

Proceso para la internacionalización de instituciones prestadoras de salud establecidas en
Colombia

Fernando Pineda Tamayo

Karem Sánchez Arias

Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Administración de Negocios MBA
2017

Proceso para la internacionalización de instituciones prestadoras de salud establecidas en
Colombia

Fernando Pineda Tamayo
Karem Sánchez Arias

Trabajo de grado para optar por el título de Magíster en Administración

Asesora: Maria Alejandra Gonzalez-Perez (PhD)

Universidad EAFIT
Escuela de Administración
Maestría en Administración de Negocios MBA
2017

Contenido

1. Introducción	6
2. Marco teórico y estado del arte	11
2.1 Internalización de la empresa	11
2.2 Antecedentes de la internacionalización de empresas de servicios y de empresas del sector salud	14
3. Estudio de caso	22
3.1 Registro de datos	24
3.2 Análisis individual de caso	30
3.3 Análisis global: estrategias analíticas, apoyo en las proposiciones teóricas	35
4. Conclusiones	39
5. Referencias	41

Resumen

El documento presenta una descripción sobre el proceso de internacionalización de las instituciones prestadoras de salud, dada la creciente importancia del servicio prestado por estas compañías, el cual se determinó a partir de la identificación de factores claves de éxito que se establecieron mediante un estudio de caso comparativo. Entre los factores analizados se encuentran aquellos relacionados con el ambiente externo de la compañía, como: variables económicas, regulatorias y tecnológicas; así como algunas variables internas de la misma, como: el tamaño, años de experiencia y amplitud de la línea de servicios ofrecidos. Se hace énfasis en la importancia del modo de internacionalización elegido por una compañía del sector para una inserción exitosa en el mercado externo, y por último, se describen las estrategias para el proceso de internacionalización.

Abstract

The paper presents a description of the internationalization process of health care institutions given the growing importance of the service provided by these companies, which are determined by identifying the key factors of success that were established through a comparative case study. Among the factors analyzed are related to the external environment of the company as economic, regulatory and technological variables, as well as some internal variables of the company such as size, years of experience and the breadth of the line of services offered. Emphasis is placed on the importance of the internationalization mode chosen by an industry company for a successful insertion in the external market, and finally, the strategies for the internationalization process are described.

Palabras clave: Instituciones prestadoras de salud, internacionalización, estudio de caso.

1 Introducción

Este trabajo busca determinar cuál es el proceso para la internacionalización exitosa de una empresa del sector de la salud. Para esto, se establecieron factores claves de éxito o fracaso en dicho proceso, a través del estudio de casos de empresas del sector de la salud que han experimentado procesos de inmersión en el mercado internacional. Además, se exponen las principales líneas de acción a seguir en el corto y mediano plazo para la internacionalización de empresas del sector salud, según los factores claves de éxito identificados.

La internacionalización de una compañía tiene como objetivos la apertura de nuevos mercados, costos de producción más bajos, y una estructura de producción y distribución más eficiente (Canals, 1994). En efecto, son cada vez más las empresas que incursionan en procesos de internacionalización, y entre ellas se destacan las empresas del sector salud. De igual forma, la internacionalización amplía la maniobrabilidad de las empresas, pues les permite contar con nuevas fuentes de ingreso y tener mayor grado de diversificación. Esto a su vez, las hace más sostenibles en el tiempo y disminuye el riesgo que se presenta cuando se tiene dependencia directa de una sola fuente generadora de recursos financieros.

Los estudios orientados a abordar la internacionalización de los servicios de salud, se centran en su mayoría en las estadísticas y en la profundización del proceso en empresas especializadas en el turismo de salud, mientras que la literatura sobre dicho proceso para empresas que desean comercializar sus servicios internacionalmente, a partir de los otros modos de internacionalización, es limitada.

Esto se hace importante dado que las exportaciones asociadas a inversión directa de empresas colombianas en otros países, registró entre 2004 y 2014 una inversión de nacionales en el extranjero por USD\$ 38.970 (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2015). De allí la importancia de establecer una guía para las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS) como hospitales, clínicas y centros médicos, que defina una línea de acción a seguir en el momento que busquen internacionalizar sus servicios, mediante uno de los cuatro modos de exportar servicios

definidos por El Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios o AGCS, en inglés: (General Agreement on Trade in Services o GATS)¹.

El tema es relevante dado que la relación entre los servicios de salud y el comercio es cada más significativa, motivada por la creciente globalización y comerciabilidad de servicios, además por el creciente papel desempeñado por el sector servicios y el comercio de servicios en el proceso de crecimiento y desarrollo de los países. Las exportaciones de servicios han aumentado de \$396 billones en 1980 a \$4,7 trillones en 2013, enfatizando en que en este sector los servicios de salud presentan una importante contribución con flujos de inversión extranjera, movilidad de profesionales de la salud y pacientes a través de las fronteras, y el uso de tecnologías de la comunicación para ofrecer servicios y para la transferencia de ideas (Chanda, 2017).

Por esta razón, diversos países están compitiendo para llegar a ser exportadores claves de servicios de salud, en especial países en desarrollo donde prosperan las clínicas que ofrecen servicios a clientes extranjeros. De acuerdo con (De La Puente, 2015) la internacionalización de los servicios de salud se identifica en gran medida por el creciente número de países que ofrecen atractivos paquetes de medicina curativa, medicina preventiva, medicina estética y bienestar (*inspired wellness*).

En relación con las exportaciones colombianas de servicios, se destaca que el grupo que mayor crecimiento presentó en las ventas de 2016, en comparación con las del 2015, fue el de servicios personales, culturales y esparcimiento, con un 47,00%. Dentro de este sector, servicios de salud fue el segundo subgrupo de mayor crecimiento, con 28,02%, identificando la creciente importancia de las siguientes especialidades: cardiología, tratamientos contra el cáncer, oftalmología, ortopedia, odontología y procedimientos de alta complejidad (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2017). En línea con lo anterior, Colombia Exporta Servicios indica que:

¹ Modos de exportar servicios: comercio transfronterizo de servicios, consumo en el extranjero, presencia comercial y movimiento de personas físicas.

El talento médico y científico en Colombia permite ofrecer servicios de salud de alta calidad en especialidades como Cardiología, tratamientos de Cáncer, Oftalmología, Ortopedia, Medicina Estética y Odontología. (...). Las alianzas entre gobierno, empresa privada, científicos y expertos permiten ofrecer un amplio portafolio de servicios médicos y quirúrgicos de altísima calidad (p. 5).

Además, indica que a partir de estas ventajas competitivas tiene oportunidades para llegar a los mercados del Caribe, Ecuador, España y Estados Unidos. El acceso a los pacientes internacionales de estos mercados se logra a partir del contacto con las aseguradoras públicas o privadas y las clínicas y hospitales; se destaca también que dependiendo de las necesidades del mercado, la prestación del servicio se puede ofrecer mediante la llegada de los pacientes extranjeros a Colombia, o a partir de la visita de médicos a los demás países (Colombia Exporta Servicios, 2017).

Por último, como consecuencia de que en el país las zonas francas se han convertido en herramientas para el desarrollo empresarial y para atraer inversión extranjera, se ha incrementado la participación del sector de la salud en estas áreas en los últimos años. De manera específica, para el año 2016 había trece plataformas de actividades médicas, con una inversión de \$1 billón aproximadamente, en sedes caracterizadas por ser modernas y contar con consultorios diferentes para cada especialidad, centros de convenciones y áreas de investigación (Dinero, 2016).

Forestieri (2012) identifica, a partir de un estudio comparativo entre Colombia y países como India, Filipinas, Singapur, Tailandia, Malasia, España, Costa Rica, México y Brasil, que la tendencia al incremento de turistas de salud y el aumento de los ingresos en la industria, se debe en gran medida a la capacidad de las compañías para “garantizar precios accesibles, procedimientos médicos especializados y seguros, y además ofrecer una oferta turística interesante a este segmento de mercado” (p.22). De igual manera, influyen de manera positiva aspectos como la disminución de costos y la acreditación de las instituciones, la inversión en infraestructura y tecnología y el porcentaje de población bilingüe.

La internacionalización de servicios de salud, que tiene como objetivo ampliar y diversificar el mercado potencial de una compañía, está caracterizada, en gran medida, por el denominado

turismo de salud, a partir del cual miles de pacientes se convierten en turistas que disfrutan de los innumerables atractivos de los países oferentes. Esta tendencia se encuentra determinada principalmente porque ciudadanos de países industrializados van hacia países menos desarrollados a realizarse tratamientos quirúrgicos en búsqueda de bajos costos (Cadavid, 2010).

Sin embargo, la manera en que una empresa del sector de la salud comercia a nivel internacional, no se limita al denominado turismo médico². Hay diferentes modalidades identificadas por el GATS (General Agreement on Trade in Services)³ para la prestación de servicios de salud a nivel internacional, que van desde “la prestación transfronteriza de servicios a través de medios físicos y electrónicos, y el movimiento transfronterizo de consumidores, profesionales y capital” (Chanda, 2002, p.158). Específicamente, los modos de comercio de servicios son: I. Suministro transfronterizo, II. Consumo en el extranjero, III. Presencia comercial y IV. Presencia de personas naturales (Ver tabla 1).

Tabla 1.

Modalidades de comercio en el sector de la salud

Modo	Comercio en servicios de salud	Comercio en servicios auxiliares
Modo I Suministro transfronterizo	Prestación de servicios de salud a distancia: incluye envío de muestras de laboratorio, diagnóstico y consulta clínica a través de los canales de correo tradicional, y entrega electrónica de servicios de salud, como el diagnóstico, las segundas opiniones y las consultas. Los países usan variedades de servicios de telesalud (telemedicina, telepatología, teleradiología y telepsiquiatría).	- Educación y formación médica a distancia. - Transcripción médica. - Seguro médico.
Modo II Consumo en el extranjero	Desplazamiento del paciente que reside en un país para recibir diagnóstico y/o tratamiento en otro país (Turismo médico). Asistencia médica de emergencia al paciente de un país cuando viaja al extranjero y en este último recibe la asistencia.	- Actividades relacionadas con el turismo de salud (Ejemplo: transporte, hotel, restaurante, paramédico, compras locales, etc.)

