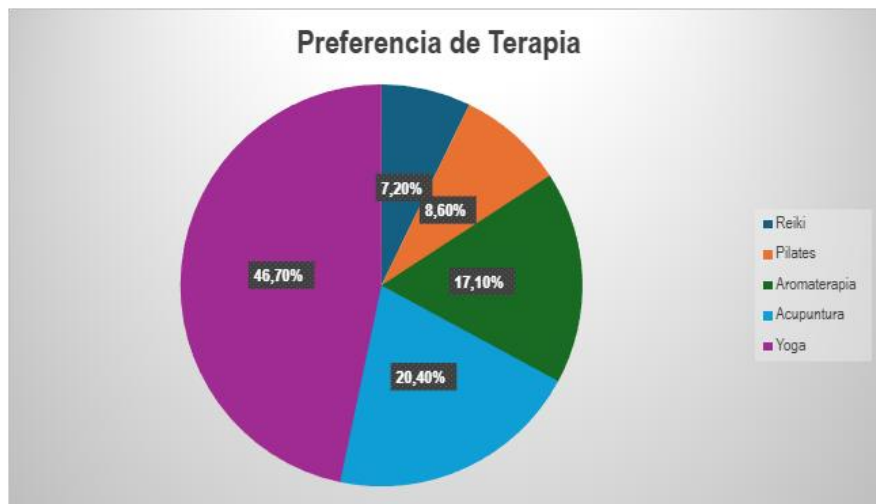
### 13. Análisis Cubemarket

*Ilustración 16. Necesidades vs Terapias*



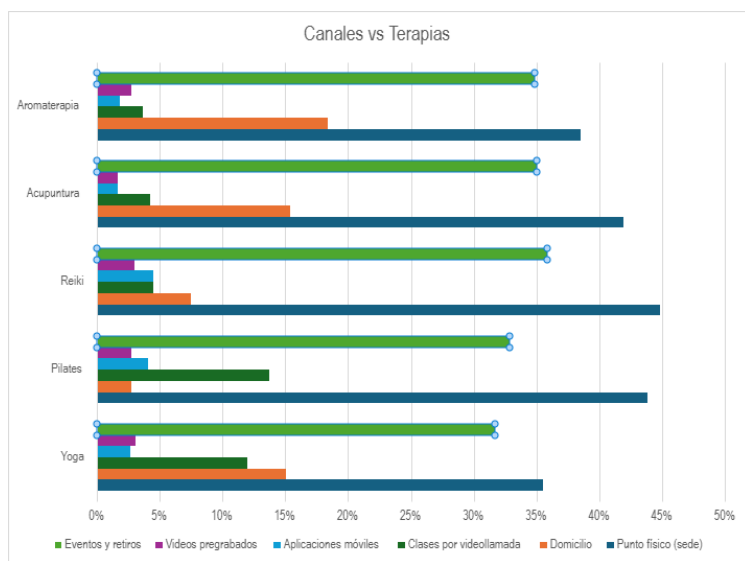
*Fuente: Elaboración propia*

Ilustración 17. Preferencias de Terapias



Fuente: Elaboración propia

Ilustración 18. Canales vs Terapias



Fuente: Elaboración propia

Principalmente, el eje se centrará en medir la demanda inicial y la popularidad de las terapias alternativas, siendo esto una parte fundamental para determinar la viabilidad del mercado, teniendo en cuenta el nuevo modelo que quiere implementar Reprotec. El análisis de las preferencias de las terapias alternativas establece un panorama de demanda que se inclina hacia el Yoga, el cual capta casi la mitad de la muestra con un 46,07% de la preferencia total. Esta cifra, nos muestra que el Yoga es el líder del mercado potencial, para poner esto en perspectiva general, la preferencia por el Yoga es más del doble que la de la segunda opción, que es la acupuntura con un 22,4% y seis veces mayor que el Reiki con un 7,2%. Por otro lado, la aromaterapia se ubica en un nivel intermedio con un 17,1% y luego Pilates con un 8,6%. Esta clara preferencia por el Yoga, sugiere para Reprotec el menor riesgo para la adopción y el mayor potencial de ingresos para Reprotec, estableciéndose con el punto de partida más sólido para la estrategia de la incorporación de las terapias alternativas. Hablando de la inversión en el Yoga, esta tiene la base de clientes más amplia y garantizada, mientras que las otras requerirían de mayores esfuerzos para alcanzar un volumen de negocio comparable.

