

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

**SISTEMA ESTUDIOS DE POSTGRADO MAESTRÍA PROFESIONAL EN
DIRECCIÓN DE EMPRESAS ÉNFASIS EN GERENCIA**

**Propuesta de un modelo de negocio de servicios médicos al Sector de Guanacaste y
San José para la empresa Ecodesarrollo Papagayo, S.A.**

PROFESOR

ROQUE RODRIGUEZ CHACÓN

ESTUDIANTE

JONATHAN ALVARADO RIVERA

A67421

ABRIL 2009

Dedicatoria

En primer lugar al Dios todo poderoso que me da las fuerzas,
de igual manera a mi familia que me da el apoyo día a día,
así como a Karol y mi bebé preciosa.

Agradecimientos

Agradecer a Dios, que me ha permitido tener salud para ir cumpliendo cada una de las metas propuestas en la vida. Gracias a él, por regalarme una familia tan linda y que me apoya en cada paso de la vida que doy.

A Karol y Angelyna que son todo en mi vida, por brindar la paciencia para poder trabajar tranquilo en el trabajo efectuado, durante mucho tiempo y lograr contar con su apoyo en los momentos mas complicados.

A Ecodesarrollo Papagayo, por permitir la realización de este estudio para una propuesta de negocio innovadora, en especial a la Licda. Patricia Sánchez Fernández, por todo su asesoramiento y dedicación para el desarrollo de este trabajo.

A los profesores MBA. Roque Rodríguez, profesor guía, y MBA. José Rivera, profesor asesor, por todos los consejos y aportes para el trabajo realizado.

Hoja de aprobación

Este trabajo final de graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Postgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de magíster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Gerencia.

Dr. Aníbal Barquero Chacón

Director Programa de Posgrado

MBA Roque Rodríguez Chacón

Coordinador Área de Gerencia

MBA. José Rivera Monge

Profesor guía Área de Gerencia

Licda. Patricia Sánchez Fernández

Supervisora laboral

Jonathan Alvarado Rivera

Estudiante

Tabla de Contenidos

Dedicatoria.....	I
Agradecimientos	II
Hoja de aprobación.....	III
Tabla de Contenidos	IV
Índice de imágenes	VI
Índice de cuadros.....	VII
Índice de gráficos	VIII
Introducción.....	1
Justificación.....	3
Tema de Investigación y Objetivos	4
I. CAPÍTULO I: UBICACIÓN DEL TEMA EN LA PERSPECTIVA TEÓRICA	5
1.1 Orígenes de la Medicina	5
1.2 Concepto de la Industria Médica	15
1.3 Servicios Médicos en Costa Rica	17
1.4 Estrategia de Diversificación.....	20
1.5 Turismo Médico	21
II. CAPÍTULO II: SITUACIÓN ACTUAL DE ECODESARROLLO PAPAGAYO Y EL SECTOR SALUD	23
2.1 Historia de Ecodesarrollo Papagayo, S.A.....	24
2.2 Situación actual de Ecodesarrollo Papagayo, S.A.....	26
2.3 Misión de Ecodesarrollo Papagayo, S.A.	28
2.4 Visión de Ecodesarrollo Papagayo, S.A.....	28
2.5 Valores Corporativos	28
2.6 Estructura Organizacional	28
2.7 Estrategia Comercial y descripción de su trabajo	30

2.8 Principales Competidores de Desarrollo Inmobiliario.....	32
2.9 Estrategia para brindar servicios médicos y principales competidores	37
2.10 Medio ambiente y requisitos para iniciar servicios	42
III. CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR SALUD (SERVICIOS MÉDICOS)	43
3.1 Resultados de las entrevistas realizadas a turistas en Guanacaste	45
3.2 Resultados de las entrevistas realizadas en Guanacaste a empresarios turísticos de la zona .	56
3.3 Resultados de las entrevistas realizadas en Santa Ana a empresarios de la zona	68
3.4 Análisis FODA de Ecodesarrollo Papagayo en la industria médica.....	82
IV. CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO DE SERVICIOS MÉDICOS	86
4.1 Justificación de la propuesta	86
4.2 Estrategia de marketing seleccionada.....	88
4.3 Implementación del plan de marketing	94
4.4 Evaluación y control de la propuesta de marketing.....	111
V. CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	113
5.1 Conclusiones.....	113
5.2 Recomendaciones	114
Bibliografía	115
Anexos Propuesta metodológica	116
Anexos Instrumentos de Investigación	118

Índice de imágenes

Imagen #1: Actores de la Producción Salud.....	16
Imagen #2: Oferta de Servicios Salud en Costa Rica.....	19
Imagen #3: La Marina Papagayo	26
Imagen #4: Estatua Génesis.....	26
Imagen #5: Casa Club Golf Papagayo.....	27
Imagen #6: Estructura Organizacional Ecodesarrollo Papagayo.....	29
Imagen #7: Condominio Las Terrazas.....	31
Imagen #8: Campo de Golf.....	31
Imagen #9: Marina Papagayo.....	36
Imagen #10: Panorama de Guanacaste.....	37
Imagen #11: Hospital Cima San José Santa Ana.....	41
Imagen #12: Comparativos de Precios.....	50

Índice de cuadros

Cuadro #1: ¿Qué servicios médicos le llamaría la atención recibir en Costa Rica?.....	48
Cuadro #2: ¿Por cuales de las siguientes razones, escogerías a Costa Rica como destino de Turismo Médico?.....	49
Cuadro #3: ¿Qué otros destinos turísticos médicos conoce?.....	52
Cuadro #4: ¿Cuales de las siguientes variables considera debe fortalecer Costa Rica para brindar un servicio médico de alta calidad a extranjeros?.....	54
Cuadro #5: ¿Qué centros médicos suele visitar?.....	62
Cuadro #6: ¿Cuales centros médicos de la zona conoce?.....	62
Cuadro #7: ¿Qué centros médicos suele visitar?.....	73
Cuadro #8: ¿Cuales centros médicos de la zona conoce?.....	74

Índice de gráficos

Gráfico #1: Nacionalidad de los entrevistados.....	45
Gráfico #2: Rango de edad de los entrevistados.....	46
Gráfico #3: Género de los entrevistados.....	47
Gráfico #4: Motivos de viaje de los entrevistados.....	47
Gráfico #6: ¿Consideraría importante que haya competencia en el sector salud a nivel mundial?.....	51
Gráfico #7: ¿Es usted de las personas que evalúa las alternativas que ofrece el mercado en el sector salud, antes de realizar una consulta médica?.....	51
Gráfico #8: ¿Cuanto tiempo consideraría prudente estar en el país para recibir atención médica?.....	54
Gráfico #9: ¿De que forma le gustaría organizar un viaje a Costa Rica para recibir servicios médicos?.....	55
Gráfico #10: ¿Esta satisfecho con los servicios médicos que se encuentran a su alcance?.....	57
Gráfico #11: ¿Cumplen esos servicios médicos con sus necesidades?.....	58
Gráfico #12: ¿Cuentan con equipo o infraestructura adecuada para satisfacer las necesidades de los usuarios?.....	59
Gráfico #13: ¿Que calificación le daría a los servicios médicos de la zona?.....	60
Gráfico #14: ¿Cree usted que se puede mejora la atención médica actual?.....	60
Gráfico #15: ¿Cual asistencia médica suele usted visitar?.....	61
Gráfico #16: ¿Conoce algún centro médico que practique la atención medica a extranjeros en la zona (Turismo Médico) ?.....	63
Gráfico #17: ¿Consideraría importante el turismo médico?.....	64
Gráfico #18: ¿Que nivel de demanda de servicios médicos considera hay actualmente a nivel local?.....	64

Gráfico #19: ¿Que nivel de demanda de servicios médicos considera hay actualmente a nivel extranjero?.....	65
Gráfico #20: ¿Que le parece la apertura de asistencia médica en el Proyecto Papagayo para atender la zona Guanacasteca?.....	66
Gráfico #21: ¿Que tipo de atención médica suele consultar?.....	67
Gráfico #22: ¿Es usted de las personas que evalúa las alternativas que ofrece la industria en el sector salud, antes de realizar una consulta médica?.....	67
Gráfico #23: ¿Esta satisfecho con los servicios médicos que se encuentran a su alcance?.....	68
Gráfico #24: ¿Cumplen esos servicios médicos con sus necesidades?.....	69
Gráfico #25: ¿Cuentan con equipo o infraestructura adecuada para satisfacer las necesidades de los usuarios?.....	70
Gráfico #26: ¿Que calificación le daría a los servicios médicos de la zona?.....	70
Gráfico #27: ¿Cree usted que se puede mejora la atención médica actual?.....	71
Gráfico #28: ¿Cual asistencia médica suele usted visitar?.....	72
Gráfico #29: ¿Conoce algún centro médico que practique la atención medica a extranjeros en la zona (Turismo Médico) ?.....	75
Gráfico #30: ¿Consideraría importante el turismo médico?.....	77
Gráfico #31: ¿Que nivel de demanda de servicios médicos considera hay actualmente a nivel local?.....	78
Gráfico #32: ¿Que nivel de demanda de servicios médicos considera hay actualmente a nivel extranjero?.....	79
Gráfico #33: ¿Que le parece la apertura de asistencia médica en el Proyecto Papagayo para atender la zona Guanacasteca?.....	79
Gráfico #34: ¿Que tipo de atención médica suele consultar?.....	80
Gráfico #35: ¿Es usted de las personas que evalúa las alternativas que ofrece la industria en el sector salud, antes de realizar una consulta médica?.....	81

Introducción

En la actualidad, el mercado turístico de nuestro país se encuentra en su apogeo más fuerte de los últimos años, las zonas costeras se encuentran en pro de un desarrollo confiable y sostenible, empresas como Ecodesarrollo Papagayo poseen una enorme confianza en las labores que desempeñan para beneficio del país. Sin embargo, por el mismo hecho del crecimiento turístico, la organización se ve en la necesidad de desarrollarse aún más, estableciéndose nuevos objetivos, compromisos y así satisfacer necesidades de las comunidades donde esta labora.

Hoy en día, el desarrollo organizacional de las empresas es de vital importancia, para conllevar éxitos empresariales, las organizaciones victoriosas son aquellas que su adaptación y capacidad para asumir los cambios, los encaran de forma positiva y proactiva, las organizaciones que aprenden, son las que están dispuestas a asumir nuevos roles y responsabilidades y que, a nivel técnico, están en continuo avance y capacitación.

Todo punto de partida para desarrollarse a nivel organizacional es la credibilidad, la compañía debe propender por una condición en la cual llegue a ser creíble en sus procesos, en sus productos y servicios para sus clientes externos e internos; una credibilidad que no se agota en la puesta en marcha y terminación de un proceso, sino que pervive con la continuidad de la empresa, y se acrecienta con el tiempo.

En el presente trabajo, se le plantea a Ecodesarrollo Papagayo la posibilidad de ofrecer Servicios Clínicos Médicos en Papagayo Guanacaste así como Santa Ana San José, con el fin de incursionar a futuro en el turismo médico, de forma que logremos un gran desarrollo organizacional.

En la primera etapa de esta investigación, desarrollaremos un análisis descriptivo del tema a estudiar, a fin de ubicar a los lectores sobre la investigación realizada. Después, analizaremos la situación actual del mercado médico y la organización interna de Ecodesarrollo Papagayo (valores, procesos, compromiso, etc.).

Una vez determinadas las variables bajo estudio de la investigación, justificaremos nuestra posibilidad de ofrecer servicios médicos y pensar en una oportunidad de complemento de labores

institucionales, de esta forma, aprovechar facilidades que nos lleven a brindar servicios de primera línea.

Al final, estableceremos conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada, a fin de dar el mejor provecho del trabajo realizado.

Justificación

Antecedentes

Ecodesarrollo Papagayo, es una empresa inmobiliaria, encargada de desarrollar proyectos turísticos de primer nivel en la Península Papagayo, algunos de sus éxitos, han sido las construcciones del Hotel Four Seasons, así como condominios habitacionales en la región. A nivel social, han logrado grandes éxitos, al compartir con la comunidad Guanacasteca, y brindándoles diversas opciones de crecimiento profesional y cultural.

Ecodesarrollo es una compañía moderna, con una estructura organizacional envidiable, sus equipos de trabajo son de muy altas calificaciones, y logran el cumplimiento de los diferentes objetivos establecidos.

En la actualidad, la compañía está dispuesta a crecer a nivel organizacional, y se compromete a asumir riesgos. Es por ello, que determinamos, importante, proponerles invertir en el mercado médico doméstico en Guanacaste y San José, y así prevenir en un futuro una oportunidad de explotar el turismo médico que a nivel mundial está en un gran apogeo.

¿Qué investigaremos?

En el presente trabajo, definiremos la aceptación de los miembros de la organización Ecodesarrollo al cambio, en el sentido de afrontar nuevos retos, ofrecer un nuevo servicio, diferente al dado hoy en día, se considera la oportunidad que esta provee a un futuro inmediato. Por otra parte, evaluaremos la importancia del desarrollo de ese nuevo negocio, que es la creación de una Clínica Médica en Guanacaste y San José, se establece la demanda del servicio, sus características y necesidades de quienes la asumen.

¿Por qué lo investigaremos?

La importancia de desarrollarse a nivel organizacional, hoy en día, es importantísima, las empresas que lo hacen, consiguen un éxito total, conocer las diferentes capacidades que tienen las empresas para poder asumir cambios o mejoras es necesario para un Gerente.

La Gerencia de Ecodesarrollo está de acuerdo en considerar una oportunidad de este tipo, viendo en una clínica la oportunidad de un futuro turismo médico. Esta investigación tendrá como fin, lograr un nuevo enfoque en el mercado médico, no compitiendo, sino diferenciándonos por características que a nivel que desarrollemos la investigación iremos conociendo.

Tema de Investigación y Objetivos

Proyecto

Propuesta de un modelo de negocio de servicios médicos al Sector de Guanacaste y San José para la empresa Ecodesarrollo Papagayo, S.A.

Objetivo general

Elaborar una Propuesta de modelo de negocio de servicios médicos al Sector de Guanacaste y San José para la empresa Ecodesarrollo Papagayo, S.A., a fin de aprovechar una oportunidad futura en el campo de turismo médico y aplicar una estrategia de diversificación conglomerada.

Objetivos específicos

1. Contextualizar la industria médica desde una perspectiva teórica.
2. Determinar la situación actual de la empresa Ecodesarrollo Papagayo y el mercado donde desea incursionar.
3. Analizar características específicas de la situación actual del negocio a investigar, para la propuesta de un modelo de negocio de servicios médicos.
4. Proponer una estrategia para el modelo de negocio de servicios médicos para la empresa Ecodesarrollo Papagayo.
5. Extraer conclusiones y recomendaciones acerca del trabajo desarrollado.

I. CAPÍTULO I: UBICACIÓN DEL TEMA EN LA PERSPECTIVA TEÓRICA

1.1 Orígenes de la Medicina

Medicina Primitiva

Práctica médica antigua:

Antes de la llegada de Jesús Cristo, ya existían en diversas sociedades sistemas precientíficos, basados en la magia, remedios populares y cirugía elemental, como se detallan, a continuación:

Medicina egipcia

En esta medicina, se distinguen dos tendencias: *La Mágicorreligiosa*; incorpora los elementos más primitivos, a través de hechizos, encantamientos del Druida y sacerdote. *La Empíricorracional*: basada en la experiencia y en la observación.

El primer médico fue Imhotep (2725 A.C.), quién además de ser un Visir del Faraón, era constructor de pirámides y astrólogo. Los médicos pasaban años de formación donde aprendían el arte de la interrogación, la inspección y la palpación. Hacía prescripciones y utilizaban como laxantes los higos y los dátiles, el ácido tánico para las quemaduras. También cabe destacar que los egipcios reconocieron la odontología como especialidad quirúrgica importante.

Medicina Griega

Se basaba en magia y hechizos. Homero consideraba que Apolo era el Dios de la curación. Después Asclepio suplantó a Apolo y los sacerdotes curaban en los templos. Más tarde, una secta llamada Asclepiades practicaba una forma de psicoterapia denominada incubación. En el siglo VI A.C. se identificó el cerebro como asiento fisiológico del entendimiento. El filósofo Empédocles formuló que la enfermedad era el desequilibrio entre la perfecta armonía de los 4 elementos: fuego, aire, tierra y agua. Surge Hipócrates, quien es considerado el fundador de la medicina. Se impusieron valores éticos a los médicos vigentes. Surgió Aristóteles quién es considerado como el fundador de la anatomía comparada. En Alejandría, el anatomista Serófilo realizó la primera disección pública y el fisiólogo Erasístrato realizó importantes trabajos sobre el cerebro.

Medicina Grecorromana

La medicina griega alejandrina influyó en la Roma conquistadora a pesar de la residencia inicial de los romanos.

Medicina Romana

Su contribución estuvo más enfocada en la salud pública, la higiene, el saneamiento de las calles, el suministro de agua y los hospitales públicos.

Medicina de la Edad Media

Debido a la infiltración del pueblo romano, se ocasionó un estancamiento de las ciencias. Las epidemias ocasionaron un retroceso en las prácticas mágicas, salvo algunos médicos griegos.

Medicina Árabe

Dada la conquista de los árabes en los países orientales, tuvieron gran influencia de la medicina griega. Dentro de los más célebres estuvieron: Al-Razi, quién identificó la viruela y el sarampión; Isaac Judeaus, autor del primer libro de nutrición; Avenzoar , primero en describir el parásito causante de la sarna, entre otros. Introdujeron numerosas sustancias terapéuticas químicas, fueron excelentes en oftalmología e higiene pública.

Medicina Europea

Apareció lo que se conoció la “medicina eclesiástica”, surgida desde las enfermerías de los monasterios, órdenes religiosas, obligando así el estudio de las ciencias médicas a sus miembros.

Estos estudios se centraban en un principio en temas de nutrición e higiene personal. Se preocuparon en traducir los textos griegos, llegando así a universidades como Oxford, Paris, Montpellier, entre otras. En el siglo XIII, se autorizó la disección de cadáveres. Roger Bacon fue el pionero de la medicina experimental y en sugerir que la medicina debería basarse en remedios procedentes de la química. Hubo dos figuras destacadas en la cirugía francesa de este período: Henri de Mondeville, cirujano del rey de Francia, quien abogaba por el tratamiento aséptico de las heridas y el uso de suturas y Guy de Chauliac, conocido como el “Padre de la Medicina Francesa”, quien fue el primero en reconocer la peste que apareció en Europa en 1361 así como en inventar instrumentos quirúrgicos.

Medicina en la América española

Desde 1570, funcionó la Institución Protomedicato en todos los territorios conquistados. Éste consistió en un consejo presidido por un médico con autoridad para examinar y regular el ejercicio de médicos, informar sobre las drogas, las aguas del lugar y el establecimiento de cuarentenas en caso de epidemias. Bernardino Álvarez creó en 1567 el primer hospital para enfermos mentales. Las mejoras instituciones médicas estuvieron gestionadas por la orden de San Juan de Dios.

El resurgimiento de la medicina moderna

El acontecimiento, que dominó la medicina del siglo XVIII, fue el descubrimiento de la circulación de la sangre por el Dr. William Harvey. En Inglaterra, el médico Thomas Willis fue el primero en identificar la diabetes mellitas y descubrió diversas afecciones nerviosas. Se estudió la anatomía del hígado, se descubrió el raquitismo, el intercambio de gases en la sangre. René Descartes estudió la anatomía del ojo y el mecanismo de la visión, entre otros.

Nuevas Perspectivas

Se descubrió la vacuna preventiva contra la viruela y se estableció la ciencia de la inmunización.

Principios de la Medicina en Costa Rica

Costa Rica está localizada en Centro América y tiene una extensión territorial de 51,100 kilómetros cuadrados, divididos en 7 provincias y 81 cantones.

En Costa Rica, mediante decreto No. 19276-S de 1989, se constituyó el Sistema Nacional de Salud, cuyo propósito es alcanzar la universalización y la desconcentración de los servicios de salud, basada en la estrategia de atención primaria, con el fin de cumplir las metas propuestas de Salud para todos en el año 2000.

Así, el Sistema Nacional de Salud costarricense está conformado por un conjunto de actores divididos en Instituciones y establecimientos públicos, privados, que tienen como fin específico procurar la salud de las personas, las familias, la comunidad y el ambiente humano. Lo anterior, es más aplicable a la Caja en detrimento de los proveedores privados.

Dividiremos en cuatro partes el ciclo de la medicina en Costa Rica:

La historia clásica, se inició a finales del siglo XIX y principios del siglo XX con una producción muy desigual y dispersa. Los primeros oficiantes fueron en su mayoría higienistas y médicos (con algunos abogados interesados en la salud pública). Esta característica hizo que muchos de los primeros historiadores de la medicina tratarán de justificar la función social y trascendencia de la medicina alópata por medio del desarrollo histórico. El progreso de la denominada “terapéutica moderna” había experimentado diversas dificultades en nuestro país.

Desde la época colonial, los tratamientos curativos estuvieron en manos de parteras, ancianas, curanderos, sanadoras, yerberos y sobadores, los cuales entremezclaban la sapiencia popular con los remedios naturales y sobrenaturales.

La profesionalización de la historia y el estudio histórico de la medicina: en las décadas de 1950 y 1960, la influencia de la historia de la medicina clásica continuó. Sin embargo, la creación de la Universidad de Costa Rica había creado cierta profesionalización en las ciencias sociales y en la disciplina histórica. Poco a poco, los oficiantes dedicados a esta temática fueron diversificándose. De este modo, aparecieron sociólogos, trabajadores sociales e historiadores.

