

1-1-2018

Clúster de la salud en Colombia : un análisis de las ventajas competitivas frente a México. 2012-2016

Juan Daniel López Forero
Universidad de La Salle

Samanta Martínez Peña
Universidad de La Salle

Manuel Felipe Narváez Casadiego
Universidad de La Salle

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/negocios_relaciones

Citación recomendada

López Forero, J. D., Martínez Peña, S., & Narváez Casadiego, M. F. (2018). Clúster de la salud en Colombia : un análisis de las ventajas competitivas frente a México. 2012-2016. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/negocios_relaciones/129

This Trabajo de Grado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Económicas y Sociales at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Negocios y Relaciones Internacionales by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

CLÚSTER DE LA SALUD EN COLOMBIA: UN ANÁLISIS DE LAS VENTAJAS
COMPETITIVAS FRENTE A MÉXICO. 2012-2016

JUAN DANIEL LOPEZ FORERO
SAMANTA MARTINEZ PEÑA
MANUEL FELIPE NARVAEZ CASADIEGO

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES

BOGOTÁ - COLOMBIA

2018

CLÚSTER DE LA SALUD EN COLOMBIA: UN ANÁLISIS DE LAS VENTAJAS
COMPETITIVAS FRENTE A MÉXICO. 2012-2016

LÓPEZ FORERO JUAN DANIEL
MARTINEZ PEÑA SAMANTA
NARVAEZ CASADIEGO MANUEL FELIPE

Trabajo de grado bajo la modalidad de monografía para obtener el título de Profesional en
Negocios y Relaciones Internacionales

TUTOR: JAIME EDISON ROJAS MORA

UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES
COLOMBIA- BOGOTA D.C

2018

Nota de aceptación: _____

Jurado:

Tutor:

Jaime Edison Rojas Mora

Autores:

Juan Daniel López Forero

Samanta Martinez Peña

Manuel Felipe Narvaez Casadiego

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN	3
PLANTEAMIENTO PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	5
MARCO DE REFERENCIA	6
JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	10
PLANTEAMIENTO DE PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	12
PLANTEAMIENTO DE HIPOTESIS	12
OBJETIVO GENERAL	12
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
METODOLOGÍA PROPUESTA.....	13
1. CAPITULO I. DESARROLLO DE LOS CLÚSTERS DE LA SALUD EN COLOMBIA (BOGOTÁ) Y MÉXICO (MONTERREY): VENTAJA COMPETITIVA Y CADENA DE VALOR.	15
1.1 TEORÍA DE LA VENTAJA COMPETITIVA, CLÚSTER Y CADENA DE VALOR..	15
2. CONDICIONANTES DEL CLÚSTER DE LA SALUD EN COLOMBIA (BOGOTÁ).	20
2.1 CADENA DE VALOR PARA LOS SERVICIOS DE LA SALUD EN BOGOTÁ: ESLABONES DE LA CADENA DE VALOR.....	22
2.1.1 Dirección general y recursos humanos	22
2.1.2 Organización interna y tecnológica	22
2.1.3 Infraestructura y ambiente	22
2.1.4 Abastecimiento	23
2.1.5 Cómo se han dado a conocer	24
2.1.6 Redes	24
2.1.7 Cantidad de personas que han usado el servicio	24
3. CONDICIONANTES DEL CLÚSTER DE LA SALUD EN MÉXICO (MONTERREY). ...	25
3.1 CADENA DE VALOR PARA LOS SERVICIOS DE LA SALUD EN MONTERREY: ESLABONES DE LA CADENA DE VALOR.....	28
3.1.1 Dirección general y recursos humanos	28
3.1.2 Organización interna y tecnológica	28
3.1.3 Infraestructura y ambiente	29
3.1.4 Abastecimiento	29
3.1.5 Cómo se han dado a conocer	29
3.1.6 Redes	30
3.1.7 Cantidad de personas que han usado el servicio	31

4.	CAPITULO II. INDICADORES DE GESTIÓN QUE IDENTIFICAN LA INCIDENCIA DE LOS CLÚSTERS DE LA SALUD EN BOGOTÁ Y MONTERREY	33
4.1	ESLABONES DE CADENA DE VALOR CLÚSTER DE SALUD COLOMBIA (BOGOTÁ)	33
4.1.1	Dirección general y recursos humanos	33
4.1.2	Organización interna y tecnológica	34
4.1.3	Infraestructura y ambiente	35
4.1.4	Abastecimiento	36
4.1.5	Cómo se han dado a conocer	37
4.1.6	Redes	38
4.1.7	Cantidad de personas que han usado el servicio	39
4.2	ESLABONES DE CADENA DE VALOR CLÚSTER DE SALUD MÉXICO (MONTERREY)	40
4.2.1	Dirección general y recursos humanos	40
4.2.2	Organización interna y tecnológica	41
4.2.3	Infraestructura y ambiente	42
4.2.4	Abastecimiento	43
4.2.5	Cómo se han dado a conocer	44
4.2.6	Redes	45
4.2.7	Cantidad de personas que han usado el servicio	46
5.	CAPITULO III. CADENA DE VALOR Y COMPARACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS	49
6.	CONCLUSIÓN	54
7.	COMENTARIOS	56
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	58

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Diagrama cadena de valor - sector servicios	17
Figura 2. Principales destinos de Turismo Médico	25
Figura 3. Comparativos de Ahorro en Procedimientos Médicos por país	26
Figura 4. Asociación de Clínicas	30
Figura 5. Aseguradoras con Pólizas Internacionales	30
Figura 6. Turistas de salud que ingresaron a Colombia	39
Figura 7. Indicadores de gestión de las ventajas competitivas frente a la cadena de valor del clúster de Monterrey - Bogotá	47
Figura 8. Cadena de valor clúster de salud de México (Monterrey)	50
Figura 9. Cadena de valor clúster de salud de Colombia (Bogotá)	51
Figura 10. Participación Porcentual en el PIB Bogotá-Monterrey	53

RESUMEN

En Colombia durante los últimos años, los servicios de salud a extranjeros y en especial la salud estética, han venido ganando importancia dentro del sistema económico nacional, convirtiéndose en referente mundial como clúster de este servicio gracias al trabajo en conjunto con el Estado, al priorizarlo en el Plan Nacional de Desarrollo. En su camino hacia un mayor desarrollo y reconocimiento, tanto a nivel nacional como internacional, Colombia ha sido catalogada como uno de los países de mayor proyección de competitividad gracias a su alta calidad y la asequibilidad sus precios frente a otros países con experiencia en este sector. De acuerdo a esto, esta investigación analizará los clústeres, los cuales son entendidos como concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas, que actúan en determinado campo. Dichas concentraciones agrupan una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir. De acuerdo con la definición anterior, se pretende analizar de manera específica y comparativa el clúster de la salud en Colombia (Bogotá) frente al clúster de la salud México (Monterrey). El análisis de la dinámica del clúster de la salud en Colombia, durante el periodo del 2012 al 2016, se realizará mediante un método teórico-descriptivo a partir de la recopilación de información primaria y secundaria acerca del sector de la salud prestada a extranjeros, lo cual permitirá evidenciar los contrastes y puntos de conexión respecto las medidas y los mecanismos que el clúster de Monterrey-México implementó.

Palabras Clave: *Turismo de la Salud, Clúster de salud, sector de servicios, desarrollo e inversión, ventajas competitivas.*

ABSTRACT

In Colombia in recent years, health services to foreigners and especially aesthetic health, have been gaining importance within the national economic system, becoming a global reference as a cluster of this service thanks to working together with the State, prioritizing it in the National Development Plan. On its way to greater development and recognition, both nationally and internationally, Colombia has been listed as one of the countries with the greatest projection of competitiveness thanks to its high quality and affordability compared to other countries with experience in this sector. According to this, this research will analyze the clusters, which are understood as geographic concentrations of interconnected companies and institutions, which act in a certain field. These concentrations group a wide range of industries and other related entities that are important to compete. According to the above definition, the cluster of health in Colombia (Bogotá) is intended to be analyzed in a specific and comparative manner in relation to the Mexico (Monterrey) health cluster. The analysis of the dynamics of the health cluster in Colombia, during the period from 2012 to 2016, will be carried out by means of a theoretical-descriptive method based on the collection of primary and secondary information about the health sector provided to foreigners. which will show the contrasts and connection points regarding the measures and mechanisms that the Monterey-Mexico cluster implemented.

Keywords: *Health Tourism, Health Cluster, service sector, development and investment, competitive advantages.*

INTRODUCCIÓN

El turismo de la salud se ha caracterizado por ser un sector económico de gran importancia para la economía colombiana, debido a que esta se caracteriza por ser una economía fundamentada en la extracción de recursos especialmente mineros, los cuales no son procesados al interior del país y si son vendidos al exterior “*estructura económica extractivista*”; es importante señalar que el estado es el principal actor para promocionar otros sectores de la economía con el fin de buscar otros sectores que le permitan dinamizar su economía. De acuerdo a lo anterior se da la creación del clúster de la salud de Bogotá en el año 2012 mediante un esfuerzo en conjunto por parte de las empresas del sector de la salud y la cámara de comercio para prestar un mejor servicio frente a los procedimientos médicos; el clúster de la salud de Bogotá cuenta actualmente con 205 actores participantes, 14.000 camas hospitalarias y lo más importante, aporta el 3,4% del PIB de la ciudad (CCB. 2017); desde su creación el clúster de la salud de Bogotá ha respondido favorablemente a las demandas del mercado, pues gracias al proceso de paz que se ha llevado a cabo en Colombia, según cifras del DANE (2015), ha aumentado el flujo de extranjeros a Colombia, no sólo por ámbitos de recreación y turismo sino también por el desarrollo que se ha venido alcanzando gracias al turismo médico (Puente, C. 2015) y el fortalecimiento de la mano de obra calificada y los bajos costos de procedimientos médicos y estéticos, los cuales resultan ser características fundamentales para hacer de Colombia un espacio propicio para recibir los procedimientos quirúrgicos y procesos posquirúrgicos que le permitan al paciente una recuperación adecuada ya que el clúster cuenta con todo lo necesario para brindar un servicio de alta calidad.

Por otra parte, el clúster de salud de Monterrey se creó en el año 2005 (Arceo, C. 2012), gracias al trabajo conjunto entre varias entidades estatales de México y el sector privado, permitiendo que este clúster no sólo se conformara para satisfacer las necesidades de un mercado potencial, sino también como estímulo de la economía mexicana en el sector de los servicios, su cercanía geográfica con Estados Unidos y Canadá, son aspectos importantes para el desarrollo del mismo debido a que cerca de un 80% son personas de estos dos países que acuden a México para realizarse procedimientos médicos o estéticos (Deloitte. 2017).

Gracias a los avances tecnológicos el clúster de salud tanto de Bogotá como de Monterrey cuentan con gran reconocimiento a nivel internacional por la eficiencia en sus procesos e

implementación de tecnología de punta en los procedimientos que les permiten ser llevados a cabo de manera rápida y efectiva. De acuerdo con las características que cuenta cada clúster de salud, esta investigación analizará los factores determinantes para la creación de los clústers, su evolución y su participación dentro del sector de turismo de la salud, realizando un análisis comparativo sobre los puntos de conexión y contraste que han caracterizado los modelos de clúster de la salud en México (Monterrey) y Colombia (Bogotá) durante el periodo 2012 y 2016, para así identificar las oportunidades de este sector una importante alternativa de impulso para la economía nacional. Para esto se utilizará una metodología mixta, el cual permitirá analizar de manera detallada y precisa, por medio de la teoría de la competitividad de Michael Porter (1985), la cadena de valor para cada clúster y consecuentemente las ventajas competitivas que permiten evaluar los resultados de acuerdo al objetivo de la investigación.

PLANTEAMIENTO PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Dentro de una escala global se pueden evidenciar las necesidades y actividades económicas que han implementado los países, como estrategias para no sólo fortalecer la economía, sino también para contribuir a que un sector económico específico pueda ser más competitivo. Dicha escala “considera que se cuenta con las llaves del éxito internacional cuando se da preferencia a ciertas industrias en cuanto a desarrollo, protección, promoción de exportaciones y subsidios” (Porter, 1992. p.5). En este sentido, el evidente favoritismo por ciertas industrias y sectores económicos es lo que les permite hacerse más competitivos frente a otros, entendiendo la competitividad en términos de Porter (1992) como la eficiencia en la utilización de los recursos que es determinante para producir estándares crecientes de calidad de vida de los individuos involucrados.

De esta manera, se han creado herramientas que aportan a la competitividad de los sectores económicos, entre ellas, la creación del clúster, que hace referencia a las concentraciones geográficas de empresas e instituciones que actúan en determinado campo, agrupando una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir, Porter (1999). En esta media, es preciso mencionar que, si bien existe diversidad de clúster de acuerdo a su caracterización económica, estos pueden variar en su nivel de competitividad de acuerdo a aspectos como la intervención gubernamental y preferencias que se le dé al mismo en materia de desarrollo, entre otros aspectos. Por esta razón, cabe resaltar que si bien, en Colombia se han creado diversos clústers que responden a la necesidad de la industria misma, existen también, clústers que actualmente se están constituyendo o su creación ha sido relativamente nueva frente a otros. Así pues, se ha evidenciado que el clúster de la salud en Bogotá que fue constituido para el año 2014, no ha tenido un crecimiento trascendental dentro de la economía a comparación del clúster de Monterrey el cual ha contado con el apoyo gubernamental y empresarial permitiéndole alcanzar un mayor reconocimiento a nivel local e internacional y un mayor desarrollo dentro de las exportaciones, caso contrario al clúster de Bogotá.

La baja competitividad del clúster de la salud de Bogotá ha repercutido en su reconocimiento dentro del mercado, puesto que, aunque los esfuerzos del gobierno en conjunto con entes privados han sido de gran ayuda para el desarrollo del mismo, se deben tener en cuenta las medidas que han implementado otros clústers para un mayor desarrollo y reconocimiento a

nivel internacional sus estándares de calidad y avances tecnológicos. Por tal motivo, a lo largo de esta investigación se analizará de forma comparativa los modelos de clúster de la salud en México (Monterrey) y Colombia (Bogotá), lo cual permitirá identificar las oportunidades que trae consigo la creación y desarrollo de los clústers como alternativa para el impulso de la economía nacional. Además, se analizará cuáles son las medidas que el clúster de la salud de México (Monterrey), ha implementado para poder constituirse como el clúster de mayor reconocimiento y desarrollo a nivel latinoamericano y de esta manera, adaptar dichas medidas al caso colombiano, para poder consolidar el clúster de salud de Colombia (Bogotá) como competitivo dentro del mercado a nivel internacional, reconocido por la alta calidad al momento de prestar los servicios.

MARCO DE REFERENCIA

Existen tres dinámicas, cuyo entendimiento es trascendental para llevar a cabo el análisis comparativo de las ventajas competitivas que caracterizaron el clúster de la salud de México (Monterrey): en primer lugar, se describirán los condicionantes económicos que han servido de impulso para la creación y desarrollo del clúster de la salud en Colombia (Bogotá) y México (Monterrey); en segundo lugar, por medio de indicadores económicos se identificará la incidencia de los clústeres de la salud en Colombia (Bogotá) y México (Monterrey) en cada una de estas economías; en tercer lugar, se van a comparar las ventajas competitivas que han sido relevantes en el impulso de los clústeres de la salud en Colombia (Bogotá) y México (Monterrey).

Este apartado explicará los diferentes estudios y consensos que existen en el sector del clúster de la salud en Colombia y México, además, aportará teóricamente a los precedentes de estudios académicos en el área de servicios de la salud. Actualmente Colombia que es reconocido como un país de corte extractivista (Mora, 2004) el cual ha fundamentado su economía en la explotación de recursos naturales y cerca de un 35% del PIB se justifica gracias a esta actividad económica según lo señala el DANE, donde la demanda de estos recursos fluctúa ocasionalmente por las diferentes tensiones geopolíticas en el sistema internacional generando cambios constantes en la demanda de éste y generando una mayor afectación en aquellos países que se centran en la exportación e importación de materias primas, como lo mencionan Corden y Neary (1982) “La Enfermedad Holandesa”, la cual hace referencia a la dependencia de producción y exportación de una única materia prima, que en la medida que se afecta la

producción de este recurso debido a factores tanto internos como externos comprometen la economía de este país, siendo esta una clara característica de la economía colombiana que ha promovido la necesidad de nuevas medidas estratégicas que logren potencializar la economía colombiana.

Por otra parte, de acuerdo con la CEPAL (2004), se debe precisar el papel del Estado en la actividad económica y su potestad regulatoria, así como la intervención, y de la necesidad de una adecuada gestión gubernamental en la asignación de recursos en el mercado. En este caso, el papel que ha tenido el sector servicios de la salud, se presenta como una importante alternativa de impulso a la economía colombiana, debido a que ésta no ha alcanzado un sostenimiento económico según lo firma la ANDI “Colombia: Balance 2015 y perspectivas 2016” (2015); puesto que, el Estado se ha centrado en brindar su apoyo al sector minero-energético, más específicamente a la producción y exportación de materias primas el cual ha perdido relevancia (participación) dentro de la economía desde el 2012, debido a la fluctuación de los precios del petróleo dentro del sistema internacional, dando así paso a la necesidad de incentivar el desarrollo de los otros sectores de la economía para un sostenimiento de la misma que permitan hacer frente a tales fluctuaciones.