En la segunda parte del análisis se puede observar el cruce de información con las necesidades de los clientes, lo cual es importante para entender la demanda de la industria y el objetivo clínico, el cual es la reducción de estrés. El gráfico de barras de 100% y la tabla de "Necesidades vs Terapias" muestran la importancia de cada una de las alternativas. Se puede ver que una de las necesidades que más aprecian y es más relevante para los pacientes es la reducción de estrés, la cual es cubierta por el Yoga y tiene un 23% de perfil de beneficios, al igual que la acupuntura, lo cual demuestra que las dos son igual de relevantes para los consumidores. Por otro lado, se puede evidenciar que el Yoga se aprecia más en áreas sensibles como la parte emocional y psicológica, es decir su enfoque en la parte clínica para los clientes es

más terapéutico; sin embargo, siguen siendo consideradas como parte fundamental en estos procesos, debido a la sensibilidad humana ya apoyo que pueden brindar. Hubo un 18% de porcentaje a la Seguridad y un 16% a la Confianza, además, aunque la acupuntura también es importante por la reducción de estrés, un gran porcentaje de pacientes prefieren evidencia científica clara sobre esto, evidencia científica (15%) y la Confianza (15%). Sin embargo, las terapias alternativas como Reiki y pilates están correlacionadas con el factor de costo/ beneficios, según los resultados del análisis, entre 20% y 19% y la reducción de estrés tiene un menor porcentaje de importancia para estas terapias. Con esto, se puede concluir que el yoga es la terapia alternativa con mayor demanda dentro de esta industria con (46.70%), enfocada en la reducción de estrés (23%), el cual integra factores importantes dentro del bienestar emocional y físico de los pacientes.

Para finalizar, se enfoca en el diseño del modelo de negocio de reprotect integrando las terapias alternativas a la clínica, en donde se analizan los canales para adquirir las terapias. El gráfico y la tabla "Canales vs Terapias" muestran las preferencias de los clientes, las cuales están enfocadas en el punto físico con 36% y eventos y retiros con 32%, estos canales representan un 70% de las preferencias de los consumidores sobre los canales más utilizados. Para terminar, para implementar este modelo de negocio, es importante tener en cuenta que el factor de canales más relevante es la tienda física, por lo que para atraer a esta población y satisfacer las necesidades se debe tener este espacio. Por otro lado, los canales digitales tienen una preferencia marginal: el yoga solo asigna un 3% a las apps móviles y otro 3% a los videos pregrabados. Esta escasa asignación descarta la viabilidad de un modelo que sea basado únicamente en plataformas digitales. La opción de domicilio tiene un 15% para el yoga, si es relevante pero secundaria al

canal de sede. Considerando que Reprotect opera en un entorno directamente en la clínica para ofrecer comodidad y seguridad a los pacientes, reforzando así la sensación de sentirse cuidado y así mismo obtener un cuidado médico holístico e integrado. La alta preferencia por eventos y retiros nos sugiere una gran oportunidad para monetizar estos talleres intensivos, los fines de semana y que sean dirigidos al manejo de la ansiedad en la fase de espera.

En conclusión, el análisis de las dos dimensiones, tanto en canales como en terapias, nos converge para dar una recomendación estratégica: Reprotect debe de incorporar Yoga para abordar la reducción del estrés, implementado a través de un modelo de negocio fundamentalmente presencial, utilizando sus propias instalaciones 36% y complementándolo con eventos de alto valor 32%, para asegurar una alineación perfecta entre la demanda de los clientes, el beneficio terapéutico principal y la modalidad de servicio de preferencia.

## 14. Conclusiones

- En el hacinamiento cuantitativo se muestra una asimetría moderada dentro de la rentabilidad en el sector de terapias alternativas. Reprotect evidencia potencial de crecimiento con margen en mejora en la eficiencia y la productividad, por otro lado, la concentración de ingresos nos confirmaría un mercado competitivo, fragmentado y en desarrollo, donde muy pocas empresas logran capitalizar la mayor parte del valor generado.
- En el hacinamiento cualitativo se reveló una alta convergencia en la propuesta de valor emocional de las terapias alternativas, donde el bienestar, la confianza y la experiencia sensorial son los factores más decisivos para los usuarios. Yoga, Pilates y Aromaterapia

se posicionan como las terapias más adecuadas para poderlas implementar dentro de los servicios de Reprotec, ya que combinan efectos físicos y emocionales, además, son fácilmente adaptables dentro del entorno clínico y de la misma manera cuentan con evidencia empírica sobre su impacto en la reducción del estrés y la ansiedad. Reiki y Acupuntura, aunque son relevantes, presentan una mayor dependencia de certificaciones externas y de mayor compatibilidad con el contexto médico esperado.

