

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR (FCV)- TELECONSULTAS

Estrategia de Internacionalización Fundación Cardiovascular (FCV)- Teleconsultas

Laura Marcela Arenas Martínez  
Diego Andrés Castellanos Reyes  
Jenny Katherine García Hernández  
Carlos Fabián Díaz Vanegas

Administración de Negocios Internacionales  
Universidad Pontificia Bolivariana- Seccional Bucaramanga

Contenido

1. FASE 1: ANTEPROYECTO .....	4
1.1. PROBLEMA .....	4
1.1.1. Identificación del Problema.....	4
1.1.2. Formulación del Problema .....	4
1.1.3. Descripción del Problema .....	4
1.2. OBJETIVOS .....	6
1.2.1. General .....	6
1.2.2. Específicos .....	6
1.3. JUSTIFICACION.....	7
1.4. CRONOGRAMA .....	9
1.5. BIBLIOGRAFIA.....	10
2. FASE 2: DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA.....	12
2.1. CARACTERIZACION DEL SECTOR .....	12
2.2. VARIABLES ECONOMICAS .....	19
2.3. TENDENCIAS MUNDIALES, RETOS Y OPORTUNIDADES .....	24
3. LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	38
3.1. PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES .....	38
3.2. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES .....	40
3.3. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES .....	41
3.4. AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS .....	42
3.5. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES .....	42
3.6. DETERMINAR UN VALOR A CADA FUERZA .....	44
4. DIAMANTE DE PORTER.....	46
4.1. CONDICIONES DE LOS FACTORES .....	46
4.2. CONDICIONES DE LA DEMANDA.....	49
4.3 SECTORES AFINES Y DE APOYO .....	51
4.4. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LA EMPRESA .....	58
4.5. COMPLEMENTOS DEL DIAMANTE .....	62
4.6. ANALISIS FINANCIERO .....	64
5. FASE 3: OPORTUNIDADES DE MERCADO .....	76
5.1. PRESELECCION DE MERCADOS POTENCIALES .....	76
5.2. SELECCION DE PAIS.....	78

6. ANALISIS DE MERCADO OBJETIVO (INTELIGENCIA DE MERCADO).....	79
6.1. CONDICIONES DE ACCESO.....	79
6.2. EVALUACION Y CARACTERIZACION DE LOS ACUERDOS VIGENTES .....	81
6.3. COMPETENCIA .....	82
6.4. PROMOCION .....	84
6.5. PRECIO.....	86

## Tablas

TABLA 1 CRONOGRAMA DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR EN EL NÚCLEO INTEGRADOR. ....	9
TABLA 2 RANKING DE LOS MEJORES 45 HOSPITALES DE LATINOAMÉRICA.....	17
TABLA 3 TELEMEDICINA EN COLOMBIA.....	20
TABLA 4 TABLA DE PANORAMA DE E-SALUD EN COLOMBIA.....	21
TABLA 5 PRINCIPALES TENDENCIAS DEL SECTOR EN EL MUNDO .....	23
TABLA 6 LISTA DE LOS PAÍSES IMPORTADORES DE SERVICIOS DE SALUD .....	24
TABLA 7 LISTA DE LOS PAÍSES EXPORTADORES DE SERVICIOS DE SALUD. ....	27
TABLA 8 VENTAS DEL SECTOR TURISMO DE SALUD EN COLOMBIA. ....	29
TABLA 9 CLÍNICAS COLOMBIANAS ENTRE LAS 10 PRIMERAS MÁS IMPORTANTES DE AMÉRICA LATINA.....	39
TABLA 10 DIAGNÓSTICO Y JUSTIFICACIÓN DE CADA FUERZA.....	44
TABLA 11 RANKING LAS MEJORES CLÍNICAS Y HOSPITALES COLOMBIANOS 2014.....	49
TABLA 12 INFORMACIÓN FINANCIERA DE LA FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR (FCV) .....	64
TABLA 13 MATRIZ DE PRESELECCIÓN DE MERCADOS POTENCIALES.....	76

## Ilustraciones

ILUSTRACIÓN 1 ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE SALUD .....	13
ILUSTRACIÓN 2 RANKING MUNDIAL DE LOS MEJORES SISTEMAS DE SALUD.....	14
ILUSTRACIÓN 3 RANKING MUNDIAL DE LOS MEJORES SISTEMAS DE SALUD.....	15
ILUSTRACIÓN 4 EXPECTATIVA DE VIDA Vs. GASTO EN SALUD (% PIB) .....	16
ILUSTRACIÓN 5 PRODUCTOS FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR.....	40
ILUSTRACIÓN 6 TOTAL DE EMPLEADOS DEL SECTOR ENTRE 2010-2013.....	47
ILUSTRACIÓN 7 VENTAS DEL SECTOR SALUD ENTRE 2010 Y 2014.....	50
ILUSTRACIÓN 8 EXPORTACIONES DEL SECTOR SALUD ENTRE 2010 Y 2014 .....	51
ILUSTRACIÓN 9 PANORAMA DE LA SALUD EN COLOMBIA .....	59
ILUSTRACIÓN 10 DISTRIBUCION DE LOS AFILIADOS DEL REGIMEN CONTRIBUTIVO POR EPS EN 2013 .....	60
ILUSTRACIÓN 11 PRESTADORES DE SALUD EN COLOMBIA .....	61
ILUSTRACIÓN 12 SALARIO DE UN MEDICO CARDIOLOGO AL AÑO EN ESTADOS UNIDOS .....	86

## 1. FASE 1: ANTEPROYECTO

### 1.1.PROBLEMA

#### 1.1.1. Identificación del Problema

Expansión y búsqueda de nuevos ingresos provenientes de entidades ubicada en el extranjero, mediante tele-consulta realizada vía chat o streaming en tiempo real ofrecidas por especialistas pertenecientes a la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV).

#### 1.1.2. Formulación del Problema

¿Cuáles son las oportunidades que tiene la Fundación Cardiovascular (FCV) para expandir la Telemedicina a través de la tele consulta en un mercado internacional a través de alianzas estratégicas?

#### 1.1.3. Descripción del Problema

La Fundación Cardiovascular (FCV) es una unidad de negocio caracterizada por el desarrollo e innovación en sus productos y servicios con el fin de ser reconocidos y adquiridos por instituciones de salud nacionales e internacionales. La Fundación Cardiovascular (FCV) dentro del portafolio de sus productos ofrece el servicio de Telemedicina especialmente la Tele consulta (Medicina practicada a distancia), que permite establecer diagnósticos, tratamientos, y que sirve también como una herramienta educativa.

Así mismo, se puede observar que la interacción por medio de plataformas interactivas crea un servicio moderno de medicina y espacio de atención de mayor rapidez que agiliza los procesos de diagnóstico, análisis y consulta general. En el campo de la

Telemedicina especialmente en la Tele consulta se cuenta con una serie de ventajas que son oportunidades en los mercados donde aún no se cuenta con este tipo de servicios, algunas de estas ventajas son: Disminución de tiempos entre la toma de exámenes y la obtención de resultados, diagnósticos certeros del especialista, reducción de costos de tiempo y dinero porque ni el especialista ni el paciente deben viajar a examinarse. Siendo esto no solo una oportunidad de agilizar el tiempo y los procesos sino además, según los síntomas y valoraciones médicas, se accede de forma más rápida y precisa a aquellos que cuentan con un mayor nivel de riesgo y de esta forma; acceder a una valoración personalizada por parte de un especialista si así se requiere.

Actualmente la Fundación Cardiovascular (FCV) se encuentra fortaleciéndose en el tema de la telemedicina, a través de un convenio establecido con el Children's Hospital of Pittsburg (UPMC), lo cual da una visión más clara del posicionamiento que busca la Fundación Cardiovascular (FCV) de este servicio en el cual son pioneros en Colombia y las oportunidades que esto puede brindar en mercados Internacionales al momento de incursionar en ellos. Finalmente uno de los retos que se busca con el desarrollo de este servicio es reducir la mortalidad quirúrgica en cirugía cardiovascular pediátrica la cual según el informe de 2013 estuvo alrededor del 4.1% y la meta es reducirlo al 2%.

## 1.2.OBJETIVOS

### 1.2.1. General

Analizar las diferentes oportunidades que tiene la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV) en el mercado internacional, ofreciendo a entidades del extranjero servicios de tele-consulta.

### 1.2.2. Específicos

- Determinar la estrategia más adecuada con el fin de encontrar los posibles beneficiarios de la prestación del servicio de tele-consulta prestado por la Fundación Cardiovascular de Colombia.
- Determinar las posibles estrategias de mercadeo que se utilizaran dentro del mercado objetivo, para llevar a cabo la propuesta de comercialización del servicio de Tele Consulta y así lograr el posicionamiento de este servicio y de la empresa Fundación Cardiovascular en los clientes potenciales.
- Identificar la forma en la cual la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV) recaudara ingresos a partir de la prestación de su servicio de tele-consulta.
- Evaluar los diferentes procesos en la factibilidad logística de la exportación de servicios buscando la más adecuada en términos de reducción de tiempos y costos de tal manera que se satisfagan las expectativas de ambas partes dentro de las posibilidades de internacionalización médica de servicio de tele-consulta.

### 1.3.JUSTIFICACION

El desarrollo de la investigación sobre la estrategia de internacionalización de la Fundación Cardiovascular (FCV), en este caso sobre el servicio de Tele consultas, que se va a realizar por parte de los estudiantes en el núcleo integrador de octavo, es una oportunidad para que estos apliquen los conocimientos y habilidades adquiridos a lo largo de la carrera para el desarrollo adecuado de este. Además, es una estrategia para medir las capacidades de los estudiantes involucrados en el núcleo y que están próximos a salir a laborar en diferentes empresas u organizaciones.

Por otra parte, se busca que a partir de la aplicación del núcleo integrador se conozcan las fortalezas y oportunidades de un sector que es considerado para el Gobierno Colombiano como una de las locomotoras de la economía del país, como lo es el sector de salud y que está incluido en el Plan de Transformación Productiva (PTP). Adicionalmente, se pretende potenciar este sector en Santander, ya que es un departamento que es reconocido por sus avances y desarrollos en diferentes áreas de la salud y que además tiene gran potencial para este tipo de turismo; y a partir de esto beneficiar a Colombia, dándola a conocer y posicionándola a nivel mundial.

El desarrollo de esta investigación tiene como motivación principal el desarrollo de una estrategia de internacionalización para un servicio que ofrece la Fundación Cardiovascular (FCV) y que permitirá establecer relaciones con clínicas de otros países y la expansión de esta, generando ganancias para la misma y además dinamizar la economía Colombiana y santandereana.

A partir de esta investigación, que está basada en el análisis de las posibilidades de la Tele consultas que permitirá al médico/ clínicas tener acceso a un segundo diagnóstico u opinión, por parte de un especialista. Permitiendo así la reducción del traslado de pacientes con enfermedades de bajo riesgo, además reducir el traslado de aquellos pacientes con complicaciones mayores ya que requieren una atención personalizada, realizar juntas médicas y tomar decisiones sin que deban estar todas las personas a cargo del paciente en el mismo lugar.

1.4.CRONOGRAMA

Tabla 1 Cronograma de las actividades a realizar en el núcleo integrador.

Actividades	Días (Nov)											Días (Dic)	
	17	18	19	20	23	24	25	26	27	28	30	3	9
Delimitación del tema, Problema de Investigación													
Objetivos, Justificación, Anteproyecto o en Norma APA													
Diagnóstico de la Empresa													
Las 5 fuerzas de Porter													
Diamante de Porter													
Entrega Financiera													
Preselección de mercados													
Inteligencia de Mercados													
Estrategias de Inmersión													
Evaluación Financiera													
Sustentación													

## 1.5.BIBLIOGRAFIA

- PTP. (sf de sf de sf). PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA. Obtenido de PROGRAMA DE TRANSFORMACION PRODUCTIVA: [https://www.ptp.com.co/documentos/TURISMO%20DE%20SALUD\\_2014.pdf](https://www.ptp.com.co/documentos/TURISMO%20DE%20SALUD_2014.pdf)
- VAGUARDIA. (sf de sf de 2013). VANGUARDIA LIBERAL. Obtenido de VANGUARDIA LIBERAL: <http://www.vanguardia.com/santander/bucaramanga/242394-con-nueva-alianza-la-fcv-se-fortalece-en-telemedicina>
- PROCOLOMBIA. (sf de sf de 2014). PROCOLOMBIA. Obtenido de PROCOLOMBIA: <http://www.procolombia.co/>
- PLAN EXPORTADOR PARA LATINOAMERICA. (sf de sf de sf). PLAN EXPORTADOR PARA LATINOAMERICA CONSULTOR SALUD – APORTANDO A LA SALUD LATINOAMERICANA. Obtenido de PLAN EXPORTADOR PARA LATINOAMERICA: [file:///C:/Users/negocios/Downloads/plan%20exportador%20FCV%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/negocios/Downloads/plan%20exportador%20FCV%20(1).pdf)  
[http://www.consultorsalud.com/sites/consultorsalud/files/teleconsulta\\_-\\_manuel\\_monsalve\\_-\\_telediagnosticos\\_-\\_consultorsalud.pdf](http://www.consultorsalud.com/sites/consultorsalud/files/teleconsulta_-_manuel_monsalve_-_telediagnosticos_-_consultorsalud.pdf)
- FCV. (sf de sf de sf). FUNDACION CARDIOVASCULAR. Obtenido de FUNDACION CARDIOVASCULAR: <http://www.fcv.org/site/hic/inicio>
- HERNÁNDEZ, SALVADOR. MODELO DE HISTORIA CLÍNICA ELECTRÓNICA PARA TELECONSULTA MÉDICA. MADRID. 2.004 <http://oa.upm.es/231/1/09200417.pdf>
- MANUEL MONSALVE, TELECONSULTA. [http://www.consultorsalud.com/sites/consultorsalud/files/teleconsulta\\_-\\_manuel\\_monsalve\\_-\\_telediagnosticos\\_-\\_consultorsalud.pdf](http://www.consultorsalud.com/sites/consultorsalud/files/teleconsulta_-_manuel_monsalve_-_telediagnosticos_-_consultorsalud.pdf)
- LA TELEMEDICINA SALVA VIDAS EN AMÉRICA LATINA. (20 de Mayo de 2014). LA TELEMEDICINA SALVA VIDAS EN AMÉRICA LATINA. Obtenido de Revista Semana: <http://www.semana.com/vida-moderna/articulo/la-telemedicina-salva-vidas-en-america-latina/388706-3>

- GUÍA PARA LA EXPORTACIÓN DE SERVICIOS EN COLOMBIA. (sf de Mayo de 2010). GUÍA PARA LA EXPORTACIÓN DE SERVICIOS EN COLOMBIA. Obtenido de Cámara de Comercio de Medellín: <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/competitividad/guia-para-la-exportacion-de-servicios-en-colombia-anexo.pdf>

## 2. FASE 2: DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

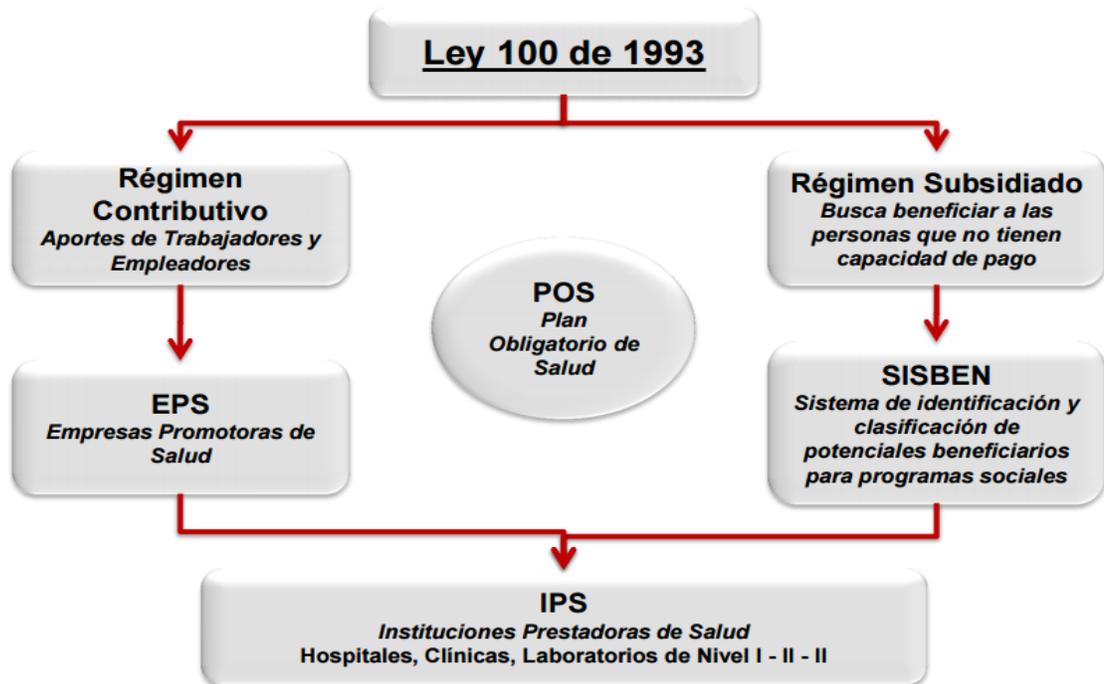
### 2.1.CARACTERIZACION DEL SECTOR

En la actualidad la medicina colombiana es reconocida a nivel Latinoamericano y mundial posicionándose como pionera y líder en lo que concierne a la prestación de servicios de salud, este factor es uno de los más importantes porque ha establecido al país como un destino atractivo en temas de tratamientos médicos en distintas áreas. El crecimiento y consolidación de este sector se debe a las alianzas que se han hecho entre el sector y el gobierno, las empresas privadas, científicas y expertas, los cuales han estado trabajando en este ámbito desde hace varios años.