Los mismos médicos utilizaban nuevas técnicas asociadas a la estadística y a la sociología. La evolución se notaba; pero era muy lenta. Esto se puede advertir en los trabajos de José María Barrionuevo, y Shapiro, quienes se convirtieron en un importante puente entre los trabajos clásicos y las nuevas corrientes. Tal evolución continuó con los trabajos de Edgar Mohs y Edgar Cabezas; éste último llegó inclusive a tomar en consideración elementos de tipo antropológico.¹

Con la consolidación de la Universidad de Costa Rica y el departamento de historia, se desarrolló en la disciplina un interés por la historia de la salud, las enfermedades y las instituciones sanitarias. De esta forma, se creó una historia paralela a la desarrollada por los médicos.

En este contexto, la historia profesionalizada iniciaba trabajos como los de Sara Chinchilla dedicados a la lepra, y los de Carlos Meléndez relacionados con la evolución de los hospitales

¹ Cabezas, Edgar. *La Medicina en América. Antecedentes*. San José, Costa Rica. . EDNASSS – CCSS. 1990; IBID. *La Medicina en Costa Rica hasta 1990*. San José, Costa Rica. . EDNASSS – CCSS. 1990.

provinciales. No obstante, los trabajos de Carlos González vienen a significar un punto de especialización bastante notable.²

De la nueva historia a la historia cultural, a finales de la década de 1970, la profesionalización de la historia y el surgimiento de la denominada “la nueva historia” influyeron en el análisis de la historia de la medicina. Los aportes de la historia demográfica no solo se evidenciaron en los recuentos de población por parroquias, sino que también aportaron datos valiosos sobre los movimientos vitales, el tamaño promedio de las familias, el impacto de las epidemias y algunas otras sobre la migración y las poblaciones indígenas.

Desde esa década, la disciplina de la historia ha descubierto nuevas fuentes y métodos para abordar problemas como la mortalidad, las epidemias y el impacto de las políticas de salubridad e higiene en la población.

La consolidación de la historia social y el surgimiento de la historia cultural permitieron un mayor desarrollo de las temáticas, la aparición de nuevas fuentes, metodologías, el entrecruzamiento de tópicos y problemáticas.

Si bien, en términos historiográficos, es difícil establecer rupturas y grandes corrientes, sí es importante señalar que la “historia social de la medicina” apenas empieza en Costa Rica. Fue hasta en la década de 1990, con el auge de la historia cultural, que se pueden encontrar dos trabajos que plantearon una ruptura teórico metodológico en los estudios de la historia de la medicina, y que se han convertido en puntos de referencia para los nuevos investigadores. De esta forma, se pueden señalar como trabajos precursores de esta nueva forma de abordar la historia de la medicina a Steven Palmer y Paulina Malavassi, estos dos investigadores se pueden situar como ejemplos notables, pues no sólo realizaron aportes analíticos importantes sino que retomaron la renovación metodológica, que se ha desarrollado en la disciplina histórica costarricense desde la década de 1970. De este modo, ambos historiadores pueden ubicarse tanto en la denominada historia social como cultural.

² Véase González, Carlos, Hospital San Juan de Dios, 150 años de Historia. EDNASSCCSS. San José, Costa Rica. 1995.

En este sentido, los trabajos de Palmer y Malavassi no sólo permanecen en el análisis de las representaciones sociales y los usos culturales de la medicina, sino que también abordan el desarrollo demográfico, el contexto económico y social así como las políticas de control social.

La renovación historiográfica desarrollada a partir de la década de 1970, así como los aportes específicos brindados por Malavassi y Palmer, lejos de ser excluyentes y desmerecer los trabajos historiográficos, que usualmente se etiquetan como “tradicionales” “o clásicos” desarrollados por los médicos, han permitido mayores posibilidades de diálogo interprofesional.

Una de las temáticas que se han desarrollado en los últimos años son los procesos de creación de comunidades médicas. Las diferentes investigaciones que se han desarrollado sobre este tópico han explotado la intensa relación que existía entre la ciencia y la profesionalización de la medicina. En efecto, muchas áreas como la ginecología, la farmacia, la oftalmología, la radiología y la misma cirugía, entre otros, desde el siglo XIX han clamado por su cientificidad. De este modo, los diferentes oficios señalan no sólo su alto estatus científico sino que también enfatizan su necesidad social. En consecuencia, no solo inventan todo un imaginario social sobre las enfermedades que tratan, los terribles efectos en el paciente y la sociedad, sino que también proporcionan los remedios que sólo ellos pueden brindar.

De ahí, que no sea extraño que las comunidades médicas se hayan relacionado con las políticas sociales en diferentes naciones.

Asimismo, el estudio de las comunidades médicas está brindando valiosos datos acerca de cómo se propaga y difunde el conocimiento científico por medio de sus principales difusores como las facultades de medicina, las revistas médicas y científicas, la instauración de los protomedicatos y la expansión de la enseñanza primaria y secundaria. A través de estas instituciones, se comienzan a difundir diversas representaciones sociales no solo de los médicos, sino también de las enfermedades, los hospitales y la sociedad. Hace poco tiempo, diferentes investigadores han procurado observar el papel de las instituciones filantrópicas extranjeras.

La historia de la medicina, al igual que otros campos de la disciplina histórica, no es un espacio aislado. En esencia, debe buscar la interdisciplinariedad y desarrollar problemáticas inteligentes, que le permitan iniciar un diálogo con otras disciplinas y con otras áreas del conocimiento histórico. El principal reto de la historia social de la medicina no es conformarse como un conocimiento aislado y especializado, sino constituirse en un campo de trabajo interdisciplinario, desafío que no sólo le atañe a ella sino a nuestra disciplina, en general.

En efecto, la denominada historia social de la medicina se inserta en un contexto historiográfico costarricense marcado por la compartimentalización antes que el trabajo interdisciplinario; la ausencia de enfoques y problemáticas integradoras; el divorcio cada vez más visible entre las perspectivas cuantitativas y cualitativas; cierta desorientación en el establecimiento de problemáticas atractivas y sugestivas, que permitan el diálogo multidisciplinario y la ausencia de trabajos comparativos tanto en el interior de nuestro país como en el ámbito centroamericano. Por ende, insistimos en que los nuevos derroteros de la historia social de la medicina deben responder al reto de crear un campo de trabajo común antes que apostar a la especialización.

Ministerio de Salud en Costa Rica (MS)

En este país, contamos con varios entes importantes en el sector de salud, uno de ellos es el Ministerio de Salud de Costa Rica, cuya misión es garantizar la protección y el mejoramiento del estado de salud de la población, mediante el ejercicio efectivo de la rectoría y el liderazgo institucional, con enfoque de promoción de la salud y participación social inteligente, bajo los principios de transparencia, equidad, solidaridad y universalidad.

La declaración de su visión es ser una institución desconcentrada, articulada en su interior, coherente en su capacidad resolutive, con una cultura caracterizada por la orientación a los resultados y a la rendición de cuentas, con funcionarios calificados, apropiados de su papel y proactivos. Por su estilo de liderazgo, su capacidad técnica y el mejoramiento logrado en el estado de salud de la población, será una institución con alta credibilidad a nivel nacional e internacional, la población lo percibirá como garante de su salud y los actores sociales sujetos y clientes directos de la rectoría lo sentirá como su aliado.

Su estrategia maestra es avanzar de la atención de la enfermedad hacia la promoción de la salud, se posiciona la salud como valor social y van dirigiéndose las intervenciones de los actores

sociales hacia la vigilancia y el control de los determinantes de la salud, basados en evidencia y con equidad.

El Ministerio de Salud (MS) asume la rectoría, la que se basa en las siguientes funciones básicas:

Dirección y Conducción: esta función implica el desarrollo de la planificación, coordinación e integración de las actividades relacionadas con la producción social de la salud y la promoción de la capacidad de respuesta de los actores sociales e institucionales, que participan en este proceso. Se fundamenta en la formulación, el seguimiento y la evaluación del cumplimiento de la política nacional de salud, de los programas sectoriales de salud y de los planes estratégicos en salud.

Vigilancia de la salud: se basa en el desarrollo de sistemas de información para la medición, análisis y control de los factores, que determinan la situación de salud actual y para la evaluación de situaciones futuras.

Investigación y desarrollo tecnológico: involucra la promoción y el desarrollo de investigaciones científicas para producir el conocimiento científico y las respuestas tecnológicas, de acuerdo con las prioridades en salud, que son necesarias para apoyar la dirección y la conducción de la producción social de la salud.

Regulación: consiste en vigilar que las normas, reglamentos técnicos y procedimientos jurídicos y administrativos sean cumplidos por los actores sociales, que realizan actividades relativas a la salud.

El Ministerio de Salud cuenta con los siguientes órganos adscritos:

Instituto Costarricense de Investigación y Enseñanza en Nutrición y Salud (INCIENSA), el que por medio de sus acciones pretende contribuir a elevar los niveles de salud de los grupos de población que presentan indicadores inferiores a los promedios nacionales. Sus proyectos mantienen una estrecha cooperación y participación de la comunidad en las actividades sanitarias y de seguridad social. Las investigaciones en el campo de la nutrición otorgan prioridad a los problemas relacionados con la desnutrición infantil costarricense y con el mejoramiento alimentario y nutricional de los grupos con alto riesgo de morbi-mortalidad.

Asociación Costarricense de Hospitales

Dentro de algunas de las ramas, que buscamos investigar, es importante mencionar este apartado, donde la mayoría de hospitales se encuentran asociados, el 22 de junio de 1957, un grupo de funcionarios de los diferentes organismos de Salud del país con la asesoría de la firma Gordon A. Friesen, se reunieron en Asamblea General en el Colegio de Médicos y Cirujanos de Costa Rica, y fundaron la Asociación Costarricense de Hospitales³

Los fines primordiales de la Asociación serán: contribuir en toda forma posible en el mejoramiento de la Salud de la población del país, cooperando para ello con las instituciones y organizaciones oficiales y particulares, que tengan responsabilidad en esta materia.

Para lograr sus fines, la Asociación efectuará las siguientes funciones:

- Establecer y mantener una cooperación efectiva con las Instituciones particulares en materia de salud.
- Fomentar la cooperación entre los grupos multidisciplinarios, que promueva el desarrollo de las ciencias de la salud.
- Asesorar a los miembros de la asociación, autoridades competentes y organismos nacionales e internacionales, en aspectos relativos al desarrollo de programas de salud.
- Promover y llevar a cabo programas de investigación, docencia y capacitación de beneficio para el Sector Salud.
- Promover la afiliación de esta Asociación con otras organizaciones afines tanto nacionales como internacionales.
- Promover por todos los medios posibles el mejoramiento socio-económico y cultural de sus afiliados y de los trabajadores del Sector Salud, en general.
- Mantener estrechas relaciones con organizaciones internacionales similares y procurar la preparación a congresos y a otras reuniones de interés para la Asociación.

³ Página principal: <http://www.netsalud.sa.cr/ach/creacion.htm>

Apoyo de la Organización Mundial de la Salud

Una de las principales preocupaciones de las autoridades nacionales es la disminución, que se ha detectado de la cooperación externa proveniente de las distintas fuentes, tanto bilaterales como multilaterales. Ello debido, a la apertura de los países de Europa Oriental como nuevos receptores de esta, así como al proceso de pacificación centroamericana.

En nuestro país, las regulaciones relativas al control de la deuda interna, así como los indicadores nacionales, que posicionan a Costa Rica como un país en desarrollo sin crisis ante la mirada internacional, también han limitado las oportunidades de cooperación. Esto ha llevado a que los proyectos vendibles sean sólo aquellos innovadores y con un importante aporte económico nacional.

Cabe señalar, que esta misma situación tiene ventajas, desde el punto de vista de que se da la oportunidad para promover el desarrollo con sistemas innovadores de administración y desarrollo de proyectos. Trata sobre la consecución de mecanismos de mayor reciprocidad y el desarrollo de proyectos, que buscan la sostenibilidad de las instituciones y organizaciones involucradas.

Existe capacidad nacional estatal de gestar proyectos en materia del Sector Salud, sin embargo, la falta de presupuesto, los entramientos burocráticos y administrativos estatales, han promovido que esta capacidad sea desarrollada por las Organizaciones No gubernamentales (ONG), y más, por algunas organizaciones de base.

Esto ha hecho que el Estado ceda espacios de poder con el fin de que los nuevos actores de la sociedad civil puedan perfilar pautas de cómo se debe orientar la ayuda, que dan a las diferentes instituciones o entidades del Estado. No hay duda de que estas organizaciones hayan adquirido una gran importancia.

La función de la cooperación internacional en Costa Rica se da en dos vías; por un lado la ayuda que se recibe de los países desarrollados y organismos internacionales; pero también, la experiencia del país se revierte hacia otras naciones más o menos favorecidas.

La OMS, ha sido uno de los apoyos más importantes para la comunidad costarricense, tanto así que se ha convertido en uno de los primeros aliados para el desarrollo y la investigación en el área médica del país.

1.2 Concepto de la Industria Médica

Industria medica en Costa Rica

Durante mucho tiempo, el sector público era el principal prestador de servicios, limitando la participación del sector privado, situación que en los últimos años da un giro, ya que los proveedores privados encuentran una alternativa mejor que ofrecer a aquellos clientes con un mejor nivel socioeconómico. Este cambio crea la necesidad de establecer sistemas de información sobre el tipo de oferta, demanda y calidad de los servicios de salud en este sector.

Características de la industria medica

Algunas de las principales características de la industria médica son:

- Alta competencia en el sector.
- Tecnología de punta.
- Especializaciones bien diseccionadas.
- Control de los procesos de servicios prestados, provocan una mejor calidad.
- Fuerte demanda en el sector.
- Gran Infraestructura.

Tipos de proveedores en la industria medica

En la industria médica costarricense, se destacan los siguientes actores que intervienen en la producción de los servicios:

1. *El Ministerio de Salud como ente Rector*, compuesto por un nivel local, 9 direcciones regionales y 78 áreas de salud.
2. *Caja Costarricense de Seguro Social* que cuenta con 29 hospitales (5 especializados, 7 regionales y 14 periféricos), 8 clínicas mayores, 89 áreas de salud, 812 EBAIS, 6 cooperativas, la atención se presta en el primer nivel, que se refiere a la oferta de

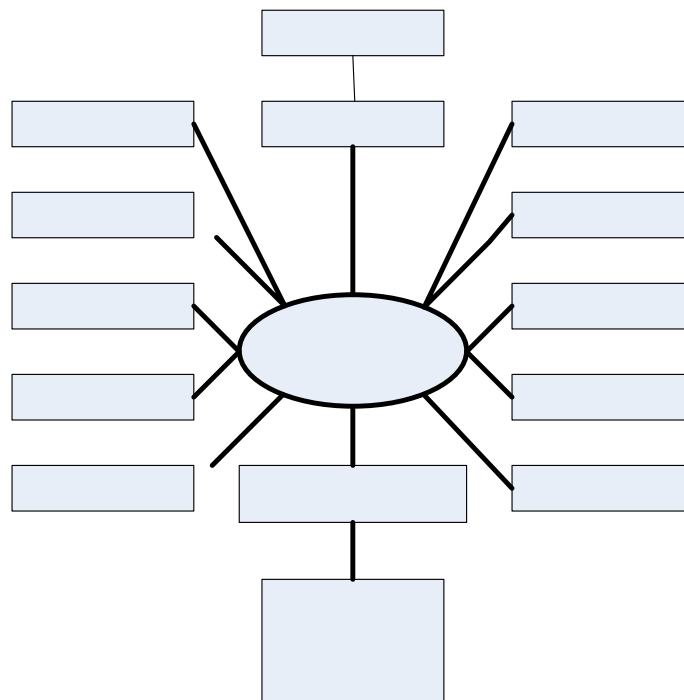
servicios de promoción de la salud, prevención, curación de la enfermedad y rehabilitación de menor complejidad, los cuales se realizan en los ámbitos domiciliario, comunitario, en establecimientos educativos y en la consulta externa de medicina general. Las atenciones de segundo nivel son producidas tanto en hospitales como en áreas de salud, apoya al nivel primario mediante intervenciones preventivas, curativas y de rehabilitación (ambulatorias y hospitalarias) con grado variable de complejidad y especialidad, el tercer nivel de atención comprende la prestación de servicios preventivos, curativos y de rehabilitación de una complejidad y especialización más altas, para atender determinados problemas de salud

3. *Instituto Nacional de Seguros*, que posee un complejo INS-Salud, 33 dispensarios, 1 casa albergue y 348 consultorios de médico de empresa,
4. *Sector Privado*: conformado por 6 hospitales, 23 clínicas, 240 laboratorios, 595 farmacias, 568 consultorios de diversas especialidades, 865 consultorios odontológicos, 132 centros de atención integral y 167 hogares comunitarios.

ACTORES DE LA PRODUCCION SALUD

Imagen #1: Actores de la Producción Salud

Fuente: Proyecto Reforma del Sector Salud. Ministerio de Salud



Sector Salud: Conjunto de instituciones y establecimientos públicos y privados, que tienen como fin procurar la salud de las personas, familias, comunidad y ambiente humano.

1.3 Servicios Médicos en Costa Rica

Concepto de Servicio Médico

La oferta de Servicios médicos la conocemos como el conjunto de establecimientos de salud en el país, que posea cada autor, incluyendo las variables de localización, servicios (cirugía, medicina, atención primaria), que encontramos en el país para satisfacer las necesidades médicas de los ciudadanos costarricenses.

Tipos de servicios médicos

Tenemos tres tipos de servicios identificados:

1- Atención Primaria

Se refiere los servicios de promoción de la salud, prevención, curación de la enfermedad y rehabilitación de menor complejidad, los cuales se realizan en los ámbitos domiciliario, comunitario, en establecimientos educativos y en la consulta externa de medicina general. Estos servicios los podemos dividir en dos grandes grupos:

- Los programas de prevención y promoción, que se han diseñado de acuerdo con las necesidades de los diferentes grupos etarios y tomando en cuenta las necesidades de género.
- La atención de la morbilidad prevalente, que se hace en respuesta a la demanda, y para la que se cuenta con los servicios normales matutinos, vespertinos y con los servicios de urgencias, que enfrentan una elevada demanda.
- Cobertura de los programas de atención primaria

La cobertura, en atención primaria, está a cargo de las áreas de salud, conformadas por Equipos Básicos de Atención Integral (EBAIS) que son responsables de la atención de la población ubicada en un determinado sector geográfico, la cual oscila entre dos mil quinientos y siete mil habitantes, dependiendo de su concentración.

El EBAIS, está conformado por un médico, una enfermera auxiliar y un Asistente Técnico de Atención Primaria, ATAP, y tiene un equipo de apoyo, compartido con los demás EBAIS del área de salud (el perfil ocupacional es de trabajadora social, nutricionista, médico de familia, enfermera general, odontólogo, farmacéutico, microbiólogo y técnico de registros médicos).

Si bien, los equipos básicos en casi la totalidad de los casos están completos, hay algunas deficiencias en lo que respecta a equipo de apoyo, y es muy común, en las áreas rurales y algunos con exceso de población bajo su responsabilidad.

2- Segundo nivel de atención

Las atenciones de segundo nivel son producidas en hospitales y en áreas de salud. El segundo nivel apoya al primario mediante intervenciones preventivas, curativas y de rehabilitaciones (ambulatorias y hospitalarias) con grado variable de complejidad y especialidad. Los establecimientos de salud que conforman este nivel son: Prestaciones sanitarias, Hospitales Regionales y Periféricos, Albergue Temporal y Casa de Salud.

3- Tercer Nivel de Atención: Atención en los servicios de hospitalización

El tercer nivel de atención comprende la prestación de servicios preventivos, curativos y de rehabilitación de una complejidad y especialización más alta, para atender determinados problemas de salud. El área de influencia de este nivel puede trascender la del nivel secundario y abarcar el territorio de varias provincias, cantones y distritos. Los establecimientos de este nivel son: Hospitales Centrales o Nacionales y Hospitales Especializados.

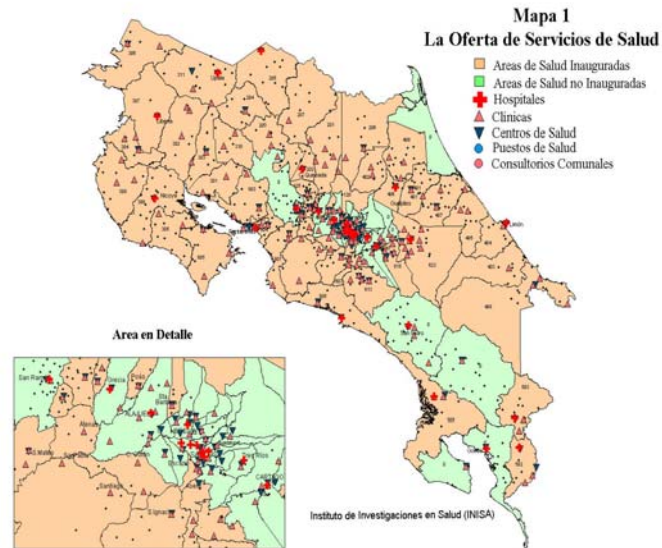
Importante, indicar que, la atención hospitalaria no es independiente de la atención ambulatoria. Por ese motivo, la descripción de la oferta de servicios debe ser integrada. Ahora se trata sólo de los servicios individuales de atención de salud a las personas mediante la ocupación de una cama hospitalaria.