- El panorama competitivo nos indica un mercado en crecimiento de manera sostenida, con grandes oportunidades en innovación de servicios, la digitalización y las alianzas intersectoriales. Las empresas con mayor ventaja son aquellas que ofrecen modelos de terapias híbridos, para así poder integrar experiencias presenciales y experiencias virtuales, asimismo, asesorías en línea y productos de bienestar complementarios (kits de aromaterapias, rutinas guiadas, sesiones en vivo, talleres). Integrar estas terapias con la salud tradicional refuerza la credibilidad y amplía el alcance del servicio.
- El cálculo del Crecimiento Potencial Sostenible (CPS) muestra que Ferttes lidera en la rentabilidad y la eficiencia, mientras que Reprotec y clínica de la mujer tienen espacio para realizar mejoras en su estructura corporativa. Por otra parte, el índice de erosión refleja que es necesario fortalecer diferentes estrategias de fidelización, sostenibilidad en los costos y diversificación de servicios para asegurar la rentabilidad en el mediano plazo. Las terapias alternativas, si son aplicadas bajo un enfoque clínico controlado, ofrecerán una vía concreta para reducir la erosión mediante la creación de una diferenciación del servicio y la creación de valor emocional.
- Según el modelo de Porter, la atractividad del sector es media-alta. Las barreras de entrada son moderadas, pero la rivalidad competitiva es alta debido a la proliferación de

centro de wellness, de bienestar y de terapeutas independientes. Asimismo, los clientes tienen un poder medio, que es impulsado por la búsqueda de calidad y de confianza. La diferenciación debe de estar basada en el bienestar emocional, en el respaldo médico y en la experiencia personalizada, para poder permitir que Reprotec se posicione de manera sostenible.

- El sector de terapias alternativas en Colombia se encuentra en constante expansión, impulsado por la tendencia global hacia lo saludable, la medicina integrativa y el bienestar emocional. Aunque aún enfrenta desafíos regulatorios y de estándares de calidad, su demanda crece por el aumento del estrés y la búsqueda de soluciones naturales y seguras. Reprotec tiene la oportunidad de convertirse en un referente de bienestar clínico asistido, integrando terapias complementarias dentro del sistema médico tradicional.

Recomendamos a Reprotec implementar estas estrategias teniendo en cuenta que el mercado presenta alta atraktividad y viabilidad de integración para clínicas medicas con enfoque humano.

1. Yoga terapéutico: En formato presencial e híbrido, aplicado antes o después de los tratamientos de fertilidad.
2. Pilates terapéutico: Sesiones presenciales orientadas en la relajación muscular y la respiración consciente.
3. Aromaterapia clínica: En formato presencial y kits sensoriales para uso domiciliario.
4. Experiencias híbridas: talleres virtuales, asesorías emocionales y programas guiados en línea para realizar acompañamiento del paciente en casa.

Estas recomendaciones fortalecerían la fidelización, amplían el alcance comercial y consolidan a Reprotec como pionera en la integración de terapias alternativas dentro de la atención médica especializada.

## 15. Referencias Bibliográficas

- A.; T. P. L. S. (s. f.). *Cost-effectiveness of acupuncture for chronic nonspecific low back pain. Pain Practice: The Official Journal of World Institute of Pain.*  
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/24138020>
- Aboagye, E., Karlsson, M. L., Hagberg, J., & Jensen, I. (2015). Cost-effectiveness of early interventions for non-specific low back pain: A randomized controlled study investigating medical yoga, exercise therapy and self-care advice. *Journal of Rehabilitation Medicine*, 47(2), 167–173.  
<https://medicaljournalssweden.se/jrm/article/view/15510>
- Alonso Romero, A. S. (2014). *Caracterización de los servicios de medicina alternativa y terapias alternativas complementarias de cuatro instituciones prestadoras de servicios de salud habilitadas de Bogotá a partir de la experiencia de sus prestadores y usuarios.*  
<https://apidspace.javeriana.edu.co/server/api/core/bitstreams/b160db2c-eb0d-4a75-b3aa-3aeelbeeab7/content>
- Autor desconocido. (2020, marzo 27). *Marco legal para el ejercicio y la educación de la MAC (Medicina Alternativa y Complementaria) en Colombia.* Blog “Terapias Naturales Una”.  
[https://terapiasnaturalesuna.blogspot.com/2020/03/marco-legal-reglamentario.html?utm\\_source](https://terapiasnaturalesuna.blogspot.com/2020/03/marco-legal-reglamentario.html?utm_source)
- Brandão, A., Luz, A., Azevedo, P., & otros. (2023). The impact of patient experience on loyalty in the context of medical-aesthetic health services. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(11), 6984.  
<https://doi.org/10.3390/ijerph20116984>

Breastcancer.org. (2025). *Terapia complementaria*.