² En el documento se utiliza de manera indiscriminada turismo médico y turismo de salud.

³ En español: Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios o AGCS.

Modo III Presencia comercial	Empresas multinacionales que establecen oficinas en el exterior para vender el servicio. IED en hospitales, clínicas y centros de diagnóstico y tratamiento.	
Modo IV Presencia de personas naturales	Desplazamiento temporal o permanente de personal de salud (médicos, especialistas, enfermeros, entre otros) al extranjero para proporcionar atención a pacientes.	Movimiento de médicos y personal de salud para otros fines (por ejemplo, educación o capacitación).

Fuente: (Cattaneo, 2009, p.3)

En efecto, el modo de comercio internacional utilizado depende, entre otras cosas, de las características del servicio que se ofrece. Por lo tanto, el turismo médico al implicar el desplazamiento temporal del paciente, está estrechamente relacionado con el modo II (consumo en el extranjero). No obstante, esta modalidad aplica en menor medida para instituciones prestadoras de salud especializadas en el tratamiento de pacientes que requieren programas de seguimiento. Por consiguiente, el proceso de internacionalización de empresas que requieren un contacto continuo con el cliente, es común que se realice mediante la modalidad III, es decir, inversión extranjera directa, pues en estos casos, los pacientes demandan por parte de compañía, la presencia de personal e infraestructura física en su lugar de residencia.

En consideración con lo anterior, este trabajo busca ser una guía para el proceso de internacionalización de instituciones prestadoras de salud, enfocándose en aquellas especializadas en el tratamiento de patologías autoinmunes, mediante la identificación de factores claves de éxito. Para tal propósito, en la sección dos se presenta el marco teórico de la investigación. En la sección tres, se presenta la metodología utilizada. En la sección cuatro, se presenta el estudio de caso comparado e identificación de los factores claves. Por último, en la sección cinco, se exponen las conclusiones del trabajo y las recomendaciones para el proceso de internacionalización de las instituciones prestadoras de salud.

2 Marco teórico y estado del arte

2.1 Internacionalización de la empresa

El estudio de la internacionalización de una empresa ha dado lugar al planteamiento de diversas teorías encaminadas a explicar en primer lugar, las causas de dicho proceso, y en segundo lugar, las estrategias utilizadas para que la internacionalización sea exitosa. En efecto, dichas teorías responden a las preguntas ¿Por qué y cómo se internacionaliza la empresa?

Las teorías de la internacionalización se pueden agrupar a partir de diferentes perspectivas, el presente estudio se centra en las derivadas de una perspectiva económica, sin embargo, también se exponen los aspectos principales de aquellas derivadas desde una perspectiva del proceso y desde un enfoque de redes⁴. Según señalan Trujillo, Rodríguez, Guzmán & Becerra (2006) en “la internacionalización desde una perspectiva económica, se engloban todas aquellas teorías que describen el proceso de internacionalización desde una perspectiva puramente basada en los costos y en las ventajas económicas de la internacionalización (Hymer, 1976; Dunning, 1981, 1988a, 1988b, 1992a)”.

Por su parte, en la internacionalización, desde una perspectiva del proceso, sobresalen los denominados modelos secuenciales, los cuales sugieren que la falta de conocimiento es un obstáculo fundamental para el desarrollo de operaciones internacionales, de manera que las firmas se expanden globalmente en la medida que van adquiriendo conocimiento y experiencia, siendo la experiencia el elemento crítico en el proceso de internacionalización (Johanson & Vahlne, 1977). Por último, la perspectiva de redes indica que el proceso de internacionalización se centra en el desarrollo de redes inter-organizativas y sociales de las empresas (Johanson y Mattson, 1998; Weiman, 1989).

Identificados los planteamientos centrales de cada enfoque, se presentan algunas de las teorías que respaldan la internacionalización desde una perspectiva económica, al considerarla la más

⁴ Se sigue la clasificación propuesta por (Galván, 2003).

práctica para los objetivos del presente estudio. Las teorías que hacen parte de este enfoque surgen en la década de los setenta y ochenta. En primer lugar, se encuentra la teoría de la ventaja monopolística, Hymer (1960) presenta como causa de la existencia de las empresas multinacionales, el hecho que la compañía tenga algún tipo de ventaja exclusiva sobre las empresas extranjeras en sus propios mercados⁵, sin tener que incurrir en costos adicionales relevantes.

En segundo lugar, Buckley & Casson (1976) señalan que una organización elige entrar en un mercado extranjero mediante una inversión directa, en lugar de utilizar modalidades contractuales o de exportación, cuando las transacciones pueden realizarse a un costo inferior dentro de la empresa que, utilizando otra modalidad, dando lugar a la teoría de la internalización. Buckley & Casson (1976) citados por Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra, (2006), indican que las empresas se involucran en inversiones directas en el extranjero cuando se dan dos condiciones “(a) que existan ventajas de localizar las actividades en el exterior y (b) que el organizar estas actividades dentro de la empresa resulte más eficiente que venderlas o cederlas a empresas del país extranjero en cuestión” (p.8).

En tercer lugar, la teoría ecléctica planteada por Dunning (1988), indica que factores como el alcance, la forma y el patrón de producción internacional, se encuentran determinados por características como las ventajas específicas de la empresa y el atractivo de los mercados externos para producir allí. En otras palabras, la empresa debe poseer tres condiciones para que decida aprovechar sus ventajas competitivas internacionalmente mediante la inversión directa, las cuales son conocidas comúnmente como propiedad, internalización y localización.

La primera de ellas está en línea con la teoría de la ventaja monopolística, pues indica que la empresa debe poseer ventajas propias para servir en mercados extranjeros, en comparación con las empresas locales, las cuales pueden derivarse de la posesión de derechos de propiedad o activos intangibles (por ejemplo, capacidad organizativa y/o *know-how*). Estas ventajas, denominadas

⁵ Esta ventaja competitiva debe ser fácilmente transferible a través de fronteras y “puede tener su origen en la producción, en la tecnología, en la organización, en el estilo de dirección o comercialización” (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra, 2006, p.7).

como competitivas o monopólicas, deben compensar los costos de creación y funcionamiento de una operación en el extranjero (Dunning, 1988).

Seguidamente, la inversión extranjera directa está condicionada por el hecho de que las empresas posean ventajas específicas de propiedad para transferirlas a otros países mediante la propia explotación de estas ventajas, en lugar de venderlas o alquilarlas a compañías ubicadas en dicho mercado (Dunning, 1988). Como se mencionó anteriormente, este tipo de explotación se denomina internalización, y se puede efectuar a partir de la expansión de la cadena de valor o mediante la ejecución de nuevas actividades, las cuales se realizan con el objetivo de reducir los costos de transacción derivados de factores como la necesidad de proteger la calidad de los productos y los derechos de propiedad, evitar los costos de búsqueda, entre otros.

La última condición se relaciona con las ventajas para la empresa de establecer una de sus plantas de producción en el exterior, que se derivan del atractivo de la dotación de factores no transferibles de determinadas locaciones. Estos factores de localización se encuentran relacionados, por ejemplo, con el precio, la calidad, la productividad, los costos de transporte, las comunicaciones a nivel internacional, las barreras artificiales al comercio, infraestructura de los países destino y las diferencias culturales (Trujillo, Rodríguez, Guzmán, & Becerra, 2006).

La teoría propuesta por Buckley & Casson (1976, 1985) y Dunning (1988) tienen en común el rol fundamental de la internalización para empresas que se convierten en multinacionales mediante la inversión extranjera directa, siempre que el desarrollo de las transacciones por parte de la empresa sean realizadas a un costo menor. En efecto, la empresa multinacional organiza actividades internamente en el extranjero en la medida que es capaz de desarrollar y/o explotar ventajas de la empresa en el conocimiento y otros productos intermedios.

Una empresa multinacional (EMN) es definida por Buckley & Casson (1976) como aquella que posee y controla actividades en diferentes países. En efecto, “una EMN es una empresa que internaliza los mercados imperfectos a través de las fronteras nacionales en los servicios de un producto intermedio propio o controlado por la firma” (Buckley & Casson, 1976, p. 1). Además se resalta que:

Un caso especial importante de esta definición de una EMN es cuando el producto intermedio es un flujo intensivo de conocimiento que surge de un activo intangible. En este caso, la EMN puede ser vista como una empresa que construye un sistema para explotar un monopolio temporal derivado de una innovación. Lo hace mediante la internalización de los mercados de bienes y servicios para maximizar los beneficios privados de la explotación de la innovación (Buckley, 2014, p. 228).

Por último, es relevante destacar que los beneficios de la internalización surgen básicamente de la exclusión de tercerización, de manera que el control de los mercados de bienes y servicios intermedios le brinda a la compañía beneficios tales como evitar riesgos y controlar los conocimientos.

2.2 Antecedentes de la internacionalización de empresas de servicios y de empresas del sector salud

La internacionalización de las empresas de servicios, en general, y de salud, en particular, ha dado lugar en los últimos años a literatura acerca del proceso mediante el cual este tipo de compañías en diversos países ha ofrecido sus servicios en los mercados extranjeros.

El enfoque del presente documento son instituciones prestadoras de salud, que tienen como objetivo ampliar su mercado a partir de la inversión directa en localidades internacionales. No obstante, como se mencionó anteriormente, el estudio del comercio de los servicios de salud usualmente está vinculado al turismo de salud, dando lugar a una literatura amplia, encaminada a explicar el significativo aumento de pacientes internacionales que han buscado este tipo de servicios en países en vías de desarrollo en los últimos años y las características del proceso, por lo tanto, los resultados de estos estudios se consideran relevantes en la identificación de los factores que deben tener en cuenta las empresas de salud.

