

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



**¿Cómo preparar al Hospital Infantil Universitario de San José para aprovechar las  
oportunidades que ofrece el Turismo de Salud?**

Trabajo de Grado

Hansel Verónica Rocha Corredor, Claudia Magdalena Présiga González, Vivian Cecilia Puerta  
Guerra y Maikel Adolfo Pacheco Trujillo

Bogotá, D.C.

2020

**UNIVERSIDAD DEL ROSARIO**



**¿Cómo preparar al Hospital Infantil Universitario de San José para aprovechar las  
oportunidades que ofrece el Turismo de Salud?**

Trabajo de Grado

Hanskel Verónica Rocha Corredor, Claudia Magdalena Présiga González, Vivian Cecilia Puerta

Guerra y Maikel Adolfo Pacheco Trujillo

Bajo la dirección de:

Carolina Tugues

Maestría en Administración

Escuela de Administración - GSB

Junio 2 de 2020

Bogotá D.C., Colombia, 2020

## Tabla de Contenido

Declaración de Originalidad y Autonomía .....	v
Declaración de Exoneración de Responsabilidad .....	vi
Lista de Tablas .....	vii
Lista de Figuras .....	ix
Lista de Anexos .....	x
Resumen Ejecutivo .....	xi
Abstract .....	xiii
1. Introducción.....	1
2. Situación Actual de la Organización .....	3
2.1. Análisis del Entorno .....	3
2.1.1. Entorno económico.....	3
2.1.2. Entorno político y legal del sector salud.....	5
2.1.3. Entorno social – mercado objetivo.....	8
2.2. Análisis de la Industria de Salud .....	12
2.2.1. Definición.....	12
2.2.2. Clasificación.....	15
2.2.3. Aspectos relevantes para abrir esta nueva línea de negocio.....	17
2.3. Análisis de la Firma .....	18
2.3.1. La estructura.....	18
2.3.2. Los valores institucionales.....	20
2.4. Programa de Gestión.....	21
2.4.1. Gestión de servicio y calidad.....	21
2.4.2. Gestión de seguridad del paciente.....	21
2.4.3. Gestión financiera y administrativa.....	22

2.4.4. <i>Gestión del talento humano.</i> .....	22
2.4.5. <i>Gestión de información.</i> .....	22
2.4.6. <i>Gestión del conocimiento.</i> .....	22
2.4.7. <i>Gestión del riesgo.</i> .....	23
2.5. Cifras e Indicadores Financieros .....	24
2.6. Competidores .....	34
3. Problemática Actual y Elementos Clave .....	39
4. Descripción de las Acciones que se toman en el Análisis de la Solución a la Problemática Empresarial.....	42
4.1. Acción 1: Alineación y Cierre de Brechas Perfiles del Personal Asistencial.....	42
4.2. Acción 2: Definición de Procedimientos para Ofrecer a Pacientes Internacionales.....	48
4.3. Acción 3: Análisis de Impacto Financiero de las Alternativas Propuestas .....	52
5. Plan y Recomendaciones de Implementación y Aplicación .....	59
6. Conclusiones .....	63
Referencias.....	65
Anexos .....	68
Niveles de Inglés Marco Común Europeo.....	68

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

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el presente Proyecto Aplicado Empresarial (PAE), en la propuesta de solución a una problemática en el campo de conocimientos del programa de Maestría por nuestra propia cuenta y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este PAE no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.



Hanskel Verónica Rocha Corredor



Claudia Magdalena Présiga González



Vivian Cecilia Puerta Guerra



Maikel Adolfo Pacheco Trujillo

Firmado en Bogotá, D.C. el 28 de abril de 2020

### **Declaración de Exoneración de Responsabilidad**

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



Hanskel Verónica Rocha Corredor



Claudia Magdalena Présiga González



Vivian Cecilia Puerta Guerra



Maikel Adolfo Pacheco Trujillo

Firmado en Bogotá, D.C. el 28 de abril de 2020

## Lista de Tablas

Tabla 1. Ingreso de Extranjeros, según Actividad Autorizada 2018 .....	9
Tabla 2. Entrada Extranjeros para Tratamiento Médico 2018.....	10
Tabla 3. Ingresos Aseguradores Sector Salud 2018 .....	13
Tabla 4. Ingresos Prestadores Sector Salud 2018.....	14
Tabla 5. Utilidades Sector Salud 2018 .....	15
Tabla 6. Planta de Personal 2019 .....	20
Tabla 7. Cifras e Indicadores Financieros del HIUSJ y otras Instituciones del Sector	
Salud. Cifras Expresadas en Millones de Pesos Colombianos (2017).....	24
Tabla 8. Cifras e Indicadores Financieros del HIUSJ y otras Instituciones del Sector	
Salud. Cifras Expresadas en Millones de Pesos Colombianos (2018).....	26
Tabla 9. Variación de Cifras Financieras del HIUSJ. Cifras Expresadas en Millones	
de Pesos Colombianos (2017 vs 2018).....	27
Tabla 10. Ratios Financieros 2017 .....	28
Tabla 11. Ratios Financieros HIUSJ 2018 .....	30
Tabla 12. Variación Ratios Financieros HIUSJ (2017 vs 2018) .....	31
Tabla 13. Ranking de Hospitales en Colombia, según Estándares de Calidad .....	35
Tabla 14. Principales Competidores en el Mercado de Turismo de Salud en Colombia .....	36
Tabla 15. Empresas Liquidadas.....	40
Tabla 16. Centro Colombo Americano – Modalidad Presencial (en Pesos Colombianos).....	44
Tabla 17. International House Presencial (en Pesos Colombianos).....	44
Tabla 18. Opciones para Capacitar Trabajadores Línea Turismo de Salud	
(en Pesos Colombianos).....	45

Tabla 19. Costo Personal Bilingüe para el Servicio Médico (en Pesos Colombianos).....	46
Tabla 20. Comparativo de Precios de Servicios Médicos .....	49
Tabla 21. Propuesta de Crecimiento de Procedimientos a Pacientes Internacionales y la Ocupación en Salas de Cirugía para el HIUSJ.....	51
Tabla 22. Proyección Estimada de PyG para la Unidad de Atención a Pacientes Internacionales HIUSJ en COP.....	54
Tabla 23. Sensibilización del Costo .....	56
Tabla 24. Sensibilización del Gasto .....	56
Tabla 25. Sensibilización de los Ingresos.....	57
Tabla 26. Sensibilización de los Ingresos y Costos.....	58
Tabla 27. Presupuesto Adicional Recomendado para Estrategias Adicionales Comerciales y de Marketing (en Pesos Colombianos).....	61

## Lista de Figuras

Figura 1. PIB Proyección. ....	3
Figura 2. Inflación Proyectada. ....	4
Figura 3. Gastos en Salud Per Cápita 2018. ....	6
Figura 4. Gasto en Salud Frente a PIB 2018. ....	7
Figura 5. Turistas Esperados al Implementar Plan de Salud. ....	7
Figura 6. Proyección Ingresos Esperados Año 2032. ....	8
Figura 7. Consolidado y Distribución de Rangos por Edad 2005-2016. ....	11
Figura 8. Ingresos en Millones de Pesos Colombianos por Exportación de Servicios de Salud en Colombia (2013 – 2019). ....	16
Figura 9. Organigrama general HIUSJ. ....	19
Figura 10. Variación Ratios Financieros (2017 vs 2018). ....	32
Figura 11. Rotación CXC (2017 vs 2018). ....	33
Figura 12. Matriz de Análisis FADO. ....	39

**Lista de Anexos**

Niveles de Inglés Marco Común Europeo.....	68
--	----

## Resumen Ejecutivo

¿Cómo preparar al Hospital Infantil Universitario de San José para aprovechar las oportunidades que ofrece el Turismo de Salud?

En los últimos años, el turismo de salud ha aumentado en cifras cercanas al 10% alrededor del mundo. Colombia no ha sido ajeno a esta realidad, debido a que es un lugar ideal como destino de este tipo de turismo por factores como: el bajo costo de los servicios en relación con otros países, la calidad de los servicios médicos prestados y la oportunidad en los tiempos de atención. Además, la posición geográfica también favorece a Colombia por su cercanía a los países de toda América. Dichos factores al ser implementados adecuadamente en una institución prestadora de servicios de salud, mejorarían su competitividad en el mercado local e internacional.

El Hospital Infantil Universitario de San José es una institución de carácter privado, que pertenece a la Sociedad de Cirugía de Bogotá, en la que se ofrecen servicios médicos de alta complejidad a pacientes cobijados por el régimen contributivo de salud en Colombia y a pacientes particulares. Sin embargo, la línea de negocio que genera el turismo médico no ha sido abordada aún por la institución, desaprovechando la posibilidad de obtener ingresos provenientes de este tipo de atención. La institución tiene todos los atributos que le permitirían ofrecer servicios médicos de cualquier complejidad que, básicamente, es lo que buscan los pacientes internacionales. El estudio realizado permitió identificar que el hospital podría convertirse en un competidor relevante del sector, por la calidad de su servicio reconocida nacional e internacionalmente.

Se identificó, además, un serio problema financiero de la institución, debido a que la cartera en general del sector salud en Colombia está bastante deteriorada; el sistema registra varias instituciones liquidadas o en proceso de liquidación y un comportamiento moroso casi

generalizado en los diferentes prestadores de salud. Dicha situación compromete seriamente el flujo de caja del hospital y, por consiguiente, genera dificultades en su funcionamiento y en la atención de sus compromisos financieros.

Teniendo en cuenta que el turismo de salud permite mayores ingresos y su recaudo en forma inmediata, y en ocasiones anticipada, a través de esta investigación se buscó diseñar una propuesta para que el hospital pueda ofrecer este tipo de servicios, como una estrategia que permitiría solventar la problemática empresarial identificada, aprovechando el potencial de mercado en turismo de salud. Luego del análisis realizado desde la perspectiva financiera, funcional, estructural y, en general, de todos los ámbitos que hacen parte del concepto de administración, se propuso un plan estratégico que permitirá abordar esta nueva línea de negocios, acompañada de un detallado análisis financiero que soporta la viabilidad y el impacto de la propuesta.

**Palabras clave:** Competitividad, Servicios, Turismo de Salud.

## **Abstract**

How to prepare the Hospital to take advantage of the opportunities offered by Health Tourism?

In the last years, health tourism has increased about 10% around the world. Colombia has been part of this development and has been an ideal destination due to factors such as: the low cost of healthcare services compared to other countries; the quality and the timeliness of the medical services provided, criteria that, when properly implemented in a healthcare institution, could lead to improve the competitiveness in the local and international environment.

The Hospital is a private institution that is part of the Bogotá Surgery Society, which offers highly complex medical services to patients covered by the social health regime in Colombia and to private patients. However, until now, the institution has not dabbled in the medical tourism business and is ceasing to receive income for these medical international services. The Hospital has several attributes that would allow it to offer medical services of any complexity, which is what medical tourism is looking for.

The following project allow to identify the strengths and competitive factors that the institution would have in the medical tourism, due to the quality standards recognized nationally and internationally.

When analyzing the financial data of the institution, a serious problem of collecting accounts payable was identified. This has a huge impact in the cash flow that at some point could put at risk the Hospital's sustainability.

Considering that these services could allow for greater income that could be paid before 30 days and sometimes it could be paid in advance, through this research, we want to design a proposal, so that the Hospital can offer health tourism services, as a strategy that allow to solve

the business problems identified in the project. An analysis was carried out from different points of view; financial, functional, structural and in business in general, starting from identifying the current status of bilingual human resources of the Hospital and the medical services that could be offered, generating a strategic plan to close the gaps to prepare the Hospital and to be competitive in this industry, as well as a financial analysis.

**Keywords:** Competitiveness, Services, Health Tourism.

## **1. Introducción**

Las posibilidades de diversificar opciones de ingresos para las instituciones que prestan servicios en el sector salud en Colombia son tradicionalmente limitadas a la oferta de servicios médicos a entidades específicas que dependen del sistema nacional de salud, ya sea en planes subsidiados, contributivos, de medicina prepagada y pacientes particulares. Esto genera que su flujo de capital dependa casi exclusivamente de factores externos, donde, a pesar de prestar los servicios, estos les son cancelados a muy largo plazo, poniendo en riesgo el funcionamiento de cualquier institución. Ante esta situación, el turismo médico representa una opción válida para generar ingresos, que incluso pueden ser recibidos de forma anticipada.

El Hospital Infantil Universitario de San José es una institución de IV nivel, en la ciudad de Bogotá, Colombia, que presta servicios médicos de alta complejidad, calificada dentro de las 50 mejores instituciones médicas de Latinoamérica y acreditada en calidad en el país. A pesar de los reconocimientos, no ha sido ajeno a la situación financiera previamente descrita, ya que se identificaron riesgos de funcionamiento y sostenibilidad relacionados con la recuperación de cartera y la disponibilidad de dinero en caja para su adecuado ejercicio. Por otro lado, el entorno económico del país hasta el mes de febrero de 2020 presentaba un comportamiento estable, con buenas perspectivas, en condiciones propicias para la inversión y con el interés de diferentes conglomerados extranjeros en el sector salud.

El turismo de salud o turismo médico surge como una clara oportunidad de negocio, sobre la que el Gobierno de Colombia ha planteado diversas estrategias; por ejemplo, realizó desde el 2007 un plan para preparar a Colombia para este tipo de turismo, y generó en 2009 un plan de trabajo con la intención de posicionar en 2032 a Colombia como líder mundial en el sector de

turismo de salud. Colombia es un país apreciado para este fin, por su posición geográfica cercana a los países en toda América, con una tasa de cambio que otorga beneficios a los extranjeros y con unos costos en salud muy por debajo de los promedios en todo el mundo; además, cuenta con amplio reconocimiento a nivel mundial por la calidad de la medicina ejercida por los profesionales en el país.

El ejercicio médico del turismo de salud tiene una connotación especial, y es el hecho de ser considerado un producto de exportación, por lo tanto, ejercerlo tendrá un impacto no sólo en la institución sino en la economía de toda la nación.

En este estudio se realiza un análisis financiero del Hospital Infantil Universitario de San José, se identifican aspectos que deben ser mejorados y se plantea un adecuado aprovechamiento de la capacidad instalada de la institución para potenciar su participación en el mercado del turismo de salud. El desarrollo de un proyecto de esta envergadura busca el sostenimiento económico del hospital, a través de la implementación de una línea de negocio que puede ser independiente del sistema de salud. Además, se describen las limitaciones relacionadas con el recurso humano y locativo y se proponen procesos y programas realizables a corto, mediano y largo plazo, con una inversión que no implica grandes riesgos y que es fácilmente recuperable.

Se presenta un análisis del país y se destaca el impacto del turismo médico en la economía a nivel mundial y nacional, ilustrando las posibilidades que éste ofrece. Además, se incluye un análisis financiero del Hospital Infantil Universitario de San José y la primera fase del proceso necesario para preparar la institución con el propósito de ofrecer los servicios requeridos en la atención de pacientes extranjeros.

## 2. Situación Actual de la Organización

### 2.1. Análisis del Entorno

#### 2.1.1. Entorno económico.

A febrero del 2020, la economía colombiana presentaba un comportamiento que promovía la inversión. A continuación, se presentan algunas de las variables más relevantes, evaluadas usualmente para tomar decisiones de negocio.

Colombia presenta una proyección de crecimiento en el PIB alentadora para los años 2020 y 2021, conforme se detalla en la Figura 1.