<https://www.breastcancer.org/es/tratamiento/terapia-complementaria>

Business Research Insights. (s. f.). *Tamaño del mercado de medicina alternativa y complementaria, 2035*. <https://www.businessresearchinsights.com/es/market-reports/alternative-and-complementary-medicine-market-110980>

Camila.Arango. (2023, 25 de octubre). *Beneficios del pilates para la mente y el cuerpo*. UPB. <https://www.upb.edu.co/es/central-blogs/salud-y-bienestar/beneficios-del-pilates>

Ceballos Gómez, H. F. (2022, diciembre). Riesgo financiero en entidades del sector salud de Colombia. *TECHNO REVIEW: International Technology Science and Society Review*, 11(Monográfico). <https://doi.org/10.37467/revtechno.v11.4450>

Cigna. (2024, 24 de octubre). *Fisioterapia*. Cigna Healthcare. <https://www.cigna.com/es-us/knowledge-center/hw/temas-de-salud/fisioterapia-zt1045>

Cigna. (2025, 1 de julio). *¿Qué es el bienestar?* Ignite Healthwise, LLC.

<https://www.cigna.com/es-us/knowledge-center/hw/qu-es-el-bienestar-acl6332>

CMS Legal Services. (2025, 13 de febrero). *Dismissals and termination of employment in Colombia*. [https://www.cms.law/en/int/expert-guides/cms-expert-guide-to-dismissals/colombia?utm\\_source](https://www.cms.law/en/int/expert-guides/cms-expert-guide-to-dismissals/colombia?utm_source)

Colsubsidio. (s. f.). *Medicina Alternativa*. <https://salud.colsubsidio.com/medicina-alternativa>

Colsubsidio. (s. f.). *Medicina Alternativa | Colsubsidio*. <https://salud.colsubsidio.com/medicina-alternativa>

Comisión de Regulación de Comunicaciones. (2020, 19 de mayo). *Resolución No. 5980 de 2020: Por la cual se adiciona el Título XII “Aplicación de mecanismos alternativos de*

*regulación” a la Resolución CRC 5050 de 2016. Diario Oficial de Colombia.*

[https://www.vlex.com.co/vid/resolucion-numero-59801177?utm\\_source](https://www.vlex.com.co/vid/resolucion-numero-59801177?utm_source)

Consejero Ponente: Oswaldo Giraldo López. (s. f.). *Fallo 00109 de 2019 Consejo de Estado.*

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=90385&dt=S#:~:text=Profesional%20de%20la%20medicina%20que,el%20certificado%20de%20formaci%C3%B3n%20es%20espec%C3%ADfico>

Cordina, J., & Greenberg, S. (2020, 13 de julio). *Consumer decision making in healthcare: The role of information transparency.* McKinsey & Company.

[https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/consumer-decision-making-in-healthcare-the-role-of-information-transparency?utm\\_source=chatgpt.com](https://www.mckinsey.com/industries/healthcare/our-insights/consumer-decision-making-in-healthcare-the-role-of-information-transparency?utm_source=chatgpt.com)

Diario Occidente. (2025a, 31 de enero). *Medicina alternativa se vuelve opción: Salud.*

<https://occidente.co/secciones/salud/medicina-alternativa-se-vuelve-opcion>

Diario Occidente. (2025b, 31 de enero). *Medicina alternativa se vuelve opción: Salud.*

<https://occidente.co/secciones/salud/medicina-alternativa-se-vuelve-opcion>

Diario Oficial de Colombia. (1998). *Resolución Número 02927 de 1998, por la cual se reglamenta la práctica de terapias alternativas en la prestación de servicios de salud, se establecen normas técnicas, científicas y administrativas y se dictan otras disposiciones.*

vLex. <https://vlex.com.co/vid/resolucion-numero-59801177>

Díaz Uribe, A. M. (2016). *Modelo de negocio para un centro de terapias corporales* [Tesis de maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional EAFIT.

