

FASE 2 DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

CARLOS SUAREZ SUAREZ  
JOHANA VARGAS MENDEZ  
LINA SARMIENTO BUITRAGO  
TATIANA ALARCON ALFONSO

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Bucaramanga, NOVIEMBRE 19

2015

## Contenido

1.FASE 1 : PROBLEMA DE INVESTIGACION .....	3
1.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA: .....	3
1.1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA .....	3
1.1.3 DESCRIPCION DEL PROBLEMA .....	3
1.2 JUSTIFICACION .....	3
1.3 OBJETIVOS .....	4
1.3.1 OBJETIVO GENERAL .....	4
1.3.2 ESPECIFICOS .....	4
1.4 CRONOGRAMA .....	5
2.FASE 2: DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA.....	6
2.1.CARACTERIZACION DEL SECTOR .....	6
2.2 VARIABLES ECONOMICAS .....	7
2.2.1 IMPORTANCIA DEL SECTOR EN LA ECONOMIA COLOMBIANA .....	7
2.3 TENDENCIAS MUNDIALES RETOS Y OPORTUNIDADES .....	12
2.3.1 Tratados de libre comercio.....	12
2.4 DIAGNOSTICO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER .....	21
2.4.1 Determinar el poder de negociacion de los clientes .....	21
2.4.2 Determinar el poder de negociación de los proveedores.....	24
2.4.3 Identificar la amenaza de nuevos competidores.....	26
2.4.4 Determinar la rivalidad de competidores existentes.....	32
2.4.5 Identificar la amenaza de servicios sustitutos .....	32
2.4.6 VALORIZAR FUERZAS .....	34
2.5 DIAMANTE DE PORTER.....	34
2.5.1 CONDICIONES DE LOS FACTORES.....	34
2.5.2 CONDICIONES DE LA DEMANDA.....	35
2.5.3. SECTORES AFINES Y DE APOYO .....	39
2.5.4 ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LA EMPRESA .....	45

# 1. FASE 1 : PROBLEMA DE INVESTIGACION

## 1.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA:

Oportunidades para aumentar la participación de la Fundación Cardiovascular como centro para realizar procedimientos curativos en niños que nacen con problemas del corazón, mediante convenios con entidades extranjeras que proporcionen el mismo servicio.

### 1.1.2 FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las oportunidades de la Fundación Cardiovascular para aumentar la participación en procedimientos curativos para niños con problemas del corazón?

### 1.1.3 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Actualmente Colombia es un lugar atractivo para realizar procedimientos del corazón, ya que cuenta con profesionales altamente capacitados e instituciones reconocidas, también posee el reconocimiento y aceptación por parte de los extranjeros para realizar turismo en salud.

El porcentaje para el turismo en salud en Colombia con respecto al turismo en general es realmente bajo (2,2% del total de turistas), sin embargo, el potencial para aumentar ese porcentaje es alto. Ya varias instituciones, como la Fundación Santafé de Bogotá y la Fundación Cardiovascular de Bucaramanga, se han acreditado internacionalmente y son observadas por operadores de otros países para la prestación de servicios médicos a sus pacientes.

El potencial de este sector ha permitido ser maximizado, a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, haciendo que se considere como uno de los sectores de clase mundial. Según esta cartera, en el 2009 el país recibió US\$126.000.000 por cuenta del turismo de salud.

Analizando las variables en cuanto al turismo de salud y su perspectiva a un futuro podemos decir que el convenio a realizar será prospero para el país.

## 1.2 JUSTIFICACION

Las empresas Bumanguesas en la actualidad se hacen más competitivas dentro del sector de servicios y cada vez adoptan más estrategias para garantizar el éxito. Nuestras

organizaciones están adoptando herramientas de optimización basadas en los nuevos enfoques de internacionalización y gestión estratégica de exportación e importación. Esto con el fin de alcanzar el éxito a corto, mediano y largo plazo logrando cumplir las metas establecidas como compañías y como región.

Al realizar un proyecto de internacionalización logramos ver con mayor claridad las herramientas que tenemos como compañía exportadora de servicios y así mismo la creación de planes estratégicos en pro al buen desarrollo corporativo se hacen más efectivos.

Por lo tanto, genera beneficios expresados en la optimización de procesos de captación de consumidores mejorando las relaciones internacionales con las que la compañía cuenta actualmente. Estos beneficios como consecuencia de la creación de nuevas alianzas internacionales se verán reflejadas en los ingresos de la organización y en el reconocimiento regional, nacional e internacional que se generara.

Finalmente este proyecto ayudara a mejorar la captación de consumidores de cirugías cardiovasculares, generando un mayor ingreso de extranjeros a la región y dando a conocer las capacidades y calidad del sector de servicios Bumangués.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar las oportunidades que tiene la Fundación Cardiovascular en niños con problemas del corazón, destacando los indicadores de calidad, su moderna infraestructura, el trato humanizado y el personal idóneo en el manejo de técnicas avanzadas que le permita a esta fundación estar a la vanguardia de los mejores centros hospitalarios a nivel internacional.

### 1.3.2 ESPECIFICOS

- Determinar una estrategia para identificar el segmento de mercado más apropiado para la Fundación Cardiovascular, dando una propuesta de valor con el fin de incrementar la participación de pacientes internacionales en la oferta de servicios.
- Examinar la capacidad financiera de la Fundación Cardiovascular disponible para llevar al cabo el desarrollo de un proyecto de internacionalización.

- Definir las estrategias de mercado a utilizar durante la captación de nuevos consumidores internacionales de la cirugía cardiovascular pediátrica.
- Diseñar una estrategia logística que permita el eficiente flujo de pacientes internacionales con el fin de realizarse procedimientos de cirugía cardiovascular pediátrica, garantizando el bienestar y satisfacción de los mismos.

#### 1.4 CRONOGRAMA

Actividades	Días												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13
<b>FASE1. ANTEPROYECTO</b>													
Realización del problema y Justificación	X												
Determinación de los objetivos y actividades a llevar a cabo, con respecto al cronograma.		X											
<b>FASE2. PRE-SELECCIÓN DE MERCADOS</b>													
Analizar el país objetivo y el país de apoyo para el convenio a realizar.			X										
Determinar las condiciones de acceso y reglamentación necesaria para el proyecto.				X	X								
Descripción del servicio y evaluación de los tratados vigentes.						X							
<b>FASE 3. ÁREA FINANCIERA Y COMPETITIVIDAD</b>													
Competitividad y herramientas del servicio													
Analizar presupuesto y costos del proyecto.						X	X						
Realización del análisis financiero								X					

<b>FASE4. ENTREGA DE LOGÍSTICA</b>													
Determinar la estrategia de internacionalización									X				
Explicar el modelo de negocio.										X			
Análisis de alternativas logísticas											X		
Análisis de la Información												X	
<b>FINAL</b>													
Sustentación													X

## 2.FASE 2: DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

### 2.1.CARACTERIZACION DEL SECTOR

Colombia cuenta con una alta calidad de profesionales y con precios asequibles en los procedimientos quirurgicos que hacen que el pais sea uno de los lugares más apetecidos por las personas de todo el mundo que buscan realizarse operaciones médicas y estéticas.

De acuerdo al informe Health and Wellness Tourism in Colombia en el año 2013 el turismo de salud y bienestar creció en un 10% con respecto al año anterior con un monto de \$458 mil millones de pesos colombianos. El turismo medico continua teniendo la mayor participación en este monto.

Entre las principales características de este sector se encuentra:

- La especialidad médica en la que más pacientes internacionales llegan al país es la cardiología, según datos de la Andi.
- Los costos en los procedimientos quirurgicos alcanzan a ser un 80 % más económicos que en otros países del mundo.
- Los países que más invierten en el sector del turismo de salud en Colombia son Estados Unidos con un 42%, España con 18%, Chile con un 12%, Brasil con 13%, la

inversión por parte de nacionales en el sector ronda el 13%, mientras que el restante 2% pertenece a otros orígenes.

- En los últimos cinco años se ha registrado en Colombia un crecimiento importante del turismo de salud, del 0,4 % al 0,8 %, traducido en ganancias cercanas a 140 millones de dólares, según cifras de la Agencia para Promoción y Exportaciones (Proexport).
- Colombia cuenta con excelentes clínicas certificadas donde cuatro de sus centros médicos se encuentran en el top 10 de los mejores hospitales de Latinoamérica, según América Económica.
- Colombia tiene una historia de innovación y logros que le dan al país y a sus médicos el reconocimiento internacional con el que cuentan en la actualidad.
- Colombia en la última década ha mantenido una variación positiva en la demanda de servicios de salud, con una de las mejores perspectivas de crecimiento para los próximos años. ProColombia
- Según la Organización Mundial de la Salud, el sistema de salud colombiano es uno de los de mejor desempeño en el mundo.

## 2.2 VARIABLES ECONÓMICAS

### 2.2.1 IMPORTANCIA DEL SECTOR EN LA ECONOMÍA COLOMBIANA

Colombia como país exportador de servicios ofrece una gran variedad para los turistas extranjeros. El Fedesarrollo clasifica el turismo de salud en dos grandes categorías que separan el turismo médico del turismo de bienestar, así mismo, nuestro caso de estudio está sectorizado en la medicina curativa con otros procedimientos quirúrgicos que pretenden tratar una condición médica con menor costo y con mejor atención que en el país de origen. Dentro de la medicina curativa contamos con procedimientos como la cirugía bariátrica, el manejo de artritis y dolores crónicos, la ortopedia, los trasplantes y por supuesto la cirugía Cardiovascular.

El turismo en Colombia es regulado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo muchas veces cuenta con el aporte de los Ministerios de Cultura y Hacienda. Para el desarrollo de políticas a favor de la generación de empleo y la coyuntura de procesos de identidad, valoración, competitividad, sostenibilidad y difusión del patrimonio cultural colombiano.

Colombia tiene una ventaja competitiva significativa que la diferencia de sus competidores. Los costos de un tratamiento médico son entre un 60% y 80% menos que en países como Estados Unidos, por ejemplo, donde existe una gran tecnología, pero de difícil acceso de los pacientes debido a los altos precios de los tratamientos. Según Vanguardia.com - Galvis Ramírez y Cía. S.A.

Dentro de la estructura del sector en Colombia podemos ver que Colombia cuenta con 14 clínicas en el ranking de las 45 mejores Instituciones de Salud de América Latina. Entre las 10 primeras hay 3 instituciones colombianas (Revista America Economía)

Aunque Colombia es reconocida a nivel internacional por procedimientos estéticos, en el año 2010 no fue la cirugía plástica sino la cardiología la especialidad médica que más pacientes extranjeros atrajo a Colombia en busca de tratamiento, según datos de la Andi. Los habitantes de las Antillas holandesas, Aruba y Estados Unidos fueron los países que más visitaron el país para realizarse tratamientos médicos, y aunque Bogotá y Cali lideran la oferta –Cali en lo que a cirugía plástica se refiere-, Santander empieza ya a vislumbrarse como un destino importante para los pacientes extranjeros cuyo sistema, particularmente en las islas de Caribe, no cubre la salud de varios sectores sociales, como los pensionados.

Además del rápido crecimiento de turistas de salud en Colombia, el sector aun tiene algunos obstáculos culturales y políticos por superar. Dentro de estos podemos nombrar la necesidad de ofertar un servicio con bilingüismo y con una cultura de respeto al paciente. Esto lo afirma el Director de Negocios Internacionales de la Clínica Ardila Lülle- Foscal diciendo : “Estamos viviendo un boom en Colombia, comenzando una ola de turismo médico y el gobierno ha dado muchas garantías para quienes quieren empezar en el turismo



médico, pero no ha puesto restricciones suficientes para disminuir las clínicas de garaje y la piratería que se vive en el sector.”

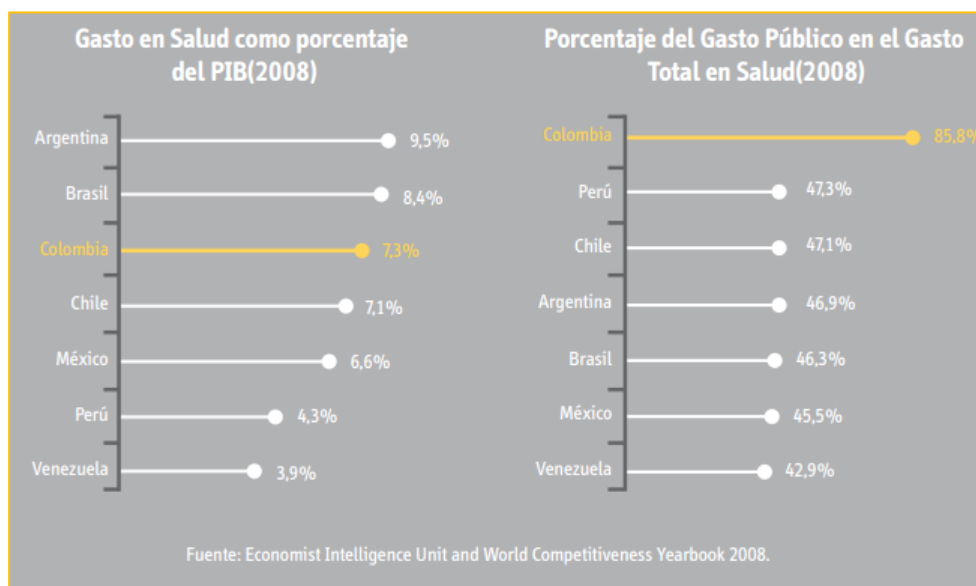
La certificación y la reglamentación son dos importantes factores al momento de ofrecer servicios a nivel Internacional. Garantizar el bienestar del paciente durante su procedimiento y después, son factores claves, además del precio, que ayudaran a Colombia a incrementar su crecimiento en la exportación de servicios.

