

## Oportunidades de exportación de servicios de salud de Colombia a Ecuador

---

Guerrero Molina, María Isabel

Oportunidades de exportación de servicios de salud de Colombia a Ecuador

En-Contexto Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad, vol. 6, núm. 9, 2018

Institución Universitaria Tecnológico de Antioquia, Colombia

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=551857283007>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

## Oportunidades de exportación de servicios de salud de Colombia a Ecuador

Opportunities for the Exportation of Health Services from Colombia to Ecuador

Possibilités d'exportation de services de santé de la Colombie vers l'Équateur

Oportunidades para a exportação de serviços de saúde da Colômbia para o Equador

*Maria Isabel Guerrero Molina*

*Universidad Católica Luis Amigó, Colombia*

*maria.guerrero@amigo.edu.co*

 <http://orcid.org/https://orcid.org/0000-0002-8792-0832>

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>

id=551857283007

Recepción: 22 Abril 2018

Aprobación: 05 Junio 2018

### RESUMEN:

el estudio que soporta este artículo de investigación se enfocó en realizar un análisis de inteligencia de mercados para la exportación de servicios de salud a Ecuador, aplicando un modelo de diagnóstico estratégico de Sistemas de Organización y Subsistemas (Kast Rosenzweing, 1988). Los objetivos estuvieron enmarcados en realizar un estudio del mercado en Ecuador, apoyados en los modelos de análisis Kast and Rosenzweig – K&R, las cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter y el análisis P.E.S.T.E.L. del entorno macroeconómico, estos tres modelos permitieron identificar un diagnóstico, las oportunidades y amenazas comerciales y la identificación de las fortalezas, de esta manera se identificó estrategias para la exportación de servicios de salud que se sugieren para la Unidad de Pacientes Internacionales.

**PALABRAS CLAVE:** exportaciones, servicios de salud, pacientes internacionales.

### ABSTRACT:

The study that supports this research article focused on conducting an analysis of market intelligence for the export of health services to Ecuador, applying a strategic diagnostic model of Organization Systems and Subsystems (Kast Rosenzweing, 1988). The objectives were framed in carrying out a study of the market in Ecuador, supported by the Kast and Rosenzweig - K & R analysis models, the five Competitive Forces of Michael Porter and the analysis P.E.S.T.E.L. of the macroeconomic environment, these three models allowed to identify a diagnosis, commercial opportunities and threats and the identification of strengths, thus identifying strategies for the export of health services that are suggested for the International Patients Unit.

**KEYWORDS:** Exports, health services, international patients.

### RÉSUMÉ:

l'étude à l'appui de cet article de recherche portait sur l'analyse des renseignements sur le marché pour l'exportation de services de santé vers l'Équateur, en appliquant un modèle de diagnostic stratégique des systèmes et sous-systèmes d'organisation (Kast Rosenzweing, 1988). Les objectifs ont été définis dans le cadre d'une étude du marché en Équateur, étayée par les modèles d'analyse Kast et Rosenzweig - K & R, les cinq forces concurrentielles de Michael Porter et l'analyse P.E.S.T.E.L. de l'environnement macroéconomique, ces trois modèles ont permis d'identifier un diagnostic, des opportunités commerciales et des menaces, ainsi que l'identification des atouts, permettant ainsi d'identifier les stratégies d'exportation de services de santé suggérées pour l'Unité internationale des patients. Most-clés: exports, services de santé, patients internationaux. Oportunidades para a exportação de serviços de saúde da Colômbia para o Equador

**MOTS CLÉS:** exports, services de santé, patients internationaux.

### RESUMO:

o estudo que apóia este artigo de pesquisa enfocou a realização de uma análise de inteligência de mercado para a exportação de serviços de saúde para o Equador, aplicando um modelo de diagnóstico estratégico de Sistemas de Organização e Subsistemas (Kast Rosenzweing, 1988). Os objetivos foram enquadrados na realização de um estudo do mercado no Equador, apoiado pelos modelos de análise Kast e Rosenzweig - K & R, as cinco Forças Competitivas de Michael Porter e a análise P.E.S.T.E.L. do ambiente macroeconômico, esses três modelos permitiram identificar um diagnóstico, oportunidades e ameaças comerciais e a identificação

de forças, identificando estratégias para a exportação de serviços de saúde que são sugeridas para a Unidade Internacional de Pacientes.

**PALAVRAS-CHAVE:** exportações, serviços de saúde, pacientes internacionais.

## INTRODUCCIÓN

En Colombia, el Gobierno Nacional ha reconocido al Sector Salud como uno de los sectores exportables de mayor potencial (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2009); este Ministerio ha buscado promover el sector por medio de diferentes entidades a través de ferias y misiones comerciales. PROCOLOMBIA, conocido anteriormente como PROEXPORT, indica que el Turismo de Salud en Colombia es de talla internacional; precisamente las instituciones que prestan servicios de salud están en proceso de acreditación internacional por la calidad de los médicos y de la tecnología empleada para los procedimientos; de tal manera que Colombia es uno de los destinos turísticos de Latinoamérica en el sector de Turismo en Salud, donde funcionan siete zonas francas de salud (PROCOLOMBIA, 2016).