Para prestar servicios especializados, se realiza una separación por las grandes áreas especiales de los servicios médicos: Medicina, Cirugía, Ginecología y Obstetricia, Pediatría y Psiquiatría. La tendencia moderna es reducir el uso de la cama a lo estrictamente indispensable, mediante el desarrollo de la tecnología de diagnóstico y tratamiento.

Principales servicios médicos, Requerimientos y nuevos servicios por brindar

Imagen #2: Oferta de Servicios Salud en Costa Rica

Fuente: Instituto de Investigación en Salud



Es trascendental crear una normativa legal transparente y equitativa, que permita circunscribir la actividad privada en el mercado de salud a ciertos requerimientos mínimos en cuanto a instalaciones físicas, equipos, personal, estándares de calidad, protocolos de atención, satisfacción de los usuarios, formación de precios, control del mercado, prácticas monopolísticas, competencia, entre otros. Por supuesto, este marco regulatorio no debe concebirse como un paquete de ataduras o barreras a la gestión privada de los servicios de salud, y menos aún, a su futuro desarrollo, es más bien, una forma de fortalecer su crecimiento sostenible, favoreciendo el interés económico particular y el social.

Se recomienda implementar un Plan básico de Oferta de Servicios, que garantice la calidad, equidad, acceso y universalidad de la atención institucional según nivel, que contemple el desarrollo tecnológico y dotación de recursos de acuerdo con las necesidades priorizadas de los demandantes y el análisis de situación de salud, así como el costo-efectividad y la sostenibilidad financiera.

De igual manera, es importante involucrar a los representantes de la sociedad civil en la definición de un Plan de oferta de Servicios, mediante la creación de estrategias para la prestación de servicios complementarios y garantizar a través del Ministerio de Salud la ejecución y seguimiento del Plan.

Debemos fortalecer los procesos de acreditación, habilitación y evaluación de los centros de manera que respondan a las necesidades de la población, tomando en cuenta aspectos de geografía, perfil epidemiológico y nivel socioeconómico, aunado a garantizar la calidad de servicios de salud.

1.4 Estrategia de Diversificación

Diversificación

Estrategia arriesgada puesto que incluye una salida simultánea de productos y mercados familiares, frente a la estrategia de expansión de penetración en el mercado (crecimiento del negocio en el mismo producto-mercado), de desarrollo del mercado (crecimiento en base de búsqueda de nuevos mercados con el mismo producto) o de desarrollo del producto (crecimiento a través de ofrecer nuevos productos al mismo mercado).

Estrategia de Diversificación conglomerada

Estrategias de diversificación en conglomerado: Consisten en vender nuevos productos no relacionados con la línea de productos ya existente, para de esa manera, atraer a nuevas categorías de clientes. Las empresas diversifican cuando las oportunidades de esta naturaleza prometen mayor rentabilidad, que las oportunidades expansivas.

- Se obtiene información comparativa de los mercados mundiales
- Menor dependencia respecto a un número reducido de mercados
- Explotación de ventaja competitivas a corto plazo
- Aprovechamiento de oportunidades coyunturales en los precios
- Evita el enfrentamiento directo con los principales competidores

1.5 Turismo Médico

Antecedentes

Hoy en día, el turismo médico se ha desarrollado debido a las diferencias en los precios de los distintos procedimientos quirúrgicos, en los distintos países, han provocado que pacientes efectúen viajes, para tratar sus dolencias o mejorar su apariencia a un menor costo.

El turismo médico, dejó de ser sólo una posibilidad de ahorro en una cirugía plástica, para pasar a representar la única solución a los problemas de salud de millones de pacientes sin seguro médico.

Mercado Potencial

- El Turismo de salud factura US\$40 billones anuales.(The Economist).
- Para el 2015, en los EE.UU., se gastará el 20% del PIB en servicios médicos y al mismo tiempo el 25% de la población no tendrá seguros médicos (Time).
- Se prevé que los Estados Unidos harán crecer el turismo médico al exterior en US\$ 40.000 millones en el 2010.
- 220 millones de “baby boomers” en Estados Unidos, Canadá, Europa, Australia y Nueva Zelanda que para el 2015 necesitarán de mayor atención médica.
- 46 millones de estadounidenses no tienen seguro médico.
- 108 millones de estadounidenses no cuentan con seguro dental.
- Sólo el 61% de los empleados en Estados Unidos tiene un seguro médico.

Principales actores globales del turismo medico

Actores Globales

- India (Cardiaca, cirugía de la médula, cirugía plástica, odontología. Es el líder Global)
- Suiza (Rejuvenecimiento)
- Sur África (liftings)
- Isla Mauricio (injertos de cabello)
- Rumania (Cirugía estética)
- Argentina (Cirugía estética)
- Hungría (tratamientos dentales)
- Emiratos árabes (Dubai Healthcare city: en 2010 se abrirá el mayor centro internacional)

- Túnez (70 clínicas, 8500 médicos)
- Tailandia (cirugía plástica y dental)
- México
- Brasil
- Colombia (apunta a los 25 millones de latinos que viven en EE.UU)

Actores Regionales

- Colombia (cuenta con amplia oferta de procedimientos)
- Argentina (más orientado a procedimientos estéticos)
- Brasil (orientado a procedimientos estéticos y dentales)
- Cuba (orientado a procedimientos ortopédicos, hematológicos y otros)
- El Salvador (orientado a procedimientos estéticos)
- Perú (orientado a procedimientos estéticos)
- Bolivia (orientado a procedimientos estéticos)

Etapas para posicionarse a nivel mundial en este sector

Organización de la iniciativa:

1. Establecer un consejo o equipo de trabajo.
2. Establecer vínculos a nivel institucional y político en procura de apoyo.
3. Facilitar alianzas entre los actores locales involucrados (conglomerados).
4. Desarrollar sistemas de alianzas con instituciones relacionadas del extranjero.
5. Evaluar distintos medios compartidos de divulgación y penetración de mercados.

Evaluación del Mercado y desarrollo de las estrategias:

Esto se obtiene al dar respuestas a preguntas como:

¿Dónde estamos?, ¿Dónde queremos ir? y ¿Cómo llegamos donde queremos ir?, la primera pregunta, la respondemos al preparar un análisis FODA, la segunda al establecer los objetivos y finalizaríamos por plantear una estrategia para responder a la tercer pregunta.

II. CAPÍTULO II: SITUACIÓN ACTUAL DE ECODESARROLLO PAPAGAYO Y EL SECTOR SALUD

Hoy en día, al afrontar la crisis mundial, muchas empresas buscan encontrar una claridad dentro de la oscuridad financiera que los persigue, es por eso que ante tales problemas, Ecodesarrollo Papagayo de acuerdo con su historia empresarial y estrategias corporativas que la han llevado hasta convertirse en la principal desarrolladora inmobiliaria de Costa Rica, busca opciones a futuro de manera cautelosa, el sector médico en Costa Rica, siempre ha sido muy demandado. Es por ello, que aunque en estos tiempos invertir es difícil, si Ecodesarrollo establece una estrategia inteligente, podría lograr aprovecharse de esta situación y cambiar un poco su panorama de negocio, aprovechando la infraestructura ya establecida en Papagayo, y lograr brindar servicios, que podrían provocar un menor impacto en la disminución del turismo en Costa Rica.

La Organización Mundial de Turismo (OMT) afirmó en Berlín que la actividad afronta una situación muy difícil. La agencia reafirmó su previsión de que este año no hay crecimiento, incluso dijo que habrá una caída del 2% en el turismo mundial, aunque algunos dicen que será mayor.

Para el organismo, dos factores hacen que esta crisis sea más seria que otras cuales se han registrado: su alcance global y el grado de incertidumbre que reina.

Pese a esto, el país es una opción a 100.000 extranjeros, que vienen al año ha operarse o tratarse males de salud a hospitales privados.

La cifra dada por el ICT, motivó al Gobierno Costarricense a establecer de interés nacional la actividad de turismo médico.⁴

Por ello, estableceremos algunas estrategias para que Ecodesarrollo pueda brindar un servicio de alta calidad que le permita diversificar sus servicios.

⁴ La Nación-Economía , Viernes 13 de Marzo de 2009 pagina 30

2.1 Historia de Ecodesarrollo Papagayo, S.A.

Guanacaste sigue siendo, por mucho, la provincia costera con mayor demanda de concesiones en la Zona Marítimo Terrestre (ZMT). Ecodesarrollo Papagayo destaca del resto por su tamaño y por las inversiones desarrolladas o en proceso. Con sus 865 hectáreas es más grande que todo el cantón josefino de Tibás.

Ecodesarrollo es el mayor concesionario de Zona Marítimo Terrestre (ZMT) de todo el país, recibió la concesión en agosto de 1993 y es uno de los 23 concesionarios del Polo Turístico Golfo Papagayo, convertido en el plan de inversiones más ambicioso del país y que se rige por una legislación distinta a la de la ZMT. Se trata de la Ley 6758 de junio de 1982, la que, tras innumerables tropiezos, se hizo efectiva a finales de la década de los noventa.

Como consorcio, conformó dos empresas más: Grupo Istmo Papagayo que desarrolló el Four Seasons, el primer hotel bajo la categoría de lujo en el país, abierto el 17 de enero del año 2004. Éste tiene una subconcesión de 30 hectáreas desde octubre del 2000 y, a la vez, se hizo la Marina Papagayo en la parte de bahía Manzanillo, en playa Sombrero.

La segunda empresa es Hotel Occidental Playa Nacascolo, dueña del Hotel Allegro a la cual le dieron 11,3 hectáreas.

En mayo del año 2004, Ecodesarrollo se adicionó 20 hectáreas al adquirir las acciones de Cielo Azul S.A. dueño de un terreno enclavado sin salida a calle pública en la parte norte de la Península de Nacascolo.

Ahora forma parte del Plan Maestro de Papagayo. El nuevo dueño planea darle uso hotelero una vez que se logre la verificación del amojonamiento (delimitación de propiedades) de la zona pública, tarea que le compete al Instituto Geográfico Nacional.

Ecodesarrollo tiene planes de inversión por un período de 28 años. Aparte de los dos hoteles (que suman 534 habitaciones), un campo de golf y carretera e infraestructura primaria, ya en operación, faltan por construirse siete hoteles más tipo boutique (hospedaje más pequeños, con los mismo servicios que los grandes; pero con atención personalizada), dos campos de golf, 2000 unidades residenciales, clubes de playa, campos de tenis, museo arqueológico, campo ecuestre, pueblo central con restaurantes y centro de compras y la marina.

En la actualidad, el consejo directivo de Ecodesarrollo Papagayo está constituido por Lawrence Burdof, Rodolfo Jiménez Borbón, Alan Kelso, José Manuel Gutiérrez, Alfred Schwan y Wilhelm Steinvorth. Responden a las sociedades London Overseas, subsidiaria de Florida Ice & Farm, y en el caso de los socios estadounidenses a la sociedad Wings of Papagayo.

Esta empresa nace con el objetivo de agrandar la belleza costarricense del sector Guanacasteco, entabla contactos con empresas serías y responsables, que gusten de invertir en nuestro país. Ecodesarrollo fue conformándose como la mejor desarrolladora inmobiliaria de Papagayo desde sus inicios en el sector.

La empresa a nivel administrativo inició sus actividades en San José centro. Hoy en día, se encuentran situadas en Santa Ana, donde se cubre todo lo relacionado con el manejo administrativo de los proyectos que se realicen en Guanacaste.

En Guanacaste, se encuentra la principal cantidad de empleados, relacionados con la logística del desarrollo inmobiliario, año a año, la empresa ha adquirido una gran experiencia, permitiéndose convertir en una de las más confiables desarrolladoras ambientales del país. A nivel nacional ha recibido grandes reconocimientos como el *Premio a la contribución en la comunidad* en el 2006, como ganador en las áreas ambiental, social y educativa, este premio fue otorgado por Costa Rican – American Chamber of Commerce.

Otro de los logros obtenidos fue el *Premio a la responsabilidad empresarial*, gracias a su proyecto en Guanacaste “*Creciendo Juntos*” otorgado por CANATUR en el año 2005. En el año 2004, la empresa recibió otro *Premio a la responsabilidad Empresarial*, esta vez otorgado por la Cámara de Comercio de Costa Rica.

El primer desarrollo inmobiliario realizado por Ecodesarrollo Papagayo fue la construcción del Hotel Four Seasons Costa Rica, que cuenta con 152 habitaciones y es operado por la prestigiosa cadena hotelera canadiense Four Seasons.

En la actualidad, la compañía acaba de terminar la construcción de la Marina Papagayo, Roberto Kooper director del proyecto, comenta que la construcción la marina consta de dos etapas, la primera de estas incluye 180 puestos de atraque para yates con medidas de 10 metros a 73 metros de largo.

La nueva Marina Papagayo cumplirá con todos los estándares de una marina de clase mundial, y será la primera en el país en cuanto a extensión y capacidad para el atraque de al menos 390 embarcaciones en su etapa final.⁵

Imagen #3: La Marina Papagayo (Fuente: El financiero)



2.2 Situación actual de Ecodesarrollo Papagayo, S.A.

Ecodesarrollo Papagayo, la firma que cuenta con la mayor concesión de tierras en el Polo Turístico Papagayo de Guanacaste, le sumó nuevos vecinos a los hoteles Allegro y Four Seasons.



Imagen #4: Estatua Génesis. (Fuente: Jonathan Alvarado)

La estrategia de iniciar el complejo turístico con estas cadenas generó los primeros resultados con la llegada de más inversiones en proyectos residenciales y hoteleros.

Hoy en día, están en camino casas particulares, brindar servicios médicos (Clínica-Turismo médico) y otro hotel; además, ya empezó la construcción de la Marina Papagayo, cuya primera etapa estaría lista a inicios del 2009. Asimismo, ya está operando el complejo Exclusive Resorts, que cuenta con 21 casas de lujo pertenecientes a un club vacacional que las arrienda a sus socios.

⁵ www.elfinancierocr.com

El Polo Turístico Papagayo es un plan de desarrollo recreativo en Guanacaste propiedad del Estado y administrado por el Instituto Costarricense de Turismo (ICT).

Ecodesarrollo inició obras en 1999 y a inicios del 2004 abrió la cadena canadiense Four Seasons, que junto con algunas residencias eran las únicas obras en la propiedad de 900 hectáreas.

Con las nuevas inversiones, la concesionaria llegaría a traspasar el 16% del área total.

La firma debe terminar todas las obras planteadas en el plan maestro antes del 2026. Éstas incluyen tres campos de golf, nueve sitios hoteleros, 2.000 unidades residenciales, un museo arqueológico y un complejo comercial para la marina.⁶



Imagen #5: Casa Club Golf Papagayo. (Fuente: Departamento de Marketing Península de Papagayo)

Ecodesarrollo, se encuentra en una etapa de austeridad, donde los malos momentos de la economía mundial, lo han llevado a reconsiderar sus planes de inversión y operación. Así como muchas empresas del sector turístico, Ecodesarrollo se ha decidido a volar bajo, sin embargo, se sigue en la administración de los proyectos ya realizados en la posibilidad de brindar servicios médicos a ciudadanos nacionales así como extranjeros que busquen soluciones médicas en el país y, a su vez, lograr un menor impacto sobre el turismo que llegue a nuestras costas.

En el presente trabajo, indicamos algunos puntos importantes que la empresa debe reconsiderar para encaminarse de buena manera, en la forma de brindar un servicio médico de gran calidad, de forma que logre altos beneficios con esta idea de diversificar sus funciones empresariales.

⁶ Fuente: Manuel Ardon Operations Señor Director

2.3 Misión de Ecodesarrollo Papagayo, S.A.

La misión de Ecodesarrollo Papagayo, definida por su Junta Directiva, consta en “Hacer de Península Papagayo un desarrollo turístico y residencial modelo y sostenible, en el largo plazo, fundamentado en calidad, lealtad, ética, liderazgo, servicio y en el recurso humano”.

2.4 Visión de Ecodesarrollo Papagayo, S.A.

Por otra parte la orientación, que pretende tener la empresa, es lograr que “Península Papagayo sea un desarrollo turístico y residencial único en el mundo que combine calidad, naturaleza, cultura y responsabilidad social”.

2.5 Valores Corporativos

También la empresa cuenta con valores que sus empleados deben hacer respetar, día a día, **los mismos son:**

- Calidad: Exceder las expectativas del cliente.
- Lealtad: Cumplir los principios de la organización.
- Ética: Hacer las cosas correctas en un marco de responsabilidad corporativa, legal, ambiental, comunitaria y los principios humanos fundamentales.
- Liderazgo: Ejercer acciones enfocadas en la consecución de los objetivos de la empresa, y así asegurar ubicarla como un desarrollo turístico y residencial único en el mundo.
- Servicio: Hacer que la experiencia de huéspedes y residentes del desarrollo sea satisfactoria y agradable, así como la relación con visitantes, colaboradores, comunidades y proveedores de la empresa.
- Recurso Humano: Hacer del recurso humano el principal activo de la empresa y su aliado estratégico en el cumplimiento de sus objetivos.

2.6 Estructura Organizacional

La empresa cuenta con una estructura administrativa conformada por equipos de trabajo, liderada por un Presidente con mucha capacidad para hacer buenos negocios. A su alrededor, cuenta con un equipo de trabajo profesional, capacitados y con grandes ventajas competitivas. A continuación, se muestra el organigrama de Ecodesarrollo Papagayo:

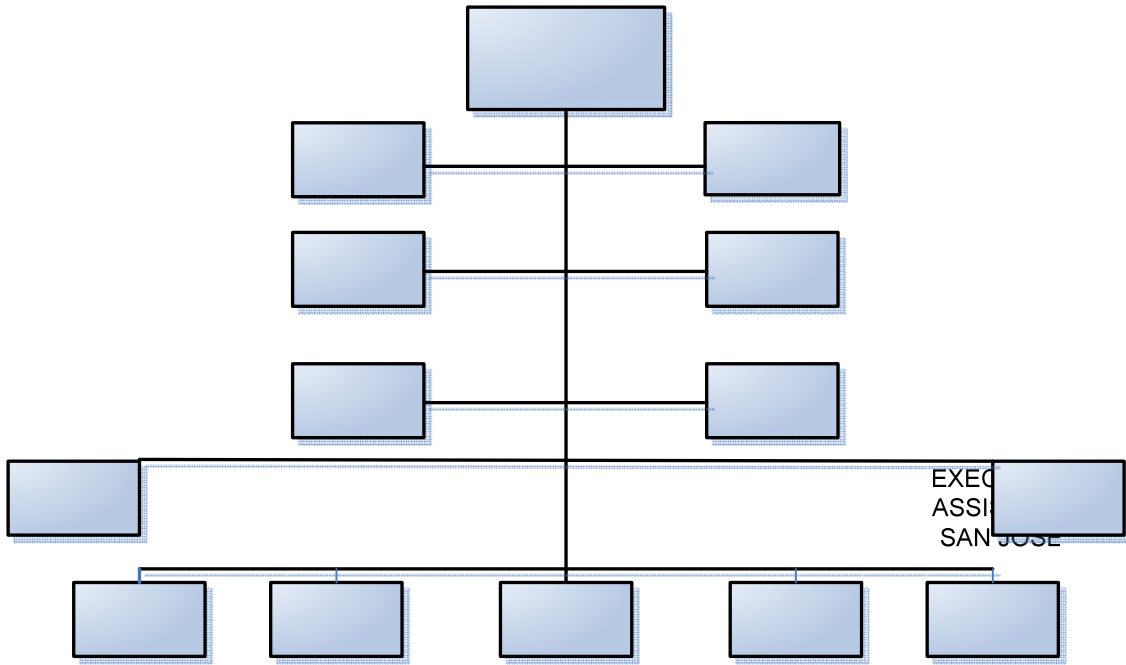


Imagen #6: Estructura Organizacional Ecodesarrollo Papagayo

Ecodesarrollo cuenta con un estilo Gerencial formal, donde se establece un director seguido por Gerentes, asistentes de gerencia y asistentes junior, esta cadena es a nivel administrativo, donde cada departamento (finanzas, ventas, operación, marketing, recurso humano, entre otros) realiza sus labores de manera eficiente, y se establece un determinado orden de trabajo para cada colaborador.

A nivel operativo, se cuenta con una diferente estructura, donde el director tiene más de un gerente de proyecto a su cargo, y donde éste, a su vez, cuenta con una gran cantidad de colaboradores a nivel constructivo.

La verdadera importancia del estilo gerencial y el de liderazgo consiste, en que éstos pueden y deben influir de manera decisiva en el tipo de cultura organizacional, así como también en el comportamiento de sus integrantes. Estos tienen una importancia fundamental en el desempeño laboral de sus empleados. Es por ello, que el equipo de recurso humano insiste en desarrollar, de mejor manera, características de liderazgo en los empleados.

Dentro de la cultura organizacional de Ecodesarrollo, se destacan como rasgos de suma importancia los valores mencionados y las normas que rigen a la organización. La cultura de la empresa se ha descrito en términos de supuestos básicos, creencias, voluntad colectiva, valores centrales, ideologías, comprensiones importantes, normas, comportamientos observados con regularidad, filosofías prácticas y temas de contenido.

Los valores son utilizados por los miembros de la organización. Primero por la alta gerencia y seguida por los gerentes medios, como una escala valuativa, que indica el orden de importancia de cada aspecto y lo determina como bueno o malo, para la salud de la organización.

Existen aspectos de la cultura organizacional explícitamente, delimitados. Estos aspectos son las normas que marcan los límites de lo posible o prohibido en la organización. Que dictan las pautas del comportamiento aceptado. A diferencia de los valores, los cuales subyacen como supuestos implícitos importantes, las normas deben estar bien definidas (escritas o no) y son la consecuencia de la consolidación de los valores. Las normas no deben confundirse con las políticas de una organización. Por su parte, las políticas pudieran tener un carácter temporal.