Así mismo, el Turismo de la Salud en Colombia ha cobrado mayor importancia dentro de la economía debido a que, tan solo durante el 2014 se presentó un incremento del 61% (con respecto al 2012) de personas que deseaban obtener estos servicios de salud, reflejando de esta manera ingresos aproximados de 220 millones de dólares, lo que le ha permitido al Clúster de la salud evidenciar un aumento gracias a diferentes factores como lo son los estereotipos sociales, los cuales son entendidos en términos de Castillo (2013) como una creencia superficial sobre un grupo, en la que todos sus miembros comparten uno o varios rasgos, estos pueden ser de tipo negativos, positivos o neutrales. Tales estereotipos sociales asociados a constructos o prejuicios sociales están estrechamente ligados a los cánones de belleza impuestos por la sociedad moderna y a la necesidad de mejorar su calidad de vida al practicarse procedimientos estéticos.

Así pues, el Turismo de la Salud, entendido como un fenómeno social que consiste en la movilización voluntaria de individuos por motivos de turismo y/o procedimientos quirúrgicos que se llevan a cabo en un país distinto al de su procedencia, ha ido en aumento en Colombia puesto que son más las personas que recurren a los mismos por sus costos asequibles y a la

calidad en cada uno de los procedimientos. En efecto, Colombia es considerado como una alternativa dentro del mercado mundial del turismo de la salud gracias a que ha registrado un crecimiento del 32%, debido al apoyo recibido durante los últimos años por parte del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y el Plan Nacional de Desarrollo (PND) para lograr una mayor productividad al interior de este sector. De acuerdo con Procolombia para el año 2014, se percibió el ingreso de más de 2 millones de extranjeros, cantidad que se vio representada respectivamente en el 0,38% de turistas de salud en la categoría de medicina curativa, el 0,23% para medicina estética, el 0,23% para medicina preventiva y el 2,83% de turistas que se hicieron con los servicios de salud en la categoría de bienestar; lo que significó que el 96,56% restante de los turistas que ingresaron a Colombia para ese año fueron turistas tradicionales según como lo afirma Puente (2015); gracias a la participación y desarrollo del sector de servicios de la salud en Colombia en los últimos años, el gobierno Nacional ha liderado la iniciativa de trabajar conjuntamente con instituciones privadas e instituciones públicas, con el fin de brindar un mayor apoyo al sector de servicios de la salud “clúster de la salud” en el país. De tal forma, de acuerdo con los datos recopilados y contrastados con el economista Michel E. Porter “Los clústers son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interconectadas, que actúan en determinado campo, agrupan a una amplia gama de industrias y otras entidades relacionadas que son importantes para competir. Incluyen, por ejemplo, a proveedores de insumos críticos como componentes, maquinaria y servicios, y a proveedores de infraestructura especializada” (Porter, 1999. p 135).

Los clústers constituidos a nivel internacional han venido afianzando su posición dentro del Sistema Internacional a lo largo de los años, creando un sentimiento de seguridad al interior de la sociedad lo cual ayuda a promover y construir economías en desarrollo, los cuales han iniciado por aspectos básicos cómo mejorar los niveles de educación, cimentarse en nuevas bases acerca de la innovación y capacitación tecnológica para quienes se desempeñarán en el clúster, abrir el acceso a los mercados de capitales y garantizar el buen funcionamiento de las instituciones según lo menciona Porter “en un factor de control que les permite a los países de ingresos medios alcanzar los niveles de una economía avanzada”, como ha sucedido en el caso de Bogotá-Colombia, el cual se ha caracterizado por fortalecer este sector creado en el 2012, mediante la Cámara de Comercio de Bogotá y el Plan Nacional de Desarrollo. Lo anterior, se presenta como resultado del trabajo conjunto tanto de instituciones como de empresarios, incentivando a la participación y promoción del desarrollo del mismo, en la medida que se puedan implementar iniciativas de valor compartido, que de acuerdo a la definición de la

Cámara de Comercio de Bogotá en la sección de clúster de la Salud en Bogotá, hace referencia al valor compartido como las prácticas empresariales que desde su concepción tienen un doble propósito al dar utilidades para la organización y mejora de las condiciones sociales, ambientales y económicas de una población específica relacionada con la empresa.

Para concluir, el sustento bibliográfico empleado en esta revisión permiten entrever que la iniciativa del clúster de salud en Bogotá se gestó debido a los intereses de trabajar de la mano con el liderazgo y apoyo institucional de la CCB en un escenario neutral donde líderes empresariales, el gobierno nacional, entidades de apoyo y miembros de la academia puedan trabajar para incrementar la productividad y competitividad del sector, (Cámara de Comercio de Bogotá, 2015); por otro lado, los referentes académicos empleados en este estudio, carecen de una amplia complementación investigativa en cuanto a la competitividad entre los países que se estudiarán en la misma. Adicionalmente, este trabajo conjunto se fundamenta en el desarrollo y fortalecimiento de cuatro pilares estratégicos, los cuales son: Talento humano, Infraestructura y entorno, Mercadeo y promoción, y la Calidad y seguridad.

Dentro del Sistema Internacional se han enmarcado diferentes clústers de la salud gracias a su calidad; este es el caso del clúster de México (Monterrey), quien en la actualidad posee uno de los clústers más importantes en el mundo debido a la alta demanda. Uno de los factores más influyentes, es la posición geoestratégica de este país, la alta calidad de los servicios brindados y la ayuda ofrecida de entidades que contribuyen con el desarrollo económico y regional.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En la última década, la dinámica del comercio y economía colombiana se ha visto sujeta a cambios que han promovido la necesidad de crear estrategias para mejorar las oportunidades de desarrollo en el sector de servicios, principalmente en los servicios de la salud. De acuerdo con el informe de la ANDI “Colombia: Balance 2015 y perspectivas 2016” (2015), podemos evidenciar un incremento en el sector de servicios de la salud 10,9% para el año 2015; mostrando un crecimiento positivo durante los años 2012 a 2016, en el cual se fundamentará la investigación.

De acuerdo a lo anterior, según el DANE en el periodo de estudio, los servicios de la salud han tomado mayor importancia al registrarse un aumento del 75% por parte de pacientes los cuales han acudido al país gracias al turismo de la salud y han generado ingresos aproximados de 100 millones de dólares, llamando así la atención por parte del Estado frente a la necesidad de implementar políticas que incentiven el desarrollo de éste durante el periodo del 2010-2014 y futuros planes nacionales para el desarrollo del país, ya que no se ha evidenciado un sostenimiento en la economía colombiana durante este periodo frente al aporte de los otros sectores de la economía (Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). Es por tal motivo, que surgió la necesidad de incluir dentro del PND creado por el gobierno durante el 2010-2014, una alternativa para impulsar la productividad y competitividad que promueva el desarrollo del clúster de la salud en Colombia más específicamente en la ciudad de Bogotá, mediante la interconexión de industrias y entidades que permitan un fortalecimiento de estos para competir frente al clúster de la salud en Monterrey, México.

A pesar de que se ha podido evidenciar a lo largo del tiempo que el clúster de la salud de la ciudad de Medellín es uno de los más importantes en Colombia gracias a la cantidad de personas extranjeras que viajan allí, según lo menciona portafolio en su artículo “El turismo de la salud busca crecer más en Colombia” se ha evidenciado que el clúster de la salud en Bogotá ha venido en aumento, gracias a un trabajo en conjunto por parte de entidades públicas y privadas lo cual permite evidenciar según lo menciona la CCB, que el sector salud representa un 5% del PIB de la ciudad de Bogotá, el 3,5% de unidades económicas existentes y genera el 5,1% de empleos de la capital del país, así mismo se ha venido trabajando de forma conjunta por lograr un mayor desarrollo dentro de este sector gracias a una alianza creada desde el 2009 integrada por parte de la cámara de salud de la Andi, el PTP y Proexport , proyecto el cual busca crear un nuevo

sello para Colombia, “Colombia es salud, exportador de servicios y bienestar”, debido a que mediante la integración de diferentes clínicas, se ha recibido cerca de 50.000 pacientes extranjeros que requieren de servicios de salud y además de esto buscan disfrutar de diferentes escenarios turísticos.

El apoyo estatal resulta ser un factor determinante para el fortalecimiento del clúster de la salud en Bogotá, de acuerdo con los estudios realizados por la ANDI en el 2011, el gobierno y otras instituciones como el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo han brindado un mayor apoyo a diferentes sectores de la economía, con el fin de que el desarrollo económico del país no se centre en un solo sector, sino que mediante la diversificación se pueda alcanzar un desarrollo sostenible. Un ejemplo evidente del desarrollo de estos clústeres de la salud se presenta en países como México, los cuales han logrado un reconocimiento internacional gracias al apoyo que han recibido por parte del gobierno e instituciones públicas y privada. Por lo tanto, para alcanzar un desarrollo similar al que posee Monterrey en éste sector, es necesario analizar los mecanismos por los que este ha optado y que puedan ser adaptados al caso colombiano para que logre un desarrollo de éste, en temas de competitividad, productividad y mayor estabilidad económica para el país.

El clúster la salud Monterrey se ha destacado gracias a los precios asequibles, calidad de sus servicios y los avances tecnológicos; además de esto, la magnitud del mercado que posee el país con Estados Unidos y Canadá. El clúster de la salud en Monterrey se caracteriza por su ubicación geográfica la cual resulta ser estratégica debido a que esté limita con la frontera de Estado Unidos; de acuerdo a las estadísticas de inmigración del Departamento de Seguridad Nacional (Department of Homeland Security, DHS) se ha registrado que más de un millón de personas cruzan la frontera para ser atendidos en asuntos de salud.

De acuerdo a lo anterior, esta investigación tiene como fin analizar las ventajas competitivas entre Monterrey y Bogotá en cuanto a los clústeres de servicios de salud, para que no sólo podamos evidenciar cuales han sido los modelos adecuados a la economía mexicana; sino también, cuáles han sido las estrategias exitosas que se pueden replicar para la aplicación en el desarrollo del clúster de Bogotá para que el sector logre tener un desarrollo íntegro y duradero; además, ser reconocido como uno de los clústeres más competitivos a nivel mundial. Por medio de un análisis basado en investigaciones previamente realizadas frente al turismo de la salud, apoyada en datos cualitativos y cuantitativos obtenidos por medio de documentos oficiales,

artículos académicos y textos literarios, se realizará un análisis de las ventajas competitivas de este sector, para identificar fortalezas y oportunidades de mejora para el clúster de Bogotá.

PLANTEAMIENTO DE PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los contrastes y puntos de conexión respecto de las ventajas comparativas que caracterizan los clústers de la salud en México (Monterrey) y Colombia (Bogotá), que deban ser tenidas en cuenta para establecer alternativas de impulso en la competitividad del sector en el caso del segundo?

PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS

El clúster de la salud en Colombia (Bogotá) resulta ser una alternativa importante gracias al auge que han tenido los servicios de la salud y su impacto a nivel internacional. En tanto, una visión comparada con un modelo contextualmente similar, como es el caso de México (Monterrey), facilita la identificación y comprensión de puntos de conexión y contraste que permiten clarificar los alcances de esta industria como una importante alternativa de impulso a la economía nacional; especialmente en tiempos donde se prevé una fuerte crisis económica y de empleo.

OBJETIVO DEL PROYECTO

OBJETIVO GENERAL:

Analizar comparativamente los puntos de conexión y contraste que han caracterizado los modelos de clúster de la salud en México (Monterrey) y Colombia (Bogotá) durante el periodo 2012 y 2016, para así identificar las oportunidades de esta industria como una importante alternativa de impulso a la economía nacional.

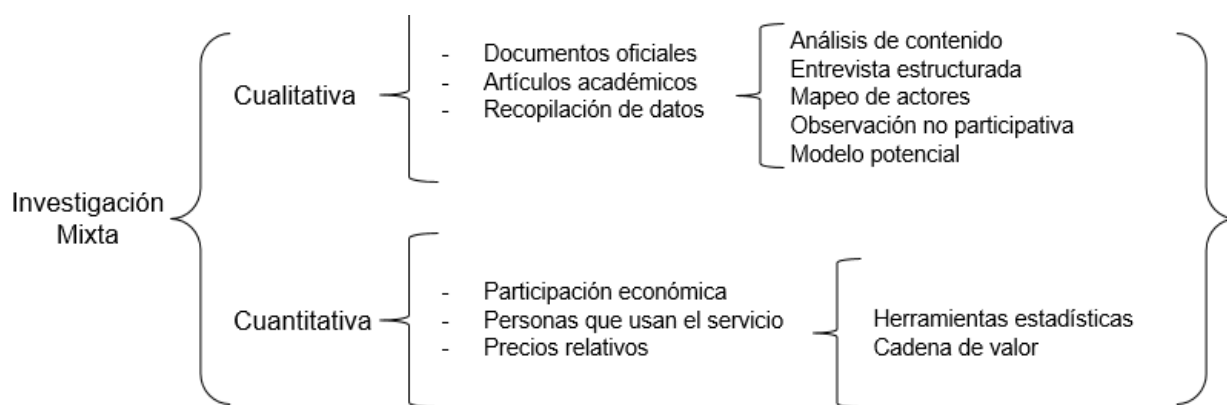
OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Describir los condicionantes económicos que han servido de impulso para la creación y desarrollo de los clústers de la salud en Colombia (Bogotá) y México (Monterrey).
2. Identificar, por medio de indicadores, la incidencia de los clústeres de la salud en Colombia (Bogotá) y México (Monterrey) en cada una de estas economías.

3. Comparar las ventajas competitivas mediante el análisis de la cadena de valor, que han sido relevantes en el impulso de los clústeres de la salud en Colombia (Bogotá) y México (Monterrey).

METODOLOGÍA PROPUESTA

La metodología de la siguiente investigación será de carácter mixto; ésta se realizará mediante la recopilación de datos extraídos de documentos oficiales y artículos académicos, consideradas fuentes primarias y secundarias, en las cuales se evidenciará y se realizará un estudio detallado mediante herramientas estadísticas como diagramas de barras y cuadros comparativos, sobre las diferentes medidas que han adoptado países como México en el clúster de servicios de la salud durante el periodo comprendido entre el 2012-2016, referidos a la participación económica de los clúster de la salud, la cantidad de personas que recurren a estos servicios y los precios relativos por estos servicios en los países anteriormente mencionados; Con el fin de adoptar medidas para alcanzar tal desarrollo, siendo estos un modelo potencial, los cuales puedan ser tenidos en cuenta para lograr un mayor desarrollo en el caso Colombia; gracias a la oportuna recolección de esta información se procederá a desarrollar cada uno de los tres fases en los cuales se podrán ver argumentados los objetivos específico, los cuales permitirán esclarecer qué tipo de factores pueden estar presentes para la comparación de ventajas competitivas en el sector de servicios de la salud: Turismo de la Salud. En la primera fase se hará una revisión de los factores que han tenido relevancia para la creación y el desarrollo del clúster de la salud en Colombia. En la segunda, se procederá a identificar y explicar qué factores y medidas internas han repercutido en el desarrollo del clúster de la salud en países como Tailandia y México; por último, mediante un análisis de los eslabones de la cadena de valor, identificar las ventajas competitivas y factores que han sido relevantes en el desarrollo de los clúster de la salud en países como Tailandia y México, que podrían ser tenidos en cuenta por el Estado colombiano para alcanzar un desarrollo más íntegro y tener mayor reconocimiento en este sector.



(Diagrama elaborado por los autores)

En este apartado se describirán los condicionantes económicos que han servido de impulso para la creación y desarrollo de los clústeres de la salud en Colombia (Bogotá), con relación a la de México (Monterrey). Se pretende analizar comparativamente el clúster de la salud en Colombia (Bogotá) frente al clúster de la salud México (Monterrey). El análisis de la dinámica del clúster de la salud en Colombia, durante el periodo del 2012 al 2016, se realizará mediante un método teórico-descriptivo a partir de la recopilación de información primaria y secundaria acerca del sector de la salud prestada a extranjeros, lo cual permitirá evidenciar de manera comparativa el clúster y los condicionantes económicos que les permiten ser competitivos, mediante un análisis de cada eslabón de la cadena de valor para los servicios de la salud. En el primer capítulo se hará un estudio descriptivo del marco teórico, seguido a esto, se describirán los condicionantes económicos que han servido de impulso para la creación y desarrollo del clúster de la salud en Colombia (Bogotá), apartado que contará con la descripción de los eslabones de la cadena de valor para el clúster de Bogotá. De esta manera se abordará el siguiente apartado que describe los condicionantes económicos que han servido de impulso para la creación y desarrollo del clúster de México (Monterrey), en el cual consecuentemente se describirán los eslabones de la cadena de valor para el clúster de Monterrey. En el segundo capítulo se logrará identificar por medio de indicadores de gestión, la incidencia del clúster de la salud de Bogotá como de Monterrey en la economía local frente a los eslabones de la cadena de valor. En el tercer capítulo se compararán las ventajas competitivas mediante el análisis de la cadena de valor, que han sido relevantes en el impulso del clúster en Bogotá y Monterrey.