### 2.2.2 REPRESENTACION EN EL PIB

El sistema cuenta con un fuerte respaldo del gobierno. Colombia invierte el 7,3% de su PIB en salud y el 13,9 % de su gasto público.

La Inversión en Salud en Colombia ha crecido sistemáticamente en los últimos años, en gran parte gracias al compromiso del gobierno central. El Sistema de Salud en Colombia cuenta con una fuerte inversión pública que garantiza el funcionamiento del mismo, así como una excelente cobertura. 86% del total de la inversión en Salud proviene del Gobierno. Colombia invierte el 7,5% de su PIB en Salud, una de las proporciones más altas en Latinoamérica.

Grafica 1

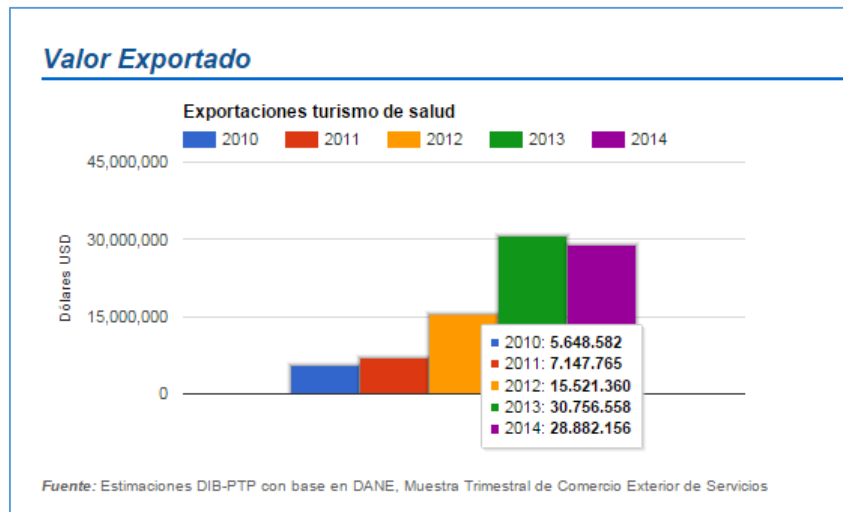


- El sector de servicios sociales y de salud de mercado participa con el 2,2% del PIB de acuerdo con las cuentas nacionales trimestrales del DANE.

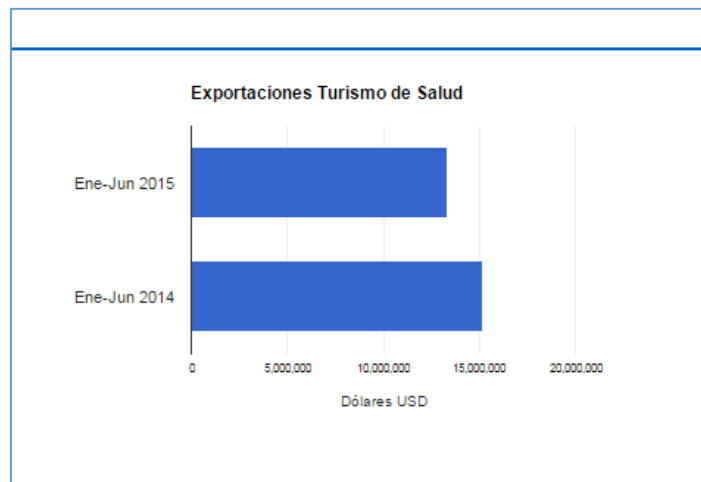
- En 2012 el PIB del sector servicios sociales y de salud de mercado alcanzó \$ 14,4 billones de pesos y en el primer trimestre de 2013 \$ 3,8 billones de pesos.
- Crecimiento I Trimestre de 2013: 9,2%

### 2.2.3 EXPORTACIONES TURISMO DE SALUD

Grafica 1



Grafica 2



Las exportaciones de turismo en salud prendieron motores para ser un sector atractivo para los extranjeros. Solo en 2013 se cerraron negocios por US\$220 millones que fueron

promovidos por las zonas francas de salud, un tema nuevo en el país. En 2013 llegaron al país 52.000 extranjeros para realizarse algún procedimiento médico, ya sea estético, de cardiología o de oncología, los que más atraen.

El ministro de Comercio, Industria y Turismo, Santiago Rojas, explica que la creación del régimen de zonas francas para salud es una apuesta del Gobierno que busca atraer capitales foráneos.

Hoy existen en el país cinco zonas francas de salud en funcionamiento, cuatro se están construyendo y la meta es llegar a 12. La primera se inauguró en Antioquia, llamada Fundación San Vicente de Paula. Está la Clínica Los Nogales en Bogotá, Costa Azul en Puerto Colombia y también hay instalaciones en Bucaramanga y Pasto.

El objetivo de una zona franca de salud es que quien esté dentro de ella pueda importar maquinaria especializada para los diferentes tratamientos médicos sin pagar aranceles, ni IVA.

Miguel Ángel Pulido, gerente del sector de turismo de salud del Programa de Transformación Productiva (PTP), asegura que la meta para 2014 es llegar a US\$270 millones en exportaciones y atraer a 70.000 pacientes extranjeros.

La mayoría de quienes hoy visitan el país para hacerse un tratamiento llegan de Aruba, Curazao y colombianos residentes en Estados Unidos. El reto del PTP es diversificar la demanda. El ministro Rojas dice que gracias a las exportaciones de turismo de salud, le entran al país US\$5 adicionales por cada US\$1 gastado en este servicio. Segun Vanguardia.com - Galvis Ramírez y Cía. S.A.

## 2.2.4 PRODUCCION INDUSTRIAL

- Colombia invierte el 7,5% de su PIB en salud, una de las proporciones más altas en América Latina (Portal de Inversión Proexport Colombia, 2009).
- Costo del 25% - 40% de EEUU.
- Aprobación de 6 zonas francas de salud, con inversiones superiores a los 400.000 millones de pesos (200 millones USD). Otras 2 en trámite de aprobación. Según datos de la Andi.
- Cuenta con 2 acreditaciones Joint Commission International (JCI) y 25 en proceso.
- Utilización de la línea de crédito A PROGRESAR de Bancoldex para desarrollo de infraestructura destinada a la prestación de servicios de Bienestar. Según datos de la Andi

## 2.3 TENDENCIAS MUNDIALES RETOS Y OPORTUNIDADES

Tratados de libre comercio en los que se incluye el sector, principales exportadores e importadores en el mundo.

### 2.3.1 Tratados de libre comercio:

Acuerdo Internacional de Servicios – TISA: En el 2014 se realizaron cinco rondas de negociación del Acuerdo de Comercio de Servicios (TISA), iniciativa de la cual por mandato del Consejo Superior de Comercio Exterior hace parte Colombia junto con otros 22 países (contando la Unión Europea como un solo país). Se trata de un acuerdo plurilateral de gran ambición específicamente dedicado al comercio transfronterizo de servicios, en el que se encuentran participando 50 economías, incluidos los Estados Unidos, la Unión Europea, Turquía, Israel, Pakistán, Australia, Nueva Zelanda y buena parte de los países de América y Asia. Se destaca que 21 de los 23 participantes han presentado su respectiva oferta de acceso a mercados. Se cuenta además con textos de negociación tanto a nivel de disciplinas generales como de anexos sectoriales que reflejan la posición de la

mayoría de participantes. El grupo se planteó como objetivo realizar un balance del proceso en julio próximo con miras a concluir la negociación a finales del 2015.

#### Acuerdos comerciales de Colombia

En la actualidad Colombia tiene los siguientes acuerdos comerciales vigentes:

- Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos
- Tratado de Libre Comercio con Canadá
- Tratado de Libre Comercio con México
- Tratado de Libre Comercio con El Salvador, Guatemala y Honduras
- Tratado de Libre Comercio con Chile
- Tratado de Libre Comercio con Cuba
- Tratado de Libre Comercio con Nicaragua
- Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea
- Acuerdo de alcance parcial con Venezuela
- Adherido a la CAN, Mercosur, CARICOM y a la EFTA.

Dentro de los acuerdos comerciales en los cuales Colombia tiene participación encontramos los cuatro más importantes para el país según la oportunidad basada en el sector turismo de salud, dentro de los cuales encontramos Tratado de libre comercio con la Union Europea, específicamente en España, Tratado de Libre Comercio con CAN, con el Ecuador, Tratado de libre comercio CARICOM y por último el Tratado de libre comercio con Estados Unidos, diferentes países con tendencias altas en el mismo sector.

## *Tratado de Libre Comercio con la Unión Europea*

### ESPAÑA-

#### Tendencia

Se ha incrementado el culto al cuerpo (auge de centros de spa y bienestar), los destinos exóticos y la salud como forma de vida. Se abren oportunidades por la exclusión en los servicios médicos europeos de tratamientos dentales y operaciones estéticas, los largos tiempos de espera para acceder a un procedimiento a través del Sistema de Seguridad Social y los altos precios en el mercado local. Colombia tiene un buen posicionamiento en el mercado étnico en buena prestación del servicio y calidad en tratamientos odontológicos, estéticos y cirugías de alta complejidad.

#### Canal de Distribución

Las oportunidades son grandes y aunque el canal pareciera ser uno solo, resulta ser amplio. Lo que el exportador de servicios debe hacer es contactarse con una agencia de viajes minoristas y será esta la encargada de llegar al cliente final. Si el exportador tiene contactos de su profesión que ejerzan en este país, puede llegar directamente al cliente final.

## *Tratado de Libre Comercio con CAN*

### ECUADOR.

#### Tendencia

El consumidor ecuatoriano busca servicios internacionales que le brinden garantías y buenos precios. No existe un paquete internacional que sea comercializado proactivamente ya que los pacientes viajan al exterior por sus propios medios. El Gobierno cuenta con el programa Red de Protección Social Solidaria que cubre o financia la totalidad de tratamientos, los procedimientos de alta complejidad y costo, así como el traslado de un familiar. El Ministerio de Salud de Ecuador tiene interés en conocer la oferta de Colombia por costos y cercanía. Las patologías más comunes son: malformaciones congénitas de

corazón, tumores cerebrales, quemaduras graves u otras que no puedan tratarse por una entidad de salud de Ecuador.

#### Canal de Distribución

Las instituciones de salud desarrollan productos y lo colocan mediante acuerdos realizados con la entidad de Gobierno (Ministerio de Salud y/o Red de Protección Solidaria).

#### *Tratado de libre comercio CARICOM*

#### Tendencia

Los caribeños buscan destinos en el extranjero con liderazgo en avances tecnológicos para sus procedimientos médicos, que sean de fácil acceso y seguros. Las principales especialidades demandadas son cardiología, oncología, oftalmología, fertilidad y chequeos ejecutivos.

Con Barbados se está gestionando la firma de un memorando de entendimiento entre gobiernos para el envío de pacientes a Colombia.

En Trinidad y Tobago existe demanda por procedimientos quirúrgicos en Colombia, potencial de realizar paquetes médicos con operadores de viajes que promuevan cirugías de láser y chequeos médicos generales.

En República Dominicana se identifica a Colombia como proveedor de servicios de salud.

Se propone la visita de médicos colombianos a la isla para realizar charlas/seminarios y hacer sensibilización por medio de talleres.

#### Canal de Distribución

Aseguradoras públicas (Gobierno) y privadas

Clínicas y hospitales.

Tendencia

En la actualidad los consumidores extranjeros de servicios médicos nacionales son en su mayoría los ciudadanos colombianos residentes en Estados Unidos. En segunda instancia, latinos o hispano parlantes que tienen relación con Colombia.

Lista de los exportadores para el servicio de salud										
Fuentes: ITC, UNCTAD, OMC base de datos conjunta.										
Cálculos basados en estadísticas de Fondo Monetario Internacional.										
El siguiente cuadro muestra los servicios exportados, en general según países desde el año 2013 hasta el 2015 dividido a través de grupo de países del Aladi haciendo parte a los países miembros de la Comunidad andina y el resto.										
<b>Servicios Exportados, según países</b>										
<b>2013<sup>P</sup> - 2015<sup>P</sup> (II Trimestre)</b>										
<b>Miles de dólares</b>										
Grupo de países - País	2013				2014				2015	
	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	I Trim	II Trim	III Trim	IV Trim	I Trim	II Trim
<b>ALADI</b>	<b>637.349</b>	<b>620.678</b>	<b>732.336</b>	<b>956.402</b>	<b>688.209</b>	<b>637.261</b>	<b>724.321</b>	<b>967.481</b>	<b>692.593</b>	<b>672.825</b>
<b>COMUNIDAD ANDINA</b>	<b>154.068</b>	<b>164.193</b>	<b>176.859</b>	<b>217.906</b>	<b>166.836</b>	<b>163.532</b>	<b>190.009</b>	<b>252.845</b>	<b>169.907</b>	<b>186.965</b>
Ecuador	76.941	87.971	96.709	105.156	76.149	76.936	86.317	110.258	71.958	76.651
Perú	74.506	73.893	77.030	108.522	87.707	83.723	100.909	138.775	95.371	107.289
Bolivia	2.621	2.328	3.120	4.228	2.980	2.872	2.783	3.812	2.579	3.026
<b>RESTO DE ALADI</b>	<b>483.281</b>	<b>456.485</b>	<b>555.478</b>	<b>738.496</b>	<b>521.372</b>	<b>473.729</b>	<b>534.312</b>	<b>714.636</b>	<b>522.686</b>	<b>485.860</b>
Panamá	53.183	59.517	71.624	93.195	56.874	55.479	52.386	72.985	55.723	57.522
México	69.276	83.052	97.453	136.710	80.470	96.412	104.273	148.573	95.395	110.318
Brasil	77.399	74.586	86.994	119.205	105.010	85.962	105.407	147.418	108.698	92.450
Venezuela	107.328	90.520	134.274	173.918	88.575	82.053	91.160	122.135	61.884	61.029
Chile	75.138	66.887	80.419	102.165	90.258	74.584	95.398	106.173	95.169	82.216
Argentina	97.197	78.289	79.126	105.637	95.763	73.031	77.281	109.422	101.417	77.224
Uruguay	3.292	2.840	5.031	6.952	3.453	3.983	6.304	6.711	3.598	4.159
Paraguay	440	790	492	681	748	1.977	2.058	1.179	768	856
Cuba	26	33	65	33	222	249	43	40	35	86
Estados Unidos	462.730	494.319	507.238	619.957	454.298	496.846	533.263	726.512	461.065	464.626
Canadá	30.420	17.604	19.025	39.974	34.561	18.239	28.468	44.987	33.166	18.110
Puerto Rico	5.045	5.058	5.901	5.381	5.469	3.939	4.737	4.137	5.843	5.868

Según el cuadro presentado por el DANE, donde muestra información estadística de los servicios exportados de países parte de la comunidad andina y el Aladi, se muestra la gran participación de estados unidos con 464.626.000 dolares en exportaciones manteniendo su valor a través del tiempo, lo que da soporte a las exportaciones de servicio de salud en Colombia.