2.7 Estrategia Comercial y descripción de su trabajo

Península Papagayo es un proyecto ejecutado por Ecodesarrollo Papagayo, S.A., una de las empresas concesionarias del polo turístico Golfo de Papagayo, proyecto del estado Costarricense, bajo la supervisión del Instituto Costarricense de Turismo (ICT). Las empresas concesionarias tienen un mandato de ejecución para desarrollar un plan maestro establecido por el gobierno para esa región turística del país.

PLAN MAESTRO:

El ICT, mediante el Plan Maestro vigente, establece a Ecodesarrollo Papagayo, S.A. y su proyecto Península Papagayo la obligación de desarrollar en 863 hectáreas en el lapso de 28 años a partir de 1999:

- Nueve sitios hoteleros
- Tres campos de golf (18 hoyos)
- Una marina
- 2,000 unidades residenciales
- Clubes de Playa
- Campos de tenis
- Museo
- Un pueblo central con oficinas públicas, centro de compras, *servicios de emergencia y salud*, gasolinera, parada de buses de servicio público y parqueos.

Ecodesarrollo es una empresa, que a lo largo de este tiempo, se ha preocupado por lograr construir una infraestructura de primer nivel en la Península, a partir de ese momento, el desarrollo inmobiliario se ha venido realizando y ha traído consigo mismo, instalaciones cómodas que les permiten a los clientes una visita mucho más cálida.

Recordemos que la estrategia de venta de Ecodesarrollo es muy peculiar, debido a que toda la propiedad es una concesión estatal, lo que Ecodesarrollo lleva a cabo con los lotes es un traspaso o cesiones parciales de derechos sobre el uso de la tierra.

A la fecha, se han traspasado 60 lotes para casas o condominios.

Según Manuel Ardón Director de Operaciones de Ecodesarrollo Papagayo, existe un complejo de 16 apartamentos denominado Las Terrazas y, en la actualidad, están en construcción seis casas de habitación.



Imagen #7: Condominio Las Terrazas. (Fuente: Jonathan Alvarado)

Para el área de residencias turísticas, Ecodesarrollo ha cedido a la fecha 268 hectáreas en área continental y 159 en zona marítimo terrestre.



Imagen #8: Campo de Golf. (Fuente: Departamento Marketing Península de Papagayo)

A nivel del proyecto, que se evaluará en este trabajo, consideramos que es importante destacar que Ecodesarrollo, busca a la hora de brindar servicios médicos dar lo máximo en servicio diversificado, donde no sólo sea la venta de desarrollo inmobiliario, ya que cuentan con servicios públicos, restaurantes, pulperías, transporte y ahora pensando en la nueva iniciativa de servicios médicos, todo a la mano de los ciudadanos guanacastecos y extranjeros, que gusten del

servicio que se prestará, recordando, de igual manera, que se busca crear un nivel de turismo médico en la región de Papagayo, que sea atractivo al sector recreativo.

2.8 Principales Competidores de Desarrollo Inmobiliario

Por lo notorio de las bellezas naturales y culturales de la zona de Guanacaste, ésta se ha convertido en un lugar muy buscado por los turistas internacionales en su gran mayoría de la tercera edad. Esto ha abierto oportunidades de negocio en bienes raíces que han sido aprovechadas por múltiples empresas de desarrollo inmobiliario como la nuestra que buscan capturar la atención de inversionistas, que deseen lucrar con este tipo de turismo con la construcción de proyectos turísticos, atractivos y complejos. Esto demostrado con los siguientes datos:

En el 2007, se registraron 347.184 metros cuadrados en permisos de construcción, casi un 80% más que los solicitados en 2006.

Este aumento responde a la gran cantidad de infraestructura hotelera y de vivienda, que se ha estado desarrollando en el área desde hace algunos años.

Esta demanda se da por los servicios, que requieren tanto los inversionistas extranjeros como los nacionales. La demanda se presenta, por ejemplo, en servicios de alimentación y medicina, así como el sector construcción, que es uno de los que presentan mayor desarrollo, indicó Enrique, Egloff, vicepresidente del Consejo de Desarrollo Inmobiliario.

De acuerdo con datos de la Cámara de Turismo de Guanacaste, para el 2007 había unas 8.700 habitaciones de hotel, un 5% más que en el 2006, cuando eran 8.300.

Mientras, en cuanto a los condominios, nadie sabe con exactitud cuántos hay; pero por los registros de construcción de sector, se cree que tienen un crecimiento más acelerado.

Mauricio Céspedes, director ejecutivo de la Cámara, dijo que el año anterior se construyeron en la provincia 448.870 metros cuadrados en condominios, casi 100.000 metros más que en el 2006 (16%), cuando había 386.676.

De acuerdo con esos datos y estimando que cada inmueble tiene, al menos, 125 metros cuadrados, en total, se habrían construido unos 3.590 condominios en el 2007. Cada apartamento tiene, por lo menos, dos cuartos.

La bonanza que experimenta Guanacaste en la atracción de inversiones inmobiliarias y de servicios, parece imparable.

El auge da para rato, amparado en la creciente llegada de extranjeros a punto de pensionarse y que se muestran ansiosos por adquirir propiedades fuera de sus países de origen.

Durante 2007, el dinamismo en la construcción se plasmó en la fuerte demanda de solicitudes de permisos que alcanzó la cifra de 1,3 millones de metros cuadrados a octubre.

Guanacaste se posicionó como la segunda provincia en atracción de inversiones inmobiliarias.

Sin embargo, el auge también propició la llegada de capital destinado para suplir las necesidades de los nuevos habitantes e inversionistas.

Restaurantes, clubes de alta calidad, así como el desarrollo de más infraestructura médica forman parte del abanico de inversiones generado por el boom inmobiliario. Los bufetes se unieron a esta bonanza, atraídos por la posibilidad de hacer crecer sus negocios a través de la atención de los inversionistas extranjeros.

Las entidades bancarias también se hicieron presentes en la provincia con la apertura de sucursales dirigidas a atender las necesidades de extranjeros y nacionales, residentes en Guanacaste.

Bancos como Scotiabank, Cuscatlán y BAC Credomatic apostaron a expandirse en zonas turísticas con diversas sucursales.

Los que han establecido sus negocios en Guanacaste se muestran positivos, pues consideran que el auge apenas empieza.

El inventario de proyectos, en esa provincia aún, se está construyendo, mientras que la demanda de extranjeros es cuantiosa.

Muestra de ello es que los llamados baby boomers (personas nacidas entre 1946 y 1964) seguirán alimentando la demanda de propiedades. Este segmento está compuesto por unas 86 millones de personas que en los próximos años se jubilarán.

“Existen 360 personas, que se retiran cada hora en Estados Unidos y que buscan otras opciones para vivir fuera del país”, comentó Jaime Molina, presidente de la Cámara Costarricense de la Construcción.

La llegada de estos clientes potenciales es posible, gracias a que en seis años en el aeropuerto de Liberia se incrementó la cantidad de conexiones directas. A la fecha se conecta a nueve ciudades de Estados Unidos y dos de Canadá.

“El aeropuerto necesitará mayor personal en las áreas de migración, aduanas y seguridad para atender la temporada alta”, asegura Álvaro Conejo, presidente de la Cámara de Turismo de Guanacaste.

La cercanía del país al mercado norteamericano, ser un destino verde con una amplia oferta de opciones para recreación, la reputación del país en el extranjero y un estilo de vida tranquilo forman parte de los atractivos que Costa Rica ha logrado calar en la decisión de inversión del mercado extranjero.

“Visité por lo menos diez países, valoré muchas propiedades para establecer mi proyecto y encontré en Costa Rica el destino ideal para invertir”, aseguró Hugo Ribadeneira, CEO de All American Homes.

La firma desarrolla el proyecto Ailanto Wellness Resort, que combina la construcción de un hotel, residencias, condominios con un servicio orientado a ofrecer salud integral a través de actividades como el yoga, la meditación y relajación por medio del servicio de spa. También, se atenderán cirugías cosméticas y la recuperación del paciente.

Al igual que Ribadeneira, otros desarrolladores apuntaron a Guanacaste, debido a que la oferta inmobiliaria es competitiva en precios de la tierra si se compara con otros destinos en Estados Unidos.

Es evidente que, en Guanacaste, se está dando un desarrollo en el cual las empresas inmobiliarias quieren participar de manera protagónica dándose una gran competencia en este mercado por ver quien es la mayor concesionaria, a continuación, se detallan los principales proyectos turísticos desarrollados en la zona de Guanacaste:

- Proyecto Camaronal Bejuco, Nandayure
- Puerto Carrillo Puerto Carrillo, Hojancha
- Hacienda Pinilla Veintisiete Abr., Sta. Cruz
- Cabo Velas Cabo Velas, Santa Cruz
- Puerto Pedregosa Cabo Velas, Santa Cruz
- Canyon Ranch Cabo Velas, Santa Cruz
- Reserva Conchal Tempate, Santa Cruz
- Guacamaya Resort Sardinal, Carrillo
- RIU Resort Sardinal, Carrillo
- Cacique del Mar Sardinal, Carrillo
- Monte del Barco Sardinal, Carrillo
- Península Papagayo Nacascolo, Liberia
- Polo Tur. G. Papagayo Nacascolo/Sardinal
- Playa Laguna Resort Nacascolo, Liberia
- La Ponderosa Bagaces, Bagaces
- Solarium Liberia, Liberia

Principales marinas desarrolladas en la zona:



Imagen #9: Marina Papagayo. (Fuente: Departamento Marketing Península de Papagayo)

- Marina Puerto Carrillo Puerto Carrillo, Hojancha
- Marina Flamingo Tempate, Santa Cruz
- Marina Playa Celeste Sardinal, Carrillo
- Marina Playas del Coco Sardinal, Carrillo
- Marina Punta Sol Sardinal, Carrillo
- Marina Punta Cacique Sardinal, Carrillo
- Marina Bahía Sardinal, Carrillo
- Marina Papagayo Nacascolo, Liberia



Imagen #10: Panorama de Guanacaste (Fuente: Ministerio de Salud)

2.9 Estrategia para brindar servicios médicos y principales competidores

En la actualidad, el sector salud se ha convertido en uno de los campos más llamativos para cualquier inversionista en el país, entre los competidores directos de Ecodesarrollo Papagayo, ninguno aún ha incursionado en dicho campo, Ecodesarrollo sería la primera empresa en tomar la decisión de brindar dicho servicio, hoy por hoy en Península Papagayo no se cuenta con un lugar específico donde se pueda cubrir cualquier necesidad sobre la salud, las respuestas las pueden encontrar al viajar a Liberia centro, lo cual crea una necesidad en el Proyecto Papagayo, actividad que Ecodesarrollo estaría dispuesto a cubrir.

Ecodesarrollo Papagayo pretende brindar servicios preventivos, curativos y de rehabilitación de una complejidad y especialización alta, para atender determinados problemas de salud. Se entiende que el área bajo estudio serían las provincias de Guanacaste y San José, para ello se evalúa la posibilidad de brindar servicios médicos en ambas instancias.

Para prestar servicios especializados, se realiza una separación por las grandes áreas especiales de los servicios médicos: Medicina, Cirugía, Ginecología y Obstetricia, Pediatría y Psiquiatría, la idea de la compañía es poder incursionar en cada área de manera que se logre un crecimiento necesario para atender a extranjeros que busquen un cuidado médico especializado, con las ventajas que brinda la naturaleza como descanso.

Hoy en día, en el negocio de servicios para la salud, el mercado costarricense se ha interesado más, las personas cada vez buscan una vida más saludable. Ecodesarrollo Papagayo ha visto una oportunidad en este campo tanto a nivel económico como social, es por ello que la empresa a determinado importante preocuparse por saber el nivel de su competencia y de esta forma saber que tan buenos deben ser sus estándares de calidad para satisfacer las necesidades de los clientes.

Guanacaste es un importante polo turístico para el país. En general, Costa Rica ha recibido este año a 2,1 millones de turistas; el 54% proviene de Estados Unidos. En octubre arribaron 11.500 por el aeropuerto de Liberia.

Además, de vacacionar, otro rubro que toma fuerza es el turismo médico. Se estima que en el 2007 ingresaron 5.000 personas para realizarse algún tipo de tratamiento. La mayoría de ellos estadounidenses. Este negocio podría generar al año unos \$50 millones.

Carole Veloso, directora de Cima, calcula que en ese mismo año 750.000 estadounidenses viajaron por motivos médicos a distintas partes del mundo y cree que para el 2010 el país podría recibir a unos 40.000.⁷

Ecodesarrollo, pretende brindar en el Polo Turístico Papagayo en Guanacaste, al lado de grandes desarrollos inmobiliarios, servicios médicos a los propios residentes guanacastecos que ya ven debilitado ese servicio estatal del modo que muchas veces tienen que trasladarse hacia la meseta central para tratarse debido a que los servicios en Guanacaste son limitados en el sector y escasos en el privado y en un futuro a los turistas que arriben al país con el fin de obtener un servicio médico especializado.

Por otra parte, se pretende brindar servicios médicos en Santa Ana, lugar donde tendría como principal competidor al Hospital Cima. Además de otros entes privados, que se ubican la mayoría en los centros comerciales brindando servicios especializados en varias ramas, en este caso, la idea de la compañía es crear un centro médico pequeño de atención en algunas especialidades.

⁷ http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2008/diciembre/28/negocios1810844.html

Guanacaste está próxima a experimentar una nueva etapa de desarrollos, ahora focalizada en inmuebles dedicados al negocio de la salud.

Prueba de ello es que Liberia será la sede de dos proyectos de empresas médicas ya conocidas, como lo son Clínica Bíblica y Hospital CIMA.

Este impulso despierta la atención de los inversionistas, quienes a pesar de la recesión reportada por la industria de la construcción, detectan oportunidades ante el posible aumento de la plusvalía de los terrenos aledaños a estos proyectos.

Hoy en día, consideramos de mayor importancia establecer la posibilidad de la apertura de dos centros hospitalarios en Guanacaste, uno por parte de la Clínica Bíblica y otro del Hospital Cima, quizás dos de los más fuertes exponentes a nivel nacional. A finales de diciembre del año 2008, Bernal Aragón director general del Hospital Clínica Bíblica dijo al periódico El Financiero que “Sería muy probable crear una sede en la provincia Guanacasteca”, lo que nos permitiría determinar que la competencia sería fuerte.

De igual manera, El Financiero obtuvo la información de que el Hospital Cima anunciará el arranque de obras en esa provincia, donde operará su segundo centro médico. El primero funciona en Escazú, San José desde principios del 2000.⁸

La expansión en el negocio de la salud privada no debería extrañar si no fuera por una crisis financiera mundial, que ha motivado a más de un inversionista a congelar sus proyectos y porque en Guanacaste, ambos hospitales, estarían uno al lado del otro.

La Bíblica se ubicaría en el mismo terreno donde opera, desde julio del 2006, el complejo inmobiliario Papagayo Do it Center en el cruce hacia Nascacolo en Carrillo y propiedad de Good Deal S.A.

De acuerdo con Aragón, la Bíblica trabaja con un grupo de inversionistas de la zona y del extranjero, liderados por el Do it Center para concretar cómo será el inmueble.

El Cima, por su parte, será inquilino del Pacific Plaza, una propuesta inmobiliaria que desarrolla el empresario Lou Aguilera y el cual estaría listo a finales del 2010 o inicios del 2011.

⁸ http://www.elfinancierocr.com/ef_archivo/2008/diciembre/28/negocios1810844.html

La propiedad mide de 22 hectáreas y el hospital ocupará 2.000 metros, más un espacio dedicado al helipuerto. Está contiguo al Do it Center en la ruta entre el Aeropuerto Internacional de Liberia y la zona de hoteles de playa.

Pacific Plaza contará, además con hotel, tiendas, restaurantes, y casas de retiro para la atención postoperatoria de pacientes.

Tanto la propiedad como la idea original de construir un hospital en esta zona, estuvieron en manos de Fe y Esperanza S.A. Uno de sus socios, Joaquín Gamboa Zavaleta, confirmó la compra por parte de Bíblica y de Do it Center y admitió estar fuera del negocio.

El terreno, que albergará el centro médico, fue donado por Do it Center y está en estudio una eventual participación en la administración por parte de la junta directiva del Do it Center Foundation.

Los dos hospitales pretenden tener todos los servicios médicos, tal y como los ofrecen en sus sedes principales en San José.

En el caso de Cima, que pertenece a la Corporación Hospitalaria Internacional (IHC), la oferta incluirá consulta externa e interna, especialidades y consultorios.

Ambos hospitales cuentan con la acreditación de la Joint Commission Internacional (JCI), y han certificado el cumplimiento de altos estándares de calidad y seguridad hospitalaria.

En el tema de salud privada, varias empresas costarricenses han realizado inversiones importantes en los últimos años. Si bien, expansiones a otras provincias no ha sido la tónica, sí lo han hecho dentro de San José.

La apertura del centro hospitalario, en esta provincia costera, se dará como resultado a la creciente demanda de servicios médicos de primera calidad, tanto de turistas como de residentes, y tendrá, según dijo Carole Veloso, directora general de CIMA San José, los mismos estándares internacionales de calidad y de seguridad hospitalario.

La primera fase incluirá este centro hospitalario, un apartotel, una torre de consultorios médicos y un centro comercial de conveniencia. En una segunda fase, se planea desarrollar un complejo residencial adyacente.

“Los costarricenses y los turistas extranjeros ya no necesitarán viajar a San José para obtener servicios médicos de alta calidad. Ahora tendrán acceso a médicos generales, especialistas, cirujanos, quirófanos y servicios hospitalarios justo en el corazón de Guanacaste”, explicó Veloso.

La Corporación Hospitalaria Internacional (IHC) posee hospitales en Brasil y México. Además, del Hospital CIMA San José. La firma se creó en Holanda; pero tiene oficinas centrales en Estados Unidos.



Imagen #11: Hospital Cima San José Santa Ana (Fuente: www.hospitalcima.com)

El de Costa Rica obtuvo, hace poco tiempo, la acreditación de la Joint Commission Internacional (JCI), certificando el cumplimiento de altos estándares de calidad y seguridad hospitalaria. Esta certificación también la posee el Hospital Clínica Bíblica.

Tanto el nuevo hospital como el resto de Pacific Plaza, serán desarrollados por Proexsa, en un terreno que, al principio, fue propiedad de Federico Apestegui Sobrado y en la actualidad le pertenece a su hija Luisa Emilia Apestegui, esposa de Lou Aguilera quien se encargará del desarrollo del inmueble.

El Hospital Hotel La Católica remozó su sede entre el 2007 y el 2008 para lo cual invirtió unos \$25 millones. Además, adyacente a sus instalaciones en Goicoechea, está por concluir un hotel de 34 habitaciones para pacientes y sus familiares.

Otro hospital a funcionar, en esa zona, sería el hospital ancla de la Plaza que operará como una institución de primer nivel con certificación internacional, con farmacia y servicio de emergencia las 24 horas todos los días. Además de la sección destinada a servicios médicos y de salud personal, esta plaza tendrá un centro comercial con tiendas, restaurantes y oficinas.

Costa Rica es uno de los destinos favoritos para extranjeros y visitantes, que se quieren realizar algún tipo de cirugía, desde cirugía plástica, dental, cirugía ocular o cirugías de otros tipos. Existen muchas clínicas, centros médicos y médicos cirujanos independientes que prestan estos servicios a mejor precio que en otros países.

La clínica Rosenstock Lieberman es una de las más prestigiosas de Costa Rica en el campo de las cirugías médicas, estéticas y dentales.

Estas tres compañías, así como los hospitales estatales y las pequeñas clínicas especializadas, son algunos de los competidores a los cuales Ecodesarrollo Papagayo debe evaluar con mucho cuidado, con el fin de lograr mejores resultados a la hora de incursionar en el mercado de la salud; sin dejar de lado, el saber que cuenta con la ventaja de atraer a sus clientes y ciudadanos a un proyecto de relajamiento natural como lo es el Polo Turístico Papagayo.

2.10 Medio ambiente y requisitos para iniciar servicios

Ecodesarrollo Papagayo, en su interés por brindar un servicio de alta calidad, define a Guanacaste como una provincia de gran potencial turístico, aeropuerto internacional con explosivo crecimiento de demanda turística, provincia con más habitaciones de mejor calidad, provoca mayor desafío al futuro en relación con sus recursos naturales, en materia de disponibilidad de agua es la de mayor preocupación, complementa producto turístico con el sur de Nicaragua, otro destino emergente en la última década, aporta mayor participación del sector empresarial turístico que otras regiones, cuenta con estudios turísticos por parte de otras instituciones, como el INCAE (Cluster de Guanacaste), UCR, UNA e ICT y con la mayor presencia de mega proyectos.

Sin dejar de lado, preocuparse por el sector salud en Guanacaste, debemos mencionar que Ecodesarrollo ha venido siendo una de las empresas más comprometidas en el campo inmobiliario en lo que respecta al mejor uso de los recursos naturales, cumpliendo con todas las normas establecidas por la ley, preocupando por un uso eficiente de los recursos de tal manera que se proteja nuestra biodiversidad turística.

Ecodesarrollo ha debido, cumplir con requisitos para ir realizando el desarrollo inmobiliario en Papagayo, es notorio el aumento de los permisos en el último año y medio, comparado con el período 02-07 del primer estudio:

Aumentos del 171 % en casas; los complejos de condominios de 10.5 a 38 por año; los de apartamentos de 10.7 a 60 y los de hospedaje de 6.8 a 27.3 por año.