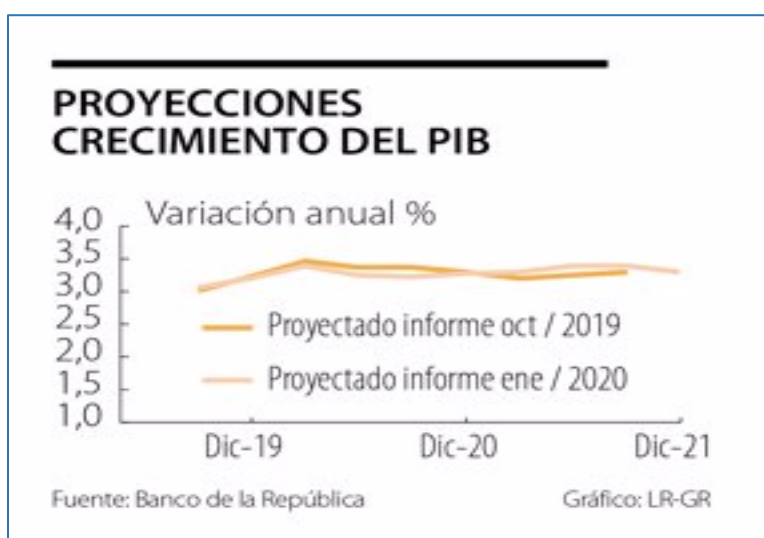
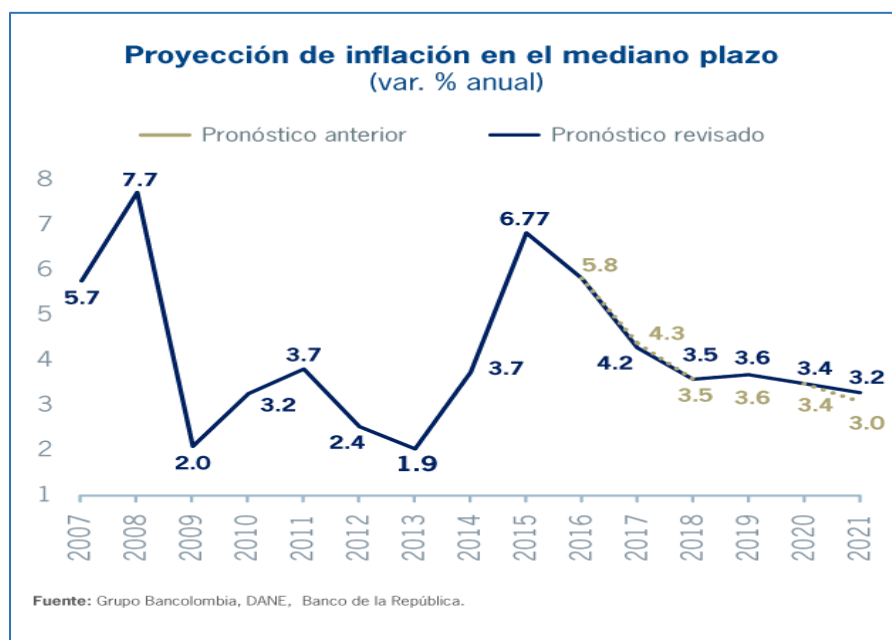


Figura 1. PIB Proyección. Fuente: Banco de la República (2019)

En el artículo publicado por el Directorio Ejecutivo del Fondo Monetario Internacional (2018) se señala que, no obstante, la desaceleración que ha presentado la economía global y de América Latina, Colombia ha presentado crecimiento en su PIB, impulsado principalmente por factores como el consumo privado y el repunte de la inversión y el impacto positivo de la

inmigración de venezolanos, que ha generado mayor demanda del sector servicios, pese a que también ha presionado el gasto fiscal.

Por otro lado, el Banco de la República (2019) en recientes estudios publicados ha proyectado una inflación controlada en el país a mediano plazo.



*Figura 2.* Inflación Proyectada. Fuente: Banco de la Republica (2019)

Los anteriores indicadores muestran un país confiable, con una economía estable y una buena perspectiva, condiciones que no generan mayor riesgo a corto plazo para los diferentes sectores de la economía y promueven la confianza necesaria a sectores como el de la salud para iniciar nuevos negocios y hacer inversiones con el fin de ampliar sus portafolios de productos e incursionar en nuevos mercados.

### **2.1.2. Entorno político y legal del sector salud.**

En materia de turismo de salud, los principales antecedentes se encuentran en el documento CONPES 3484 del Departamento Nacional de Planeación – DNP (2007), “Política Nacional para la Transformación Productiva y la Promoción de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, un esfuerzo público-privado” (p. 1) y el documento CONPES 3527 del DNP (2008), “Política Nacional de Competitividad y Productividad” (p. 1), los cuales regulan el marco que permitiría preparar a Colombia para el turismo de salud y en el que se identifican las brechas de competitividad asociadas a los siguientes factores:

- La cantidad del recurso humano disponible;
- Las tasas y niveles de bilingüismo requeridos para atender pacientes extranjeros;
- La definición de normas y mecanismos para garantizar una oferta de servicios de calidad;
- El desarrollo de modelos de prestación basados en la excelencia en la prestación de los servicios;
- La adopción de sistemas de información para tomar decisiones desde la oferta y la demanda de servicios;
- El desarrollo de infraestructura adicional para la atención de pacientes internacionales;
- La implementación de estrategias de promoción internacional.

Bajo este marco, se expide el Plan de Negocios del Sector de Turismo de Salud (PNSTS) del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2009), el cual se formuló como respuesta a los lineamientos del Programa de Transformación Productiva requerido para preparar a Colombia e impulsar el desarrollo de los sectores de la transformación del turismo de salud.

Para el 2018, el gasto de salud en Colombia fue de 7,2% del PIB, mientras que el promedio de los países de la OECD fue de 8,8% y el gasto per cápita en salud (US\$) fue de 960, mientras que el promedio de los países de la OECD fue de 3.994. (OECD, 2019). A continuación, en la Figura 3, se observan los datos presentados por la OEDC.

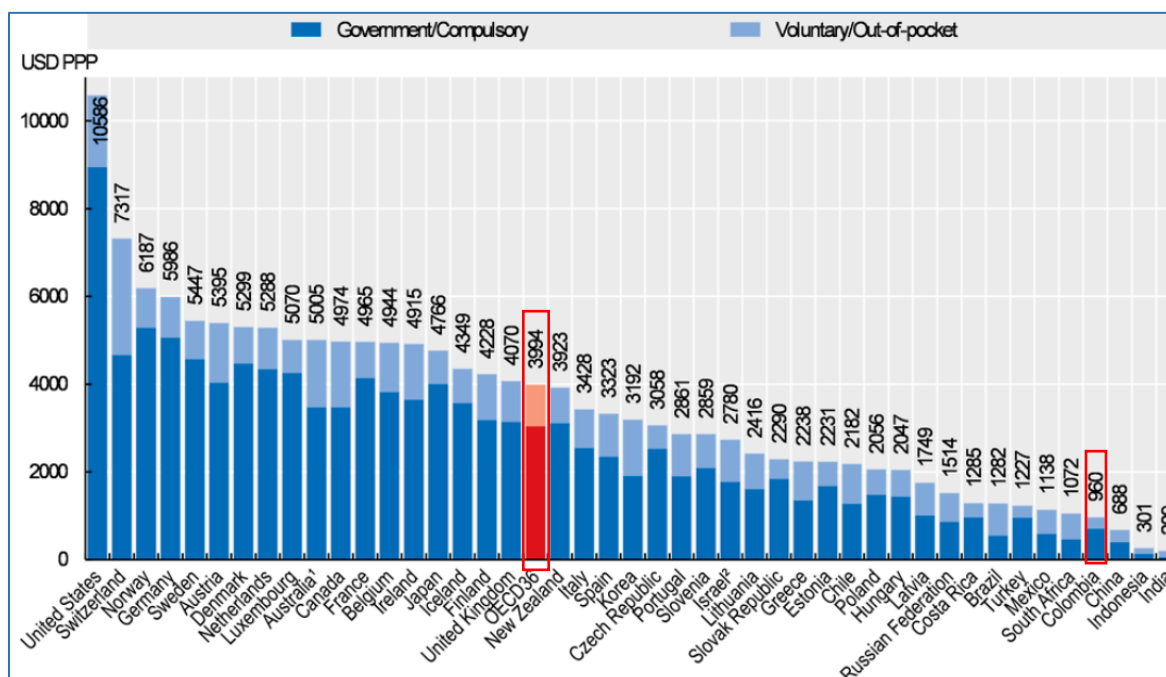


Figura 3. Gastos en Salud Per Cápita 2018. Fuente: OECD (2019) Indicators.

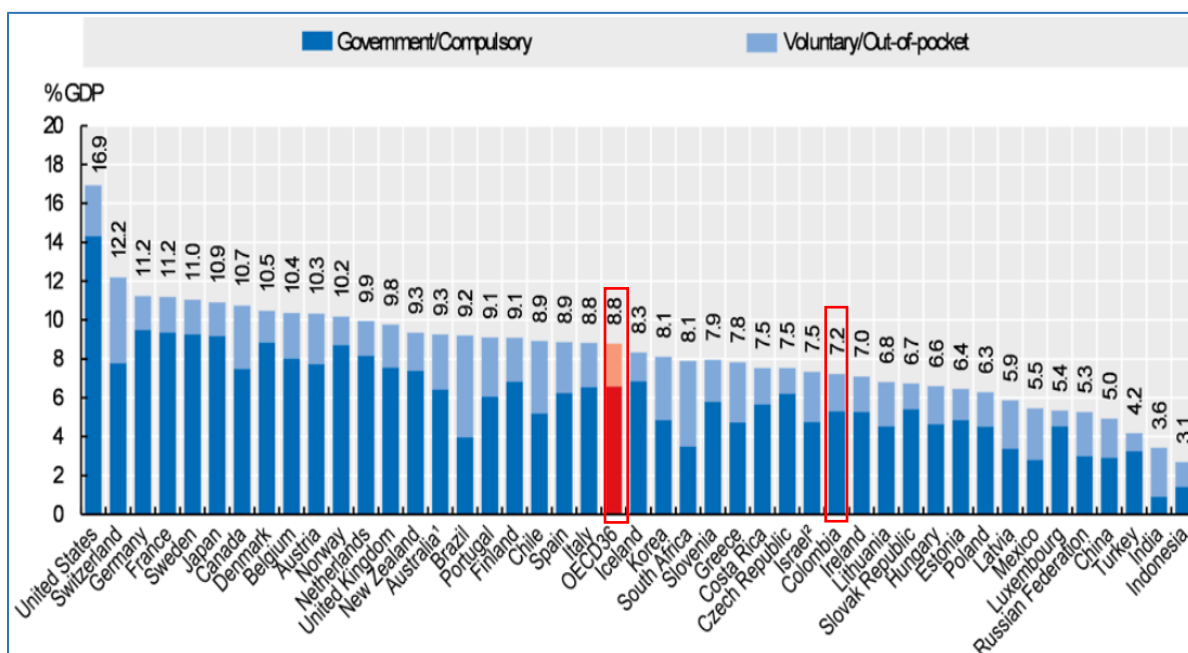


Figura 4. Gasto en Salud Frente a PIB 2018. Fuente: OECD (2019) Indicators.

El plan busca posicionar a Colombia en el año 2032 como líder en sector salud en la oferta de servicios a extranjeros, para generar ingresos cercanos a los US \$ 6.3 millones, y se espera tener para el sector un crecimiento exponencial en este rubro de ingresos, tal como se señala a continuación.

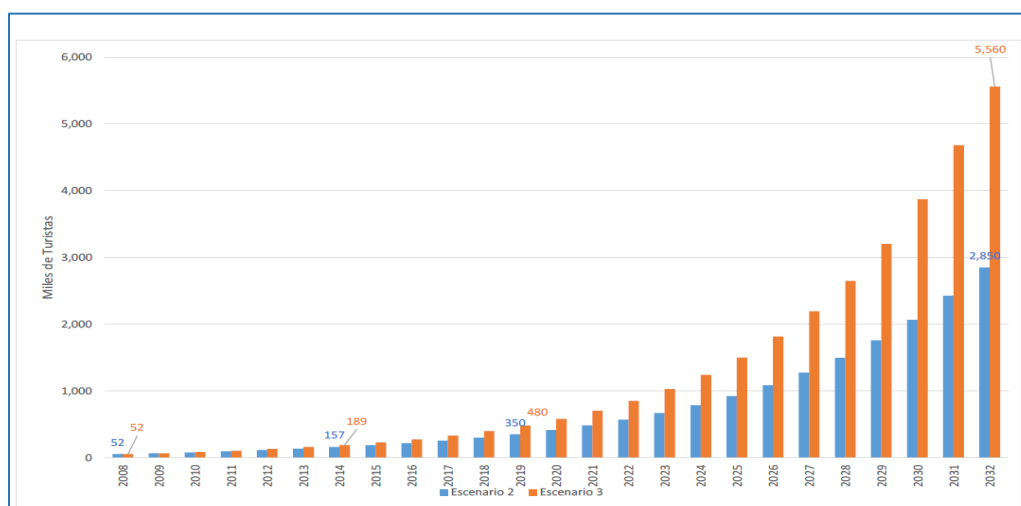


Figura 5. Turistas Esperados al Implementar Plan de Salud. Fuente: Sigil Consulting Group (2015)

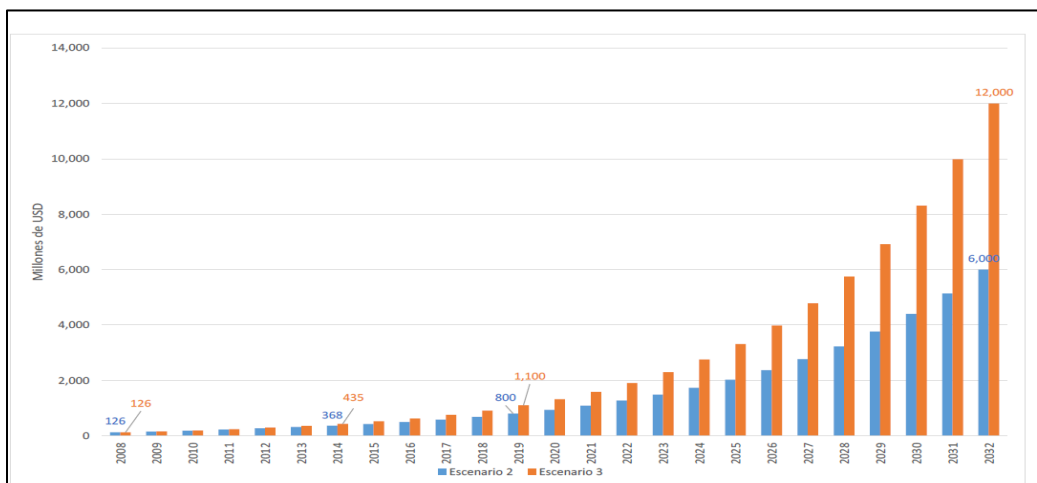


Figura 6. Proyección Ingresos Esperados Año 2032. Fuente: Sigil Consulting Group (2015)

### 2.1.3. Entorno social – mercado objetivo.

Con el fin de profundizar en la caracterización del mercado objetivo, según el producto de salud demandado, a continuación, se realiza un análisis demográfico, etario, de género y demás variables significativas para el estudio.

Según cifras de Migración Colombia (2019), en el año 2018 se registraron 4'151.565 entradas de extranjeros al país, de los cuales 55% fueron provenientes de América del Sur, 17% provenientes de Norteamérica y el 14% provenientes de Europa, siendo éstas las tres regiones del mundo más significativas para Colombia en este estudio.

El anterior informe señala que del total de los turistas extranjeros sólo el 0,57%, es decir, 23.735 personas, visitaron el país por motivos médicos o, en otras palabras, como turistas de salud (ver Tabla 1). Estos datos muestran la oportunidad para la promoción de Colombia como un destino turístico en salud de calidad y con precios competitivos.

**Tabla 1***Ingreso de Extranjeros, según Actividad Autorizada 2018*

<b>Actividad Autorizada</b>	<b>2018</b>
Turismo	3.271.654
Negocios	313.028
Eventos	93.462
Capacitación	54.076
Trabajo	48.189
Residente	39.524
Tratamiento Médico	23.735
Estudios	19.131
Cortesía	18.321
Beneficiario	17.693
Temporal cónyuge	17.322
Otros	235.430
<b>Total</b>	<b>4.151.565</b>

Fuente: Migración Colombia (2019)

Frente al volumen de turistas que visita Colombia, la proporción que tiene como objetivo el turismo de salud representa una cantidad que podría ser mayor, si se implementan estrategias de promoción y mercadeo. Pese a ello, las cifras, por pequeñas que se estimen, tienen una gran utilidad en la medida que permiten disgregar, con mayor detalle, los países de los cuales proceden los turistas de salud que vienen a Colombia (ver Tabla 2).