Según PROCOLOMBIA, para que el mercado colombiano sea competitivo a escala internacional, es necesario adquirir el reconocimiento y las certificaciones internacionales que acrediten la alta calidad; actualmente la Fundación CardioInfantil – Instituto de Cardiología, Fundación Cardiovascular de Colombia – Instituto del Corazón en Bucaramanga y el Hospital Universitario Fundación Santa Fe de Bogotá, están reconocidas por la Joint Commision International; diecisésis hospitales del país se encuentran dentro del Rankin de los 45 mejores de América Latina (PROCOLOMBIA, 2016).

Existen varias instituciones prestadoras de salud, entre ellas el Hospital Pablo Tobón Uribe a la espera de ser reconocidos por dicha organización, mientras que, en Ecuador, el Hospital Metropolitano es la única organización de acreditada (Joint Commission International, 2017).

En los últimos cinco años el sector Salud en Colombia ha tenido una participación del gasto en salud respecto al PIB del 6,1% y Ecuador del 7,3%, en el sector público. Colombia tiene una participación en servicios de salud del 74,8%, mientras que en Ecuador el porcentaje es del 41%, en exportación de servicios de salud, Colombia alcanza un crecimiento en el último año del 2,2%. Esto se debe a que Colombia se encuentra en un proceso de crecimiento, desarrollo e innovación, la atención médica y la calidad del servicio permite la consolidación del sector de salud (PROCOLOMBIA, 2017).

Por consiguiente, todos los mecanismos de promoción que está realizando Colombia por medio de alianzas estratégicas, inclusión al Clúster de Salud, obtención de certificaciones internacionales, entre otros, contribuyen al crecimiento de las exportaciones de servicios de salud, pese a que aún no se ha logrado que el Sector Salud pueda captar pacientes de mercados internacionales de una forma representativa; por lo cual, resulta conveniente por un lado soportarse en el gobierno para aprovechar las negociaciones y generar estrategias que le permitan hacerlo, y de otro lado, fortalecer las propias gestiones en pro de ello.

## METODOLOGÍA

Se utilizaron dos tipos de estudios: correlacional y descriptivo. El diseño metodológico se estructuró bajo cuatro aspectos que permitieron llevar a cabo el estudio de inteligencia de mercados:



Figura 1  
Cuadro de intervención y metodología  
Elaboración propia, 2017

## Modelos de diagnóstico

La identificación y definición de variables para el estudio de la exportación de servicios de salud, se realizó aplicando los siguientes modelos de Diagnóstico Interno y externo K&R, P.E.S.T.E.L. y Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.

El modelo de diagnóstico KAST & ROSENZWEING, también conocido como Modelo de Sistemas de Organización y Subsistemas, está basado en el sistema interno de las organizaciones, y funciona a través de conceptos de sistemas y contingencias, los autores Freemont E. Kast y James E. Rosenzweig definen a la organización como un sistema integrado por subsistemas: Razón de Ser, Aspectos Técnicos, Estructura y Sistemas de Gestión. “El punto de vista de contingencia busca entender las interrelaciones dentro y entre los subsistemas, así como entre la organización, su medio ambiente, y definir los esquemas de relaciones o configuraciones de variables” (Kast Rosenzweing, 1988).

El Modelo P.E.S.T.E.L. toma como referencia los aspectos Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales para evaluar el mercado potencial donde se va a realizar la inteligencia de mercados; en este caso, el análisis se concentra en los dos países estudiados, Colombia y Ecuador. El análisis de cada una de las variables “describe un marco de factores macroambientales que influyen en el momento de ingresar a un mercado internacional, es una herramienta estratégica útil para el crecimiento, comprensión del mercado” (Manktelow, 2012) El análisis externo permite tener claridad del mercado meta donde se va a concentrar la exportación de servicios de salud.

Modelo de las Cinco Fuerzas de Michael Porter: su enfoque ha consistido en analizar cinco fuerzas determinantes que puedan dar estructura a la organización desde varios aspectos; definido como un marco para el análisis de las organizaciones y el desarrollo de la estrategia empresarial, basada en la intensidad competitiva de un mercado y se establece por medio del análisis de Amenazas de entrada de nuevos competidores, Amenazas de servicios sustitutos, Poder de Negociación de los proveedores y compradores, y Rivalidad entre los competidores existentes (Porter, 1998).