<https://repository.eafit.edu.co/server/api/core/bitstreams/d9029c85-c4eb-4041-9525-26b282aabc51/content>

- Dodds, R., Bulmer, S., & Murphy, L. (2014). *Consumer value in complementary and alternative medicine (CAM) health care services* [PDF].  
[https://www.researchgate.net/publication/265210133\\_Consumer\\_Value\\_in\\_Complementary\\_and\\_Alternative\\_Medicine\\_CAM\\_Health\\_Care\\_Services](https://www.researchgate.net/publication/265210133_Consumer_Value_in_Complementary_and_Alternative_Medicine_CAM_Health_Care_Services)
- Equipo de edición de Vorecol. (2024, 28 de agosto). *Comparativa de las mejores aplicaciones de terapia digital: pros y contras*. <https://blogs-es.vorecol.com/articulo-comparativa-de-las-mejores-aplicaciones-de-terapia-digital-pros-y-contras-171545>
- Ernst & Young. (2021, 14 de junio). *How can an intelligent health ecosystem create a smarter health experience?* [https://www.ey.com/es\\_ec/insights/health/how-can-an-intelligent-health-ecosystem-create-a-smarter-health-experience](https://www.ey.com/es_ec/insights/health/how-can-an-intelligent-health-ecosystem-create-a-smarter-health-experience)
- Ferttes – Centro de Fertilidad del Tesoro. (s. f.). *Ferttes – Centro de Fertilidad del Tesoro*.  
<https://ferttes.com/>
- García-Padilla, P., Ordóñez Reyes, C., Medina, P., Fernández Deaza, G., Morales, O. L., & Murillo, R. (2021). Perception of alternative and complementary medicine for cancer care among patients and health professionals: An exploratory study [PDF]. *Universitas Médica*, 62(1). <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/vnimedica/article/view/29423>
- Garrido, R. (2019). Acupuntura y dolor. *Revista Médica Clínica Las Condes*, 30(6), 487–493.  
<https://doi.org/10.1016/j.rmcl.2019.11.001>
- Global Wellness Institute. (2025, 29 de agosto). *Home - Global Wellness Institute*.  
<https://globalwellnessinstitute.org/>
- Gómez Agudelo, L. F. (2017). Conocimientos, actitudes y prácticas de algunos médicos colombianos acerca de la medicina alternativa y/o complementaria. *Archivos de Medicina (Colombia)*, 17(2), 326–337. <https://doi.org/10.30554/archmed.17.2.2060.2017>

- Gordon, J. S. (1982). Holistic medicine: Advances and shortcomings. *The Western Journal of Medicine*, 136(6), 546–551. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC1273970/>
- Grand View Research, Inc. (s. f.). *Complementary and Alternative Medicine Market Size, Share & Trends Analysis Report by Intervention (Botanicals, Mind Healing, Body Healing), by Distribution Method, by Region, and Segment Forecasts, 2023–2030* [Informe de mercado]. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/complementary-alternative-medicine-market>
- Harvard Health Publishing. (2023, 29 de octubre). *Yoga — Benefits Beyond the Mat*. Harvard Health. <https://www.health.harvard.edu/staying-healthy/yoga-benefits-beyond-the-mat>
- Herman, P. M., Craig, B. M., & Caspi, O. (2005, 2 de junio). Is complementary and alternative medicine (CAM) cost-effective? A systematic review. *BMC Complementary Medicine and Therapies*. <https://bmccomplementmedtherapies.biomedcentral.com/articles/10.1186/1472-6882-5-11>
- Hervás, G., Cebolla, A., & Soler, J. (2016). Intervenciones psicológicas basadas en mindfulness y sus beneficios: estado actual de la cuestión. *Clínica y Salud*, 27(3), 115–124. <https://doi.org/10.1016/j.clysa.2016.09.002>
- Holt, D. (2025, 11 de marzo). *Understanding the costs of early lease termination for medical practices*. Holt Law. [https://djholtlaw.com/understanding-the-costs-of-early-lease-termination-for-medical-practices-2/?utm\\_source](https://djholtlaw.com/understanding-the-costs-of-early-lease-termination-for-medical-practices-2/?utm_source)
- Homecenter. (s. f.). *Yoga y pilates*. <https://www.homecenter.com.co/homecenter-co/category/cat940052/yoga-y-pilates/>