**Tabla 2***Entrada Extranjeros para Tratamiento Médico 2018*

<b>Entradas Extranjeros / Actividad Autorizada</b>	<b>Turismo</b>	<b>Tratamiento Médico</b>	<b>Total</b>
Venezuela	1.263.411	3.710	1.359.815
Estados Unidos de América	517.453	4.916	650.464
Argentina	167.066	356	206.497
Brasil	143.919	411	204.030
México	104.773	690	186.152
Ecuador	120.589	1.098	168.301
Perú	106.727	500	156.008
España	84.672	416	145.893
Chile	111.805	340	143.546
Panamá	80.675	1.455	105.510
Francia	64.616	192	85.088
Alemania	58.637	187	75.434
Canadá	51.113	357	64.028
Países Bajos	45.535	6.301	61.160
Reino Unido de Gran Bretaña e Irlanda del Norte	43.204	186	53.857
Costa Rica	30.528	236	49.537
Italia	31.954	147	45.376
El Salvador	12.478	70	29.093
República Dominicana	17.272	444	26.317
Guatemala	14.390	111	24.801
Bolivia	16.270	151	22.235
Suiza	18.184	63	21.361
Uruguay	13.752	39	19.032
China	7.656	53	18.167
Australia	14.759	35	17.322
Israel	11.447	47	13.743
Bélgica	10.442	33	13.016
Cuba	2.381	59	13.015
Honduras	7.466	195	12.632
Portugal	6.800	36	10.930
Japón	5.015	16	9.955
República de Corea	5.570	8	9.770
Suecia	7.293	29	9.110
India	3.724	34	9.085
Paraguay	5.731	29	9.068
Australia	6.480	22	7.949
Turquía	3.454	13	7.254
Otros	54.413	750	87.014
<b>Total</b>	<b>3.271.654</b>	<b>23.735</b>	<b>4.151.565</b>

Fuente: Migración Colombia (2019)

Se muestra que, del total de extranjeros interesados en el turismo de salud en Colombia, casi el 80% proviene específicamente de 6 países que cuentan con la siguiente participación: Países Bajos 26.5%, Estados Unidos 20.7%, Venezuela 15.6%, Panamá 6.1%, Ecuador 4.6% y México 2.9%. Los anteriores son entonces mercados emisores de extranjeros altamente interesados en invertir cuantiosas cantidades de dinero, en contraprestación de un servicio de salud de calidad, eficiente y razonable en sus precios.

Para este diagnóstico demográfico de los pacientes que vienen a Colombia, se tomaron en especial consideración las variables como género y distribución etaria así: la distribución de género es de un 61.3% para hombres y un 38.7% para mujeres, y los grupos etarios predominantes para el turismo de salud se concentran en los rangos de 30-49 años para hombres y de 18-39 para mujeres.

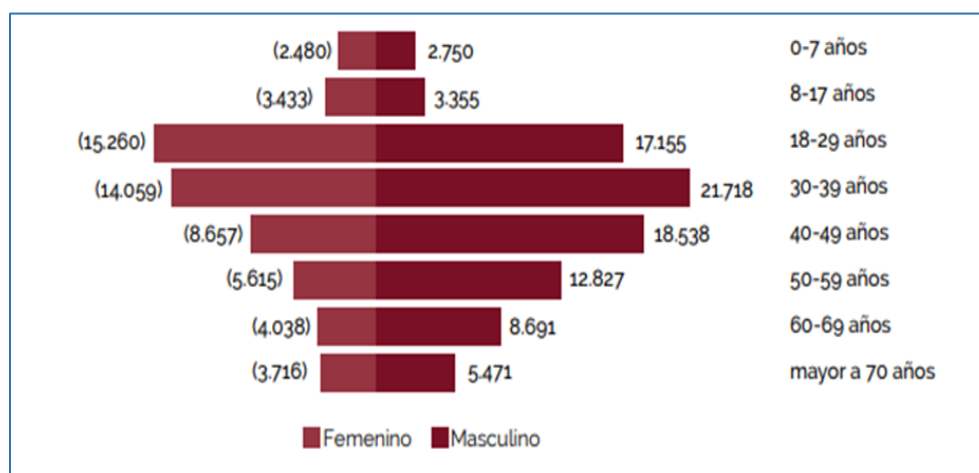


Figura 7. Consolidado y Distribución de Rangos por Edad 2005-2016. Fuente: Migración Colombia (2018) extranjeros en Colombia 2005-2016

## **2.2. Análisis de la Industria de Salud**

### **2.2.1. Definición.**

Para abordar la industria de la salud en la cual se encuentra el Hospital Infantil Universitario de San José, se debe definir primero el término salud. La Organización Mundial de la Salud (OMS) definió el término salud en 1946, durante una conferencia sanitaria internacional como “un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades” OMS (2006, p. 1), y desde ese año, la definición no ha sido modificada. Asimismo, las principales funciones de cualquier sistema sanitario deberían ser, según la OMS (2006) “la provisión de servicios, la generación de recursos, la financiación y la gestión” (p. 3).

Por otro lado, los principales integrantes del sistema de salud son: entidades promotoras de salud (EPS), instituciones prestadoras de salud (IPS), entes territoriales, industria de medicamentos e insumos, industria de equipos médicos, proveedores, pacientes y sus familias, Ministerio de Salud y Protección Social, aseguradoras privadas, recurso humano del sector y la Superintendencia Nacional de Salud.

Respecto de los resultados financieros del sector, para el 2018, los ingresos de las entidades aseguradoras del sector salud en Colombia fueron de \$52 billones para aseguramiento público, \$6,2 billones para planes adicionales de salud y \$5,9 billones para complementarias. El total de ingresos ascendió a \$64,3 billones (Superintendencia Nacional de Salud, 2019). A continuación, se observa el detalle en la Tabla 3.

**Tabla 3***Ingresos Aseguradores Sector Salud 2018*

	<b>Tipo de Entidad</b>	<b>Ingresos</b>	<b>N° Entidades</b>
<b>SGSSS</b>	EPS Contributivo	\$27.982	14
	EPS Subsidiado	\$20.076	30
	Adaptadas	\$221	2
	Especiales y excepción	\$3.737	11
	<b>Subtotal</b>	<b>\$52.016</b>	<b>57</b>
<b>Planes adicionales de salud</b>	Ambulancias	\$340	7
	Prepagadas	\$3.780	8
	Pólizas de salud	\$1.543	14
	Planes complementarios	\$615	8
	<b>Subtotal</b>	<b>\$6.277</b>	<b>37</b>
<b>Complementarias al SGSSS</b>	ARL	\$3.843	10
	SOAT	\$2.127	12
	<b>Subtotal</b>	<b>\$5.970</b>	<b>22</b>
	<b>Total</b>	<b>\$64.262</b>	<b>116</b>

*Cifras en miles de millones.*

Fuente: Superintendencia Nacional de Salud (2019)

En relación con los prestadores de servicios de salud, los ingresos totales reportados fueron alrededor de \$60,7 billones. El 86% del total de entidades son IPS privadas, cuyos ingresos fueron alrededor de \$46,8 billones, que corresponden al 77% del total de ingresos de los prestadores (Superintendencia Nacional de Salud, 2019). A continuación, se observa el detalle en la Tabla 4.

**Tabla 4***Ingresos Prestadores Sector Salud 2018*

	<b>Tipo de Entidad</b>	<b>Ingresos</b>	<b>Nº Entidades</b>
IPS	IPS y TEP privadas	\$46.797	5550
	Hospitales públicos	\$13.863	928
	<b>Total</b>	<b>\$60.660</b>	<b>6478</b>

Cifras en miles de millones.

Fuente: Superintendencia Nacional de Salud (2019)

El Hospital Infantil Universitario de San José es una IPS privada y los ingresos reportados para el 2018 fueron de \$151 mil millones; es decir, su participación en el mercado de los prestadores de salud, en cuanto a ingresos, fue del 0,0003% y respecto a las IPS privadas del 0,0004%. Al analizar las utilidades de los prestadores de salud en 2018, se observa que estas empresas generaron utilidades netas por \$3,1 billones, donde el 79% corresponden a IPS privadas (Superintendencia Nacional de Salud, 2019). A continuación, se observa el detalle en la Tabla 5.

**Tabla 5***Utilidades Sector Salud 2018*

Tipo de entidad	Utilidades		Pérdidas		Utilidad neta	
	Valor	Nº Entidades	Valor	Nº Entidades		
SGSSS	EPS Contributivo	\$164,5	7	\$(875)	7	-\$711
	EPS Subsidiado	\$261,9	13	\$(848)	17	-\$587
	Adaptadas	\$0,6	1	\$(8)	1	-\$7
	<b>Subtotal</b>	<b>\$427,0</b>	<b>21</b>	<b>\$(1.732)</b>	<b>25</b>	<b>\$(1.305)</b>
Planes adicionales de salud	Ambulancias	\$38,0	6	\$(0)	1	\$38
	Prepagadas	\$357,9	7	\$(2)	1	\$356
	PAC	\$126,2	5	\$(3,88)	3	\$122
	<b>Subtotal</b>	<b>\$522,1</b>	<b>18</b>	<b>\$(6)</b>	<b>5</b>	<b>\$516</b>
Prestadores	IPS y TEP privadas	\$2.937	4653	\$(504)	887	\$2.432
	Hospitales públicos	\$1.039	661	\$(386)	267	\$653
	<b>Subtotal</b>	<b>\$3.976</b>	<b>5314</b>	<b>\$(890)</b>	<b>1154</b>	<b>\$3.086</b>

Cifras en miles de millones.

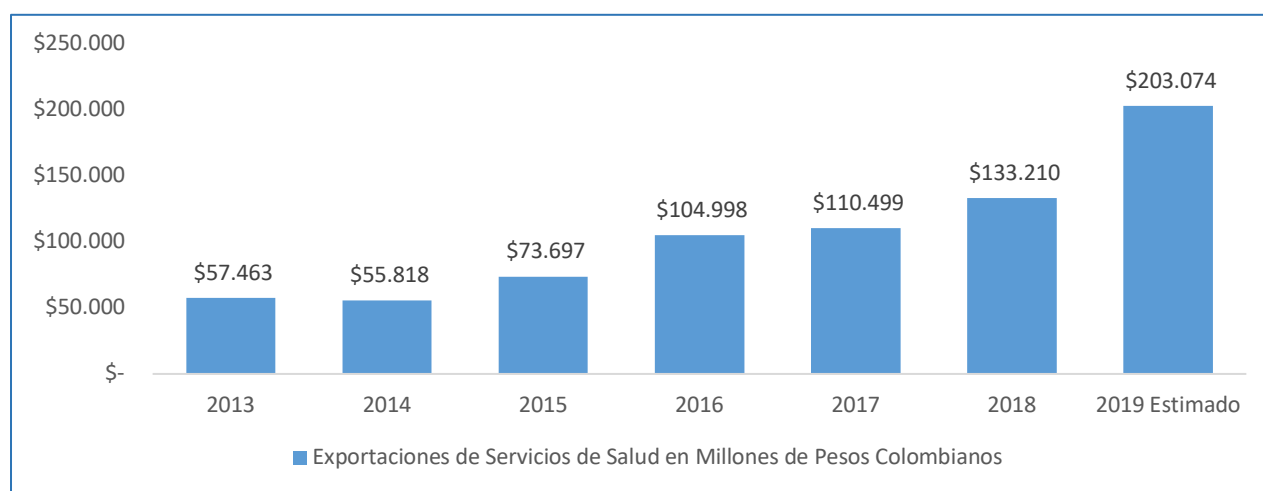
Fuente: Superintendencia Nacional de Salud (2019)

Las utilidades netas reportadas por el Hospital Infantil Universitario de San José para el 2018 fueron de \$5,16 mil millones; es decir, su participación en el mercado de los prestadores de salud en cuanto a utilidad neta fue del 0,0002%.

### 2.2.2. Clasificación.

Dentro de la industria de los servicios de salud se decidió enfocar el proyecto aplicado empresarial en el sector del turismo médico y se seleccionó el Hospital Infantil Universitario de San José.

Luego de analizar algunas cifras económicas, es necesario precisar que el turismo médico es considerado una exportación de servicios de salud, dado que los pacientes son internacionales no residentes en el país. Dicho esto, las exportaciones por servicios de salud ascendieron a US\$45 millones (\$133.210 millones de pesos colombianos aproximadamente) para el 2018 y se tiene una cifra estimada de US\$62 millones (\$203.074 millones de pesos colombianos aproximadamente) para el 2019 (DANE, 2019). Para el cálculo de los ingresos en la moneda local, se utilizó la media armónica de cada uno de los años de análisis. Esta medida de tendencia central estadística se utiliza para medir la tendencia de una muestra de datos, en este caso, unidades de tasa de cambio. A continuación, la Figura 8 muestra este crecimiento en ingresos para Colombia.



*Figura 8.* Ingresos en Millones de Pesos Colombianos por Exportación de Servicios de Salud en Colombia (2013 – 2019). Fuente: Elaboración propia, datos basados en la muestra trimestral de comercio exterior de servicios.

De estos ingresos de US\$62 millones para el 2019, el Hospital Infantil Universitario de San José no tiene participación alguna, dado que aún no atiende pacientes internacionales. Por lo cual, es una gran oportunidad ingresar a este mercado tan rentable.

### **2.2.3. Aspectos relevantes para abrir esta nueva línea de negocio.**

A nivel mundial, el sector de turismo de salud es uno de los que mayor crecimiento ha demostrado, existen datos que manifiestan que casi un 50% de los turistas a nivel mundial requieren tratamientos médicos fuera de sus lugares de origen, por lo que se transforman en turistas de salud (De La Puente, 2017). Igualmente, las tendencias mundiales acerca del cuidado de la salud han aumentado de forma exponencial, el culto al cuerpo y a la salud incentivan, cada día a un número en aumento de personas, a adoptar hábitos saludables y cuidados específicos que implican buscar atención en salud.

La medicina igualmente se centra cada vez más en aspectos preventivos antes que curativos, el hecho de realizar exámenes preventivos periódicos y políticas de detección temprana de enfermedades, igualmente ha impulsado y fortalecido el concepto de turismo médico. Todos estos cambios lograron que los servicios de salud se dividan en cuatro objetivos principales como describe De La Puente (2017):

1. Medicina curativa: busca eliminar una enfermedad o condición médica desfavorable preexistente y tratar una condición médica específica, promoviendo la buena salud de las personas. Los tratamientos y procedimientos más sobresalientes son el manejo de artritis, dolores crónicos, trasplantes, cirugía vascular, entre otros.

2. Medicina preventiva: busca prevenir futuras apariciones de enfermedades, optimizando la salud a través de transiciones. Los tratamientos más sobresalientes son los chequeos ejecutivos, tratamientos de traumatologías ortopédicas de baja complejidad, entre otros.

3. Medicina estética: busca la satisfacción de la apariencia física. Los tratamientos más sobresalientes son las cirugías plásticas con fines estéticos (mamoplastia, rinoplastia y liposucción, tratamientos odontológicos, acné y soluciones a desórdenes de pigmento, tratamiento de belleza alternativo, botox).

4. Bienestar (Inspired wellness): busca la satisfacción emocional de los pacientes a través del énfasis social, espiritual y físico-ambiental. Este campo se ha desarrollado a partir de la necesidad del manejo del estrés y el sobrepeso. Los tratamientos más sobresalientes son la exploración por medio de la meditación, talleres de nutrición, programas de bienestar para toda la familia, talleres de estilo de vida.

La mayoría de los turistas de salud que llegan al país son turistas de bienestar o sus relacionados, seguidos de turistas de salud en la categoría de medicina estética, medicina preventiva y, finalmente, medicina curativa. Estos clientes, en su mayoría, provienen de Estados Unidos (De La Puente. 2017).

### **2.3. Análisis de la Firma**

El Hospital Infantil Universitario de San José es una institución de carácter privado, que pertenece a la Sociedad de Cirugía de Bogotá, en la que se ofrecen servicios médicos de alta complejidad a pacientes cobijados por el régimen contributivo de salud en Colombia y a pacientes particulares. Hace parte del Grupo Empresarial de San José que además está integrado por la Sociedad de Cirugía de Bogotá, el Hospital de San José y la Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud (FUCS).