Unidad : Dólar Americano miles

Exportadores	valor exportada en 2010	valor exportada en 2011	valor exportada en 2012	valor exportada en 2013	valor exportada en 2014
América Latina y el Caribe Agregación	351.440	377.853	436.703	371.470	377.239
México	289.513	270.682	271.713	266.613	285.690
Panamá	1.600	24.400	25.200	32.600	35.600
Brasil	41.575	47.500	42.829	32.813	29.144
El Salvador	7.150	11.867	11.879	15.555	14.453
Costa Rica	5.102	10.312	71.973	11.750	12.194
Belice	67	92	109	139	158
Barbados	2.433				
Venezuela, República Bolivariana de	4.000	13.000	13.000	12.000	

De acuerdo con los cálculos estadísticos proporcionados por el Fondo Monetario Internacional para América Latina y el Caribe las exportaciones de servicio de turismo de salud desde Colombia hacia México presentan los datos más altos con 285.690 de valor exportado dando un segundo lugar a Panamá con 35.600 lo que representa una gran oportunidad para el servicio de salud en estos dos principales países. (FMI, 2013)

Exportadores	valor exportada en 2010	valor exportada en 2011	valor exportada en 2012	valor exportada en 2013	valor exportada en 2014
Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) Agregación	3.302.385	3.449.216	3.595.833	3.724.272	285.690
México	289.513	270.682	271.713	266.613	285.690
Canadá	136.872	146.534	148.120	145.659	
Estados Unidos de América	2.876.000	3.032.000	3.176.000	3.312.000	

En cuanto al tratado de libre comercio de América del Norte las exportaciones más altas para el 2013 las posee Estados Unidos con un total de valor exportado de 3.312.000 y para el año 2014 no presenta datos aun, sin embargo México presenta un total 285.690 aumentando 19.077 en exportaciones.

*Empresas productoras a nivel nacional y regional*

45 Mejores hospitales de América Latina (Colombia) – 2013					
2013 Rank	2012 Rank	Hospital	Ciudad	Total No. Médicos* 2013	No. De camas 2013
4	7	Fundación Valle del Lili	Cali	309	473
6	8	Fundación Cardio infantil	Bogotá	233	325
8	9	Fundación Cardiovascular de Colombia	Bucaramanga	116	207
10	18	Hospital Pablo Tobón Uribe	Medellín	248	371
14	20	Centro Médico Imbanaco	Cali	334	121
19	26	Clínica las Américas	Medellín	69	322
20	19	Hospital San Ignacio de Bogotá	Bogotá	245	314
23	24	San Vicente de Paul Medellín	Medellín	279	656
25	-	Clínica Shaio	Bogotá	181	274
26	30	Foscal	Bucaramanga	304	294
27	29	Inst de Ortopedia Infantil Roosevelt	Bogotá	23	118
29	44	Mederi	Bogotá	494	782
30	31	Hospital General de Medellín	Medellín	72	418
32	34	Clínica León XIII	Medellín	275	641
34	35	Clínica del Occidente	Bogotá	176	181
35	38	Clínica Medellín	Medellín	33	187
38	-	Clínica Reina Sofia Colsánitas	Bogotá	96	133
40	36	Clínica Marly	Bogotá	74	108

Según los datos proporcionados por procolombia a través de una encuesta de los mejores 45 hospitales en Latinoamérica realizada por América Economía Intelligence se muestra en esta tabla el ranking de los 19 mejores hospitales colombianos en América Latina.

En Bogotá están 8 de los 19 hospitales, en Medellín 7, en Cali 2 y en Bucaramanga

#### *Hospitales cardiovasculares.*

- Clinica carrizo
- Clinica clofan
- Clinica general del norte
- Clinica las americas
- clinica medihelp
- clinica reina sofia
- clinica sequioia
- foscil
- fundacion cardioinfantil
- fundacion cardiovascular de colombia
- fundacion clinica shaio
- fundacion santafe de bogota
- fundacion valle del lili
- hospital pablo tabon uribe
- rada cassab
- san vicente fundacion.

En cuanto a hospitales que presten el servicio de cirugía cardiovascular en Colombia solo contamos con el listado presentado anteriormente y en Bucaramanga solo dos se encuentran avaladas internacionalmente.

#### *Cifras de consumo*

El turismo de salud en Colombia es atractivo para los extranjeros por la oferta de procedimientos médicos y estéticos de primera calidad a costos hasta un 70 % más

económicos que los ofertados en el mercado estadounidense. Ese factor, así como el alto nivel de competitividad en el sector, contribuyeron a que 33.500 pacientes ingresaran al país en 2012, según Juan Carlos Garavito, gerente del Programa de Transformación Productiva – PTP.

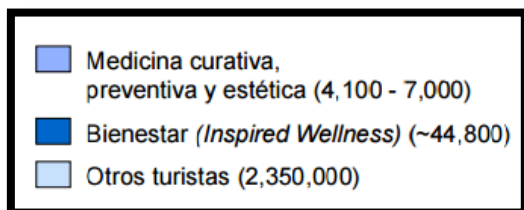
Las cifras de los últimos años son contundentes: entre 2011 y 2012 hubo un crecimiento del 64 % en las consultas y procedimientos de personas que vienen del extranjero.

Jurado afirma que las ciudades más concurridas para el turismo médico son Bogotá, Medellín, Cali y Bucaramanga, que cuentan con clínicas de primer nivel como la Fundación Santa Fe, la Fundación Valle del Lili, la Fundación Cardioinfantil y la Fundación Cardiovascular, situadas en el top 10 de los mejores hospitales de Latinoamérica.

En 2012 el sector reportó ganancias cercanas a los 140 millones de dólares, aumentando un 65 % con respecto al año inmediatamente anterior. Dicho crecimiento ha despertado las miradas del Gobierno y de empresas privadas, que ya adelantan varios proyectos que buscan potenciarlo.

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, en desarrollo se encuentran once proyectos de zonas francas permanentes especializadas en salud en los departamentos de Antioquia, Atlántico, Bolívar, Cundinamarca, Huila, Nariño, Norte de Santander y Santander. Cuatro de ellos ya se encuentran en funcionamiento y para el año 2015 se contará con cinco más.

En Colombia el turismo de salud es aún un sector incipiente



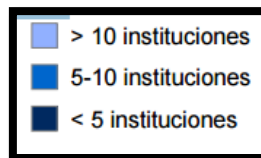
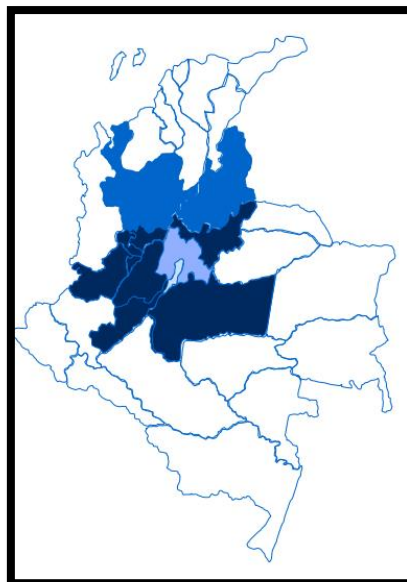
Apenas el 2.2% de los turistas que ingresan al país son turistas de salud

- La mayoría de turistas de salud que vienen a Colombia buscan servicios de bienestar (Inspired Wellness)

- Nuevos procedimientos de carácter preventivo, como los chequeos ejecutivos, están ganando participación

Actualmente Colombia cuenta con 41 instituciones clasificadas a nivel nacional para realizar procedimientos complejos.

Las principales instituciones médicas de alta calidad se encuentran localizadas en Bogotá ó en ciudades que son focos turísticos, con excepción de ciudades en la costa atlántica, lo cual puede permitir al viajero desplazarse fácilmente una vez finalizada su intervención



## 2.4 DIAGNOSTICO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Proveedores, Clientes, Competidores Existentes, Productos o Servicios Sustitutos y Nuevos Competidores.

### 2.4.1 Determinar el poder de negociacion de los clientes

- *Número de clientes importantes*

Colombia ha atendido 4.864 pacientes internacionales durante el 2011, donde la mayor demanda con un 41.7% fue la cardiología.

La fundación Cardiovascular cuenta con numerosas alianzas tanto Nacional como internacionalmente, como lo son:



Fuente: FVC.org

- *Importancia del costo de tu servicio en los costos totales de tus clientes.*

La cirugía cardiovascular pediátrica se lleva a cabo para reparar defectos cardíacos con los que nació un niño (defectos cardíacos congénitos) y cardiopatías que el niño presenta después del nacimiento y que necesitan cirugía. La cirugía es necesaria para el bienestar del niño, por esto el costo de este tratamiento es alto, pero se cuenta con ayudas de Fundaciones. Son servicios de carácter casi obligatorio ya que está en juego la vida de un ser humano.

- *Grado de estandarización de tu producto.*

Existe una variedad de alternativas para los clientes que están en búsqueda de procesos quirúrgicos cardiovasculares, pero la Fundación Cardiovascular es una de las mejores a nivel Latinoamérica por su alta calidad en servicio y cuenta con la participación de grandes profesionales. También cuenta con una cantidad de premios y reconocimientos como: Certificación Hospital sin dolor, Certificación Icontec Iso 9001, Hospital verde, Join Commission International, premio Colombiano a la calidad de la gestión y por último, el premio Iberoamericano de calidad que hacen que la Fundación sea una de las más buscadas por los clientes.

- *Costos de cambio*

El nivel de los servicios que ofrece la Fundación Cardiovascular ha hecho que el departamento sea uno de los preferidos para quienes, desde el exterior, quieren someterse a cirugías a precios competitivos con los más altos estándares de calidad.

- *Amenaza de integración hacia atrás*

No Existe ninguna amenaza de integración atrás porque la Fundación Cardiovascular tiene una política de protección de datos, donde los clientes reciben información detallada de procedimientos siempre y cuando necesiten un tratamiento, de igual manera este servicio requiere de muchas personas involucradas por sus altos precios y su variedad de proveedores y trabajadores, lo que hace que nuestra amenaza sea baja

- *Amenaza de integración hacia adelante.*

No existe una amenaza de integración hacia adelante debido a que la Fundación Cardiovascular es una empresa especializada en los procedimientos quirúrgicos y en general de salud, por lo tanto no estaría interesada en procesos que no tengan que ver con la medicina.

- *Importancia de tu servicio para asegurar la calidad de tus clientes.*

La calidad de los clientes juega un papel importante, por tal motivo la Fundación Cardiovascular ofrece una variedad de servicios en el área Cardiovascular como: Cardiología Clínica, Métodos diagnósticos no invasivos, Hemodinámica y Cardiología intervencionista, Electrofisiología, Anestias y cirugía cardiovascular, entre otras.

- *Información que manejan*

Los datos personales en custodia de la Fundación Cardiovascular de Colombia, en su condición de responsable y encargado, serán tratados cumpliendo los principios y regulaciones previstas en las leyes colombianas aplicables, las cuales están alineadas con las buenas prácticas internacionales en la materia.

Los datos personales en poder de la Fundación Cardiovascular de Colombia serán tratados conforme las siguientes finalidades de carácter general:

- ✓ Para la prestación de los servicios asistenciales a sus pacientes y familias de estos.
- ✓ Para comunicar a sus grupos de interés información sobre sus servicios de salud, eventos académicos y empresariales, publicaciones y publicidad sobre temas asociados a la salud.
- ✓ Para el cumplimiento de las obligaciones legales que involucren datos personales de sus grupos de interés.

- ✓ Para el cumplimiento de las obligaciones derivadas de las relaciones contractuales existentes con sus grupos de interés
- ✓ Para conocer de manera prospectiva las necesidades de sus grupos de interés con el fin de innovar en la prestación de sus servicios.

En los procesos organizacionales de la Fundación Cardiovascular de Colombia, y acorde con los datos personales recolectados y tratamiento a realizar, en el respectivo aviso de privacidad se informarán de forma previa las finalidades particulares. Tomado de la página de la FCV.

#### 2.4.2 Determinar el poder de negociación de los proveedores

- *Numero de proveedores importantes*

Dentro de la estructura física y funcional del Instituto del corazón de Bucaramanga, lugar en donde se practican los procedimientos cardiovasculares pediátricos, el proceso cuenta con sesenta proveedores activos, que abastecen la bodega principal ubicada en el piso 8 de la clínica Chicamocha, y de allí se provee a las bodegas secundarias que están en cada uno de los servicios asistenciales como punto de consumo final.