De acuerdo con la información proporcionada por Procolombia Colombia se distingue a nivel internacional en servicios de salud por factores como: Los altos estándares de calidad, tecnología e infraestructura, conocimiento, calidez en el servicio y la innovación e investigación que repercute en la seguridad del paciente y a Colombia le permite ser competitiva en precios y calidad. (Procolombia).

*Estructura del sistema de Salud en Colombia*

Ilustración 1 Estructura del sistema de Salud



*Fuente: Procolombia*

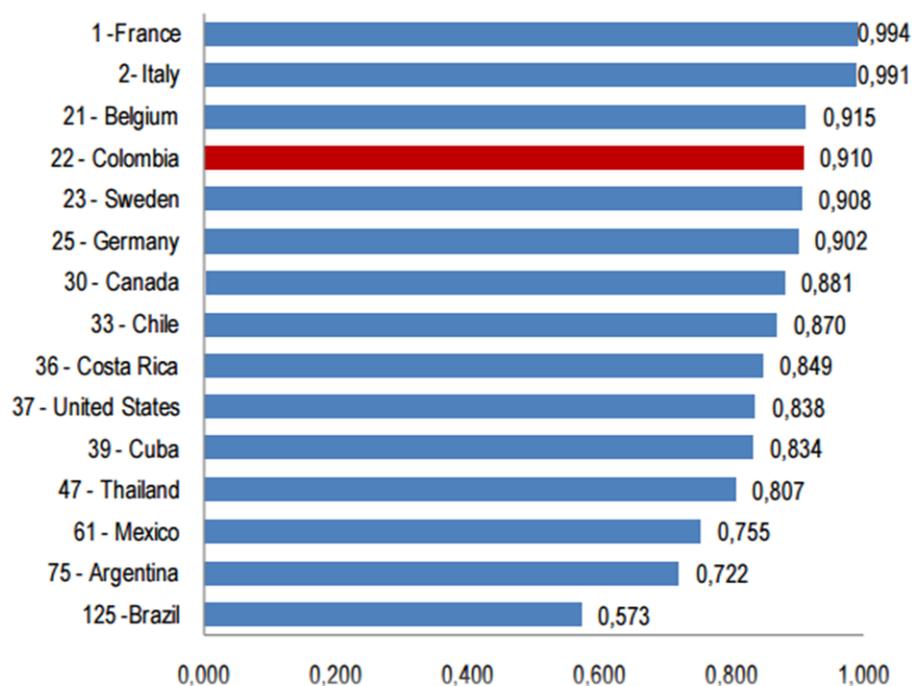
En Colombia el sistema de salud está dividido en régimen contributivo y subsidiado como se muestra en la gráfica anterior, clasificando así a la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV) como una IPS de carácter privado y catalogada como una clínica de tercer nivel (el más alto en Colombia), que ofrece desde planes de salud hasta especialidades (cardiología, cirugía plástica) y subespecialidades (cuidados adulto pediátrico y neonatal).

Cabe destacar que en cuanto a la distribución de los establecimientos de salud Colombia actualmente según cifras del censo de 2005 cuenta con 2.572 establecimientos censados. Conformados de la siguiente manera:

- 51.9% Microempresas
- 31.4% pequeñas empresas
- 12.6% medianas empresas
- 4.1% gran empresa.

Según la Organización Mundial de Salud Colombia está catalogada como uno de los países con mejor desempeño en el sistema de salud en el mundo, ubicándose así a la altura de los sistemas Suecos y Belgas, superando incluso sistemas de salud de Canadá y estados Unidos, lo que destaca el gran trabajo que se ha hecho para impulsar y posicionar este sector. En la siguiente tabla se observa que en el desempeño global se los sistemas de salud Colombia ocupa el primer lugar en Latinoamérica y el posición número 22 en el mundo, según la Organización Mundial de la Salud (OMS).

Ilustración 2 Ranking Mundial de los mejores sistemas de salud



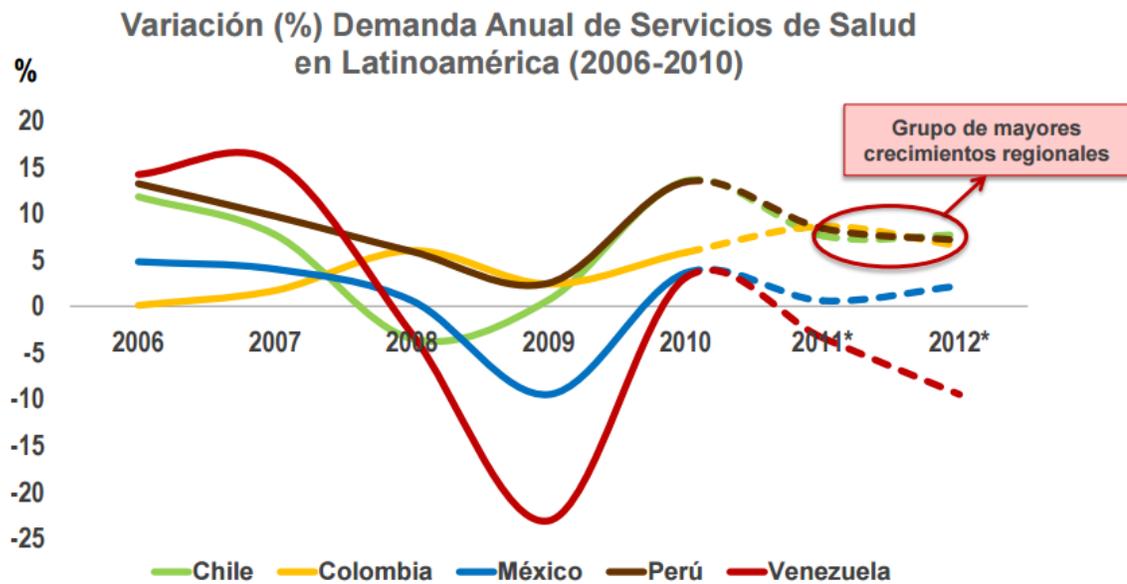
*Fuente: Procolombia*

*Demanda Anual de Servicios de Salud en Latinoamérica*

En el tema de la demanda de servicios de salud, en la última década Colombia ha mantenido una variación positiva según datos de Procolombia en los cuales se muestra que esta demanda cuenta con una de las mejores perspectivas de crecimiento para los próximos años. La siguiente tabla muestra datos consolidados de los años 2006 – 2010. (Procolombia)

Demanda Anual de Servicios de Salud en Latinoamérica (2006-2010)

Ilustración 3 Ranking Mundial de los mejores sistemas de salud

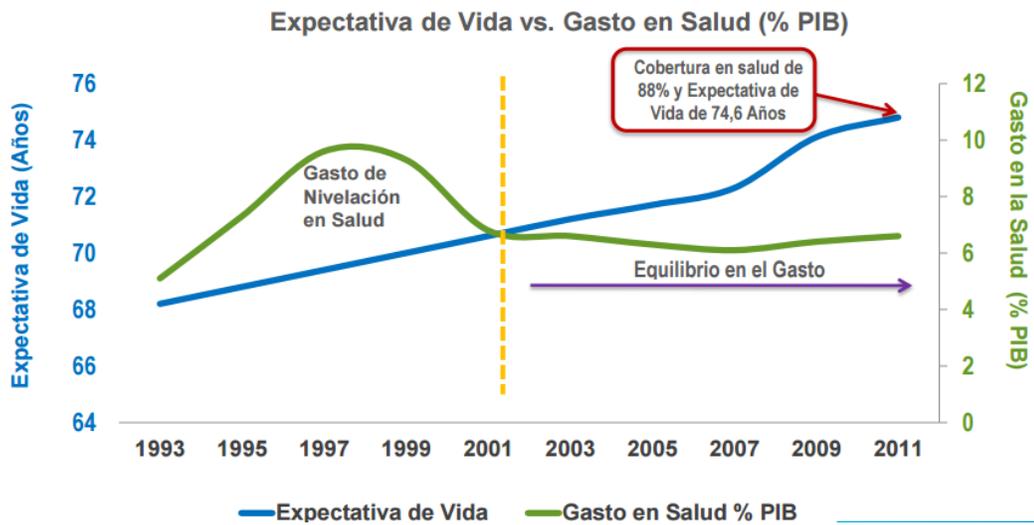


*Fuente: Organización Mundial de la Salud*

*Gasto en el sector salud en Colombia*

Desde la entrada en vigencia de la ley 100 de 1993, el gasto en salud incremento de una manera considerable con el fin de lograr equilibrar la deficiencia existente, lo que hizo que se reflejara en el crecimiento en la expectativa de vida. A continuación se muestra una gráfica que refleja esta situación entre los años 1993 – 2011.

Ilustración 4 Expectativa de Vida Vs. Gasto en Salud (% PIB)



*Fuente: Organización Mundial de la Salud*

*Innovación en el sector*

El sector de servicios de Salud en Colombia ha logrado caracterizarse por sus logros en innovación que le permiten al país y a sus médicos obtener reconocimientos internacionales. La medicina colombiana según información de Procolombia cuenta con certificaciones como Joint Commission International, Acreditación en salud ICONTEC, Certificación Hospital Verde y College of American Pathologists. Además este sector ha obtenido logros en innovación que han sido parte del aporte a la humanidad y que siguen vigentes actualmente un ejemplo de esto son: Marcapasos - Dr.

Jorge Reynolds Pombo (1993), Válvula de Hakim. Dr. Salomón Hakim (1964), Vacuna contra la Malaria. Dr. Manuel Patarroyo. (1986)

*Reconocimiento de los Hospitales Colombianos en Latinoamérica*

De acuerdo a una encuesta realizada por América Economía, entre los 45 mejores hospitales de Latinoamérica se encuentran 19 Hospitales Colombianos, ubicados 8 en Bogotá, 7 en Medellín, 2 en Cali, y 2 en Bucaramanga. Esto hace posible que se hable de un posicionamiento de los servicios de salud de Colombia en otros países, especialmente en servicios como: cardiología, tratamientos de cáncer, oftalmología, ortopedia, odontología, exámenes médicos integrales y cirugía plástica. Siendo el primero representado por la Fundación cardiovascular de Colombia. (Procolombia).

Tabla 2 Ranking de los Mejores 45 Hospitales de Latinoamérica

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 Medellin	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 Medellin	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

*Fuente: América Economía Intelligence.*

*Sector de Salud en Santander*

Santander ofrece un alto nivel en los servicios médicos brindados por los profesionales de la salud, que han hecho que este departamento tenga alto reconocimiento internacional y sea uno de los destinos preferidos para los extranjeros, quienes entran al país con el fin de realizarse tratamientos o cirugías. Además, se ofrecen precios competitivos pero con la plena seguridad de que tienen los más altos estándares de calidad.

Adicionalmente, la exportación de los servicios en el sector de la salud, es una área que posee el apoyo y la promoción a nivel internacional de PROCOLOMBIA, debido a los altos estándares de calidad ofrecidos, el alto nivel de formación y profesionalismo de los médicos y el desarrollo de la tecnología de punta de las clínicas de Santander, además vale resaltar que se encuentran a la par con las mejores y más importantes clínicas a nivel mundial.

Por otra parte, cabe resaltar que las dos clínicas más importantes del departamento, que son la Fundación Cardiovascular (FCV) y la Fundación Oftalmológica de Santander (Foscal); son las únicas dos clínicas nacionales que cuentan con la acreditación internacional Joint Commision, esto les permite recibir pacientes de diferentes países del mundo, principalmente de Ecuador, Aruba, Panamá, Estados Unidos, Alemania e Inglaterra.

Actualmente, Santander le sigue apostando al sector salud con el desarrollo de dos zonas francas desarrollas por la Clínica Foscal y la Fundación Cardiovascular de Colombia (FCV), lo que promete potencializar aún más la región como destino de salud y seguir jugando un papel importante en Colombia, este sector es liderado por ciudades como Bogotá y Medellín.

## 2.2.VARIABLES ECONOMICAS

En lo que respecta a la penetración y utilización de las TIC dentro del sistema de salud nacional, Colombia, a pesar de ubicarse en el cuarto lugar de penetración y uso de internet dentro del sistema de salud; ha perdido cinco lugares dentro del indicador global IDI dado entre 2008-2010. Según el Banco Mundial – BM., hasta 2.013, el porcentaje del gasto del PIB por Colombia es de 6.8% respecto a Indicadores de desarrollo mundial de los sistemas de salud.

En Colombia, el sistema de salud se encuentra en colapso y por ello se busca dinamizar la capacidad de complejidad y libere los demás niveles de colapso en los que se encuentra por medio del uso de tecnologías que liberen el exceso de información que contemplan los centros de salud a cargo de casos que pueden ser tratados de forma directa-virtual y así agilizar los procesos de atención-diagnóstico-cuidado y solución.

Para Consultor-Salud, compañía privada colombiana para el estudio y gerenciamiento de información del sector; la Tele-Consulta logra reducir hasta en un 72% el traslado de pacientes que pueden ser atendidos de forma directa virtual referida a diagnósticos ambulatorios. Así mismo, el traslado de pacientes con diagnósticos mayores puede pasar a ser estudiado por junta directiva o grupo de médicos; así, se reduce a un 35% el traslado de pacientes y pasa a aprovecharse de una forma más rápida el conjunto de decisiones que acompañan la modalidad enfocada a

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, entre los años 1.995 – 2.013, en Colombia la mortalidad causada por enfermedades crónicas no transmisibles (sedentarismo poblacional, consumo excesivo de alcohol, cigarrillo y obesidad) llegaron a un valoración de 68.5%. Es aquí en donde la tele-consulta toma fuerza al prestar

## ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR (FCV)- TELECONSULTAS

un servicio de atención en donde el usuario cuenta con una atención e historia clínica controlada por especialistas que además de ello evita el desplazamiento y a su vez, complicación producto de lo diagnosticado. Cabe aclarar que las implicaciones y beneficios de tele-consulta hacen parte de una herramienta de la tele-medicina que prioriza la atención y cuidado del usuario dado desde el control a lo largo de su historial.

### *Telemedicina en el caso colombiano*

Tabla 3 Telemedicina en Colombia

TIPO	CENTRO DE REFERENCIA			INSTITUCIÓN REMISORA		
	PUBLICA	PRIVADA	TOTAL	PUBLICA	PRIVADA	TOTAL
<b>SERVICIOS</b>	149	380	529	970	452	1.422
<b>PRESTADORES</b>	36	154	190	145	188	333

*Fuente: Registro especial de Prestadores de Servicio de Salud – Corte, julio 1 de 2012.*

190 prestadores como centros de referencia en 29 departamentos con 529 servicios habilitados. 333 prestadores como instituciones remisoras en 32 departamentos y 188 municipios con 1.422 servicios habilitados.