Los distritos de mayor crecimiento son:

Liberia y Nacascolo (Liberia)

Sardinal (Carrillo)

– Tempate, Cabo Velas y Tamarindo (Santa Cruz)

Hay movimiento también en otros distritos:

– Nosara y Sámara (Nicoya)

– Bagaces y Fortuna (Bagaces)

– Tronadora, Tierras Morenas y Arenal (Tilarán)

No se da un seguimiento adecuado en campo, debido a la deficiente gestión municipal (no apoyan con recursos a los equipos técnicos) y también de entidades públicas representadas en la región.

Sin duda alguna, el crecimiento en Guanacaste ha sido notorio. Es necesario prevenir que habrá una gran demanda de servicios médicos. No es por otra cosa, que empresas de alto renombre como Cima y Clínica Bíblica están tan interesadas en incursionar en Guanacaste.

III. CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR SALUD (SERVICIOS MÉDICOS)

Al proponer una estrategia a llevar a cabo para brindar servicios médicos a Guanacaste y San José, es necesario que analicemos la posición actual del sector en ambas ciudades, a través de investigaciones y entrevistas elaboradas a fin de proporcionar información importante para la toma de decisiones.

Este capítulo lo dividimos en dos etapas, en la primera de ellas presentaremos los resultados obtenidos en la aplicación de 60 entrevistas realizadas a turistas interesados en el turismo médico, 30 de las encuestas se aplicaron en el aeropuerto de Liberia Daniel Oduber, 15 fueron aplicadas en el Hotel Allegro Papagayo y otras 15 en el Four Seasons Costa Rica Resorts.

En la segunda etapa de este capítulo, presentaremos los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas a 70 usuarios de servicios médicos en Guanacaste y 30 usuarios de servicios médicos en Santa Ana, parte donde se piensa colocar el pequeño consultorio.

Los usuarios seleccionados, en la provincia de Guanacaste, fueron 30 ejecutivos del Hotel Four Seasons, 15 ejecutivos del Hotel Allegro Papagayo y 25 empresarios de empresas de Liberia, consideramos estas muestras ya que son parte importante de las empresas que generan mayor empleo en la zona guanacasteca y conocen sobre las necesidades de sus colaboradores.

Los usuarios seleccionados, en Santa Ana, fueron 30 ciudadanos, distribuidos en 10 ciudadanos de Laureles, 10 de Guachipelín y 10 de Piedades, consideramos estas muestras como las personas más allegadas al centro del posible consultorio médico que sería en las cercanías de Multiplaza Santa Ana.

Al finalizar este capítulo, con base en las investigaciones y los resultados obtenidos de las entrevistas, llevaremos a cabo un análisis de fortalezas, oportunidad, debilidades y amenazas de Ecodesarrollo.

Al considerar todas estas variables, es posible en el siguiente capítulo, brindar una estrategia de negocio que le permita a Ecodesarrollo Papagayo tomar decisiones de cuales son las mejores opciones para iniciar un servicio médico de calidad y rentabilidad, con un compromiso social y empresarial de primer nivel.

Tamaño de la muestra:

Para la muestra de las entrevistas realizadas a turistas en los sectores del aeropuerto de Liberia, Hotel Allegro Papagayo y Four Seasons, se definió dicha muestra de la siguiente manera:

$$n = \frac{Z^2 [P(1 - P)]}{E^2}$$

Donde,

$$n = \frac{2^2 [0.04(1-0.04)]}{0.05^2}$$
$$n = 61.44$$

A partir de este universo de interés, se opta por definir el tamaño de muestra aproximado a 60 personas entrevistadas de edades diversas.

Con el fin de obtener opiniones y criterios sobre el ofrecimiento de servicios médicos en Guanacaste Costa Rica, se distribuyó la entrevista en 15 en el Hotel Allegro Papagayo, 15 en Four Seasons y 30 en el aeropuerto de Liberia.

Perfil de los participantes:

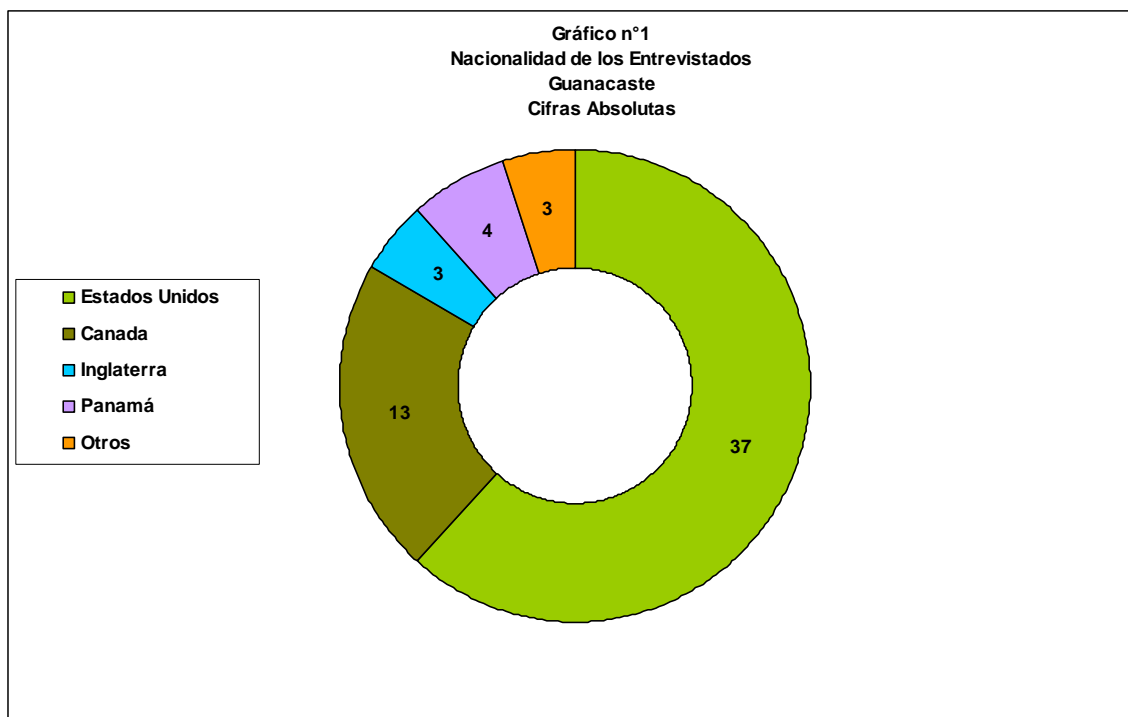
El perfil de las personas que se les aplicará el cuestionario es:

- Turistas interesados en recibir Turismo médico en Costa Rica
- No residentes en Costa Rica.
- Hombres y mujeres mayores a los 10 años, interesadas en tratamiento médico en Costa Rica.

3.1 Resultados de las entrevistas realizadas a turistas en Guanacaste

Las entrevistas aplicadas, elaboradas con el objetivo de lograr conocer las características principales, que le llaman la atención al turista a la hora de acceder a un tratamiento médico fuera de su país de residencia. Esto con el objetivo de lograr determinar cuales son las principales variables a fortalecer para lograr brindar un buen servicio en cuanto al turismo médico.

Los resultados fueron los siguientes:



Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

Al ver los resultados obtenidos en esta entrevista, y ver lo que informa el detalle del ICT sobre la llegada de turistas internacionales a Costa Rica, por medio del aeropuerto Daniel Oduber para el año 2007, encontramos una congruencia evidente.

Llama la atención que a la hora de ser aplicada la entrevista, primero se le indicaba al turista si le parece interesante recibir tratamiento médico en nuestro país, por lo que el 100% de las personas de las personas entrevistadas si se encontraban interesadas en este servicio.

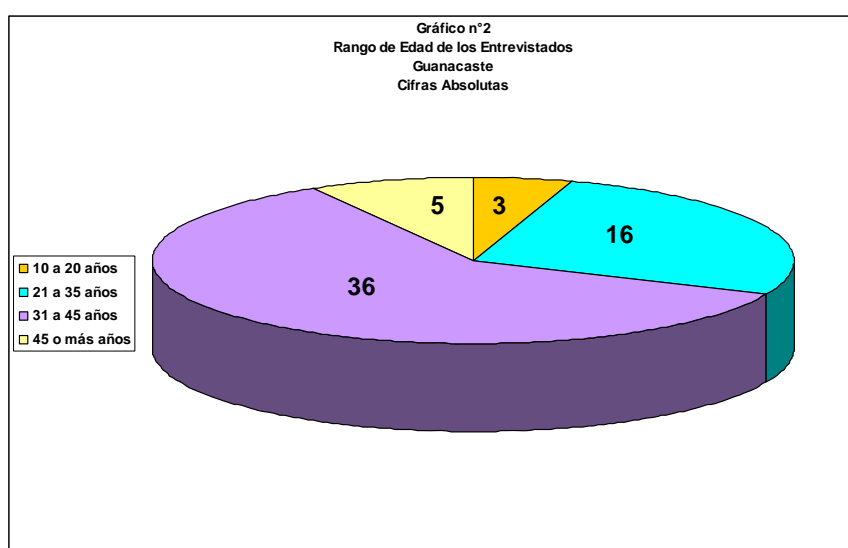
Según el ICT, para el año 2007, los principales turistas que recibimos en Costa Rica eran de los siguientes países:

Estados Unidos: 147.812

Canadá: 31.394

Reino Unido: 7.635

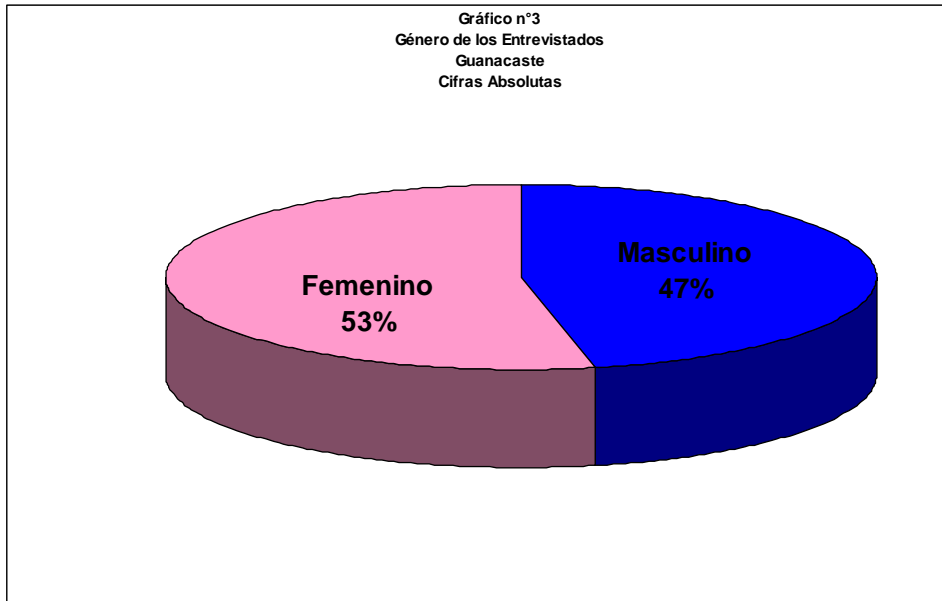
Debido a esto es rescatable observar que la mayoría de turistas que recibimos en nuestro país son estadounidenses y Canadienses, dato que logramos corroborar con la cantidad de entrevistados obtenidos, donde mas del 50% corresponden a estas dos naciones.



Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

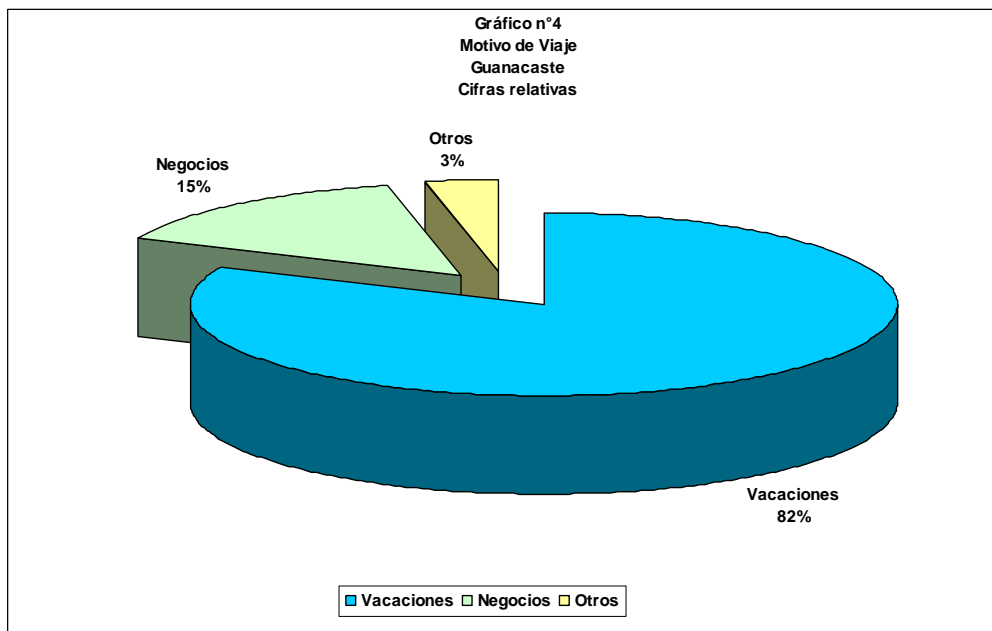
De los resultados obtenidos, un 60% tienen edad entre 31 y 46 años, por lo que sin duda alguna podríamos decir que nos llama la atención, que dentro de este rango se encuentre una gran cantidad de personas anuentes a recibir tratamiento médico fuera de su país, mas adelante observaremos que muchos de ellos tienen una gran afinidad por la cirugías plásticas, lo que nos tiene algún razonamiento a esa edad. De igual manera, podemos observar que dentro del rango de 10 a 20 años y de 46 o más años, la cantidad fue limitada, esto debido a que es probable no

se está en una edad de madurez suficiente para viajar y en otro caso, donde el descanso suele ser mejor que viajar.



Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

En otros de los resultados generales que obtuvimos, rescatamos que dentro de la muestra evaluada, un 53% de los entrevistados eran mujeres y un 47% varones, observando una pequeña balanza hacia el género femenino, el cual suele acudir más a tratamientos como cirugías plásticas, implantes, entre otras.



Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

Tal y como podemos observar en esta gráfica, el principal motivo de viaje de los entrevistados es vacacionar, en segundo plano tenemos los negocios, importante indicar que en el caso de los negocios, el 100% correspondía a hombres.

Esta gráfica al igual que la primera, nos permite establecer congruencia con los datos dados por el ICT en el Informe de encuestas de turismo 2007, donde se indica que las principales motivos de viajes de los turistas son: las vacaciones, ocio, recreo, placer y los negocios o motivos personales, estando por ahí también un importante porcentaje sobre visita de familiares. Dentro de poco, esperamos que otra de las razones de viaje sea la asistencia médica a hospitales costarricenses.

Cuadro n° 1
¿Qué servicios médicos le llamaría la atención recibir en Costa Rica?
 Cifras abosultas y relativas

RESPUESTA	TOTAL	PROMEDIO
Cirugía plástica y cosmética	30	50%
Odontología	25	42%
Oftalmología	10	17%
Medicina Preventiva	35	58%
Ortopedia	5	8%
Bariátrica	5	8%
Otros	2	3%
TOTAL ENTREVISTADOS	60	

Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

De acuerdo con los resultados de respuesta múltiple obtenidos en la entrevista, un 50% de los entrevistados considera que la cirugía plástica y cosmética, es uno de los principales servicios médicos a recibir mas importantes junto a la medicina preventiva que en total 35 personas consideraron de gran interés.

Según este cuadro, podríamos concluir que las principales áreas a las que los turistas podrían interesarse son, la cirugía plástica, la odontología, oftalmología y máxime la medicina preventiva. Sin duda alguna este resultado, nos permitirá a la hora de hacer una propuesta de negocio, determinar en que áreas médicas, la compañía puede enfocar mayores esfuerzos y de esta manera lograr cuantiosos réditos.

Cuadro n° 2
¿Por cuales de las siguientes razones, escogerías a Costa Rica como destino de Turismo Médico?

Cifras abosultas y relativas

RESPUESTA	TOTAL	PROMEDIO
Infraestructura de servicios médicos	60	100%
Calidad y especialidad de profesionales	60	100%
Cercanía	45	75%
Proceso de calidad Hospitalaria	30	50%
Estabilidad Política	5	8%
Infraestructura Turistica	50	83%
Costos	55	92%
Destino de Moda	4	7%
TOTAL ENTREVISTADOS	60	

Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

En este cuadro N°2, podemos observar que todos los entrevistados concuerdan con que las principales razones por las que escogerían a Costa Rica como destino de turismo médico son la buena infraestructura de servicios médicos con que cuenta el país por experiencias previas, así como la calidad y especialidad de profesionales con los que cuenta el país, que en el caso de los entrevistados comentaron que es de gran fama, las virtudes con las que cuentan los médicos de Costa Rica.

De igual manera, un 83% escogería el país como destino de turismo médico por la buena infraestructura turística con que cuenta, ya que a la vez puede aprovechar para disfrutar de unas vacaciones dependiendo del tratamiento que se llevara a cabo, en el caso de Ecodesarrollo Papagayo, este es uno de los puntos más fuertes con los que cuenta, ya que su infraestructura turística es envidiable, no solo por gran parte de este país, sino de Latinoamérica.

Por otra parte, otro de las principales razones que pudimos rescatar, es el tema de los costos, ya sea en el pleno tratamiento así como por la cercanía del país.

En el caso de los costos, según investigaciones realizadas, pudimos establecer algunos precios que se cobran en otras partes del mundo y los que se cobran acá en Costa Rica, observe las siguientes comparaciones:

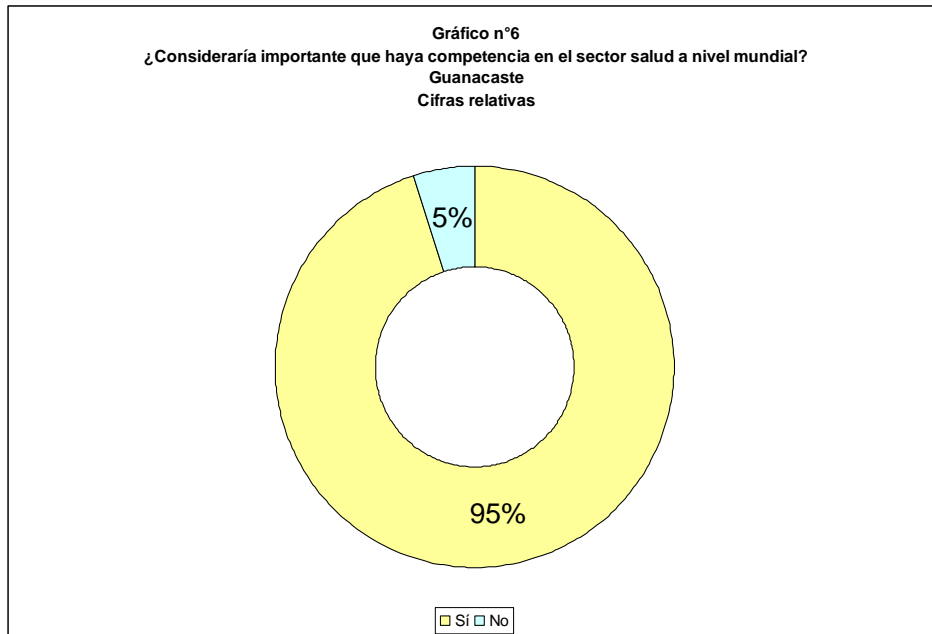
PROCEDIMIENTOS CARDIACOS	COSTO A PACIENTES TÍPICOS EEUU/CANADA	MEDSOLUTION INDIA	MED SOLUTION FRANCIA	HOSPITAL C. BIBLICA COSTA RICA
Heart Bypass (CAGB)	\$100,000.00	\$7,000.00	\$33,100.00	\$25,000.00
Coronary Angioplasty	\$35,000.00	\$3,700.00	\$18,400.00	\$15,000.00
Coronary Angiography	\$6,000.00	\$950.00	\$8,100.00	\$6,000.00
PROCEDIMIENTOS ORTOPÉDICOS	COSTO A PACIENTES TÍPICOS EEUU/CANADA	MEDSOLUTION INDIA	MED SOLUTION FRANCIA	HOSPITAL C. BIBLICA COSTA RICA
Hip replacement	\$40,000.00	\$5,800.00	\$15,000.00	\$10,000.00
Total Knee replacement (Single)	\$35,000.00	\$6,700.00	\$17,000.00	\$9,500.00
Partial Knee replacement (Single)	\$20,000.00	\$6,100.00	\$17,000.00	\$6,000.00
PROCEDIMIENTOS GÁSTRICOS	COSTO A PACIENTES TÍPICOS EEUU/CANADA	MEDSOLUTION INDIA	MED SOLUTION FRANCIA	HOSPITAL C. BIBLICA COSTA RICA
Laparoscopic Gastric Bypass	\$30,000.00	\$16,500.00	N/A	\$10,925.00
Laparoscopic Gastric Banding	\$30,000.00	\$16,500.00	N/A	\$4,870.00
PROCED. PLÁSTICOS Y COSMÉTICOS	COSTO A PACIENTES TÍPICOS EEUU/CANADA	MEDSOLUTION INDIA	MED SOLUTION FRANCIA	HOSPITAL C. BIBLICA COSTA RICA
Breast Augmentation	\$5,000.00	\$2,500.00	\$9,600.00	\$4,470.00
Breast Lift	\$9,000.00	\$3,000.00	\$7,000.00	\$6,100.00
Breast Reduction	\$4,000.00	\$2,100.00	\$10,000.00	\$5,190.00
Cleft lip / Palate repair	\$20,000.00	\$2,500.00	N/A	\$4,000.00
Face Lift	\$8,500.00	\$2,500.00	\$12,300.00	\$5,610.00
Liposuction	\$7,000.00	\$1,750.00	\$7,900.00	\$4,500.00
Nose job (rhinoplasty)	\$4,200.00	\$2,250.00	\$7,000.00	\$7,820.00
Tummy tuck (abdominoplasty)	\$6,400.00	\$2,500.00	\$7,900.00	\$6,460.00

Imagen #12: Comparativos de Precios / Fuente: Elaborado por el Ministerio de Producción de Costa Rica (2007-2008)

En la presente tabla, se puede observar algunos de los distintos costos, que tienen diversos tratamientos médicos, llama la atención observar que en la India los costos son los más bajos, es por esto que la India es de los países líderes en Turismo médico a nivel mundial.