En relación con la internacionalización de empresas latinoamericanas, Arboleda (2012) realizó un comparativo entre los procesos de internacionalización y factores de éxito de siete organizaciones de la industria de turismo médico de dos ciudades de América Latina: Medellín (Colombia) y San José (Costa Rica). Destacó que no hay un proceso claro en la

internacionalización de este tipo de empresas y que en el caso de las compañías colombianas no hay evidencia de que un hecho en particular haya marcado el inicio del proceso de internacionalización, puesto que dos iniciaron el proceso en el año 2000 y las otras dos en el año 2005, mientras que las empresas costarricenses iniciaron en el 2008.

Dentro de los factores claves de éxito que identifico Arboleda (2012) se encuentran la combinación entre proporcionar la mejor experiencia de salud, la voluntad de mejorar y alcanzar los estándares internacionales, realizar alianzas con las industrias locales y entidades consolidadas internacionalmente, ubicación estratégica, imagen positiva del país, bilingüismo y fuertes campañas publicitarias.

Graterol & Sigala (2014) estudiaron la internacionalización acelerada de seis empresas venezolanas de producción y servicios del tipo New Ventures, con el propósito de identificar las características y capacidades de los fundadores en este proceso. Según el estudio, una de las conclusiones importantes de la acelerada internacionalización de las empresas venezolanas, se debe a la incertidumbre del entorno del país, por los cambios repentinos en la normatividad y regulación del gobierno. Las variables relevantes para el estudio fueron: el tiempo en convertirse en internacionales, la poca dependencia del mercado local, el número de países a donde llegan los productos, la ventaja competitiva y el papel de los fundadores.

Los factores en común encontrados en las empresas venezolanas hacen referencia al alto grado de formación educativa de los fundadores, así como el dominio en varios idiomas y las relaciones personales por experiencia en empresas multinacionales. La conclusión principal del estudio radica en que las seis empresas realizaron inversión directa en el extranjero, combinada con alguna otra forma de entrada, como exportaciones, franquicias o agentes. Además encontraron que algunos factores de éxito que impulsaban la internacionalización de las compañías venezolanas eran el alto compromiso, la constancia y la proactividad de sus fundadores.

Al estudiar la evidencia de empresas de otras regiones, Falcato (2014) destaca que la internacionalización de las empresas portuguesas, principalmente surge como consecuencia de la crisis económica de 2008. Se utilizó un enfoque de estudio de caso como metodología para estudiar

la empresa GenoMed⁶, lo que proporcionó la estructura para desarrollar un extenso análisis de la industria de diagnóstico molecular, su mercado y un análisis interno. De igual forma, evalúa la estrategia actual y posición competitiva en el mercado de la compañía.

Se encontró que GenoMed ha identificado tres tipos de mercados para competir internacionalmente, mediante los cuales logro mejorar los ingresos de la compañía y extenderse a otras regiones: I) los países de Europa Oriental, formando alianzas estratégicas para la externalización de pruebas a GenoMed, aprovechando la red de clínicas y hospitales de la región (principalmente Hungría y República Checa). II) las economías de rápido crecimiento como China y Brasil, donde obtienen ventaja de colaboradores altamente calificados, el conocimiento científico y la experiencia técnica en la realización de diagnósticos moleculares, realizan asociaciones basadas en participación cruzada y licencias, con entidades públicas y privadas. III) el resto del mundo, donde GenoMed debe mejorar su red internacional y desarrollar una imagen de laboratorio de alta calidad para el diagnóstico de enfermedades anormales, puesto que en estos países no hay actualmente una demanda para este tipo de servicios.

Por su parte, Freitas, Magnani & Jech (2007) estudiaron la internacionalización de Gambro⁷, identificando que la empresa tiene tres líneas de negocio, I) elaboración de productos para enfermedades renales II) tecnología y servicios para centros y bancos de sangre, y III) servicios clínicos de diálisis denominado Gambro Healthcare, el cual atiende a más de 12.000 pacientes y se encuentra en 14 países. El servicio de Gambro Healthcare se caracterizó por brindar atención en un proceso orientado y sistemático, tanto para médicos como pacientes. La misión de Gambro Healthcare es ofrecer atención de diálisis de alta calidad tomando en consideración la situación de vida total del paciente.

⁶ GenoMed - Diagnósticos de Medicina Molecular, SA es una empresa spin-off del Instituto de Medicina Molecular (IMM), ubicada en el campus de la Facultad de Medicina de la Universidad de Lisboa (FMUL) y del Hospital de Santa María (HSM). Ofrecen servicios de diagnóstico en el campo de la Medicina Molecular.

⁷ Gambro es una empresa de tecnología médica y atención médica global con servicios relacionados, que tiene posiciones de liderazgo en la atención renal - servicios y productos - y tecnología de componentes sanguíneos. La compañía opera en 40 países de América, Europa, África y Asia. La sede se encuentra en Estocolmo (Suecia), y emplea a unas 12 000 personas (Freitas, Magnani, & Jech, 2007)

La internacionalización se dio principalmente en Europa, Japón y Estados Unidos. En el país norteamericano durante los años noventa, adquirió hospitales y clínicas, además financió investigaciones en las principales universidades. Mientras que en Japón ingreso comprando el 70% de las acciones de una compañía encargada de prestar servicios renales. En conclusión, Gambro internacionalizo sus servicios por medio de la inversión extranjera directa principalmente en países europeos y Estados Unidos.

Un informe sobre las estrategias de internacionalización de dos empresas finlandesas de salud (Orton-Clinica Ortopedica y HYKSin-Hospital Universitario que presta servicios médicos especializados) en Rusia, fue elaborado por el grupo de inversiones (Excedea, 2016). Se encontró que inicialmente la empresa amplía su mercado a partir del turismo en salud, ofreciendo los servicios en las ciudades de San Petersburgo y Moscú, con el objetivo de atender a los pacientes en la capital finlandesa. Sin embargo, identificaron la oportunidad para realizar inversiones en clínicas y hospitales, puesto que los altos costos de las empresas rusas y las demoras en los tiempos de atención eran un inconveniente para los pacientes.

Calabro, Brogi & Torchia (2015) realizaron un estudio de caso sobre la internacionalización de cuatro empresas italianas, identificando cuáles fueron los factores similares y de éxito de estas compañías. Parten de la existencia de diferentes modos en los que las empresas ingresan a los mercados extranjeros. El primer enfoque es la exportación pasiva (es el cliente quien solicita directamente el producto), el segundo hace referencia a las actividades internacionales que comienzan desde el establecimiento de la empresa, el tercero se realiza mediante agentes o acuerdos de distribución en el extranjero y exportación directa en la empresa, el cuarto corresponde a la adquisición de sucursales de negocios, y por último, se presenta la deslocalización de la producción de la empresa.

Según el estudio, los factores comunes de la internacionalización de las pymes en Italia son dos y deben ocurrir simultáneamente: I) la empresa está en su fase de madurez, y II) la dirección de la empresa está en la generación mayor, pero quienes provocan el cambio son los directivos jóvenes.

Metodología

Para dar cumplimiento a los objetivos trazados en la investigación se desarrolla un estudio de casos de la internacionalización de empresas de salud, mediante la metodología propuesta por Eisenhardt (1989) y Yin (1994). A continuación, se presenta un esquema sobre la metodología a utilizar:

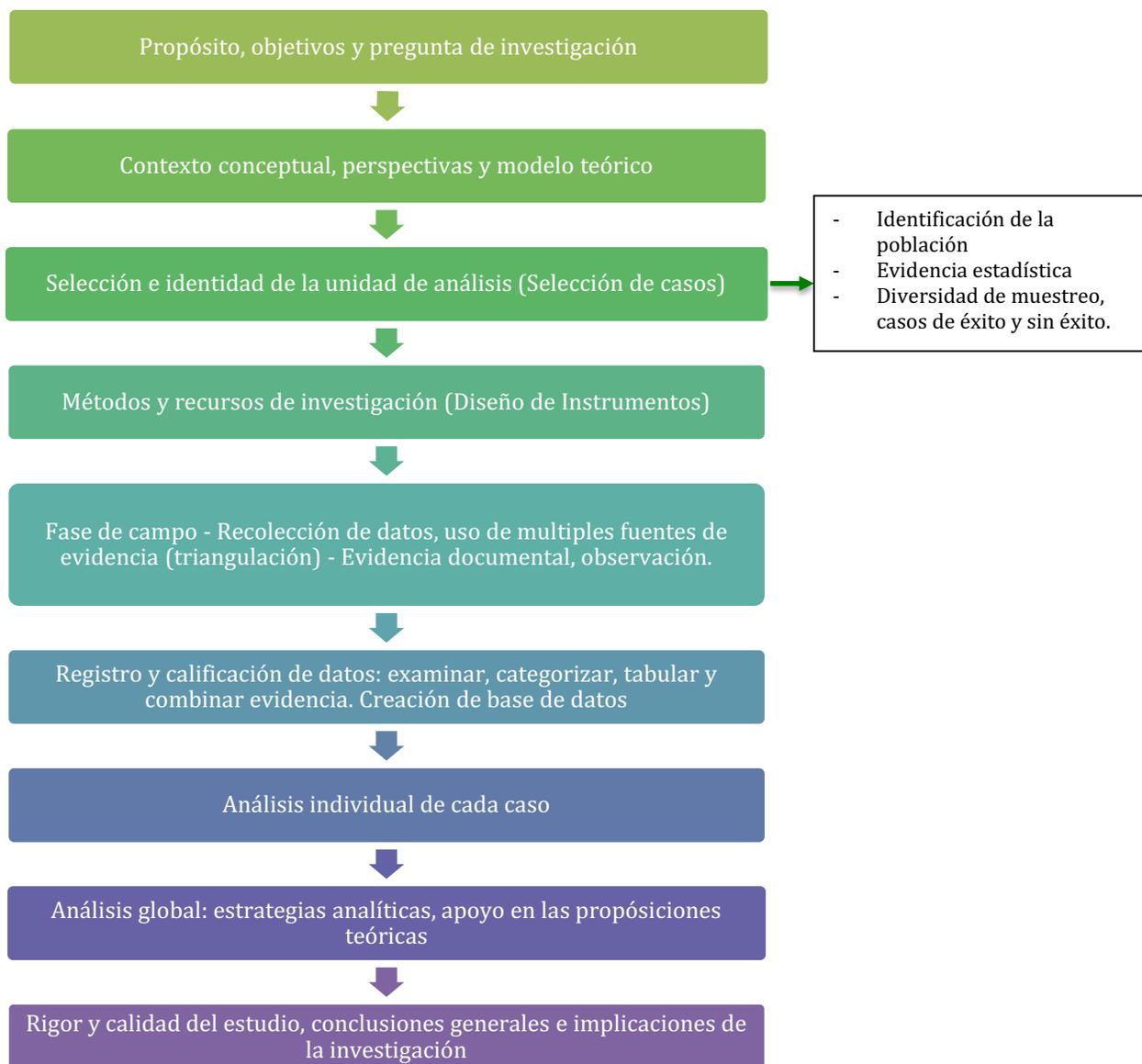


Figura 1. Metodología del estudio de casos

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de (Eisenhardt, 1989) y (Yin, 1994).