Tabla 4 Tabla de panorama de E-salud en Colombia

<b>PANORAMA DE E-SALUD EN COLOMBIA</b>	
<b>CENTRO PRESTADOR TELEMEDICINA</b>	<b>SERVICIO PRESTADO</b>
<b>Fundación Santafé</b>	tele consulta en vivo, tele consulta en diferido
<b>Ucaldas - Centro de Innovación en e-salud</b>	más de 2900 tele consultas, tele dermatología
<b>UNAL- Centro de Telemedicina</b>	RedBogotá- San Andrés y providencia, Red piloto de telemedicina Bogotá-Leticia-Apoporis. Convenio U.Nacional - Min. Protección Social (MPS) y CAPRECOM EPS desde 2008 hasta la fecha. Servicios de consulta especializada y cuidados intermedios en centros de salud remotos de 43 municipios de 11 departamentos. Convenios área Fuerza Aérea y otras entidades
<b>Fundación Cardio Vascular (FCV) - Santander.</b>	Telemedicina, Tele-UCI, Tele-básica. Tele-consulta, Tele-EKG, Tele-radiología.
<b>U. del Cauca. Enlace Hispano Americano de Salud -EHAS</b>	Implementación de red de micro redes en infraestructura mixta Wifi-VHF. Vigilancia epidemiológica, Interconsulta. Implementación de cinco redes de salud (Silvia, Guambía, Jambaló, Timbiquí y Guapi)

<p><b>Comunidades Virtuales y Juegos Virtuales sociales en Salud (U. del Rosario - U. Central)</b></p>	<p>Comunidades virtuales en salud orientadas a la calidad de vida de personas con discapacidad en Bogotá/Cundinamarca. Juegos virtuales en salud para adolescentes en situación de vulnerabilidad social en Bogotá. Abandono, sustancias psicoactivas, abuso sexual, embarazos adolescentes.</p>
<p><b>Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud</b></p>	<p>El alcance del proyecto se extiende y trabaja bajo la visión de la Tele salud fundamentado en tres pilares: Telemedicina, Teleducación, Salud 2.0</p>

*Fuente: Panorama de e-salud en Colombia. Uanita Sánchez, MSc. Universidad del Rosario. Programas representativos e iniciativas representativas recientes de Tele salud en Colombia.*

La telemedicina en Colombia, América Latina y el Caribe está respaldada por la fundación y creación de programas que cuenta con el apoyo de centros de referencia. En el caso de Colombia; la Universidad de Caldas en compañía de la Universidad Nacional, cuentan con paquetes de programas de tele-medicina y tele-consulta especializada, tele-radiología.

Según un estudio realizado por la consultora McKinsey & Company, en lo que respecta a la situación y el contexto actual del sector en el país; “aunque Colombia cuenta con una buena aceptación por parte de extranjeros en lo que se refiere a bienestar y salud; existen otras variables que generan un retraso dentro del avance que debería darse en el sector; tal como falta de infraestructura, falta de acreditación, falta de educación bilingüe además de posicionamiento y mejora de la imagen del país” (Revista Dinero, 2.010).

Aunque la proyección de desarrollo se establece sobre las falencias del sector, se toma como referencia el avance que representa el sector turismo de salud en los últimos años y cómo Colombia puede posicionarse mediante la demanda de diferentes formas de atención y prestación del servicio. Según McKinsey & Company y su estudio sobre el sector, el sistema de salud cuenta con cuatro pilares o categorías básicas de atención: medicina curativa, preventiva, estética y bienestar.

Tabla 5 Principales tendencias del sector en el mundo

<b>Principales tendencias del sector turismo de salud en el mundo</b>	
	<small>NO EXHAUSTIVO</small>
<b>Tendencia</b>	
<b>Principales Destinos de los turistas</b>	<p><b>A</b> Asia y Norteamérica atraen el mayor flujo de turistas de salud en busca de servicios en las categorías de medicina. En el caso de la categoría de Bienestar (<i>Inspired Wellness</i>), Medio Oriente y América Latina son los destinos más atractivos para los turistas internacionales</p>
<b>Tratamientos más buscados</b>	<p><b>B</b> Para el 2015 se estima que los tratamientos que ofrecerán mayor rentabilidad y atractivo estarán asociados con la categoría de medicina preventiva y de bienestar (p.ej. Manejo de peso, salud masculina y manejo de estrés). En la actualidad, las especialidades más demandadas en las categorías de medicina son: cardiología, cirugía general y ortopedia; mientras que en la categoría de bienestar son: levantamiento espiritual, talleres de nutrición y tratamientos de spa (cosméticos y no cosméticos)</p>
<b>Oferta</b>	<p><b>C</b> En la categoría de medicina, en América Latina la especialidad con mayor oferta es la de cirugía estética, en Europa es la rehabilitación, en Asia la cardiología y en Medio Oriente la oncología. En bienestar, la oferta de spas está concentrada en Europa, Norte América y Asia, tanto en número de spas como en ingresos</p>

*Fuente: Informe final, sector turismo en salud, 2.009. Según estudio McKinsey&Company.*

Según lo anterior, para el año actual (2.015), el país según la propuesta de tele consulta, cuenta con las instituciones pertinentes que hagan frente a la demandas tal como cardiología (FCV), ortopedia y demás ramas de la ciencia médica que hoy se demanda en

servicio y mercado de turismo en salud que puede ser acaparado por la tele-medicina y de forma consiguiente generar resultados que promuevan la forma de atención hacia el usuario.

### 2.3. TENDENCIAS MUNDIALES, RETOS Y OPORTUNIDADES

#### *PRINCIPALES EXPORTADORES E IMPORTADORES EN EL MUNDO*

Lista de los importadores de servicios de salud

Tabla 6 Lista de los países importadores de servicios de salud

Unidad : Dólar Americano miles

Importadores	valor importada en 2010	valor importada en 2011	valor importada en 2012	valor importada en 2013	valor importada en 2014
Panamá	2.300	109.100	117.900	118.400	177.700
Albania	88.938	112.162	89.344	93.005	112.468
Corea, República de	108.500	78.500	104.700	93.400	90.400
Maldivas	80.284	69.205	51.452	70.386	81.194
Armenia	11.387	12.940	12.844	12.529	80.318
México	59.483	57.679	89.986	90.360	73.853
Brasil	22.532	24.785	32.185	35.805	42.293
Filipinas	10.472	8.117	21.027	18.790	37.146
India	59.556	32.292	27.346	80.808	34.981
Tailandia	12.022	9.621	9.889	21.552	16.282
Moldova, República de	9.870	11.240	13.430	14.430	15.270
Bosnia y Herzegovina	9.781	15.591	18.794	14.583	13.715
Montenegro	12.782	12.008	10.280	11.676	13.043
Bahamas	10.840	3.564	12.147	19.952	12.800
Azerbaiyán	3.301	3.992	6.221	5.341	7.960
El Salvador	2.020	16.882	4.336	2.846	5.846
Macedonia, Ex República Yugoslava de	4.699	5.105	4.803	5.237	5.100
Bhután	2.841	4.365	4.370	4.163	4.891
Georgia	564	269	892	1.929	4.606
Cabo Verde	2.473	2.917	2.181	3.827	2.977

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR (FCV)- TELECONSULTAS

Belice	1.641	1.733	1.720	2.229	1.568
Tayikistán	329	109	202	98	139
Estados Unidos de América	1.019.000	1.139.000	1.282.000	1.443.000	
Burkina Faso	1.791				
Venezuela, República Bolivariana de	144.000	85.000	89.000	110.000	
Togo	115	134			
Tonga	494	576	1.030		
Túnez	12.924	13.354	9.796	12.433	
Tuvalu	2.467	3.220	2.248	2.485	
Bulgaria	17.474	18.912	16.448	16.591	
Burundi	827	880	837	803	
Camerún	9.508	6.941	4.995	5.265	
Canadá	395.084	413.327	434.353	434.065	
Afganistán	1.463	2.145	10.267	13.148	
Botsuana	16.199	19.389	9.266	4.402	
Austria			129.771	120.824	
Argelia	144.772	140.030	92.573	32.195	
Bangladesh	1.394	2.311	795	1.488	
Barbados	3.859				
Bermudas	50.091	51.593	53.499	54.777	
Comoras	847	1.163	1.083		
Costa Rica			15.394		
Croacia	28.342	40.445	43.493		
Chipre				19.916	
República Checa	66.098	93.528	92.544	80.367	
Benin	6.055	968	70		
Etiopía	1.948	2.569	2.917		
Estonia			2.698	5.178	
Fiji	3.641	3.171	8.338	6.440	
Francia		341.973	290.379	317.330	
Palestina, Estado de	112.893	117.721	157.941	113.689	
Alemania	1.331.046	1.063.453	804.323	957.301	
Grecia	18.674	18.350	12.977	15.933	
Guinea	1.490	1.860	3.850	1.860	
Hungría	2.776	5.691	3.956	1.729	
Iraq	20.400	28.000	42.000		

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR (FCV)- TELECONSULTAS

Irlanda			10.279	10.622	
Italia	166.083	165.009	121.933	83.117	
Côte d'Ivoire	488				
Kazajstán	109.751	11.347	10.332	9.664	
Marruecos	7.653	13.954	5.988	7.573	
Mozambique	14.474	8.046	9.457	12.275	
Omán	262.679	304.291	328.207	355.129	
Namibia	2.090	2.114	1.864	1.586	
Vanuatu	41	71	147	126	
Níger		259			
Nigeria	1.000.650	1.101.830	1.038.520		
Pakistán		701	2.080		
Líbano	7.734	7.734	7.753	4.614	
Letonia	2.649	2.780	1.285	2.655	
Liberia	1.060	2.197			
Libia Estado de	383.600	1.106.200	1.128.800	1.223.100	
Luxemburgo	94.034	101.480	98.934	103.564	
Madagascar	3.290	2.997	4.139	8.044	
Malawi	2.156	2.332	2.476		
Eslovenia	1.324	1.390		1.328	
Suazilandia	5.696	13.874	18.510	22.791	
Suecia	79.911	114.530	117.476	129.994	
Mongolia	3.752	7.438	17.365	16.045	
Malí	8.056	7.549	5.942	9.088	
Polonia	90.308	151.295	150.941	150.165	
Guinea-Bissau	6.460	7.905	4.897		
Rumania				5.009	
Ruanda	4.461	626		3.338	
Sao Tomé y Príncipe	9	64	1.705		
Senegal	6.300	2.270			
Serbia	8.068	11.075	6.652	9.029	
Seychelles	3.417	8.665	7.235	9.069	
Sierra Leona	241	132	269	126	

Fuente: Base de datos TradeMap

## Lista de los exportadores de servicios de salud

Tabla 7 Lista de los países exportadores de servicios de salud.

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
Tailandia	233.096	289.449	389.075	389.197	404.909
Corea, República de	89.500	130.700	201.700	372.900	348.600
México	289.513	270.682	271.713	266.613	285.690
India			216.724	280.130	225.624
Albania	28.792	35.734	30.158	18.066	64.874
Armenia	21.044	22.757	23.046	23.352	57.155
Panamá	1.600	24.400	25.200	32.600	35.600
Brasil	41.575	47.500	42.829	32.813	29.144
Filipinas	14.728	22.997	22.605	25.133	27.726
Moldova, República de	10.470	12.880	13.700	15.650	17.700
El Salvador	7.150	11.867	11.879	15.555	14.453
Costa Rica	5.102	10.312	71.973	11.750	12.194
Montenegro	9.897	12.603	10.863	10.929	11.776
Bosnia y Herzegovina	1	105	12	368	9.999
Macedonia, Ex República Yugoslava de	2.625	2.603	3.315	4.099	3.995
Azerbaiyán	7.469	8.321	7.926	2.012	2.037
Georgia	525	731	1.135	1.387	1.420
Belice	67	92	109	139	158
Bulgaria	18.931	20.581	19.018	20.174	
Burundi		62	18	67	
Camerún	1.232	2.416	4.309	4.520	
Canadá	136.872	146.534	148.120	145.659	
Cabo Verde			41	16	
Croacia	129.188	203.471	202.152		
Chipre				1.328	
República Checa	184.749	229.481	179.151	184.979	
Benin			1.116		

ESTRATEGIA DE INTENACIONALIZACIÓN FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR (FCV)- TELECONSULTAS

Austria			30.837	26.555	
Bangladesh	201	640	169		
Argelia	1.459	1.016	2.465	6.130	
Botsuana	265	136	25	1.206	
Barbados	2.433				
Grecia	39.468	48.933	35.205	26.555	
Guinea	20	110	100		
Hungría	78.512	81.029	463.136	357.934	
Israel	98.000	114.000	117.000	128.700	
Italia	182.241	175.157	151.100	191.859	
Côte d'Ivoire	3.976				
Kazajstán	1.580	1.722	157	771	
Etiopía	18.735	19.901	15.755		
Estonia			8.994	13.410	
Francia		718.699	706.674	756.812	
Líbano	26.171	27.119	23.736	9.562	
Letonia	6.622	9.731	7.709	19.916	
Luxemburgo	60.924	72.287	73.237	83.648	
Madagascar	2.308	6.697	583	4.976	
Malawi	100	99	99		
Malí	2.261	2.689	242	2.917	
Estados Unidos de América	2.876.000	3.032.000	3.176.000	3.312.000	
Burkina Faso	20				
Venezuela, República Bolivariana de	4.000	13.000	13.000	12.000	
Mongolia	317	1.076	1.101	1.667	
Afganistán	21.541	19.469	26.058	27.234	
Mozambique	735	333	1.860	1.060	
Namibia	276	279	246	210	
Níger	6				
Pakistán		272	630		
Polonia	249.636	298.329	341.384	355.813	
Rumania				3.559	
Ruanda	332				
Senegal	2.181	2.331			
Serbia	31.843	40.880	31.268	39.040	
Eslovenia	31.786	33.363	33.406	35.849	

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR (FCV)- TELECONSULTAS

Suazilandia	3.101	2.851	874	739	
Suecia	58.827	87.502	96.857	105.926	
Tayikistán	12	6		2	
Togo			-62		
Túnez	81.878	93.409	97.062	105.561	
Tuvalu	4	6	5	5	

*Fuente: Base de datos TradeMap*

*CIFRAS DE CONSUMO*

Ventas del Sector Turismo Salud y Bienestar de Colombia en el periodo 2008-2013

Tabla 8 Ventas del sector turismo de salud en Colombia.

<i>* Miles de millones de pesos</i>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>Turismo Medico</b>	120.5	139.7	164.4	181.2	203.1	229.1
<b>Spas</b>	139.8	158.6	181.3	197.7	212.6	229.2
<b>Spas</b>	24.3	27.6	31.6	34.6	37.4	40.5
<b>Hotel Resort Spa</b>	97.9	111.1	126.9	138.4	148.9	160.5
<b>Otros Spas</b>	17.6	19.9	22.8	24.7	26.3	28.2
<b>Turismo de salud y bienestar</b>	260.3	298.3	345.7	378.9	415.7	458.3

*Fuente: Perspectivas del Turismo de Salud del Área Metropolitana de Bucaramanga en el*

*Marco de los Países de la Alianza del Pacífico. Julio Ramírez Montañez*

*TRATADOS DE LIBRE COMERCIO EN LOS QUE SE INCLUYE EL SECTOR SALUD*

El sector de turismo de salud en Colombia bajo el marco del tlc con EEUU

Análisis DOFA

Con el propósito de analizar el impacto del sector de turismo de salud en Colombia bajo el marco del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, se presentará el análisis DOFA, el cual, identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector de turismo de salud en Colombia dentro del marco del TLC con Estados Unidos, permitiendo que se conozca la situación actual del sector y un acercamiento estimado del comportamiento a largo plazo de este sector. De igual forma, el análisis DOFA permite identificar estrategias que ayudan a la creación de planes de mejoramiento en el sector de turismo de salud y por ende a la identificación de nuevas oportunidades de negocio.

Fortalezas

- Hay un crecimiento positivo de las exportaciones de servicios de salud en los últimos dos años.
- Los estadounidenses poseen una alta preferencia por los tratamientos de las tres categorías del turismo de salud en medicina, y en especial en la de estética.
- Colombia cuenta con reconocimiento en mejores prácticas en tratamientos de: cardiología, chequeos médicos, medicina estética, neurología, oftalmología, odontología, ortopedia y rehabilitación, reproducción y fertilidad humana, tratamientos para el cáncer, tratamientos quirúrgicos e intervenciones para la obesidad y urología.

## ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR (FCV)- TELECONSULTAS

- De personas ocupadas en el país, el 27,1% (5677) correspondió al sector comercio, hoteles y restaurantes.
- Colombia cuenta con una variedad de actividades turísticas y climas por región, al igual que con celebraciones regionales y fiestas patrias únicas.
- En cuanto a las agencias turísticas, el 31% se localizaban en las grandes capitales, el 16% en la Costa Atlántica, el 11% en la zona cafetera y el 42% en el resto del país y la mayoría de establecimientos de alojamiento activos en el Registro Nacional de Turismo se localizaron en Antioquia, el 11% en Bogotá y el 8% en el Valle del Cauca.
- La medicina colombiana sigue ganando prestigio mundial gracias a las distintas alternativas de promoción directa e indirecta
- La oferta con la que cuenta el país se concentra en la medicina curativa y estética, con un flujo de entre 4,100 y 700 pacientes de la categoría de medicina, mientras que en la categoría de bienestar, se calculó un flujo aproximado de 44.800 (datos aproximados para el 2008).
- Colombia ha sido pionero a nivel latinoamericano en la creación de sistemas propios de acreditación en salud. El sistema para lograr este “sello de calidad” es uno de los más destacados en Latinoamérica, por su organización, excelencia, transparencia y autonomía.
- La Joint Commission International reconoció a dos instituciones colombianas (Fundación Cardiovascular de Colombia-Instituto del Corazón, en Bucaramanga y el Hospital Universitario Fundación Santa Fe de Bogotá). Actualmente Colombia cuenta con 24 instituciones acreditadas (privadas y públicas), y otras más en proceso.

## ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR (FCV)- TELECONSULTAS

- El sector de la salud en Colombia cuenta con el Sistema de Seguridad Social y los principios de prestación de servicios del Sistema de Seguridad Social Integral en Colombia son los siguientes: Integralidad, Unidad, Participación, Solidaridad, Eficiencia y Universalidad
- Colombia tiene una cobertura en servicios de salud total y se estima que en el 2013 el consumo privado aumentará en los sectores de educación, comunicaciones y servicios de salud (siendo el 7.0% el aumento esperado para este último servicio).
- Existen más de 310 pozos termales en Colombia y 30 pozos con potencial para convertirse en centros termales (termalismo), se tienen 900 spas (centros de bienestar) registrados pero 80 son reconocidos por Euro monitor y 10 tienen nivel de spa internacional.
- Colombia es un país considerado como uno de los más importantes en materia de biodiversidad, lo que a largo plazo, constituye una fortaleza para desarrollar programas de terapias innovadoras de bienestar.
- Colombia cuenta con los siguientes hoteles en el sector de turismo de salud: Hotel Castillo del Viento (Paipa), Spa Nirvana (Medellín), Tcherassi (Cartagena), Hotel el Refugio (Sasaima), Charaima (Bogotá).

### Debilidades

- La infraestructura en el sector de turismo de salud, aun no cumple con los estándares internacionales para acoger los turistas extranjeros.
- No hay una estructura en indicadores de medición para el desarrollo y mejoramiento del sector de turismo de salud al igual que una estructura de costos competitivos sostenible.
- Se tiene un bilingüismo del 10% en la población económicamente activa.

## ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR (FCV)- TELECONSULTAS

- Hay poca disponibilidad de alojamiento u hospedaje que cuenten con características de hospedajes de cinco estrellas.
- El promedio de inversiones tecnológicas en el sector de la salud (US\$ MM), se encuentra por debajo del promedio invertido por Brasil (5,6 miles de millones de dólares) y Chile (6.2 miles de millones de dólares). Colombia (2,9 miles de millones de dólares).
- Se necesita de mejores tecnologías y tratamientos de innovación en procedimientos de medicina curativa.

### Oportunidades

- De enero a julio de 2013, la llegada total de extranjeros fue 864.016 personas (60.097 fueron residentes y 803.919 no residentes), también, el número de personas que manifestaron como motivo asociado al viaje fue de 631.765 personas y 172.154 personas por otros motivos
- En el 2012 la llegada de no residentes a Colombia aumento 3,1% respecto al año 2011. También, se registró el ingreso de 1.247.592 viajeros no residentes (8,6% más que el mismo período de 2012) y de dichos viajeros, 82,3% de los extranjeros no residentes que ingresaron por los puntos de control migratorio tenían como región de origen las américas y el 15,4% Europa.
- De enero a junio de 2013 la llegada de pasajeros en cruceros creció 15,0 % y la llegada de pasajeros aéreos internacionales creció 13,3% en los primeros seis meses del año.
- En los primeros meses de 2013, Bogotá (51,7%), Cartagena (13,8%) y Medellín (10,1%) fueron los principales destinos a visitar reportados por los viajeros extranjeros no residentes en Colombia al ingresar al país. Se destaca el crecimiento en Medellín, Cúcuta y Cali respecto al mismo periodo en el 2012.

## ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR (FCV)- TELECONSULTAS

- Los viajeros extranjeros no residentes que llegaron en los seis primeros meses de 2013 se caracterizaron por: el principal punto migratorio de ingreso fue la ciudad de Bogotá (67,9%). El medio de transporte más utilizado fue el aéreo (90,1%). La Edad osciló entre los 21 y 60 años (79,9%) y la mayoría fue del género masculino (62,0%). Los principales motivos de viaje fueron los relacionados con vacaciones, recreo y ocio (64,0%), negocios y motivos profesionales (15,1%) y trabajo (10,9%).
- Según el Dane, de los no residentes alojados en hoteles los principales motivos de viaje de enero a mayo de 2013 fueron negocios (57,6%), ocio (28,3%) y participación en convenciones (6,2%).
- Los viajeros estadounidenses gastan un promedio de US\$ 1.311 durante su estadía en el exterior, se destaca que el 81% realizan viajes vacaciones y el 19%, de negocios. Además, el 31% de los turistas viaja solo, el 29% en pareja, el 25% con la familia y el 12% con amigos. Internet continúa creciendo como fuente de información para la planeación de los viajes y como método para hacer reservas.
- Los principales puertos de salida de los estadounidenses al mundo son Nueva York, Miami, Los Ángeles, Atlanta, Newark y Chicago. En sus viajes a Latinoamérica estos turistas buscan primordialmente destinos de sol y playa y actividades diferentes a las tradicionales.
- Los extranjeros se someten a procedimientos como liposucción, rinoplastia y mamoplastia y en su mayoría provienen de Estados Unidos, España, Panamá y México.
- En el primer semestre de 2013, el 81,0% de viajeros llegaron de las Américas en el primer semestre de enero a junio de 2013, donde el 32% llegan exclusivamente de Norteamérica por

avión (la participación fue del 51% para los colombianos residentes en el exterior provenientes de Estados Unidos).

- La llegada total de extranjeros fue 864.016 y 631.765 personas manifestaron como motivo principal de llegada el turismo (73% de extranjeros viajo por turismo.).

- Existe una reducción en más del 50% de los costos en tratamientos de salud en Colombia, en comparación con los que ofrece Estados Unidos.

- Las exportaciones de turismo de salud crecieron en 70 millones de USD en el primer semestre de 2013 (equivalente a más del 100% del exportado de enero a junio en el 2012, tuvo un crecimiento del 152,17%).

- Se estima que aumentaran las ofertas relacionadas con el manejo del peso y con programas relacionados en la categoría de bienestar. Oriente y América Latina son los destinos más preferidos para los turistas internacionales en la categoría de Inspired Wellness (Bienestar). En la oferta en la categoría de medicina, el tratamiento de cirugía estética se centrará en América Latina.

- En la actualidad, los consumidores extranjeros de servicios médicos son en su mayoría los ciudadanos colombianos residentes en Estados Unidos y en tratamientos buscados, la tendencia y para el 2015, se estima que los tratamientos que tendrán una mayor demanda serán los de la categoría de bienestar y medicina preventiva.

- Patients Beyond Borders estima que el tamaño mundial del mercado es de unos 15 mil millones de dólares, basado en un flujo de pacientes global aproximado de cerca de 5 millones que gastan por concepto de servicios de salud, un promedio de 3 mil dólares en cada viaje. Amenazas

## ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR (FCV)- TELECONSULTAS

- Se destaca el crecimiento de Chile (20,3%), Argentina (20,0%), Panamá (18,1%), y Perú (17,9%) en mercados consolidados.
- Aumentaran las ofertas relacionadas con el manejo del peso y con programas relacionados en la categoría de bienestar, lo que se traduce en un aumento de competencia.
- Tailandia es escogido como destino principal en turismo de salud, dado que posee ofertas diferenciales de spas y tratamientos alternativos, hospitales bilingües y un servicio comparable al servicio de los hoteles cinco estrellas.
- La competencia en el sector de turismo de salud en la categoría de bienestar, está dominada por los siguientes países (ellos poseen las mejores prácticas en dichos tratamientos): Alemania, Francia, Túnez, India, Argentina y Rumania.
- Otros países que proveen servicios de turismo de salud son: Costa Rica, Panamá, y México. Costa Rica cuenta con dos de los mejores hoteles reconocido a nivel mundial: Nayara Hotel-Spa & Gardens (Costa Rica) y Four Season Resort Costa Rica; los grandes jugadores siguen siendo India y Tailandia.
- Los consumidores a la hora de tomar la decisión de comprar estos servicios, tiene en cuenta las medidas relacionadas con la seguridad del paciente, tasas de infección y acreditaciones internacionales de los hospitales.
- La cantidad de turistas de salud en las categorías de medicina se dirigen a Norte América y Estados Unidos con el objeto de buscar mejores tecnologías e innovación en procedimientos de medicina curativa, en cuanto a programas de rehabilitación se dirigen a Europa, en Asia para cardiología y en Medio Oriente para tratamientos de Oncología; se estima que el número de spas aumentara en Norte América, Asia y Europa.

*ANÁLISIS PRODUCTIVIDAD VRS COMPETIDORES*

Principales instituciones en Colombia

Hospital Pablo Tobón Uribe (Medellín). Entre el 2003 y el 2009, el número de pacientes extranjeros pasó de setenta a 417 y la facturación de US\$130.000 a US\$1.339.000. La procedencia de pacientes fue principalmente de Estados Unidos, Curazao y Venezuela. Ha realizado inversiones en el 2009 por \$26 mil millones y en el 2010 por \$28 mil millones

Fundación Cardioinfantil (Bogotá). En el 2009 atendió a seiscientos pacientes de otros países y obtuvo ingresos por esta vía de más de US\$6 millones. La procedencia de pacientes fue principalmente de Ecuador, Panamá, Surinam, Aruba, Curazao, Honduras y Estados Unidos.

Hospital Universitario San Vicente de Paúl (Medellín). Atendió seiscientos pacientes internacionales en el 2009 y obtuvo ingresos por más de US\$1 millón. La procedencia de pacientes fue de Panamá, República Dominicana, Venezuela, Ecuador, Perú y Estados Unidos. Realizó inversiones en el 2010 por \$200 mil millones en un complejo hospitalario; y de \$12.100 millones para la sede en Medellín.

Hospital de Cartagena. Tras una inversión de \$25 mil millones de pesos, se está construyendo el complejo Magna Médica, un centro especializado en el que profesionales de la salud contarán con una edificación ajustada a este tipo de servicios para atender a pacientes en Cartagena, tanto nacionales como extranjeros (Diario La República, 2010).

A pesar del contexto actual del sistema de salud en Colombia, la política que dinamiza la prestación de los servicios e impulsa el desarrollo de la competitividad, enmarcada en la iniciativa de los sectores de clase mundial, se constituye en uno de los retos más relevantes

para las instituciones prestadoras de salud (IPS). Este programa implicará un desarrollo tecnológico y un mejoramiento administrativo y financiero de las IPS, que permitirá por fortalecer la sostenibilidad de la cadena de salud y posicionar a Colombia como destino turístico de servicios de salud.

### 3. LAS 5 FUERZAS DE PORTER

#### 3.1. PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES

La Fundación Cardiovascular de Colombia, reconocida como uno de los hospitales más importantes del país aparte de contar con un nivel cuarto de complejidad y ser la primera institución en haber sido acreditada en Salud en Colombia; responde a la demanda y necesidades del cliente al prestar un servicio de alta complejidad y precios competitivos. La producción y comercialización de suturas quirúrgicas. Es así como la organización mediante la internacionalización de sus servicios busca la expansión y ayuda a población vulnerable y con enfermedades que pueden ser acogidas y tratadas.

La FCV ofrece a los clientes la oportunidad de ser tratados en enfermedades del corazón y su acreditación por parte de The Joint Commission International- JCI respalda el estándar de oro en atención de salud global; además de ello, son diferentes las acreditaciones con las que cuenta y el respaldo y confianza del cliente. Certificación de “Hospital sin dolor”, por Asociación Colombia para Alivio del Dolor, certificación ISO 9.001 para todos sus servicios.

Tabla 9 Clínicas colombianas entre las 10 primeras más importantes de América Latina

<b>Rank/10 de América Latina</b>	<b>Institución</b>
<b>4</b>	Fundación Santa Fe
<b>7</b>	Fundación Valle del Lili
<b>8</b>	Fundación Cardioinfantil
<b>9</b>	Fundación Cardio Vascular

*Fuente: estudio revista AméricaEconomía. Publicado en: [www.procolombia.com](http://www.procolombia.com)*

Debido al tipo de servicio que es la salud en Colombia; aunque existen instituciones de excelente atención que, el usuario no cuenta con un poder de negociación alto pues debe ajustarse al servicio y tomarlos por necesidad y no decidir sobre ellos. El poder de negociación que ejercen los clientes sobre el servicio de salud es bajo pues al ser privatizado, el aumento de potencial y ganancias se ubica en los proveedores.

### 3.2. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Ilustración 5 Productos Fundación Cardiovascular



*Fuente: Fundación Cardiovascular*

La Fundación cardiovascular cuenta con un proceso de compras Nacionales e Internacionales desde el cual se verifica el cumplimiento de todos los requerimientos que deben cumplir los productos y el proveedor. Esta clínica cuenta con una certificación en este aspecto de compras, el cual es conocido como el Certificado de Condiciones de Almacenamiento y Acondicionamiento (CCAA) otorgado por el Invima en Junio de 2009.

La fundación cardiovascular cuenta certificaciones de sistemas de gestión de Calidad y certificaciones de sus productos, actualmente la empresa desarrolla productos hospitalarios a través de las unidad de negocio denominada comercializadora FCV, cuenta con su propio sistema de Bioingeniería, Desarrollo del portal web del Instituto del Corazón y un software desarrollado internamente que es el utilizado también en la Tele Consulta.

Con lo anterior, se puede concluir que la Clínica no se encuentra amenazada por las relaciones con los proveedores, y se podría hablar de un poder de negociación bajo frente a los de la competencia. La relación más importante, es con los investigadores, pues son quizás uno de los mayores activos de la organización. (Fundación Cardiovascular, 2.010).

### 3.3. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Teniendo en cuenta cifras del último censo en Colombia (2005), aunque existen aproximadamente 2.572 establecimientos de salud en el país, son muy pocas las empresas enfocadas a la medicina especializada. En el caso de Santander se encuentran 2 clínicas con reconocimiento Internacional y certificaciones de alta calidad como Joint Commission, las cuales son La Fundación Cardiovascular (FCV) y la Fundación Oftalmológica de Santander (FOSCAL) que reciben pacientes principalmente de Ecuador, Aruba y Panamá, pero también le llegan de Estados Unidos, Alemania e Inglaterra.

Santander ha empezado a jugar un papel protagónico en el panorama nacional, el cual es liderado por Bogotá y Medellín. Aunque existen varias clínicas enfocadas a productos y servicios que satisfacen la misma necesidad que los ofrecidos por la Fundación Cardiovascular, se debe mencionar que el ingreso no es tan sencillo debido al gran reconocimiento, calidad, experiencia y certificaciones con las que cuenta especialmente la Fundación cardiovascular (FCV).

En cuanto al ingreso de nuevos competidores se debe mencionar que la Fundación Cardiovascular ha invertido capital considerable en investigación y desarrollo no solo de tecnologías sino además en la construcción de una Zona Franca en Piedecuesta, Santander. Según información de Procolombia tanto la Fundación Cardiovascular como la clínica Foscal le están apostando al proyecto de Zonas francas hospitalarias en Bucaramanga, el cual promete potencializar aún más la región como destino de salud, en servicios especializados como cardiología, tratamientos de cáncer, oftalmología, ortopedia, odontología, exámenes médicos integrales, cirugía plástica y telemedicina (a la cual se le está apostando significativamente). (Procolombia, 2011).

En conclusión existen altas barreras de entrada, si bien no hay ninguna clínica que desarrolle economías de escala si hay clínicas que tienen productos altamente diferenciados como el caso de la Fundación cardiovascular que está incursionando en el tema de la Tele medicina, el cual le permite tener una ventaja competitiva sobre los demás competidores. Temas como la identificación de marca, requerimiento de capital, acceso a canales de distribución, y la protección legal son factores que hacen que las barreras de entrada a este sector sean Altas.

### 3.4. AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS

- Consultas presenciales: Las consultas presenciales a especialistas son uno de los principales sustitutos que se encuentran en el mercado de la salud. Este tipo de servicio tiene muchos pros cuando hablamos de beneficios para el paciente o cliente final, pero también tiene desventajas bastante enmarcadas como serían los altos precios que se deben pagar para llegar a ser atendidos o el tiempo que se debe esperar para que se efectúe la programación de la cita con el médico especialista y la posibilidad de que en la zona en la que reside el paciente no se encuentre una institución cercana que proporcione este tipo de especialidad requerida.