- Instituto de Fertilidad Humana InSer. (2025, 27 de agosto). *Acompañamiento psicológico: Apoyo en fertilidad*. InSer. <https://www.inser.com.co/servicios/acompanamiento-psicologico/>
- Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos. (2007). *Ley 1164 de 2007. Compilación Jurídica del Invima – Ley 1164 de 2007*.  
[https://normograma.invima.gov.co/compilacion/docs/ley\\_1164\\_2007.htm](https://normograma.invima.gov.co/compilacion/docs/ley_1164_2007.htm)
- Instituto Nacional del Cáncer (NCI). (s. f.). *Medicina alternativa* [Definición]. En *Diccionario de cáncer*. <https://www.cancer.gov/espanol/publicaciones/diccionarios/diccionario-cancer/def/medicina-alternativa>
- Kyaw, T. L., Ng, N., Theocharaki, M., Wennberg, P., Sahlen, K.-G., & Kyaw, C. A. L. (2022). Cost-effectiveness of digital tools for behavior change interventions among people with chronic diseases: Systematic review. *Interactive Journal of Medical Research*.  
<https://www.i-jmr.org/2023/1/e42396>
- Lim, E.-J., & Hyun, E.-J. (2021, 6 de abril). The impacts of pilates and yoga on health-promoting behaviors and subjective health status. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8038747>
- Lusnia, K. (2025, 6 de abril). *How much money do you need to open a yoga studio?* Gymdesk.  
<https://gymdesk.com/blog/how-much-money-do-you-need-to-open-a-yoga-studio>
- Market Research Future. (s. f.). *Alternative Medicines & Therapies Market Size, Growth & Forecast (2024–2032)*. [https://www.marketresearchfuture.com/reports/alternative-medicines-therapies-market-26919?utm\\_source](https://www.marketresearchfuture.com/reports/alternative-medicines-therapies-market-26919?utm_source)
- Mayo Foundation for Medical Education and Research. (2018, 16 de noviembre). *Consejos de salud: Yoga para combatir el estrés y encontrar serenidad*. Mayo Clinic.

<https://newsnetwork.mayoclinic.org/es/2018/11/16/consejos-de-salud-yoga-para-combatir-el-estres-y-encontrar-serenidad>

Medicina complementaria y alternativa (MCA). (s. f.). *Cancer.gov*.

<https://www.cancer.gov/espanol/cancer/tratamiento/mca>

Melo-Becerra, L. A. (Ed.), Arango, L. E., Ávila-Montealegre, Ó., Ayala-García, J., Bonilla-Mejía, L., Botero-García, J., Crispin-Fory, C., Cardona-Badillo, M., Gallo-Montaña, D., Granger-Castaño, C., Guzmán-Finol, K., Iregui-Bohórquez, A., Ospina-Tejeiro, J. J., Pinilla-Alarcón, D. E., Posso-Suárez, C. M., Ramírez-Giraldo, M. T., Ramos-Forero, J. E., Ramos-Veloz, M. A., Restrepo-Tobón, D. A., Restrepo-Zea, J. H., Silva-Samudio, G. T., & Vásquez-Escobar, D. (2023, octubre). *Aspectos financieros y fiscales del sistema de salud en Colombia* (Núm. 106). Banco de la República.

<https://doi.org/10.32468/espe106>

Millstine, D. (2023, 2 de diciembre). *Homeopatía. Manual MSD. Versión para Profesionales*.

<https://www.msdmanuals.com/es/professional/temas-especiales/medicina-integradora-alternativa-y-complementaria/homeopat%C3%ADa>

Ministerio de Salud y Protección Social. (1970, 1 de enero). *Lineamientos técnicos para la articulación de las medicinas y las terapias alternativas y complementarias, en el marco del Sistema General de Seguridad Social en Salud*. Pesquisa.

<https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/es/biblio-995195>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2006). *Caracterización ocupacional de la medicina alternativa y terapias complementarias* [Informe]. Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA).

[https://www.minsalud.gov.co/salud/Documents/Observatorio%20Talento%20Humano%](https://www.minsalud.gov.co/salud/Documents/Observatorio%20Talento%20Humano%20)

20en%20Salud/CARACTERIZACI%C3%93N%20MEDICINA%20ALTERNATIVA%20Y%20TERAPIAS%20COMPLEMENTARIAS.pdf

Ministerio de Salud y Protección Social. (2018). *Lineamientos técnicos para la articulación de las medicinas y las terapias alternativas y complementarias, en el marco del Sistema General de Seguridad Social en Salud* [PDF]. Mesa de Trabajo en Medicinas y las Terapias Alternativas y Complementarias.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/lineamientos-mtac-sgsss.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2022). *Terapia de Reiki o toque terapéutico: Informe técnico* [Documento técnico]. Ministerio de Salud y Protección Social.