1. CAPITULO I. DESARROLLO DE LOS CLÚSTERS DE LA SALUD EN COLOMBIA (BOGOTÁ) Y MÉXICO (MONTERREY): VENTAJA COMPETITIVA Y CADENA DE VALOR.

1.1 TEORÍA DE LA VENTAJA COMPETITIVA, CLÚSTER Y CADENA DE VALOR.

Para comprender la importancia y el rol que juegan los clústers de la salud tanto en Colombia (Bogotá) como en México (Monterrey), es pertinente realizar un estudio comparativo de las ventajas competitivas de cada uno de los clústers para poder describir los condicionantes económicos que han servido de impulso para la creación y desarrollo de los mismos; por esto es preciso soportar la investigación con base a la teoría de la competitividad del economista Michael Porter.

Las ventajas competitivas son características de la empresa o productos que le permiten distinguirse de la competencia y obtener una mayor rentabilidad sobre el promedio del sector industrial, según lo definió Porter en su libro *competitive advantage* publicado en 1985 en el cual se define que:

“la ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados” (Porter, M. 1985)

Para que se pueda lograr una ventaja de competitividad es necesario que la empresa logre generar un valor a largo plazo y que sea sostenible con el paso del tiempo, por lo cual se debe tener en cuenta la capacidad de realizar un producto o servicio a un costo inferior al de los competidores y la diferenciación del producto al de la competencia. De acuerdo a la definición de competitividad anterior señalada por Porter (1985), se puede evidenciar como cada uno de los clústers de la salud son entendidos como concentraciones geográficas de compañías interconectadas, proveedores especializados, proveedores de servicios en un campo particular

que compiten, pero también cooperan; a nivel internacional en términos de la salud, estos establecen un valor diferenciado de sus productos o servicios a el de los demás.

De acuerdo con la teoría postulada por Michael Porter, la competitividad guarda estricta relación con el concepto de valor, precisamente acerca de la cadena de valor la cual suscita la relación del término que es entendido por Porter como un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar el valor al cliente final y a la misma empresa. Por consiguiente, las estrategias empresariales deben estar acompañadas de actividades de valor, las cuales, como su nombre lo indica, son actividades que buscan promover y fortalecer no solo las estructuras organizacionales de la misma, sino también, son fundamentales para poder determinar si una empresa tiene un alto o bajo costo en relación con sus competidores reflejado en el margen con el que estas cuentan.

Gracias a estas actividades de valor, se determina la contribución a las necesidades del comprador y la respectiva diferenciación, por esta razón para poder analizar de manera íntegra la teoría de la competitividad en relación con las dinámicas de los clústers de Colombia (Bogotá) y México (Monterrey). Cabe mencionar que el sector de la salud, en los últimos años ha presentado un crecimiento significativo, el cual ha brindado grandes posibilidades a incursionar de manera efectiva en un mercado con gran potencial, debido a esto, las empresas del sector de la salud, se han visto inmersas en un ámbito de competitividad constante con sus pares, principalmente a causa de la pugna de precios que resulta de las interacciones de las cadenas de valor con tal de que se logre un aumento del margen, los que exponen diferencias que determinan la ventaja competitiva.

A continuación, por medio de un gráfico se ilustran los componentes de la cadena de valor propuesta por Porter (1985), la cual suscita los factores claves que una empresa debe tener en cuenta y debe desarrollar de manera óptima para poder fortalecer su cadena de valor y así lograr mayor ventaja competitiva:

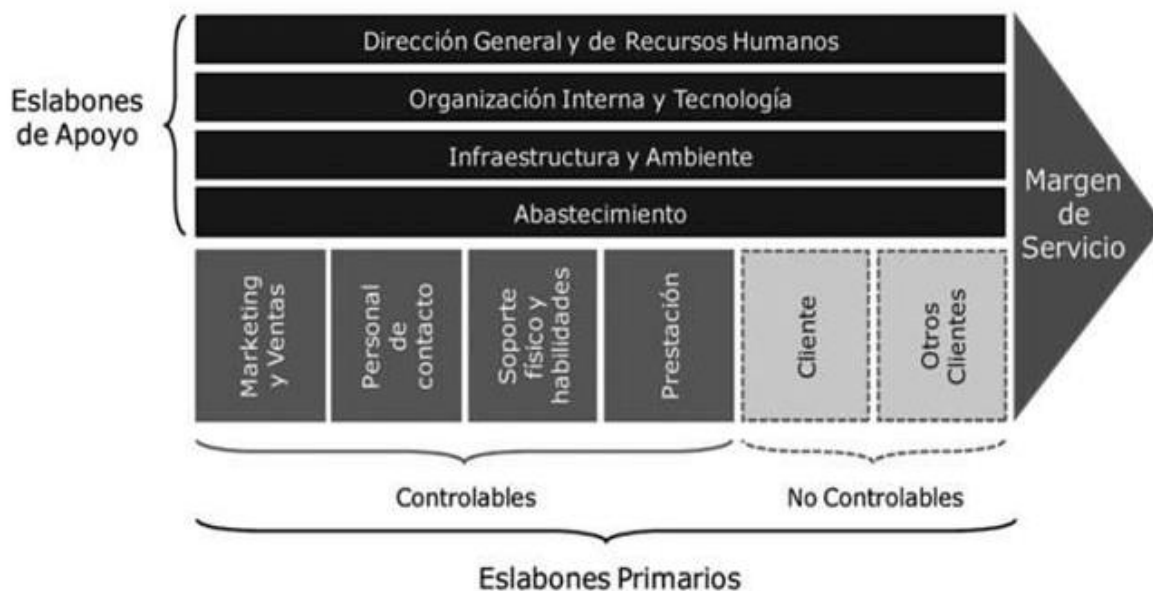


Figura 1. Diagrama cadena de valor - sector servicios

Fuente: Ventaja Competitiva. (Porter, 1985)

Los componentes de la cadena de valor, están estrechamente relacionados con la ventaja competitiva, debido a que una buena implementación de esta puede robustecer las ventajas competitivas en el mercado de la salud. Por esta razón, en términos de Porter se postula un plan para lograr la ventaja competitiva, el cual dentro de las dinámicas del clúster de la salud tanto en México (Monterrey) como en Colombia (Bogotá) tiene gran relevancia para lograr una ventaja comparativa entre estos. En términos de Porter (1985), para que una empresa logre una capacidad real de generar valor a largo plazo su estrategia empresarial debe enfocarse en trazar un plan de ventaja competitiva sostenible en el tiempo, plan que se puede analizar desde las siguientes perspectivas: en primer lugar, el liderazgo en costos, es decir, la capacidad de reducir el costo de producción de un producto a comparación del de la competencia; en segundo lugar, la diferenciación del producto, es decir la capacidad de ofrecer distinción y variedad de productos más atractivos para los consumidores a semejanza de la competencia; por último, el enfoque hacia un nicho de mercado, este factor se atribuye a la consolidación y concentración de un grupo poblacional específico al que se dirigen las estrategias de mercadeo, productos y servicios a ofrecer, debido a que es la especialización en un segmento de mercado que deriva en el perfeccionamiento de un producto dirigido al mismo.

Gracias a la teoría de la ventaja competitiva propuesta por Porter (1985), también se pueden traer a colación su importancia y rol dentro de las condiciones básicas para la formación de clústers, pues es gracias a la ventaja competitiva de las empresas que, al operar de manera simultánea con otros actores del mismo sector, resulta en la formación y desarrollo de los clústers. Estos cuentan en primera instancia con *“las condiciones de los factores”*, condiciones que suscitan la administración de insumos y activos tangibles tales como la infraestructura física, o de manera intangible, como la utilización y control de data, información y sistemas relacionados al sector económico, para de tal forma se pueda aumentar la productividad, eficiencia y calidad de dichos factores, aumentando la ventaja competitiva.

De acuerdo con la condición que menciona Porter (1985), es preciso mencionar que, en segundo lugar, se encuentra *“La estructura de la industria”*, la que se refiere principalmente a la rivalidad y competencia entre empresas que pertenecen a un mismo sector, la que conlleva a la exigencia y mejora de la calidad a la hora de prestar el servicio. Esto da como resultado estrategias de reducción de costos, diferenciación de productos factores claves para una transición empresarial que les instaurarse como líderes de la industria la cual motiva a la evolución de una economía adelantada dentro del sector.

En tercer lugar, se deben tener en cuenta *“las condiciones de la demanda”*, las cuales esclarecen el hecho de que las empresas logren y quieran tener una transición de productos y servicios imitadores y de baja calidad, a una competencia basada en la diferenciación; el mercado extranjero es visto como una oportunidad potencial para las economías de poca productividad las cuales busquen productos que les permitan lograr una diferenciación. La demanda local y exigencia de clientes nacionales son factores importantes que ejercen presión a las empresas para que mejoren de manera íntegra y equilibrada, permitiendo que sea la demanda local la que revele los segmentos del mercado donde las empresas se pueden diferenciar, pues de acuerdo a lo anterior, en una economía mundial la calidad de la demanda local importa mucho más que su tamaño.

Por último, Porter (1985) afirma como condición de formación de los clústers *“la situación de las industrias relacionadas”*, la cual refiere a las implicaciones de reducción de costos de transacción ante el acceso a insumos suministrados por integrantes del clúster. Adicionalmente, abstenerse dentro del clúster reduce significativamente los costos de inventarios, eliminando costos y demoras en la importación y, finalmente, detiene el comportamiento oportunista de los

proveedores que cobran precios demasiado altos y no cumplen con acuerdos y tratos pactados, debido al efecto adverso que tiene un mal desempeño en la reputación que se tenga entre los demás participantes del clúster.

Las estrategias mencionadas anteriormente para aumentar la ventaja competitiva, son de gran relevancia y es por tal motivo que Porter (1985) afirma que las empresas se deben enfocar únicamente en una estrategia, que debe considerarse prioritaria debido a caracterización de la empresa, sector económico y objetivos, con tal de garantizar una ventaja competitiva sustentada en la estrategia. El autor también sugiere a modo de conclusión dentro de la teoría de la ventaja competitiva, aspectos de diferenciación y liderazgo para tener en cuenta que afectan positivamente la obtención de ventaja competitiva, como lo es el caso de los ineficientes planes empresariales por parte de los competidores, carencia de desarrollo tecnológico de los competidores y, por último, fomentar y constituir estrategias coordinadas para el bien común de empresas del mismo corte, con una participación societaria similar en empresas distintas, las que dejan de ser consideradas como oponentes.

En relación con este último punto, se caracteriza y evidencia sucintamente la formación y/o creación de participaciones conjuntas de empresas de un mismo sector conforme se creen estrategias para beneficio de un bien común. Esto resulta en la creación y consolidación de un clúster como método efectivo para obtener una mayor ventaja competitiva, ya no entre empresas de un mismo sector económico, sino entre clúster consolidados en otras ciudades, regiones o países.

2. CONDICIONANTES DEL CLÚSTER DE LA SALUD EN COLOMBIA (BOGOTÁ)

El clúster de la salud en Bogotá es la concentración geográfica de empresas e instituciones especializadas en la actividad económica de servicios de la salud, tales como la medicina general y especializada, la odontología, la investigación y la comercialización de insumos los cuales interactúan entre sí generando desarrollo económico y mejorando la competitividad y rentabilidad. Según datos obtenidos por la Cámara de Comercio de Bogotá (2015), el sector de la salud representa el 5% del PIB de Bogotá, generando el 5.1% de los empleos de la capital del país. Con la tendencia, auge e impacto de la globalización en la última década, al estar inmersos los mercados dentro de un mundo globalizado e interconectado, el clúster de la salud de Bogotá, requiere mayores exigencias en cuanto a parámetros de calidad y eficiencia de prestación de servicios, lo cual se resume en el concepto de ventaja competitiva propuesta por Michael Porter (1985). El clúster de la salud está enfocado en el mejoramiento de la competitividad de las empresas que conforman el clúster de la salud en Bogotá, de tal forma que la estructura productiva no se vea afectada ante la competencia externa y pueda verse afectada por el desarrollo y jerarquía de la competencia.

La accesibilidad del Estado con los actores privados del sector de los servicios de la salud en Bogotá tiene en cuenta diferentes exigencias para alcanzar las condiciones económicas, legales y tecnológicas necesarias para implementar en este sector y lograr ser competitivo frente a otros clústers. En virtud del auge del sector de los servicios en Colombia, como factor económico se basa en la demanda del mercado, el apoyo, planteamiento y ejecución de éste, ha sido encaminado para mejorar la competitividad del clúster de salud en Colombia (Bogotá) aprovechando las ventajas económicas y fortalecimiento de la estructura productiva.

El clúster de la salud en Colombia (Bogotá), se presenta como una oportunidad de desarrollo para el país y la Cámara de Comercio de Bogotá ha sido un actor fundamental para la creación de espacios propicios para que la capital logre desarrollar capacidades para establecer entornos propicios para la inversión, empleo, la concepción de un ambiente oportuno a la innovación, avances tecnológicos, aumento de capital físico, integración de políticas e infraestructura con el fin de alcanzar una mayor competitiva nacional e internacional.

El clúster de la salud de Bogotá se fundamenta en cuatro pilares estratégicos (CCB, 2014), los cuales contribuyen al desarrollo y han contribuido con la estructura y fortalecimiento del mismo. En primer lugar, el talento humano, donde el objetivo es formar personal para la prestación de servicios y desarrollo de actividades para la innovación del mismo; en segunda instancia, se pretende brindar un servicio de calidad contando con un entorno propicio para la atención del cliente lo cual incluye aspectos de una infraestructura adecuada e implementación de tecnología de acuerdo a las expectativas; por último, el mercadeo y promoción, que tiene como objetivo posicionar a Bogotá como referente nacional e internacional de la salud ofreciendo una variedad en el portafolio de servicios e información. (CCB, 2014).

Por otra parte, gracias al proceso de paz que se ha venido dando en los últimos años, se ha repercutido positivamente en el flujo de turistas hacia diversos sectores como la salud. De acuerdo con cifras de Migración Colombia (2017), la tasa de turistas en Colombia crece un 23%, lo que implica que en el año 2016 se registraron 14.339 más visitantes en el país. En cuanto a las ventajas competitivas, se presentan oportunidades como consecuencia de este fenómeno, lo que aumenta el número de turistas que buscan principalmente tratamientos de cuidado dental, cosméticos o tratamientos de bienestar, para lo cual el turista no solo tiene la oportunidad de realizarse alguna intervención, si no que a su vez tiene la oportunidad de disfrutar un viaje al extranjero, teniendo en cuenta que recibirá atención médica más económica y de alta calidad como la que podría recibir en su país de origen (Portal de Inversión Proexport Colombia, 2009). Gracias al turismo médico en Colombia, se permite disfrutar de nuevas experiencias culturales, tanto para el turista como para el ciudadano local, con la posibilidad de comprender y entender nuevas ventajas culturales; incentivando al país a adquirir nuevos conocimientos por otras culturas e idiomas, donde el ciudadano busca afianzar sus conocimientos para brindar un mejor servicio al clúster de la salud.

En términos de Andrade (2010), las dinámicas de los mercados mundiales, han tenido mayor repercusión y han ampliado su portafolio a otro tipo de intervenciones y/o servicios relacionadas con el sector de la salud y la belleza, lo que por ende para Colombia ha sido la caracterización a una escala global como punto de referencia para las personas que desean realizarse procedimientos médicos y estéticas. Por supuesto, esto genera un impacto positivo para el país, teniendo variedad de servicios y procedimientos en diferentes intervenciones médicas de diferentes especialidades.

2.1 CADENA DE VALOR PARA LOS SERVICIOS DE LA SALUD EN BOGOTÁ: ESLABONES DE LA CADENA DE VALOR.

El clúster de la salud de Bogotá ha sido presidido por condicionantes para su constitución en la que desde la política de desarrollo nacional se promueve la conformación del mismo; es decir, que se brinda mayor libertad estatal para la institución del mismo como una herramienta estratégica para el desarrollo de la competitividad del clúster.

2.1.1 Dirección general y Recursos humanos: El clúster de la salud de Colombia-Bogotá, cuenta con la administración y el apoyo institucional de la Cámara de Comercio de Bogotá, integrada por prestadores de servicios de salud como clínicas, hospitales, compradores de servicios de salud como EPS, medicinas prepagadas y compañías de seguros, proveedores de insumos, dispositivos, tecnología, equipos, medicamentos y servicios especializados.

2.1.2 Organización interna y tecnológica: Desde el año 2014 con la creación y constitución del clúster de la salud en Bogotá, la innovación en infraestructura e instrumentos para fortalecer y mejorar el servicio ha sido notable, hasta el año 2016 el clúster de la salud, cuenta con: 205 actores participantes (incluyendo proveedores, hospitales, clínicas entre otros), más de 14.000 camas hospitalarias, cuenta con una alta calidad de profesionales, y año tras año han logrado el crecimiento de este, viéndose reflejado en el incremento de productividad. es decir, como menciona Porter (1985) el crecimiento va en función del aumento de bienes y servicios, es necesario utilizar herramientas y equipo para su producción. De acuerdo con lo anterior, podemos decir que el clúster de la salud en Colombia – Bogotá, con la innovación e inversión que realiza, puede llegar a alcanzar la competitividad frente a otros países, porque esta inversión garantiza su crecimiento y productividad en los servicios que presta, al igual que en la formación de capital humano con una alta calificación y formación.