De acuerdo a esta tabla, con montos dados por la Clínica Bíblica de Costa Rica, los precios son de los más bajos a nivel mundial, considerando; a su vez, que el país cuenta con grandes profesionales en el área médica, es por ello que sin duda alguna es uno de los destinos más sonados para turismo médico.

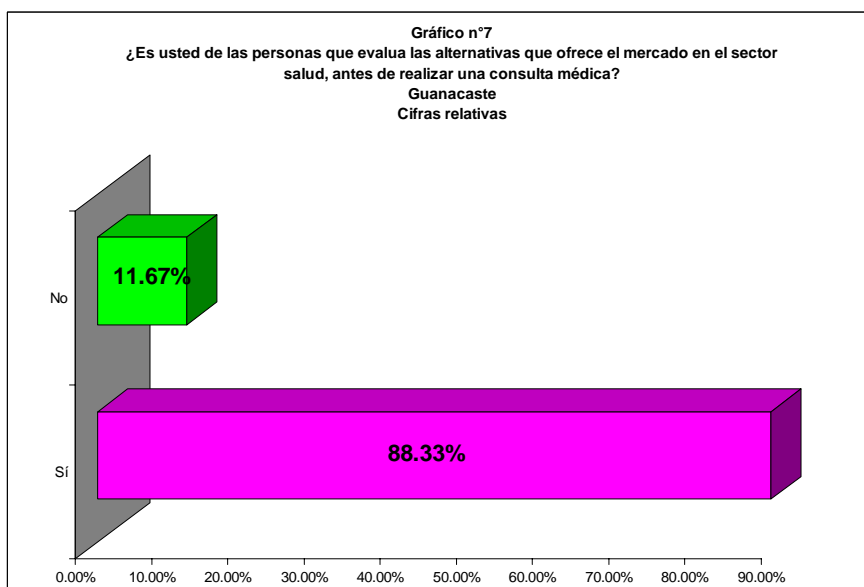
De acuerdo con los resultados de la entrevista, el costo es uno de los más importantes, lo que sin duda alguna es una de las ventajas competitivas de nuestro país, esto junto con la cercanía le provee a muchos de los turistas una mayor inclinación hacia recibir servicios médicos en este país.



Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

Un 95% de los entrevistados está de acuerdo en la importancia de incentivar la competencia a nivel mundial en el sector de turismo médico, con el fin de tener mayores opciones por escoger, definiendo cual sería su mejor opción para recibir servicios médicos.

La importancia de este gráfico es poder definir la perspectiva de los entrevistados ante una eventual demanda de servicios médicos a nivel mundial, y establecer la importancia de tener una buena imagen a nivel de país y sector de salud.



Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

Según el gráfico 7, podemos observar que un 88% de los entrevistados evalúan las opciones a tomar, con el fin de lograr obtener mayores beneficios. Es por esto, que sin duda alguna, las empresas nacionales y en especial Ecodesarrollo Papagayo, si desea brindar servicio médico a extranjeros debe ofrecer grande ventajas a los usuarios meta, esto con e fin de lograr obtener la atención de los turistas que deseen obtener estos servicios fueras de sus limites.

Como conclusión sobre este gráfico, es indispensable mencionar que cualquier empresa que desea brindar servicio de turismo médico, debe ofrecer un servicio de alta calidad y, a su vez, valores anexos que le permitan a los usuarios inclinarse por venir a Costa Rica, es por ello que es de gran importancia poseer una infraestructura turística y de servicios médicos de primer nivel, para ello es importante que las partes involucradas en este servicio velen por dar una buena imagen de los servicios prestados dentro del país.

¿Qué otros destinos turísticos médicos conoce ?
Cifras abosultas y relativas

RESPUESTA	TOTAL	PROMEDIO
India	55	92%
Suiza	2	3%
Argentina	33	55%
Tailandia	48	80%
Rumania	15	25%
Hungría	12	20%
TOTAL ENTREVISTADOS	60	

Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

De acuerdo a la información recabada de las entrevistas, no es nada extraño ver que la India es el principal destino turístico médico más reconocido por los entrevistados, esto debido a sus bajos costos y buenos trabajos desempeñados en ese país. En segundo lugar se encuentra Tailandia, país que se caracteriza por ser especialistas en cirugías plásticas y dentales.

En tercer plano, se encuentra Argentina, país reconocido por sus grandes labores en cirugía estética a extranjeros. Como resultado y conclusión de estos resultados obtenidos es importante mencionar que los entrevistados conocían sobre estos destinos por algunos familiares y amigos que ya antes habían sido tratados en estos países.

Ecodesarrollo Papagayo, debe prestar gran atención a estos competidores, ya que sin duda alguna forma parte de una lista que tiene gran impacto hoy en día en esta industria médica.

De acuerdo a las investigaciones realizadas en el presente trabajo, identificamos algunos de los principales autores a nivel global del turismo médico, que son:

La India (tratamientos cardíacos, cirugías de médula, plásticas y odontología. Es el líder global).

Suiza (rejuvenecimiento).

Rumania (cirugía estética).

Argentina (cirugía estética).

Hungría (tratamientos dentales).

Emiratos Árabes (Dubai Healthcare City: en 2010 se abrirá el mayor centro médico internacional).

Túnez (70 clínicas, 8.500 médicos).

Tailandia (cirugía plástica y dental).

Colombia (apunta a los 25 millones de latinos que viven en Estados Unidos, cuenta con una amplia oferta de procedimientos).

Brasil (orientado a procedimientos estéticos y dentales).

Cuba (orientado a procedimientos ortopédicos, hematológicos y otros).

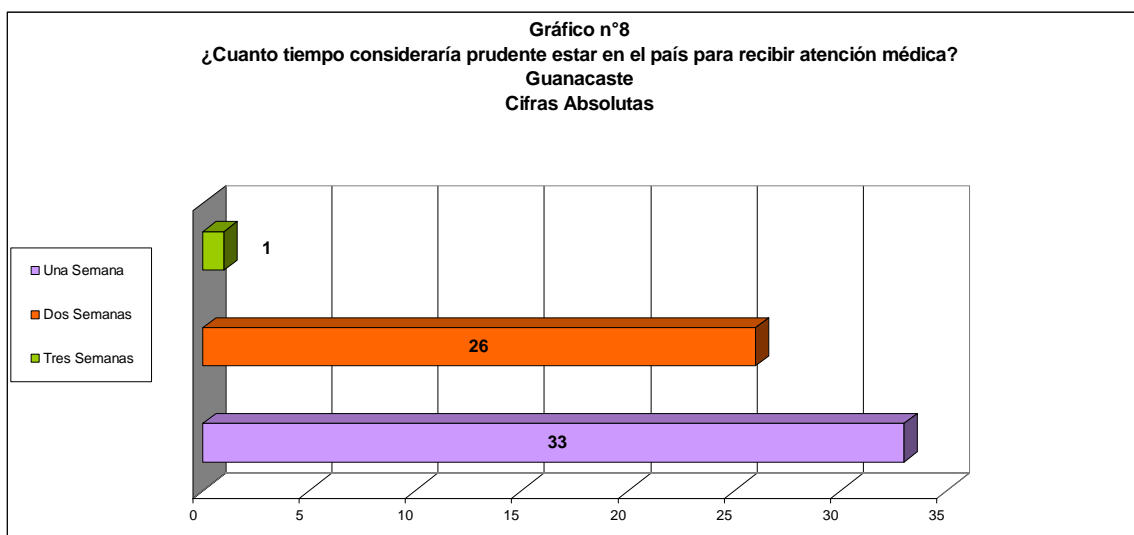
El Salvador (orientado a procedimientos estéticos).

Perú (orientado a procedimientos estéticos).

Bolivia (orientado a procedimientos estéticos).

Pese a todos estos países que están brindando estos diversos servicios, la demanda de estos es mayor cada día, y es por esto que esta industria de turismo médico es tan amplia y por algo reconocida como mina de oro por el gobierno costarricense.

La competencia es dura; pero Costa Rica tiene todos los ingredientes perfectos para luchar por un cupo de renombre en el turismo médico y permitirle a la economía nacional crecer, al obtener grandes ingresos para los años venideros en este sector, igualmente, es una opción única para evitar que se de un gran impacto sobre el turismo en nuestro país, pese a la crisis que afronta el mundo contemporáneo.



Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

Según los resultados de la gráfica 8, un total de 33 personas piensan que el tiempo prudente para tomar atención médica en el país es 3 semanas, explicando la gran mayoría que sería lo más prudente, para evitar problemas de mejoramiento a la hora de ser tratados. Un total de 26 personas considera prudente 2 semanas para ser intervenidos a nivel médico, aludiendo al mismo factor de las personas que dijeron 3 semanas ser lo más recomendable. De acuerdo a estos resultados y a los comentarios recibidos, a la mayoría de entrevistados les parece que es una realidad que a la vez que recibe el servicio médico deben ser hospedados y así poder disfrutar de unas vacaciones al mismo tiempo, dependiendo del servicio médico recibido.

Como conclusión a este gráfico, podemos decir que Ecodesarrollo Papagayo, cuenta con una ventaja sobre los posibles competidores que pueda tener en Guanacaste, y esta es el contar con un complejo turístico de primer nivel, donde los posibles clientes puedan contar con buen hospedaje, atracción playera, campos de golf, transporte privado, privacidad y relajamiento total, en un ambiente natural.

Cuadro n° 4

¿Cuales de las siguientes variables considera debe fortalecer Costa Rica para brindar un servicio médico de alta calidad a extranjeros?

Cifras abosultas y relativas

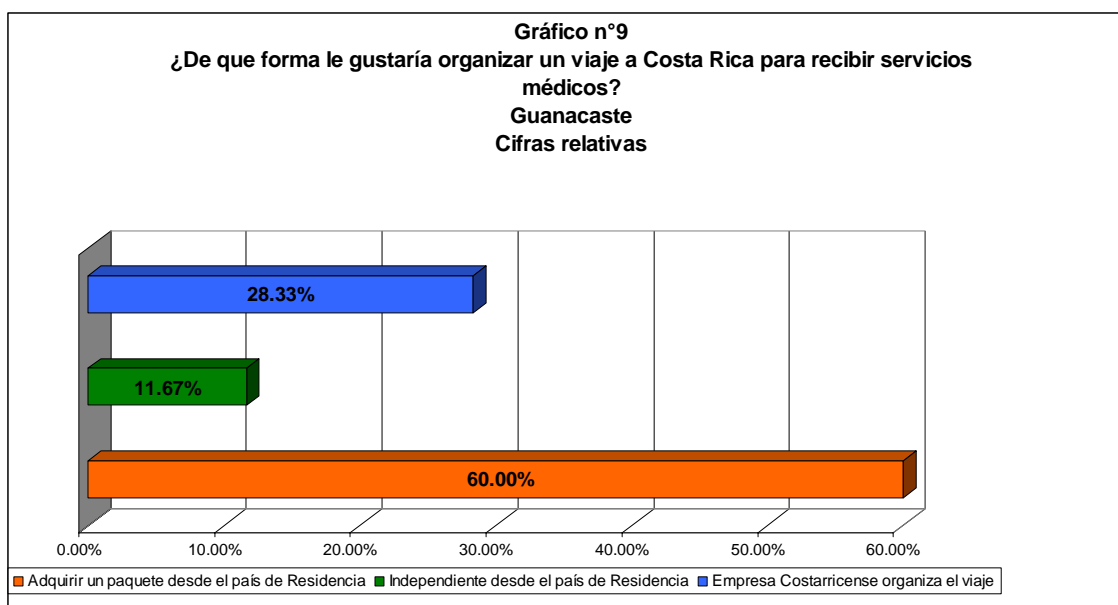
RESPUESTA	TOTAL	PROMEDIO
Red de Servicios Médicos	10	17%
Posicionamiento de imagen del país	60	100%
Mejora de diversos Idiomas	60	100%
Seguridad Social	20	33%
Competencia Internacional	50	83%
Cobertura de Seguros Internacionales	60	100%
TOTAL ENTREVISTADOS	60	

Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

De acuerdo con un listado de opciones dadas por expertos en turismo médico del Hospital Cima y Clínica Bíblica, sobre puntos claves para brindar mejores servicios médicos a extranjeros, los entrevistados determinaron que las variables de posicionamiento de imagen del país, mejora de diversos idiomas (inglés, francés, italiano, entre otros) y la cobertura de seguros internacionales son los principales pilares que el país debe fortalecer para lograr brindar un servicio de calidad a extranjeros.

El incrementar competitividad internacional en el turismo médico y meterse de lleno en la industria de este tipo, es también uno de los puntos importantes de los entrevistados, indicando uno de ellos que si Costa Rica se determina a competir, recibiría grandes ganancias, debido a la calidad de los servicios que ya a nivel mundial son conocidos por los trabajos ya realizados y por el nivel de profesionalismo que puede presumir, tienen el país en el área médica.

Uno de los puntos a rescatar y que merece comentario, es la variable de poder establecer cobertura de seguros internacionales. Esto provocaría un gran camino a muchos de los clientes extranjeros a inclinarse por seleccionar el servicio costarricense. Sin embargo, para que esto ocurra, ya sea Ecodesarrollo como los distintos entes que brinden el mismo servicio, es indispensable contar con alianzas estratégicas con empresas de seguros de otros países, de forma que se pueda coordinar trabajos desde el país costarricense y el país de procedencia de los clientes. De igual manera, debemos indicar que esto le daría una gran oportunidad a las empresas costarricenses de entablar relaciones con otros países que le provean mayor número de casos para ser atendidos.



Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

Al final, para determinar como sería bueno traer a los pacientes de servicios médicos al país, se pregunto, como les gustaría organizar su viaje a Costa Rica para recibir la atención médica necesaria, observamos que un 60% de los entrevistados considera mejor recibir un paquete desde su país de residencia, por mayor comodidad así como por más seguridad de saber como serán las cosas al llegar al país donde recibirán el servicio. Este resultado nos permite prever que sin duda alguna el tener relaciones con países de los cuales recibimos mayores turistas es necesario, alguno de estos países serían Estados Unidos, Canadá, Argentina, Reino Unido, entre otros.

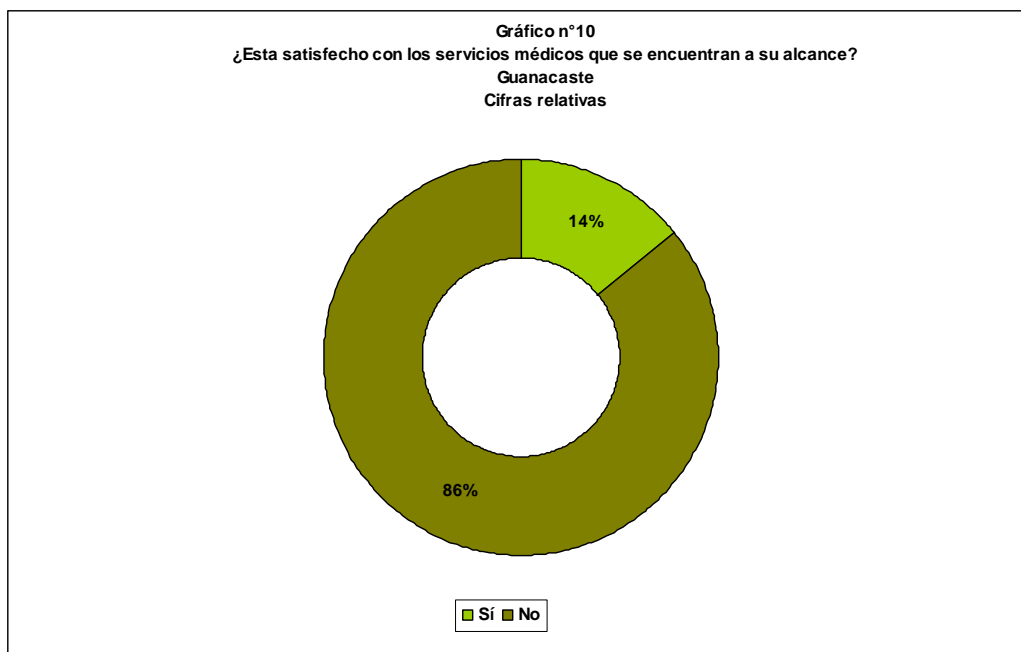
Un 28% de los entrevistados consideraron que es mejor que una empresa costarricense organice el viaje, mostrándonos este resultado también la importancia del trabajo que deben hacer las empresas aquí en Costa Rica, contactando interesados en recibir servicios médicos en el país, así como toda la logística del viaje, trato, hospedaje, fechas de atención médica, reposo, entre otras cosas. Permitiéndole al cliente contar con una tranquilidad de que todo va a salir bien, y que ellos pasaran una instancia grata en el país y con la seguridad de que su paso por el país será una agradable experiencia.

Sin embargo, es necesario observar que un 12% de los entrevistados, considera que el valerse por sí mismos, sigue siendo una mejor opción, muchas personas prefieren coordinar su propio viaje, y una vez aquí, recibir el tratamiento médico, la gran mayoría refiriéndose al tema de costo, como el principal factor.

3.2 Resultados de las entrevistas realizadas en Guanacaste a empresarios turísticos de la zona

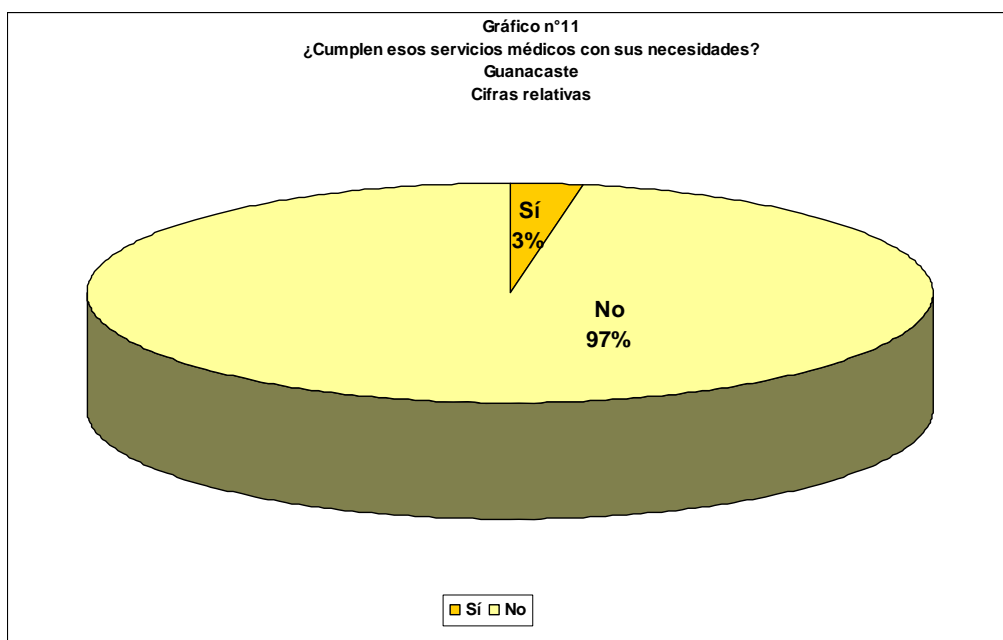
Como complemento a los resultados obtenidos en las encuestas a extranjeros que vendrían a ser el mercado meta en el proyecto a desarrollar en Guanacaste, se realizaron entrevistas a empresarios de la zona, que tienen relación directa con empresas turísticas de la región, esto con el objetivo de identificar algunas características propias de los usuarios del turismo médico, costumbres, tiempos de estadía, entre otras características. Las entrevistas fueron aplicadas desde dos enfoques importantes, el primer enfoque basándonos en la situación actual de los servicios de salud proporcionados en Guanacaste. El segundo enfoque, conociendo las perspectivas de los usuarios con respecto a un mejoramiento en la competencia de la zona, así como conocer sus criterios ante un eventual turismo médico, de forma que beneficie asumir menores costos a los usuarios a nivel nacional.

Los resultados fueron los siguientes:



Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

De acuerdo a este primer resultado, podemos observar que un 86% de los usuarios de servicios médicos en la zona guanacaste, no están contentos con los servicios médicos que se encuentran a su alcance en la zona guanacasteca, mientras que un 14% sí lo esta. Podemos agregar a esto que la mayoría de comentarios recibidos por parte de los entrevistados fue que los servicios de salud de la zona, están muy mal, la demanda es muy alta y la respuesta a la misma es muy baja y de mala calidad. Según investigaciones, la mayoría de los guanacastecos visitan los hospitales La Anexión de Nicoya y el Enrique Baltodano de Liberia. De igual manera a partir de este resultado, podemos concluir el porqué tanto Cima como Clínica Bíblica, están tan interesados en llegar a Guanacaste a brindar sus servicios.