## *Identificación y definición de variables del estudio de investigación*

El estudio de inteligencia de mercados para la exportación de servicios de salud, fue orientado hacia el análisis e interpretación de las tendencias del mercado en el Sector Salud en Ecuador, basados en información cualitativa y cuantitativa,

contribuyendo en forma directa al aumento en la diversificación exportable del turismo médico enmarcado en la demanda del sector. Las variables internas (Modelo K&R) deben estar relacionadas con los subsistemas de Razón de Ser, Aspectos Técnicos, Estructura y Sistemas de Gestión, de tal manera que la estrategia de Internacionalización para la exportación de servicios de salud hacia Ecuador, debe estar correlacionada con los análisis de los modelos planteados constituyéndose como variables externas y co-dependientes de dicha exportación. Las variables externas analizadas están orientadas en aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que se manejan en una exportación de servicios de salud hacia un país vecino. También se consideraron variables externas, las variables de competidores y proveedores según el análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter.

### DISEÑO DE FUENTES DOCUMENTALES

Constituido como la segunda fase del estudio de Inteligencia de Mercados, la revisión documental estuvo enmarcada en bases de datos electrónicas especializadas (Proquest y Dynamed), bases de datos bibliográficas del Hospital Pablo Tobón Uribe y de las Instituciones de Educación Superior ESUMER y la Corporación Universitaria Minuto de Dios Seccional Bello - UNIMINUTO.

Serecopiló información de publicaciones especializadas como PROCOLOMBIA, Business Alliance for Secure Commerce – BASC, Ministerio de Industria y Comercio de Colombia, Banco de la República de Colombia, Cancillería, PROECUADOR y el Ministerio de Salud Pública de Ecuador.

La información para realizar el diagnóstico al sector Salud en Ecuador y la aplicación del modelo P.E.S.T.E.L. y Cinco Fuerzas de Competitividad de Michel Porter, fue extraída de páginas especializadas como Central Intelligence Agency – The World FactBook, Perfil SITEAL Latinoamericano, PROCOLOMBIA y PROECUADOR.

Para realizar el diagnóstico interno, se hizo un análisis de la identificación de debilidades y fortalezas; en consecuencia, se aplicó como instrumento de recolección de información un cuestionario de diagnóstico estratégico de Sistemas de Organización y Subsistemas, bajo el modelo de K&R.

### RESULTADOS

La problemática planteada estuvo encaminada en analizar la crisis financiera del sector Salud en Colombia, la cual en los últimos años se ha convertido en uno

de las principales dificultades para los hospitales y clínicas, debido a la deuda del gobierno con las Instituciones Prestadoras de Servicios, causando pérdidas de flujo de efectivo y, por ende, llevando a las instituciones prestadoras de salud a generar una búsqueda de mercados alternos para equilibrar la situación.

Se hizo un estudio de inteligencia de mercados para realizar la exportación de servicios de salud hacia Ecuador, un país que tiene características similares a Colombia y puede ser un nicho de mercado importante para conquistar por parte del Hospital, dado que aún se encuentra sin explorar. Los resultados de los estudios realizados, permitieron establecer que el Hospital Pablo Tobón Uribe está en la capacidad de abordar el mercado ecuatoriano y ofertar exportación de servicios de salud, de tal manera que se presentan las oportunidades que tiene el HPTU para ingresar en el mercado.

## Fortalezas para ingresar al mercado ecuatoriano

### *Convenios nacionales e internacionales*

El Hospital Pablo Tobón Uribe tiene la oportunidad de ingresar al mercado ecuatoriano por medio de las políticas estatutarias del Gobierno Nacional; es decir que el Hospital puede realizar un convenio o un acuerdo interinstitucional con el Sistema Nacional de Salud, con la Red Pública Integral de Salud y Red Privada Complementaria, cumpliendo con los lineamientos de la Dirección Nacional de Cooperación y Relaciones Internacionales, con el Instituto de Donación y Trasplantes de Órganos, Tejidos y células (INDOT); de esta manera puede ser referido y conocido como una institución prestadora de servicios a nivel internacional en tratamientos especializados y de alta complejidad.

A nivel nacional, el Hospital se encuentra aliado a las organizaciones prestadoras de servicios de salud como el Clúster de Servicios de Medicina y Odontología que le dan el respaldo de las acciones que está realizando. En Ecuador solo existe una (1) institución acreditada por la Joint Commission International, mientras que, en Colombia, existen cuatro (4).

### *Certificaciones internacionales*

El Hospital Pablo Tobón Uribe cuenta con certificaciones que permiten soportar su experiencia, trayectoria, seriedad con los procedimientos y posicionamiento de marca dentro del Sector de la Salud; y respecto a las acreditaciones internacionales, se encuentra en proceso de certificación por la Joint Commission International.

## NUEVOS MERCADOS

De acuerdo con la problemática planteada, el Hospital detectó una amenaza del flujo de efectivo y la puede equilibrar convirtiéndola en oportunidad de mercado al ingresar al Ecuador como un Hospital que puede atender las enfermedades catastróficas de este país a menores costos, aprovechando la implementación del Plan de Desarrollo Integral.