2.1.3 Infraestructura y ambiente: El clúster cuenta con 110 empresas vinculadas, las cuales participan activamente en proyectos y acciones que se realizan en función y beneficio del sector de la salud. El portafolio de empresas con las que cuenta el

sector de servicios de salud Bogotá, cuentan con una ubicación estratégica alrededor de las zonas más importantes de salud en Bogotá. Entre estas empresas se encuentran clínicas asociadas como:

- Avances terapéuticos ips S.A.S: prestación de servicios de apoyo terapéutico
- Cuidarte tu salud S.A.S: servicios de salud
- Cuidado integral de enfermería cien: enfermería domiciliaria
- Dental evidencie odontología especializada S.A.S: clínica odontológica
- Grupo de odontología especializada S.A.S: servicios de odontología especializada
- Pedimedical center cia S.A.S: podología
- Servitraumax S.A.S: medicina regenerativa y células madres
- Avances terapéuticos ips S.A.S: prestación de servicios de apoyo terapéutico
- Cuidado integral de enfermería cien: enfermería domiciliaria
- Wilson Giovanni medina: salud pública
- Coomeva eps
- Clúster fooding: gestión del talento humano a partir del diseño de estrategias lúdicas, creativas, participativas y descriptivas que fortalezcan la potencialización de talentos y optimización de la calidad de vida de las personas para transformar relaciones, situaciones y espacios dentro y fuera de las organizaciones.

2.1.4 Abastecimiento. El clúster de la salud de Bogotá, cuenta con proveedores asociados a los instrumentos y herramientas necesarias para las intervenciones como:

- E-takeoff S.A.S: desarrollo de aplicaciones móviles y software
- Inceb S.A.S: venta de equipo y repuestos médicos
- Colegio colombiano de instrumentación quirúrgica: expedición de tarjetas profesionales
- Kamex international S.A.S: manufactura y distribución de dispositivos médicos
- Lifenanotech S.A.S: comercialización de dispositivos médicos
- Producción y gestión S.A.S: diseño, desarrollo, fabricación y acondicionamiento de dispositivos
- Construcciones planificadas S.A: construcción
- E-takeoff S.A.S: desarrollo de aplicaciones móviles y software
- Inceb S.A.S: venta de equipo y repuestos médicos

- 2.1.5 Cómo se han dado a conocer:** El clúster de la salud en Colombia está siendo reconocido a nivel mundial, gracias a la oferta de precios competitivos. Según cifras de Proexport (2015), Colombia ofrece del 60% al 70% de los precios más bajos de tratamientos médicos, con la mejor calidad en comparación con Norteamérica.
- 2.1.6 Redes:** El clúster de la salud de Bogotá, con la unificación e integración del sistema de salud, junto a otras entidades han permitido que el clúster se fortalezca. Según el doctor Boris Garro, médico reumatólogo de la Universidad de Ciencias Aplicadas del Perú, el clúster de la salud y su integración del sistema en redes, proporciona que cada hospital no esté combatiendo por los pacientes con las entidades. Por esta razón, hace que el sistema sea más completo y competitivo frente a otros, puesto que, con la red, cuenta con más unidades especializadas que buscan eficacia y lograr captar más pacientes y mejora del servicio.
- 2.1.7 Cantidad de personas que han usado el servicio:** Los servicios de la salud en Colombia según datos de Pro Colombia (2015), ha venido en un crecimiento constante, generando una participación en el PIB del 3.4%, lo que es un porcentaje considerablemente alto. Asimismo, la cifra de turistas según el diario La República (2015), indicó que fueron más de 41.000 pacientes atendidos que le dejaron al país US\$145 millones. Dadas las cifras, se puede ver como la salud ha tenido un auge tal como se observa en la gráfica, donde se puede ver la cantidad de personas que vienen al país desde el año 2013 a realizarse procedimientos médicos, impulsados por la calidad y buen servicio de las intervenciones que se realizan. Estadísticas de Migración Colombia (2014), registró aumentó el 86% el ingreso de extranjeros con motivo de tratamientos médicos.

3. CONDICIONANTES DEL CLÚSTER DE LA SALUD EN MÉXICO (MONTERREY).

El auge masivo de hospitales privados está aumentando drásticamente a nivel internacional y, por tal motivo, estos han venido desarrollado nuevas estrategias para aumentar el nivel de turismo médico contando con el apoyo gubernamental y privado para que los clústers de la salud sigan creciendo. El panorama internacional del turismo médico permite evidenciar que la ciudad de México se ha destacado en el campo del turismo de la salud al menos hace tres décadas y se ha evidenciado en la actualidad los flujos constantes de extranjeros hacia este país gracias a diferentes aspectos culturales y de innovación para mejorar su competitividad. Esto les permite lograr un mayor reconocimiento es aspectos de infraestructura, variedad de procedimientos, hospitalidad, seguridad y relación costo calidad. De acuerdo a la Organización Pacientes sin Fronteras, en 2012 México se posicionó como el segundo país de destino de turismo médico a nivel mundial, solo detrás de Tailandia.

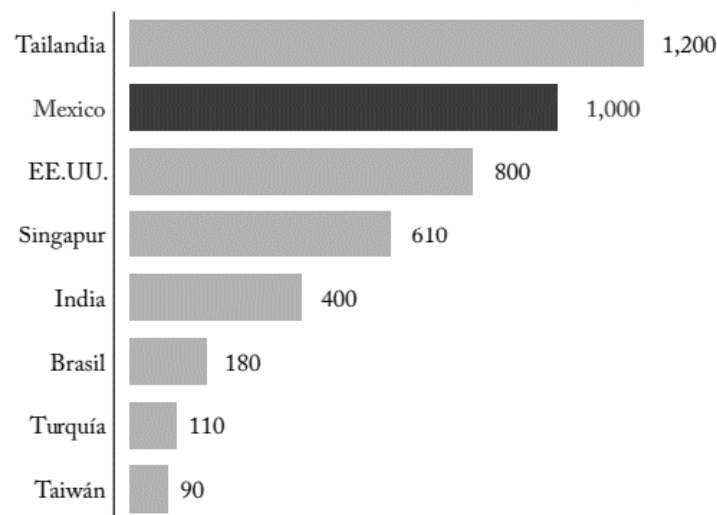


Figura 2. Principales destinos de Turismo Médico

Fuente: Patients Beyond Borders, 2012

Gracias al desarrollo del turismo médico en México, este país es considerado como el segundo destino a nivel mundial gracias a que atrae aproximadamente un millón de pacientes extranjeros por año y ser considerado la primera opción de ciudadanos norteamericanos y canadienses. Al darse esta situación, la entrada de pacientes a México varía entre un 36 a 89 por ciento y en Tailandia varía de un 30 a 93 por ciento de acuerdo con la información de ProMéxico (2013).

PAÍS	RANGO DE AHORROS EN PROCEDIMIENTOS MÉDICOS	HORAS DE VIAJE	
		MÍNIMO	MÁXIMO
Colombia	55%-92%	05:00	08:40
Costa Rica	44%-89%	04:00	06:45
India	50%-97%	14:10	19:40
Israel	19%-86%	11:50	16:40
Jordania	14%-91%	12:00	18:10
Corea del Sur	50%-85%	13:20	15:00
<i>México</i>	<i>36%-89%</i>	<i>02:40</i>	<i>05:20</i>
Tailandia	30%-93%	19:40	21:40

Figura 3. Comparativos de Ahorro en Procedimientos Médicos por país

Fuente: ProMéxico (2013) con datos de Medical Tourism Association

La ola de turistas médicos a México ha venido incrementándose año tras año. En el 2009 se gastaron cerca de 60.000 millones de dólares en turismo médico fuera de cada país exportador de turismo médico. Durante el 2012 la cifra alcanzó 80.000 millones de dólares de los cuales México captó 122 millones de dólares en 2009, y para 2010 la cifra aumentó a 304 millones de dólares evidenciando un incremento del 150 por ciento.

La industria del turismo de la salud en México (Monterrey) se ha caracterizado por el desarrollo de ciertos sectores dentro del turismo de la salud a lo largo del tiempo, los principales campos de especialización son la angioplastia, Bypass coronario, reemplazo válvula de corazón, acondicionamiento de cadera, reemplazo de cadera y reemplazo de rodilla según menciona ProMéxico (2013).

El turismo médico en México se ha diferenciado en gran medida por los costos operativos y los altos costos de las pólizas médico-civil, ya que estos en Estados Unidos son muy elevados y, debido a esto, se dan costos mucho más elevados de los medicamentos, implementos y accesorios. Esta situación se incrementa con la cantidad de intermediarios desde el lugar de fabricación y el cual recae sobre el usuario final. Otro de los aspectos a los cuales se deben los altos costos de realizarse procedimientos médicos en EEUU a comparación de México, están relacionados con el aspecto tanto de las pólizas, como de las remuneraciones salariales entre estos dos países en materia del sector de la salud y los costos de educación en cada uno de estos.

De acuerdo a un estudio realizado por la Universidad de Guadalajara “las pólizas de responsabilidad médica, en Estados Unidos un ortopedista debe pagar 60 mil dólares al año mientras que en México la cantidad es de 600 dólares anuales” (Real, C. 2012. pp.68),

Otro factor relevante se refiere a las remuneraciones salariales, pues lo que en EEUU recibe una enfermera por un año, es la remuneración que podrá recibir un especialista en México que es aproximadamente de 60 mil dólares. Respecto al factor referido al costo de la educación, la carrera de medicina en Estados Unidos resulta ser una de las más caras, lo cual ha de repercutir en el momento en que los estudiantes finalicen sus estudios cuando deberán asumir grandes deudas y, por tal motivo, se dará la relación de la deuda a asumir, las remuneraciones salariales, las pólizas y los costos de los procedimientos sobre el usuario final.

México se ha destacado de forma continua en este campo del turismo de la salud gracias a sus políticas y certificaciones internas Sistema Nacional de Certificación de Establecimientos de Atención Médica (SNCEAM), como medida inicial para luego lograr un reconocimiento a nivel internacional en atención médica global por la Joint Commission International, entidad que se encarga de certificar la atención médica a nivel internacional. Todos estos aspectos implementados por México permiten que los índices de competitividad señalados por Porter, se hagan visibles debido a que han ido mejorando la calidad de sus servicios teniendo en cuenta desde el factor inicial en temas de educación como se pudo observar anteriormente. A partir de allí se pueden observar los temas de la calidad y costos del servicio y demás implicaciones que permite aminorar los costos y, por consiguiente, mejorar los índices de entrada de extranjeros a su país para recibir un servicio igual o mejor al que reciben en sus países.

3.1 CADENA DE VALOR PARA LOS SERVICIOS DE LA SALUD EN MONTERREY: ESLABONES DE LA CADENA DE VALOR

3.1.1 Dirección general y Recursos humanos: El clúster de la salud de México-Monterrey desde el 2005 se ha centrado en la búsqueda por agrupar entidades públicas y privadas mediante una gestión realizada por el consejo ciudadano de servicios médicos de Monterrey (CEPAL.2011). Este tiene como propósito promover sus servicios de salud a pacientes tanto nacionales como internacionales dentro de un marco de alta calidad basado en: tecnología, talento humano, costos accesibles, compromiso y un trato cálido.

3.1.2 Organización interna y tecnológica: Actualmente este clúster ha sido de gran trascendencia debido a la notable innovación en su infraestructura hospitalaria mediante inversiones en equipos de alta tecnología, administración y operación hospitalaria (interna) con altos estándares de calidad, gracias a la inversión extranjera directa por parte de la empresa de capital holandés International Hospital Corporation (ICH). Esta última opera en América Latina desde 1992 bajo el nombre de Centro Internacional de Medicina (CIMA), con la visión de las facilidades hospitalarias en cuatro hospitales de México (Hermosillo, Chihuahua, Puebla y Monterrey).

De acuerdo con Carlos Arceo (2012), en su texto “México un destino de clase mundial para el turismo médico”, si México desea destacarse debe aprovechar las iniciativas tanto de entidades públicas como privadas para garantizar la calidad y el éxito en cada uno de los tratamientos que se practican allí. Por tal motivo se deben tener en cuenta aspectos en primera medida como ofrecer tecnologías médicas de última generación; y, segundo, contar con instalaciones de calidad y disponer de especialistas (médicos-enfermeras) calificados y con calidad humana. El gobierno, por su parte, debe impulsar la promoción del turismo médico a nivel nacional e internacional. Por otro lado, debe hacer énfasis en los Estados Unidos y Canadá como sus mercados principales. Por último, garantizar la seguridad en el país con atención especial en las ciudades que destacan por su infraestructura médica, así como promover incentivos para los puntos donde se enlazan los sectores turísticos y de la salud (agencias, transporte, congresos).

3.1.3 Infraestructura y ambiente: La ubicación geoestratégica del clúster de México (Monterrey) ha sido trascendental y beneficiosa para aumentar la demanda de sus servicios junto a aspectos como la calidad brindada, los tratamientos prestados y los costos asequibles en comparación a otros países que también se destacan en este servicio. En cuanto a la demanda de ciudadanos norteamericanos (EEUU – Canadá), de acuerdo a ProMéxico (2013), México atrae aproximadamente más de un millón de pacientes extranjeros, principalmente de origen hispano de estados como California, Arizona y Texas, por tal motivo la necesidad de la presencia de entidades públicas y privadas en el desarrollo de inversiones en los diferentes centros hospitalarios. Durante el año 2011 según ProMéxico (2013), México contaba con un personal médico de 71.717 personas y un total de 85.760 personas entre paramédicos, enfermeras y personal administrativo, las entidades de salud privada contaron con 13 mil consultorios, 4.882 quirófanos, 1.344 unidades de cuidados intensivos, 883 consultorios de análisis clínicos y 91 hospitales privados y universitarios para la atención tanto de los pacientes locales como para quienes recurren a México para practicarse procedimientos.

3.1.4 Abastecimiento: De acuerdo con ProMéxico (2016), el clúster de salud de Monterrey trabaja de manera integral y coordinada con empresas tanto del sector público como privado local para poder así abastecer por medio de licitaciones y contratos a las clínicas pertenecientes al mismo, medida en la cual bienes de primera necesidad para realizar los procedimientos quirúrgicos e incluso tecnológicos están asociados al abastecimiento local. Lo anterior de la mano incluso de universidades e instituciones pertenecientes a la academia, brindando mayor apoyo y recursos para los procedimientos llevados a cabo por las clínicas pertenecientes al clúster de salud de Monterrey.

3.1.5 Cómo se han dado a conocer: Gracias a la alta calidad en cada uno de sus procedimientos, a su estratégica ubicación geográfica, costos, calidez de su personal y apoyo de entidades públicas y privadas, el clúster de la salud de Monterrey es el segundo destino a nivel mundial de acuerdo a *Patiens Beyond Borders*. La Asociación Nacional de Hospitales Privados es una de las principales entidades que busca mantener una presencia sólida y unificada, mediante la actualización de

herramientas y transferencia de conocimiento de cada una de las diferentes unidades médicas.

Estado	Ciudad	Unidades médicas	Estado	Ciudad	Unidades médicas
Guanajuato	León	Clinica Cer	Baja California	Tijuana	SIMNSA
		Hospital Siena			Centro Médico Excel
		Grupo V.O			Hospital Ángeles de Tijuana
		Hospital Ángeles León			CODET VISION INSTITUTE
		Hospital Aranda de la Parra			Vita Spa Tijuana
		Hospital de la Luz			Protegenecell
		Quality Dent			Cosmed
		Medica Campestre			Serena Senior Care
		Hospital Ángeles del Carmen GDL			Hospital y Centro Médico Del Prado
		Hospital Bernadette GDL			Almater
Guadalajara	Guadalajara	Hospital México Americano GDL	Mexicali	Mexicali	Hospital de la Familia
		Hospital Siloé GDL			Hospital Hispano Americano
		Hospital San Javier GDL			Hospital de la Mujer
		Sanatorio San Francisco de Asís			CIMA Chihuahua
		Hospital Lomas Providencia			CIMA Chihuahua
Jalisco	Zapopan	Centro Medico Puerta de Hierro Centro	Chihuahua	Chihuahua	Clinica Cumbres
		Hospital Real San Jose			Centro Oncológico de Chihuahua
		Centro Medico Puerta de Hierro Centro			Hospital Angeles Ciudad Juárez
Tlajomulco de Zuñiga	Tlajomulco de Zuñiga	Centro Medico Puerta de Hierro Centro Sur	México D.F	México D.F	Star Medica Ciudad Juárez
		Centro Medico Puerta de Hierro Centro Sur			Médica Sur
		Centro Medico Puerta de Hierro Centro Sur			Centro Médico ABC
		Centro Medico Puerta de Hierro Centro Sur			Hospital Ángeles del Pedregal
					Hospital Español

Figura 4. Asociación de Clínicas

Fuente: ProMéxico (2013)

3.1.6 Redes: Esta unificación al interior de las instituciones, junto a la asociación a diferentes aseguradoras y demás entidades, le ha permitido a México obtener un mayor reconocimiento, puesto que países con un mayor desarrollo cuentan con pólizas que les permiten a sus clientes recibir tratamientos médicos en otros países bajo una alta calidad y cuidados especializados pos tratamiento en spas para garantizar una mejor recuperación a sus pacientes.