Además, en la investigación se adapta la ficha técnica para elaborar estudio de casos comparados, utilizada por Landeta & Villarreal (2010). La tabla propuesta es la siguiente:

Tabla 2.

Ficha técnica para estudio de casos

Propósito de investigación	<ul style="list-style-type: none"> • Evidenciar empíricamente las etapas de internacionalización para analizar el proceso de internacionalización de instituciones prestadoras de servicios de salud enfocadas en patologías autoinmunes y comprender las características, incentivos, factores clave de este proceso, así como el comportamiento estratégico de las compañías. • Encontrar coincidencias entre los desarrollos de las instituciones prestadoras de servicios de salud enfocadas en patologías autoinmunes, analizando y proporcionando una explicación al fenómeno de internacionalización. • Concluir un patrón de comportamiento común (si existe) entre las empresas de la muestra.
Metodología de investigación	Estudios de casos actuales múltiples con unidad de análisis simple. Estudio descriptivo y explicativo.
Unidad de análisis	Empresas de la región (Latinoamérica – Asia) prestadoras de servicios de salud enfocadas en patologías autoinmunes con alto grado de internacionalización, con procesos consolidados, es decir, con recorrido nacional e internacional.
Ámbito geográfico	Países con economías emergentes (Latinoamérica – Asia)
Tipo de muestra	Muestreo de conveniencia o por selección intencionada: la muestra es seleccionada a partir de métodos no aleatorios.
Muestra	Cinco instituciones prestadoras de servicios de salud enfocadas en patologías autoinmunes con un alto grado de internacionalización.
Métodos de recogida de la evidencia	Revisión documental (documentación y archivos).
Fuentes de información	Documentación de las empresas identificadas en la muestra Revista y periódicos locales <ul style="list-style-type: none"> • Organización Mundial de la Salud (OMS) • Organización Mundial del Comercio (OMC) • Banco Mundial • UNCTAD. Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo • Estadísticas de las dependencias, direcciones u organizaciones oficiales de los gobiernos nacionales
	De tipo cualitativo y cuantitativo: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Identificación y clasificación de variables

Métodos de análisis de la evidencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Búsqueda de factores explicativos y comportamiento común (teoría) ▪ Creación de explicación teórica (comparación sistemática teórica) ▪ Identificación de relaciones causales (prueba de hipótesis) ▪ Análisis de decisiones
Enfoque científico	Inducción analítica Procesos deductivos (revisión de teorías).
Evaluación del rigor y calidad metodológica	Validez (constructiva, interna y externa), fiabilidad, consistencia (teórico - interpretativa y contextual) ⁸ .

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de (Landeta & Villarreal, 2010)

Por último, Yin (1994) propone una metodología para evaluar el estudio de caso internacional de empresas, comprendida por cinco factores como validez constructivista, validez interna y externa, fiabilidad y consistencia contextual.

Tabla 3.

Pruebas de evaluación del estudio de casos de internacionalización de empresas

Prueba	Táctica	Fase de la investigación
Validez constructivista	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis previo del contexto conceptual y marco teórico (triangulación teórica). - Modelo teórico estratégico de internacionalización. - Principales variables explicativas. - Utilización de distintos métodos de recolección de información. - Fuentes de información (triangulación de datos): Interna y externa, directa (primaria) e indirecta (secundaria). - Tipología diversa: documentación, archivos, bases de datos, contexto físico real. - Evaluación de los resultados por cada caso estudiado. 	Revisión de la literatura Diseño de la investigación Recogida de evidencia y análisis Diseño.
Validez interna	Factores de comportamiento común (proposiciones teóricas). Generación del análisis (comparativo entre los resultados y los modelos teóricos).	Análisis individual y global.

⁸ Propuesta de evaluación de la calidad científica por parte de Landeta y Villarreal (2010), en su trabajo “el estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización”.

Validez externa	<ul style="list-style-type: none"> - Planteamiento de los enfoques teóricos sobre la internacionalización. - Identificación y selección del caso según la información disponible e idoneidad de la unidad de análisis, que permita estudiar la internacionalización de las empresas. Selección de métodos de recolección de fuentes de información. - Análisis generalizado por medio de estudios de casos múltiples. - Elaboración de hipótesis como planteamiento de futuras investigaciones. 	<p>Diseño de la investigación.</p> <p>Identificación de unidad de análisis y selección de casos.</p> <p>Análisis global y conclusiones.</p>
Fiabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Realización de un esquema y guía de acción. - Sintetizar la información obtenida, por medio de un esquema ordenador e integrador de datos. 	<p>Diseño general y recogida de datos.</p>
Consistencia contextual	<p>Identificación de elementos contextuales para explicar la internacionalización de las compañías prestadoras de servicios de salud enfocadas en patologías autoinmunes. Así, como una evaluación macro del contexto, por medio de la evaluación propia de cada caso.</p>	<p>Recogida de evidencia Recogida de datos y análisis</p>

Fuente: Elaboración propia. Adaptado de (Yin, 1994)

3 Estudio de caso

La identificación de los factores claves se deriva del análisis del ambiente interno y el ambiente externo de las empresas de salud que han tenido procesos de internacionalización, pues además de que variables propias de una compañía la pueden llevar al éxito o fracaso, es fundamental considerar según Falcato & Romeiras De Lemos (2014), que cada compañía opera dentro de una industria y que es parte de una escala ambiental más grande que influencia su realidad económica, por lo cual es importante considerar la influencia de variables de carácter económico, tecnológico y regulatorio; mientras que el estudio del ambiente interno de las empresas, es decir, el análisis de las actividades desempeñadas internamente, incluye desde el diseño y prestación del servicio, hasta el mercadeo, amplitud de la línea de servicios y actividades post-venta.

Entre las variables de análisis se encuentra el modo de internacionalización de la compañía, pues de este dependen factores como el nivel de inversión, el riesgo y la autonomía en los diferentes procesos que intervienen en la prestación del servicios de la compañía en el mercado extranjero. Según Hollensen (2001) citado en (Botero, Álvarez, & Gonzalez-Perez, 2012) influyen la entrada de una empresa en el mercado internacional factores internos (tamaño de la empresa y experiencia internacional), características de los modelos deseados (aversión al riesgo, control y flexibilidad) y factores externos (distancia socio-cultural entre el país de origen y el país destino, riesgo país, tamaño de mercado y crecimiento, barreras comerciales, intensidad de la competencia).

Al analizar de manera específica cómo afectan las variables del ambiente externo el comportamiento del sector de la salud, se expone que, en el aspecto económico, la desaceleración económica que afecta a muchos países, ha causado la disminución de los pagos a hospitales y otras instituciones prestadoras de salud, lo que puede poner en riesgo la permanencia de las compañías en el mercado (Falcato & Romeiras De Lemos, 2014).

En los países en desarrollo, “el crecimiento del mercado está siendo propulsado principalmente por el crecimiento del acceso de la población a la asistencia sanitaria y las inversiones gubernamentales significativas para el desarrollo del sector” (Bernaert, 2015, p.6)

Por su parte, en el aspecto tecnológico, la innovación y la incorporación de conocimiento en las instituciones prestadoras de salud contribuyen, de manera importante, en el mejoramiento del diagnóstico y tratamiento de los pacientes. El Foro Económico Mundial (World Economic Forum – WEF) destaca cinco tendencias globales del sector de la salud, dos de las cuales se relacionan con la tecnología e innovación. De manera detallada, señala que diez de las tecnologías emergentes en el período 2013-2015 están relacionadas con el sector de la salud⁹ y que los teléfonos inteligentes (o *smartphones*) “se convertirán en una de las herramientas más poderosas para el acceso a la salud” (Bernaert, 2015, p.1), entre otras cosas serán utilizados para consultas SMS, diagnósticos remotos y monitoreo, administración de prescripciones y reclamaciones médicas.

En relación con el aspecto regulatorio, se destaca el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios - AGCS (en inglés: General Agreement on Trade in Services - GATS) que proporcionar el marco para entender el comercio en servicios de la salud; pues abarca temáticas como el comercio, la migración y los derechos de propiedad intelectual (en inglés: intellectual property rights – IPR’s). Además, (Deloitte, 2017) destaca que este sector pertenece a uno de los ambientes más regulados del mundo, con el objetivo de preservar la salud y la seguridad de los pacientes. No obstante, los enfoques de las autoridades de los diferentes países para proteger a los pacientes puede variar de manera significativa. Entre las medidas establecidas en la mayoría de las economías alrededor del mundo se encuentra la evaluación y la regulación de la calidad del profesional de la salud.

De igual manera, se destaca que múltiples factores deben ser estudiados por las empresas que planean ofrecer los servicios de salud en mercados extranjeros, pues los resultados dependen en gran medida del sistema de salud del país destino, el ambiente regulatorio y las políticas gubernamentales. Además, cada modo de comercio tiene sus propias implicaciones.