El crecimiento de las exportaciones de servicios de salud en los últimos años, permite proyectar un aumento en los pacientes extranjeros atendidos en la ciudad de Medellín; los factores que intervienen son los costos, oportunidad en la atención, tiempos de espera, calidad, complejidad y/o insatisfacción; además de obtener los servicios de salud requeridos, se pueden beneficiar de paquetes turísticos completos como hospedaje, transporte, alimentación, turismo local, sin dejar atrás que los costos de las cirugías son competitivos respecto a los demás países con las mismas características de Colombia.

## MODELO DE INTERNACIONALIZACIÓN

Implementación del Modelo de internacionalización para la exportación de servicios de salud, por medio de un plan de marketing internacional

## Normas legales

Para los dos países estudiados, la salud es un derecho fundamental planteado en la Constitución Política, por lo tanto, se pueden generar negociaciones a favor de la exportación de servicios de salud; de otro lado

en Colombia, el Gobierno Nacional ha reconocido al Sector Salud como uno de los sectores exportables de mayor potencial en los últimos años. En Ecuador permiten todas las actividades relacionadas con la calidad de vida y la salud y las enfermedades catastróficas, o de cuarto nivel, como son consideradas, corresponden a una política de Estado en ciertas condiciones de manera gratuita para el paciente.

## Ventajas competitivas

- Colombia tiene cuatro (4) instituciones prestadoras de servicios de salud acreditadas, mientras que Ecuador tiene una institución acreditada por la Joint Comisión Internacional (Joint Commission International, 2014).

- Durante el tiempo en que se realizó, esta investigación, el Hospital Pablo Tobón Uribe se encontraba realizando los trámites correspondientes para

ser acreditada, este proceso fue culminado y a partir del año 2015, obtuvo la Joint Commission International's Gold Seal of Approval (Hospital Pablo Tobón Uribe, 2015), el cual representa la calidad y el compromiso que tiene la organización frente al servicio que ofrece a sus pacientes. Este tipo de acreditación, contribuye a brindar mejoras en las área de educación personal, buenas prácticas, calidad y seguridad para el paciente.

- EL HPTU cuenta con certificaciones que lo acreditan de alta calidad como la norma NTC ISO 14001: 2004, miembro de la Red Global de Hospitales Verdes y Saludables, ICONTEC, acreditación ISQUA y el mejoramiento de su posición dentro del Ranking de los 10 hospitales con mayor porcentaje de médicos con sub-especialidad (Central Intelligence Agency, 2014).

- El número de pacientes extranjeros atendidos en la sede del Hospital Pablo Tobón Uribe de la ciudad de Medellín en los últimos dos años ha tenido un incremento del 40% (Hospital Pablo Tobón Uribe, 2014).

- En Colombia, los costos para la realización de procedimientos médicos son más económicos (Medical Tourism, 2013). La ciudad de Medellín se ha venido preparando con el fin de poder recibir a los turistas en salud, pacientes y acompañantes de tal manera que se puedan beneficiar de paquetes turísticos completos (hospedaje, transporte, alimentación, turismo local, etc.) (PROCOLOMBIA, 2014).

- En Ecuador existe una tradición ancestral relacionada con su calidad de vida (Sumak kawsay), por lo tanto el gobierno y sus leyes están orientadas a proteger los aspectos que afecten el buen vivir en el marco de la protección de los derechos fundamentales (Constitución del Ecuador, 2008).

Las exportaciones de servicios de salud en Ecuador en el 2013, fueron del 5,9%, (PROECUADOR, 2014); porcentaje que viene en aumento en el país, fomentando el desarrollo del Sector de Turismo de Salud.

Desarrollo de programas de Turismo de salud en Ecuador, entre Clínicas y Hospitales y el gobierno, llegando a acuerdos comerciales que dan entrada al Hospital Pablo Tobón dentro del mercado (Fundación Municipal Turismo Cuenca, 2012).

Normas técnicas y legales que permiten el ingreso del HPTU al mercado ecuatoriano.

- Existencia y tradición en las relaciones bilaterales entre las dos naciones en materia sociopolítica, económica y cultural.

## Amenazas para ingresar al mercado

### Competencia

La competencia para el Hospital Pablo Tobón Uribe en Colombia está representada por las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud reconocidas por la Joint Commision International: Fundación Cardio

Infantil – Instituto de Cardiología, Fundación Cardiovascular de Colombia – Instituto del Corazón y el Hospital Universitario Fundación Santa Fe de Bogotá.

## **Barrera para ingresar al mercado**

### *Normas legales*

La Norma Técnica de la Cobertura y Gestión Financiera, especifica la relación entre Ecuador y los Estados Unidos, favoreciendo a esta nación como destino Turístico en Salud en tratamientos de alta complejidad con apoyo económico por un valor de mil dólares, (USD 1000) sin incluir gastos de transporte y hospedaje.