#### **2.3.1. La estructura.**

Los órganos directivos corresponden al Consejo de Gobierno, que es la máxima autoridad y está compuesto por el presidente del Consejo Superior de la Fundación Universitaria de Ciencias

de la Salud (FUCS), por el rector de la FUCS, por el ex presidente inmediatamente anterior y por dos representantes delegados por el Consejo Superior, así como dos miembros de la comunidad, escogidos por el Consejo Superior de la Fundación Universitaria de Ciencias de la Salud. De otro lado, la Junta Directiva es nombrada por el Consejo de Gobierno y la Dirección General es un cargo de libre nombramiento y remoción, responsable de liderar y poner en marcha las políticas y directrices emitidas por los órganos directivos. La Figura 9 contiene el organigrama.

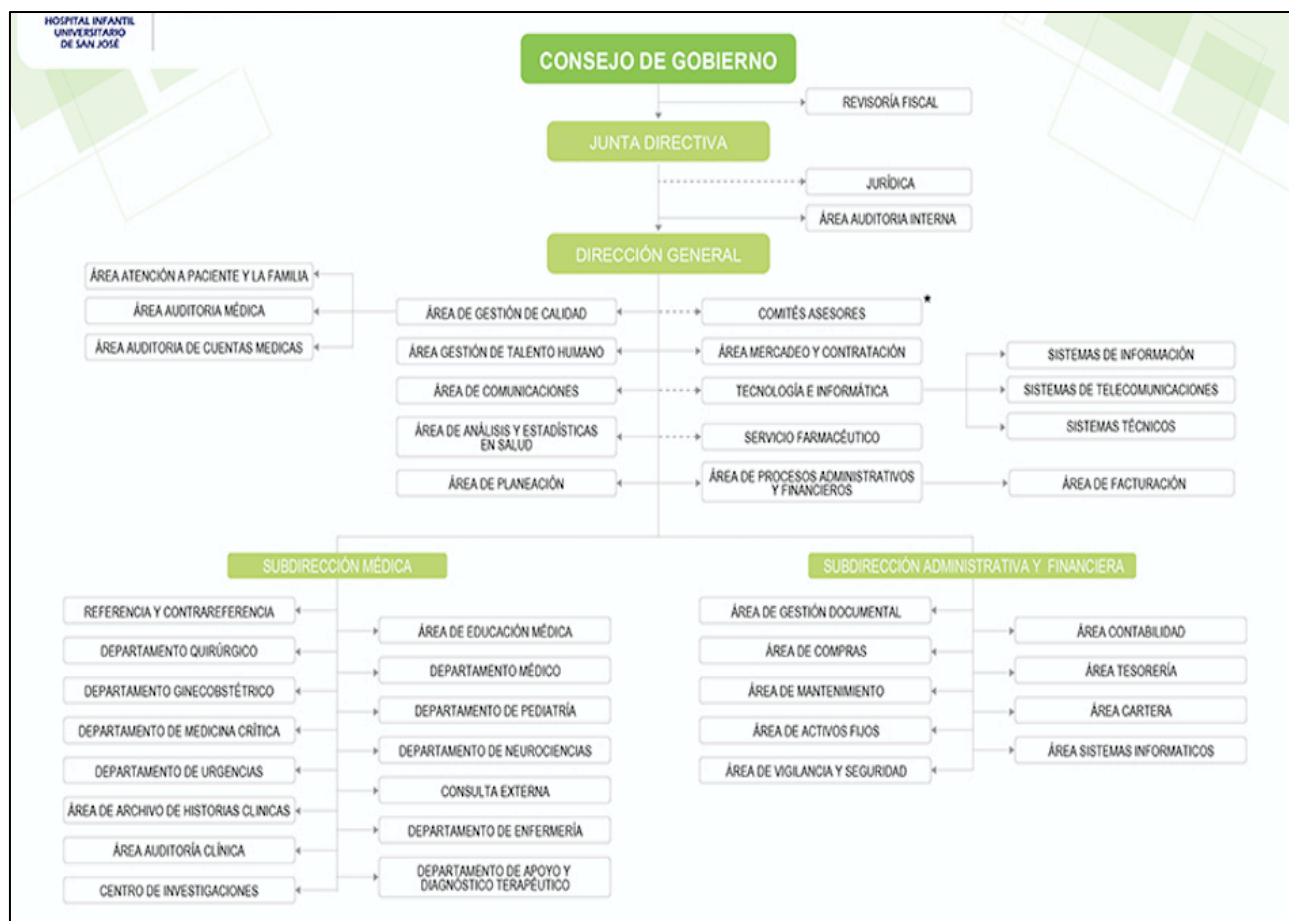


Figura 9. Organigrama general HIUSJ. Fuente: Filosofía corporativa del HIUSJ (s.f.), p. 1

La planta de personal contaba con 1.457 colaboradores al cierre del año 2019 y está distribuida tal como se presenta en la Tabla 6.

**Tabla 6**

*Planta de Personal 2019*

Forma de Contratación		Nº	Porcentaje
Planta	Personal de planta	33	2%
Prestación de servicios	Contrato de prestación de servicios	13	1%
Medicall th.	Medicall th.	703	48%
Sociedades médicas	Sociedades médicas – especialistas	302	21%
	Uci – criticall group	133	
	Optimizar	4	
	Diimagen	54	
	Laboratorio Gómez Vesga	17	
	Audifarma	41	
Terceros	Aldimark	36	28%
	Lavandería cla	5	
	Casalimpia	67	
	Servisión	41	
	Fucs (comunicaciones)	4	
	Biomédico	4	
Total terceros		406	
<b>Total recurso humano</b>		<b>1457</b>	<b>100%</b>

Fuente: Datos Informe de Gestión 2019 del HIUSJ (2020), p. 101

### 2.3.2. Los valores institucionales.

Los valores institucionales que rigen el trabajo del Hospital son: el compromiso, entendido como la forma de compartir la filosofía corporativa, las metas, los principios y los valores del hospital; la honestidad de los trabajadores, es decir, se espera que haya armonía entre lo que se piensa, se dice y se hace; la ética, que exige una conducta apegada a las normas morales y legales; el respeto, que busca que todas las personas sean tratadas con amabilidad y cordialidad; la responsabilidad, que implica planear las acciones y ejecutarlas a tiempo para lograr las metas

definidas; y la idoneidad, que busca que todo el personal de la empresa tenga la formación académica y la experiencia para desempeñar su cargo.

Los valores mencionados se encuentran alineados con los objetivos corporativos, que son: acreditación con excelencia, posicionamiento, satisfacción del cliente externo e interno, sostenibilidad, generación del conocimiento y competitividad. De igual manera, están directamente relacionados con los pilares estratégicos: gestión gerencial, gestión del talento humano, gestión del conocimiento, gestión de la información y gestión del ambiente físico.

#### **2.4. Programa de Gestión**

El Hospital Infantil Universitario de San José – HIUSJ (2020) dentro de sus políticas, ha organizado su programa de gestión basado en diferentes atributos, completamente alineados con la misión y visión de la institución, generando los siguientes programas:

##### **2.4.1. Gestión de servicio y calidad.**

Los servicios de salud que presta el hospital deben cumplir con estándares superiores, dentro de una cultura de mejoramiento continuo y gestión centrada en el paciente y su familia. Esto se logra con un recurso humano competente, infraestructura y tecnología óptima y procesos que apuntan hacia altos niveles de calidad, seguridad, calidez y oportunidad (HIUSJ, 2020).

##### **2.4.2. Gestión de seguridad del paciente.**

La seguridad es parte integral de la Política de Calidad y propende por la disminución de los riesgos inherentes a la atención en salud, que se ejecuta a través del Programa de Atención Segura (PAS), y se caracteriza por tener un enfoque no punitivo y generador de aprendizaje institucional (HIUSJ, 2020).

#### **2.4.3. Gestión financiera y administrativa.**

Lograr la sostenibilidad económica a través de la optimización de los procesos administrativos y financieros que permitan la generación de excedentes y su respectiva reinversión, el adecuado flujo de efectivo, el control eficiente de costos y gastos del Hospital (HIUSJ, 2020).

#### **2.4.4. Gestión del talento humano.**

El hospital debe tener un recurso humano competente, de acuerdo con las necesidades de la organización; propender por el desarrollo de los colaboradores acorde con el modelo de gestión por competencias para contar con equipos de trabajo de alto desempeño, eficientes, comprometidos y alineados con la misión y la visión de la Institución. Dentro de la gestión del talento humano, existe un lineamiento básico que se ha denominado Lineamiento de Humanización, dentro del cual el hospital promoverá relaciones basadas en los valores organizacionales, propenderá por ambientes físicos y laborales sanos e incentivará la cultura de servicio, acciones enmarcadas en los derechos y deberes de los pacientes y colaboradores, cumpliendo así su promesa de valor “manos cálidas y confiables” (HIUSJ, 2020).

#### **2.4.5. Gestión de información.**

Generar información oportuna y veraz, manteniendo la confidencialidad y la seguridad de la misma, que soporte la gestión clínica, académica, administrativa y la toma de decisiones (HIUSJ, 2020).

#### **2.4.6. Gestión del conocimiento.**

Generar conocimiento a través de la investigación, la docencia y la proyección social (HIUSJ, 2020).

#### **2.4.7. Gestión del riesgo.**

Identificar, analizar y priorizar los riesgos inherentes a la gestión institucional y diseñar planes para prevenir y mitigar su respectivo impacto (HIUSJ, 2020).

A continuación, se analizarán algunas cifras e indicadores financieros, tanto del Hospital Infantil Universitario de San José, como de sus principales competidores en el sector de salud en Colombia.

## 2.5. Cifras e Indicadores Financieros

**Tabla 7**

*Cifras e Indicadores Financieros del HIUSJ y otras Instituciones del Sector Salud. Cifras Expresadas en Millones de Pesos Colombianos (2017)*

<b>Detalle / 2017</b>	<b>Hospital Infantil Universitario de San José</b>	<b>Fundación Cardiovascular de Colombia</b>	<b>Centro Médico Imbanaco de Cali S.A.</b>	<b>Fundación Valle del Lili</b>	<b>Fundación Cardioinfantil</b>	<b>Hospital Pablo Tobón Uribe</b>	<b>Mederi</b>	<b>Clínica Colsanitas S.A.</b>	<b>Promedio muestra de industria</b>
<b>Ingresos</b>	139.240	232.905	438.057	640.282	341.057	403.429	363.200	755.096	414.158
<b>Gastos</b>	19.588	55.339	54.804	57.754	58.249	68.961	61.749	170.178	68.328
<b>Costos</b>	110.679	172.101	315.453	504.845	274.801	318.150	261.747	540.979	312.344
<b>Activos</b>	117.435	440.224	834.765	648.528	456.662	653.277	379.525	551.725	510.267
<b>CXC</b>	102.099	257.103	206.966	206.309	177.604	198.027	143.584	144.925	179.577
<b>CXP</b>	15.718	74.147	49.553	38.489	57.341	35.741	-	53.570	40.570
<b>Patrimonio</b>	62.646	197.088	248.223	393.194	299.178	263.768	211.254	257.704	241.632

Fuente: Elaboración propia.

Las cifras financieras analizadas en este apartado se calcularon a precios constantes, es decir, sin la inflación. Los ingresos del Hospital Infantil Universitario de San José se encuentran en un 34% por debajo del promedio de la muestra. Esto se debe a que en su mayoría los pacientes atendidos son de aseguradoras públicas. En cuanto a su estructura de costos y gastos, es 32% más baja que la de los hospitales seleccionados. Por otro lado, cabe resaltar que este hospital tiene el menor tamaño de activos y patrimonio gestionado, comparado con la muestra, esto lo hace una unidad de menor estructura al estar un 24% por debajo. Se concluye que es una IPS pequeña comparada con las IPS seleccionadas.

**Tabla 8**

*Cifras e Indicadores Financieros del HIUSJ y otras Instituciones del Sector Salud. Cifras Expresadas en Millones de Pesos*

*Colombianos (2018)*

<b>Detalle / 2018</b>	<b>Hospital Infantil Universitario de San José</b>	<b>Fundación Cardiovascular de Colombia</b>	<b>Centro Médico Imbanaco de Cali S.A.</b>	<b>Fundación Valle del Lili</b>	<b>Fundación Cardioinfantil</b>	<b>Hospital Pablo Tobón Uribe</b>	<b>Mederi</b>	<b>Clínica Colsanitas S.A.</b>	<b>Promedio muestra de industria</b>
<b>Ingresos</b>	146.265	175.738	471.306	745.954	376.534	398.495	419.348	888.031	452.709
<b>Gastos</b>	21.441	61.562	62.790	64.985	71.846	69.307	69.755	176.896	74.823
<b>Costos</b>	118.056	122.890	353.609	570.201	302.626	313.964	295.988	658.733	342.008
<b>Activos</b>	123.524	387.142	876.600	772.130	473.989	675.422	427.998	667.277	550.510
<b>CXC</b>	103.459	209.789	249.766	257.272	217.996	193.420	160.251	215.892	200.981
<b>CXP</b>	18.127	52.409	34.662	44.123	72.355	31.518	-	42.362	36.945
<b>Patrimonio</b>	66.995	174.387	260.939	468.425	297.466	295.448	255.915	296.171	264.468

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 9**

*Variación de Cifras Financieras del HIUSJ. Cifras Expresadas en Millones de Pesos Colombianos (2017 vs 2018)*

<b>Detalle / Año</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Variación</b>
<b>Ingresos</b>	139.240	146.265	5,05%
<b>Gastos</b>	19.588	21.441	9,46%
<b>Costos</b>	110.679	118.056	6,67%
<b>Activos</b>	117.435	123.524	5,19%
<b>Cxc</b>	102.099	103.459	1,33%
<b>Cxp</b>	15.718	18.127	15,33%
<b>Patrimonio</b>	62.646	66.995	6,94%

Fuente: Elaboración propia.

Sobre la Tabla de cifras financieras del año 2018, se valida que la situación y posición del Hospital Infantil Universitario de San José, respecto de la muestra, no varía significativamente. Por otro lado, analizando los años 2017 vs 2018, se puede concluir que el costo en salud y el gasto crecen más rápido que el ingreso y afrontan un serio problema en el monto de las cuentas por cobrar, que representan un 73% del ingreso para el año 2017 y un 71% para el año 2018.

**Tabla 10***Ratios Financieros 2017*

<b>Año 2017</b>	<b>Hospital Infantil Universitario de San José</b>	<b>Fundación Cardiovascular de Colombia</b>	<b>Centro Médico Imbanaco de Cali S.A.</b>	<b>Fundación Valle del Lili</b>	<b>Fundación Cardioinfantil</b>	<b>Hospital Pablo Tobón Uribe</b>	<b>Mederi</b>	<b>Clínica Colsanitas S.A.</b>	<b>Promedio muestra de industria</b>
<b>Costo/ingreso</b>	79,49%	73,89%	72,01%	78,85%	80,57%	78,86%	72,07%	71,64%	75,84%
<b>Gasto/Ingreso</b>	14,07%	23,76%	12,51%	9,02%	17,08%	17,09%	17,00%	22,54%	15,96%
<b>M EBITDA%</b>	7,52%	4,63%	17,37%	12,61%	3,05%	4,64%	12,10%	7,17%	7,44%
<b>Rotación CxC (días-promedio)</b>	264	397	170	116	187	177	142	69	190
<b>Rotación CxP (días-promedio)</b>	51	155	57	27	75	40	0	36	55
<b>Rotación de activos</b>	1,2	0,5	0,5	1,0	0,7	0,6	1,0	1,4	0,9
<b>Apalancamiento</b>	1,9	2,2	3,4	1,6	1,5	2,5	1,8	2,1	2,1
<b>ROA</b>	7,64%	1,24%	8,12%	11,98%	1,75%	2,50%	10,46%	7,96%	4,91%
<b>Dupont</b>	14,32%	2,77%	27,31%	19,76%	2,68%	6,19%	18,79%	17,05%	10,16%

Fuente: Elaboración propia.

Analizando los ratios financieros, se puede inferir que el HIUSJ es uno de los hospitales con el costo sobre el ingreso más alto; sin embargo, logran un margen EBITDA cercano al promedio de la muestra, gracias a su eficiencia en el gasto. Por otro lado, es un serio problema y una característica de esta industria, los altos promedios en días de rotación de cartera, que están en 264 días para el HIUSJ, esto debido en parte a que la mayoría de sus clientes son entidades promotoras de salud, las cuales han enfrentado una situación financiera compleja, encontrándose muchas de éstas en liquidación.