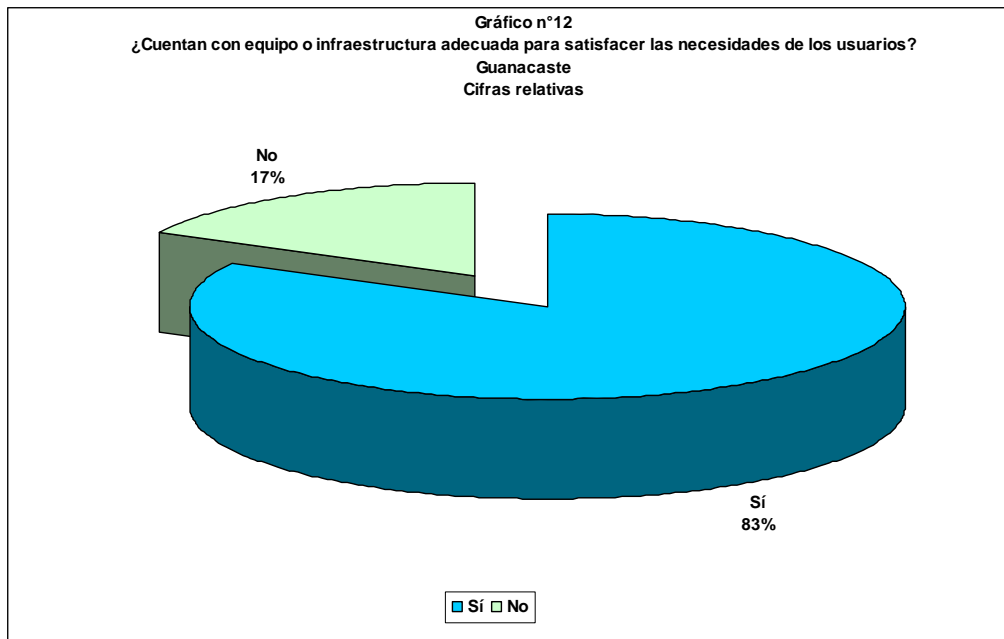
Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

Con relación al gráfico anterior, llama la atención que los entrevistados no están satisfechos con los servicios prestados por los centros médicos que suelen visitar, un 97% de los entrevistados dice no estar satisfecho con los servicios médicos recibidos. Esto, a su vez, por la tardanza en lo que respecta a las citas y también por lo mal que son atendidos.

Un 3% de los entrevistados corresponde a dos Gerentes del Hotel Four Seasons que al parecer están satisfechos con el servicio que les brinda el Hospital Clínica Madre Teresa.

Estos resultados, nos permite observar que es una zona de gran demanda y, a su vez exigente, que si es bien aprovechada la información podemos ir definiendo un perfil del como debemos trabajar para mejorar el servicio satisfaciendo a los usuarios.

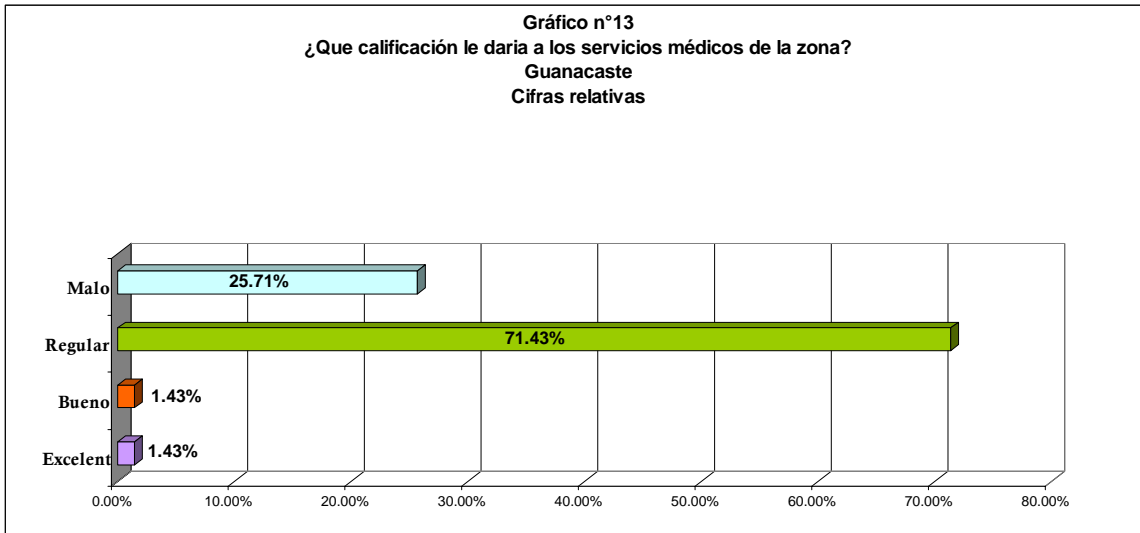
Es importante destacar que la mayoría de comentarios de los entrevistados se debe a un mal trato de los encargados de brindarles el servicio, siendo muchas veces acelerados por atender, esto debido a la gran demanda de la zona. Curioso recalcar, que hasta en las consultas privadas ocurre esto, ya que se dice que también están bastante llenas de trabajo.



Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

Según podemos observar en el gráfico 12, se indica que un 83% de los centros médicos de la zona cuenta con un equipo e infraestructura adecuado para brindar de mejor manera sus servicios, esto nos muestra que sin duda alguna, parece ser que el problema en la provincia recae sobre su trato a los usuarios, y esto proviene de la presión, que tienen los profesionales que brindan el servicio ante una mayor demanda. Sin embargo, es de considerar que esto no da motivos para que no se brinde un buen servicio, muchos de los entrevistados comentaron que algunas veces hasta es mejor venir a la Capital a recibir algún tratamiento médico, porque es más accesible.

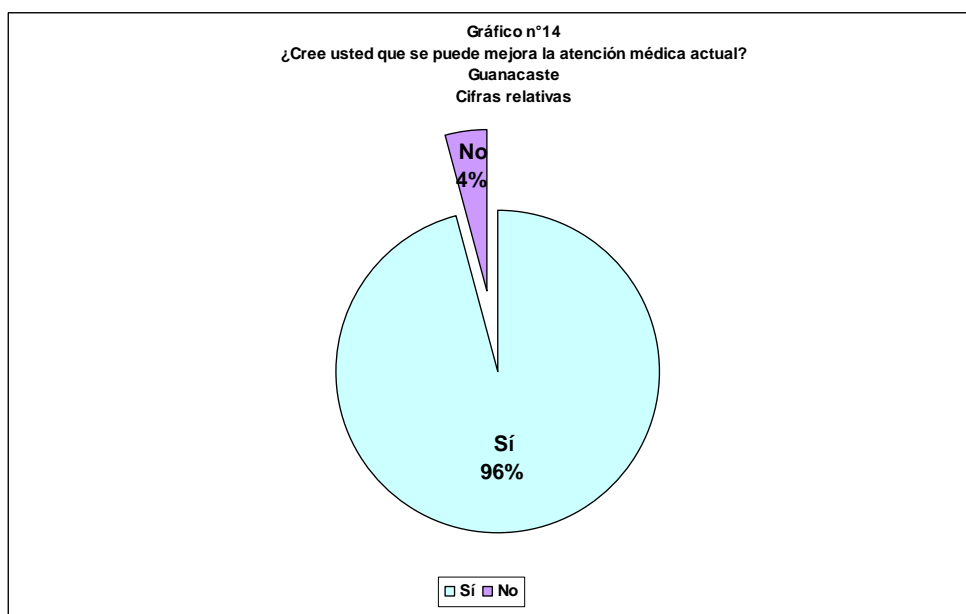
Es importante definir como variable determinante a la hora de tomar una decisión, saber que se debe contar con equipo de alta calidad así como buenas instalaciones para lograr brindar un buen servicio, eso sí, todo esto aliado con un buen trato al consumidor.



Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

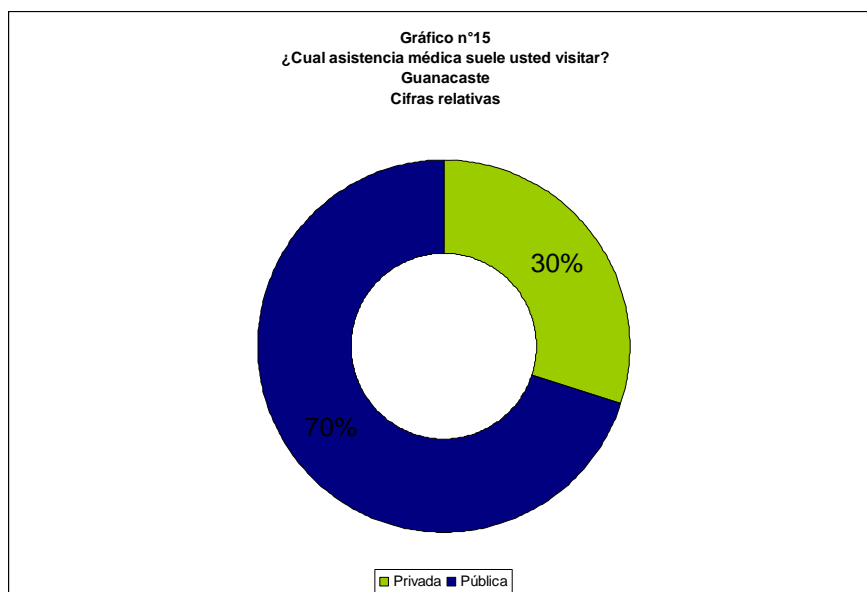
Del total de respuestas recibidas a la pregunta ¿Que calificación le daría a los servicios médicos de la zona?, un 71% considera que es regular, esto mostrando su disconformidad al servicio recibido, un 26% es mas tajante y dice ser del todo malo. Este resultado sin duda alguna habrá las puertas a empresas que quieran diseñar un plan de negocio en salud grande, determinando que hay una necesidad que los actuales servicios médicos no pueden cubrir.

Este resultado sólo viene a ilustrarnos la realidad vista en las respuestas anteriores, solo que en este caso determinamos importante darle un rango de medición a los servicios que han recibido nuestro entrevistados.



Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

En la gráfica 14, podemos identificar que la mayoría de los entrevistados consideran que sí se puede mejorar la atención actual, dentro de los comentarios mas destacados se puede mencionar uno que llama mucho la atención, fue dado por Allan González del departamento financiero del Hotel Four Seasons que comenta que la forma en la que se puede mejorar el servicio en el campo de la salud, es ingresando más empresas a la provincia que brinden estos servicios, ya que provocarían un desahogo tanto en los hospitales y clínicas públicas como en las privadas. Según Allan, el problema actual recae en la poca capacidad de atender a tanto usuario.



Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

Se considero importante definir cuánto porcentaje de los entrevistados visitaba la atención médica privada y cuántos el sector público, con ello lograríamos identificar con que frecuencia suelen visitar la muestra el sector privado, que sería el sector de Ecodesarrollo.

De los resultados obtenidos, un 70% visita el sector público y un 30% el sector privado, pese a que el resultado no brinda un panorama favorable a la atención privada, si se logro identificar que los entrevistados estarían anuentes a visitar una clínica o hospital privado, siempre y cuando tuviera una buena referencia, con respecto a la capacidad de respuesta, precios accesibles y buen trato, así como diversidad de consultas médicas.

Como pregunta complementaria, quisimos conocer la competencia y preguntamos que centros médicos suele visitar, dentro de los cuales se nos indicaron los siguientes:

Cuadro n° 5
¿Qué centros médicos suele visitar?
Cifras abosultas y relativas

RESPUESTA	TOTAL	PROMEDIO
Clinica Virgen de los Angeles	3	4%
Clinica 25 de Julio	5	7%
Hospital Clinica Madre Teresa	10	14%
Clinica Farmacia Nicoyana	2	3%
Clinica San Rafael de Arcángel	1	1%
Hospital La Anexión de Nicoya	19	27%
Hospital Enrique Baltodano de Liberia	30	43%
TOTAL GENERAL	70	100%

Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

En la información recopilada, podemos identificar que el Hospital mas frecuentado es el Enrique Baltodano en Liberia del sector público, por otra parte llama la atención identificar al Hospital Clínica Madre Teresa del sector privado, este hospital también se encuentra en Liberia, donde al parecer se da un buen servicio.

Pero, la pregunta, no quedo ahí, quisimos saber cuales de estos centros médicos estaban posicionados en la cabeza de los entrevistados y logramos determinar el siguiente resultado:

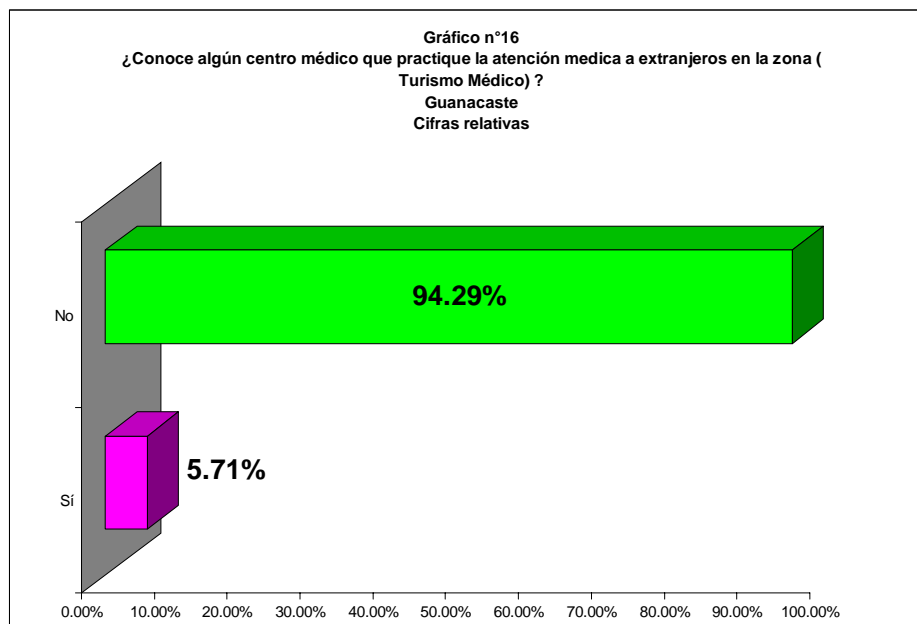
Cuadro n° 6
¿Cuales centros médicos de la zona conoce?
Cifras abosultas y relativas

RESPUESTA	TOTAL	PROMEDIO
Clinica Virgen de los Angeles	18	26%
Clinica 25 de Julio	12	17%
Hospital Clinica Madre Teresa	45	64%
Clinica Farmacia Nicoyana	5	7%
Clinica San Rafael de Arcángel	3	4%
Hospital La Anexión de Nicoya	61	87%
Hospital Enrique Baltodano de Liberia	65	93%
TOTAL ENTREVISTADOS	70	

Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

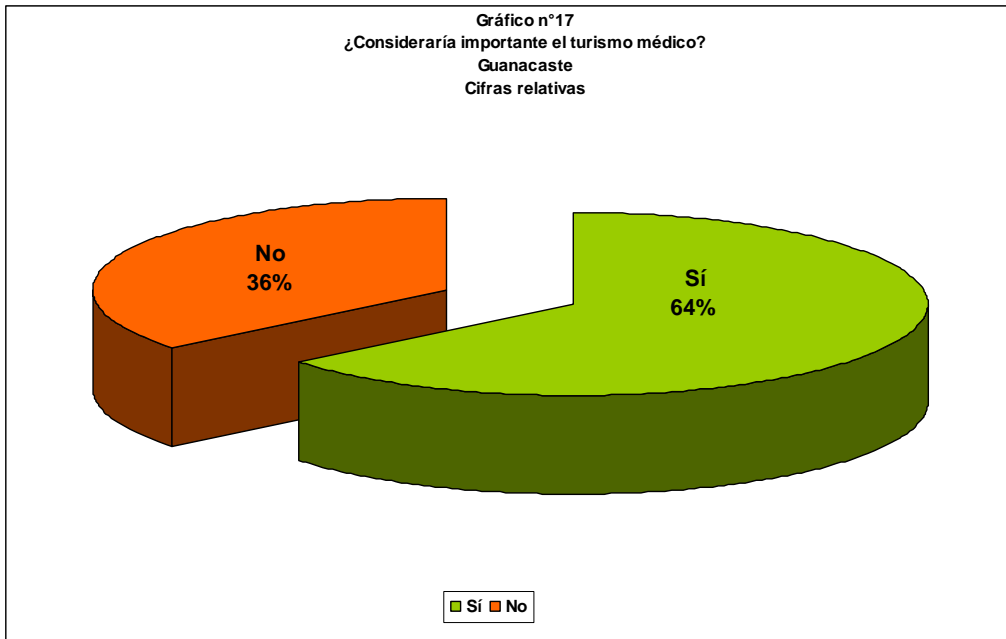
Según el cuadro 6, podemos ver que los centros médicos más reconocidos por los entrevistados son los dos públicos, algo de esperar, sin embargo se define claro, que de los centros médicos privados el Hospital Clínica Madre Teresa, es el más recordado. Preguntamos a muchos de los entrevistados si la Clínica Madre Teresa tenía algunas cualidades especiales, y se nos indico en

reiteradas ocasiones que el que tanta gente la reconozca, se debe a que queda en Liberia, ciudad que se ha convertido en el centro de atracción de la provincia Guanacasteca, esto debido a su tan gran auge en los últimos años, asimismo se nos indicó que es una de las clínicas mas referidas en la provincia junto a la Clínica Virgen de los Ángeles.



Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

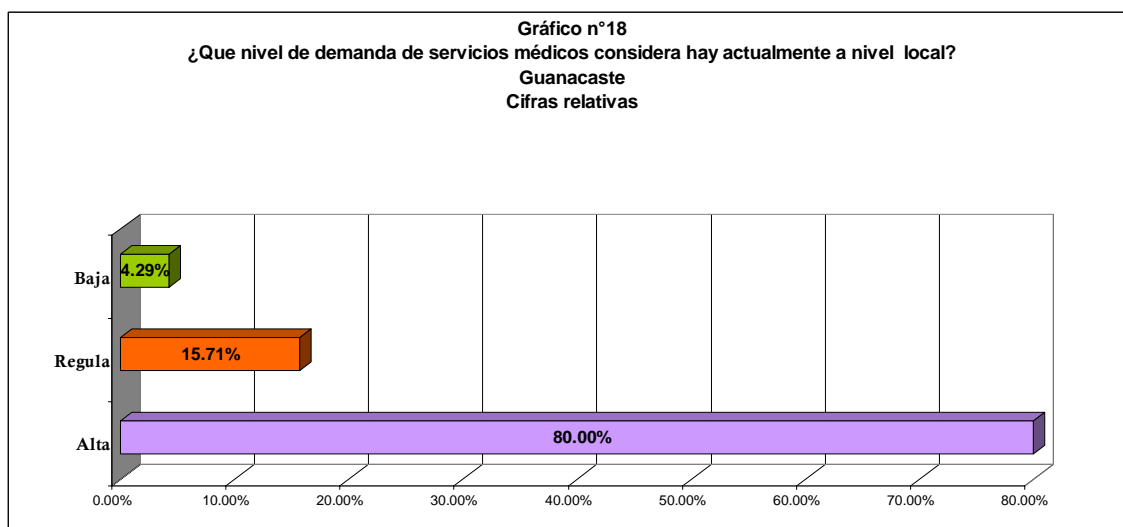
Quisimos averiguar si alguno de los entrevistados conocía casos de la práctica de turismo médico en la zona de Guanacaste, según los resultados de 70 entrevistados, 4 indicaron que sí, y las clínicas indicadas fueron la Madre Teresa y la Virgen de los Ángeles, llamamos a ambas clínicas y se nos indicó que sí atendía a extranjeros que venían a tratarse su salud a Costa Rica, pero que en sí la logística de turismo médico que radica en hospedaje y cuidado médico no era al 100%. Resultado que nos muestra que aún no se ha explotado esta mina de oro como la llaman los gobernadores del país, hoy en día.



Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

Adjunto, preguntamos si consideraban de gran importancia el turismo médico en la zona guanacasteca, en este caso, pudimos identificar que un 64% de los entrevistados esta de acuerdo en que es una buena oportunidad para atraer turismo y ayudar a la economía nacional. El 36% que dijo que no, fue claro en decir que si en este momento no pueden ni con la demanda local, ni pensar en la demanda extranjera, la cual era bastante, puesto que en las costas y zonas hoteleras, muchos turistas se muestran interesados en consumir atención médica en el país.