### 3.5. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

Algunas clínicas, junto con universidades nacionales o clínicas internacionales; han creado programas o desarrollado iniciativas con las que se puede prestar el servicio de Telemedicina, estos son:

## ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR (FCV)- TELECONSULTAS

- La fundacion Santafe: Ofrece los servicios a otras entidades prestadores de servicios de salud. Su caso de éxito ha sido con el Hospital del Sur, al cual le proporciona servicios de Tele consultas en vivo, son consultas en tiempo real por medio de videoconferencias con un especialista y; Tele consultas en diferido, que consiste en consultas por medio de chat y fotos digitales, con respuesta del especialista en termino de horas.
- Universidad de Caldas- Centro de Innovación en e-Salud: Estos prestan servicios de Tele dermatología en los Hospitales de Caldas, lo cual a tenido un gran impacto social y; además tienen un convenio entre Caprecom, Universidad de Caldas y U. Nacional (Manizales), los cuales prestan el servicio de Telemedicina de baja complejidad.
- Centro de Telemedicina de la Universidad Nacional: Este grupo fue pionero de la Telemedicina y es el encargado de prestar el soporte tecnológico de los proyectos del Centro de Telemedicina, además es el operador de la Red de Telemedicina. Además, realizo la capacitación a la Fuerza Aérea Nacional para el programa de traslado de aéreo de pacientes.
- Telemedicina rural Cauca EHAS (España) - U. del Cauca: Desarrollo de una red compuesta por micro redes en las cabeceras municipales en el departamento de Cauca, bajo una infraestructura mixta Wifi/VHF para la prestación del servicio de Telemedicina rural, implementado en las zonas de Silvia, Guambía, Jambaló, Timbiquí y Guapi.
- Comunidades Virtuales y Juegos Virtuales sociales en Salud (U. del Rosario – U. Central): Estas son comunidades virtuales que se centran en la capacitación y el mejoramiento de las calidad de vida de cuidadores de personas discapacitadas, se

enfoca en la zona de Bogotá/Cundinamarca. Además, ayuda a mejorar la calidad de vida de jóvenes que enfrentan situaciones difíciles o de vulnerabilidad social (abandono, violación embarazos a temprana edad, entre otros).

- **Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud (FUCS):** Este proyecto se fundamenta en tres pilares de la Tele salud, como son: la Telemedicina, la Teleducación, que le permite a los médicos estar capacitándose continuamente y; Salud 2.0, que consiste en el cuidado continuo de la salud de la población en general.
- **Clúster Servicios de Medicina y Odontología – Medellín Health City:** Están enfocados en el desarrollo de los servicios de salud y odontología, además están enfocados en elaboración e implementación de e-health para el servicio del paciente.

### 3.6. DETERMINAR UN VALOR A CADA FUERZA

Tabla 10 Diagnóstico y justificación de cada fuerza

<b>Poder de negociación de los clientes</b>	<b>Bajo</b>	<b>X</b>
	Medio-bajo	
	Medio-alto	
	Alto	
<p>El contexto en el que se desarrolla la prestación del servicio no permite ni hace mayor referencia a las herramientas con las que cuente el usuario y permita tener un poder de negociación mas o menos medio bajo como mínimo.</p> <p>La Fundación y todas las entidades que prestan un servicio de forma privada no están sujetas a demandas o disposiciones con peso directo sobre decisiones que se determinen dentro de la misma institución. Es por ello que el poder de negociación de los clientes es bajo; pues aunque cuentan con el servicio dentro del sistema social, sus requerimientos en tema de elección no está a merced de quienes controlan la o las entidades privadas prestadoras del servicio de salud.</p>		

<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	<b>Bajo</b>	<b>X</b>
	Medio-bajo	
	Medio-alto	
	Alto	
<p>En cuanto al poder de negociación de los Proveedores se debe mencionar que de acuerdo al análisis realizado anteriormente se concluye que es bajo debido a que la Fundación Cardiovascular no depende de ninguno en específico porque ha logrado desarrollar unidades de negocios alternas que permiten tener prioridad en el momento de desarrollo y uso de los insumos que dan vida a los productos y servicios que prestan actualmente. Por eso la empresa no depende de las relaciones comerciales con los proveedores, lo que genera una ventaja mayor sobre sus competidores.</p>		
<b>Amenaza de nuevos competidores</b>	<b>Bajo</b>	<b>X</b>
	Medio-bajo	
	Medio-alto	
	Alto	
<p>En cuanto al ingreso al mercado de nuevos competidores, la amenaza es baja, debido a que las Clínicas que existen en el territorio Nacional y que prestan servicios muy parecidos no cuentan con la certificación, experiencia y capital con la que cuenta la Fundación Cardiovascular, lo cual hace que las barreras de entrada se intensifiquen y no sea tan fácil ingresar a este mercado.</p> <p>Existen actualmente empresas reconocidas en el sector pero son pocas las que se encuentran incursionando específicamente en la Tele Consulta lo cual hace un poco más difícil el ingreso a este tipo de mercado, debido a la falta de conocimiento y experiencia.</p>		
<b>Amenaza de productos o servicios sustitutos</b>	Bajo	
	Medio-bajo	
	Medio-alto	
	Alto	
<p>Teniendo en cuenta las posibles amenazas de servicios sustitutos y su previa investigación se puede afirmar que el grado de riesgo que presenta es bajo-medio, ya que los altos costos, la dificultad de ubicación y la demora en presentarse el servicio va a darle una gran oportunidad de entrada al mercado al servicio que se va a ofrecer en el país de destino seleccionado.</p>		
<b>Rivalidad entre competidores</b>	Bajo	
	Medio-bajo	
	<b>Medio-alto</b>	<b>X</b>
	Alto	
<p>Se encontró que la rivalidad entre los competidores existentes es media-alta, ya que en Colombia hay clínicas que están realizando programas y convenios para el desarrollo de esta herramienta médica. Además, dos universidades conocidas del país tienen centros de desarrollo e investigación, donde se presta el servicio de adaptación y capacitación a las clínicas. Estos competidores prestan el servicio de Telemedicina en conjunto con clínicas y hospitales del departamento o ciudad donde están ubicados. En cambio, la Fundación Cardiovascular (FCV) se enfocará en crear convenios con entidades médicas de otros países.</p>		

#### 4. DIAMANTE DE PORTER

##### 4.1. CONDICIONES DE LOS FACTORES

###### *Recursos Humanos*

El sector salud en Colombia es un sector primordial para el avance del país, porque a través de este factor se puede establecer la calidad de vida de las personas al igual que con el ingreso. Actualmente según datos de la revista dinero, este sector está entre los que más generan empleo en Colombia, alrededor del 2% entre los años 2012 – 2013 basándose en datos proporcionados por el Banco de la Republica y el DANE.

En Plano general este sector genero para el año 2011 alrededor de 16.696 empleos según la herramienta de Benchmarking, adicionalmente este número aumento y en el 2012 genero alrededor de 131.891 empleos lo que muestra el impacto que tiene el sector en el aporte al PIB del país. Adicionalmente el sector salud pertenece al grupo de servicios sociales, comunales y personales, y dentro de este grupo este sector aporta un 13.8% lo cual muestra el buen comportamiento que está teniendo, gracias al impulso que a través de programas propuestos por el gobierno se han logrado concretar, para potencializar este sector que ocupo el puesto 26 en el ordenamiento de los 84 sectores y que hace parte de los sectores con resultados más favorables. La grafica que se muestra a continuación demuestra los datos recompilados sobre la generación de empleo del sector salud en Colombia los últimos años.

Ilustración 6 Total de empleados del sector entre 2010-2013



*Fuente: Benchmark, 2015*

### *Físicos*

En términos de recursos físicos se refiere a los bienes tangibles como infraestructura, del sector cabe mencionar que en Colombia se cuenta con aproximadamente 20 clínicas con estándares altos de calidad.

### *Conocimiento*

El conocimiento es variable dependiente de las labores incurridas por lo cual para poder darle medición a esta variable se tiene que mencionar la cantidad de elementos innovadores que hay en este sector lo que genera un valor agregado a los productos y servicios ofrecidos. Para esto se tendrá en cuenta los paper por empresa del sector objeto de estudio. En el sector se cuenta aproximadamente 370 paper distribuidos en las 20 mejores clínicas / Hospitales del país en el año 2014. Lo que aumenta su valor en términos de conocimiento, además dentro del sector se cuenta con dos empresas con certificación Internacionales como Joint Commision (FOSCAL, FCV).

*Capital*

El sector de Salud en Colombia para el año 2014 registro unas ventas por aproximadamente 11.513.967 (Millones), lo que represento un aumento del 9.06% con respecto al año 2013 donde el crecimiento fue de 8.29% representadas en unas ventas de \$ 10.764.218 (Millones), (Benchmark, 2015).

Finalmente otro indicador importante dentro del capital con el que cuenta el sector se tiene el patrimonio que para el año 2014 cerró en \$ 7.125.532 (Millones), el cual aumento con respecto al año 2013 donde el patrimonio fue de \$ 6.230.992 (Millones).

## 4.2. CONDICIONES DE LA DEMANDA

*Composición de la demanda interior*

Tabla 11 Ranking las mejores clínicas y hospitales Colombianos 2014

CLINICA	CIUDAD	TIPO DE HOSPITAL	JOINT CL	Nº EGRESADOS	Nº TRANSPALTES	Nº CAMAS	PAPERS ISI	M2 CONSTRUIDOS	CAPITAL HUMANO %	CAPACIDAD %	G.CONOCIMIENTO %	EFICIENCIA %	PRESTIGIO %	I 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
Instituto 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

*Fuente: América Económica*

La anterior tabla, describe la composición de las principales clínicas y hospitales de Colombia, los cuales los encontramos como posibles clientes para ejercer la telemedicina a nivel nacional en conjunto con estos, escogimos estos ya que con los mejores calificados por el ranking de América Latina de 2014.

*Tamaño y pauta de crecimiento de la demanda*

Ilustración 7 Ventas del sector salud entre 2010 y 2014

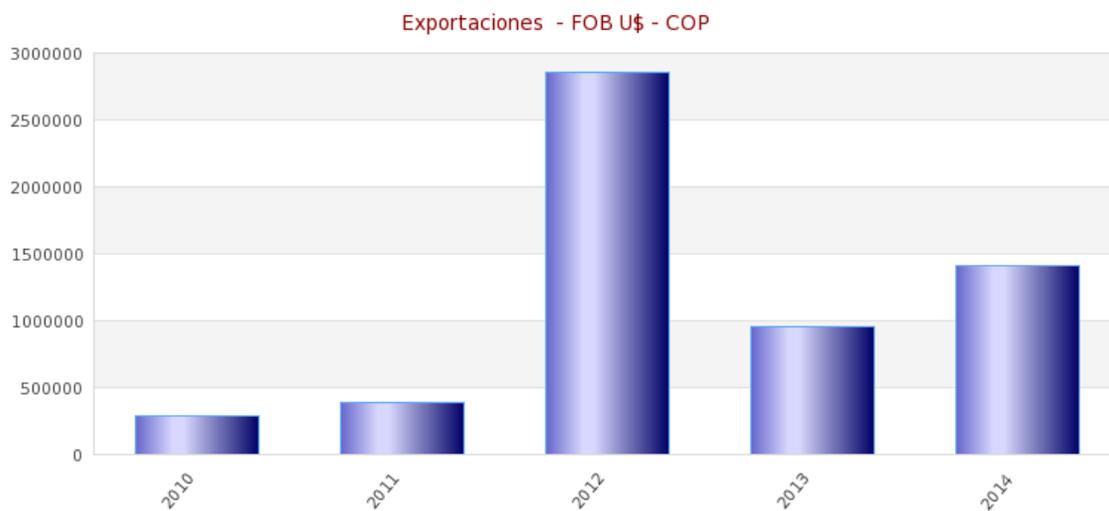


*Fuente: Benchmark*

Se puede observar que las ventas del sector salud colombiano ha ido creciendo anualmente, lo que indica que es un sector que está en crecimiento y que brinda oportunidades de desarrollo en las empresas dedicadas a la prestación de este servicio.

*Internacionalización de la demanda*

Ilustración 8 Exportaciones del sector salud entre 2010 y 2014



*Fuente: Benchmark*

Se observa en la gráfica de exportaciones, que el mejor año para el sector fue el 2012, debido a que el valor FOB de estas fue de USD\$2.859.497, en el 2013 disminuyeron pero para el 2014 comenzaron a incrementar nuevamente. Esto nos permite concluir que la salud colombiana es un sector en crecimiento y con aceptación en el exterior.

#### 4.3 SECTORES AFINES Y DE APOYO

*Tercerización de Procesos de Negocio BPO&O*

Los Servicios Tercerizados en Colombia están definidos como la delegación de procesos negocio para una gran variedad de industrias y se compone de los siguientes subsectores: Business Process Outsourcing (BPO) - como contact center, back office, administración, etc. Information Technology Outsourcing (ITO) -como servicios en la nube, data center, software como servicio, entre otros-; y Knowledge Process Outsourcing (KPO) –telemedicina, investigación de mercados, ingeniería, y servicios de educación remota, entre otros.

## Oportunidades

Gracias a su privilegiada ubicación geográfica y costos competitivos, el país tiene la oportunidad de aprovechar el uso horario y prestar estos servicios en línea y en mejores condiciones a los grandes consumidores, consolidándose como una plataforma exportadora de servicios Tercerizados, siempre que disminuya la rotación del personal, se incremente el valor agregado de la oferta a través del uso de tecnologías de información, fortalezca la formación especializada y el bilingüismo del capital humano, y alcance más certificaciones de calidad. Esto con miras a incrementar la facturación anual promedio por empleado de un valor cercano a US\$ 17 mil en la actualidad a US\$ 25 mil al 2020.

## Contexto mundial

Se calcula que el tamaño del mercado global de BPO, ITO y KPO se acerca a los US\$ 600 mil millones, con ITO llevándose el 62% de la torta, BPO un 35% y KPO un 3% respectivamente. Sin embargo el mayor crecimiento en los ingresos se está dando actualmente en los servicios de alto valor agregado (KPO), con una tasa de crecimiento cercana al 25-30% anual. Los mayores exportadores de servicios Tercerizados son Filipinas, India y China, siendo Estados Unidos el mayor cliente a nivel global.

## Visión

Ofreceremos al mundo servicios de alto valor agregado gracias a nuestro talento y a la incorporación de tecnología en nuestra prestación de servicios ITO, KPO y BPO. Para el 2019 el sector contará con ingresos por US\$ 9.800 millones, exportaciones por US\$ 6.400 millones, generando 540 mil empleos de alta calidad.

*Sector Software y Tecnologías de la Información*

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.

## Contexto mundial

Según el Ranking mundial sobre el uso y aprovechamiento de las TIC, Suiza, Japón y Suecia se consolidan como las principales potencias en la adopción de tecnologías para uso empresarial, soportado principalmente en un ambiente político adecuado, infraestructura bien desarrollada y facilidad acceso a internet; aspectos sobre los cuales Colombia tiene un avance importante y fortalecido. Después de Brasil y México, Colombia es el país con mayores ventas en servicios TI de América Latina.

Existe potencial de exportación de servicios especializados por verticales hacia destinos como Estados Unidos, España, México, Costa Rica, Panamá, Perú y Chile, con la oferta de soluciones para salud, sistemas financieros y de procesos, hotelería, educación y gobierno, entre otros, según Procolombia.

## Visión

Lograr un incremento en el valor agregado de los servicios relacionados con Software y Tecnologías de la Información y promover una especialización en verticales específicas, con miras a focalizar los esfuerzos de educación, investigación y desarrollo, política pública, e infraestructura estatal. El sector software y TI tendrá ingresos cercanos a los US\$ 4500 millones en el 2019, donde US\$ 3300 millones corresponderán a exportaciones. En cuanto a la meta de creación de empleos directos al 2019 puede llegar a los 70 mil.

*Sector Energía Eléctrica, Bienes y Servicios Conexos*

El sector de Energía Eléctrica, Bienes y Servicios Conexos está compuesto por tres grandes subsectores; el primero se encarga de producir, distribuir y comercializar la energía eléctrica; el segundo abarca a las empresas que fabrican bienes asociados a la energía, como son transformadores, cables, tableros, motores y otros bienes electromecánicos; y el tercero es el de servicios conexos, que se encarga de realizar todos los procesos de ingeniería, diseño, consultoría, gestión, ejecución e interventoría de proyectos. El país tiene la oportunidad de capturar una porción del mercado de América Latina y Estados Unidos a través de exportaciones y realización de inversión extranjera directa de salida.

Oportunidades

Colombia podría convertirse en jugador de clase mundial gracias a sus ventajas en conocimiento y operación, desarrollo del mercado local y ubicación geográfica. Para lograrlo debe superar brechas en fortalecimiento de la industria, recurso humano y promoción, y debe comprometerse en un programa sectorial de largo plazo que le permita incrementar su productividad y eliminar barreras para su desarrollo.

Contexto mundial

Los grandes jugadores mundiales de energía eléctrica están conformados por empresas regionales de Alemania, Francia e Italia; España y Reino Unido; Japón y Corea; Estados Unidos; Canadá; Rusia; China; India; y Brasil. Los países con mayores inversiones mundiales en el exterior son Estados Unidos, Italia, España y Francia. Los mercados potenciales se sitúan en países con planes de expansión, que en la región son Venezuela, México, Estados Unidos, Brasil, Bolivia, Ecuador, Perú, Chile y Argentina.

## Visión

En el 2032 Colombia será reconocida como uno de los líderes en América Latina y con presencia en Estados Unidos generando ingresos en 2032 de al menos US\$19 mil de millones (de 2007).