### *Cobertura*

En Ecuador existen seis (6) hospitales habilitados por el Ministerio de Salud Pública para atender casos de enfermedades catastróficas; una vez estas Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud realicen el diagnóstico, se procede a realizar la solicitud de cobertura internacional.

### *Modelo de internacionalización para la exportación de servicios de salud*

Una vez identificado a Ecuador como mercado potencial para realizar la exportación de servicios de salud, es necesario plantear las estrategias de internacionalización para llevar a cabo dicho proceso.

Según Peter Drucker, la planificación es el proceso de adoptar y aplicar decisiones empresariales sistemáticamente alineadas con las expectativas a conseguir en el futuro (Drucker, 1984). Bajo esta premisa, los planteamientos para aplicar en esta consultoría se basan a corto, mediano y largo plazo.

### *Plan de marketing internacional*

Según los análisis realizados, el Hospital Pablo Tobón Uribe puede ingresar al mercado de Ecuador y gracias a la Misión Institucional que está enfocada en la persona, se puede aplicar el plan de marketing enfocado en el cliente, basado en sus necesidades específicas de traslado y aplicando una experiencia relacional dentro de su estadía en el HPTU. El Modelo que se plantea para llegar al mercado en el país vecino, es de construcción de las autoras, bajo el Plan Estratégico de Exportación de Servicios Médicos (Alvarez, 2013). El trabajo que se debe realizar es muy específico y está enfocado en mercadeo estratégico.



Figura

Modelo de Internacionalización para el Hospital Pablo Tobón Uribe

Elaboración propia, 2014.

### *Ampliación del mercadeo en regiones estratégicas*

Ecuador está dividido en cuatro (4) regiones: Litoral, Interandina, Amazónica e Insular. Las dos primeras son las regiones que tienen un desarrollo económico y social acordes para aplicar las estrategias de internacionalización de servicios del Hospital Pablo Tobón Uribe.

Región Litoral: comprendida por 640 kilómetros de costa, caracterizado por clima cálido en el norte y seco en el sur; comprendido por seis (6) provincias: Esmeraldas, Manabí, Los Ríos, Santa Elena, Guayas y el Oro.

Región Interandina: comprendida por once provincias ubicadas al lado de la Cordillera de los Andes: Pichincha, Carchi, Tungurahua, Chimborazo, Cañar, Azuay, Loja, Imbabura, Bolívar, Santo Domingo, y Cotopaxi.



Figura 3  
Regiones Territoriales de mayor desarrollo económico y social en Ecuador  
PROECUADOR, 2014.

El Hospital Pablo Tobón Uribe se debe focalizar en las seis (6) provincias de estas dos regiones en donde están ubicados los hospitales y clínicas más prestantes, con los que se debe hacer negociaciones que permitan ampliar el posicionamiento de marca del Hospital y puedan remitir a los pacientes diagnosticados con enfermedades catastróficas como se definen en Ecuador y posteriormente realizar el tratamiento según las indicaciones médicas.



Figura 4

Provincias de mayor relevancia para aplicar la estrategia de Internacionalización del Hospital Pablo Tobón Uribe  
Proexport, 2014.

De acuerdo con el informe presentado por la Fundación Municipal de Turismo Médico de Cuenca (Fundación Municipal Turismo Cuenca, 2012), el orden de cubrimiento de dichas provincias debe ser el siguiente:

PROVINCIA	CIUDAD CAPITAL	REGIÓN
Pichincha	Quito	Interandina
Azuay	Cuenca	Interandina
Guayas	Guayaquil	Litoral
Tunguragua	Ambato	Interandina
Loja	Loja	Interandina
Chimborazo	Riobamba	Interandina

Tabla 1

Regiones estratégicas de aplicación de la estrategia internacional  
Elaboración propia.

### *Convenios y acuerdos internacionales*

El Hospital Pablo Tobón Uribe debe suscribirse a un convenio o a un acuerdo interinstitucional con el Sistema Nacional de Salud, Red Pública Integral de Salud; dado que cumple con los lineamientos solicitados por la Dirección Nacional de Cooperación y Relaciones Internacionales, Instituto de donación y Trasplantes de Órganos, Tejidos y Células (INDOT).

Actualmente el HPTU se encuentra preparándose para pertenecer a la Joint Commission, en un proceso a mediano plazo que será beneficioso para las relaciones internacionales que se puedan desarrollar a partir de estas estrategias no solo con Ecuador sino con países vecinos. El Hospital Pablo Tobón Uribe, al ser de carácter privado, debe ingresar a la Red Privada Complementaria y a la Asociación Nacional de Clínicas & Hospitales Privados del Ecuador A.C.H.P.E.