- *Costos de cambio*

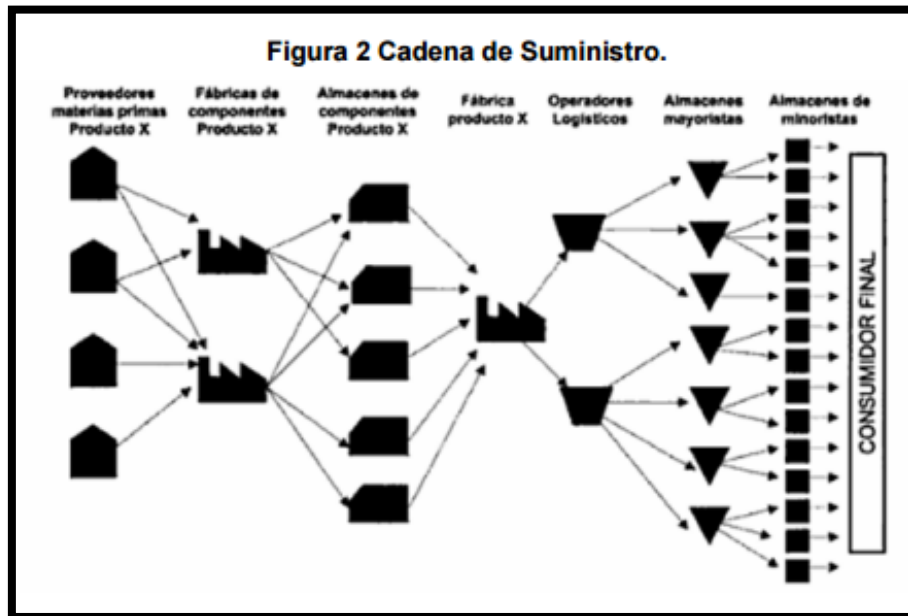
Al calcular los costos de manejo de inventarios se tiene en cuenta el costo de capital, obsolescencia, impuestos, seguros, espacio, etc. Pero con base en que el costo de capital representa aproximadamente el 80% del costo total, y en el caso del Instituto del corazón la financiación de los inventarios se da por apalancamiento en los proveedores pues en promedio las fechas de pago oscilan alrededor de los 150 días, y los proveedores ofrecen descuentos del 5% por pago a 30 días y en algunos casos del 10% por pago de contado, esto equivale aproximadamente al 1,6% mensual y 19,2% anual. Estos cálculos mantienen una relación equilibrada entre el Instituto y los proveedores lo cual al momento de cambio representaría una pérdida en los descuentos obtenidos y las negociaciones de pagos ya establecidas.

- *Importancia del proveedor en tu cadena de valor*

Dentro de la cadena de suministro como “el conjunto de recursos y enlaces que adicionan valor a un producto o servicio desde la fuente hasta quien lo consume, dentro de un canal en donde se mueven productos, información y dinero, la cadena de suministro está compuesta por diferentes eslabones tales como: Proveedores, Fabricantes, Almacenistas, Operadores Logísticos, Distribuidores, Instaladores y Detallistas; cada uno de estos constituye un papel importante dentro del proceso de producción y distribución; la figura 2



representa la cadena de suministro, siendo los proveedores el primer y mas importante eslabon.



- *Amenaza de integrarse hacia adelante*

No existe la posibilidad de que nuestros proveedores decidan integrarse hacia adelante, pues estos proveedores son de insumos y maquinaria para llevar a cabo cirugías y operaciones cardiovasculares pediátricas, las cuales representan nuestro servicio final y producto a ofrecer a los consumidores. El papel de los proveedores en la cadena de suministro solo está relacionado con los insumos necesarios para llevar a cabo dicho servicio. Por lo tanto es complejo que proveedores de este tipo se integren verticalmente y decidan ofrecer un procedimiento quirúrgico. Para esto las herramientas necesarias van más allá de insumos médicos, la prestación de un servicio quirúrgico requiere de un completo equipo de profesionales desde médicos, enfermeras y grupos administrativos especializados hasta equipos médicos y sedes hospitalarias, entre otros.

- *Amenaza de Integrarse hacia atrás*

En un bajo grado si es posible que la Fundación cardiovascular y el Instituto del Corazón decidan crear un laboratorio de investigación en donde puedan elaborar sus propios insumos médicos, teniendo rápido acceso a estos y así mismo mejorar los tiempos de

provisionamiento dentro de la cadena de suministro. Pero para esto se debe tener en cuenta que la clínica está especializada en procedimientos quirúrgicos por lo tanto la opción de una integración hacia atrás es de poca probabilidad debido a que no es el principal interés de la organización.

- *Importancia del proveedor para asegurar la calidad de tus productos o servicios*

#### 2.4.3 Identificar la amenaza de nuevos competidores

- *Economía de escala*

##### CLÍNICA GENERAL DEL NORTE

La Clínica General del Norte fue fundada en Barranquilla en 1969, a nivel de prestación de servicios de salud, es la institución privada de alta complejidad con mayor impacto y crecimiento en la costa norte colombiana, en la actualidad tiene la capacidad instalada más completa de la Región,

La Clínica General del Norte, es institución pionera en el diagnóstico, tratamiento, control y rehabilitación de patologías cardiovasculares, lo que combinado con tecnología de punta y la experticia médica, le han permitido brindar a la comunidad uno de los programas cardiovasculares más exitosos del país. Más de 16000 cateterismos realizados en el transcurso de estos 20 años y Más de 8.000 cirugías cardiovasculares, la han ubicado como uno de los principales centros cardio-quirúrgicos de Colombia y Latinoamérica.

- *Diferenciación del servicio*

##### Certificaciones

La Organización Clínica General del Norte, cuenta con el certificado de Gestión de la Calidad ISO 9001:2008 otorgado por el ICONTEC, respetando fielmente su principio institucional: “Un compromiso con la vida”. Actualmente la institución se encuentra en proceso de acreditación.

- *Identificación de marcas*

##### 1. PETSCAN

La Clínica cuenta con el servicio de Pet/Ct, una solución Integrada para simplificar la detección de tumores y monitoreo temprano de la respuesta a la terapia.

##### 2. UNIDAD DE CIRUGÍA ENDOSCÓPICA

La Clínica General Del Norte cuenta con la Unidad de Cirugía Endoscópica más avanzada de la Región.

### 3. FIBROSCAN

Primer equipo en Colombia que mide la presencia de Fibrosis y Grasa en el Hígado.

### 4. FUNDACIÓN SANTA FE DE BOGOTÁ.

La Fundación Santa Fe de Bogotá es una entidad privada, sin ánimo de lucro que desde hace 39 años ha desempeñado su labor en el sector salud.

Servicios médicos para pacientes internacionales:

Ortopedía, Oncología, Cardiovascular y Chequeos Médicos.

### 5. FUNDACIÓN VALLE DEL LILI

La Fundación Valle del Lili es una entidad privada, sin ánimo de lucro, oficialmente constituida el 25 de Noviembre de 1982.

Servicios internacionales:

- Unidad de Cáncer
- Unidad Cardiovascular (Adultos y Pediatría)
- Unidad de Neurociencias
- Unidad Materno Infantil
- Clínica de Obesidad
- Chequeo Médico Preventivo.

### 6. SAN VICENTE FUNDACIÓN

Certificaciones:

- Hospital Universitario de San Vicente Fundación (Medellín):

- Habilitación en Salud
- Premio a la Calidad de la Gestión en Salud Ciudad de Medellín “Seguridad del Paciente” 2009 y ratificado en noviembre de 2011
- Puesto 17 a nivel Latinoamericano, 4to en Colombia y primero en Antioquia según Ranking de la revista América Economía de Chile. 2011

- Centros Especializados de San Vicente Fundación (Rionegro):

- Habilitación en Salud
- Primera Zona Franca Especial de Servicios decretada en Colombia

- Premio a la responsabilidad social empresarial en la categoría Mejores Experiencias Ambientales, con el programa "Primer Hospital Verde de Colombia".

## 7. HOSPITAL PABLO TOBON URIBE.

Somos una fundación privada sin ánimo de lucro y sin ánimo de "quiebra", Hospital universitario de carácter general, Alto nivel de complejidad, más de 40 años de funcionamiento, fundado en 1970.

Servicios internacionales.

- Cirugía cardiovascular
- cirugía cardiovascular pediátrica.
- Hemodinámica diagnóstica e intervencionista niños
- Consulta médica especializada
- Cardiología intervencionista

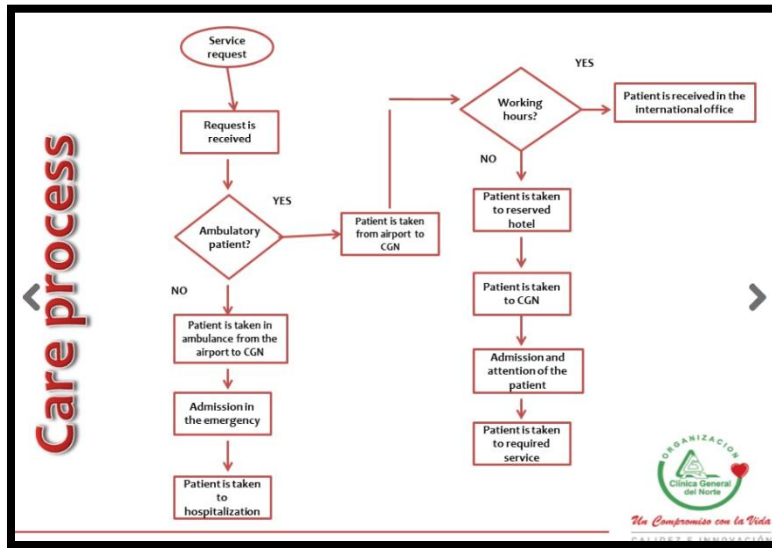
- *Costo de cambio*

La clínica general del norte cuenta con un método llamado "Los copagos" son aportes que se realizan por parte de los usuarios del Sistema General de Seguridad Social en Salud al momento de utilizar los servicios y sirven para ayudar a financiar el SGSSS, lo cual únicamente se les cobran a los BENEFICIARIOS, siendo esto un diferenciador a manera de pago.

- *Requerimiento de capital:*

Desconocido.

- *Canales de distribución :*



- *Acceso a insumos*

Servicio de cirugía cardiovascular

El Servicio de Cirugía Cardiovascular de la Clínica, el cual lleva 20 años, cuenta con una infraestructura y recurso humano altamente especializado para el diagnóstico, tratamiento y recuperación de los pacientes con patología cardiovascular. Con disponibilidad del cubrimiento de urgencias las 24 horas del día, pues contamos con tres cirujanos cardiovasculares, cuatro anesthesiologists cardiovasculares, cuatro perfusionistas tres máquinas de circulación extracorpórea y salvador de células, así como DOS quirófanos exclusivos para la realización de este tipo de procedimientos dotados de todo el recurso humano y tecnológico.

Dentro del área cardiovascular realizamos procedimientos en pacientes adultos, neonatales y pediátricos, así como la atención de cardiopatías congénitas del adulto.

Capacidad Instalada:

- Total Camas Hospitalarias: 412
- UCI (Adulto, Neonatal y pediátrica): 92
- Salas de Cirugia: 11
- Salas de Hemodinamia: 2

Servicios médicos para pacientes internacionales

- Cardiología
- Oncología

- Neurocirugía
- Cirugía Bariátrica
- Urología
- Chequeos Ejecutivos

- *Tasa de crecimiento del sector*

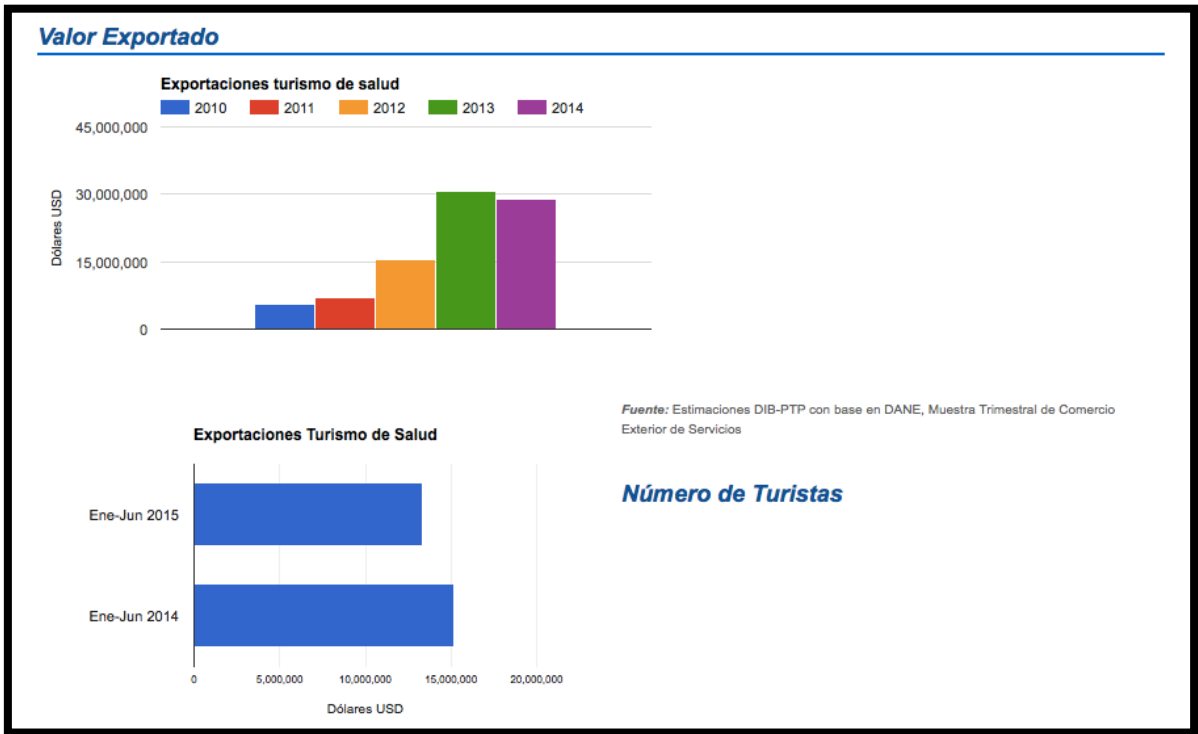
Desde Estados Unidos, Centroamérica y las islas del caribe, están llegando pacientes en busca de los servicios médicos y científicos de la Organización FOSCAL, con lo cual se abre la puerta al posicionamiento del cluster de turismo médico en Bucaramanga.