[https://mivoxpopuli.minsalud.gov.co/InscripcionParticipacionCiudadana/DOCUMENTOS/2022/2022\\_%20TERAPIA%20DE%20REIKI%20O%20TOQUE%20TERAP%C3%89UTICO%20\(2318\)\\_Informe%20t%C3%A9cnico.pdf](https://mivoxpopuli.minsalud.gov.co/InscripcionParticipacionCiudadana/DOCUMENTOS/2022/2022_%20TERAPIA%20DE%20REIKI%20O%20TOQUE%20TERAP%C3%89UTICO%20(2318)_Informe%20t%C3%A9cnico.pdf)

Ministerio de Salud y Protección Social, Mesa de Trabajo en Medicinas y las Terapias Alternativas y Complementarias. (2018, mayo). *Lineamientos técnicos para la articulación de las medicinas y las terapias alternativas y complementarias, en el marco del Sistema General de Seguridad Social en Salud* [Documento PDF]. Ministerio de Salud y Protección Social.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/lineamientos-mtac-sgsss.pdf>

Molina Achury, N. J., Alvis Gómez, K. M., Otero de Suárez, P., Cruz Velandia, I., Landínez Parra, N. S., Caicedo Molina, I. Q., Almanza Lozano, B., García Caro, A. M., & Ortiz Muñoz, D. (2015, mayo). *Perfil profesional y competencias del fisioterapeuta en*

*Colombia* [Documento PDF]. Ministerio de Salud y Protección Social.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/TH/Perfil-profesional-competencias-Fisioterapeuta-Colombia.pdf>

National Center for Complementary and Integrative Health (NCCIH). (s. f.). *NCCIH*.

<https://www.nccih.nih.gov/>

Nino, J. (2025, 16 de agosto). *La terapia virtual crece un 300 % y rompe barreras geográficas*.

TITI. <https://titi.social/post/la-terapia-virtual-crece-un-300-y-rompe-barreras-geograficas/>

Observatorio de Talento Humano en Salud. (s. f.). *Medicina y terapias alternativas y complementarias*. Ministerio de Salud y Protección Social.

<https://www.sispro.gov.co/observatorios/ontalento humano/Paginas/Medicina-y-terapias-alternativas-y-complementarias.aspx>

Oliveros Castrillón, A. (2020). *Transformación digital del sistema de salud colombiano*

[Presentación]. Ministerio de Salud y Protección Social; Agencia Nacional del Espectro.

<https://www.ane.gov.co/Sliders/archivos/gestionConocimiento/SectoresProductivos/27%20NOVIEMBRE%20TALLER%20SALUD/PRESENTACIÓN%20MINISTERIO%20SALUD%20-%20ANE.pdf>

Organización Mundial de la Salud. (2019). *Estrategia de la OMS sobre medicina tradicional*

*2014–2023* [Informe]. Organización Mundial de la Salud.

[https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/95008/9789243506098\\_spa.pdf](https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/95008/9789243506098_spa.pdf)

Peña Martínez, A. C. (2018). *Integración de las terapias alternativas y complementarias en el Sistema Nacional de Salud* [Trabajo de fin de grado, Universidad Autónoma de Madrid, Departamento de Cirugía]. Repositorio Institucional UAM.

[https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/685022/pena\\_martinez\\_ana%20cristina tfg.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/685022/pena_martinez_ana%20cristina%20tfg.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Pinilla, K. L. R., Pinilla, D. M. R., García, L. A. R., Villamarín, A. V., & Rojas, S. E. A. (2025).

El impacto del uso de terapias alternativas en el costo de atención de pacientes de Unimed Bogotá. *Revista Med.*

<https://revistas.umng.edu.co/index.php/rmed/article/view/7558>

Pinto-Barrero, M. I. (2012). *Integración de la medicina alternativa en los servicios de salud:*

*análisis de la literatura* (Vol. 14, Núm. 3, pp. ...—...). [Nombre completo de la revista no disponible]. <https://www.redalyc.org/pdf/741/74124103009.pdf>

PMC. (s. f.). *PMC Home*. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/>

República de Colombia. (2019, 27 de diciembre). *Ley 2010 de 2019. Por medio de la cual se adoptan normas para la promoción del crecimiento económico, el empleo, la inversión, el fortalecimiento de las finanzas públicas y la progresividad, equidad y eficiencia del sistema tributario, de acuerdo con los objetivos que sobre la materia impulsaron la Ley 1943 de 2018 y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 52.869.*

[https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/ley\\_2010\\_de\\_2019.htm](https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/ley_2010_de_2019.htm)

Restrepo Puerta, L. F., & Rivera Rodríguez, H. A. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos* (2.<sup>a</sup> ed. corregida y mejorada).

Rivas Valoyes, Y. (2024). [Proyecto final]. Universidad Libre.