### *Relacionamiento internacional*

El Hospital es una empresa privada vinculada en la industria de la salud, por lo que debe mantener relaciones con las empresas tanto privadas como públicas del Ecuador. El sector está en desarrollo y aplicando las estrategias se pueden obtener y generar indicadores en aumento del porcentaje de exportaciones de servicios de salud. La incorporación de agentes intermediarios es otra opción que el Hospital Pablo Tobón Uribe puede implementar para la captación de pacientes internacionales en Ecuador, los cuales pueden agilizar trámites con las diferentes empresas del Sector Salud.

### *Acciones de comunicación*

El marketing digital se puede implementar por medio de la página web de la institución de forma óptima, de tal manera que se pueda generar un posicionamiento en Ecuador, puesto en marcha y seguimiento de solicitudes de los pacientes internacionales e implementación y utilización de campañas electrónicas, aprovechando la inclusión de las TIC's. Dentro de esta estrategia, se debe tener en cuenta el historial de las exportaciones de pacientes del Ecuador en el Hospital, las fluctuaciones, costos y precios de la competencia que, según los resultados de los estudios realizados, están a favor para Colombia. El posicionamiento de la exportación de servicios de salud se debe establecer con el valor diferencial que en este caso es la misión institucional del Hospital que permite que el paciente tenga un trato especial y su reconocimiento como ser humano, agregado a la experiencia relacional que se percibe dentro del Hospital; así mismo iniciar la sensibilización y promoción del portafolio de servicios internacionales en Ecuador. Una vez realizadas estas estrategias se plantean las etapas del proceso de internacionalización que se debe implementar.



Figura 5.  
Etapas del proceso de internacionalización del Hospital Pablo Tobón Uribe  
Elaboración propia, 2014.

### Formulación de la ruta de soluciones

La siguiente tabla corresponde a la estructuración de la propuesta de exportación de servicios de salud para el Hospital Pablo Tobón Uribe, como estrategia de ingreso al mercado ecuatoriano:

Tabla 2.  
Formulación de la ruta de soluciones

PROBLEMAS IDENTIFICADOS	PRIORIDAD DE SOLUCIÓN	FACTORES DEL ENTORNO	PROPIUESTA DE SOLUCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO
El HPTU no cuenta con un estudio de inteligencia de mercados en Ecuador para establecer oportunidades en este.	ALTA	Económico	Realizar un estudio de inteligencia de mercados en Ecuador.	Departamento Mercadeo/Oficina de Pacientes Internacionales.	3 meses
El HPTU se encuentra en proceso de posicionamiento como destino de turistas en salud.	ALTA	Social	Fortalecer el portal web como medio clave de acercamiento y posicionamiento con los pacientes internacionales.	Asociaciones y agrupaciones del sector Salud, Gobierno nacional.	1 año
	ALTA	Social	Fortalecer y aprovechar la participación del gremio con programas liderados por el Gobierno Nacional para a nivel país trabajar en la mejora y superación de la imagen.	Departamento Mercadeo/Oficina de Pacientes Internacionales.	1 año
	ALTA	Social	Realizar misiones comerciales con el fin promover el portafolio de servicios del Hospital a los pacientes y aseguradores.	Departamento Mercadeo/Oficina de Pacientes Internacionales.	1 año
El HPTU , aún no cuenta con Certificación Internacional otorgada por la Joint Commission International.	ALTA	Económico	Obtención de acreditación bajo los estándares internacionales de la Joint Commission International.	Directivas HPTU y Colaboradores en general.	1 año

Tabla 2.  
Formulación de la ruta de soluciones  
Elaboración propia, 2014.

PROBLEMAS IDENTIFICADOS	PRIORIDAD DE SOLUCIÓN	FACTORES DEL ENTORNO	PROPIUESTA DE SOLUCIÓN	RESPONSABLE	TIEMPO
En la actualidad el HPTU no cuenta con un convenio o acuerdo interinstitucional con el Sistema Nacional de Salud Ecuatoriano y/o entidades particulares.	ALTA	Social/ Económico	Realizar contacto directo a través de los canales de distribución para este caso, tales como: compañías aseguradoras, instituciones de seguridad social en salud, público en general y Colombianos en Ecuador, accesar a bases de datos con esta información, presentar el Brochure de la oferta exportable que el HPTU tiene definido, reforzar las presencias comerciales en Ecuador.		4 meses
En el HPTU se han atendido esporádicamente en los últimos años pacientes ecuatorianos por gestiones particulares de los pacientes, más no porque exista un convenio ya establecido para captarlos.	MEDIA	Económico	Iniciar sensibilización y promoción del portafolio de servicios internacionales en Ecuador.	Departamento Mercadeo/Oficina de Pacientes Internacionales	3 meses
El HPTU, nunca ha utilizado los servicios de intermediarios (broker) para la captación de los pacientes internacionales.	MEDIA	Social	Estudiar propuestas de agentes intermediarios a nivel internacional, establecer acercamientos con estos y evaluar la posibilidad de implementar esta práctica.		20 días
Crisis financiera del sector Salud en Colombia.	MEDIA	Económico	Fortalecer la venta de servicios de salud a pacientes extranjeros ya que con estos ingresos se minimiza el impacto de la falta de pago de las instituciones locales que generan la crisis económica.	Departamento Mercadeo/Oficina de Pacientes Internacionales	4 meses

Elaboración propia, 2014.