Desde el punto de vista del indicador Dupont, se puede relacionar que el HIUSJ tiene una alta demanda de sus servicios (rotación del activo) y genera utilidad; sin embargo, los altos días de cuentas por cobrar, limitan ese crecimiento.

**Tabla 11***Ratios Financieros HIUSJ 2018*

<b>Año 2018</b>	<b>Hospital Infantil Universitario de San José</b>	<b>Fundación Cardiovascular de Colombia</b>	<b>Centro Médico Imbanaco de Cali S.A.</b>	<b>Fundación Valle del Lili</b>	<b>Fundación Cardioinfantil</b>	<b>Hospital Pablo Tobón Uribe</b>	<b>Mederi</b>	<b>Clínica Colsanitas S.A.</b>	<b>Promedio muestra de industria</b>
<b>Costo/ingreso</b>	80,71%	69,93%	75,03%	76,44%	80,37%	78,79%	70,58%	74,18%	75,75%
<b>Gasto/Ingreso</b>	14,66%	35,03%	13,32%	8,71%	19,08%	17,39%	16,63%	19,92%	18,09%
<b>M EBITDA%</b>	5,49%	-2,46%	13,59%	15,40%	1,14%	4,33%	13,80%	7,41%	7,34%
<b>Rotación CxC (días-promedio)</b>	255	430	191	124	208	175	138	88	201
<b>Rotación CxP (días-promedio)</b>	55	154	35	28	86	36	0	23	52
<b>Rotación de activos</b>	1,2	0,5	0,5	1,0	0,8	0,6	1,0	1,3	0,9
<b>Apalancamiento</b>	1,8	2,2	3,4	1,6	1,6	2,3	1,7	2,3	2,1
<b>ROA</b>	5,48%	-2,25%	6,26%	14,35%	0,44%	2,25%	12,52%	7,85%	5,86%
<b>Dupont</b>	10,10%	-5,00%	21,04%	23,65%	0,69%	5,15%	20,95%	17,69%	11,78%

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 12***Variación Ratios Financieros HIUSJ (2017 vs 2018)*

<b>Ratios / Año</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Variación</b>
Costo/ingreso	79,49%	80,71%	1,54%
Gasto/ingreso	14,07%	14,66%	4,20%
M EBITDA%	7,52%	5,49%	-27,02%
Rotación CxC (días-promedio)	264	255	-3,53%
Rotación CxP (días-promedio)	51	55	8,12%
Rotación de activos	1,2	1,2	-0,13%
Apalancamiento	1,9	1,8	-1,64%
ROA	7,64%	5,48%	-28,30%
Dupont	14,32%	10,10%	-29,48%

Fuente: Elaboración propia.

Se puede concluir que el margen EBITDA del 2018 decreció un 27%, dado el incremento del costo sobre el ingreso, a pesar de la eficiencia en la gestión de gastos. En consecuencia, los otros ratios financieros como ROA y Dupont, se ven deteriorados por el desempeño negativo de la operación.

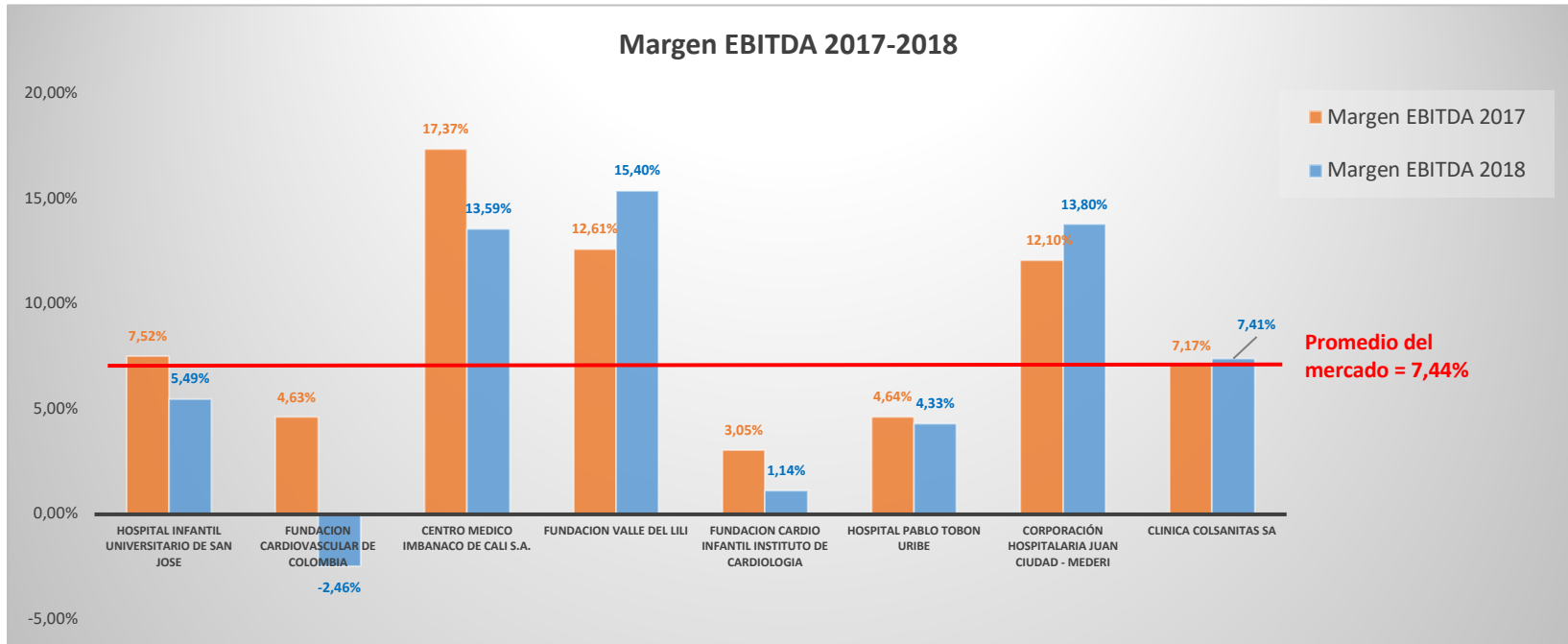


Figura 10. Variación Ratios Financieros (2017 vs 2018). Fuente: Elaboración propia.

Desde el punto de vista del EBITDA, se aprecia que el HIUSJ ha deteriorado su utilidad en caja de un año a otro y, respecto de la muestra, es uno de los que menos EBITDA produce.

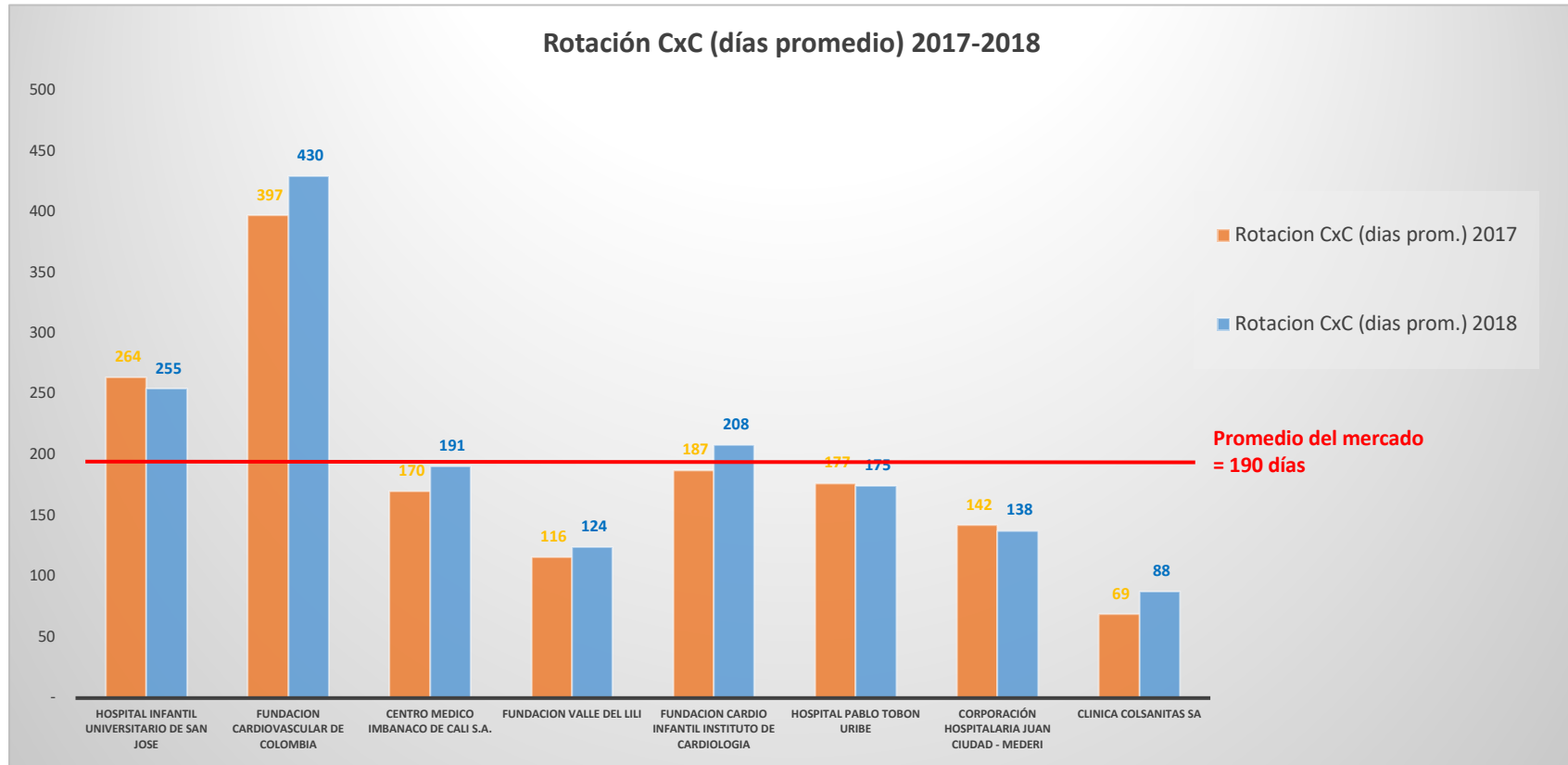


Figura 11. Rotación CXC (2017 vs 2018). Fuente: Elaboración propia.

Respecto de la rotación de las cuentas por cobrar, el HIUSJ es uno de los que más lenta tiene su recuperación de cartera, alcanzando un promedio de casi 6 meses sin recobro. Sin embargo, parece ser una característica del sector mantener altos niveles de días para la recuperación de cartera, principalmente debido a la situación económica de las aseguradoras públicas.

## **2.6. Competidores**

Según el reporte de AméricaEconomía Intelligence que compara instituciones hospitalarias de alta complejidad en Latinoamérica, informadas como referentes por los Ministerios de Salud y entidades calificadoras válidas de 13 países representativos latinoamericanos, se invitaron a participar a más de 200 instituciones que se consideraba cumplían criterios de alta calidad y aquellas que obtuvieron más de 50 puntos en la evaluación entraron a concurso. El total de las instituciones que cumplieron los requisitos de calidad, que medían aspectos como seguridad del paciente, dignidad y experiencia del paciente, capital humano, gestión del conocimiento, capacidad instalada, eficiencia y prestigio fueron 58, quedando el Hospital Infantil Universitario de San José en el puesto 49. A continuación, se presentan las principales IPS en Colombia en cuanto a estándares de calidad, las cuales son los principales competidores del Hospital Infantil Universitario de San José (América Economía Intelligence, 2019).

**Tabla 13***Ranking de Hospitales en Colombia, según Estándares de Calidad*

<b>RK 2109</b>	<b>Hospital</b>	<b>Tipo</b>	<b>Egresos</b>	<b>Médicos</b>	<b>Camas</b>	<b>m<sup>2</sup></b>	<b>JCI</b>	<b>Índice Calidad</b>
3	Fundación Cardioinfantil	Privado	14.389	328	336	77.500	SÍ	83,61
4	Fundación Valle del Lili	Universitario privado	24.493	455	514	102.909	NO	83,60
6	Fundación Cardiovascular de Colombia	Universitario privado	6.849	210	289	101.789	SÍ	77,78
9	Hospital Pablo Tobón Uribe	Universitario privado	16.787	353	527	106.449	SÍ	76,63
12	Centro Médico Imbanaco	Privado	13.343	411	321	82.000	SÍ	75,69
32	Méderi	Universitario privado	40.677	559	802	49.855	NO	64,47
49	Hospital Infantil Universitario de San José	Universitario privado	16.271	49	231	20.404	NO	58,09
51	Clínica Los Nogales	Privado	7.839	247	169	30.000	NO	57,34
52	Clínica Reina Sofia	Privado	10.581	85	149	13.991	NO	57,04

Fuente: Los autores basados en el reporte de AméricaEconomía Intelligence (2019)

Con el fin de conocer los competidores colombianos en el mercado de turismo de salud, se analizan los principales prestadores de estos servicios y se tiene en cuenta diferentes indicadores y variables. De esta manera, se estudió un marco de referencia que permite establecer las prioridades en las que debe concentrarse el Hospital Universitario de San José si quiere entrar a participar de este mercado. La Tabla 14 muestra los principales competidores en el mercado de turismo de salud en Colombia.

**Tabla 14***Principales Competidores en el Mercado de Turismo de Salud en Colombia*

<b>Entidad</b>	<b>Keralty</b>	<b>Fundación Santa Fe</b>	<b>Fundación Cardio Infantil</b>	<b>Fundación Valle de Lili</b>	<b>Fundación Cardiovascular</b>
<b>Posicionamiento</b>	Grupo empresarial con 33 años de experiencia en el sector salud.	Entidad hospitalaria privada que cuenta con más de 40 años de experiencia en el sector salud.	Hospital líder en Latinoamérica con 47 años de experiencia enfocados en el tratamiento de cirugía cardiovascular.	Hospital integral de alta complejidad con 35 años de experiencia.	Complejo médico con mayor reconocimiento en Santander, cuenta con 34 años de experiencia.
<b>Experiencia en oficinas internacionales</b>	Tiene oficina internacional hace 10 años y sus principales clientes provienen del Caribe.	Cuenta con oficina internacional.	Son los pioneros en Colombia en atender pacientes internacionales. Tienen 15 años de experiencia.	Tienen oficina internacional y sede en Miami.	Tienen oficina internacional hace 12 años.
<b>Infraestructura propia</b>	Red más grande en Colombia: 17 centros médicos, 47 laboratorios clínicos, 7 hospitales, 27 centros odontológicos.	Tienen 1 hospital y están próximos a inaugurar una sede en Cartagena.	Tienen una sola sede en Bogotá.	Tienen una sede principal y dos sedes asociadas.	4 institutos especializados y 7 centros adicionales especializados en diferentes áreas de la salud.
<b>Especialidades ofrecidas</b>	Cardiología, neurología, ortopedia, oftalmología, medicina interna, ginecología, obstetricia, neonatología y hemodinamia, entre otros.	Reemplazos articulares, neurocirugía, cirugía cardiovascular, oncología, cirugía mínimamente invasiva, urología, cirugía robótica, gastroenterología, entre otros.	Medicina cardiovascular, trasplantes, ortopedia, neurociencias, especializaciones pediátricas, cirugía general y de tórax, y ginecología.	N/D	Cáncer, neurología, ortopedia y traumatología, cuidado de la mujer, cirugía plástica, pediatría, nefrología y urología, clínica para el dolor, medicina integrativa.
<b>Personal médico bilingüe</b>	Sí, pero insuficiente.	Sí, pero insuficiente.	Sí. Además, tienen servicio de tele traducción inmediata.	Tiene personal bilingüe para acompañamiento, pero no para la prestación del servicio de salud.	Sí, pero insuficiente. Tienen servicio de traducción simultánea.
<b>Servicios especiales</b>	Telemedicina, ambulancia aérea, servicios financieros especiales.	No ofrece servicios especiales.	Tiene disponible ambulancia aérea.	No ofrece servicios especiales.	Tiene disponible ambulancia aérea.