De acuerdo con los estimativos de Marcela Chaves, Jefe de Negocios Internacionales de la Organización FOSCAL, en los últimos 10 meses, entre FOSCAL y FOSCAL internacional se han recibido un promedio de 35 pacientes mensuales que llegan en busca de tratamientos oftalmológicos de alta complejidad, cirugías de ortopedia, columna, cuello, hombro, rodilla y tratamientos de quimioterapia y radioterapia.

Este crecimiento en el llamado turismo médico parte del fortalecimiento de los convenios médico asistenciales con Estados Unidos, Panamá, Ecuador y las Islas del Caribe, así como con entidades internacionales que promueven este modelo de atención.

“Aseguradoras de reconocimiento norteamericano como United Health Care, Best Doctors, Cigna y Aetna son algunas de las organizaciones con respaldo mundial que abren fronteras para ofrecer a los pacientes oportunidades de tratamiento en clínicas y centros médicos con alta tecnología, capacidad científica y toda una logística exclusiva para los pacientes internacionales”, explicó la funcionaria.

La llegada de pacientes internacionales a Bucaramanga, que se convierte en un destino de clase mundial, fortalece la integralidad de los sectores productivos de la ciudad tales como hotelería, transporte aéreo y terrestre, turismo, restaurantes, comercio, artesanías y otros productos y servicios que demandan los visitantes internacionales



- *Protección al gobierno local ( patentes, derechos de autor )*

#### Premios y Reconocimientos

##### 1. Certificación Hospital Sin Dolor

El cumplimiento de todos los requisitos y procesos necesarios para aliviar el dolor de sus pacientes, le permitió a la Fundación Cardiovascular de Colombia, FCV, Obtener en Agosto de 2004 la certificación de "Hospital Sin Dolor" por parte de la Asociación Colombiana para el Estudio del Dolor, ACED.

##### 2. Certificación Icontec Iso 9001

En el año 2001 FCV. Instituto del Corazón de Floridablanca recibe la certificación a su Sistema de Gestión de la Calidad (SGC) según la norma NTC ISO 9001:1994 de manos de BvQi, convirtiéndose la FCV. Instituto del Corazón en la primera IPS de Hispanoamérica en lograr tal resultado.

#### ACREDITACIONES

Certificación de la gestión Ambiental y de Seguridad y Salud Ocupacional con las normas NTC – ISO 14001 y OSHAS.( ICONTEC)

- Premio Calidad en Salud Colombia, Categoría Oro
- acreditación en Salud con Excelencia
- Joint commission international.

#### 2.4.4 Determinar la rivalidad de competidores existentes

##### *Concentracion*

En el mercado colombiano se ejercen 6 hospitales acreditadas en el sector cardiovascular.

Es un alto riesgo de competitividad pero solo de estas 6 hospitales 4 están acreditadas internacionalmente.

##### *Diversidad de competidores.*

Sus estructuras organizacionales son más similares debido a que siguen requisitos estándares para obtener certificados internacionales o reconocimiento mundial.

##### *Diferenciación del producto o servicio.*

Donde realmente podremos tener una diferencia como tal en nuestros competidores con certificaciones y acreditaciones internacionales, tales como Joint Commission International que nos acredita a un mercado internacional dándonos una creabilidad mercado.

##### *Costo de cambio*

A nivel nacional sus costos no varían mucho lo que más se diversifica son sus especialistas y certificaciones, también una de las ventajas es que la fundación cardiovascular tiene una zona franca libre de impuestos en la cual pueden reducir costos sin afectar la calidad.

##### *Tasa de crecimiento del sector*

La exportación de servicios de salud va en inminente ascenso y el Ministerio de Comercio Industria y Turismo a través del Programa de Transformación Productiva (PTP).

Especialidades como cardiología son las más solicitadas por pacientes internacionales ,

agente de la cadena integración la organización mundial de la salud (OMS) reconoce a Colombia como la primera en América Latina en prestación de servicios de salud.

#### 2.4.5 Identificar la amenaza de servicios sustitutos

- *Precio relativo de los sustitutos*

Los servicios sustitutos de la Cirugía del Corazón, no van directamente con la cirugía que es realizada de forma inmediata ya sea porque los tratamientos no están avanzando tan rápido como se son esperados, o porque el paciente puede estar corriendo el riesgo de vivir si no es operado inmediatamente.



Se ha llegado a analizar que algunas enfermedades incluyendo la del Corazón pueden ser curadas poco a poco si cambiamos nuestro estilo de alimentación, dejando atrás alimentos que son muy pesados o que no ayudan a avanzar nuestra recuperación.

La Asociación Dietética Americana intervino con un documento, concluyendo que “las dietas vegetarianas adecuadamente planificadas, incluidas las dietas totalmente vegetarianas o veganas, son saludables, nutricionalmente adecuadas, y pueden proporcionar beneficios para la salud en la prevención y tratamiento de ciertas enfermedades”. (Revista de la Asociación Dietética Americana, julio de 2009)

Estas enfermedades incluyen enfermedades del corazón, cáncer, diabetes, y más.

- *Precio/Calidad*

El tratamiento más efectivo e inmediato para una enfermedad del Corazón es la operación de este, aunque tienen un alto costo, se han creado fundaciones que hacen que los niños de bajos recursos sean beneficiarios con la totalidad completa de la cirugía. Por esto la Fundación Cardiovascular se ha encargado de traer la mejor tecnología y contratar a los mejores profesionales para que estas sean finalizadas con éxito

- *Disponibilidad de sustitutos cercanos*

La amenaza es baja porque los pacientes van en búsqueda de una solución segura e inmediata a su enfermedad, en algunos casos los niños nacen con este problema y es necesaria su intervención quirúrgica apenas nacen o pueden ser intervenidos dentro de la barriguita de su madre.

- *Costo de cambio para el cliente*

El costo de estos procedimientos es bastante elevado, pero contamos con ayudas que hacen que estos sean gratis o un poco más económicos, Como por ejemplo las Fundaciones que recaudan fondos para la elaboración de cirugías a niños de bajos recursos.

- *Preferencia del cliente hacia el sustituto*

El cliente siempre va por los tratamientos seguros, en este caso es una enfermedad muy delicada, donde el transcurrir del tiempo hace que empeore y sea menos segura su operación.

En Santander se cuenta con una de las mejores clínicas a nivel Latinoamericano, Esta Instituto del Corazón fue la primera institución con Acreditación en Salud en Colombia, por parte del Ministerio de la Protección Social; y está catalogado como uno de las cinco mejores hospitales del país, en un nivel de excelencia.

También fue la primera entidad hospitalaria en obtener, en enero de 2001, la certificación ISO 9001 para todos sus servicios, y está certificada como 'Hospital Sin Dolor'

por parte de la Asociación Colombiana para el Alivio del Dolor y primera clínica con acreditación internacional del país otorgada por The Joint Commission International.

## 2.4.6 VALORIZAR FUERZAS

Poder de Negociación de tus clientes	MEDIO-BAJO
Poder de Negociación de tus Proveedores	MEDIO-BAJO
Amenaza de nuevos competidores	MEDIO-ALTO
Amenaza Productos o Servicios Sustitutos	BAJO
Rivalidad Entre Competidores	MEDIO-BAJO

## 2.5 DIAMANTE DE PORTER

### 2.5.1 CONDICIONES DE LOS FACTORES

CLINICA	CIUDAD	TIPO DE HOSPITAL	JOINT CL	N° EGRESADOS	N° TRANSPALTES	N° CAMAS	PAPERS ISI	M2 CONSTRUIDOS	CAPITAL HUMANO %	CAPACIDAD %	G.CONOCIMIENTO %	EFICIENCIA %	PRESTIGIO %	L CALIDAD %
FCV	B/mga	Privado	SI	4467	241	208	33	15116	88,8	57,9	62,3	86,8	25,9	76,3
F. Valle Lili	Cali	U. Privado	NO	40193	173	512	60	80000	86	63,2	71,9	88,4	42,8	74,3
H. Pablo Tobon Uribe	Medellin	Privado	NO	13690	385	371	25	44629	91	58,1	54	86,9	39,3	72,1
F. Cardioinfantil	Bogota	U. Privado	SI	14180	174	340	28	64201	90,3	54,2	66,2	83	32	71,6
C.M. Imbanaco	Cali	Privado	NO	8441	234	121	23	35000	78,8	58,2	59,1	88,2	22	68,8
H.U. San Vicente Fundacion	Medellin	U. Privado	NO	27707	136	662	14	62000	68,3	61,6	74	80,7	36,1	68
Foscal	B/mga	Privado	SI	16280	282	290	26	24871	70,5	58,9	63,6	87,7	13,1	65
C. Las Americas	Medellin	Privado	NO	17263	1893	306	7	58837	62,5	61,4	55,6	90,5	21,8	63,3
C. Del Oriente	Bogota	Privado	NO	13711	0	195	5	15318	70,9	44	54,8	87,9	14,2	62,5
Mederi	Medellin	U. Privado	NO	45400	126	782	5	56195	66,3	59,1	69,8	97,3	20	62,4
H. General	Medellin	Publico	NO	18752	0	425	2	43913	69,9	53,4	54,6	93	20	62,2
H. San Ignacio Colsanitas	Bogota	U. Privado	NO	26003	138	314	59	23000	80,3	53,4	54,6	86,3	18,2	61,6
C.Universitaria	Bogota	U. Privado	NO	18409	204	313	21	25731	52	57,3	58,3	99,5	16,1	60,7
C.U. Sabana	Bogota	U. Privado	NO	4728	0	81	7	15266	68,6	38,9	68,9	94,1	7,3	59,6
C. Marly	Bogota	Privado	NO	8301	675	130	6	31491	71,2	54,8	41,7	95,5	15	58,6
Ortopedia Infantil Roosevelt	Bogota	U. Privado	NO	6293	0	118	6	26000	72,4	31	73,3	88,3	12,9	57,3
C.U. Bolivariana	Medellin	U. Privado	NO	12691	60	200	23	10319	65,9	42,3	77,1	80,5	14,6	56,9
C. Leon XIII	Medellin	U. Publico	NO	26807	295	669	15	41419	59,9	45,2	70,2	86,3	14,2	56,9
C. Medellin	Medellin	Privado	NO	10900	150	195	1	15282	63,4	41,6	34,9	87	11,1	55,8
C. Cardio VID	Medellin	Privado	NO	6905	126	153	4	19054	75,5	32,2	33,6	94,9	14,9	54,4

## 2.5.2 CONDICIONES DE LA DEMANDA

Tomando en cuenta las condiciones de la demanda a continuación determinaremos las ventajas competitivas a nivel nacional existente en relación al sector de servicio de turismo.

### *2.5.2.1 Composición de la demanda interior:*

El sector de turismo de salud está compuesto por 4 categorías básicas (medicina curativa, preventiva, estética y bienestar (Inspired Wellness)), en las que Colombia podría competir con una propuesta estratégica clara, capturando al menos 2,8 millones de turistas de salud y generando ingresos por al menos 6,3 mil millones de dólares en el año 2032

Sin embargo, el sector en Colombia es aún incipiente con una oferta de valor concentrada en la medicina curativa y estética, con un flujo de entre 4,100 y 7,000 pacientes de las categorías de medicina y 44,800 en busca de procedimientos de bienestar (inspired wellness) para el 2008.

En Colombia en la última década, se han planteado e implementado diversas estrategias en búsqueda del mejoramiento de la competitividad de sus sectores estratégicos. En ese sentido, la visión Colombia 2032 determinó tres estrategias esenciales para aumentar la competitividad del país:

- Desarrollar sectores de clase mundial
- Aumentar la productividad y el empleo
- Formalizar la fuerza laboral.

Por otro lado, el turismo de salud como sector emergente en Colombia y en perspectivas de posicionarse como sector de clase mundial, tiene como meta principal... “Ser reconocido como uno de los líderes mundiales en Turismo de Salud en el año 2.032, generando al menos ingresos por \$6 mil millones de dólares, con base en una propuesta de valor de costos competitivos, alta calidad e innovación en la prestación de servicios”. (MinCIT, 2010)

El informe Health and Wellness Tourism in Colombia destaca que “Colombia es uno de los más atractivos destinos para el turismo de salud y bienestar en Latinoamérica por las altas calificaciones de sus profesionales en el área de salud y el bajo costo de los procedimientos con respecto al de sus países de origen”. (Euromonitor, 2014) Esta situación generó un incremento en el flujo de visitantes extranjeros en más de 50.000 en el año 2013, siendo los procedimientos más demandados los de cirugía de corazón, cirugía bariátrica y cirugías de ojos.

➤Estructura segmentada en la demanda

La exportación de servicios de salud va en inminente ascenso y el Ministerio de Comercio Industria y Turismo a través del Programa de Transformación Productiva (PTP), descubrió nuevos nichos de mercado para incentivar a los inversionistas nacionales y extranjeros a

fortalecer el sector salud mediante la implementación de una política nacional de competitividad para aumentar la productividad y el empleo.

Especialidades como Oftalmología, Cardiología, Cirugía Plástica reconstructiva y Traumatología son las más solicitadas por pacientes internacionales y gracias a la articulación de los diferentes agentes de la cadena de integración la Organización Mundial de la Salud (OMS) reconoce a Colombia como la primera en América Latina en prestación de servicios de salud superando a Costa Rica, Brasil y Argentina.