## *Turismo de Salud*

El Turismo de Salud es el proceso en el cual una persona viaja para recibir servicios de salud en un país diferente a aquél en el que reside. Este sector está compuesto por cuatro categorías básicas (medicina curativa, preventiva, estética y bienestar), en las que Colombia podría competir con una propuesta estratégica clara, atrayendo 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.

## Oportunidades

El sector en Colombia hoy es aún incipiente con una oferta de valor concentrada en la medicina curativa y estética. No obstante puede aprovechar sus ventajas de tarifas competitivas y alta calidad del talento humano para atraer más turistas para lo que se requiere superar brechas en materia de infraestructura, cantidad de profesionales que ejerzan en el sector y niveles de bilingüismo.

Los desarrollos tecnológicos y los altos niveles de profesionalización de las personas del sector permiten que Colombia sea pionero en especializaciones de alta calidad como: cardiovascular, bariátrica, ortopedia, estética odontológica.

## Contexto mundial

En el mundo, Asia y Norteamérica atraen el 87% del flujo de turistas de salud que buscan servicios en las categorías de medicina. En el caso de la categoría de Bienestar (Inspired Wellness), Medio Oriente y América Latina son los destinos más atractivos para los turistas internacionales. En 2015 se espera que la categoría con mayor atractivo sea la medicina preventiva. Se estima que los tratamientos con mayor demanda y rentabilidad estarán asociados con el manejo de peso.

## Visión

En el 2032 Colombia será reconocida como uno de los líderes mundiales en Turismo de Salud, 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.

## *Sector de Dispositivos Médicos e Insumos Para la Salud*

Es una Cámara sectorial de la ANDI, compuesta por empresas nacionales e internacionales del Sector de Dispositivos Médicos (Medical Devices), proveedoras de reactivos, equipos biomédicos, dispositivos e insumos para la salud. Asimismo, es una Cámara con posiciones técnicas sólidas que, en trabajo conjunto y en apoyo del Gobierno, autoridades de control, asociaciones y organismos internacionales busca la estabilidad y desarrollo del sector.

#### 4.4. ESTRATEGIA, ESTRUCTURA Y RIVALIDAD DE LA EMPRESA

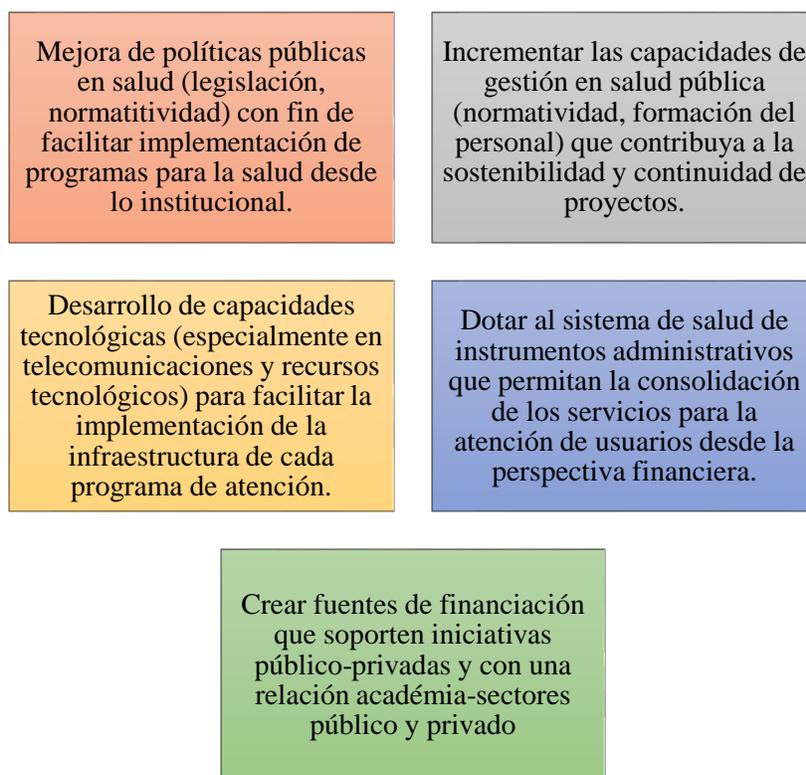
##### *Estrategia y estructura de la empresa doméstica*

Satisfacer de forma total la demanda de atención de salud en Colombia, se demuestra mediante el conjunto de estrategias de desarrollo que las entidades privadas o públicas toman mediante la búsqueda de expansión y/o internacionalización de sus prácticas y de experiencias que ofrezcan al cliente más allá de la atención prestada; la comodidad de sus servicios por medio de adecuación y uso de tecnologías que las hacen más competitiva y capaz ante el medio.

Por otro lado, los elementos primordiales que debe asegurar y mantener el sistema de salud nacional se respalda bajo la búsqueda y la promoción de la misma, su contribución en el desarrollo de un futuro sostenible, bienestar sustentable y armonía con el ser y estar. Sin embargo, no puede olvidarse la problemática sobre la prestación de salud en Colombia mucho más notoria desde lo público, donde fallas como la deficiencia y baja capacidad resolutoria de situaciones, inflexibilidad del régimen laboral y la falta de un sistema integral imposibilitan y juegan en contra del desarrollo de las mismas.

*Metas*

Ilustración 9 Panorama de la Salud en Colombia

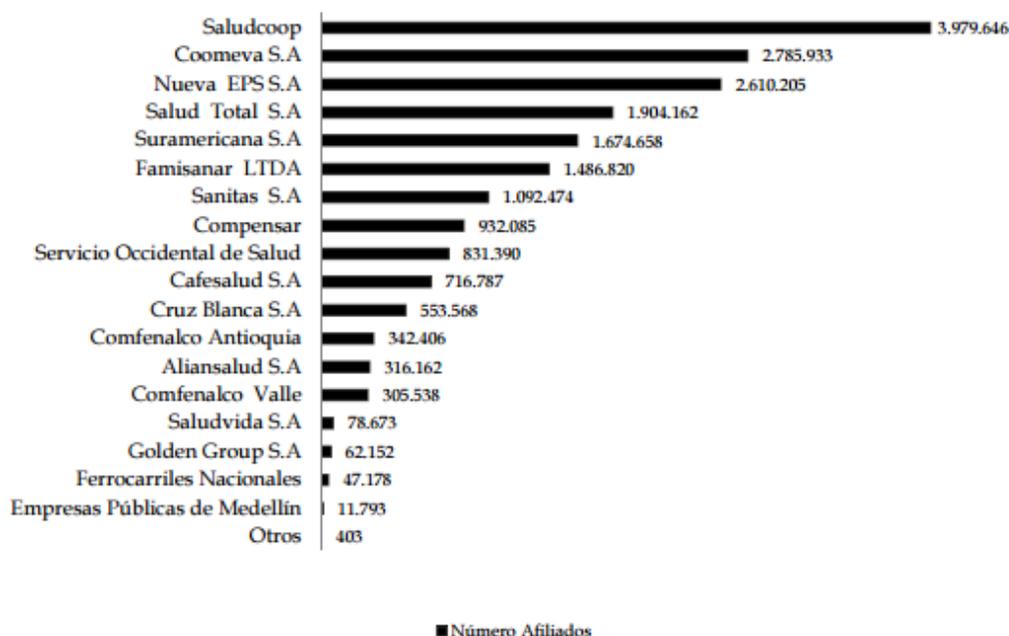


Fuente: Panorama de la Salud en Colombia. Universidad del Rosario.

El gráfico anterior señala las metas que el sistema de salud se propone para el desarrollo y avance del sector para continuar con el proceso de internacionalización de las diferentes entidades que encabezan el proceso de avance hacia la aplicación de la medicina moderna que esté acompañada por las herramientas tecnológicas, políticas y normativas.

*Rivalidad doméstica*

Ilustración 10 Distribución de los afiliados del régimen contributivo por EPS en 2013



\*El grupo Otros lo conforman: Humana Vivir, Salud Colpatría, Multimédicas Salud con Calidad S.A y Saludcolombia S.A.

Fuente: Superintendencia Nacional de Salud (SNS). Información de noviembre de 2013. Elaboración propia.

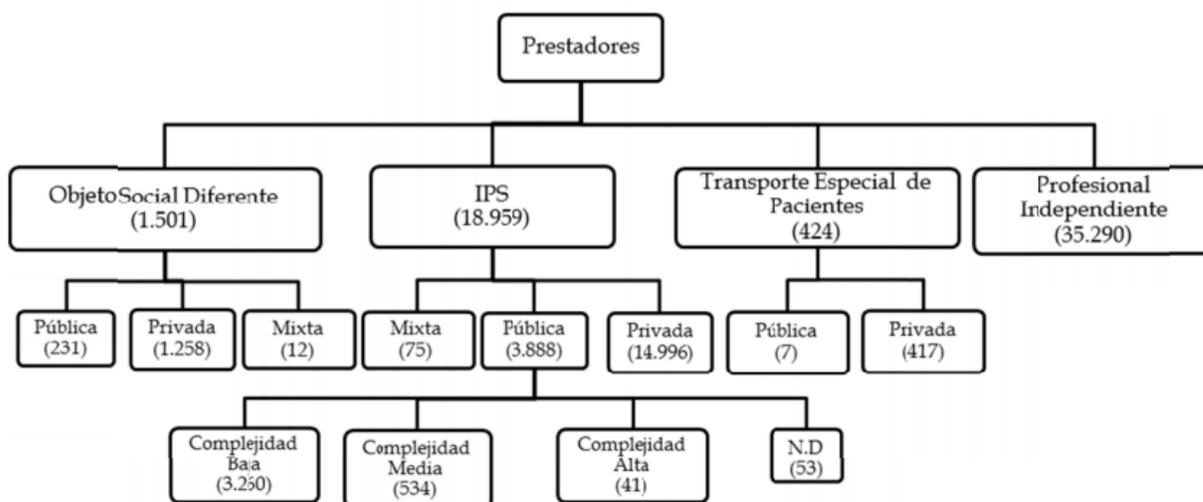
*Fuente: Documentos de trabajo sobre Economía Regional. Banco de la República de Colombia.*

La gráfica anterior además de hacer alusión a las entidades o EPS entidades prestadores de salud en Colombia; representa la diversificación de la oferta de salud por diferentes entidades. Aunque el sistema es diversificado, es ineficiente y lento. Hasta 2.013, el 46% de los afiliados al sistema de salud hacen parte del régimen contributivo, 53% hacen parte del régimen subsidiado y un 1% al régimen especial. El número de entidades pertenecientes al régimen subsidiado ha disminuido debido al interés por dejar eso para aquellas que cuentan con un mayor nivel de riesgo y de esta forma poder aumentar la cobertura.

Sin embargo, el sistema cuenta con falencias que lo hacen no competente en muchos aspectos y realidades que son llevadas más que por los contribuyentes o subsidiados. El sistema no acapara en su totalidad la calidad a la cual tiene derecho el ciudadano. Existe una baja capacidad resolutoria de problemas o situaciones nuevas tal como capacitación o uso de tecnología e incluso atención.

Los prestadores de salud en Colombia se refieren a todos aquellos habilitados para servir conforme a la salud y las necesidades. En Colombia existen cuatro tipos de prestadores de salud autorizados: Instituciones Prestadoras de Salud (IPS), profesionales independientes, entidades con objeto social diferentes y entidades que se encargan del transporte de pacientes.

Ilustración 11 Prestadores de salud en Colombia



Fuente: Registro Especial de Prestadores (REPS). Elaboración propia

*Fuente: Documento de trabajo sobre economía regional. Prestadores del SGSSS en Colombia.*

Son problemas graves y notorios del sistema de salud nacional: baja capacidad resolutiva, inflexibilidad del régimen laboral del sector, pasivo prestacional de hospitales públicos, ausencia de mecanismos de evaluación e incorporación tecnológica, falta del sistema integral de información de salud.

#### 4.5. COMPLEMENTOS DEL DIAMANTE

##### *Causalidad*

En cuanto a las causalidades que puedan beneficiar o afectar el sector, se hace énfasis en las circunstancias que se salen del control de las empresas involucradas como lo son los proveedores, aspectos social, económico, político, tipo de cambio, entre otros. Puede entenderse que el factor económico es uno de los que más es enfático debido a que por la cantidad de competencia que hay es muy fácil que los clientes roten de acuerdo a sus necesidades, sin embargo es importante resaltar que aunque hay variedad de oferta no todas las clínicas del sector ofrecen servicios especializados ni tampoco todas cuentan con las certificaciones Internacionales que les aporta una ventaja competitiva sobre las otras.

Otro factor de gran importancia es la tasa de cambio, esto especialmente afecta a las empresas prestadoras de servicios especializados y que han incursionado en lo que hoy se conoce como “Turismo en Salud” en lo cual Santander es uno de los principales Proveedores de otros países, este factor es algo que no se puede controlar por ninguna empresa sin embargo puede afectar positiva o negativamente sobre la compañía.

### *Gobierno*

El gobierno puede cumplir un papel positivo o negativo frente al sector, debido a que por las regulaciones que este genere puede frenar o por el contrario favorecer al sector. El gobierno actualmente ha sido participe del crecimiento que este sector está teniendo especialmente en el tema de Turismo en Salud, muestra de ello es el Programa de Transformación Productiva (PTP), que busca impulsar 20 sectores Colombianos entre los cuales se encuentra el sector Salud. No se puede negar que esta iniciativa del Gobierno Colombiano ha permitido incursionar y desarrollar nuevas técnicas en este sector con el fin de mejorar la oferta exportable del país y dejar atrás la dependencia tan alta de los commodities que el país a lo largo de la historia ha tenido.

Cabe mencionar que este sector tiene subsectores como lo es la telemedicina, Turismo en Salud, y la medicina que se conoce normalmente. El Gobierno también influye en temas inspección, control y vigilancia del conjunto de actividades y acciones del Sistema General de Seguridad Social en Salud a través de la Superintendencia de Salud (Supersalud) y de la coordinación ejecución y control de las públicas gubernamentales en materia de Salud, gestión realizada a través del Ministerio de Salud y Protección Social de Colombia.

Con esto se concluye que ningún sector en el país es independiente del Gobierno y este en especial es uno de los más vigilados por el estado debido a la importancia que tiene en el bienestar y condición de vida de las personas.

## 4.6. ANALISIS FINANCIERO

Tabla 12 Información Financiera de la Fundación Cardiovascular (FCV)

Millones (COP)	2014	2013
<b>Indicadores</b>		
<b>Tamaño</b>		
<i>Ventas</i>	212.756	187.483
<i>Activos</i>	279.218	243.514
<i>Utilidad</i>	16.664	15.252
<i>Patrimonio</i>	145.959	142.679
<b>Crecimiento</b>		
<i>Crecimiento en Ventas %</i>	13,48%	
<i>Crecimiento / Disminución en Activos</i>	14,66%	
<i>Crecimiento / Disminución en Utilidad Neta</i>	9,26%	
<i>Crecimiento (Disminución) del Patrimonio</i>	2,30%	
<b>Rentabilidad</b>		
<i>Utilidad Neta / Ventas</i>	7,83%	8,14%
<i>Rentabilidad de Activos</i>	5,97%	6,26%
<i>Utilidad Neta / Patrimonio</i>	11,42%	10,69%
<i>Utilidad Operacional / Ventas</i>	9,96%	10,30%
<b>Endeudamiento</b>		
<i>Endeudamiento</i>	47,73%	41,41%
<i>Apalancamiento</i>	91,30%	70,67%
<i>Pasivo Total / Ventas</i>	62,63%	53,78%
<i>Pasivo Corriente / Pasivo Total</i>	59,14%	82,86%
<b>Eficiencia</b>		
<i>Rotación de Cobro</i>	197	218
<i>Rotación de Inventario</i>	25	27
<i>Rotación de Proveedores</i>	39	42
<i>Ciclo Operativo</i>	222	245
<b>Liquidez</b>		
<i>Razón Corriente</i>	1,83	1,51
<i>Prueba Acida</i>	1,68	1,38
<i>Capital de Trabajo</i>	65.299	42.638
<b>Otros</b>		
<i>Utilidad Bruta</i>	23,70%	22,59%
<i>Otros Ingresos/Utilidad Neta</i>	12,77%	12,29%

*Indicadores de tamaño*

- Ventas

En relación al comportamiento de las ventas en la gráfica anterior se puede observar como para el año 2013, las ventas fueron de \$ 187.483 Millones (COP), y para el 2014 fueron de \$ 212.756 Millones (COP), con esto se puede analizar que las ventas tuvieron un crecimiento del 13.48%. Comportamiento muy similar al sector porque las ventas del sector para el año 2013 fueron \$ 10.764.218 Millones de pesos y para el año 2014 fueron de \$ 11.513.967, lo que demuestra que el comportamiento del sector también fue positivo en lo relacionado a las ventas por que también mostraron un crecimiento de 6.96%. Este comportamiento puede estar dado por varios factores como: el crecimiento en la demanda interna, el consumo de los hogares Colombianos, pero uno de los factores que más han influido en esto es sin duda el impulso que ha recibido este sector por parte del Gobierno con programas como el Programa de Transformación Productiva (PTP), el cual ha incluido entre los 20 sectores para impulsar el de salud, y a través del Turismo en Salud se ha beneficiado y muestra de ello son las cifras que la gráfica muestra en el comportamiento de las ventas.