<b>Entidad</b>	<b>Keralty</b>	<b>Fundación Santa Fe</b>	<b>Fundación Cardio Infantil</b>	<b>Fundación Valle de Lili</b>	<b>Fundación Cardiovascular</b>
<b>Oferta de acomodación</b>	Alianzas con agencias de viajes, 8 hoteles y 4 apartamentos amoblados.	Pocos convenios para hotelería y transporte.	Infraestructura interna 5 estrellas para atender al paciente y su acompañante (28 habitaciones tipo hotel).	Tiene pocos convenios para atender necesidades de hotelería y transporte.	Cuenta con convenios para hotelería y transporte; sin embargo, los hoteles de la región no cuentan con la categoría 5 estrellas.
<b>Estrategia comercial</b>	Sólida. Cuenta con alianzas con Procolombia y asisten a eventos internacionales.	Sólida. Cuenta en la actualidad con más de 100 convenios internacionales con aseguradoras.	N/D	Convenios internaciones en países como Aruba, Panamá, U.S.A y múltiples aseguradoras internacionales.	N/D

Fuente: Elaboración propia. Datos básicos de Fundación Cardioinfantil. (2019); Fundación Cardiovascular (2019); Fundación Santa Fe. (2019); Fundación Valle del Lili (2020) y Keralty (2018)

De acuerdo con la anterior información, se puede concluir que en Bogotá hay sólo 3 grandes competidores para el Hospital Universitario de San José: Keralty, la Fundación Cardioinfantil y la Clínica Santa Fe. De las anteriores, se destaca la experiencia de la Fundación Cardioinfantil en el tratamiento de pacientes internacionales, pues lleva 15 años ofreciendo este tipo de servicios. Le sigue Keralty con 10 años de experiencia y con una amplia infraestructura hospitalaria, buenos servicios especiales y una estrategia comercial sólida. Por su parte, la Fundación Santa Fe aún tiene camino por recorrer y su incursión en el sector del turismo de salud ha sido incipiente. Todo lo anterior nos indica que hay una gran oportunidad para ingresar a este mercado que se encuentra poco competido en la ciudad.

### 3. Problemática Actual y Elementos Clave

Con el fin de hacer un análisis integral de la situación del hospital, no sólo desde el punto de vista interno, sino teniendo en cuenta la realidad de su entorno, se utilizó la metodología FADO, que es una herramienta gerencial que facilita la toma de decisiones a partir de la identificación de las competencias internas como fortalezas y debilidades de la organización, así como de las competencias externas como las oportunidades y amenazas.

Este análisis permitió no sólo definir la problemática, sino que también permitió definir las estrategias a abordar. A continuación, se observa el resumen de la matriz FADO.



Figura 12. Matriz de Análisis FADO. Fuente: Elaboración propia.

De las debilidades actuales del HIUSJ, se tomó la decisión de enfocar la problemática en la debilidad de mayor impacto económico para la institución, relacionada con los resultados financieros poco eficientes, debido a los altos niveles de rotación de cartera.

Para ampliar este punto, es importante señalar que, de acuerdo con el informe de gestión de 2019, el HIUSJ presentaba una cartera por valor de \$110.683.432.901 pesos colombianos al cierre del año contable y sus estados financieros muestran un deterioro en el recaudo de la facturación, lo cual afectó de forma directa el flujo de caja del hospital. El porcentaje de la cartera mayor a 120 días era del 47%, de los cuales, el 22% son deudas de difícil recuperación, porque corresponden a empresas liquidadas o en proceso de liquidación, como se muestra en la Tabla 15.

**Tabla 15**

*Empresas Liquidadas*

<b>Empresas Liquidadas</b>	<b>Cartera</b>
Cruz Blanca EPS	6.218.101.118
Cafesalud EPS	3.065.725.741
Saludcoop EPS	2.728.650.807
Patrimonios Autónomos Fiduciaria Popular S.A.	1.460.371.418
EPS Salud Cóndor S.A.	121.268.491
Caprecom ARS	31.932.385
CCF de Córdoba Comfacor	19.740.794
<b>Total general</b>	<b>13.645.790.754</b>

Fuente: Datos Informe de Gestión 2019 del HIUSJ (2020), p. 95

Desde el año 2018, el hospital ha venido implementando estrategias para reducir la cartera, adoptando políticas como la reducción de la facturación de los clientes que presentaban carteras a

más de 180 días. Sin embargo, dichas medidas no han sido suficientes, en especial si se tiene en cuenta que las provisiones correspondientes al deterioro de la cartera aumentan los gastos administrativos.

Durante el año 2019, el hospital se vio abocado a reestructurar sus obligaciones financieras con el Banco de Bogotá, con el fin de disminuir el valor promedio de pago de sus deudas y además aplicaron políticas de descuento financiero con la cartera vencida y por vencer. Todo lo anterior, con el fin de mejorar el flujo de caja.

Finalmente, el informe de 2019 menciona que fue necesario hacer provisiones por valor de \$9.555 millones de pesos para proteger los estados financieros del hospital frente a los problemas de recuperación de cartera ya explicados, el aumento de los gastos en procesos legales y problemas en la radicación extemporánea de facturas, entre otros.

Ante esta difícil situación financiera que compromete seriamente el flujo de caja de la organización y, por consiguiente, sus calificaciones para acceder a créditos financieros, se plantean los siguientes interrogantes *¿qué estrategias podría implementar el Hospital Infantil Universitario de San José para mejorar sus problemas de liquidez y que su flujo de caja no dependa de las EPS que hoy generan graves problemas de cartera?*

#### **4. Descripción de las Acciones que se toman en el Análisis de la Solución a la Problemática Empresarial**

Para determinar las acciones propuestas, con el fin de preparar al HIUSJ en la atención de pacientes que buscan servicios de turismo médico, se definió una estrategia DO, resultado del análisis FADO, en donde el objetivo es mejorar la debilidad interna actual de los altos niveles de rotación de cartera a través del aprovechamiento de oportunidades externas como el mercado potencial de pacientes para turismo médico. A continuación, se listan las acciones principales que el HIUSJ debería seguir para una primera fase de preparación en la atención de pacientes internacionales.

##### **4.1. Acción 1: Alineación y Cierre de Brechas Perfiles del Personal Asistencial**

A partir del estudio del CONPES que mencionaba las competencias necesarias en el personal médico para prepararse para la línea del turismo de salud, se efectúa el análisis de los perfiles, competencias y habilidades del personal del Hospital, encontrando que poseen amplias competencias técnicas para el ejercicio de su labor, están orientados al servicio y demuestran alta idoneidad médica. Sin embargo, se identificó que, para atender la nueva línea de negocio propuesta, requerían cerrar brechas de nivel de bilingüismo, toda vez que dentro del personal vinculado no se encontraron personas que tuvieran conocimiento o dominio del idioma inglés.

Asimismo, para la proyección de servicios que se presentan en el siguiente punto de las propuestas, con el propósito de cubrir turnos que permitan brindar 24 horas de atención a los pacientes, por parte del personal bilingüe, se ha considerado contar con cuatro (4) enfermeras, un (1) médico general que facilite la interacción con los especialistas y dos (2) facilitadores, que serán los encargados de coordinar todos los servicios complementarios requeridos por los pacientes,

personal que se forma en el idioma inglés y que permitirá prestar un servicio con sello de excelencia.

En consecuencia, uno de los principales aspectos que requiere la acción inmediata del hospital, con el propósito de prepararse para una adecuada atención a los turistas que demanden sus servicios, corresponde al fortalecimiento de las competencias de bilingüismo de sus colaboradores. Para enfrentar este reto, resulta necesario determinar, de cara a las necesidades que se enfrentan, el nivel necesario de conocimiento del idioma inglés que requieren los colaboradores.

Con este propósito, conforme lo señala el Marco Común Europeo, se establece una escala de seis niveles comunes de referencia para la organización del aprendizaje de lenguas. La división mencionada se agrupa en tres bloques que, por regla general, se detallan en nivel básico, intermedio y avanzado, tal como se presenta en el Anexo.

Evaluada las competencias que genera cada uno de los niveles señalados, frente a las necesidades del hospital, se evidencia la necesidad de lograr una competencia del conocimiento del idioma inglés con una suficiencia esperada de B2, que le permita al personal una interacción fluida y adecuada con los pacientes y sus familiares. Para este fin, se identifican dos opciones de implementación posibles para llegar al nivel de bilingüismo requerido:

Opción A: Capacitación al personal. Con el objetivo de proveer las competencias de idioma que requiere el personal, como primera opción se presenta la posibilidad de capacitarlos en el manejo del idioma. Para ello se evalúan dos opciones.

**Tabla 16***Centro Colombo Americano – Modalidad Presencial (en Pesos Colombianos)*

<b>Grado</b>	<b>Nivel *</b>	<b>Costo Comercial</b>
<b>A1</b>	Básico 1	\$411,000
<b>A2</b>	Básico 2 – 6	\$411,000
<b>B1</b>	Skills 1 – 6	\$411,000
<b>B2</b>	Challenge 1 – 6	\$431,000

\*Duración de cada nivel: 1 mes.

Esta opción demandaría una inversión de \$7.518.000 y una duración de 18 meses por persona.

**Tabla 17***International House Presencial (en Pesos Colombianos)*

<b>Grado</b>	<b>Nivel*</b>	<b>Costo Comercial</b>
<b>A1</b>	Beginner	\$2,050,000
<b>A2</b>	Elementary	\$2,050,000
<b>B1</b>	Pre-Intermediate & Intermediate	\$2,050,000
<b>B2</b>	Upper-Intermediate & Pre-Advanced	\$2,050,000
<b>C1</b>	Advanced 1 y 2	\$2,050,000
<b>C2</b>	Proficiency 1 y 2	\$2,050,000

\*Duración de cada nivel: 10 semanas – 2,5 meses.

Esta segunda opción demandaría una inversión de \$12.300.000 y una duración de 14 meses por persona.

En consecuencia, el hospital tiene dos opciones para capacitar a los trabajadores requeridos para el ejercicio de la línea de turismo de salud, que presentan los siguientes costos.

**Tabla 18**

*Opciones para Capacitar Trabajadores Línea Turismo de Salud (en Pesos Colombianos)*

<b>Personal</b>	<b>Requeridos</b>	<b>Costo Colombo (Opción 1 – 18 meses)</b>	<b>Costo International House (Opción 2 – 14 meses)</b>
<b>Enfermera</b>	4	30.072.000	49.200.000
<b>Médico</b>	1	7.518.000	12.300.000
<b>Facilitador</b>	2	15.036.000	24.600.000
<b>Totales</b>	<b>7</b>	<b>52.626.000</b>	<b>86.100.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

Opción B: Contratar nuevo personal bilingüe para el servicio médico. Un segundo escenario, propone la vinculación de personal bilingüe a la institución, destinado a las necesidades que demandaría la atención de los turistas.

Para tal efecto, ha de tenerse en cuenta que la escasez de personal médico bilingüe, no sólo dificulta la consecución del personal, sino que genera que la oferta salarial deba ser mejorada para posibilitar la atracción y retención del talento, por lo que se ha definido una propuesta de vinculación que se detalla a en la Tabla 19.

**Tabla 19***Costo Personal Bilingüe para el Servicio Médico (en Pesos Colombianos)*

<b>Personal</b>	<b>Personal requerido</b>	<b>Sueldo básico</b>	<b>Bonificación salarial por bilingüismo 30%</b>	<b>Costo mes</b>	<b>Costo total mes (aportes y prestaciones)</b>
<b>Enfermera</b>	4	1.600.000	480.000	8.320.000	11.065.000
<b>Médico</b>	1	3.500.000	1.050.000	4.550.000	6.051.000
<b>Facilitador</b>	2	1.400.000	420.000	3.640.000	4.821.000
<b>Totales</b>	<b>7</b>	<b>12.700.000</b>	<b>3.810.000</b>	<b>16.510.000</b>	<b>21.958.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, cerrar las brechas de bilingüismo de cada uno de los médicos que ofrecerán las especialidades resultaría excesivamente costoso; por lo que se reitera la propuesta de contar con un médico general bilingüe durante las jornadas laborales estándar, para facilitar, de ser el caso, el entendimiento con los pacientes. De acuerdo con las especialidades médicas que se ofrecerán a los pacientes internacionales, las cuales se detallarán en el objetivo número dos, se requiere contar con el siguiente personal:

- Cuatro enfermeras jefes bilingües que puedan cubrir las 24 horas y los 7 días de la semana, encargadas de acompañar y dar atención integral a los pacientes internacionales.
- Dos facilitadores que apoyen la coordinación logística, administrativa y operativa de los requerimientos que puedan presentar los pacientes y sus familiares o acompañantes.
- Un médico bilingüe que sea el puente entre el médico tratante del país de origen y el médico tratante en el HIUSJ, que se encargue de los reportes asistenciales y de la gestión integral del caso del paciente internacional desde el punto de vista asistencial.

Teniendo en cuenta la información anterior, se propone implementar la opción B, ya que esta propuesta disminuiría el tiempo de la curva de aprendizaje de bilingüismo, y para su implementación sólo requeriría el ajuste en perfiles y los correspondientes procesos de selección y contratación. Adicional al tiempo de aprendizaje, la otra desventaja de la opción A es que la ocupación del personal actual es alta, por lo que no se podría hacer solamente un re-ajuste de centro de costo de estas personas, sino que habría que cubrir los puestos que dejarían vacantes.

Finalmente, vale la pena señalar que la proyección del plan de negocio no implica una ocupación alta en el primer año, lo cual facilita que, durante éste lapso de tiempo, se prepare adecuadamente al personal para que adquieran las competencias necesarias para atender el servicio.

#### **4.2. Acción 2: Definición de Procedimientos para Ofrecer a Pacientes Internacionales**

El Hospital Infantil Universitario de San José ofrece servicios médicos de alta, mediana y baja complejidad en servicios hospitalarios, ambulatorios y de urgencias. Cada especialidad ha creado y fortalecido servicios de calidad, de acuerdo con sus frecuencias de atención, convirtiéndose en referente en el país para algunos tipos específicos de procedimientos, como en el caso de cirugía oncológica, realizando cerca de 1.000 procedimientos relacionados con cáncer al año; cirugía de pared abdominal, con igual número de procedimientos anuales y 800 procedimientos de vesícula biliar al año. Por su parte, el grupo de atención de pacientes con obesidad, completa desde su inicio 3.500 casos. Todos los anteriores procedimientos han sido sometidos a auditoría especial para el seguimiento de resultados, siendo absolutamente comparables con los resultados de series internacionales.

Los otros servicios para destacar, de acuerdo con las cifras internacionales de búsquedas de cirugías en países diferentes a los sitios de origen, corresponden a procedimientos de cirugía plástica, ortopedia y ginecología. Estos servicios son realizados más de 500 veces al año en promedio, destacando el servicio que trata los pacientes de ortogeriatría por sus resultados, siendo reconocido como servicio de excelencia en Latinoamérica.

En la Tabla 20, se muestra la comparación de precios de los procedimientos médicos más demandados en el HIUSJ, los cuales podrían ser los primeros para ofertar a pacientes internacionales. Asimismo, se propone una tarifa para la atención de pacientes internacionales del HIUSJ, calculada con base en el promedio de precios de nueve países diferentes y las tarifas de uno de los competidores más fuertes del hospital.

Los datos de otros países y de otras instituciones fueron obtenidos por búsqueda de los autores.