⁹ Estas tecnologías se encuentran relacionadas con la próxima generación de robótica, técnicas de ingeniería genética, inteligencia artificial, entre otros.

Específicamente, dado que la presencia comercial (modo III) se realiza a partir de inversión directa, implica mejora en la infraestructura, generación de empleo y servicios médicos especializados para el país receptor de la inversión (Chanda, Trade in health services, 2002).

3.1 Registro de datos

Con el objetivo de comparar los procesos y las características que han permitido un proceso exitoso de internacionalización de instituciones prestadoras de salud (hospitales, clínicas y centros médicos), se realizó una búsqueda de diversas empresas del sector de la salud que se ha expandido internacionalmente mediante presencia comercial. Se identificaron 18 compañías que ofrecen diferentes servicios del sector de la salud, como emergencias, seguros, telemedicina, diagnósticos, laboratorios, turismo médico, entre otros.

La siguiente tabla muestra un comparativo de las modalidades de comercio elegida por las diversas empresas del sector de la salud, tomando como base los cuatro modos planteados por el GATS y que son explicados por Cattaneo (2009): suministro transfronterizo, consumo en el extranjero, presencia comercial, y presencia de personas naturales.

Tabla 4.

Modalidades de comercio en el sector de la salud por compañía identificada

Compañía	País de origen	Alcance de Mercado	Suministro transfronterizo	Consumo en el extranjero	Presencia comercial	Presencia personas naturales
Apollo Hospitals Enterprises	India	India, Kuwait, Qatar	x	x	x	x
Asian Hospital and medical center	Filipinas	Filipinas	x	x		
Concord medical services	China	China	x			
Fortis Healthcare Limited	India	India, Dubái, Sri Lanka	x	x	x	

Health Intel Asia	China	China, Estados Unidos					x
Parkway Pantai	Singapur	Singapur, Malasia, India, China, Brunei y Emiratos Árabes Unidos	x	x	x		x
SingHealth	Singapur	Singapur		x			x
Wooridul Spine Hospital	Corea del Sur	Indonesia, Emiratos Árabes, Turquía, China	x	x	x		x
Bupa	Reino Unido	Reino Unido	x				
International Healthcare providers	Canada	Canadá	x	x			
Gambro - Baxter International	Suecia	Suecia, Estados Unidos, Irlanda del Norte, Corea del Sur				x	
Orton-clinica Ortopedica HYKsin-Hospital Universitario Rubicon Strategy Group	Finlandia	Finlandia	x	x			
	Finlandia	Finlandia	x				
	Estados Unidos	Estados Unidos, China					x
GenoMed	Estados Unidos	Hungría, República Checa, Brasil, China, Emiratos Árabes, Chile	x			x	x
Empresas Banmedica	Chile	Chile, Perú, Colombia	x	x		x	
Hospital de Clinicas SK Steckelberg	Brasil	Brasil	x	x			

Fuente: Elaboración propia.

Del total de empresas consultadas, ocho son asiáticas, cuatro europeas, tres norteamericanas y tres suramericanas. Las empresas europeas y norteamericanas se caracterizan por ingresar a los mercados externos vía comercialización de productos o fármacos, así como el comercio de suministro transfronterizo, especialmente, la prestación de servicios de salud a distancia, como muestras de laboratorio y diagnóstico clínico, es el caso de Gambro, GenoMed, Bupa y Orton-clinica Ortopedica.

Las empresas asiáticas se caracterizan por iniciar su internacionalización prestando servicios como telemedicina y turismo en salud. Y debido a sus desarrollos científicos y tecnológicos en los últimos quince años han expandido sus servicios mediante la presencia comercial en los países donde identifican necesidades. De igual manera, proporcionan especialistas a diferentes entidades de salud del mundo con el objetivo de intercambiar conocimientos y procesos.

Además, la demanda de atención médica está relacionada con el tamaño de la población, la esperanza de vida y el poder adquisitivo (HSWG, 2015). En todos estos aspectos, el crecimiento potencial de la demanda regional de servicios de salud es prometedor en Asia. La población de Asia se expandirá de 3,2 mil millones en 2014 a 5,6 mil millones en 2050 (60% de la población mundial). En línea con esta tendencia, se espera que el gasto de los consumidores en servicios sanitarios y bienes de asistencia sanitaria se duplique de 90.000 millones de dólares en 1999 a 200.000 millones de dólares en 2015.

Adicional al amplio mercado asiático, los países están aprovechando sus costos más bajos y han identificado el turismo de salud como un área clave de desarrollo. Como resultado, sus respectivos gobiernos federales y estatales están llevando a cabo diversas iniciativas en conjunto con el sector privado para promover su industria a pacientes extranjeros. Según (HSWG, 2015), los pacientes que buscan proveedores de atención médica en una base global, están tan dispuestos a viajar al Reino Unido y EE.UU. como a los países asiáticos.

Al igual que las empresas de salud asiáticas, las compañías latinoamericanas, también están incursionando en la internacionalización de servicios en salud, especialmente en el modo de comercio “consumo en el extranjero”, relacionado con turismo en salud. Según un informe de

(Market Data Forecast, 2017) México, Brasil, Colombia y Costa Rica, son los países que los extranjeros, primordialmente estadounidenses y europeos, más visitan para realizarse procedimientos médicos. Es de resaltar que las empresas latinoamericanas no se caracterizan por realizar procesos de internacionalización por medio de presencia comercial o de personas naturales.

De las compañías muestreadas se analizan cuatro empresas: (United Health Group, Apollo Hospitals Enterprises, Wooridul Spine Hospital, Parkway Pantai), las cuales tienen mayor semejanza con instituciones prestadoras de servicios de salud, enfocadas en procedimientos que requieren tratamiento continuo, así como mayor disponibilidad de información.

Tabla 5.

Variables que inciden en la internacionalización de las empresas

Variable	United Health Group	Apollo Hospitals Enterprises	Wooridul Spine Hospital	Parkway Pantai
País de origen	Estados Unidos	India	Corea del Sur	Singapur
Principales Actividades	United Health Care: servicios de beneficios y cobertura para el cuidado de la salud. Optum: presta servicios para la salud por medio de la tecnología.	Ortopedia, Nefrología y Urología, Cirugía Bariátrica, Cardiología, Gastroenterología, Cirugía de Columna Vertebral, Cáncer / Oncología, Neurología y Neurocirugía, Transplantes, Cirugía Robótica, Atención Médica Preventiva, Atención de Emergencia	Terapia conservadora e injerto espinal, Discoplastia, Procedimiento espinal endoscópico percutáneo, Descompresión espinal microscópica abierta, Fusión espinal mínimamente invasiva, Deformidad mínimamente invasiva, Corrección de la deformidad espinal	Neurología, Ortopedia, Oncología, Pediatría, Otorrinolaringología, Oftalmología, Cirugía General, Cardiovascular, endocrinología, Medicina Renal, Medicina Respiratoria, gastroenterología, Transplante y Terapia Celular, Urología, Obstetricia y Ginecología
(Alcance de Mercado) Países donde está presente	Brasil, Portugal, Reino Unido, República Checa, otros 120 países.	India, Bangladesh, Kuwait, Catar	Indonesia, Emiratos Árabes, Turquía, China	Singapur, Malasia, India, China, Brunei y Emiratos Árabes Unidos

Cercanía lugar de origen	Si	Si	No	Si
Lenguaje común	No	No	No	No
Tipos de servicios que presta	Hospitales, laboratorios, atención de diversas especialidades y servicios de emergencia	Clínicas y Hospitales atención primaria y diagnósticos, farmacia, seguros, telemedicina	Cirugía, prevención, atención, tratamiento, rehabilitación, telemedicina	Cirugía, prevención, atención, tratamiento, rehabilitación, telemedicina
Amplitud línea de servicios	Amplia	Amplia	No amplia	Amplia
Año de Fundación	1977	1983	1982	1974
Años en el mercado antes de internacionalizarse		15	24	31
Año de internacionalización		1998	2006	2005
Años de experiencia mercado Internacional		19	11	12
Forma de Internacionalización	Acuerdos mediante Fusiones y adquisiciones o Joint Ventures	Acuerdo Gobierno Sri Lanka Construcción Hospital y venta de productos y servicios	Atención medica en línea (Exportación de servicios)	Adquisición del 30% de la compañía Extranjera prestadora de servicios de salud
No. Empleados (2016)		43.557	1.200	15.000
Especialistas		5.000 aprox.	120	1.200
No. Hospitales y clínicas (2017)		242	13 (10 Corea)	28
Conocimiento científico (I+D)		Apollo Research and Innovations (ARI)-Apollo Hospitals Educational and Research Foundation (AHERF)-Apollo Medicine Journal	Desarrollo una técnica quirúrgica espinal avanzada, Cirugía de Columna Mínimamente Invasiva (MISS). Wooridul ha publicado 260 revistas y escrito 20 libros de texto para los médicos. Además, intercambia ideas académicas con los países médicamente	

			desarrollados a través de conferencias locales e internacionales	
Población país de origen	323,1 millones	1.236.344.576	49.540.000	5.469.700
Gasto en Salud (% PIB)* - 2014	17,1%	4,7%	7,4%	5,0%
PIB Per cápita (US\$ Nominal)* - 2016	57.466,8	1.709,4	27.538,8	51.431
Gasto per cápita Salud (USD Curr)* - 2014	9.402,5	75	2.060,2	2.752,3
Gasto per cápita Salud PPP* - 2014	9.402,5	267,4	2,530.6	4.047,0
Estrategia competitiva al momento de internacionalizarse (Adecuación de servicios por ventaja absoluta, etc.)	Proporcionar productos basados en la infraestructura, cultura y necesidades locales en los mercados internacionales	Adecuación del servicio. Ventaja sobre la administración de hospitales y clínicas	Ventaja absoluta servicio. Cirugía de Columna Mínimamente Invasiva (MISS)	Adquisición de filiales afines al sector y la prestación de servicios en salud
Segmento de mercado (nicho mercado)	Brasil: población Ingresos medios	Sureste Asia-Medio Oriente: población Ingresos medios y bajos	Sureste Asia-Europa-Norte América: Población Ingresos Altos	Sureste Asia-Medio Oriente: población Ingresos medios y bajos
Alianzas con proveedores importantes en el mercado meta	Brasil: Amil Participações S.A.	Parkway, STS Holdings Limited, AIG, Alico, Vanbreda International, SOS international, Seven Corners, Companion Global Healthcare, inc., Emergency Assistance Japan, entre otros	Allianz, Bupa, Cigna, GeoBlue, HTH Worldwide, MetLife, Tricare and UnitedHealthcare.	IHH Healthcare, Acibadem Holdings, Apollo Hospitals Enterprises

Fuente: Elaboración propia con información oficial del sitio web de cada compañía.