- Activos

En cuanto a los activos en la gráfica anterior se evidencia que la Fundación Cardiovascular pasó de tener \$ 243.514 Millones de pesos en activos en 2013 a tener \$ 279.218 Millones de Pesos, lo que represento un crecimiento en un 14.66% lo que evidencia que la empresa aumento los bienes que puede convertir en dinero cuando así lo desee.

La Fundación Cardiovascular ha mantenido un comportamiento positivo si se tiene en cuenta tanto el porcentaje de crecimiento de las ventas como el de los activos, lo que muestra el buen momento por el que atraviesa este sector. Otra evidencia de esto es que en análisis sectorial, paso de tener \$ 10.053.400 Millones (COP) en 2013 a \$ 11.918.977 Millones (COP) en 2014, lo que representa un 18.55%. Con estos datos se puede de alguna manera medir el rendimiento que tiene la empresa para generar utilidades con base en los recursos invertidos como es el caso de los activos, que para la Fundación Cardiovascular representa un comportamiento positivo.

- Utilidad

Según el Reporte obtenido por Benchmark, la Fundación Cardiovascular alcanzo una utilidad en 2013 de \$ 15.252 Millones de pesos, y para el 2014 esta utilidad alcanzo los \$ 16.664 Millones de pesos, lo que representa un aumento en un 9.26%. Es necesario mencionar que esta utilidad es diferente a los ingresos por motivos de ventas y prestación de servicios, porque en esta última ya se han hecho las deducciones de gastos y demás costos en los que se incurre para cumplir con la actividad comercial de la empresa.

En cuanto a la utilidad obtenida por el sector paso de tener \$ 554.234 en 2013, a obtener \$ 708.928 en 2014 lo que muestra un crecimiento en un 28.98%, lo cual muestra una relación con la cantidad obtenida en el indicador de las ventas, porque así como aumento las ventas, aumento la utilidad quizás porque los gastos se mantuvieron o disminuyeron, lo que muestra un comportamiento positivo por parte del sector y en consecuencia de la empresa objeto de estudio.

- Patrimonio

En relación con los bienes con lo que cuenta la empresa (propiedades, vehículos, maquinaria), se observa un aumento del 2.30%, sustentado por las cifras de 2013 y 2014 las cuales fueron de 142.679 y 145.959 respectivamente. Este crecimiento se puede deber también a la construcción de la Zona Franca en Piedecuesta, y todos los bienes para dotar la misma, este comportamiento es bueno para la empresa porque al aumentar el patrimonio aumenta el alcance de los servicios que presta la Fundación Cardiovascular.

En cuanto al patrimonio del sector se puede observar que estas cifras para el 2013 y 2014 fueron de 6.230.992 y 7.125.532, respectivamente, lo que representa un crecimiento del 14.89%. En general se puede observar la oportunidad que el sector está brindando a las empresas que ofrecen servicio especializados en salud y a las que han incurrido en el turismo en salud, tema que no se puede dejar ajeno al comportamiento del sector y de las empresas como la Fundación Cardiovascular.

*Indicadores de rentabilidad*

- Margen neto de Utilidad (utilidad neta / Ventas)

Como se puede observar las ventas de la empresa aumentaron el año 2014 respecto al 2013 en un 13.48%, sin embargo de acuerdo a este indicador de rentabilidad la empresa generó en los años 2013 y 2014 el 8.14% y el 7.83% respectivamente, con esto se puede hablar de una disminución de un 0.31%, este indicador muestra que a pesar de que las ventas aumentaron de 2013 a 2014 la utilidad se vio afectada en un 0.31% con años anteriores, bien sea por el aumento de los costos de ventas o por los gastos de administración. Sin embargo en indicadores anteriores se pudo observar que la utilidad

fue positiva lo cual muestra que las ventas crecieron lo suficiente para asumir esos aumentos.

Aunque para la fundación este indicador disminuyo, para el sector tuvo un aumento de 1.01% lo que demuestra que el sector aumento en ventas, gastos y costos pero que tiene la capacidad para cumplir con estas obligaciones y es capaz de asumir estos aumentos.

- Rentabilidad de Activos

Este indicador permite observar cual es el margen real de rentabilidad de los propietarios o accionistas con relación a su inversión, además de proporcionar información para conocer sobre el uso que se está haciendo de estos activos. Para el caso de la Fundación Cardiovascular en los años 2013 y 2014 se muestran valores de 6.26% y 5.97% respectivamente, lo cual muestra una disminución de 0.29%. En este caso donde la rentabilidad de los activos (ROA) da negativo puede expresarse como que la empresa está invirtiendo gran cantidad de capital en la producción y no recibe grandes ingresos, en este caso en especial se podría hablar de la cantidad de capital invertido en la construcción de la Zona Franca, lugar donde aún no se han comenzado actividades lo cual se ve reflejado en este indicador.

En cuanto al comportamiento de este indicador en el sector se puede observar que para el año 2013 tuvo un porcentaje del 5,51% y para el 2014 de 5,95%. Lo que muestra un leve comportamiento positivo del 0.44% que refleja el buen uso o gestión que se está haciendo de los activos por parte de las empresas que hacen parte de este sector.

- Rentabilidad del patrimonio (Utilidad Neta/Patrimonio)

Este indicador nos permite concluir que la rentabilidad del patrimonio bruto fue de 11,42% y 10,69% en los años 2014 y 2013, respectivamente; lo que quiere decir que la rentabilidad de la inversión de los socios aumento en 0,73%, esto probablemente por la utilización de los activos diferidos.

- Margen operacional de utilidad (Utilidad operacional/Ventas)

Se puede observar que la FCV en el año 2013 tuvo una utilidad operacional de 10,30% y en el 2014 tuvo una de 9,96%, lo que muestra una disminucion en el margen operacional de 0,34%; originado por el aumento de los costos de ventas generado por el aumento de las ventas.

#### *Indicadores de Endeudamiento*

- Nivel de Endeudamiento

Este indicador resalta que por cada peso que la empresa tiene invertido en activos, 41,41 centavos (año 2013) y 47,73 centavos (año 2014) han sido financiados por los acreedores (bancos, proveedores, empleados, etc.). En otras palabras, los acreedores son dueños del 44,41% (año 2013) o 47,73% (año 2014) de la empresa, lo que significa que la FCV en este momento está tomando decisiones de endeudarse con los acreedores con el fin de hacer crecer la fundación por medio de inversiones como por ejemplo el HIC (Hospital Internación De Colombia) que hasta el momento no está generando utilidades.

- Apalancamiento

Este indicador muestra que por cada peso de patrimonio se tienen deudas por 70,62 centavos (años 2013) y 91,30 centavos (año 2013), lo que significa que el dinero de los dueños de los años 2013 y 2014 está comprometido en un 70,62% y un 91,30% respectivamente, desde el punto de vista de la empresa este indicador entre más alto es mejor, siempre y cuando hayan utilidades.

- Endeudamiento Financiero

La interpretación que arroja este indicador es que las obligaciones con entidades financieras equivalen al 53,78% de las ventas en el año 2013 y al 62,63% en el año 2014, lo que significa que las obligaciones con los acreedores (bancos, proveedores, empleados, etc.) crecieron en mayor proporción que las ventas efectuadas del año 2013 al 2014, esto se pudo haber dado a la gran inversión que se está inyectando al HIC.

- Concentración del Endeudamiento en el Corto Plazo

Este indicador señala que del 82,89% (año 2013) y el 59,14% (año 2014) de las obligaciones con terceros tienen vencimiento en menos de un año, lo que significa que la proporción de deudas paso de ser de corto plazo a largo plazo dando como conclusión que son deudas de inversión que generaran un beneficio con el paso del tiempo para la fundación.

#### *Indicadores de eficiencia*

- Rotación de Cobro

Comparado el año 2.014 al 2.013 presenta una disminución; lo que quiere decir que la empresa está aumentando su agilidad de recaudo de deudas o pagos pendientes de personas naturales o jurídicas a favor de la entidad. Esto, se ve reflejado en la evaluación del nivel de riesgo, documentos de garantía por cliente, el grado de cobrabilidad de acuerdo a la Entidad y los procesos respectivos de cobro que se adelantan.

De igual forma, se presenta un análisis del cálculo de la provisión cartera de acuerdo al vencimiento de la misma y por cada cliente en donde se especificaron los siguientes criterios de total importancia:

- Si tenían pagos por aplicar se descontaron a las edades tomando de la más antigua.
  - La cartera superior a 1 año sin compromisos de pagos o que se encontraban en proceso pre y jurídico se provisionó el 100%
  - La cartera superior a 1 año con compromisos de pagos, que se encontraron en proceso pre y jurídico, o que hubiesen realizado pagos en enero de 2014, se provisionó el 15%
  - La cartera superior a los 6 meses e inferior a un año, se provisionó el 10%
  - La cartera superior a 3 meses e inferior a 6 meses, se provisionó el 5%
  - La provisión de cartera disminuye el valor de la cartera y se reconoce como gasto.
- Rotación de inventarios

Para el año 2.014 respecto al 2.013 es positiva al verse reflejada la actividad o liquidez del inventario total de la entidad disminuida frente al año inmediatamente anterior. Es decir, el tiempo que permanece el producto en el inventario para el 2.014 fue menor. Esto,

relacionado con el aumento en las ventas de 13,48% (2013 con cifras de 187.483 millones y 212.756 millones de pesos en 2014) y la capacidad de la empresa de convertir el servicio que se presta en dinero.

La Fundación Cardiovascular para el 2.014 empleó con mayor efectividad los recursos disponibles al contar con mayor rapidez con que se vende o utiliza su inventario para el suministro de su actividad social.

La empresa convirtió el total de sus inventarios en efectivo o en cuentas por cobrar 25 veces para el año 2.014

- Rotación de proveedores

Teniendo en cuenta la disminución de cartera debido a la agilidad de llegar más rápido a recuperar el capital prestado o ya sea por la provisión cartera realizada por la entidad; la rotación de proveedores ha disminuido a 39 días. Es decir, la empresa hace uso del canal de crédito directo con sus proveedores cada 39 días en promedio para el año 2014; lo cual concuerda con el aumento a las ventas y manejo eficiente de recursos e inventarios. Por otro lado, el indicador también señala que la empresa canceló sus deudas con proveedores en menos días respecto al año anterior.

- Ciclo operativo

La Fundación Cardiovascular tuvo un ciclo operacional de 222 días para 2.014 frente a 245 días en 2.013. Si bien se tiene en cuenta, para el año 2.012 se generaron ingresos operacionales por valor de \$154.749.228 millones de pesos; para lo recorrido de 2.013 disminuyendo el ciclo operativo a 245 días generó ingresos operacionales por \$184.911.691. Para 2.014 con 222 días operativos aumentaron nuevamente los ingresos

operacionales y las ventas en un total de 13.48% se mantiene el número de días operativos en disminución y por otro lado, el aumento por parte de ingresos operacionales lo cual representa un aumento en la productividad.

En lo que respecta al comportamiento del indicador de la Fundación frente al comportamiento sectorial de los últimos 4 años se analiza una diferencia más no un deterioro o retroceso en los indicadores relacionados con la eficiencia con la que la empresa hace frente a obligaciones de productividad y de ser efectiva.

#### *Indicadores de liquidez*

- Ratio corriente

Se observa que la Fundación Cardiovascular (FCV) redujo su capacidad de pago de pasivos corrientes con base en sus activos corrientes respecto al año 2013, ya que de COP\$1,51 aumento a COP\$1,81 en el 2014, lo que indica que no se puede convertir rápidamente el activo corriente en efectivo para pago de un compromiso a corto plazo, esto se ve evidenciado en la razón corriente. Cabe resaltar, que en ninguno de los dos años la FCV presento una buena convertibilidad de estos activos para el pago de las obligaciones a corto plazo.

- Prueba acida

Se puede analizar en la prueba acida que por cada peso que debe la FCV cuenta con COP\$1,68 para pagarlo, esto quiere decir que la empresa cuenta con la capacidad para pagar deudas a corto plazo sin depender de la venta de sus existencias, lo que permite que los acreedores depositen su confianza en la fundación. También se observa, que la

capacidad de pago aumento de COP\$1,38 en el 2013 a COP\$1,68 en el 2014, lo que indica que la empresa aumento su capacidad de pago a corto plazo sin involucrar sus existencias.

- Capital de trabajo

Se puede interpretar en el indicador de capital de trabajo que una vez la Fundación Cardiovascular haya cancelado el total de sus pasivos corrientes, le quedaron COP\$65299 millones en el 2014 para el normal desarrollo de las causadas de la práctica de la actividad económica. Vale la pena resaltar, que este indicador aumento su capacidad, debido a que en el 2013 la FCV contaba con COP\$42638 millones y en el 2014 aumento su disponibilidad a COP\$65299 millones.

*Otros indicadores*

- Utilidad bruta

Se puede observar que la utilidad bruta de la empresa aumento en 1,11% en el año 2014 respecto al año 2013, esto ocurrió a razón de un incremento en las ventas de los bienes y servicios que la FCV ofrece, en el 2013 fueron de COP\$187483 millones y en el 2014 aumentaron a COP\$212756 millones.

- Otros Ingresos/Utilidad Neta

Este indicador muestra que hubo un aumento del año 2013 al 2014 de un 12,29% a un 12,77% respectivamente, que representan otros ingresos respecto de la utilidad neta anual, lo que significa que se mantuvieron constantes los ejercicios que generan algún

## ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR (FCV)- TELECONSULTAS

tipo de remuneración no pertenecientes al sector del que hace parte la Fundación Cardiovascular (FCV).

## 5. FASE 3: OPORTUNIDADES DE MERCADO

## 5.1. PRESELECCION DE MERCADOS POTENCIALES

Tabla 13 Matriz de preselección de mercados potenciales

VARIABLE	ESTADOS UNIDOS DE AMERICA	P	C	R	PANAMA	P	C	R	ALEMANIA	P	C	R
PIB	\$ 17.350.000.000.000	4,5%	5	0,225	\$ 76.770.000.000	4,5%	3	0,135	\$ 3.748.000.000.000	4,5%	4	0,18
PIB per capita (US\$)	\$ 54.400	6,5%	5	0,325	\$ 19.500	6,5%	3	0,195	\$ 46.200	6,5%	4	0,26
Gasto en Salud	17,90%	6,5%	5	0,325	7.2%	6,5%	3	0,195	11,30%	6,5%	4	0,26
Tasa de Mortalidad	8,15%	3,5%	4	0,14	4.81%	3,5%	3	0,105	11.42%	3,5%	5	0,175
Acceso internet (% poblacion)	86,80%	6,5%	5	0,325	48.4%	6,5%	4	0,26	86.8%	6,5%	5	0,325
Preparación Tecnologica	5.8	6,5%	5	0,325	4.3	6,5%	3	0,195	5.8	6,5%	5	0,325
N° camas	2.9 beds/1,000 population	4,5%	3	0,135	2.2 beds/1,000 population	4,5%	3	0,135	8.2 beds/1,000 population	4,5%	4	0,18
N° Medicos Especialistas	798228	6,5%	2	0,13	2843	6,5%	4	0,26	10508	6,5%	3	0,195
N° Medicos Generales	228560	4,5%	2	0,09	3182	4,5%	3	0,135	1218	4,5%	3	0,135
N° clinicas con certificacion Joint Commission International	0	6,5%	5	0,325	2	6,5%	4	0,26	3	6,5%	4	0,26
Importaciones USD	\$ 1.443.000,00	4,5%	5	0,225	\$ 118.400,00	4,5%	3	0,135	\$ 957.301,00	4,5%	4	0,18
Crecimiento de las importaciones %	12,56%	4,5%	2	0,09	50,08%	4,5%	4	0,18	19%	4,5%	3	0,135
Concentración de las importaciones (ppal proveedor) %	N/D	4,5%	-	0	N/D	4,5%	-	0	Polonia 27,46% Republica Checa 13,04% Hungria 5,41%	4,5%	2	0,09
Importaciones per capita USD	\$ 0,0045	6,5%	3	0,195	\$ 0,03	6,5%	3	0,195	\$ 0,01	6,5%	3	0,195

ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR (FCV)- TELECONSULTAS

Acuerdos comerciales con Colombia	Dentro del TLC entre Colombia y EEUU se lograron unas concesiones puntuales entre las cuales esta: que no será obligatoria la necesidad de establecer presencia local de un servicio con lo anterior la Telemedicina, los call centers, entre otros se verán beneficiados. Entre las modalidades de prestación de servicio para profesionales en Telemedicina, se encuentra el suministro transfronterizo, donde no es necesario trasladarse de país para recibir el servicio.	4,5%	5	0,225	Segun el Acuerdo de Alcance Parcial N° 29 entre Colombia y Panama, sitado en el Artículo 11. se dice que: "Se entenderá por "gravámenes" los derechos aduaneros y cualesquiera otros recargos de efectos equivalentes, sean de carácter fiscal, monetario, cambiario o de otra naturaleza, que incidan sobre las importaciones. No quedarán comprendidas en este concepto las tasas y recargos análogos cuando respondan al costo aproximado de los servicios prestados".	4,5%	2	0,09	En el TLC de Colombia con la Unión Europea se contemplan dos capítulos enfocados en el sector de servicios, los cuales son: Establecimiento y Servicios y el capítulo de propiedad Intelectual. El capítulo de servicios contiene disciplinas en varios subsectores, servicios transfronterizos es uno de ellos donde se menciona los beneficios que trae consigo el acuerdo entre los cuales están permite la prestación de servicios, ya sea a distancia o, cuando se requiera, desplazándose temporalmente al país que lo demande para realizar allí su labor.	4,5%	4	0,18
Devaluación	43,45%	4,5%	2	0,09	43,45%	4,5%	2	0,09	22,96%	4,5%	4	0,18
Doing Business	7°	4,5%	5	0,225	69°	4,5%	2	0,09	15°	4,5%	4	0,18
Riesgo de no pago	AA+	4,0%	4	0,16	BBB	4,0%	3	0,12	AAA	4,0%	5	0,2
<b>TOTAL</b>		<b>100,000%</b>		<b>3,815</b>		<b>100%</b>		<b>2,775</b>		<b>100%</b>		<b>3,83</b>

## 5.2. SELECCION DE PAIS

Estados Unidos es el segundo país más grande del continente Americano, por las facilidades de acceso en servicios transfronterizos y las ventajas que ofrece el TLC en vigencia con Colombia, se decidió que Estados Unidos es el mercado potencial para el grupo de investigación, porque aunque la Telemedicina tuvo origen allá, Colombia tiene un alto grado de especialidad en temas de cardiología, principal servicio a ofrecer. El acuerdo entre los dos países contempla un capítulo de servicios especialmente el transfronterizo que para el presente trabajo es una ventaja que ofrece este mercado. Este país fue seleccionado teniendo en cuenta factores como el PIB, el número de médicos especialistas y generales, crecimiento de las importaciones, preparación tecnológico, Doing Business, devaluación y, el más importante; para el grupo de estudio que es el acceso a Internet, ya que la prestación del servicio de Tele Medicina, especialmente la Tele Consulta; necesita de una conexión amplia y estable de este.