**Tabla 20***Comparativo de Precios de Servicios Médicos*

<b>País / procedimiento</b>	<b>Herniorrafia inguinal</b>	<b>Bypass gástrico</b>	<b>Colelap</b>	<b>Mamoplastia de aumento</b>	<b>Rinoplastia</b>	<b>Lipectomía</b>	<b>Lipoescultura</b>	<b>Reemplazo de cadera</b>	<b>Reemplazo de rodilla</b>
<b>Costa Rica</b>	10.260.000	46.295.907	24.762.927	12.560.905	13.637.554	17.944.150	10.048.724	48.808.088	44.860.375
<b>Holanda</b>	20.097.448	49.525.854	25.121.810	16.149.735	11.125.373	14.355.320	10.766.490	49.884.737	37.323.832
<b>India</b>	11.970.000	25.121.810	11.484.256	10.766.490	8.613.192	12.560.905	10.048.724	25.839.576	23.686.278
<b>México</b>	15.073.086	41.271.545	16.149.735	16.149.735	13.637.554	16.149.735	10.766.490	48.449.205	46.295.907
<b>Polonia</b>	16.329.176	34.991.092	7.895.426	13.996.437	8.972.075	12.740.346	6.459.894	19.738.565	29.428.406
<b>Singapur</b>	17.585.267	49.166.971	37.323.832	30.146.172	7.895.426	16.688.059	10.407.607	49.884.737	57.421.280
<b>Tailandia</b>	12.560.905	60.292.344	13.099.229	12.560.905	11.843.139	19.020.799	8.972.075	61.010.110	50.243.620
<b>USA</b>	25.121.810	89.720.750	55.267.982	22.968.512	23.327.395	28.710.640	19.738.565	144.859.534	125.609.050
<b>Vietnam</b>	15.073.086	-	-	14.355.320	7.536.543	10.766.490	10.766.490	33.196.677	28.710.640
<b>Promedio</b>	<b>16.007.864</b>	<b>44.042.919</b>	<b>21.233.911</b>	<b>16.628.246</b>	<b>11.843.139</b>	<b>16.548.494</b>	<b>10.886.118</b>	<b>53.519.025</b>	<b>49.286.599</b>
<b>Hiusj Paciente Eps</b>	<b>1.710.000</b>	<b>9.210.000</b>	<b>2.320.000</b>	<b>4.265.000</b>	<b>4.647.500</b>	<b>3.710.000</b>	<b>2.581.700</b>	<b>8.520.000</b>	<b>6.320.000</b>
<b>Diferencia Hiusj y Promedio %</b>	<b>936%</b>	<b>478%</b>	<b>915%</b>	<b>390%</b>	<b>255%</b>	<b>446%</b>	<b>422%</b>	<b>628%</b>	<b>780%</b>
<b>Hospital X Paciente EPS</b>	<b>1.757.765</b>	<b>11.708.923</b>	<b>5.256.222</b>	<b>6.218.518</b>	<b>5.738.492</b>	<b>4.047.491</b>	<b>5.885.772</b>	<b>24.995.681</b>	<b>11.094.695</b>
<b>Hospital X Paciente Internacional</b>	<b>2.197.207</b>	<b>14.636.154</b>	<b>6.570.277</b>	<b>7.773.147</b>	<b>7.173.115</b>	<b>5.059.364</b>	<b>7.357.215</b>	<b>31.244.601</b>	<b>13.868.369</b>
<b>Tarifa Propuesta Paciente Internacional</b>	<b>2.137.500</b>	<b>11.512.500</b>	<b>2.900.000</b>	<b>5.331.250</b>	<b>5.809.375</b>	<b>4.637.500</b>	<b>3.227.125</b>	<b>10.650.000</b>	<b>7.900.000</b>

Fuente: Elaboración propia.

La tarifa propuesta para la atención de pacientes internacionales en el HIUSJ corresponde a un incremento del 25% en la tarifa que se tiene para la atención de pacientes de la EPS. Este incremento se propone dado que es aproximado al incremento que maneja un hospital privado en Bogotá, el cual es competencia directa del HIUSJ. Aún con este incremento, el HIUSJ se encontraría dentro del mercado y por debajo de su más grande competidor. Por otro lado, es importante mencionar que el HIUSJ puede realizar los procedimientos ofertados con frecuencias diarias, teniendo en cuenta la capacidad instalada en consultorios y salas de cirugía, además de las habitaciones disponibles, preparadas para recibir a este grupo de pacientes.

El plan partiría de realizar una (1) cirugía mensual de cada procedimiento ofertado, dentro de los más frecuentemente solicitados por los pacientes extranjeros, aumentando su frecuencia anualmente en un 10% inicialmente y durante 4 años, para un incremento posterior del 15% en los años del 5 al 7, y un incremento del 20% en los años del 8 al 10. Para definir este crecimiento se tomó como referencia unos de los principales competidores, el Hospital X, que registró un crecimiento comercial anual del 30% desde el año 2009 hasta el 2019, dadas sus estrategias comerciales y gracias a su capacidad instalada, mayor a la del HIUSJ.

Por lo tanto, proponer un crecimiento del 10% al inicio del proyecto y 20% al año 10 es conservador y acorde a la capacidad instalada del HIUSJ, y por esto se definió un crecimiento máximo del 20%, con el fin de llegar a una ocupación máxima del 85,7% para mantener los niveles de servicio y calidad requeridos para la población, y evitar inversión adicional en adecuación de infraestructura para el aumento de capacidad instalada, al menos en una primera fase. Lo anterior se resume en la Tabla 21, que muestra la ocupación actual y la variación a 10 años, así como el incremento de procedimientos a realizar, proyectados a pacientes internacionales y el número de procedimientos totales para el HIUSJ.

**Tabla 21**

*Propuesta de Crecimiento de Procedimientos a Pacientes Internacionales y la Ocupación en Salas de Cirugía para el HIUSJ*

<b>Año / Detalle</b>	<b>Año Base</b>	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
<b>Ocupación promedio salas de cirugía</b>	78,5%	78,8%	79,2%	79,6%	80,0%	80,5%	81,1%	81,7%	82,5%	83,3%	84,4%	85,7%
<b># Procedimientos paciente nacional</b>	25.610	25.610	25.718	25.837	25.967	26.111	26.269	26.451	26.660	26.901	27.189	27.536
<b># Procedimientos paciente internacional</b>		108	119	131	144	158	182	209	240	289	346	416
<b>Incremento anual</b>			10%	10%	10%	10%	15%	15%	15%	20%	20%	20%
<b># Procedimientos totales</b>	25.610	25.718	25.837	25.967	26.111	26.269	26.451	26.660	26.901	27.189	27.536	27.951

Fuente: Elaboración propia.

La propuesta está planteada para iniciar en el año 2020; sin embargo, debido a la situación actual de la pandemia del COVID-19, las fronteras estarán cerradas indefinidamente, lo cual imposibilita el turismo médico. Es por esto, que el año de inicio dependerá de qué tan extenso sea el período de esta pandemia que ha afectado ya a más de 180 países en el mundo. Para efectos del proyecto, se dejará planteado como Año 0 o año de inicio.

### 4.3. Acción 3: Análisis de Impacto Financiero de las Alternativas Propuestas

Para el análisis del impacto financiero de las alternativas propuestas, se realizó una proyección a 10 años de las variables que se consideran más importantes: ingresos, costos, gastos y EBITDA. Es importante mencionar que el inicio de este proyecto se determinará por la situación económica tanto del hospital y del país, como a nivel global. Se propone crear un centro de costo para este nuevo departamento de atención a pacientes internacionales para analizar el PyG de esta unidad en particular.

Para los ingresos se tiene lo siguiente:

- Los ingresos se calcularon de acuerdo con la cantidad de servicios médicos propuestos para pacientes internacionales y la tarifa establecida para cada uno de estos procedimientos quirúrgicos. El crecimiento del número de procedimientos se proyectó en la acción número 2 en donde se inició con un 10% hasta llegar a un 20% para el año 10. Por otro lado, el crecimiento de la tarifa se proyectó con un incremento estimado de la inflación del 3,2% anualmente.

Por el lado del costo, se tiene lo siguiente:

- Costo de procedimiento: se estimó como un 20% inferior a la tarifa actual que tiene el HIUSJ para convenios con EPS. Para la proyección a 10 años, su incremento es proporcional al incremento de los ingresos.

Costo de personal asistencial:

- El costo de personal se definió en la acción número uno, en donde se propone la contratación de personal bilingüe necesario para atender la operación inicial, como la proyectada, pues sólo se trata del personal que tendrá contacto directo con los pacientes y acompañantes: 4 enfermeras y 1 médico general, con un costo definido anual y un incremento estimado del 5% en sus salarios anualmente.

Por el lado del gasto, se tiene lo siguiente:

- Gasto de personal administrativo: el gasto de personal se definió en el objetivo número uno, en donde se propone la contratación de personal bilingüe: 2 facilitadores con un costo definido anual y un incremento estimado del 5% en sus salarios anualmente.
- Gastos de actividades comerciales: con el fin de traer nuevos convenios y pacientes internacionales, se proyectan unos gastos de representación para viajes a congresos internacionales y gastos en comisiones para el área comercial, que permitan incrementar las ventas de estos servicios a través de estrategias a realizar con aseguradores públicos o privados, third party administrators (TPA), brokers, facilitadores y agencias de viajes. Analizando el PyG de otras instituciones y de otros centros de costo similares, se propone un porcentaje del 6% sobre los ingresos.
- Gastos de actividades de mercadeo: con el fin de promocionar los servicios médicos a pacientes internacionales, definir estrategias de comunicación en páginas web y redes sociales y definir también estrategias de posicionamiento, y analizando el PyG de otras instituciones y de otros centros de costo similares, se propone un porcentaje del 4,5% sobre los ingresos.
- Gastos diversos: en este concepto se han incluido todos los gastos adicionales y se estimó un 1% sobre los ingresos.

La Tabla 22 contiene el PyG resumido proyectado a un horizonte de 10 años, teniendo en cuenta las estimaciones y las premisas mencionadas anteriormente.

**Tabla 22***Proyección Estimada de PyG para la Unidad de Atención a Pacientes Internacionales HIUSJ en COP*

<b>Año propuesto</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>	<b>Año 7</b>	<b>Año 8</b>	<b>Año 9</b>	<b>Año 10</b>
<b>Ocupación</b>	<b>78,8%</b>	<b>79,2%</b>	<b>79,6%</b>	<b>80,0%</b>	<b>80,5%</b>	<b>81,1%</b>	<b>81,7%</b>	<b>82,5%</b>	<b>83,3%</b>	<b>84,4%</b>
<b>Ingresos</b>	<b>649.263.000</b>	<b>725.876.034</b>	<b>806.727.457</b>	<b>951.477.412</b>	<b>1.043.294.982</b>	<b>1.266.682.849</b>	<b>1.503.299.205</b>	<b>1.821.214.307</b>	<b>2.227.547.454</b>	<b>2.729.859.405</b>
<b>Costo</b>	<b>449.979.000</b>	<b>501.911.206</b>	<b>556.711.847</b>	<b>654.156.494</b>	<b>716.360.119</b>	<b>866.326.870</b>	<b>1.025.164.689</b>	<b>1.238.256.351</b>	<b>1.510.350.790</b>	<b>1.846.491.382</b>
Cirugías	432.842.000	483.917.356	537.818.305	634.318.275	695.529.988	844.455.233	1.002.199.470	1.214.142.871	1.485.031.636	1.819.906.270
Personal	17.137.000	17.993.850	18.893.543	19.838.220	20.830.131	21.871.637	22.965.219	24.113.480	25.319.154	26.585.112
Costo / Ingreso	69,31%	69,15%	69,01%	68,75%	68,66%	68,39%	68,19%	67,99%	67,80%	67,64%
Margen Bruto	30,69%	30,85%	30,99%	31,25%	31,34%	31,61%	31,81%	32,01%	32,20%	32,36%
<b>Gasto</b>	<b>79.486.245</b>	<b>88.537.794</b>	<b>98.088.810</b>	<b>115.000.813</b>	<b>125.838.879</b>	<b>151.821.481</b>	<b>179.340.010</b>	<b>216.223.276</b>	<b>263.290.770</b>	<b>321.412.785</b>
Personal	4.821.000	5.062.050	5.315.153	5.580.910	5.859.956	6.152.953	6.460.601	6.783.631	7.122.813	7.478.953
Diversos	6.492.630	7.258.760	8.067.275	9.514.774	10.432.950	12.666.828	15.032.992	18.212.143	22.275.475	27.298.594
Comercial	38.955.780	43.552.562	48.403.647	57.088.645	62.597.699	76.000.971	90.197.952	109.272.858	133.652.847	163.791.564
Mercadeo	29.216.835	32.664.422	36.302.736	42.816.484	46.948.274	57.000.728	67.648.464	81.954.644	100.239.635	122.843.673
Gasto / Ingreso	12,24%	12,20%	12,16%	12,09%	12,06%	11,99%	11,93%	11,87%	11,82%	11,77%
<b>EBITDA</b>	<b>119.797.755</b>	<b>135.427.034</b>	<b>151.926.800</b>	<b>182.320.105</b>	<b>201.095.985</b>	<b>248.534.498</b>	<b>298.794.506</b>	<b>366.734.679</b>	<b>453.905.894</b>	<b>561.955.238</b>
% EBITDA	18,45%	18,66%	18,83%	19,16%	19,28%	19,62%	19,88%	20,14%	20,38%	20,59%

Fuente: Elaboración propia.

En esta proyección del PyG se observa que, desde el año 1, la unidad de negocio propuesta genera un EBITDA de aproximadamente 119 millones de pesos colombianos y un margen EBITDA del 18,45%, y se estima para el año 10 un EBITDA de alrededor de 561 millones de pesos colombianos y un margen EBITDA del 20,59%, lo cual es un excelente indicador, teniendo en cuenta que el promedio de la industria del sector salud está en 7,44%, como se presentó en los apartados anteriores. Este alto margen se debe, en parte, al incremento de tarifas que se tiene para pacientes de turismo médico. Por otro lado, la relación costo sobre ingreso es de 68% en promedio y de gasto sobre ingreso de 12% en promedio, lo que demuestra una gestión proyectada de la operación eficiente en donde los costos y gastos soportan la operación y la hacen rentable.

Los números obtenidos son muy atractivos para el proyecto en general y para el HIUSJ, ya que genera unos ingresos de alrededor de 649 millones de pesos colombianos para el año 1 y de alrededor de 2.729 millones de pesos colombianos para el año 10. Esto es fundamental para incrementar el flujo de caja del HIUSJ, ya que estos convenios tienen un promedio de pago de cartera de menos de 30 días en su mayoría, algunos anticipados y otros regulados por aseguradoras internacionales, cuyos términos de pago son menores o iguales a 30 días.

Para tener un acercamiento a los datos de una manera más conservadora, se realizó un análisis de sensibilidad para ver la variación del EBITDA promedio cuando se sensibilizan variables como el costo, el gasto y los ingresos. Este análisis se expresa en la Tabla 23.

**Tabla 23***Sensibilización del Costo*

Sensibilización del costo	EBITDA	
	$\Delta$ Costo	
		<b>19,61%</b>
	5%	15,79%
	10%	11,80%
	15%	7,58%
	20%	3,07%

Fuente: Elaboración propia.

Al sensibilizar una variable tan crítica como lo es el costo, se puede ver que el EBITDA promedio disminuiría de 19,61% hasta un 3,07% en el escenario más pesimista, en donde los costos incrementen un 20% frente a lo proyectado; aun así, el proyecto seguiría generando ganancias.

**Tabla 24***Sensibilización del Gasto*

Sensibilización del gasto	EBITDA	
	$\Delta$ Gasto	
		<b>19,61%</b>
	5%	18,90%
	10%	18,14%
	15%	17,32%
	20%	16,41%

Fuente: Elaboración propia.

Al sensibilizar el gasto, se puede ver que el EBITDA promedio disminuiría de 19,61% hasta un 16,41% en el escenario más pesimista, en donde los gastos incrementen un 20%, frente a lo proyectado; aun así, el proyecto seguiría generando ganancias. Se aprecia que los costos tienen un impacto mucho mayor en el EBITDA, comparado con los gastos.

**Tabla 25**

*Sensibilización de los Ingresos*

Sensibilización del ingreso	EBITDA	
	$\Delta$ Ingreso	19,61%
	-5%	15,99%
	-10%	11,96%
	-15%	7,46%
	-20%	2,39%

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que el proyecto tal como se plantea es rentable, se sensibilizaron los ingresos, no incrementándolos sino disminuyéndolos, para hacer más conservador el escenario. Se puede ver que el EBITDA promedio disminuiría de 19,61% hasta un 2,39% en el escenario más pesimista, en donde los ingresos disminuyan un 20% frente a lo proyectado, por no cumplir con la meta establecida; aun así, el proyecto seguiría generando ganancias.

Se puede inferir entonces que las variables que más impacto tienen sobre el EBITDA son los costos y los ingresos, por lo que se realizó un análisis de sensibilidad con estas dos variables en conjunto.

**Tabla 26***Sensibilización de los Ingresos y Costos*

		<b>Δ Costo</b>					
		19,61%	0%	5%	10%	15%	20%
<b>Δ Ingreso</b>	0%	19,6%	15,8%	11,8%	7,6%	3,1%	
	-5%	16,0%	12,0%	7,8%	3,3%	-1,4%	
	-10%	12,0%	7,7%	3,3%	-1,4%	-6,4%	
	-15%	7,5%	3,0%	-1,7%	-6,7%	-12,0%	
	-20%	2,4%	-2,4%	-7,4%	-12,6%	-18,3%	

Fuente: Elaboración propia.