*Banco Mundial. Última información oficial.

3.2 Análisis individual de cada caso

Caso 1. United Health Group

Es una empresa de atención de la salud y bienestar de la población. Su sede central se encuentra en Minnesota (Estados Unidos), pero es una empresa líder en el sector a nivel mundial, pues tiene como compromiso introducir enfoques, productos y servicios innovadores que mejoren la vida de las personas, y se adapten al entorno cambiante de atención de la salud.

La compañía se divide en dos grupos, el primero es United Health Care, que presta servicios de beneficios y cobertura para el cuidado de la salud, y el segundo es Optum, que presta servicios para la salud por medio de la tecnología. Unidades a partir de las cuales se brindan beneficios médicos en gran parte del territorio norteamericano y en otros 125 países.

Entre los servicios que ofrecen alrededor del mundo se encuentran asistencia médica internacional, seguridad y soporte clínico. La compañía trabaja con cada país en el que se encuentra ubicado para fortalecer y modernizar los servicios de salud ofrecidos a la población; de manera que adaptan sus servicios a las necesidades de la población.

La estrategia de expansión internacional adoptada por la compañía incluyó inicialmente acuerdos con Brasil, Portugal, el Reino Unido y República Checa. Los acuerdos se realizaron mediante fusiones y adquisiciones o *joint ventures* con compañías locales. La estrategia competitiva de la compañía es proporcionar productos basados en la infraestructura, cultura y necesidades locales en estos mercados internacionales.

Específicamente, en Brasil aprovechó el importante crecimiento de la clase media. En su proceso de expansión en este país adquirió Amil Participações S.A., mayor proveedor de seguros en Brasil, y empresa que le dio acceso a siete millones de inscritos. La empresa brasileña opera una gran red de proveedores de salud, que incluye 30 hospitales, laboratorios, diversas especialidades y servicios de emergencia. De igual manera, se contrataron proveedores de salud externos que abarcan psicólogos y otros profesionales de la salud.

Por su parte, Optum Health adopto un enfoque integrado para asegurar la salud y el bienestar de los afiliados, de manera que es el encargado de implementar medidas que aumenten la calidad del servicio y la satisfacción de los pacientes.

Caso 2. Apollo Hospitals Enterprise Limited

Apollo Hospitals Enterprise Limited es una cadena hospitalaria india con sede en Chennai (India). Tiene más de 64 hospitales y clínicas en la India, además cuenta con dos hospitales internacionales, en Omán y Bangladesh. La sucursal de Apollo Hospitales de Sri Lanka se cerró a mediados de 2014 y el edificio está siendo administrado por Lanka Hospitals. Sus hospitales y clínicas se caracterizan por tener las siguientes especialidades:

- Ortopedia
- Nefrología y Urología
- Cirugía bariátrica
- Cardiología
- Gastroenterología
- Cirugía de columna
- Cáncer / Oncología
- Neurología y Neurocirugía
- Trasplantes
- Cirugía Robótica
- Cuidado Preventivo de la Salud
- Cuidados de emergencia

Inicialmente Apollo Hospitals fue constituida en 1979 con el objetivo de administrar hospitales. El primer hospital en Chennai (India), tenía un departamento de cardiología, sus servicios se realizaban por medio de un escáner de cabeza y cuerpo, dos salas para operaciones especiales y cuatro salas menores y operaciones principales. Entre 1995 y 1996 expanden su portafolio de servicios con el tratamiento de diferentes tipos de cáncer (Apollo Hospitals, 2017).

Su proceso de internacionalización se desarrolla por la inversión en infraestructura y acompañamiento de diferentes grupos empresariales de salud en países cercanos, como lo son: Bangladesh, Sri Lanka, Omán y Malasia, este último es uno de los mercados objetivos en el corto plazo, pues ha invertido un millón de dólares para encontrar mercado en aquel país (The Economic Times Markets, 2016).

El caso de Sri Lanka fue el primer paso hacia la internacionalización, gracias a un acuerdo con el gobierno de este país, se construyó un hospital especializado privado en la capital, Colombo. La inversión fue a través del desarrollo de infraestructuras y el avance de productos y servicios, con miras a ofrecer asistencia sanitaria que estaba a la par con los desarrollos mundiales en tecnología médica. Sin embargo, este hospital como se mencionó anteriormente, cerró en 2014 por un acuerdo con el gobierno de dicho país.

En 2001 Apollo Hospitals se expande a Bangladesh como consecuencia de un acuerdo con STS Holdings Limited¹⁰, esto como resultado de una decisión estratégica de negocio, pues este último identifica ciertas necesidades de la población e inicia la construcción del Hospital Apollo Dhaka, con el apoyo técnico del Apollo Hospitals Enterprises Limited a través de acuerdos de Gestión de Operaciones. Sus servicios abarcan, desde la posesión y funcionamiento de hospitales, escuelas de enfermería y una universidad de gestión hospitalaria. Este hospital presta una atención más amplia que los servicios ofrecidos en Sri Lanka.

La estrategia de expansión internacional de Apollo Hospitals está relacionada con identificar inversionistas extranjeros en los países donde se detecta una necesidad, como se evidenció en los casos anteriores. En el año 2000 la compañía firmó un acuerdo con el grupo Parkway, con sede en Singapur, para extender sus fronteras a otros países asiáticos diferentes de la región. Es así como entra en un país del suroeste de Asia (Omán). Inicialmente con servicios de telemedicina, para evitar el desplazamiento de los pacientes hasta la India. Una vez evidencia la creciente necesidad de la población, construye junto con el Sultanato de Omán, el Apollo Hospital Muscat para prestar diferentes servicios de salud, especialmente neurología, oncología y ortopedia.

La compañía es revolucionaria en términos de investigación, tienen dos instituciones diferentes para los desarrollos en ciencia y tecnología, está el Apollo Research and Innovations (ARI) y La

¹⁰ STS Holdings Limited (STSHL) es una sociedad anónima. Este grupo tiene la visión de crear instituciones que tengan un impacto positivo y duradero en la calidad de vida de las personas, al tiempo que elevan continuamente los estándares de las instituciones y establecen nuevos puntos de referencia en los respectivos sectores, maximizando constantemente la satisfacción del cliente y los valores de los accionistas.

Fundación de Educación e Investigación de Hospitales Apollo (AHERF), por sus siglas en inglés. Adicionalmente, tiene una revista institucional publicada trimestralmente, denominada *Apollo Medicine*. El ARI fomenta la innovación en tecnología, terapia, procesos y modelos de negocios para lograr un mayor acceso, costos asequibles y estándares globales de calidad; La AHERF es una organización autónoma, reconocida por el Departamento de Investigación Científica e Industrial (DSIR) como "Organización de Investigación Científica e Industrial (SIRO)", para llevar a cabo programas de investigación, de la calidad de la atención de la salud.

Caso 3. Wooridul Spine Hospital

Wooridul Spine Hospital (WSH) es uno de los principales hospitales de tratamiento especializados en columna vertebral del mundo. Cuenta con más de 1.200 especialistas y otros profesionales, su personal ofrece servicios que van desde la cirugía de columna vertebral, la ortopedia, hasta el programa para la rehabilitación en el hospital denominado "Spine Total Care System".

Desde su fundación en 1982 se ha caracterizado por innovar y desarrollar nuevas técnicas de cirugía especializadas, lo que le ha permitido intercambiar las técnicas de cirugía con instituciones de EE.UU. y Francia a través de conferencias y videos de cirugía. Su principal desarrollo es el método de cirugía endoscópica que reduce el área de laceración de la piel, resultando en una recuperación más rápida, una alta tasa de éxito, una tasa de recaída reducida y una alta tasa de satisfacción del paciente.

Su proceso de internacionalización inicio en 2006 con la construcción del Centro Internacional de Pacientes Wooridul, en Seúl, debido al creciente número de pacientes internacionales se inició la prestación de un servicio de atención y apoyo administrativo. A través del centro de atención telefónica las 24 horas, se realizan consultas de diagnóstico a distancia, incluyendo discusiones detalladas de procedimientos, costos y hospitalización. Los servicios internacionales incluyen consultas médicas en línea y fuera de línea, asistencia con visas y visas médicas, recogida en el aeropuerto de pacientes e intérpretes (japonés, inglés, ruso y árabe hablados en la mayoría de las instalaciones de Wooridul), asistencia con seguros; ayuda con el turismo local.

Sin embargo, su mayor expansión internacional se dio entre 2009 y 2011, gracias al desarrollo de la Cirugía de Columna Mínimamente Invasiva (MISS), la cual preserva la mayor cantidad posible de tejidos, tiene una cicatrización mínima y rápida recuperación con complicaciones reducidas. Esta nueva tecnología permitió la administración e inversión en diferentes hospitales, Hospital Wooridul de Shanghái-China (2009), Wooridul Spine Center en Yakarta-Indonesia (2010), Wooridul Spine Center en Dubai-Emiratos Árabes Unidos y Wooridul Turkey Spine Center en Estambul-Turquía (2011).

Caso 4. Parkway Pantai, ltd.