Aseguradoras	País
Aetna	Estados Unidos
Blue Cross and Blue Shield	Estados Unidos
Coventry Health Care	Estados Unidos
Humana	Estados Unidos
Kaiser Permanente	Estados Unidos
Unicare	Estados Unidos
UnitedHealth Group	Estados Unidos
Allianz Life Insurance Company of North America	Canadá
RBC Life Insurance Company	Canadá
AXA	Reino Unido
Bupa	Reino Unido

Figura 5. Aseguradoras con Pólizas Internacionales

Fuente: ProMéxico (2013)

3.1.7 Cantidad de personas que han usado el servicio: Gracias a la alta calidad, los costos asequibles y las afinidades culturales, México se ha convertido con el paso de los años en uno de los países que recibe mayor cantidad de turistas de la salud, principalmente norteamericanos según lo menciona Carlos Arceo en su texto México un Destino de Clase Mundial para el Turismo Médico: “En la actualidad, unos 80 mil pacientes extranjeros se trasladan cada año para atenderse en hospitales y clínicas mexicanas por los que invirtieron en gastos de póliza 220 mil dólares”. Y estas cifras irán en aumento, debido a aspectos de cobertura médica y proyección de vida:

“El primero es el de los 50 millones de estadounidenses que carecen de cobertura médica, poco más del 15% de la población. El otro incluye una proyección a 30 años, periodo en el que 100 millones de estadounidenses se jubilarán y no tendrán acceso a los servicios de salud en su propio país, debido a los elevados costos” (Arceo. C, 2012. P.18).

Estas cifras también irán en aumento de acuerdo a las proyecciones estimadas, como consecuencia principalmente de las innovaciones realizadas por parte de las entidades públicas y privadas para robustecer la infraestructura y mejorar la calidad de servicio.

En conclusión, de acuerdo a la demanda que a lo largo de los años este mercado ha representado progresivamente, que países como México de la mano del gobierno y clínicas privadas, logren desarrollar y posicionar a nivel internacional clústers enfocados al sector de la salud que han permitido suplir la demanda de éste como lo es el clúster de la salud en la ciudad de Monterrey. Adicionalmente, teniendo en cuenta que México comparte gran territorio fronterizo con Estados Unidos y este consecuentemente con Canadá, ha motivado a que extranjeros viajen a ciudades como Monterrey donde los servicios de salud respaldados por el clúster tengan una relación más baja de precios y servicios complementarios como recuperación en hoteles reconocidos, logrando que estos se hagan con los servicios de salud a un menor precio a comparación de sus países de origen, donde los mismos procedimientos pueden llegar proporcionalmente más costosos. El clúster de salud de Monterrey se ha caracterizado por implementar tecnología de punta en sus procedimientos e instalaciones especializadas para garantizar un mejor servicio. De ahí que ha logrado potencializar la cantidad de procedimientos

médicos y estéticos en primera instancia por parte de clínicas privadas y luego, en conjunto con entidades gubernamentales, sirvieron de impulso para la creación del clúster de salud de la ciudad de Monterrey con el fin de no sólo atender la demanda del mercado, sino también consolidar los servicios de la salud como un óptimo revulsivo para la economía de la ciudad.

Por otra parte, el modelo extractivista de la economía colombiana y el proceso de paz han repercutido significativamente en el incremento de la demanda de los servicios de salud en ciudades industrializadas tales como la capital Bogotá. Debido a esto, en primera instancia los servicios de la salud se presentan como una oportunidad de diversificación de la economía, pues en pro del desarrollo del sector de los servicios, y la acogida que este ha tenido a lo largo de los años por parte de ciudadanos tanto nacionales como extranjeros, ha servido impulso para la creación y desarrollo del clúster.

Paralelamente, el proceso de paz que desde el año 2012 se ha venido llevando a cabo en Colombia, ha visibilizado al país dentro de una escala global, de manera tal que con cifras de Migración Colombia (2017), la tasa de turistas en Colombia creció un 23%, lo que implica que en el año 2016 se registraron 14.339 más visitantes en el país, siendo uno de los años con mayor afluencia de turistas en el país. Consecuentemente, se incrementaron los procedimientos médicos en la capital por tal motivo. Adicionalmente, según la Cámara de Comercio de Bogotá (2014), el clúster de la salud en la ciudad de Bogotá se ha generado de una manera natural, propiciada por el entorno económico de la capital, que permite sentar las bases para la conexión entre empresas y así mismo crear complementariedades y sinergias entre clínicas privadas e instituciones gubernamentales tales como la misma CCB, lo que ha servido de impulso para potencializar el desarrollo y fortalecimiento del mismo conforme a la prestación de servicios y adquisición de equipos tecnológicos que respondan de manera especializada con la demanda de los procedimientos médicos que atienden las clínicas del clúster.

4. CAPITULO II. INDICADORES DE GESTIÓN QUE IDENTIFICAN LA INCIDENCIA DE LOS CLÚSTERS DE LA SALUD BOGOTÁ Y MONTERREY

En este apartado se identificará por medio de indicadores de gestión, la participación y comportamiento de los eslabones de la cadena de valor propuesta por el autor Porter (1985), permitiendo analizar los puntos de conexión y de contraste con los que cuentan los eslabones de las cadenas de valor de los clústers de Colombia (Bogotá) y de México (Monterrey).

4.1 ESLABONES DE CADENA DE VALOR CLÚSTER DE SALUD COLOMBIA (BOGOTÁ)

4.1.1 Dirección general y recursos humanos.

- Apoyo y respaldo gubernamental: El gobierno colombiano por medio de la Cámara de Comercio de Bogotá para el año 2012 dio inicio a la creación del clúster de salud de Bogotá, el cual ha beneficiado en gran manera al conjunto de clínicas que lo conforman y en mayor medida a los clientes que en estas se realizan procesos médicos. De acuerdo con el impulso y desarrollo del clúster, la CCB brinda información y contactos propicios para que las clínicas pertenecientes a este sector puedan tener mayor impacto en el mercado y sobre todo puedan trabajar conjuntamente para robustecer el sector de los servicios en la economía colombiana. Instituciones como Proexport, Sena, Min Tic, Min Salud, Red Clúster, entre otras, también contribuyen en el desarrollo y promoción del clúster, sin embargo, no de manera significativa como la CCB, debido a que es completamente liderado por esta que tiene como objetivo que: “en 2025 el Clúster de Salud de Bogotá se habrá consolidado como el más competitivo y sostenible de Latinoamérica, destacándose por sus altos estándares de calidad y seguridad, en todos los niveles de atención.” (CCB, 2014).
- Clínicas zonas franca: El clúster de salud de Bogotá actualmente cuenta con un número de 74 clínicas participantes, de los cuales en Bogotá solamente la clínica “Los Rosales”, dentro del clúster es considerada zona franca desde el año 2014. Dicho esto, la clínica mencionada anteriormente es la que mayor presencia y aporte representa para el clúster, pues, la tecnología, instalaciones y beneficios que brinda

esta clínica a los clientes por el hecho de ser zona franca, la cual refiere a exención de impuestos de productos utilizados en los procedimientos médicos, la convierte en el pilar de este clúster en Bogotá.

- Sinergia clínicas privadas y públicas: En el clúster de salud de Bogotá, si bien participa de manera activa incluso como promotora la CCB, este clúster está conformado en su totalidad por clínicas completamente privadas según lo afirma la CCB (2014). Si bien en Bogotá existe dentro del sistema de salud clínicas administradas por las diversas Entidades Prestadoras de Salud (EPS) tanto privadas como públicas, estas en primera instancia no cuentan con las instalaciones adecuadas para realizar procedimientos médicos y estéticos constantes, habitaciones adecuadas para la etapa posoperatoria, insumos e instrumentos tecnológicos, entre otros, lo que ha conllevado a que una entidad pública como lo es la CCB incluya dentro del clúster únicamente clínicas privadas que pueden garantizar y cumplir con los estándares de calidad internos que caracterizan al clúster.

4.1.2 Organización interna y tecnología.

- Tecnología de punta “Da Vinci XI”: La tecnología es un factor determinante en términos de ventaja competitiva según lo afirma Porter (1985), debido a esto dentro del clúster de Bogotá por parte de la CCB se promueve la utilización e implementación de nuevas tecnologías en procedimientos quirúrgicos que mejora la calidad, eficiencia, precisión, entre otros. Da Vinci XI, es “un asistente de cirugía robótica que imita los movimientos del cirujano” (Durán, E. 2017). Adicionalmente este asistente tiene beneficios tales como “reducir el riesgo de infección, hay menor pérdida de sangre y se produce una disminución del dolor y de la analgesia para los pacientes.” (Durán, E. 2017). No obstante, de acuerdo con la CCB (2014) en Colombia sólo existen 4 clínicas que cuentan con este sofisticado asistente, los cuales 2 se encuentran en Bogotá, uno perteneciente a una clínica pública y el restante le pertenece a la clínica “Los Nogales” siendo la única dentro del clúster de salud que cuenta con este dispositivo.
- Uso de tecnología nacional: Varias clínicas pertenecientes al clúster de salud de Bogotá cuentan con dispositivos y artefactos tecnológicos que soportan los

procedimientos quirúrgicos. No obstante, tal tecnología es importada principalmente de Estados Unidos, Europa y Asia, la cual es más confiable y en el mayor de los casos más barata (Cuervo, L. Comunicación personal. 9 de mayo 2018) lo cual afirma la directora de recursos humanos perteneciente a filial del clúster de salud de Bogotá.

- Política de adscripción a médicos: Un método efectivo para poder potencializar y tener provecho máximo de las instalaciones, es poder brindar estos espacios frente a ciertas cláusulas legales a médicos adscritos, los cuales prestan sus servicios profesionales en procedimientos médicos y estéticos por medio honorarios adicionales que se le cobran a los pacientes luego de haberse realizados dichos procedimientos. Este método caracteriza el clúster de salud de Bogotá, debido a que son estos médicos quienes también atraen pacientes extranjeros que han conocido por su trayectoria profesional, esta estrategia de acuerdo con Porter (1985) repercute en ventajas competitivas.

4.1.3 Infraestructura y ambiente.

- Adecuadas instalaciones del posquirúrgico: El servicio y acompañamiento que se le presta al cliente luego de los procedimientos médicos o quirúrgicos, juega un rol importante en el desarrollo del clúster, debido a las experiencias de los pacientes, el clúster obtiene mayor visibilidad dentro del mercado siendo factor de ventaja competitiva (Porter. 1985). Debido a esto el clúster de salud de Bogotá cuenta con 14.000 camas hospitalarias (CCB, 2014), y algunas clínicas con 112 habitaciones tipo suite que acompañan el proceso de recuperación del paciente (Cuervo, L. Comunicación personal. 9 de mayo 2018).
- Apoyo de instituciones locales: La CCB como ente oficial de la creación y administración del clúster de salud ha estrechado alianzas con instituciones locales que promueven los servicios del sector de la salud en otros sectores económicos, tales como la Alcaldía, Red Clúster, la ANDI, ICONTEC internacional como liado extranjero, Invest in Bogotá, entre otros, (CCB. 2014). Éstos buscan brindar facilidades y visibilidad al clúster por medio de la sinergia tanto de empresas públicas como privadas en temas de marketing e inversión en pro del clúster.

- Cercanía fronteriza al mercado demandante: Colombia está ubicado al sur del continente americano, el cual colinda con Estados que en su mayoría no acceden a servicios de la salud en la capital tal y como se esperaría afirma Fedesarrollo (2014). El mercado potencial del cual derivan la mayor cantidad de pacientes que se realizan procedimientos médicos y quirúrgicos en Colombia son provenientes de colombianos residentes en Estados Unidos que representa un 31%, ciudadanos estadounidenses 9% y el Caribe 21% principalmente, por lo que se encuentra geográficamente retirada de estos. Sin embargo, el factor geográfico no ha impedido que el clúster se vea afectado, pues la visita de extranjeros de acuerdo con Migración Colombia (2017) ha incrementado considerablemente gracias a factores internos del país tales como el proceso de paz.

4.1.4 Abastecimiento.

- Contratación proveedores locales: Dentro del clúster de salud en Bogotá, cada clínica es autónoma de realizar sus respectivas contrataciones referente a proveedores de insumos, pues de acuerdo con la CCB (2014) con el clúster de salud están asociadas diversas compañías privadas y entidades públicas que apoyan los distintos procesos que llevan a cabo las clínicas pertenecientes al clúster. Debido a esto, y de acuerdo con la directora de recursos humanos perteneciente a filial del clúster de salud de Bogotá (Cuervo, L. Comunicación personal. 9 de mayo 2018), cerca del 92% de las clínicas trabajan con casas de ventas como proveedores en la ciudad de Bogotá, únicamente para la adquisición de equipos médicos básicos y de bajo costo tales como guantes, tapa bocas, jeringas, entre otros.
- Importación para el abastecimiento de insumos: De igual modo, debido a la demanda de procedimientos médicos y estéticos en las clínicas pertenecientes al clúster de salud de Bogotá, estas constantemente buscan estar a la vanguardia frente a procedimientos y artefactos tecnológicos que apoyen la eficiencia de dichos procedimientos. Así las cosas, insumos desde implantes hasta equipos robóticos según lo afirma la directora de recursos humanos perteneciente a filial del clúster de salud de Bogotá (Cuervo, L. Comunicación personal. 9 de mayo 2018) son totalmente importados, pues en países como Estados Unidos se maneja tecnología de punta frente artefactos e insumos modernos que complementan y mejoran la

calidad de los procedimientos realizados, siendo este país también, el principal socio comercial de las clínicas pertenecientes al clúster con los recursos necesarios para hacerse con estos productos importados.

4.1.5 Cómo se han dado a conocer.

- Capacidad de clúster para generar valor: Dentro de la teoría de la “*ventaja competitiva*” (Porter, M. 1985) existen tres factores determinantes que en conjunto o individualmente logran crear una ventaja competitiva, entre estos factores se analiza la capacidad del clúster de salud de Bogotá para generar valor, el cual hace referencia a las estrategias lideradas por la Dirección General suscita en la cadena de valor, las cuales aportan significativamente al valor con el que cuenta este clúster. De acuerdo con esto, según Red Clúster (2013) *la articulación* permite que se cohesionen los agentes pertenecientes al sistema de salud bajo un mismo objetivo, que de acuerdo con el Programa de Transformación Productiva para el año 2025, Colombia contará con 2.8 Millones de visitantes conforme al turismo médico, lo cual representará para este sector un ingreso de USD 6.300 Millones. Así, conforme con la visión y desarrollo del clúster “*Colombia será reconocida como uno de los líderes mundiales en Turismo de Salud, con base en una propuesta de valor de costos competitivos, alta calidad e innovación en la prestación de servicios*” (PTP. 2016). Adicionalmente, a este objetivo que conlleva a la creación de valor se suman aspectos de suma importancia tales como el *Fortalecimiento de los eslabones de la cadena de valor, Servicios complementarios, buena Política pública* para los pacientes, *Alianzas* con reconocimiento internacional, *Conectividad y Nuevas tecnologías*, Red Clúster (2013).
- Capacidad de realizar producto o servicio inferior a la competencia: Gracias a la conformación del clúster de salud de Bogotá, no sólo se promueve de acuerdo a la clínica una tabla de precios asequibles para los pacientes, sino que también se busca la mayor participación e integración entre clínicas que compartan sus experiencias y trabajen de manera conjunta (CCB. 2014). Asimismo, gracias a que Colombia cuenta con diversas instalaciones y gran oferta de mano de obra calificada para realizar todo tipo de procedimientos médicos y estéticos (Puente, C. 2015), esta mano de obra contrastada con Estados Unidos y países de Latinoamérica es

significativamente menos costosa, lo que conlleva a que los servicios médicos y tratamientos sean más llamativos por su relación de precios conforme con la demanda de los clientes.

- **Diferenciación de producto:** Gracias a los avances tecnológicos que, si bien no son demasiados ni trascendentales para la realización de intervenciones quirúrgicas, los pocos implementos tecnológicos como Da Vinci XI hacen que se distinga el clúster de salud Bogotá que al de Medellín u otras regiones del país (CCB. 2104). Sin embargo, el factor diferencial entre los servicios y productos que ofrecen las clínicas del clúster de salud de Bogotá está estrictamente influenciado por la relación del precio gracias a la mano de obra barata que realizan dichos procedimientos, lo cual cuenta con índices de gran calidad a bajo costo.