[https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9188/PROYECTO%20-FINAL.pdf?sequence=1](https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9188/PROYECTO%20FINAL.pdf?sequence=1)

- Rojas-Rojas, A. (2012). Servicios de medicina alternativa en Colombia. *Revista de Salud Pública*, 14(3), 468–477. <https://www.scielo.org.co/pdf/rsap/v14n3/v14n3a10.pdf>
- Rojas, A. (2012). *Complementary and alternative medicine services in Colombia*. *Revista de Salud Pública (Bogotá, Colombia)*. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/23912437>
- Rondina, R., Hong, M., Sarma, S., & Mitchell, M. (2021, 27 de octubre). Is it worth it? Cost-effectiveness analysis of a commercial physical activity app. *BMC Public Health*. <https://bmcpublichealth.biomedcentral.com/articles/10.1186/s12889-021-11988-y>
- Ruíz Rojas, A. (2023, 17 de septiembre). *Más bogotanos integran el yoga y la meditación a sus vidas* [Artículo]. Secretaría Distrital de Cultura, Recreación y Deporte. <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/cultura-recreacion-y-deporte/bogotanos-afirman-que-yoga-y-meditacion-son-importantes-en-su-vida>
- Saavedra, F. (2025, 25 de abril). *Crisis en el acceso a servicios de salud en Colombia disparó la consulta con curanderos y yerbateros, según datos del Dane*. Infobae. <https://www.infobae.com/colombia/2025/04/25/crisis-en-el-acceso-a-servicios-de-salud-en-colombia-disparo-la-automedicacion-y-la-consulta-con-curanderos-y-yerbateros/>
- Sánchez Garrido, A., & Peñafiel Salazar, A. J. (2022). La acupuntura como terapia coadyuvante en el fortalecimiento del sistema inmunológico contra el Covid-19. *Revista Universidad y Sociedad*, 14(2), 188–191. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v14n2/2218-3620-rus-14-02-188.pdf>
- Se dictan disposiciones en materia del Talento Humano en Salud. Artículo 19: Del ejercicio de las medicinas y las terapias alternativas y complementarias. (s. f.). *Legislación colombiana 2025*.

[https://leyes.co/se\\_dictan\\_disposiciones\\_en\\_materia\\_del\\_talento\\_humano\\_en\\_salud/19.htm](https://leyes.co/se_dictan_disposiciones_en_materia_del_talento_humano_en_salud/19.htm)

Sertan, A., Çek, K., Öniz, A., & Özgören, M. (2023). The influence of medicine approaches on patient trust, satisfaction, and loyalty. *Healthcare, 11*(9), 1254.

<https://doi.org/10.3390/healthcare11091254>

INVERSIONES RAZA SAS. (2025, 2 de septiembre). *Terapias alternativas que pueden ser utilizadas junto con la fisioterapia*. <https://www.clinicaraza.com/blog/fisioterapia-7/post/terapias-alternativas-que-pueden-ser-utilizadas-junto-con-la-fisioterapia-284>

Trujillo, J., Velasco, J. D., Ponce de León, N., & Navarro, A. (2025). *Doing Business in... 2025 – Colombia*. Chambers and Partners. <https://practiceguides.chambers.com/practice-guides/doing-business-in-2025/colombia/trends-and-developments/O21684>

Varela Moreiras, G., Ávila, J. M., & Ruiz, E. (2015). Balance energético, un nuevo paradigma y aspectos metodológicos: Estudio ANIBES en España. *Revista Española de Nutrición Comunitaria, 21*(Supl. 1), 99–111.

<https://www.renc.es/imagenes/auxiliar/files/RENC2015supl1ANIBES.pdf>

Vásquez-Dextre, E. R. (2016). Conceptos generales, psicoterapia y aplicaciones clínicas. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública, 33*(1), 80–89.

[https://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-85972016000100006](https://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-85972016000100006)

Velandia, F. (2001). Oportunidad, satisfacción y razones de no uso de los servicios de salud en Colombia, según la Encuesta de Calidad de Vida del DANE [PDF]. *Colombia Médica, 32*(1). <https://www.redalyc.org/pdf/283/28332102.pdf>

Villamarín, A. N. R. (2025). *El boom de la medicina alternativa: ¿Por qué millones la eligen?*

Top Doctors. <https://www.topdoctors.com.co/articulos-medicos/el-boom-de-la-medicina-alternativa-por-que-millones-la-eligen/>

World Health Organization. (2019, 25 de noviembre). *Traditional, Complementary and*

*Integrative Medicine*. <https://www.who.int/health-topics/traditional-complementary-and-integrative-medicine>