**Tabla 3**  
Formulación de la ruta de soluciones  
Elaboración propia, 2014.

## REFERENCIAS

- Agencia Pública de Noticias de Ecuador y Suramérica - Andes. (28 de enero de 2015). Agencia Pública de Noticias de Ecuador y Suramérica - Andes. Recuperado de <http://www.andes.info.ec/es/actualidad/6663.html>
- Alvarez, B. (2013). Plan Estratégico de Exportación de servicios educativos de Imagenología Médica en Sudamérica. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Así vamos en Salud. (30 de 07 de 2014). Así vamos en Salud. Recuperado de <http://www.asivamosensalud.org/inidicadores/aseguramiento/grafica.ver/15>
- Asociación de Clínicas & Hospitales de Ecuador. (20 de 12 de 2014). Asociación de Clínicas & Hospitales de Ecuador. Recuperado de <http://achpe.org.ec/quienes-somos>
- Banco Mundial. (2005). Recuperado de <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/NEWSSPANISH/0,,print:Y~is->
- CURL: Y~content MDK: 20753788~page PK: 64257043~pi P- K:437376~theSitePK:1074568,00.html
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2013). Perfil político de la Republica de Ecuador y relación bilateral con Chile. Chile.
- Cancillería de Colombia. (20 de noviembre de 2014). Cancillería de la República. Recuperado de <http://www.cancilleria.gov.co/international/regions/america/south/ecuador>
- Central Intelligence Agency. (mayo de 2014). Recuperado de [www.cia.gov](http://www.cia.gov) Constitución del Ecuador. (2008). Constitución del Ecuador. Quito, Ecuador. Drucker, P. (1984). La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas. Buenos
- El Colombiano. (07 de julio de 2010). EPS, IPS, POS...el glosario de la salud. Recuperado de [http://www.elcolombiano.com/eps\\_ips\\_pos\\_el\\_glosa-rio\\_de\\_la\\_salud-JVEC\\_95936](http://www.elcolombiano.com/eps_ips_pos_el_glosa-rio_de_la_salud-JVEC_95936)
- El Colombiano. (23 de septiembre de 2013). Periódico El Colombiano. Recuperado de [http://www.elcolombiano.com/cartera\\_de\\_ips\\_desnuda\\_la\\_crisis\\_financiera\\_de\\_la\\_salud-EYEC\\_262314](http://www.elcolombiano.com/cartera_de_ips_desnuda_la_crisis_financiera_de_la_salud-EYEC_262314)