4.1.6 Redes.

- **Trabajo coordinado de instituciones locales:** Si bien es cierto que el clúster de salud de Bogotá es promovido y administrado por la CCB, también participan instituciones tanto públicas como privadas para la consolidación y desarrollo del mismo (CCB. 2014). No obstante, entre estas instituciones y la CCB directamente con las clínicas, no existe trabajo mancomunado coordinado que logre un desarrollo íntegro y duradero para todas las clínicas que conforman el clúster en la ciudad de Bogotá, debido a que los intereses y participación de estas instituciones en el clúster están también relacionadas con beneficios y visibilizarían a nivel internacional de estas por medio de la CCB, lo que obstaculiza un trabajo colaborativo transparente donde se beneficie exclusivamente el clúster de salud de Bogotá.
- **Sinergia entre universidades:** En Bogotá el clúster de salud por ser planeado y ejecutado por una entidad gubernamental como la CCB, tiene en cuenta y promueve la realización de investigaciones referentes a la evolución y prospectos para el desarrollo del mismo (CCB. 2014). No obstante, no existe directamente relación ni trabajo mancomunado en desarrollo de equipos tecnológicos, participación e inclusión de instalaciones y hospitales universitarios para llevar a cabo los procesos médicos y quirúrgicos, ha dejado relegada la participación de la academia en el fortalecimiento del clúster de salud de Bogotá.

- Sinergia entre entidades privadas: En relación con entidades privadas el clúster logra tener mayor participación y cooperación entre sí (CCB. 2014), debido a que es con varias entidades privadas que las clínicas acuden a formalizar sus proveedores y, sobre todo, recibir financiación para la importación de artefactos y utensilios médicos necesarios para los procedimientos que se llevan a cabo.

4.1.7 Cantidad de personas que han usado el servicio.

- Mayor porcentaje de procedimientos a extranjeros: De acuerdo con Fedesarrollo (2014) y soportado con la directora de recursos humanos perteneciente a filial del clúster de salud de Bogotá (Cuervo, L. Comunicación personal. 9 de mayo 2018), muchos de los procedimientos médicos y estéticos realizados a extranjeros oscila entre un 23% y 27% debido en primera instancia a la política de adscripción médica. Son estos doctores con trayectoria y experiencia internacional los cuales atraen clientes de varias partes del mundo a realizarse estos procedimientos en Colombia. A continuación, se logra evidenciar que, si bien existe gran flujo de pacientes provenientes de Estados Unidos, estos en su mayoría son de nacionalidad colombiana, y no originarios de Norteamérica.

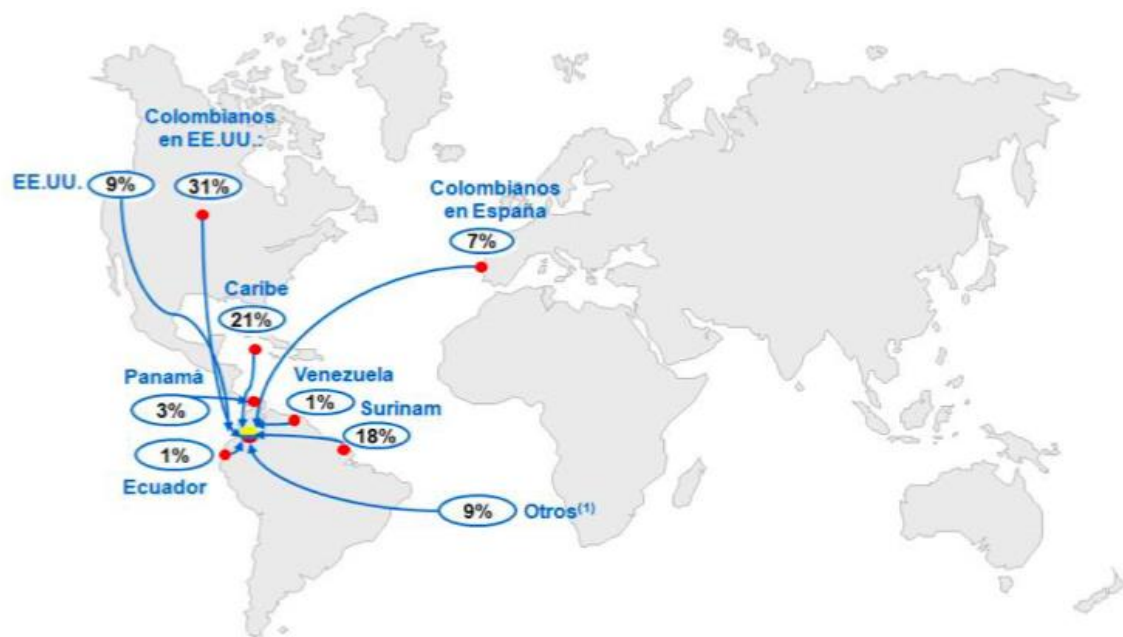


Figura 6. Turistas de salud que ingresaron a Colombia

Fuente: Fedesarrollo 2014

- Referidos del sistema de salud local: Colombia cuenta con el sistema de salud EPS, el cual, de acuerdo con la necesidad del paciente, en pocos casos como lo afirma la directora de recursos humanos perteneciente a filial del clúster de salud de Bogotá (Cuervo, L. Comunicación personal. 9 de mayo 2018). Estas EPS refieren a los pacientes a que se realicen procedimientos con clínicas pertenecientes al clúster de salud de Bogotá. Sin embargo, este proceso de referencia no es realizado de manera oficial, pues las EPS no son filiales de las clínicas partícipes del clúster, lo cual imposibilita poder realizarse procedimientos médicos y/o estéticos a menos de la existencia de prescripción médica y casos aislado por medio de la EPS en una de estas clínicas, pero si se maneja de manera informal el proceso de clientes referidos hacia clínicas que cuentan con los equipos y el personal capacitado para realizar estos procedimientos.

4.2 ESLABONES DE CADENA DE VALOR CLÚSTER DE MÉXICO (MONTERREY)

4.2.1 Dirección general y recursos humanos.

- Apoyo y respaldo gubernamental: Ciertamente ProMéxico, es un fideicomiso del gobierno de México, pues este se encarga del comercio y la inversión internacional a los diversos sectores de la economía nacional, entre estos el sector del turismo de la salud, el cual cuenta con gran representación y participación en la economía nacional gracias a los esfuerzos realizados por parte del clúster de salud de Monterrey. Asimismo, existen actores gubernamentales fundamentales que participan en el desarrollo y robustecimiento del clúster según ProMéxico (2016) instituciones tales como la Secretaría de Salud se encarga de administrar todos los temas de salud en la República Federal; la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS), que se encarga de la regulación, control y fomento sanitario de fármacos, dispositivos médicos, órganos, productos biológicos, sustancias químicas, entre otros; la Comisión Nacional de Arbitraje Médico (CONAMED), promueve la prestación de servicios de calidad y contribuye con la seguridad de los pacientes; por último, el Consejo de Salubridad General que tiene por objetivo promover la mejora continua de la calidad de los servicios y de la seguridad que se brinda a los pacientes, de manera que permita a las instituciones participantes, mantener ventajas competitivas para alcanzar, sostener y mejorar su posición en el entorno, ProMéxico (2016).

- Clínicas zonas franca: Si bien el clúster de salud de Monterrey es uno de los más reconocido y con mayor importancia a nivel mundial, dentro de sus clínicas no se encuentran constituidas clínicas zonas francas de salud, pues en esta ciudad de acuerdo con ProMéxico (2014), si existen zonas francas de salud, pero no como participantes directos dentro del clúster de salud.

- Sinergia clínicas privadas y públicas: Dentro de la ciudad de Monterrey constantemente se ha evidenciado cómo el Gobierno Nacional ha impulsado el trabajo mancomunado por parte de clínicas tanto privadas como públicas en pro de lograr no sólo un desarrollo del clúster, sino un beneficio común para las clínicas participantes del mismo ProMéxico (2016). Los sistemas de control y entes gubernamentales han sido garantes y promotores de los trabajos asociados entre ambos sectores, trabajo que ha servido de impulso para la constitución y consolidación del clúster de salud de Monterrey como el mejor de Latinoamérica. La misión de la ANHP es fortalecer la relación entre el sector de Salud Privado mediante la unión de sus hospitales asociados, a fin de mantener una presencia sólida y unificada, mediante la actualización de herramientas, conocimientos, indicadores, información y todos aquellos elementos que permitan este fortalecimiento (ProMéxico. 2016).

4.2.2 Organización interna y tecnología.

- Tecnología de punta “Da Vinci XI”: México es uno de los países líderes en la implementación y utilización de tecnología Da Vinci XI en sus quirófanos, los cuales según ProMéxico (2016), en México existen 10 robots Da Vinci XI de los cuales 2 de estos se encuentran en Monterrey. Adicional y de manera complementaria la tecnología nacional y participación del TecSalud en el clúster, ha logrado potencializar esta tecnología a que sea mucho más complementaria y efectiva para los procesos de recuperación del paciente.

- Uso de tecnología nacional: El clúster de salud de Monterrey se caracteriza por implementar tecnología de punta desarrollada dentro del territorio Nacional, institutos como el TEC de Monterrey han logrado desarrollar dispositivos tecnológicos que asisten procedimientos médicos y estéticos con gran precisión, adicionalmente, de acuerdo con los avances e integración de instituciones tecnológicas al clúster de salud.

Así como lo afirma ProMéxico (2016) el clúster de la salud es un gran sector económico, el cual sirve como promotor de adecuación e implementación de nuevas tecnologías nacionales gracias al apoyo de universidades que aportan cooperación técnica a clínicas pertenecientes al clúster. El compromiso en el clúster de salud de Monterrey es íntegro y efectivo, pues el TecSalud participa dentro del clúster aportando innovación y excelencia profesional al cuidado de la salud en México, adicionalmente ha creado un programa académico de vanguardia en ciencias de la salud, ofrece un sistema de salud innovador centrado en el paciente y realiza investigación enfocada a transformar la atención de la salud en el país (Deloitte. 2017).

- Política de adscripción a médicos: De acuerdo con la adscripción de médicos, el clúster de salud de Monterrey cuenta con la participación y conocimiento de doctores reconocidos en el medio de la salud, adicionalmente cuenta con gran desarrollo de la profesión médica en México y las inversiones hospitalarias privadas, lo que afecta positivamente el concepto de adscripción de médicos en las tecnificadas instalaciones de diversas clínicas que pertenecen al clúster. En las últimas décadas, México y consecuentemente el clúster de salud de Monterrey ha logrado un cuerpo médico de clase mundial, con especialistas con posgrados en el extranjero, infraestructura y equipos de gran calidad, así como esquemas de certificación de competencias por parte del Consejo de Salubridad General y de los colegios médicos, garantizando procesos altamente confiables (Deloitte. 2017).

4.2.3 Infraestructura y ambiente.

- Adecuadas instalaciones del posquirúrgico: Las instalaciones son un factor diferencial a la hora de establecer una ventaja competitiva, pues en el caso del clúster de salud de Monterrey, las clínicas pertenecientes al mismo cuentan con instalaciones hospitalarias y salas de recuperación diseñadas para brindarle la mejor experiencia y servicio a los pacientes luego de haberse realizado un procedimiento médico o estético. Por otro lado, ProMéxico como ente gubernamental es que también se ha encargado de asociar el clúster y visibilizar a nivel internacional para que este pueda conseguir grandes inversiones que representen positivamente el impulso y desarrollo del clúster dentro de la economía. Cabe resaltar que también las instalaciones de las clínicas del clúster están vigiladas y aprobadas en términos de calidad y servicio por parte del (CONAMED),

entidad que se encarga de respaldar la experiencia y servicio al cliente (ProMéxico. 2016).

- Apoyo de instituciones locales: Así como el clúster juega un rol importante en el sector de los servicios de la economía, por su trayectoria y reconocimiento internacional, este clúster cuenta con el apoyo y la participación de entes gubernamentales, universidades, hospitales y compañías del sector privado, logrando aumentar las ventajas competitivas del clúster en la medida que relaciones comerciales se facilitan y la adquisición de insumos reduce su costo debido a los acuerdos y beneficios del gobierno y empresas con el clúster (ProMéxico. 2016).
- Cercanía fronteriza al mercado demandante: La ubicación geográfica del clúster de salud de Monterrey, es una de las más privilegiadas. Debido a esto el flujo permanente y constante de pacientes es uno de los mayores factores que evidencian la ventaja competitiva frente a la competencia. No obstante, esto también está estrechamente relacionado con las características de los sistemas de salud en los países vecinos. En Estados Unidos tienen un sistema de salud privado, de los más sofisticados y avanzados en el mundo, pero también el más caro y con cobertura insuficiente de salud pública para grupos vulnerables y adultos mayores (Deloitte. 2017). Por su parte, Canadá cuenta con un servicio de salud pública con cobertura universal, pero en ciertas especialidades es insuficiente, tienen excesivos periodos de espera para los pacientes, razón por la cual, debido a la experiencia, instalaciones y personal capacitado, el clúster de salud de Monterrey se ha convertido a lo largo de los años en la mejor opción para satisfacer las necesidades del mercado.

4.2.4 Abastecimiento.

- Contratación proveedores locales: De acuerdo con ProMéxico (2014), las clínicas pertenecientes al clúster trabajan de la mano con diversos convenios con empresas privadas, entre ellas, compañías proveedoras de insumos médicos locales, pues estas alianzas también promovidas por el gobierno nacional, han potencializado y fomentado el empleo en este sector económico, haciéndolo a este mucho más dinámico y sostenible.

- Importación para el abastecimiento de insumos: Si bien el clúster de Monterrey promueve y trabaja de la mano con instituciones tecnológicas y universidades para poder implementar nuevos desarrollos tecnológicos que mejoren los procesos quirúrgicos (ProMéxico. 2016), Estados Unidos es un gran aliado en términos de importación de tecnología para la salud con destino a México, pues debido a que es un trabajo mancomunado con algunos hospitales aliados al clúster de Monterrey (TecSalud. 2017) refieren y facilitan la importación, adquisición de nuevas tecnologías que cada vez más potencialicen los procedimientos, calidad y experiencia de los pacientes.

4.2.5 Cómo se han dado a conocer.

- Capacidad de clúster para generar valor: El gran reconocimiento y valor con el que hoy cuenta el clúster de salud de Monterrey es debido al trabajo duro y participativo de varios sectores de la economía. Adicionalmente, el crecimiento exponencial del sector en los últimos años se debe a cuatro causas: la calidad de los servicios médicos privados, el tipo del cambio del dólar, el buen precio de los tratamientos y los atractivos turísticos del país (Deloitte. 2017). De acuerdo con ProMéxico, México ocupa el segundo lugar mundial en atención médica a extranjeros con 1.2 millones de pacientes, detrás de Tailandia, con 1.8 millones (Deloitte. 2017), lo que claramente evidencia la capacidad que ha tenido el clúster para generar valor en términos de prestigio, reconocimiento y economía, razón por la cual caracteriza al clúster de Monterrey como el mejor en Latinoamérica y el segundo a nivel mundial.
- Capacidad de realizar producto o servicio inferior a la competencia: De acuerdo con las políticas y costos de salud en países cercanos a México, las intervenciones quirúrgicas y los tratamientos médicos son en promedio 80% más baratos que en Estados Unidos, según la Medical Tourism Association (Deloitte. 2017). No obstante, dependiendo del procedimiento de salud que requiera el paciente estadounidense, se ofrecen ahorros de entre el 40% y el 86% del costo de comparación con EE.UU., que, para costos médicos no son desdeñables. (ProMéxico. 2016), factor clave y estratégico en la conformación de la cadena de valor y consecuentemente como ventaja competitiva frente a la competencia, beneficios y capacidad de ahorro de los productos y servicios conforme a los costos de otros países.

- **Diferenciación de producto:** Si bien los procedimientos médicos y quirúrgicos tienen sus procesos rutinarios, este clúster fundamenta la ventaja competitiva en la diferenciación de los productos adicionales al procedimiento (ProMéxico. 2016) es decir, el alojamiento en hoteles de lujo, atención y recuperación son productos adicionales que sobresalen como ventaja competitiva frente a otros competidores.

4.2.6 Redes.

- **Trabajo coordinado de instituciones locales:** Desde la conformación del clúster de salud de Monterrey, se ha tenido en cuenta como pilar fundamental el trabajo colaborativo entre diversas instituciones locales, entre estas, las más reconocidas dentro del área clínica y académica se encuentra TecSalud es el Sistema de Salud del Tecnológico de Monterrey, que integra innovadores servicios clínicos, educativos y de investigación, a través de sus centros médico-académicos. Está integrado por la Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud, la Fundación TecSalud, los hospitales San José y Zambrano Hellion, los Institutos de especialidad y por instituciones asociadas. (TecSalud. 2017). Esto ha traído grandes beneficios a la industria del turismo de la salud en Monterrey, lo cual es un gran ejemplo del trabajo mancomunado y focalizado en pro del impulso y desarrollo del clúster para los otros países que buscan aprender de su trayectoria.
- **Sinergia entre universidades:** Desde que se llevó a cabo la creación del clúster de salud en la ciudad de Monterrey, no sólo el gobierno e instituciones privadas centraron sus esfuerzos en aportar al sector de servicios, sino también se tuvo en cuenta de manera fundamental y estratégica la inclusión y participación activa de la academia tanto en temas de tecnología como de investigación, es por esta razón que actualmente el clúster de salud de Monterrey cuenta con la participación activa de universidades tales como La Escuela de Medicina de la Universidad Autónoma de Nuevo León, la Facultad de Ciencias de la Salud de la Universidad de Morelos, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, y la Universidad de Monterrey (UDEM) (Portar, E. 2012).
- **Sinergia entre entidades privadas:** Las relaciones y el networking es un factor clave para el impulso y desarrollo del clúster de la salud de Monterrey, por esta razón es que este cuenta con alianzas estratégicas en términos de apoyo, referidos y promoción de servicios de salud con nueve hospitales acreditados por la JCI, de los cuales cuatro se encuentran en Monterrey. Varios de ellos tienen alianzas con empresas estadounidenses. El Baylor University Medical Center y el Methodist Hospital of Houston han

desarrollado alianzas con el American British Cowdray Medical Center (Hospital ABC) en la Ciudad de México; el hospital CIMA en Monterrey está afiliado a la Mayo Clinic y al Children's Hospital de Boston (Red clúster. 2013). El trabajo conjunto y coordinado respaldado por la Secretaría de Salud (ProMéxico. 2016) ha permitido que el clúster de salud de Monterrey no sea el más importante de Latinoamérica por sus procedimientos, sino también por las redes hospitalarias con las que cuenta a nivel internacional con Estados Unidos, lo cual le permite percibir un mayor flujo de pacientes extranjeros en el territorio nacional exclusivamente para realizarse procedimientos médicos o estéticos.