Estados Unidos representa una oportunidad para Colombia en el tema de Tele consulta debido a que la población americana ya tiene conocimiento sobre este tipo de tecnologías aplicadas a la salud, por esta razón resulta más fácil el acceso porque una de las barreras con la Telemedicina es la falta de confianza del paciente por el uso de nuevas tecnologías aplicadas al sector salud.

Otro factor importante es que Colombia cuenta con certificaciones Internacionales como Joint Commission International a diferencia de estados Unidos donde el grupo encontró que este país no cuenta con una certificación de este tipo lo cual da una ventaja competitiva sobre las otras clínicas.

Finalmente el grupo decidió que Colombia es el país potencial para este tipo de servicio, en comparación a países como Alemania y Panamá. Debido a factores como el número de especialistas que para este país es 798.228, lo que representa para Colombia una oportunidad en este servicio porque la característica principal de la Telemedicina es una segunda opinión dada por especialistas, otro factor tenido en cuenta para la decisión fue Doing Business donde Estados ocupa el puesto número 7, que lo ubica entre los países con mejor ambiente para realizar negocios.

## 6. ANALISIS DE MERCADO OBJETIVO (INTELIGENCIA DE MERCADO)

### 6.1. CONDICIONES DE ACCESO

Entre las condiciones de acceso se deben contemplar factores como los equipos electrónicos a utilizar para prestar el servicio de cardiología especialmente, especificar el software que se utiliza y además el acceso que se tiene a las tecnologías de la información. Es importante mencionar que en temas de acceso se cuenta con una facilidad y es el TLC en vigencia con estados Unidos donde se contempla los servicios transfronterizos, como es la forma en la que se prestara el servicio de Tele medicina especialmente Tele consulta.

Aunque muchos médicos son escépticos y aseguran que la tecnología no debe reemplazar las consultas en persona, en países como en Estados Unidos, este servicio es usado en zonas rurales, asilos de ancianos, cruceros, prisiones, ejército y misiones de la NASA. En este país cuentan con especialidades en Telemedicina principalmente en “Tele psiquiatría” y “Tele pediatría” lo que facilita la prestación del servicio de Tele medicina Colombiano que tiene especialidad en el área de cardiología.

Para la implementación de este servicio como es la cardiología, las clínicas en Estados Unidos para realizar este tipo de examen necesitan unos equipos electrónicos con las siguientes especificaciones:

- ECG 1300: Un electrocardiógrafo digital biomédico, desarrollado por FCV Electronics (Unidad de negocio de FCV), este producto lo que hace es capturar un electrocardiograma de tipo en 12 derivaciones, los resultados son mostrados en un pc por medio de comunicación USB. Esto se hace a través de un software visual ECG 1300.
- Plataforma SAHIWEB: Para esto se necesita tener instalados programas como Flash Player, Visor PDF.
- Para los servicios de Tele consulta, Tele EKG y Tele radiología, la IPS debe contar con un canal de al menos 256 Kbps.
- Puede utilizar el navegador de Internet Explorer o Mozilla.
- Al configurar el navegador y abrir la página de telemedicina [www.telemedicinafcv.org](http://www.telemedicinafcv.org) permitir siempre elementos emergentes en esta página.

En general lo más importante en el tema de condiciones de acceso es el hecho de contar con todos los equipos especializados para poder prestar el servicio correctamente en los lugares donde se solicite, ya que gracias a la facilidad que ofrece el TLC se puede ingresar más fácilmente bajo la modalidad de servicios transfronterizos.

## 6.2. EVALUACION Y CARACTERIZACION DE LOS ACUERDOS VIGENTES

El proceso de expansión de la tele-medicina en Colombia con Estados Unidos se ve beneficiado en el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS) en donde el movimiento de consumidores y proveedores, inversión extranjera en salud y servicios avanzados de tele-medicina y tele-revisión.

De entre las 4 modalidades existentes, la Modalidad 1 hace referencia a la prestación de un servicio o suministro de forma transfronteriza. En este sentido, se hace énfasis en la telemedicina. La gerencia de la salud por medio del uso de tecnologías de la información posibilita el hecho de no traslado al ser prestado a través de la red. El aumento de uso de telecomunicaciones genera beneficios al aumentarse la posibilidad de interactuar y entrenar el personal médico, distribución de la información y transmisión de conocimientos mediante el análisis de enfermedades.

El turismo de servicios respecto a la abolición de barreras arancelarias y no arancelarias y la libertad de formas en que puede prestarse el servicio de salud ha avanzado en tema de prestación de salud a cuatro formas distintas y así llegar a mercados internacionales y en este caso, Estados Unidos. En el caso de “Comercio Transfronterizo”, se rebasan fronteras y por medio de las tecnologías de la comunicación se accede a la prestación del mismo.

El acceso a mercados y al trato nacional en temas de salud es hoy una realidad que es beneficiosa para la población aunque Colombia cuente con entidades que responden tecnológicamente y con calidad y estándares internacionales para la prestación de servicios de salud y tele-medicina.

El capítulo 11 del texto final de acuerdo entre Colombia – Estado Unidos establece un entendimiento y ámbito aprobado de aplicación de servicios aprobados entre los estados.

### 6.3. COMPETENCIA

#### *Competidores Directos*

En cuanto a la competencia directa la Fundación Cardiovascular cuenta con competidores Colombianos que son clínicas con el servicio de Telemedicina entre estos se encuentran: La Fundación santa fe, Universidad de Caldas, - Centro de Innovación Isalud, Centro de Telemedicina de la Universidad nacional, La Clínica Cardioinfantil, Foscal, Telemedicina de la Universidad Militar Nueva Granada, y el Clúster de servicios de Medicina y Odontología. Todos estas Clínicas cuentan con el mismo servicio que el grupo de trabajo quiere ofrecer en Estados Unidos como lo es la Tele consulta.

#### *Competidores Indirectos*

Los competidores indirectos para la Fundación Cardio Vascular – FCV en Colombia presenta un amplio mercado competitivo en Estados Unidos si se tiene en cuenta el hecho de que no solo los mejores hospitales o clínicas americanos como Massachusetts General Hospital en Boston, Johns Hopkins Hospital – Baltimore o Cleveland Clinic en Ohio; no solo prestan el servicio básico de atención sino además de ello, de tele-medicina. Aparte de ello, existen entidades u organizaciones independientes que surven de plataforma e interconexión de servicios de telemedicina para la población tal como Tech-target, American Health Choice o e-Health Choice. Cabe resaltar el trabajo mancomunado de las principales organizaciones en medicina de Estados Unidos que trabajan con el Banco Mundial con fin de expandirse a zonas más pobres y vulnerables de América Latina y el Caribe.

### *Productos Sustitutos*

Son aquellos que pueden satisfacer la misma necesidad aunque sean diferentes, en el caso de la Tele consulta los sustitutos son: La consulta tradicional que permite llegar al mismo fin que es tener la opinión de un experto sobre un tema específico, otro de los productos sustitutos que se tienen son los prestados por las Clínicas de Estados Unidos con mayor tecnología. En este aspecto se tienen la conectividad por satélite, y se puede lograr tener acceso desde cualquier dispositivo móvil, lo cual es una diferencia a las clínicas que prestan el mismo servicio en Colombia, porque aquí se está desarrollando que la aplicación se pueda integrar con estos dispositivos móviles. Algunas de estas clínicas en estados Unidos son: My On call Doc y eHealth Initiative, que prestan el mismo servicio pero con una mayor tecnología.

### *Formas de comercialización en el país objetivo*

Se han contemplado dos formas de comercialización de la Telemedicina (Tele consulta) en el país objetivo, este es Estados Unidos, estas consisten en:

- **Joint Venture:** Con este se pretende crear una alianza con una entidad prestadora del servicio de salud en el país de destino, en este caso Estados Unidos; la cual recibe el beneficio de la aplicación del conocimiento y habilidad del cardiólogo colombiano, y la entidad de origen, en este caso la Fundación Cardiovascular (FCV); recibirá una remuneración a partir de un porcentaje del valor de la consulta o una cuota anual o mensual a partir de la prestación del servicio o las asesorías, según lo acordado entre las dos entidades.

- Outsourcing: En este caso se ofrece un servicio a una entidad ubicada en el extranjero que solicita un diagnóstico especializado de un tercero (FCV) que recibirá como beneficio el pago de una cuota periódica por la prestación de sus servicios.

#### 6.4. PROMOCION

Para la Fundación Cardiovascular, hablando en temas de publicidad y promoción, es importante trabajar en lo que es la marca, su servicio y la satisfacción del cliente, ya que de esta forma se podrá llegar con mayor facilidad a las entidades extranjeras a causa del prestigio ganado por el buen desempeño que la empresa ha efectuado en su labor.

Con el fin de romper fronteras y elevar el número de clientes a los que puede llegar la Fundación Cardiovascular de Colombia, se busca la forma de llegar a tener un primer contacto con las entidades estadounidenses encargadas de prestar servicios de salud, mas específicamente en la especialidad de cardiología. En este punto es donde se encuentra el primer obstáculo, pues el servicio que se va a ofrecer toca darlo a conocer y negociarlo personalmente, por lo cual se llega a la conclusión de que es necesario tener a un representante de la marca FCV presente en el país de destino desempeñando una labor comercial, el cual estará encargado de citarse con los representantes de dichas entidades del extranjero que sean posibles clientes para el servicio ofrecido.

Lo que busca la empresa primeramente es encontrar a esa persona que va a ser la encargada de la parte comercial en el país de destino y crear un punto comercial (una oficina) dentro del país de destino, estratégicamente ubicado teniendo en cuenta costos mensuales bajos y que las entidades que posiblemente van a ser clientes del servicio estén cerca.

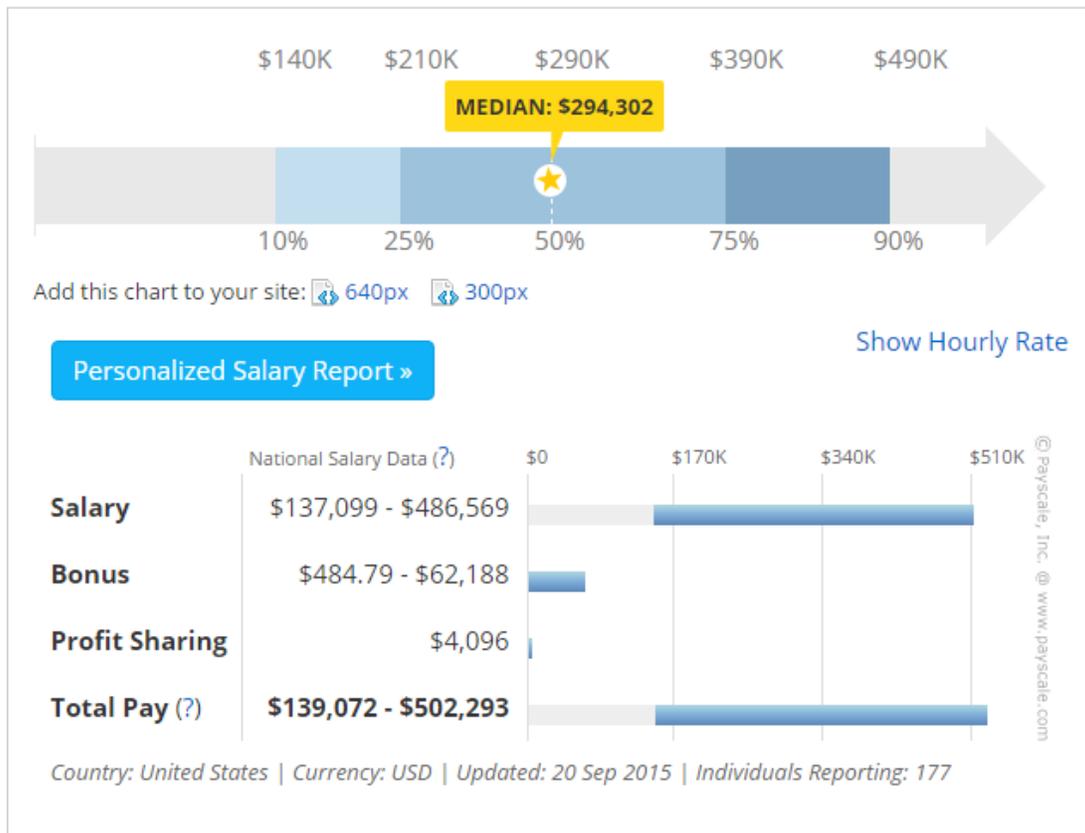
## ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR (FCV)- TELECONSULTAS

En la etapa en la cual el servicio empiece a adquirir más clientes y comience a ser solicitado en más partes del país, se verá la necesidad de crear nuevos puntos comerciales en las diferentes ubicaciones que se vayan a requerir obligando a la contratación de un o más agentes comerciales por estado y así aplicar de manera eficiente el directorio de entidades estadounidenses a las cuales se les va a ofrecer el servicio.

## 6.5. PRECIO

La especialidad en la cual se va a hacer la comparación en precios es la Tele consulta con especialistas de cardiología, ya que esta es una del tipo de especialidad que los pacientes provenientes de Estados Unidos vienen a buscar en Colombia. Además, se tiene en cuenta la amplia experiencia y recorrido que tiene la Fundación Cardiovascular (FCV) en esta rama de la medicina.

Ilustración 12 Salario de un médico Cardiólogo al año en Estados Unidos



Fuente: PayScale Human Capital

## ESTRATEGIA DE INTERNACIONALIZACIÓN FUNDACIÓN CARDIOVASCULAR (FCV)- TELECONSULTAS

Un médico especialista en Cardiología en Estados Unidos recibe como pago a su trabajo aproximadamente de USD\$294302 por año, teniendo en cuenta que esto incluye el salario base, las bonificaciones personales y generales de la compañía. Cabe resaltar, que los sueldos varían de acuerdo al estado en el que se encuentren ubicados o laborando.

Según datos del [empleo.com](http://empleo.com), la medicina se encuentra entre una de las carreras mejores pagas en Colombia, con un salario mensual de \$2'750.000, que en dólares serían \$895,76 mensual, lo que representa al año USD\$10749; donde se puede concluir que los profesionales en salud en Estados Unidos son mucho más costosos que en Colombia, por lo tanto, el costo de las citas médicas es más elevado; lo que representa una ventaja al momento de negociar el servicio de Tele consultas, ya que se prestaría el servicio de especialistas colombianos con salarios del país.