Parkway Pantai, Ltd. es una compañía que presta servicios médicos, administra hospitales y clínicas, su sede principal se encuentra en Singapur y es el proveedor privado de atención médica más grande del sudeste de Asia. Es una filial de propiedad absoluta de la empresa IHH Healthcare de Kuala Lumpur. Parkway Pantai opera hospitales privados en Singapur, Brunei, China, Hong Kong, Malasia, India, Vietnam y los Emiratos Árabes Unidos.

La compañía ofrece servicios de salud en las áreas cardiovascular, neurociencia, oncología, terapia musculo-esquelética, trasplantes, manejo de enfermedades crónicas de mujeres y niños y cirugía; radiología y laboratorio; y servicios de farmacia. La compañía también opera una institución educativa que proporciona educación y programas de entrenamiento en enfermería, y campos de gerencia en salud.

Parkway Pantai posee una red de 21 hospitales, incluyendo cuatro hospitales privados en Singapur y más de 60 centros médicos. También cuenta con una red de hospitales regionales en Malasia, India y Brunei. La otra red de atención de salud del grupo en Singapur incluye Parkway Shenton Pte Ltd, una de las prácticas generales más grandes de Singapur; ParkwayHealth Radiology, un proveedor líder de servicios de radiología; y ParkwayHealth Laboratory, un importante proveedor de servicios de laboratorio a nivel local.

El primer paso de internacionalización se dio en 2005, cuando Parkway Holdings Ltd. adquirió un 31 por ciento de participación de Pantai Holdings¹¹ como el mayor accionista del principal proveedor privado de servicios de salud en Malasia. Cabe destacar que ParkwayHealth llegó por primera vez a China en 2004. Sin embargo, el primer centro médico abrió en 2006, con el propósito de prestar atención sanitaria de calidad a China. A través de la adquisición de World Link Group en 2007, ParkwayHealth se convierte en la red médica de Shanghai más grande de propiedad extranjera.

3.3 Análisis global: estrategias analíticas, apoyo en las proposiciones teóricas

Como se mencionó, para identificar las principales variables que inciden en un proceso de internacionalización exitoso de las empresas, se tomaron criterios en aspectos macroeconómicos, capacidad de la organización y variables cualitativas referentes a estrategias de mercado, cobertura de mercado, desarrollo en ciencia y tecnología, entre otras.

En la fase pre-internacionalización las compañías eran relativamente pequeñas, especializadas en tres o cuatro áreas. En el caso de Apollo Hospital, contaba con especialidades en cardiología y oncología, mientras que Wooridul Spine Hospital contaba con una sola área. Además, (Cancino & La Paz, 2010) identificaron los factores causales de una rápida internacionalización de las empresas, los cuales se presentan en la siguiente tabla.

¹¹ La empresa fue fundada en 1974 y tiene su sede en Kuala Lumpur, Malasia. Cuenta con hospitales en Batu Pahat, Sungai Petani, Kuala Lumpur, Ayer Keroh, Penang, Ipoh, Distrito de Manjung, Ampang y Klang, Malasia. Pantai Holdings Berhad opera como una subsidiaria de Parkway Pantai Limited. Es principal proveedor privado de servicios de salud, opera una red de hospitales en Malasia. Sus hospitales ofrecen servicios en las áreas de gastroenterología, cirugía general, obstetricia y ginecología, oftalmología, cirugía ortopédica, pediatría, cirugía pediátrica, medicina renal, medicina respiratoria, urología, ortopedia, psicología, anestesiología y cuidados intensivos y críticos.

Tabla 5.

Factores causales de una rápida internacionalización

Dimensión	Atributos del enfoque de internacionalización	
Capacidad organizacional	La empresa muestra un rápido aprendizaje sobre las características de los mercados de destino de las exportaciones.	Chetty y Campbell-Hunt (2004); Rialp <i>et. al</i> (2005);
	En la empresa existen activos intangibles únicos que permiten una rápida internacionalización (ej., redes con empresas públicas y privadas).	McKinsey & Co. (1993); Knight y Cavusgil (1996); Madsen y Servais (1997).
	Las empresas de rápida internacionalización generalmente participan en sectores productivos de mayor nivel tecnológico.	Coviello y Munro (1995); Roberts y Senturia (1996); Jones (1999); Autio y Sapienza (2000) Burgel y Murray (2000).
Foco estratégico	Las distancias geográficas no son percibidas como barreras para la expansión internacional de la empresa.	Madsen y Servais (1997); Kuivalainen, Sundqvist y Servais (2007).
	La empresa busca posicionarse en nichos de mercados específicos.	McKinsey & Co. (1993); Knight y Cavusgil (1996); Madsen y Servais (1997).

Fuente: (Cancino & La Paz, 2010, p.145)

De acuerdo con la información encontrada, la estrategia utilizada por las compañías asiáticas para entrar a los mercados internacionales, es la prestación de servicios médicos en línea, herramientas como la telemedicina o turismo médico. Especialmente por los desarrollos tecnológicos que poseen estas entidades y bajos costos en diferentes procedimientos. De igual forma, el número creciente de clientes extranjeros por país les ha permitido identificar las necesidades en diferentes regiones, razones que los han llevado a realizar inversiones para operar directamente en los países donde la demanda de servicios médicos es superior a lo esperado.

Mientras que las empresas asiáticas ingresan con herramientas tecnológicas, las empresas europeas y norteamericanas lo hacen por medio de la comercialización de sus productos o servicios, especialmente pruebas de laboratorios, diagnósticos, seguros, insumos o elementos médicos, como es el caso de GenoMed y UnitedHealth Group.

Otro factor identificado es que las compañías en el momento de internacionalizarse no llevan un período inferior a 15 años en el mercado local, de manera que el tiempo que llevan les ha permitido la consolidación de curva de aprendizaje, lo cual, sumado a la inversión en ciencia y tecnología en cada una de las empresas, son criterios que permiten un fácil acceso a mercados internacionales. Pues como se evidencia en la tabla 5, todas las compañías realizan investigaciones sobre mejora de procesos y desarrollo de nuevas tecnologías.

Asimismo, las alianzas con instituciones públicas y privadas son un elemento primordial para las compañías que desean ingresar a otros países, para aplicar este tipo de estrategias, pueden desde empresas de seguros, hasta las calificadoras de riesgo financiero o especialistas en inversiones productivas.

La cercanía con los países también es un factor fundamental, generalmente los servicios se prestan a países vecinos o de la región, es decir, las inversiones productivas o inversiones directas son efectuadas en países que tienen una relativa cercanía con la sede principal de la institución prestadora de salud, factor que además había sido definido por (Dunning, 1993) como determinante de una internacionalización exitosa. Mientras que los servicios médicos como diagnósticos y turismo en salud son primordialmente prestados a personas que provienen de Europa y Estados Unidos.

Adicional a la cercanía, se destaca la relevancia del potencial del mercado asiático. La siguiente tabla muestra la población total de cada uno de los países donde están presentes las compañías y el PIB per-cápita nominal. Adicionalmente, se destaca que las variables macroeconómicas también inciden en la expansión comercial de las compañías. La tabla muestra como las empresas llegan a países con ingresos relativamente altos, a diferencia de India, China, Indonesia y Bangladesh, que

son mercados potenciales por su demografía, los países de medio Oriente y el sureste de Asia son atractivos por los altos ingresos promedio de la población.

Tabla 6.

Población e ingreso promedio por persona según país de presencia comercial

Compañía	Países donde tiene presencia (Alcance)	Población	PIB per cápita Nominal 2015
Apollo Hospitals Enterprises	India	1.210.193.422	\$ 1.850
	Bangladesh	167.671.000	\$ 1.524
	Kuwait	2.695.316	\$ 37.280
	Qatar	2.700.539	\$ 68.940
Wooridul Spine Hospital	Indonesia	259.903.244	\$ 3.874
	Emiratos Árabes	9.003.000	\$ 40.197
	Turquía	79.814.871	\$ 11.014
	China	1.369.811.000	\$ 8.239
Parkway Pantai	Singapur	5.469.700	\$ 51.431
	Malasia	29.628.392	\$ 12.127
	India	1.210.193.422	\$ 1.850
	China	1.369.811.000	\$ 8.239
	Brunei	415.717	\$ 30.933
	Emiratos Árabes	9.003.000	\$ 40.197

Fuente: Elaboración propia.

4 Conclusiones

Al estudiar algunas de las teorías clásicas que explican la internacionalización de las empresas, y estudiar tres casos de instituciones prestadoras de salud, se identificó que, aunque no existe una fórmula sobre cómo una compañía debe iniciar dicho proceso, el modo de internacionalización de una institución prestadora de salud depende de su experiencia en el mercado local, entre otras condiciones que posee cada empresa, como el tamaño, entre otras.. Por lo tanto, el modo de internacionalización debe ser gradual, de manera que la empresa debe atravesar las diferentes etapas de un modelo de expansión gradual. Además, se consideran factores de éxito la distancia física y la distancia en términos socio-culturales. En el campo regulatorio, es importante la identificación de barreras comerciales

Las estrategias de internacionalización, por medio de presencia comercial de las empresas analizadas que han realizado inversión extranjera directa en diferentes países, presentan ciertas etapas según lo observado: la primera hace relación con la prestación de servicios en un mercado local y su consolidación como principales prestadores de servicios médicos. La siguiente etapa está relacionada con ofrecer servicios de telemedicina y turismo en salud, aprovechando su ventaja competitiva y bajo costo comparado con otros países. Además de la creciente inversión en ciencia y tecnología. En definitiva, este modelo conduce a los planteamientos evolutivos de la economía, donde la innovación juega un papel fundamental en el desarrollo de las industrias como lo mencionan (Nelson y Winter, 1982).