4.2.7 Usuarios.

- Mayor porcentaje de procedimientos a extranjeros: De acuerdo con la cercanía geográfica que tiene Monterrey, los turistas que viajan a México por motivos de salud, el 80% son estadounidenses. Los médicos que los atienden son altamente calificados y muchos de ellos cuentan con estudios de especialización en las mejores universidades de Estados Unidos. Eso les da confianza. (Deloitte. 2017). No obstante, debido a la oferta de precios que este clúster maneja, el segundo gran rubro de visitantes extranjeros es procedentes de Canadá de acuerdo con ProMéxico (2016).
- Referidos del sistema de salud local: Dentro del sistema de salud local, las entidades prestadoras de estos servicios por medio del gobierno se encuentran estrechamente ligadas al clúster, pues ProMéxico (2016) asegura que es común que estas entidades de salud refieran a clínicas del clúster para realizarle todo tipo de procedimientos ya sean médico o estéticos; adicionalmente, este clúster no sólo recibe referencias y pacientes del sistema de salud local, sino también de clínicas extranjeras, pues son los pacientes que eligen ser tratados en el extranjero mediante aseguradoras o agencias de salud transnacionales con las que tienen un convenio; por lo regular optan por esta decisión luego de estar en largas listas de espera para recibir atención o por falta de especialistas o equipamiento en su país de origen. Arceo, C. (2012).

INDICADORES	MONTERREY (MÉXICO)	BOGOTÁ (COLOMBIA)
DIRECCIÓN GENERAL Y RECURSOS HUMANOS		
Apoyo y respaldo gubernamental	SI	SI
Clinicas zonas franca	NO	SI
Sinergia clínicas privadas y públicas	SI	NO
ORGANIZACIÓN INTERNA Y TECNOLOGÍA		
Tecnología de punta "Da Vinci XI"	SI	SI
Uso de tecnología nacional	SI	NO
Política de adscripción a médicos	SI	SI
INFRAESTRUCTURA Y AMBIENTE		
Adecuadas instalaciones del posquirúrgico	SI	SI
Apoyo de instituciones locales	SI	SI
Cercanía fronteriza al mercado demandante	SI	NO
ABASTECIMIENTO		
Contratación proveedores locales	SI	SI
Importación para el abastecimiento de Insumos	SI	SI
COMO SE HAN DADO A CONOCER		
Capacidad de cluster para generar valor	SI	SI
Capacidad de realizar producto o servicio inferior a la competencia	SI	SI
Diferenciación de producto	SI	SI
REDES		
Trabajo coordinado de instituciones locales	SI	NO
Sinergia entre universidades	SI	NO
Sinergia entre entidades privadas	SI	SI
USUARIOS		
Mayor porcentaje de procedimientos a extranjeros	SI	NO
Referidos del sistema de salud local	SI	SI

Figura 7. Indicadores de gestión de las ventajas competitivas frente al a cadena de valor del clúster de Monterrey – clúster de la salud de Bogotá.

Fuente: Elaborada por los autores

De acuerdo con las características y los indicadores de gestión que se analizaron previamente, se puede analizar de manera detallada y precisa la implementación de cada indicador dentro de los eslabones de la cadena de valor de los respectivos clústers. En la **Figura 7** se puede analizar de manera comparativa los indicadores de gestión para cada clúster, los cuales muestran los actores que han implementado y tienen en cuenta factores fundamentales en los indicadores de gestión de cada clúster para poder potencializar y desarrollar el mismo dentro de su economía.

El clúster de Monterrey (México) es uno de los más completos en cuanto a la importancia, promoción y la gestión de diversos aspectos esenciales en la consolidación del clúster en una escala nacional y global; adicionalmente, factores determinantes con los que carece el clúster de Bogotá (Colombia) respecto con Monterrey (México) son: La falta de sinergia entre empresas tanto públicas como privadas, promoción y uso de tecnología nacional, cercanía fronteriza del mercado demandante, trabajo mancomunado de instituciones locales, sinergia entre universidades y la mayor cantidad de procedimiento realizados a clientes extranjeros. De acuerdo con esto, es notable los factores que interactúan y consolidan el clúster de Monterrey (México) más que el de Bogotá (Colombia) lo que ha permitido que tenga mayor reconocimiento y sea el clúster más competitivo de Latinoamérica Proméxico (2014); ahora bien, es pertinente resaltar que este último es relativamente nuevo en cuanto a su conformación, por lo que de acuerdo con la CCB (2014), es un proceso el cual Colombia está consolidando y estructurando las bases sólidas en cuanto a su funcionamiento y caracterización teniendo en cuenta la estructura económica nacional, contando con un gran potencial competitivo a una escala global.

5. CAPITULO III. CADENA DE VALOR Y COMPARACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS

En este apartado se tendrá en cuenta el análisis y resultado obtenido de los capítulos anteriores, dado que se realizará consecuentemente con los clústers de la salud de Monterrey (México) y Bogotá (Colombia) la representación gráfica de la participación correspondiente a cada eslabón dentro del clúster de la salud a partir de la importancia e impacto que cada uno tiene en conformación y consolidación del mismo, a fin de condensar y sintetizar gráficamente los resultados y caracterización de cada cadena de valor para el sector de los servicios de la salud.

De acuerdo al análisis en los dos capítulos anteriores, podemos evidenciar como ha ido en aumento el turismo medico a nivel mundial, factor que ha impulsado a crear nuevas estrategias por parte de los países que prestan estos servicios. En el caso de México se ha hecho evidente el desarrollo de este clúster gracias a factores como el apoyo gubernamental, el apoyo privado y localización estratégica, lo que le ha permitido posicionarse como el segundo destino a nivel mundial.

El desarrollo del mismo se ha dado gracias a la búsqueda por agrupar entidades públicas y privadas lo cual resulta ser un factor importante para lograr mejorar los índices de competitividad de sus servicios y diversidad de los mismos, logrando una mayor demanda por parte tanto de pacientes nacionales como internacionales gracias a sus costos asequibles y calidad de los mismos frente a temas innovación tecnológica y modernización de infraestructura.

El eslabón de mayor importancia para la cadena de valor del clúster de la ciudad de Monterrey es la “organización interna y tecnológica”, eslabón que le ha permitido lograr una mayor ventaja competitiva impulsando el clúster por parte de las entidades públicas y privadas para inversiones en temas de tecnología, administración y operación hospitalaria. Factores que le permiten garantizar la calidad y el éxito (Acero, C. 2012) al contar con todos estos recursos y el crecimiento de la demanda frente a la labor realizada por las entidades gubernamentales para promover el comercio de este, enfocándose en el mercado norteamericano gracias a sus semejanzas culturales y los constantes incentivos para lograr fortalecer no solo el clúster de la salud, sino de igual manera lograr un desarrollo del sector del turismo y demás redes como aseguradoras, spas, clínicas y universidades con las que ha trabajado este clúster para lograr

una diferenciación en sus servicios. A continuación de acuerdo a la información recopilada en la investigación de fuentes oficiales como ProMéxico 2014 y ProMéxico 2016, se encuentra graficada la importancia de cada eslabón en escala numérica siendo el número uno el eslabón con mayor interés y desarrollo del clúster, y los demás consecuentemente importantes, pero con menor repercusión dentro de la cadena de valor.

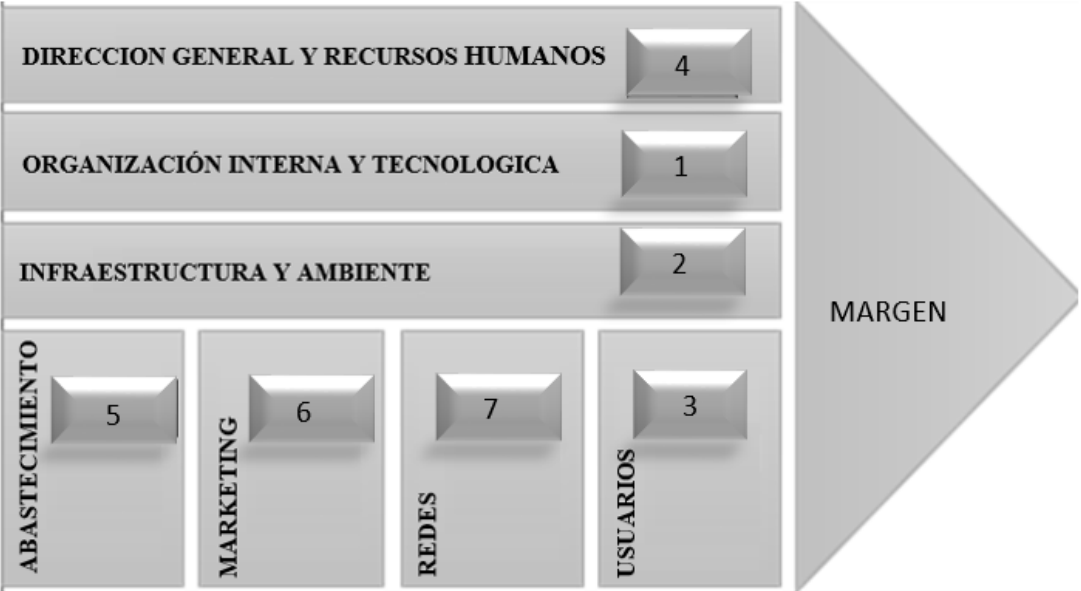


Figura 8. Cadena de valor clúster de salud de México (Monterrey)
Fuente: Elaborada por los autores

En el caso de Colombia el clúster de la salud tiene un factor importante evidenciado en el liderazgo y apoyo institucional del estado por medio de la Cámara de Comercio de Bogotá, lo que ha permitido que el fortalecimiento del mismo sea incluyente con empresas nacionales, el gobierno, clínicas, entre otros que trabajan en conjunto y así se hace cierto el incremento de productividad y competitividad del sector. El desarrollo del clúster, se ha logrado gracias a la integración de prestadores de servicios de la salud, clientes de servicios de salud como EPS, medicina pre pagada y más de 140 actores que trabajan en beneficio de esta industria, (Red clúster, 2015).

El eslabón de mayor importancia para la cadena de valor del clúster de la ciudad de Bogotá es la “Dirección general y recursos humanos”, este eslabón ha permitido que el clúster tenga una mayor ventaja competitiva, puesto que este cuenta con la participación del gobierno, teniendo como entidad que lidera la Cámara de Comercio de Bogotá, dando oportunidades para empresas y diferentes entes que aportan al sector y a que se fortalezca la competitividad del mismo. Así mismo, el clúster cuenta con zonas francas, lo que lo hace que el clúster tenga beneficios financieros, aduaneros y de comercio exterior.

Por otro lado, el eslabón de “Organización Interna y Tecnología”, es uno de los más importantes, debido al avance tecnológico que ha implementado el clúster con tecnología de punta como la cirugía robótica “Da Vinci”. Así mismo, los eslabones de “Infraestructura y ambiente” y “Abastecimiento” han sido fundamentales en el fortalecimiento del clúster. Estos eslabones son los que definen la ventaja competitiva mediante el análisis de la cadena de valor por esto ha servido de impulso para el clúster de Bogotá a nivel nacional e internacional. A continuación de acuerdo a la información recopilada en la investigación de fuentes oficiales como ProColombia (2014) y Cámara de Comercio de Bogotá (2014), se encuentra graficada la importancia de cada eslabón en escala numérica siendo el número uno el eslabón con mayor interés y desarrollo del clúster, y los demás consecuentemente importantes, pero con menor repercusión dentro de la cadena de valor.

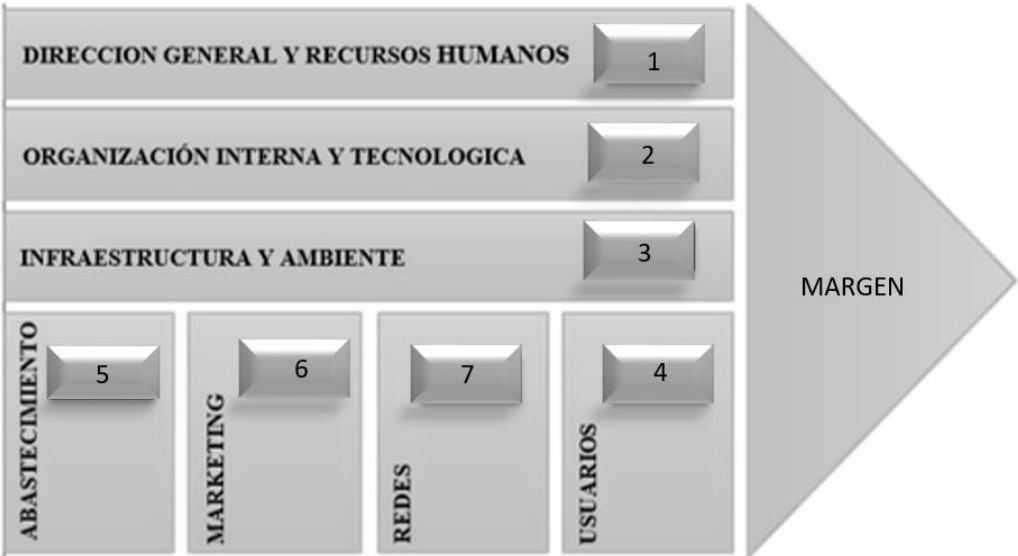


Figura 9. Cadena de valor clúster de salud de Colombia (Bogotá)

Fuente: Elaborada por los autores

Gracias al análisis de la cadena de valor y sus eslabones configurados para el caso de Bogotá y el de Monterrey, se puede evidenciar como el clúster de Monterrey ha tenido una mayor trayectoria y participación del gobierno, proceso por el cual le ha traído grandes beneficios, impulso y desarrollo al mismo para ser catalogado como uno de los mejores clústers de servicios de la salud en el mundo. Adicionalmente, de manera comparativa se puede analizar que, para cada caso, existe un eslabón con mayor participación que otro, esto pues, de acuerdo al impacto y enfoque de cada clúster en su cadena de valor para poder así obtener un mayor margen. Las ventajas competitivas con las que cuentan ambas cadenas de valor, de manera comparativa se puede evidenciar cómo factores tales como la sinergia entre clínicas privadas y públicas, uso de tecnología nacional, cercanía fronteriza al mercado demandante, trabajo coordinado de instituciones locales, sinergia entre entidades privadas y mayor porcentaje de procedimientos a extranjeros son las ventajas competitivas con las cuales el clúster de Colombia (Bogotá) no cuenta, razón por la que el posicionamiento del clúster de México (Monterrey) es mucho más competitivo frente a otros clústers del mundo, debido a las ventajas competitivas que tiene frente al clúster de Bogotá que han servido de impulso para el desarrollo del mismo, reto que debe asumir el clúster de la salud de Bogotá para poder fortalecer su cadena de valor y tener mucha más relevancia a nivel internacional en términos de competitividad, oportunidad para potencializar la industria de servicios de la salud permitiendo que sirva como dinamizador de la economía colombiana.

Así mismo, en la **Figura 10** se puede evidenciar en el PIB de Bogotá y Monterrey, la participación y repercusión del clúster de cada uno de los países en el periodo de tiempo de 2012 a 2016. Teniendo en cuenta que el clúster de Bogotá está en sus comienzos, tienen un crecimiento constante por diversos factores como: el reconocimiento que tiene internacionalmente, pero que sin duda es necesario el aumento de demanda para lograr la competitividad frente al clúster de México. Por otra parte, Monterrey cuenta con una posición geográfica, que de cierta forma es estratégica y ha contribuido en el fortalecimiento del clúster. Es importante traer a colación el compromiso que tiene el gobierno en brindar beneficios para las clínicas que hacen parte del clúster de Bogotá, así mismo para los clientes locales como internacionales e invertir en marketing, con el fin de ser más competitivos y tener mayor participación en el PIB, no solo de Bogotá sino también a nivel nacional.