Al sensibilizar las dos variables de mayor impacto en el PyG, se observa en azul el escenario propuesto que genera un EBITDA promedio para los 10 años analizados de 19,6%, y se observa que, a medida que incrementan los costos y disminuyen los ingresos, el EBITDA va disminuyendo haciendo inviable el proyecto en los escenarios que están en color rojo. El proyecto seguiría siendo viable si se logra mantener, en el peor de los casos, las variables de incremento de costo y disminución de ingresos que están en color verde.

## **5. Plan y Recomendaciones de Implementación y Aplicación**

Para la correcta implementación de las propuestas realizadas para la atención de pacientes internacionales, se recomienda a la alta gerencia del HIUSJ iniciar con el análisis detallado de los dos puntos principales del plan: identificación de brechas de bilingüismo del personal asistencial y administrativo requerido, y definición de procedimientos médicos y tarifas a ofertar a los pacientes internacionales. Se propone que las alternativas planteadas en el presente proyecto sean tomadas en cuenta como una hoja de ruta y que se evalúe un horizonte de tiempo para su implementación y puesta en marcha. Para que el proyecto se pueda implementar correctamente es necesario que se definan líderes encargados de hacer seguimiento al plan. Se propone que haya un miembro de la Junta Directiva, un médico líder, un administrativo y un integrante del área financiera, quienes conformen un comité de seguimiento y le den la gobernanza requerida al proyecto, para que sea posible materializar.

Dentro de las alternativas, se propuso asignar un presupuesto para actividades comerciales y de mercadeo, que permitan vender estos servicios, con el fin de traer nuevos convenios y pacientes internacionales. Es fundamental presupuestar viajes a congresos internacionales y gastos en comisiones para el área comercial, que logre incrementar las ventas de estos servicios. También es importante presupuestar gastos para las actividades de mercadeo, ya que con esto se promocionarán los servicios médicos a pacientes internacionales, definir estrategias de comunicación en páginas web y redes sociales, y definir también estrategias de posicionamiento.

Adicional al gasto comercial y de mercadeo que se presentan en el análisis financiero de las propuestas, se recomienda que el HIUSJ considere presupuestar un gasto mayor para el año en que se proyecte el inicio de la operación. Ya se evidenció en el análisis de sensibilidades que hay un margen considerable para incremento de gastos, así que se puede considerar la asistencia

adicional a congresos y encuentros del sector de turismo médico, así como las estrategias para pautar y promocionar la página web actual. También se podría considerar el salario de un Search Engine Optimization (SEO). Esto posiblemente permitiría llegar a más personas y, de esta manera, se incrementa la probabilidad de aumentar los convenios internacionales y así, aumentar los ingresos por ventas. En la Tabla 27 se muestra la inversión en cada uno de los meses.

**Tabla 27**

*Presupuesto Adicional Recomendado para Estrategias Adicionales Comerciales y de Marketing (en Pesos Colombianos)*

Categoría/Mes	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	Ene-22
Inscripción World Medical Tourism & Global Healthcare Congress (2pp)	9.610.553												
Inscripción a congresos adicionales			5.500.000				5.500.000				5.500.000		
Viáticos y tiquetes aéreos para los congresos	25.000.000		15.000.000				15.000.000				15.000.000		
SEO (experto en posicionamiento)	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
Mantenimiento herramientas digitales	800.000		800.000		800.000		800.000		800.000		800.000		800.000
Google Adwords	4.000.000		4.000.000			4.000.000			4.000.000			4.000.000	
<b>Total</b>	<b>40.910.553</b>	<b>1.500.000</b>	<b>26.800.000</b>	<b>1.500.000</b>	<b>2.300.000</b>	<b>5.500.000</b>	<b>22.800.000</b>	<b>1.500.000</b>	<b>6.300.000</b>	<b>1.500.000</b>	<b>22.800.000</b>	<b>5.500.000</b>	<b>2.300.000</b>
<b>Gran total</b>													<b>141.210.553</b>

Fuente: Elaboración propia.

Por otro lado, una vez se logre una ocupación superior al 90% en las salas de cirugía, con el fin de mantener el nivel de servicio actual y evitar quejas o reclamos por demoras en la oportunidad, se recomienda al HIUSJ hacer adecuaciones en la infraestructura para aumentar su capacidad instalada. Se propone que se evalúen las siguientes opciones:

- Adecuaciones a la infraestructura física actual para incrementar capacidad. (Se estima un valor de obra entre 3 y 7 millones de pesos / m<sup>2</sup>)
- Arrendamiento de consultorios y salas de cirugía en otro sector. (Se estima un valor entre 30.000 – 50.000 pesos colombianos / m<sup>2</sup>)
- Compra de clínicas o centros médicos pequeños, entre 100 – 1.000 m<sup>2</sup>. (La relación debe ser del 0.8 entre arriendo y compra; es decir, entre 2.400 millones y 24.000 millones de pesos colombianos)

Finalmente, se recomienda al HIUSJ que realice, en principio, alianzas estratégicas con empresas de servicios logísticos para prestar un servicio integral a los pacientes y sus acompañantes. Dentro de estos servicios se encuentran:

- Hoteles
- Agencias de viajes
- Empresas de transporte
- Entidades financieras

Las estrategias implementadas con estas recomendaciones, probablemente, le permitirán a la institución mejorar sus procesos de atención a pacientes nacionales y elevar sus parámetros de atención en general; así como posicionarse en el mercado en turismo de salud, en el mediano plazo.

## 6. Conclusiones

Una vez efectuado el trabajo de investigación propuesto, se ha logrado encontrar una nueva línea de negocio para implementar en el hospital, aprovechando la capacidad instalada y las especialidades médicas con las que cuenta la institución.

Evalrados los diferentes escenarios que se presentan en este trabajo, se evidencia que aún en el escenario más extremo, la nueva línea de negocio es sostenible y presenta muy buenas expectativas en el corto, mediano y largo plazo, por lo cual la implementación del turismo médico, como nuevo producto para el hospital le generará importantes beneficios financieros.

A partir del análisis de los escenarios planteados, se evidencia que esta nueva línea de negocio representa una oportunidad para el recaudo inmediato de servicios médicos, con tarifas diferenciadas y superiores a las establecidas por el sistema de salud, que le permitirá al hospital mejorar su flujo de caja, disminuir el apalancamiento en el sector financiero y así sus costos de financiación, solucionando una de las principales dificultades del hospital.

A partir de las especialidades escogidas, esta nueva línea de negocio de turismo médico, permitirá ir posicionándolo a nivel internacional; en el mediano plazo, ampliar la cobertura de servicios médicos ofrecidos, con ello su portafolio de especialidades y la profundización de los mercados internacionales y de su plan de negocios.

Si bien el alcance de este proyecto llega hasta determinar las especialidades médicas susceptibles de ofrecer por parte del hospital, su tarifación y los ajustes en la planta de personal requeridos para operar la nueva línea de servicios, resulta importante tener presente que existen varios aspectos que, posteriormente, podría evaluar la institución para complementar la operación, tales como el servicio de hospedaje y traslados para el paciente y su acompañante, y desde luego, la ampliación de la oferta médica, entre otros.

En conclusión, se recomienda implementar en el hospital la línea de negocios que genera el turismo médico, iniciando con la oferta médica estudiada y teniendo presente que existen negocios conexos que pueden generar valor a su portafolio de servicios.

## Referencias

- América Economía Intelligence. (2019). Mejores Hospitales y Clínicas de América Latina. Clusters de Salud. Recuperado de <https://clustersalud.americaeconomia.com/gestion-hospitalaria/ranking-de-clinicas-y-hospitales-estos-son-los-mejores-de-latinoamerica-2019>.
- Banco de la República. (2019). *Informe sobre inflación*. Bogotá D.C.: BanRepublica. Recuperado [https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/jjechavarria\\_inflacion\\_20\\_05\\_2019.pdf](https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/jjechavarria_inflacion_20_05_2019.pdf).
- De La Puente, M. (2017). *Turismo de salud: Dinámica internacional y el caso de Colombia*. Barranquilla: Ediciones Uninorte.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE. (2019). *Exportaciones Colombia. Muestra trimestral de comercio exterior de servicios (MTCES)*. Bogotá D.C. DANE: Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/muestra-trimestral-de-comercio-exterior-de-servicios>.
- Departamento Nacional de Planeación (2007) Documento CONPES 3484 Política Nacional para la Transformación Productiva y la Promoción de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, un esfuerzo público-privado”. Bogotá D.C.: DNP. Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3484.pdf>.
- Departamento Nacional de Planeación – DNP. (2008). Documento CONPES 3527 Política nacional de competitividad y productividad. Bogotá D.C.: DNP: Recuperado de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Conpes/Econ%C3%B3micos/3527.pdf>.

- Fondo Monetario Internacional. (Octubre 2018). *Perspectivas Económicas: Las Américas*. Una recuperación dispareja. Recuperado de <https://www.imf.org/es/Publications/REO/WH/Issues/2018/10/11/wreo1018>.
- Fundación Cardioinfantil. (2019). *Generalidades*. Recuperado de <https://www.cardioinfantil.org/>
- Fundación Cardiovascular. (2019). *Generalidades*. Recuperado de <http://www.fcv.org/site/>
- Fundación Santa Fe. (2019). *Acerca de FSFB*. Recuperado de <https://www.fsfb.org.co/wps/portal/fsfb/inicio/servicioensalud>
- Fundación Valle del Lili (2020). *Generalidades*. Recuperado de [valledellili.org](http://valledellili.org).
- Hospital Infantil Universitario de San José. (s.f.). *Filosofía corporativa*. Recuperado de <https://www.hospitalinfantildesanjose.org.co/filosofia-corporativa>
- Hospital Infantil Universitario de San José. (2020). *Informe de gestión 2019*. Bogotá D.C.: HIUSJ. Recuperado de <https://www.hospitalinfantildesanjose.org.co/informe-de-gestion>.
- Keralty. (2018). *Keralty Colombia. Generalidades*. Recuperado de <https://www.keralty.com/es/colombia>
- Migracion Colombia. (2018). *Extranjeros en Colombia 2005-2016*. Bogotá. Recuperado de <http://migracioncolombia.gov.co/phocadownload/Extranjeros%20en%20Colombia%20Aproximacion%20migratoria%20a%20sus%20trayectorias%20en%20Co.pdf>.
- Migracion Colombia. (2019). *Flujos Migratorios 2018*. Bogotá. Recuperado de [http://migracioncolombia.gov.co/phocadownload/Bolet%C3%ADn%20Estad%C3%ADstico%20Flujos%20Migratorios%202018\\_032019.pdf](http://migracioncolombia.gov.co/phocadownload/Bolet%C3%ADn%20Estad%C3%ADstico%20Flujos%20Migratorios%202018_032019.pdf).
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2009). *Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia. Sector de Turismo de Salud. Resumen Ejecutivo*. Bogotá DC: Mincit. Recuperado de

<https://www.colombiaproductiva.com/CMSPages/GetFile.aspx?guid=d2daa27f-c1a5-491e-b4df-34c8ef450e46>

OECD (2019). *Indicadores. Gasto en salud per cápita*. Recuperado de [https://www.oecd-ilibrary.org/sites/4dd50c09-en/1/2/7/1/index.html?itemId=/content/publication/4dd50c09-en&\\_csp\\_=82587932df7c06a6a3f9dab95304095d&itemIGO=oecd&itemContentType=book-](https://www.oecd-ilibrary.org/sites/4dd50c09-en/1/2/7/1/index.html?itemId=/content/publication/4dd50c09-en&_csp_=82587932df7c06a6a3f9dab95304095d&itemIGO=oecd&itemContentType=book-)

Organización Mundial de la Salud. (2008). *Constitución de la OMS*. Recuperado de [https://www.who.int/governance/eb/who\\_constitution\\_sp.pdf](https://www.who.int/governance/eb/who_constitution_sp.pdf)

Sigil Consulting Group (2015). *Evaluación del plan de negocios del sector de turismo de salud y validación o reformulación de la visión estratégica del sector a corto, mediano y largo plazo y propuesta de acciones entre el sector público y privado para incrementar la productividad y competitividad sectorial*. Recuperado de [http://www.andi.com.co/Uploads/PlanNegocios\\_Turismo\\_Salud.pdf](http://www.andi.com.co/Uploads/PlanNegocios_Turismo_Salud.pdf).

Superintendencia Nacional de Salud (1 junio 2019). Informe resultados financieros del sector salud. Bogotá D.C. Oficina de Metodologías de Supervisión y Análisis de Riesgos  
Recuperado de <https://docs.supersalud.gov.co/PortalWeb/metodologias/Informes%20de%20Estudios%20Sectoriales/Resultados%20Financieros%20SGSSS%202018.pdf>.

## Anexos

## Niveles de Inglés Marco Común Europeo

Nivel	Subnivel	Descripción
<b>A</b> (Usuario básico)	<b>A1</b> (Acceso)	Es capaz de comprender y utilizar expresiones cotidianas de uso muy frecuente, así como frases sencillas destinadas a satisfacer necesidades de tipo inmediato. Puede presentarse a sí mismo y a otros, pedir y dar información personal básica sobre su domicilio, sus pertenencias y las personas que conoce. Puede relacionarse de forma elemental siempre que su interlocutor hable despacio y con claridad y esté dispuesto a cooperar.
	<b>A2</b> (Plataforma)	Es capaz de comprender frases y expresiones de uso frecuente relacionadas con áreas de experiencia que le son especialmente relevantes (información básica sobre sí mismo y su familia, compras, lugares de interés, ocupaciones, etc.). Sabe comunicarse a la hora de llevar a cabo tareas simples y cotidianas que no requieran más que intercambios sencillos y directos de información sobre cuestiones que le son conocidas o habituales. Sabe describir en términos sencillos aspectos de su pasado y su entorno, así como cuestiones relacionadas con sus necesidades inmediatas.
<b>B</b> (Usuario independiente)	<b>B1</b> (Intermedio)	Es capaz de comprender los puntos principales de textos claros y en lengua estándar, si tratan sobre cuestiones que le son conocidas, ya sea en situaciones de trabajo, de estudio o de ocio. Sabe desenvolverse en la mayor parte de las situaciones que pueden surgir durante un viaje por zonas donde se utiliza la lengua. Es capaz de producir textos sencillos y coherentes sobre temas que le son familiares o en los que tiene un interés personal. Puede describir experiencias, acontecimientos, deseos y aspiraciones, así como justificar brevemente sus opiniones o explicar sus planes.
	<b>B2</b> (Intermedio alto)	Es capaz de entender las ideas principales de textos complejos que traten de temas tanto concretos como abstractos, incluso si son de carácter técnico, siempre que estén dentro de su campo de especialización. Puede relacionarse con hablantes nativos con un grado suficiente de fluidez y naturalidad de modo que la comunicación se realice sin esfuerzo, por parte de ninguno de los interlocutores. Puede producir textos claros y detallados sobre temas diversos, así como defender un punto de vista sobre temas generales, indicando los pros y los contras de las distintas opciones.
<b>C</b> (Usuario competente)	<b>C1</b> (Dominio operativo eficaz)	Es capaz de comprender una amplia variedad de textos extensos y con cierto nivel de exigencia, así como reconocer en ellos sentidos implícitos. Sabe expresarse de forma fluida y espontánea, sin muestras muy evidentes de esfuerzo para encontrar la expresión adecuada. Puede hacer un uso flexible y efectivo del idioma para fines sociales, académicos y profesionales. Puede producir textos claros, bien estructurados y detallados sobre temas de cierta complejidad, mostrando un uso correcto de los mecanismos de organización, articulación y cohesión del texto.
	<b>C2</b> (Maestría)	Es capaz de comprender con facilidad prácticamente todo lo que oye o lee. Sabe reconstruir la información y los argumentos procedentes de diversas fuentes, ya sean en lengua hablada o escrita, y presentarlos de manera coherente y resumida. Puede expresarse espontáneamente, con gran fluidez y con un grado de precisión que le permite diferenciar pequeños matices de significado incluso en situaciones de mayor complejidad.

Fuente: Marco Común Europeo.