Según lo evidenciado, las empresas pueden iniciar su proceso de internacionalización si poseen capacidades y recursos innovadores, denominados activos intangibles, que compuestos con capitales físicos y financieros, se materializan en ventajas competitivas. De tal forma, la adaptación a los diferentes mercados, la eficiencia, la participación en el entorno nacional, el desarrollo y transferencia de conocimiento y tecnología, se pueden tomar como las capacidades básicas para apostar a la internacionalización de las compañías. Por tal razón, la ventaja comparativa y

competitiva local e internacional no está soportada en un solo bien o servicio, si no en el desarrollo de múltiples soluciones para los clientes, de esta forma se proporcionan ventajas sobre los competidores.

Una de las estrategias más utilizadas son las subsidiarias exteriores, las cuales tienen ventajas específicas para la empresa, como conductoras de proceso de internacionalización. De esta forma la filial considera “la búsqueda consciente y proactiva de una nueva oportunidad de negocio por parte de una empresa filial, emprendida con la idea de ampliar su ámbito de responsabilidad de manera coherente con los objetivos estratégicos de la empresa multinacional” (Birkinshaw y Fry, 1999: 51-57).

5 Referencias

- Apollo Hospitals. (2017). *Annual Report 2015-2016*. Recuperado el 21 de marzo de 2017, de: apollohospitals.com: https://www.apollohospitals.com/apollo_pdf/annual-report-year-2016.pdf
- Araya, A. (2009). El proceso de internacionalización de empresas. *TEC Empresarial*, 3 (3), 18-25.
- Arboleda, A. M. (2012). Internationalization Process of Medical Services: A Comparative Analysis of the Current State of Medical Tourism in Medellin, Colombia and San Jose, Costa Rica. (Trabajo de grado, Maestría en Negocios Internacionales). Medellín, Colombia: Universidad EAFIT.
- Bernaert, A. (10 de Abril de 2015). *Agenda*. Recuperado 27 de Septiembre de 2017, de: World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2015/04/five-global-health-trends-you-just-cant-ignore/>
- Botero, J., Álvarez, F. & Gonzalez-Perez, M. (2012). Modelos de internacionalización para las pymes colombianas . *AD-minister* (20), 63-90.
- Birkinshaw, J.M. y Fry, N. (1999). Iniciativas de las filiales para desarrollar nuevos mercados, *Harvard Deusto Business Review*, número 89, páginas 50-61.
- Buckley, P. (2014). Forty years of internalisation theory and the multinational enterprise. *Multinational Business Review* , 22 (3), 227-245.
- Buckley, P. & Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. London: Mcmillan.
- Buckley, P. & Casson, M. (1985). *The Economic Theory of The multinational Enterprise*. London: The Macmillan Press LTD.

- Cadavid, E. (2010). *Universidad San Buenaventura*. Recuperado el 13 de Marzo de 2017, de: http://bibliotecadigital.usb.edu.co/bitstream/10819/809/1/Colombia_Nueva_Definicion_Cadavid_2010.pdf
- Calabro, A., Brogi, M. & Torchia, M. (2015). What Does Really Matter in the Internationalization of Small and Medium-Sized Family Businesses. *Journal of small business management* , 679-696.
- Canals, J. (1994). *La internacionalización de la empresa*. Madrid: McGraw-Hill.
- Cancino, C. & La Paz, A. (2010). International New Ventures en Chile: tres casos de éxito. *Revista Latinoamericana de Administración* , 140-162.
- Cattaneo, O. (2009). Trade in Health Services: What's in it for Developing Countries? *Policy Research Working Paper* , 1-32.
- Chanda, R. (2002). Trade in health services. *Bulletin of the World Health Organization* , 80 (2), 158-163.
- Chanda, R. (2017). Trade in health services and sustainable development. *ADB Working Paper Series* (668), 1-32.
- Colombia Exporta Servicios. (de 2017). *Oportunidades de exportación en servicios - Salud*. Recuperado 10 de Septiembre de 2017, de: Colombia Exporta Servicios: <http://www.colombiaexportaservicios.co/oportunidades-de-exportacion-en-servicios/salud>
- Datos Banco Mundial. Recuperado el 2 de junio de 2017, de: <http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?source=2&series=BG.GSR.NFSV.GD.ZS&country=#>

- De La Dehesa, G. (2007). *Comprender la globalización*. Reis. Revista Española de Investigaciones Sociológicas, núm. 93, 2001, pp. 294-296. Centro de Investigaciones Sociológicas. Madrid, España.
- De La Puente, M. (2015). Sector del turismo de salud: caso de Colombia. *Revista de Economía del Caribe* (16).
- Deloitte. (2008). *Medical Tourism, Consumers in search of value*. Washington, D.C.: The Deolitte Center for Health Solutions.
- Deloitte. (2017). *Global - Life sciences and healthcare*. Recuperado 15 de Septiembre de 2017, de: Deloitte: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/life-sciences-and-healthcare/articles/global-health-care-sector-outlook.html>
- Desarrollo de Negocios Internacionales. (06 de Noviembre de 2014). *Desarrollo de Negocios Internacionales*. Recuperado el 30 de Abril de 2017, de <http://www.consultoradni.com/el-comercio-de-servicios-un-creciente-negocio-en-el-mundo-una-oportunidad-aun-no-aprovechada-por-argentina/>
- Dinero. (17 de 10 de 2012). Colombia pasa de destino turístico al de salud. *Dinero*. Recuperado el , de <http://www.dinero.com/economia/articulo/colombia-pasa-destino-turistico-salud/162137>
- Dinero. (25 de Agosto de 2016). Colombia ya tiene 13 zonas francas en el sector de la salud. *Dinero*. Recuperado el 2 de junio de 2017, de: <http://www.dinero.com/pais/articulo/zonas-francas-en-el-sector-salud-en-colombia-2016/231190>
- Dunning, J. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies* , 19 (1), 1-31.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *The Academy of Management Review* , 14 (4), 532-550.

- Excedea. (2016). *Internationalization of Finnish Health Care Services*. Excedea. Helsinki, Finlandia.
- Falcato, P. & Romeiras De Lemos, M. (2014). *Internationalization of Molecular Medicine Companies: GenoMed's Case Study*. Lisboa, Portugal: UTL.
- Forestieri, K. (2012). Turismo médico como opción de desarrollo económico del sector salud en Colombia. (Trabaj de grado, Especialización en Administración Hospitalaria) Universidad EAN. Bogotá, Colombia
- Freitas, R., Magnani, F., & Jech, M. (2007). Internationalization of a Health Care Organization - An Empirical Study on Gambro . *International Marketing Strategy FED 323* . Suiza: School of Management and Economics.
- Galván, I. (2003). *La formación de la estrategia de selección de mercados exteriores en el proceso de internacionalización de las empresas*. (Tesis doctoral, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria). Recuperado el 17 de febrero de 2017, de <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/igs/>
- Graterol, H., & Sigala, L. E. (2014). Empresas de internacionalización acelerada: estudio de casos en Venezuela. *Estudios Gerenciales* 30 , 461-468.
- Hymers, S. (1976), *The International Operations of National Firms: A Study of Direct Foreign Investment*, MIT Press, Boston MA. Publicación a título póstumo de su tesis doctoral, Universidad de Cambridge, 1960.
- HSWG. (2015). *Healthcare Services Working Group*. Recuperado el 17 de febero de 2017, de: www.bsr.org:
https://www.mti.gov.sg/ResearchRoom/Documents/app.mti.gov.sg/data/pages/507/doc/10%20ERC_Services_Healthcare.pdf

- Johanson, J., y Mattson, L.-G. (1988), “Internationalization in industrial systems- a network approach”, en N. Hood y J.E. Vahlne(Eds.), *Strategies in Global Competition*, Croom Helm, Londres, pp. 287-314.
- Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The internationalization process of the firm-a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies* , 8 (1), 23-32.
- Landeta, J., & Villarreal, O. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa* , 16 (3), 31-52.
- Market Data Forecast. (2017). *Medical Tourism Market by Treatment Type & by Region- Global Industry Analysis, Size, Share, Growth, Trends and Forecasts (2016-2021)*. Market Data Forecast.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2015). *Colombia exporta servicios. Estrategia para la internacionalización del sector servicios*. Bogotá: Ministerio de Comercio, Industria y Turismo,
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (01 de Abril de 2017). *Publicaciones: En 2016 crecieron exportaciones de servicios de salud, audiovisuales, consultorías y call center*. Recuperado el 23 de marzo de 2017, de http://www.mincit.gov.co/publicaciones/38041/en_2016_crecieron_exportaciones_de_servicios_de_salud_audiovisuales_consultorias_y_call_center
- Nelson, R. y Winter, S. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge: Harvard University Press.
- Paul, J., & Dikova, D. (2016). The Internationalization of Asian Firms: An Overview and Research Agenda. *Journal of East-West Business* , 237-241.

- Plata, R. & Villegas, L. (2015). Internacionalización de servicios de salud en oftalmología. Caso: Clínica de especialidades Oftalmológicas S.A. *Universidad Eafit*. (Trabajo de grado, Maestría en Administración) Medellín, Colombia. Universidad EAFIT
- Pontificia Universidad Javeriana. (2008). *Cluster de Servicios de Salud del Valle del Cauca*. Cali, Colombia: Sello Editorial Javeriano.
- Rodríguez, A. (2011). *La internacionalización de los servicios intensivos en conocimiento: cooperación, innovación e implicaciones de Offshoring de I+D*. (Tesis doctoral, Universidad Carlos III de Madrid).
- The Economic Times Markets. (2016). *Company History - Apollo Hospitals Enterprise Ltd*. From <http://economictimes.indiatimes.com>: <http://economictimes.indiatimes.com/apollo-hospitals-enterprise-ltd/infocompanyhistory/companyid-62.cms>
- Trujillo, M., Rodríguez, D., Guzmán, A., & Becerra, G. (2006). Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas. . *Documentos de investigación - Facultad de Administración* (30).
- Yin, R. (1994). *Case Study Research. Design and Methods* (2°ed.). London: Sage Publications.
- Weimann, G. (1989), “*Social networks and communication*”, en Molefi Kete Asante y William B. Gudykunst (Eds.), *Handbook of International and Intercultural Communicaton*, Sage, Newbury Park CA