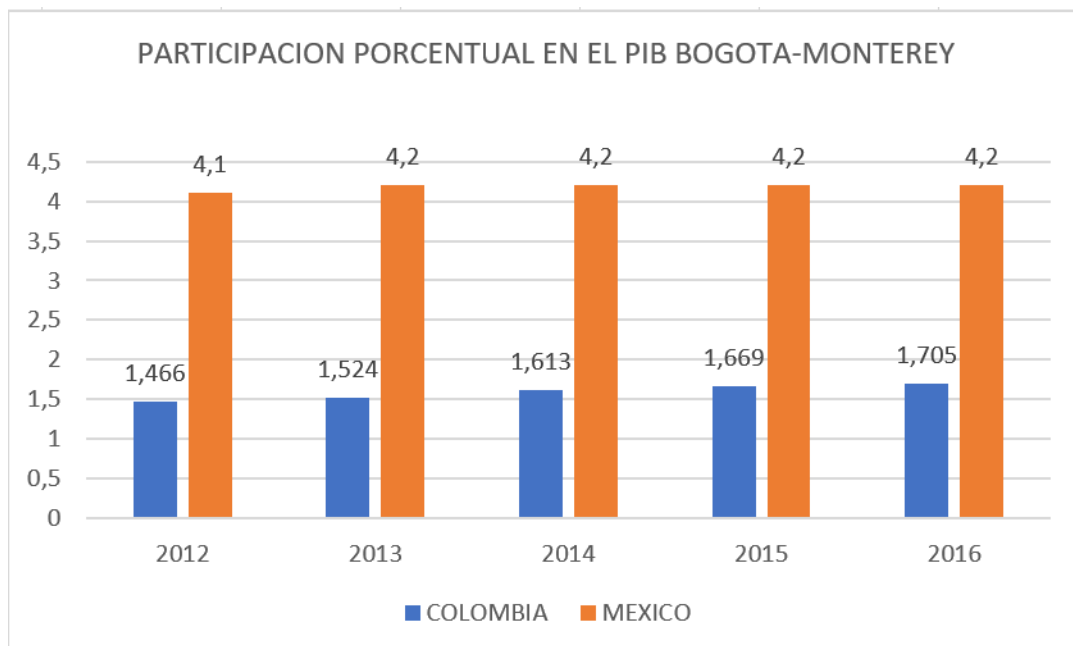


Figura 10. Participación Porcentual en el PIB Bogotá-Monterrey

Fuente: Elaborada por los autores

6. CONCLUSIÓN

A modo de conclusión es preciso mencionar que, si bien los postulados teóricos de Porter son una herramienta esencial para entender las dinámicas y comportamiento de los clústers para su conformación y desarrollo dentro de las respectivas economías; de acuerdo a la competitividad en los diversos sectores económicos existentes, el actual proceso de integración internacional fomenta la formación de redes de empresas a nivel global ya que se apoya, entre otros factores, en la internacionalización de las cadenas de valor de la producción vinculando clústers y empresas, así como en un sistema de relaciones sociales que permite gestionarlas (Gereffi, 1994). Por lo tanto, la interacción competitiva entre varios clústers hace que los intercambios de productos y conocimientos se establezcan dentro de las cadenas de valor (Messner, 2004). Teniendo en cuenta lo anterior, se puede analizar las dinámicas de los clústers desde la política del desarrollo endógeno como un análisis complementario a los postulados teóricos de Michael Porter, que logra brindar una perspectiva mucho más amplia en cuanto al análisis de la investigación, por consiguiente, cabe resaltar que la política del desarrollo endógeno tiene como objetivo “la creación y desarrollo de las empresas y la formación de redes de empresas, como muestran las iniciativas locales que han surgido en países y territorios con diferentes niveles de desarrollo” (Barquero, V. 2007 p. 198), lo cual suscita a la conformación de clústers de manera ordenada en la que el intercambio de conocimiento y bienes por parte de las empresas que lo conforman, son factores determinantes en la conformación de la cadena de valor y consecuentemente en la competitividad los clústers.

Ahora bien, cabe mencionar que el desarrollo endógeno como afirma Romero (2000) obedece a una visión territorial de los procesos de crecimiento y cambio estructural, que parte de la hipótesis de que el espacio no es un mero soporte físico de los objetos, actividades y procesos económicos, sino que es un agente de transformación social, por el cual cada territorio se vincula al sistema de relaciones económicas de un país en función de su especificidad territorial y de su identidad económica, política, social y cultural; por esta razón, los clústers son caracterizados por la unificación de varios factores esenciales que conforman una identidad económica entre otros aspectos, pero sobre todo trasciende en diversas áreas locales donde éste se crea tales como en Bogotá (Colombia) o Monterrey (México). Debido a esto, en adición a las teorías que intentan

explicar las dinámicas de la conformación de los clústers, cabe resaltar que en un mundo como el actual, de grandes conglomerados socioeconómicos, entendidos como “un grupo de empresas con cercanía geográfica, interconectadas en un campo particular” (Porter, M. 2000. p 16), los que no sean capaces de integrarse irán siendo asimilados económica y culturalmente; es decir, la disyuntiva se presenta como integración o marginación y asimilación por parte de estos conglomerados socioeconómicos (Romero, E. 2002 p.148); donde también, interactúan el conocimiento en conglomerados, mecanismos para el intercambio de conocimiento y ventaja competitiva, pues Porter (2000) afirma que estos conglomerados son un grupo geográficamente próximo entre empresas interconectadas y entidades asociadas en un campo particular, unidas por comunidades y complementariedades, que trasciende en la consolidación de los clústers.

De acuerdo con la teoría de la ventaja competitiva de las Naciones propuesta por el profesor Michael Porter (1985), a lo largo de la investigación se ha podido realizar un análisis comparativo de los puntos de conexión y contraste que han caracterizado los modelos de clúster de la salud en México (Monterrey) y Colombia (Bogotá) durante el periodo 2012 y 2016, para luego identificar cuáles son las oportunidades que tiene esta industria como una importante alternativa de impulso a la economía nacional. Pues si bien, gracias a la cadena de valor realizada para cada clúster de salud, se logra evidenciar claramente las ventajas competitivas del clúster de Monterrey frente al clúster de Bogotá, no obstante, cabe resaltar que en primera instancia el clúster de salud de Monterrey desde su creación en el 2005, tiene una mayor trayectoria y experiencia en el mercado, adicionalmente, su posición estratégica le ha permitido incrementar el flujo de visitantes al país por motivos de turismo médico, permitiéndoles así gracias al apoyo del gobierno, instituciones privadas y la academia contrastar con oferta médica de clínicas y mano de obra calificada la gran demanda que en principio por posición geográfica estos han tenido, y también, los reducidos costos que ejemplifican la clara ventaja competitiva de este clúster.

Por otro lado, el clúster de salud de Bogotá desde su constitución formal para el 2014 ha contado con la participación activa de la Cámara de Comercio de Bogotá, institución que a lo largo de los años ha afianzado las relaciones comerciales no sólo con empresas pequeñas locales, sino también con actores externos como clínicas internacionales.

Gracias a la implementación de avances tecnológicos e instalaciones adecuadas para los procesos de recuperación posquirúrgico los cuales han logrado que las clínicas pertenecientes al clúster tengan gran visibilidad a nivel internacional, tras el paso de los años ha logrado instaurarse dentro de la industria y gracias a sus ventajas competitivas, ser considerado como un clúster prometedor para no sólo dinamizar y servir de impulso para la economía colombiana, sino también para ser reconocido como uno de los mejor clústers del mundo. En primera instancia se lograron describir los condicionantes económicos que han servido de impulso para la creación de ambos clústers, condicionantes fundamentales como mano de obra calificada a bajo costo, equipos tecnológicos para procedimientos quirúrgicos, instalaciones modernas y adecuadas, que evidencian un incremento en la demanda de estos servicios de la salud a nivel mundial, entre otros. Todo esto gracias a que por medio de la cadena de valor se logra evidenciar los indicadores de gestión frente a cada eslabón que permiten identificar la incidencia de los clústers en sus respectivas economías, claramente haciendo un análisis de las ventajas competitivas que caracterizan a cada clúster para finalmente lograr comparar dichas ventajas y evidenciar cuales son los eslabones que el clúster de Bogotá debe enfocarse y mejorar para lograr así tener una mayor ventaja competitiva y sobre todo ser reconocido dentro de la industria del turismo de la salud como un ícono y referente para los demás clústers a nivel mundial.

7. COMENTARIOS

Teniendo en cuenta los factores que inciden en la caracterización de cada clúster de salud, la estructura de cadena de valor consecuentemente y el análisis de los eslabones que la conforman suscito en indicadores de gestión, para que el clúster de Bogotá logre una mayor ventaja competitiva y pueda repercutir positivamente dentro del sector del turismo de la salud sirviendo de impulso para la economía colombiana, se recomienda tener en cuenta y fortalecer los eslabones de la cadena de valor propuesta por Michael Porter (1985), tales como: La sinergia entre clínicas privadas y públicas, uso de tecnología nacional, cercanía fronteriza al mercado demandante, trabajo coordinado de instituciones locales, sinergia entre entidades privadas y mayor porcentaje de procedimientos a extranjeros; puedan ser tenidos en cuenta, no sólo por parte del clúster, sino también por la Cámara de Comercio de Bogotá, principal gestora y administradora

del Clúster, en la medida que se logre permitir de manera íntegra y coordinada la inclusión de diversos organismos estatales que puedan aportar en gran medida al fortalecimiento y generar mayores ventajas competitivas en la industria. Adicionalmente, un factor fundamental que se recomienda tener en cuenta para el fortalecimiento de la cadena de valor del clúster de salud de Bogotá, es la inclusión y participación de la academia en desarrollo tecnológico e investigación que logre explorar y adecuar nuevos mecanismos adecuados para el caso colombiano que logre potencializar y definir unas claras y robustas ventajas competitivas frente a las de otros clústers.

Como resultado del análisis de la conformación y dinámicas de los clústers postulado por Porter (1998) también se recomienda para analizar de manera más amplia y desde una perspectiva no sólo económica sino en diversos ámbitos en general, en profundidad la teoría del desarrollo endógeno, la cual sugiere la creación de institucionalidad para focalizar las potencialidades de desarrollo local, que permiten explotar espacios de oportunidades a través de la activación de redes de cooperación entre varios socios (entre otros, empresas, conglomerados territoriales, universidades y centros de investigación). (Romero, E. 2002). En esta teoría se concede particular atención a cuestiones como el desarrollo difuso, la organización de los sistemas productivos locales, el aprendizaje y la difusión de las innovaciones, la cultura, los valores del territorio, y la política de desarrollo local. Debido a esto, se puede analizar el comportamiento, dinámicas e impacto no sólo internacional sino también dentro de un ámbito local por parte de los clústers.

8. BIBLIOGRAFÍA:

- Andrade, D. (ed.). (2010). Renee-Marie Stephano, Colombia se prepara para el turismo médico y la exportación de servicios de salud. Recuperado el 25 de febrero del 2011, de: <https://bit.ly/2y2ICFh>
- Arceo, C. (2012). México un destino de clase mundial para el turismo médico. Recuperado de: <https://bit.ly/2JuURzu>
- Bardey, D. (2014). Competencia en el sector de la salud: énfasis en el caso colombiano. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Barriga, A. (2011). Turismo de salud: una tendencia mundial que se abre paso en Colombia. Bogotá: Ediciones Unisalle.
- Barquero, V. (2007). Desarrollo endógeno. Teorías y políticas de desarrollo territorial. Investigaciones Regionales, núm. 11, 2007, pp. 183-210. Asociación Española de Ciencia Regional. Madrid, España.
- Bustos T. (2012) Turismo Medico Como Opción de Desarrollo Económico del Sector Salud en Colombia (Tesis Doctorado). Universidad EAN, Bogotá. Recuperado de: <https://bit.ly/2l76Q7Z>
- Cámara de Comercio de Bogotá. 2014/12/23. Desarrollo de Clúster en la Cámara de Comercio de Bogotá. Recuperado el 08 de mayo de 2015, de <https://www.youtube.com/watch?v=CeWbizWuphM>
- Castillo, M. (2013). Desarrollo de los prejuicios sociales. Recuperado de: <https://bit.ly/2JzO7k9>
- CEPAL (2004). Asuntos Económicos de la División de Recursos Naturales e Infraestructura de la CEPAL. Desarrollo de infraestructura y crecimiento económico: revisión conceptual. Pág. 13 – 17. Recuperado de: <http://bit.ly/2zWAxBL>
- CCB (2015). Nueva Iniciativa de Desarrollo de Clúster de Salud. Cámara de Comercio de Bogotá, 1. Recuperado de: <https://bit.ly/2JLmh3A>
- CCB (2017). Llegada de turistas de salud crece 23% anual. Recuperado de: <https://bit.ly/2JvmYhX>
- CCB (2014). Clúster de la Salud Bogotá. Recuperado de: <https://bit.ly/2y2Pz92>
- Cuervo, L. (9 de mayo 2018). Comunicación Personal.

- DANE. (2015). Producto Interno Bruto Trimestral de Bogotá por Ramas de Actividad Económica. Recuperado el 05 de mayo de 2015, de: <https://bit.ly/2JCNbeD>
- DANE. (2015). Cuentas anuales Departamentales-Colombia Producto Interno Bruto (PIB). Bogotá. Recuperado el 09 de agosto de 2015 de: <https://bit.ly/2JSEnqL>
- Deloitte. (2017). Turismo médico y turismo de bienestar. Recuperado de: <https://bit.ly/2J0mHjj>
- Durán, E. (25 de octubre 2017). Da Vinci XI, el “artista” de la cirugía robótica en Bogotá. El Tiempo. Recuperado de: <https://bit.ly/21fEwTM>
- Garay, J. & Pineiro, (1998) Colombia: Estructura Industrial Internacionalización 1967-1996. (p.p.1-630).
- Gereffi, G. (1994): «The Organization of Buyer-driven Global Commodity Chains: How US Retailers Shape Overseas Production Networks», en G. Gereffi y M. Korzeniewicz (eds.) Commodity Chains and Global Capitalism. Westport, Greenwood Press.
- Gómez, C. (2015). Más allá de un Boom de recursos naturales: efectos de los choques petroleros en la Economía Colombiana. Bogotá: Universidad de los Andes.
- McKinsey. (2010). Informe de modelo de demanda de turismo de salud para 2015. Argentina: McKinsey Int. Pub, 78-82.
- Mora. A, (2004). Área económico social – Corporación Viva la Ciudadanía. El modelo “extractivista” en Colombia – Entrevista a Eduardo Gudynas. (p.p 1-2).
- Mendoza, C (2014). México Iniciativa de la ley general del turismo médico. Recuperado de: <https://bit.ly/2LLh4pM>
- Messner, D. (2004): «Regions in the ‘World Economic Triangle’». H. Schmitz (ed.) Local Enterprises in the Global Economy. Cheltenham, Edward Elgar.
- Portafolio. (2014). El turismo de la salud busca crecer más en Colombia. Recuperado de: <https://bit.ly/2I9kl7c>
- Portal de Inversión Proexport Colombia (2009). Sector Turismo en Salud. Schalma Díaz Granados Abadía (ed.), 1(1). Recuperado el 10 de julio del 2010, de: <https://bit.ly/2JANJSw>
- Portas, E. (2012). El comercio internacional de servicios de la salud en México: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Recuperado de: <https://bit.ly/2HIgYg5>
- Porter, M. (1985) “La ventaja competitiva de las Naciones”.

- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nation*. Javier Vergara Editor.
- Porter, M. (1991) “La ventaja competitiva de las Naciones”. (p.p. 5-12).
- Porter, M. (1998). *Clusters and the New Economics of Competition*. Massachusetts: Harvard University.
- Porter, M. (1999). *Ser competitivo. Nuevas Aportaciones y Conclusiones*. (pp. 203-288). Bilbao: Ediciones Deusto.
- Porter, M. (2000) Location, competition and economic development: Local clusters in a global economy. *Economic Development Quarterly*, 14(1): 15-34.
- Procolombia. (2014). Informe de inversión extranjera directa en Colombia. Recuperado de: <http://bit.ly/2BcdBMI>
- Programa de Transformación Productiva. (2016). Plan de negocios, turismo de la salud. Recuperado de: <https://bit.ly/2l35uuI>
- Prosecretur. (2013). México Programa sectorial de turismo 2013-2018. Recuperado de: <https://bit.ly/1xGCEUs>
- ProMéxico. (2012). México Turismo de Salud. Recuperado de: <https://bit.ly/2y772gE>
- ProMéxico. (2016). Turismo de Salud. Recuperado de: <https://bit.ly/2LLm7GK>
- Puente, C. (2015). Sector del Turismo de la Salud: Caso Colombia. Barranquilla: Revista del Caribe.
- Real, C. (2012). México un destino de clase mundial para el turismo médico. Recuperado de: <https://bit.ly/2JuURzu>
- Red Clúster. (2013). Entregable cuatro, mi destino salud. Recuperado de: <https://bit.ly/2sZwxLb>
- Romero, E. (2002). Claves para entender el desarrollo endógeno en la globalización. No. 37: p. 139-165.
- Espinosa S. (2013) La exportación de salud en Colombia, Estudio de caso Fundación Clínica Shaio (Tesis de pregrado). Universidad de los Andes, Bogotá. Recuperado de: <https://bit.ly/2LPLgjN>
- TecSalud. (2017). Sistema de salud del tecnológico de Monterrey. Recuperado de: <https://bit.ly/2HJYVGv>