- El Mundo. (23 de marzo de 2012). Periódico el Mundo. Recuperado de <http://www.elmundo.com/portal/pagina.general.impresion.php?idx=194982>
- El País. (07 de febrero de 2014). Se desborda deuda de las EPS con hospitales en todo el país. Recuperado de <http://www.elpais.com.co/elpais/econo-mia/noticias/desborda-deuda-eps-con-hospitales-todo-pais>
- Fundación Municipal Turismo Cuenca. (2012). Informe de labores 2012. Cuenca, Ecuador: Fundación Municipal de Cuenca.
- Giovanella, L. (2012). Sistemas de Salud en Suramérica: desafíos para la universalidad la integralidad y la equidad. Rio de Janeiro: ISAGS.
- Hospital Pablo Tobón Uribe. (23 de mayo de 2014). Hospital Pablo Tobón Uribe. Recuperado de <http://www.hospitalpablotobonuribe.info/>
- Hospital Pablo Tobón Uribe. (29 de enero de 2014). Hospital Pablo Tobón Uribe. Recuperado de <http://www.hptu.org.co/hptu/es/nosotros/5-filosofia-.html>
- INEC Censo Poblacional. (2010). INEC Censo Poblacional. Quito, Ecuador: INEC.
- Informe Mensual del Mercado Laboral. (2014). Informe Mensual del Mercado Laboral. Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales. Bogotá, Colombia: Gráficas Ducal.
- Joint Commission International. (01 de diciembre de 2014). Joint Commission International. Recuperado de <http://es.jointcommissioninternational.org/about-jci/jci-accredited-organizations/?c=Ecuador>
- Kast Rosenzweig. (1988). Administración de las organizaciones: Enfoque de sistemas y de Contingencias (Vol. 4). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill.
- La República. (18 de noviembre de 2013). La República. Recuperado de [http://www.larepublica.co/economia/las-3-razones-de-la-crisis-financiera-del-sector-salud-seg%C3%BAn-gaviria\\_82086](http://www.larepublica.co/economia/las-3-razones-de-la-crisis-financiera-del-sector-salud-seg%C3%BAn-gaviria_82086)
- LEY 100. (1993). Ley 100 de 1993. Bogotá, Colombia: Presidencia de la República de Colombia
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud. (2013). Ley Orgánica del Sistema Nacional de Salud. Quito, Ecuador: Ministerio de Salud Pública.
- Manktelow, J. (2012). PEST Analysis. Problem-Solving Training from MindTools
- Medical Tourism. (03 de noviembre de 2013). Medical Tourism. Recuperado de <http://www.medicaltourism.com/en/destination/colombia.html>
- MINAMBIENTE. (25 de enero de 2015). MINAMBIENTE. Recuperado de <https://www.minambiente.gov.co/index.php/ministerio/mision-y-vision>
- MINAMBIENTE. (01 de febrero de 2015). MINAMBIENTE. Recuperado de <https://www.minambiente.gov.co/index.php/ministerio/objetivos-y-funciones>
- Ministerio de Salud Pública. (2013). Norma Técnica para la derivación y financiamiento de Cobertura Internacional para la atención integral de Salud de Usuarios con Enfermedades catastróficas. Quito, Ecuador: Ministerio de Salud Pública.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2009). Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia. Bogotá, Colombia: McKinsey & Company.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana. (27 de enero de 2015). Cancillería. Recuperado de <http://www.cancilleria.gob.ec/medio-ambiente-y-cambio-climatico/>
- Ministerio de Salud Pública. (2013). Resolución 00004194. Quito, Ecuador: Ministerio de Salud Pública.
- Ministerio de Salud Pública. (17 de diciembre de 2014). PROECUADOR. Recuperado de <http://www.salud.gob.ec/direccion-nacional-de-medica-mentos-y-dispositivos-medicos/>
- Ministerio de Salud Pública de Ecuador. (2013). Norma Técnica para el Procedimiento de Evaluación, Selección, Calificación, y Adquisición de servicios de Salud de la Red Pública Integral de Salud y de la Red Privada Complementaria. Quito, Ecuador: Subsecretaría Nacional de Gobernanza de la Salud Pública

- Ministerio de Salud y Protección Social. (17 de diciembre de 2014). MINSALUD. Recuperado de <http://www.minsalud.gov.co/salud/POS/ mi-plan/Paginas/Mi-Plan.aspx>
- Murcia, F. (2014). La Irrupción de las Acreditaciones. Recuperado de <https:// docplayer.es/8967938-La-irrupcion-de-las-acreditaciones.html>
- Perfil SITEAL. (2013). Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina. Quito, Ecuador: Siteal.
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la es- strategia. Recuperado de [https:// utecno.files.wordpress.com/2014/05/ las\\_5\\_fuerzas\\_competitivas-\\_michael\\_porter-libre.pdf](https:// utecno.files.wordpress.com/2014/05/ las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf)
- Porter, M. (1998). Competitive Strategy. New York, United States: Free Press.
- PROCOLOMBIA. (2014). Oportunidades del Sector Salud en Colombia. Bogotá, Colombia: PROEXPORT.
- PROCOLOMBIA. (07 de diciembre de 2014). PROCOLOMBIA. Recuperado de <http://www.colombia.travel/es/ turista-internacional/actividad/atrac- ciones-turísticas-recomendadas-informes-especiales/turismo-de-salud>
- PROCOLOMBIA. (01 de febrero de 2015). Procolombia. Recuperado de <http://www.procolombia.co/salud- colombia/industria-salud-colombia/ directorio-clinicas/el-hospital-con-alma-pablo-tobon-uribe>
- PROECUADOR. (23 de noviembre de 2014). PROECUADOR. Recuperado de <http://www.proecuador.gob.ec/2014/11/20/los-colombianos-y-ecua- torianos-tenemos-en-com%C3%BAAn- nuestros-deseos-de-paz/>
- Red Mercosur. (29 de noviembre de 2010). Red Mercosur. Recuperado de <http://oered.org/pt/articulos/126- exportaciones-de-servicios-de-salud- los-casos-de-argentina-brasil-y-mexico.html>
- Revista Dinero. (14 de agosto de 2013). Dinero.com. Recuperado de <http://www. dinero.com/pais/articulo/falta- inversion-ciencia-tecnologia/184412>
- Hernández, R. (2010). Metodología de la Investigación. Ciudad de México, Mexico: McGraw-Hill.
- The World Health Report 2013. (2013). Research for Universal Healt Cover- age. Luxembourg: World Health Organization.
- Trámites Ciudadanos. (28 de enero de 2014). Trámites Ciudadanos. Recuperado de <http:// www.tramitesciudadanos.gob.ec/institucion.php?cd=18>