Actualmente el programa PTP ha identificado el grupo de grandes ciudades que cumplen con la cadena de integración de servicios en salud y calidad internacional como Bogotá, Medellín, Bucaramanga, Cali, Barranquilla y Cartagena y el grupo de ciudades intermedias en el Eje Cafetero, Cúcuta, Neiva y Pasto. Tomado de la revista Dinero (2013)

➤ Compradores entendidos y exigentes

El Turismo de salud en Colombia actualmente juega un papel importante a nivel internacional, por esta razón debe estar en una constante evolución. Se han venido proyectando algunas metas para que el turismo de Salud crezca con mayor rapidez, para Lograr el cumplimiento de las metas proyectadas y lograr la visión de competitividad al año 2032 se está haciendo énfasis y fortaleciendo la capacitación en bilingüismo al personal médico y paramédico para cumplir con los estándares internacionales.

Bancoldex como impulsor de proyectos da la oportunidad a las empresas prestadoras de servicios de salud ya existentes de modernizar sus instalaciones y renovar sus equipos tecnológicos mediante préstamos blandos por medio del Plan Vallejo.

A los inversionistas que inician labores en este nuevo nicho de mercado, se crearon las denominadas Zonas Francas de Salud que cuentan con ciertas prerrogativas impositivas entre otros beneficios.

A la fecha ya se encuentran funcionando cuatro zonas francas acreditadas. En Rionegro, Antioquia con la fundación San Vicente, En Pasto, Nariño con la Clínica Hispanoamericana, entre Barranquilla y Cartagena con la Clínica Porto Azul y en Bogotá con la Clínica los Nogales.

El crecimiento económico estimado en servicio de salud para el periodo enero-diciembre de 2011 fue de US\$34.000, para el mismo periodo en el 2012 fue de US\$77.000 y para el periodo enero-mayo de este año ya se valora en más de US\$181.000, cifras que demuestran un crecimiento de más del 500% en la exportación del turismo en salud. Tomado de la revista Dinero (2013)

➤ Necesidades precursoras de los compradores

El turismo de salud se puede clasificar en cuatro categorías, que inciden de forma diferente sobre los pacientes y que tienen diversas concepciones

- Bienestar: En esta categoría se agrupan todas aquellas actividades que buscan mejorar la calidad de vida de las personas, logrando un incremento de su satisfacción con respecto a la salud física, mental, emocional, espiritual y social de las personas, independiente del estado de enfermedad o vulnerabilidad del cuerpo humano. Con respecto al bienestar desde el punto de vista de turismo de salud, este incluye actividades físicas y recreativas, así como prácticas específicas que logran este propósito.

- Medicina Estética: Esta categoría se refiere a todas aquellas especialidades médicas que incluyen el tratamiento y la práctica quirúrgica con el objeto de lograr la restauración, el mantenimiento y la promoción de la estética y la belleza del cuerpo humano. A través de la medicina estética se logra la prevención y tratamiento de toda patología estética, se busca un mejoramiento de la estética y la belleza, se previene el envejecimiento y se promueve la salud física y mental de las personas.

- Medicina Preventiva: En esta categoría se agrupan aquellas especialidades médicas que tiene por objeto la prevención de enfermedades mediante el seguimiento de controles y prácticas específicas. La medicina preventiva abarca actividades de promoción y protección de la salud, diagnóstico primario de enfermedades y restablecimiento de la salud cuando ha aparecido la enfermedad.

- Medicina Curativa: Esta categoría se encarga del diagnóstico y tratamiento inmediato de las enfermedades, lo cual incluye tratamiento hospitalario y farmacéutico, ante la presencia de síntomas evidentes de vulnerabilidad del cuerpo humano que evidencian un deterioro sobre funciones específicas.

#### *2.5.2.2 Tamaño y pautas del crecimiento de la demanda*

El Turismo de salud es uno de los sectores que busca acelerar el crecimiento en Colombia. Su potencial es tal que fue incluido en el Programa de Transformación Productiva (PTP) con miras a convertirlo en un jugador de talla mundial.

El aumento de viajeros extranjeros que vienen a Colombia con ese propósito y el incremento de las divisas que se le atribuyen son razones más que suficientes para que los ojos estén puestos en ese negocio.

Por ello, el sector se ha trazado metas a corto y mediano plazo y viene desarrollando acciones que le permitan alcanzarlas en los tiempos establecidos.

Según información del Dane, en los últimos dos años los turistas de salud aumentaron un 75 por ciento hasta agosto. Y mientras que en el 2010, según datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, los ingresos por turismo de salud ascendieron

a 50 millones de dólares, en el 2011 sumaron 83 millones. Para el primer semestre de este año la cifra alcanzó los 48 millones de dólares, frente a 37 millones reportados para igual periodo del año pasado, lo que se traduce en un crecimiento del 32 por ciento.

Investigaciones realizadas para el PTP encontraron que el 29 por ciento de los turistas de salud que en el 2008 vinieron a Colombia buscaron principalmente calidad, y que el 63 por ciento, dividido en partes iguales, lo hizo por oportunidad, tecnología y costos.

Según ese informe, en el país se pueden recibir tratamientos completos por solo el 10 por ciento de lo que cuestan en los Estados Unidos, realizados con los mismos estándares de calidad y tecnología, lo que significa que Colombia es competitiva en costos.

La meta es atraer 2,8 millones de turistas foráneos pero para que este fin sea posible se debe fortalecer el bilingüismo

El bajo bilingüismo en la salud es una de las grandes debilidades del sector: 55 por ciento en médicos y 8 por ciento en enfermeras. Las autoridades y el sector privado vienen trabajando para superarlo con el fin de facilitar la atracción masiva de turistas de salud.

La meta en turismo de salud, sector incluido dentro del Programa de Transformación Productiva, es llegar a 2,8 millones de visitantes extranjeros, tanto para la categoría de medicina como para procedimientos de bienestar. Tomado del Tiempo (2015).

Otro de los mayores desafíos que enfrenta el sector para atraer más a los extranjeros se encuentra los siguientes:

- Superar la barrera del lenguaje
- Mayor inversión en infraestructura de servicios médicos y de bienestar,
- Estandarizar el manejo de expedientes
- Construir más zonas francas de salud
- Establecer alianzas estratégicas con instituciones reconocidas a nivel mundial.

Las acciones estratégicas del Gobierno y del sector privado se deberán mover entonces en esa dirección.



### 2.5.2.3 Internacionalización de la demanda interior

La Fundación Cardiovascular ha logrado tener presencia en diferentes medios alrededor 12 países de Latinoamérica.

Fuente: FCV.org

Hace unos años Colombia reforzó el concepto de país como destino turístico de salud, llevando a cabo en Medellín el congreso internacional Medesalud que se realizó en el 2011, fue un espacio académico y de negocios para profundizar en el tema del turismo de salud y, de paso, dar a conocer los avances científicos y tecnológicos en ese sector.

El encuentro conto con más de 350 asistentes especializados de Colombia y el exterior.

El clúster que empezó en la capital antioqueña funciona hoy también en Bogotá, Cali y Bucaramanga. Los registros muestran que los pacientes viajan buscando ayuda especializada en el campo de la oftalmología, cardiología invasiva y centros específicos relacionados con la reproducción asistida, el servicio más solicitado. “Los que más nos visitan son de Aruba, Bonaire, Curazao, Panamá, Perú y Ecuador, países que no tienen toda la masa crítica de recursos que les permita desarrollar servicios de alta complejidad”, sostiene Moreno.

Y aunque el turismo se pueda hacer en otros países, los pacientes siguen viendo a Colombia como la principal alternativa. La razón: la diferencia en precios. Solo en Medellín, hay una variable de entre 20% y 50% menos del costo en su país de origen.

Otro de los eventos que se han realizado es llamado la gran novedad fue el primer taller en español de la Asociación Mundial de Turismo en Salud. El evento conto con ocho conferencistas internacionales y siete nacionales, teniendo como objetivo contribuir a toda la estrategia del país como destino de renombre. EL espectador (2013)

### 2.5.3. SECTORES AFINES Y DE APOYO

La medicina colombiana es reconocida en el ámbito latinoamericano y mundial como pionera y líder en la prestación de servicios de salud, lo que ha posicionado al país como uno de los destinos más atractivos en cuanto a tratamientos médicos se refiere.

De hecho, Colombia viene trabajando desde hace años en la consolidación y búsqueda de la excelencia en sus servicios de salud, ofreciendo un contexto altamente competitivo y de grandes fortalezas.

Gracias a las alianzas entre el sector del Gobierno, la empresa privada, expertos y científicos, y con cambios positivos en términos administrativos y gerenciales, se ha generado un gran portafolio de servicios médicos y quirúrgicos para brindarle a los pacientes servicios de altísima calidad y de talla internacional.

El turismo de salud se puede clasificar en cuatro categorías, que inciden de forma diferente sobre los pacientes y que tienen diversas concepciones. Estas son:

- Bienestar
- Medicina Estética.
- Medicina Preventiva.
- Medicina Curativa.

Además de esta clasificación en el turismo de salud que nos permite ser aliados en procesos y especializaciones médicas, tenemos otros sectores que nos apoyan y fortalecen en la labor.

### *Sector Software y Tecnologías*

El sector de Software y TI está comprendido por segmentos como el desarrollo de aplicaciones web y móviles, desarrollo de software a la medida, computación en la nube, integración de sistemas, e-learning y comercio electrónico. Su principal potencial está en transformar las economías y la sociedad, a partir de su capacidad de crear de valor en productos, servicios y procesos como factor acelerador de la productividad y competitividad empresarial.

### Oportunidades

Las oportunidades para el sector de Software y TI apuntan a consolidarse como principal soporte para acelerar la productividad y competitividad de las empresas y demás sectores de la economía, como proveedor de soluciones que faciliten la comercialización de productos, la comunicación con clientes y proveedores, el acceso a información estratégica para toma de decisiones, entre otras utilidades. Más de 150.000 empresas en Colombia utilizan software nacional según Fedesoft.

Las principales tendencias globales para el sector se enfocan en soluciones sobre internet, aplicaciones móviles, nuevas formas de pago, analytics y Apps empresariales.



Aunque los países emergentes tienen la oportunidad de jugar un papel importante en varios subsegmentos de la industria, los costos en Centro y Suramérica son relativamente comparables, aunque muy inferiores a los de Estados Unidos y Canadá, lo que brinda notables ventajas. Todavía hay potencial de compartir en diferentes segmentos, pues por ejemplo el desarrollo de páginas web, interfaces de usuario, programación, entre otros, no están dominados.

Actualmente la informática está muy aplicada en el campo de la medicina. El uso de la multimedia permite integrar en un solo producto los medios audiovisuales y la posibilidad de interacción que aporta la computadora. Lo cual, si bien puede ser útil para cualquier tipo de software educativo, lo es especialmente para el que se desarrolla para disciplinas médicas. La multimedia y la realidad virtual permiten un mayor nivel de realismo, una mayor objetivación, mediante la incorporación de audio, imágenes fijas y animadas, incluso en tercera dimensión, videos etc., y su característica más importante: una mayor interacción.

A su vez, gracias a dicha aplicación, se logran realizar las operaciones así los pacientes de manera eficaz y segura. Los beneficios que brindan el software en dicho campo, han ido mejorando aun más ya que a medida que avanza la tecnología, los sistemas operativos brindan muchísima ayuda en la realización de medicamentos, gracias a aporte brindado por parte del software que permiten la visualización del proceso de fabricación de la medicina.

En la medicina se consideran trabajar en cuatro niveles distintos el uso de la computadora en la educación médica:

1. Para la adquisición de conocimientos básicos de la teoría médica: por su rapidez en el cálculo numérico y su reproducción gráfica en la pantalla pueden utilizarse modelos matemáticos de `proceso fisiopatológico en programas que capacitan a los estudiantes de medicina respecto a la relación entre los parámetros del modelo y la modificación en las variables del sistema.

2. En el adiestramiento clínico: mediante simuladores que permiten a los estudiantes tratar con los aspectos cognoscitivos del cuidado del paciente de manera independiente.

3. Como valioso instrumento en el desarrollo de prácticas de laboratorios: es posible con la computadora simular experimentos a muy bajo costo y de manera repetida.

4. A través del uso de sistemas expertos como modelos de estructuración del conocimiento o modelos educativos: Para cursos que se le dictan a estudiantes de medicina en algunos países.

La informática en los hospitales del municipio es un factor primordial para el éxito en la atención médica y la prestación de los servicios. Este medio tecnológico es muy

poderoso, pues esta es un conjunto de medios para almacenar-procesar-crear-y-comunicar datos e información, pero su potencia productiva se desarrolla, solo cuando las tecnologías de la información y del conocimiento ò tecnologías de información y la comunicación.

La utilización de software educativo es útil por lo que aporta al proceso de enseñanza aprendizaje y porque prepara al futuro especialistas en el trabajo con las nuevas tecnologías que van a serles esenciales para estar actualizado y para ser eficiente en su actividad como profesional.

Actualmente, en los hospitales del municipio Zamora, se cuenta con la tecnología suficiente que les permite elaborar sus actividades naturalmente, pero seria conveniente que se les incorporaran a dicha tecnología sistemas y programas de software actualizados, que le permita al medico realizar el trabajo al paciente de manera mejor y mas eficaz.

### *Sector Turismo de Naturaleza*

El sector de Turismo de Naturaleza comprende todo tipo de viajes enfocados en la naturaleza, donde la principal motivación es la observación y apreciación de la biodiversidad acompañada de la cultura de poblaciones locales. Este sector se divide en tres subproductos: Ecoturismo (avistamiento de aves y de ballenas, y playas prístinas); Turismo Rural: (Paisaje Cultural Cafetero, haciendas de bienestar y de actividades tradicionales); y Turismo de Aventura (buceo, rafting, rapel, torrentismo, trekking, parapente, kitesurf y windsurf, entre otras actividades). El país cuenta con una amplia riqueza natural cuyo adecuado aprovechamiento conduciría al posicionamiento del país como un destino turístico de talla mundial.

### Oportunidades

Colombia tiene la ventaja de ser el segundo país en el total de especies conocidas, el quinto en recursos naturales y el doceavo en número de áreas protegidas. Al combinar su naturaleza prístina, lugares míticos, saberes ancestrales y la hospitalidad de su gente, la industria turística puede marcar la diferencia a nivel mundial, consolidando una oferta especializada, diferenciada, y competitiva. No obstante se deben superar brechas de infraestructura turística, fortalecimiento del capital humano, formalización que permita consolidar una oferta integral.

### Contexto mundial

En 2011 la OMT estimó que el turismo internacional en su totalidad generó US\$ 1.030 mil millones, lo cual arroja un gasto promedio de US\$1.050 por cada turista internacional. Sin embargo, según estimaciones de la ONG hummingfish.org, los ecoturistas realizan un gasto superior a la media, siendo éste de unos US\$1.500 por viaje. El mercado del turismo tradicional de sol y playa se encuentra en fase de madurez y ya no se espera un crecimiento del mismo, incluso se prevé un decrecimiento en los próximos años. En contraste a esto, se espera que turismo “experiencial”, que incluye al turismo de

naturaleza, ecoturismo, turismo cultural, turismo rural y comunitario y turismo de aventura suave, tenga un rápido crecimiento durante los próximos 20 años.

### *Sector Turismo de Bienestar*

El Turismo de Bienestar se enfoca en tres líneas con tratamientos alternativos y terapéuticos como la talasoterapia, el termalismo y el desarrollo de spa o centros de bienestar, que brindan múltiples beneficios para el cuerpo humano. Colombia tiene la gran oportunidad de atraer turistas nacionales e internacionales debido al aumento de enfermedades como el estrés, insomnio, dolor de espalda, obesidad pero también al creciente interés por estilos de vida saludables.

#### Oportunidades

El país, para ser destino líder, tiene como ventajas comparativas los dos océanos, una gran riqueza de aguas continentales, 310 fuentes termales, 30 de ellas con alto potencial para convertirse en centros de bienestar, costos competitivos, bellos y exóticos paisajes, y la amabilidad de los habitantes, siempre que mejore su imagen, su infraestructura, logre posicionar como producto las terapias tradicionales y ancestrales, y aproveche la flora y la fauna para uso estético y de relajación, protegiendo el medio ambiente.

#### Contexto mundial

Estados Unidos, España, Argentina y Francia son los principales mercados mundiales, mientras que a nivel regional Perú, Ecuador, Panamá y Venezuela son los principales mercados regionales. Brasil y México se están constituyendo en nuevos mercados con alto potencial. La tercera edad es el segmento que más consume los productos ofrecidos por el país.

### *Sector textil y Confecciones*

En el territorio nacional, según Inexmoda (2008) el eslabón de las confecciones se reparte principalmente entre las redes empresariales de Antioquia y Bogotá, pero a nivel general, las empresas de textiles se encuentran ubicadas en las siguientes ciudades principalmente: Medellín, Bogotá, y las otras ciudades como Cali, Pereira, Manizales, Barranquilla, Ibagué y Bucaramanga. En el departamento de Antioquia y localizadas en el Valle de Aburra se encuentran las tradicionales y antiguas empresas textiles del país, Coltejer y Fabricato – Tejicondor, que trabajan a partir de algodón y sus mezclas, en las que se produce el 34% del tejido nacional. En Bogotá se encuentran las productoras de tejidos de punto, a partir de mezclas de algodón y fibras sintéticas. Ambas redes tienen especializaciones y diferencias de comportamiento así, las antioqueñas generan más valor agregado y dedican una proporción importante, más del 40%, a la exportación, la que esperan incrementar con las nuevas inversiones en Fabricato, mientras la industria bogotana destina el 90% al consumo interno, el que complementa con algunas importaciones. En el departamento del Valle hay otra red empresarial, con seis empresas que combinan producción nacional y comercio de bienes importados

Las empresas del sector textil, aparecen como principales protagonistas dentro del estudio de Sectores de clase mundial en Colombia e investigación patrocinada por parte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y adelantada por la empresa McKinsey. De esta investigación es importante resaltar que las principales tendencias mundiales en el tema de textiles, están orientadas por las preocupaciones que tienen los consumidores por temas éticos como el cambio climático, generando así para Colombia, oportunidades dentro de las que se destacan la amplia biodiversidad que podría ser aprovechada para el desarrollo de productos verdes a partir de fibras naturales, las cuales se pueden utilizar para generar funcionalidades en los productos finales como por ejemplo propiedades antibacteriales, y convertirse así en una opción de abastecimiento no riesgosa en relación a temas éticos, así como el desarrollo de productos orgánicos competitivos.

La industria textil hace su aporte en el turismo de salud, brindando dotaciones hospitalarias de gran importancia para clínicas e hospitales.

Algunos productos de gran demanda son:

- Sabanas hospitalarias, sobre sabanas, sabanas de movimiento, confeccionadas en Género 100% Nacional de 180 hilos pre-lavado y resistente al cloro, ideales para ambientes hospitalarios, o ambientes donde se necesite un estricto ambiente controlado.
- Fundas para almohadas confeccionadas en Género blanco de 180 hilos, pre-lavado y resistente al cloro, entre sus usos se puede destacara el uso hospitalario e incluso para hoteles.
- Uniformes médicos, uniformes de enfermería

#### *Sector de dispositivos médicos e insumos para la salud*

La Cámara sectorial de la ANDI, está compuesta por empresas: nacionales e internacionales, proveedoras de productos del área diagnóstica, equipos biomédicos, insumos y productos del sector Salud; elementos a los que hoy genéricamente se les denomina Dispositivos Médicos (Medical Devices).

Los empresas afiliadas representan el 90% de las ventas del Sector en Colombia - Con sus opiniones técnicas pretendemos contribuir con el Sector de la Salud, con el Gobierno Nacional y Municipal, las autoridades de control y los demás actores del Sistema, en la estabilidad y desarrollo de nuestro sector.

#### *Sector construccion*

El sector de la construcción ha sido uno de los principales motores e impulsores del crecimiento del país desde el año 2000, al incrementar su participación en el PIB total en cerca de 2.35 puntos porcentuales.

La actividad edificadora es uno de los sectores más tradicionales y que más encadenamientos muestra en la economía colombiana. Su desarrollo abarca distintos

sectores, entre los cuales se encuentran la extracción primaria, la elaboración de bienes industriales relacionados con la actividad y las actividades de financiamiento entre otras.

De la mano del sector de la construcción y a pesar de los efectos causados en las finanzas nacionales por la caída de los precios del petróleo, la economía colombiana logró un crecimiento del 4,6 % durante el 2014. La cifra fue ligeramente inferior al Producto Interno Bruto, PIB, registrado en 2013, que había sido de 4,9 %. En el cuarto trimestre del año pasado el PIB aumentó 3,5 %, según el Dane, mientras en igual lapso del 2013 la economía obtuvo un registro del 5,5 %.

Lo anterior significa que el primer semestre del 2014 fue en gran medida el que contribuyó al positivo desempeño económico del país. Y allí jugó un papel importante la construcción, que fue el sector líder, con una expansión del 9,9 %, debido principalmente a la dinámica de los programas de vivienda de interés social, tanto gratuitos como subsidiados.

“La construcción se consolidó así como el motor de la economía, poniendo en evidencia el creciente rumbo de la inversión de las firmas y los hogares en ese sector”, comentó Sandra Forero, presidenta de la Cámara Colombiana de la Construcción.

Los llamados servicios comunales, sociales y personales, en los que entró a jugar la contratación pública, la salud, la educación (privada y oficial), crecieron el 5,5 %, siendo la segunda actividad más dinámica del país. El ministro de Hacienda, Mauricio Cárdenas, indicó que “ese comportamiento es el más alto de la región y el séptimo más alto del mundo”.

## 2.5.4 ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LA EMPRESA

### 2.5.4.1 Estrategia y estructura de las empresas

En este sentido, Colombia representa una gran oportunidad para inversionistas del sector de servicios, pues cuenta con grandes ventajas competitivas.

- De acuerdo con IMD (2015), Colombia es el primer país de la región con la mejor mano de obra calificada en América Latina.
- Más del 30% del PIB nacional proviene de actividades de servicios.
- Más de 150 mil graduados anualmente en carreras técnicas y profesionales, relacionadas con áreas administrativas e ingenierías.
- Ubicación estratégica: a tres horas de Miami y de Lima; a menos de 5 horas de Ciudad de México; a 5 horas de Santiago de Chile; menos de 6 horas de Nueva York y de São Paulo, y a 6 horas de Buenos Aires.
- El sector terciario de la economía suma utilidades por 27,3 billones, con un incremento de 15,9 por ciento (3,7 billones).

Estos resultados superan los del aporreado conjunto de empresas extractivas (minería e hidrocarburos) que, con solo 11 billones de utilidad, tuvieron una reducción de 45,6 por ciento en sus ganancias en el último año.

Finalmente en materia de Innovación (puesto 77) y sofisticación de los negocios (puesto 62), tenemos grandes retos. Dentro de innovación se resalta la mejora en la calidad de las instituciones de investigación científica y en la disponibilidad de científicos e ingenieros, y preocupa el deterioro del gasto de las compañías en I+D.

## **Competitividad**

El desempeño reciente nos indica que gran parte de la tarea en competitividad está por hacer.

Lo importante es que logremos tener un entorno amigable al crecimiento, a la inversión, a la creación de empresas, a la innovación y a la generación de empleos productivos y de calidad.

- Esta situación se evidencia en los indicadores de competitividad, que ubican a Colombia en una posición intermedia en el mundo.

- En el reporte de competitividad del Foro Económico Mundial del año 2014-2015, Suiza, Singapur y Finlandia siguen liderando el Índice Global de Competitividad, ubicándose en los primeros puestos. Colombia logró mejorar 3 posiciones con respecto al año pasado, ubicándose en el puesto 66. Vale la pena aclarar que la cantidad de países incluidos en la medición, cambió de 148 a 144 países, lo que nos permite interpretar, que este año, un 45% de los países están en mejor posición que Colombia, comparándolo con un 46% el año pasado.

- El mayor avance en este indicador, se obtuvo en la preparación tecnológica, que pasó del puesto 87 al 68. El entorno macroeconómico también presenta un mejor desempeño este año, ubicándose 4 puestos por encima del año pasado, en la posición 29. Dentro de este pilar, la inflación ocupa el primer puesto entre 144 países.

- En infraestructura, si bien hubo un avance de 8 posiciones, todavía tenemos grandes retos, teniendo en cuenta que la posición que ocupamos sigue estando muy rezagada. Preocupa además el descenso de los pilares de salud y educación primaria que cae 7 posiciones, ubicándose en la 105, y, de la educación superior y capacitación, que se ubica en la posición 69, perdiendo 9 posiciones.

## **COLOMBIA: INDICADORES DE COMPETITIVIDAD FEM**

Reporte Global de Competitividad			
INDICADOR	Reporte 2013-2014	Reporte 2014-2015	Cambio 2013- 2014/2012- 2013
Número de Países	148 países	144 países	4
Indicador General	69	66	3
Requisitos Básicos	80	78	2
Instituciones	110	111	-1
Infraestructura	92	84	8
Entorno macroeconómico	33	29	4
Salud y Educación primaria	98	105	-7
Potenciadores de Eficiencia	64	63	1
Educación superior y Capacitación	60	69	-9
Eficiencia del mercado de bienes	102	109	-7
Eficiencia del mercado laboral	87	84	3
Desarrollo del mercado financiero	63	70	-7
Preparación tecnológica	87	68	19
Tamaño del mercado	31	32	-1
Factores de innovación y sofisticación	69	64	5
Sofisticación de los negocios	63	62	1
Innovación	74	77	-3

Fuente: Foro Económico Mundial

Por su parte, en el indicador Doing Business del Banco Mundial, Colombia mejoró 19 posiciones en el ranking general. Pasamos de ocupar el lugar 53 en el reporte pasado, al 34 en el presente año, situándonos por encima de los países de América Latina.

## AMÉRICA LATINA: CLASIFICACIÓN DOING BUSINESS

PAÍS	2014	2015	Variación
Singapur	1	1	0
Nueva Zelanda	2	2	0
Hong Kong RAE, Chin:	3	3	0
Dinamarca	4	4	0
Corea, República de	5	5	0
Noruega	6	6	0
Estados Unidos	7	7	0
<b>Colombia</b>	<b>53</b>	<b>34</b>	<b>19</b>
Perú	34	35	-1
México	43	39	4
Chile	39	41	-2
Panamá	55	52	3
Costa Rica	78	83	-5
Ecuador	115	115	0
Brasil	123	120	3
Argentina	124	124	0
Venezuela, RB	183	182	1

Fuente: Doing Business - Banco Mundial

La mayor fortaleza en esta medición, radica en el indicador de obtención de crédito, que ocupa el puesto número 2, avanzando 53 posiciones en el último año. El registro de propiedades también tuvo una mejora significativa de 12 posiciones, ubicándose en la 42.

Preocupa significativamente el rubro del pago de impuestos, que fue el que más posiciones perdió, ubicándose en la 146 de un total de 189 países.

Clasificación:

INDICADOR	2014	2015	Cambio 2014/2015
Número de países	189	189	0
Ranking General	53	34	19
% de países en mejor posición que Colombia	27,5%	17,5%	10,1%
Apertura de un negocio	79	84	-5
Manejo de permisos de construcción	62	61	1
Obtención de electricidad	88	92	-4
Registro de propiedades	54	42	12
Obtención de crédito	55	2	53
Protección de los inversores	9	10	-1
Pago de impuestos	139	146	-7
Comercio transfronterizo	95	93	2
Cumplimiento de contratos	167	168	-1
Resolución de la insolvencia	29	30	-1

Fuente: Doing Business. Banco mundial

#### 2.5.4.2 Metas

Segun el ministro Díaz-Granados, el objetivo es convertir a Colombia en una plataforma de exportaciones de servicios de alto valor agregado para que empresas colombianas y de otros países puedan, por ejemplo, abrir centros de servicios compartidos y prestar sus servicios a un mercado potencial de más de ochocientos cincuenta millones de personas”,

El Programa de Transformación Productiva tiene como meta que para 2032 este sector genere 600.000 empleos, \$45 mil millones en ventas y US\$ 40 mil millones en exportaciones. Actualmente el sector de servicios genera más de 390.000 puestos, y mayores ventas al exterior. Para lograr entonces esta meta , el trabajo se ha centrado en fortalecer el capital humano, en KPO, ITO, servicios de valor agregado y la creación de clusters en diferentes regiones del país.

Finalmente, el Ministro señaló que este año el PTP trabajará más en las regiones, principalmente en los departamentos que ha identificado con potencial en el sector servicios



como Antioquia, Atlántico, Caldas, Cundinamarca, Risaralda, **Santander** y Valle del Cauca.

#### *2.5.4.3 Rivalidad Domestica*

La rivalidad doméstica pasa a ser superior a la rivalidad con competidores extranjeros cuando la mejora y la innovación, más que la eficacia estática, se reconocen como ingredientes esenciales de la ventaja competitiva en un sector. La rivalidad entre un grupo de competidores nacionales es diferente de la rivalidad con empresas extranjeras y frecuentemente adopta formas mucho más beneficiosas para la nación. La rivalidad doméstica, como cualquier rivalidad crea presiones sobre las empresas para que mejoren e innoven. La vigorosa competencia local no sólo aumenta las ventajas en el propio país, sino que presiona a las empresas domésticas para que vendan en el extranjero con objeto de crecer. Particularmente cuando hay economías de escala, los competidores locales se fuerzan entre sí a mirar al exterior en busca de mayor eficacia y superior rentabilidad

### 3. FASE 3: OPORTUNIDADES DE MERCADO

1. **Preselección de Mercados Potenciales:** Aplicación de la matriz de selección de país determinando y justificando las variables de análisis.

#### 2. Selección de País.

Aruba mostro un buen comportamiento en el desarrollo de la matriz de mercado posicionándose como cliente potencial y país destino de importación.

Al no ser una economía desarrollada y tener falencias críticas en el sistema de salud, Aruba se caracteriza por ser un país que requiere de servicios de salud en todas las áreas, especialmente de cirugía cardiovascular pediátrica.



VARIABLE	ARUBA	P	C	R	TRINIDAD Y TOBAGO	P	C	R	ESTADOS UNIDOS	P	C	R	PUERTO RICO	P	C	R	
<b>1. ECONOMICOS</b>		20%				20%				20%				20%			
MONEDA	Florin Arubeño	5%	4	0.20	Dolar Trinitense	5%	1	0.05	Dolar Estadounidense	5%	4	0.20	Dolar Estadounidense	5%	4	0.20	
PIB US\$	\$2.516 billion	2%	2	0.04	\$43.46 billion	2%	3	0.06	\$17.35 trillion	2%	5	0.10	\$61.46 billion	2%	3	0.06	
PIB PER CAPITA US\$	\$26,300	2%	3	0.06	\$32,200	2%	4	0.08	\$54,400	2%	4	0.08	\$28,500	2%	3	0.06	
CRECIMIENTO DEL PIB %	0.24%	3%	1	0.03	0.8%	3%	2	0.06	2.4%	3%	3	0.09	-0.6%	3%	1	0.03	
INFLACIÓN % (2014)	0.40%	4%	4	0.16	7 %	4%	1	0.04	1.6%	4%	3	0.12	0.9%	4%	4	0.16	
TIPO DE CAMBIO (COP)	1.675,90	4%	4	0.16	463,622,00	4%	5	0.20	3,099,75	4%	4	0.16	3,099,75	4%	4	0.16	
<b>2. DEMOGRAFICOS Y ESTABILIDAD POLITICA</b>		20%		0.65		20%		0.49		20%		0.75		20%		0.67	
POBLACIÓN	112,162	3%	3	0.09	1,222,363	3%	3	0.09	321,368,664	3%	5	0.15	3,598,36	3%	3	0.09	
IDIOMA	Papiamentu y neerlandés	5%	1	0.05	Inglés	5%	4	0.20	Inglés	5%	4	0.20	Español	5%	5	0.25	
SISTEMA DE GOBIERNO	Monarquía parlamentaria	5%	3	0.15	Estado Unitario	5%	3	0.15	Republica federal	5%	3	0.15	Republica	5%	4	0.20	
RIESGO PAIS (S&P)	BBB+	7%	3	0.21	A	7%	4	0.28	AA+	7%	4	0.28	CCC-	7%	1	0.07	
<b>3. COMERCIO EXTERIOR DEMANDA Y OFERTA</b>		20%		0.50		20%		0.72		20%		0.78		20%		0.61	
IMPORTACIONES DESDE COLOMBIA DEL TURISMO DE SALUD	\$ 78,793,957 COP	4%	4	0.16		4%	4	0.16	\$ 828,623,952 COP	4%	5	0.20		4%	4	0.16	
EXPORTACIONES DE CIRUGIA CARDIOVASCULAR FCV 2014	139	5%	5	0.25		5%	3	0.15		4	5%	3	0.15	0	5%	1	0.05
ACUERDOS COMERCIALES	Acuerdo de cielos abiertos	4%	4	0.16	Acuerdo con la comunidad del Caribe (CARICOM)	4%	5	0.20	Tratado de libre comercio TLC	4%	5	0.20	Tratado de libre comercio e integración económica TL	4%	5	0.20	
RESTRICCIONES TECNICAS DE SALUD	No hay recomendaciones sanitarias o vacunas obligatorias para visitar Aruba	2%	5	0.10	Vacunas obligatorias para viajar a Aruba (se exige certificado de vacunación contra la fiebre amarilla a los viajeros procedentes de países con riesgo de transmisión de la fiebre amarilla. Incluso si se vuela o se hace escala en estos países)  Vacunas generalmente recomendadas: Hepatitis A, Tétanos-difteria-Tos Ferina, Triple Vírica. (En muchos países estas vacunas forman parte del calendario de vacunas de los niños. Por lo cual no es necesario volver a vacunarse.)	2%	2	0.04	Para viajar a Estados Unidos no hay vacunas que debamos aplicarnos de forma obligatoria siendo solo necesario el pasar por un completo examen médico si es que vamos a solicitar un visado de larga duración.	2%	4	0.08	Vacunas obligatorias para viajar a Puerto Rico: No se precisa ninguna vacuna específica para los viajeros que entran en el país. Vacunas y medicación en Puerto Rico. Vacunas recomendadas sistemáticamente para viajar a Puerto Rico  Hepatitis B: La vacuna está disponible para los niños de al menos dos meses de edad. Difteria, tétanos, poliomielitis Póngase una vacuna de refuerzo antes de su salida si se vacunó hace más de diez años.	2%	5	0.10	
TASA DE MORTALIDAD POR ENFERMEDAD CARDIOVASCULAR	37.6 defunciones al año por 100,000 habitantes en el período 2007-2009, 48.2 en hombres y 28 en mujeres	5%	2	0.10	"Es una de las más elevadas en las Américas de 289/100,000 habitantes"	5%	4	0.20	Para ambos sexos fue de 191 por 100,000 en 2007	5%	3	0.15	En Puerto Rico, para el año 2012 (mujeres) por enfermedades del corazón, 155 hombres por cada 100,000 hombres y 124 mujeres por cada 100,000 mujeres.	5%	3	0.15	
<b>4. LOGISTICA</b>		20%		0.77		20%		0.75		20%		0.78		20%		0.66	
REQUERIMIENTOS DE ENTRADA	Pasaporte	5%	5	0.25	Pasaporte	5%	5	0.25	Pasaporte	5%	5	0.25	Pasaporte	5%	5	0.25	
HORAS DE VUELO AL PAIS	5h Aprox	4%	3	0.12	11h Aprox	4%	2	0.08	7h Aprox	4%	3	0.12	9h Aprox	4%	3	0.12	
COSTO DE PASAJE (IDA-TEMPORADA BAJA)	216 USD	4%	3	0.12	716 USD	4%	1	0.04	230 USD	4%	3	0.12	636 USD	4%	2	0.08	
AEROPUERTOS	1	4%	2	0.08	4	4%	2	0.08	5054	4%	5	0.20	17	4%	3	0.12	
RUTA	1 escala	3%	4	0.12	2 escalas	3%	3	0.09	1 escala	3%	4	0.12	2 escalas	3%	3	0.09	
<b>5. MERCADEO</b>		20%		0.69		20%		0.54		20%		0.81		20%		0.66	
CLINICAS U HOSPITALES	4	2%	4	0.08	10	2%	4	0.08	1,027	2%	2	0.04	67	2%	3	0.06	
POLITICAS DE SERVICIO AL CLIENTE Y CALIDAD	Están basadas en las pautas y las normas de salud de los Países Bajos, así como en convenios internacionales como el Reglamento Sanitario Internacional y las directrices proporcionadas por la Organización Mundial de la Salud. La Ley de Salud Pública de Aruba, sancionada en 1989, establece la vigilancia de la calidad de la salud pública y la atención médica en la isla con el propósito de promover la salud general de la población. La legislación ordena al Departamento de Salud Pública vigilar, controlar e inspeccionar diferentes aspectos de la atención de salud, incluidas las relacionadas con las enfermedades transmisibles y la calidad de la atención médica proporcionada por los médicos, los dentistas, los fisioterapeutas y las enfermeras.  Uno de los problemas con la salud en Aruba es que no tienen una escuela de medicina y los profesionales de la salud se capacitan principalmente en los Países Bajos, Estados Unidos y Costa Rica. Hay dos instituciones extranjeras de enseñanza de la medicina en Aruba, pero sus graduados no pueden ejercer la profesión en la isla. Aruba está sumamente expuesta a la emigración profesional, en particular porque los profesionales que estudian y se gradúan en el exterior tienden a permanecer en el extranjero, donde hay más opciones profesionales y los sueldos son más altos.	4%	4	0.16	El programa inicial de reforma del sector de la salud reconoció la necesidad de un sistema integrado de gestión de la información sanitaria como fundamento de la eficacia en la planificación y la toma de decisiones con base en los datos científicos. La Unidad Nacional de Vigilancia en el Ministerio de Salud tiene a su cargo la vigilancia sanitaria. Además de vigilar, notificar, alertar e investigar las epidemias y los brotes epidémicos de enfermedades, la unidad se ocupa de la prevención de enfermedades y la coordinación de las respuestas a los brotes (y los posibles brotes) de enfermedades transmisibles en la comunidad nacional.  El sistema de salud de Trinidad y Tobago afronta varios retos. Más de 15 años después de haber comenzado las reformas del sector de la salud, por ejemplo, el Ministerio de Salud todavía no desempeña plenamente su función de liderazgo y las Autoridades Sanitarias Regionales no han podido prestar los servicios de salud que necesita la población. Por otro lado, no se cuenta con una planificación del personal de salud que procure la presencia de un número suficiente de profesionales competentes en el futuro.	4%	4	0.16	La legislación confiere a las políticas de salud el sustento necesario para transitar del ámbito de lo político al marco de lo jurídico. En cuanto a los sistemas y servicios de salud, la legislación instrumenta una plataforma de garantías con su contrapartida de obligaciones, define el papel que cumplen los actores públicos, privados y sociales, nacionales e internacionales, así como sus funciones e interacciones, y establece el modelo mediante el cual se dará vigencia a los objetivos nacionales de salud, todo ello asegurable a través de un sistema judicial.  El sistema de salud público de los Estados Unidos es mayoritariamente privado, pero también hay una participación Según el Censo Oficial, aproximadamente el 85% de las personas de Estados Unidos tiene algún tipo de aseguramiento en salud, los servicios de salud de Estados Unidos son los más caros del mundo, lo que impide el acceso a personas escasas de recursos, el 20% de los estadounidenses no tienen ninguna cobertura en salud y se estima que dos tercios partes de todas las declaraciones de quiebras de personas naturales en el país, se dan por costos de porque no pueden cubrir sus gastos médicos. El presidente Obama espera ampliar la cobertura en salud pues hay graves deficiencias en el acceso.	4%	3	0.12	Una de las políticas de la Administración durante los años ha sido la de mantener dotados a todos los municipios de la isla con Salas de Emergencia abiertas las 24 horas los 7 días de la semana. Esta acción responde a que el modelo de privatización de facilidades encauzado por la Reforma de Salud dejó desprovista a la población de los servicios de salas de emergencia que se ofrecían en los Centros de Diagnóstico y Tratamiento, los cuales se vendieron a grupos médicos privados o corporaciones sin fines de lucro para convertirse en Grupos Médicos Independientes (PA's).	4%	4	0.16	
PROBLEMATICAS EN EL SISTEMA DE SALUD		2%	4	0.08		2%	3	0.06		2%	2	0.04		2%	5	0.10	
PRECIOS DE HOSPEDAJE (1 NOCHE)	227,500 L	1%	3	0.03	515,580 L	1%	4	0.04	137,794 L	1%	2	0.02	307,393 L	1%	3	0.03	
VISITAS TURISTICAS AL PAIS	979,256	6%	4	0.24	434	6%	2	0.12	69,766,000	6%	5	0.30	3,200,000	6%	4	0.24	
FERAS EN EL PAIS	1 Feria realizados por ProColombia y Avanca	5%	4	0.20	1 Feria de Salud del Caribe que organiza Proexport	5%	4	0.20	La Semana Binacional de Salud (SBS) es la mayor movilización comunitaria del continente que tiene como meta mejorar la salud y el bienestar de la población migrante de origen latinoamericano que vive en los Estados Unidos y Canadá.	5%	4	0.20	1 Feria creada por el Laboratorio Clínico Itzany Guasch	5%	3	0.15	
<b>TOTAL</b>		100%		3.40		100%		3.16		100%		3.34		100%		3.34	