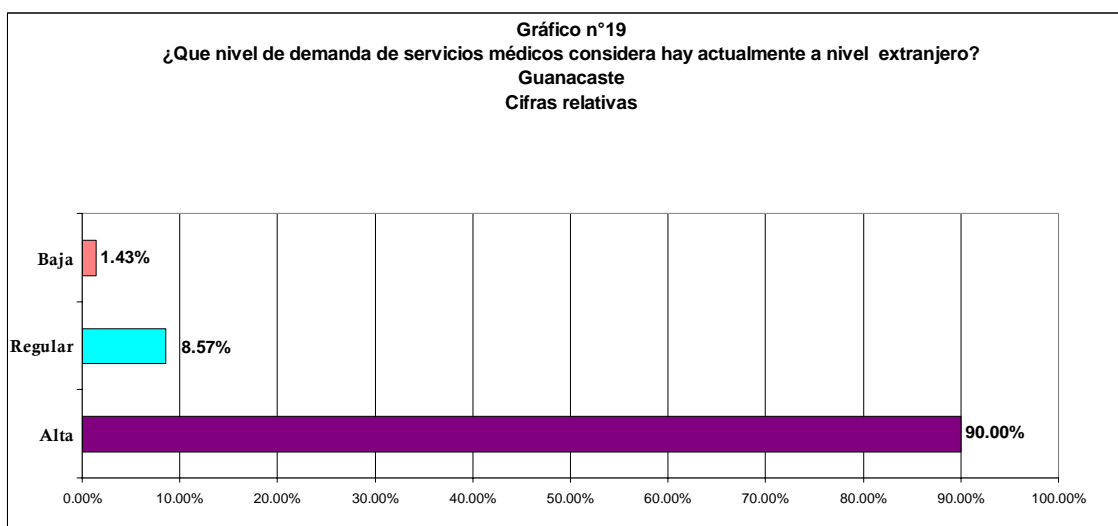
Debemos concluir a nivel de análisis que el punto de turismo médico, sería sin duda alguna, una oportunidad única para Ecodesarrollo Papagayo que cuenta con infraestructura y facilidades que quizás otros centros médicos no podría obtener.



Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

En la gráfica 18, logramos extraer la estimación que tenían los entrevistados en cuanto a la demanda de la ciudadanía local con respecto al uso de servicios médicos, el 80% de los entrevistados dijo que era alta, resultado que no llama mucho la atención ya que era de esperar, sin embargo si nos llama la atención el 4% que indica que es baja, se les preguntó porque pensaban que era baja, y nos contestaron que los guanacastecos no son dados a visitar mucho los hospitales, que realmente el problema, que se daba en la región era más por el mal servicio que brindaban los centros médicos.

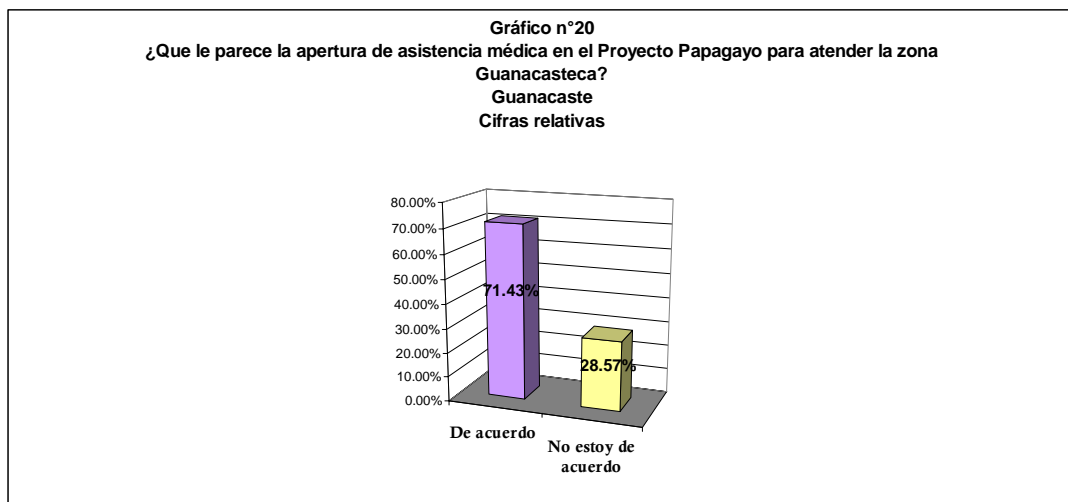
Según los resultados obtenidos, podemos definir que sí hay una alta demanda local, lo que provoca en la actualidad una saturación de servicio para atender a todos los usuarios, y esto esté afectando a algunos centros y la atención no es la más buena posible.



Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

Para complementar la pregunta anterior, consultamos si consideraban que la demanda de extranjeros a servicios médicos en Guanacaste era alta, regular o baja. Ante esta pregunta nos sorprendieron las respuestas. Primero que nada recordemos que parte de nuestros entrevistados eran ejecutivos de los Hoteles Four Seasons y Allegro Papagayo, personas que están en constante rose con turistas.

De acuerdo con los resultados obtenidos, ellos perciben que la demanda es alta, y que lo mejor para empresas como Cima, Clínica Bíblica y otras que están por llegar a la zona, es que esta demanda de momento no es cubierta por los actuales servicios de salud de la zona. Por lo que agregan sería una enorme oportunidad para las empresas que ingresen en la industria de la salud en Guanacaste.

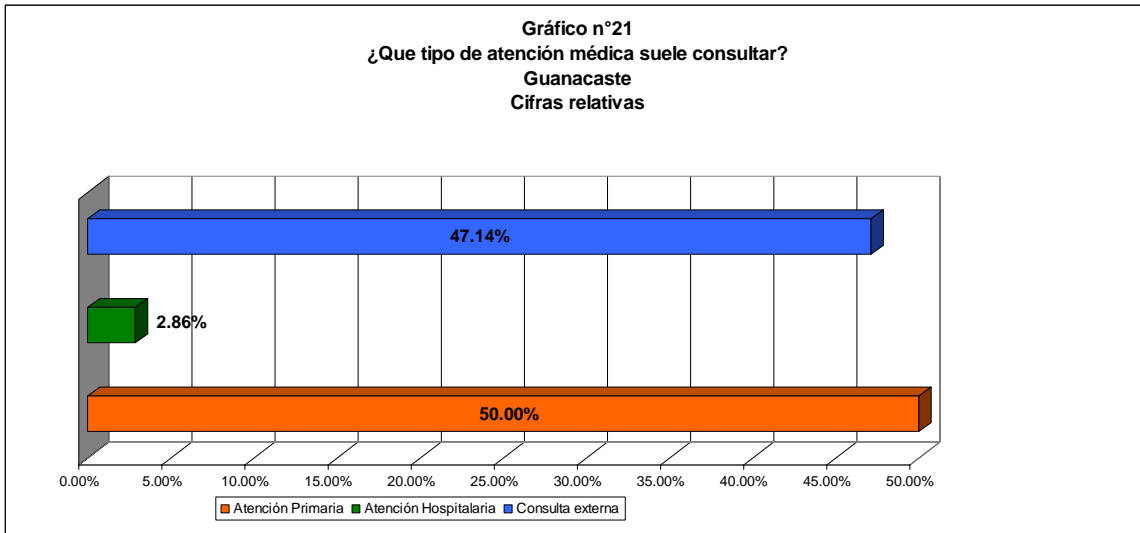


Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

Para ir finalizando la entrevista, quisimos saber si consideraban atractivo una apertura de asistencia médica en el Proyecto Polo Turístico de Papagayo para atender a la demanda extranjera y local de la zona Guanacasteca.

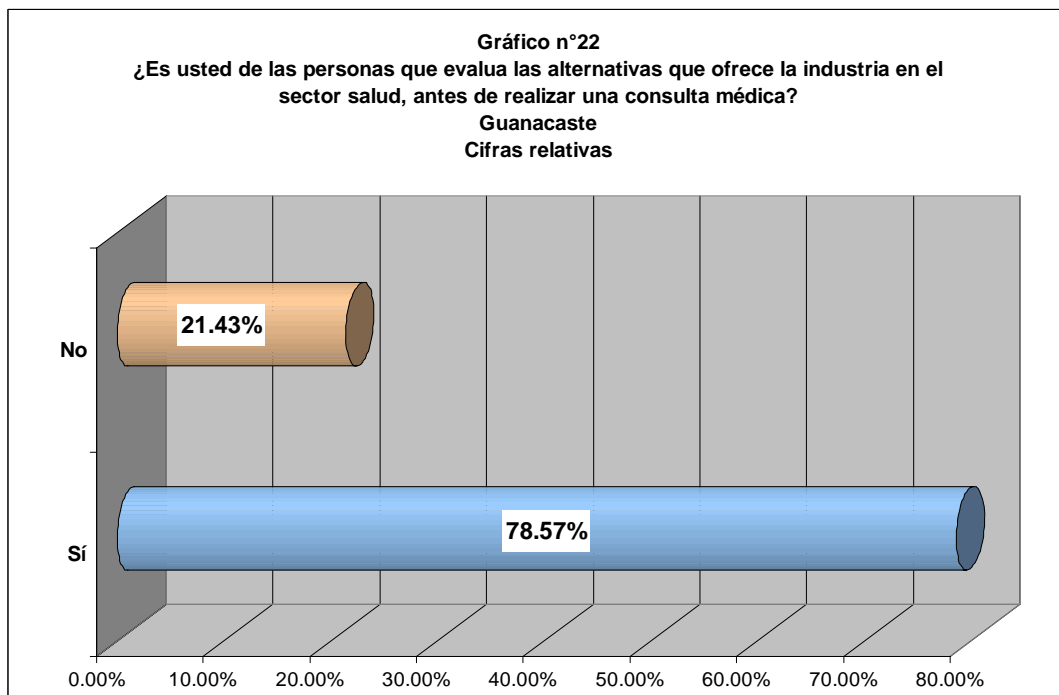
Los resultados nos mostraron que un 71% de los entrevistados están de acuerdo y muy complacidos en recibir un nuevo miembro entre las oportunidades a tomar en cuenta para recibir un tratamiento médico de calidad. Destacable mencionar que cuando obteníamos este resultado, se nos indicaba que para la demanda al extranjero, la zona donde se pretendía brindar el servicio era muy buena, sin embargo no así para los residentes locales, que sin embargo consideraban atractiva la opción, idea que no fue tomada por un 29% de los entrevistados que indicaron que la zona donde se prestarían los servicios médicos no era la mas adecuada, por su complicada llegada.

A los resultados de esta pregunta y los comentarios recibidos por los entrevistados, es importante destacar dos variables, la primera es que sin duda alguna al estar situado el centro médico en el Proyecto Papagayo, pueda ser ventajoso para brindar servicios médicos a extranjeros; pero también podría ser a la inversa para brindar servicios médicos a los residentes guanacastecos, esto debido al difícil acceso hasta el proyecto.



Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

Para complementar un poco, parte de la estrategia que formularemos para Ecodesarrollo, nos pareció pertinente averiguar el tipo de atención o asistencia médica que suelen frecuentar los entrevistados, los resultados fueron de un 50% la atención primaria, un 47% las consultas externas y un 3% la hospitalización. Sin embargo, debemos considerar para efectos de interés de Ecodesarrollo, que en casos de turismo médico, muchas veces los casos suelen ser hospitalarios.



Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

En la gráfica 22, logramos confirmar que una gran cantidad (78%) de los entrevistados suelen evaluar las alternativas, que ofrece el sector salud en la zona Guanacasteca. Es por esto, que es importante ofrecer un buen trato y una calidad aceptable al usuario final.

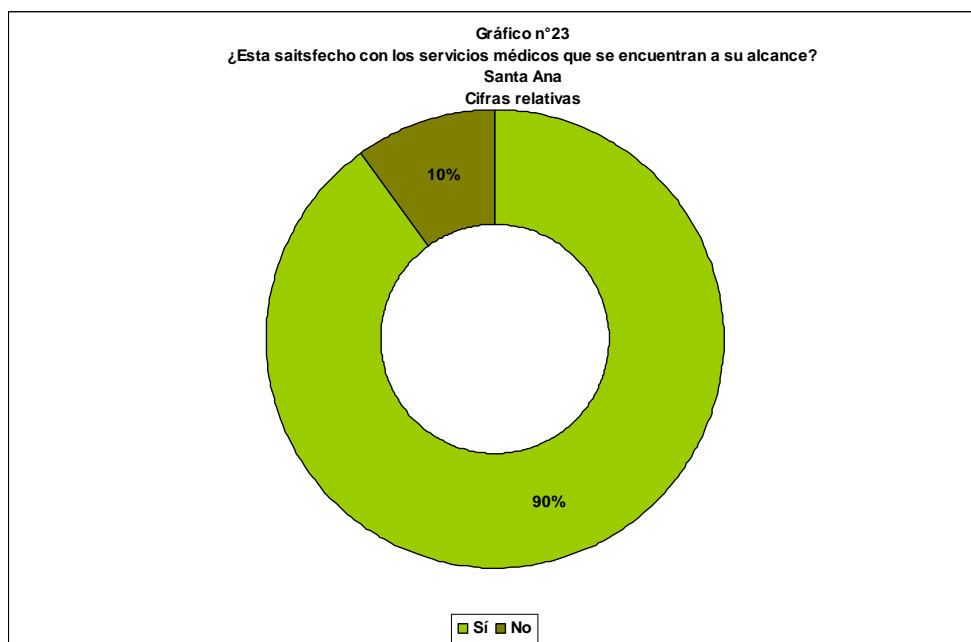
En este resultado, podemos decir que los consumidores no solo ven importante definir a que centro médico asistir, sino también consideran importante evaluar como son tratados y si al final cumplen con sus necesidades médicas, éstas son características que cualquier centro médico que quiera ingresar a la industria, debe considerar.

3.3 Resultados de las entrevistas realizadas en Santa Ana a empresarios de la zona

Con el fin de determinar la demanda de servicios médicos en la zona, realizamos encuestas a algunos empresarios importantes de la zona con el fin de conocer algunas características de la industria médica en Santa Ana.

Las entrevistas las tomamos desde dos enfoques importantes, el primero, basándonos en la situación actual de los servicios de salud proporcionados en San José propiamente en los sectores de Santa Ana. El segundo, al conocer las perspectivas de los usuarios con respecto a un mejoramiento en la competencia de la zona, así como conocer sus criterios ante un eventual turismo médico, de forma que pueda asumir menores costos a los usuarios a nivel nacional y mejorar la economía del país y se perciban ingresos del extranjero.

Los resultados fueron los siguientes:



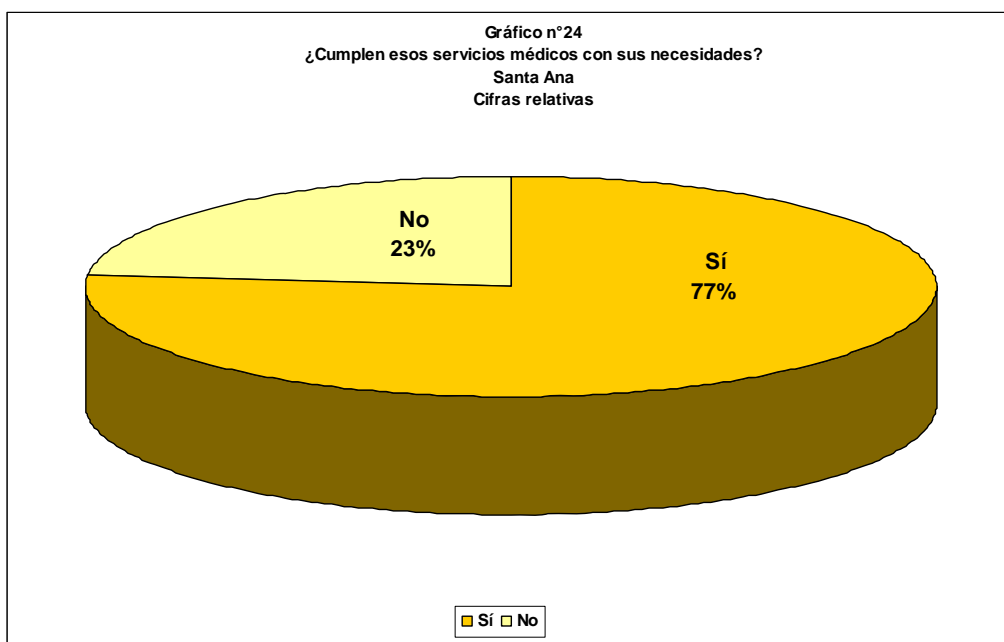
Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

De acuerdo a este primer resultado, podemos observar que un 90% de los usuarios de servicios médicos en la zona de Santa Ana, están contentos con los servicios médicos que se encuentran a su alcance en la zona, mientras que un 10% no lo está. Nos llama la atención ver que es completamente contrario el resultado al dado en Guanacaste, quizás debido a la presencia de los Hospitales Cima, Clínica Bíblica en San José centro donde algunos asisten y también al San

Juan de Dios, aunque, en algunos casos, se indica que en este último y en el Hospital México así como el Calderón no son tan bien asistidos médicamente hablando.

Estos resultados, nos limitan que en este sector la confianza y lealtad hacia algún centro médico ya esta dada, lo cual nos llevara mas trabajo, para hacer cambiar de opinión.

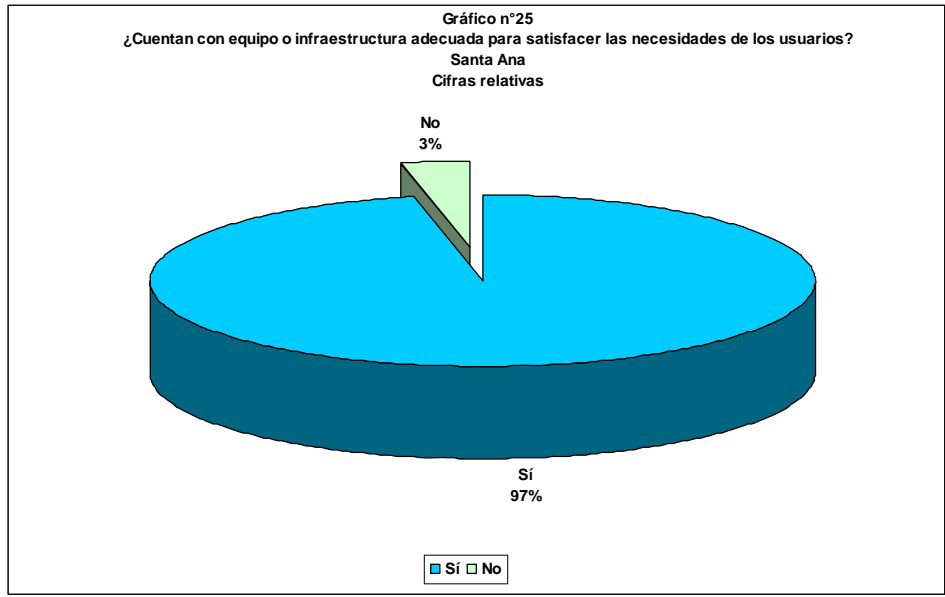
Recordemos también, que en el sector de Santa Ana, se pretende recomendarle a Ecodesarrollo incursionar con un pequeño consultorio, con algunas especialidades médicas.



Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

Con relación al gráfico anterior, sin duda alguna, aquí en Santa Ana el panorama cambia, de 30 entrevistados 23 de ellos dicen que los servicios cubren sus necesidades médicas, diciéndonos este resultado que sin duda alguna las cosas por esta zona se hacen bien. Sin embargo 7 de ellos dicen que no cumplen con sus necesidades, de acuerdo a la muestra y según nuestro proyecto de ser una pequeño consultorio médico no es despreciable la cifra de un 23% de insatisfacción, por lo que diría que es recomendable ver en cuales especialidades médicas hay mayor demanda en el país para así definir que servicios brindaremos.

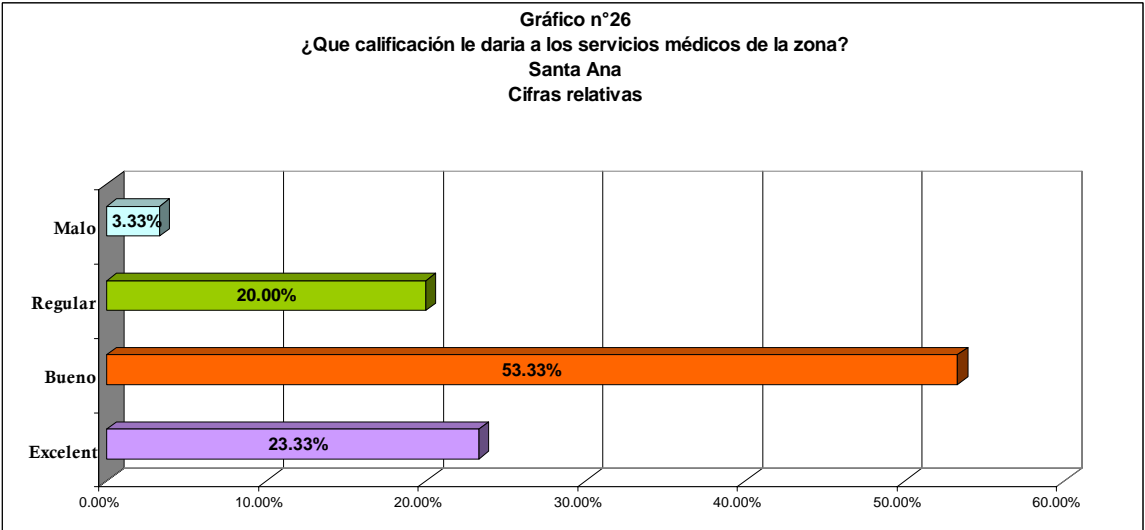
Los ciudadanos de Santa Ana parecen estar satisfechos con el servicio recibido, quizás esto debido al centro médico donde suelen acudir, esto lo veremos más adelante, Ecodesarrollo deberá ser pro activo y manejar una muy buena estrategia para poder atraer clientela al consultorio.



Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

Según podemos observar en el gráfico 25, se indica que un 97% de los centros médicos de la zona cuentan con un equipo e infraestructura adecuados para brindar de mejor manera sus servicios, quizás debido a las grandísimas inversiones, que ha hecho tanto los Hospitales Cima, Clínica Bíblica como el estado en los Hospitales de San José.

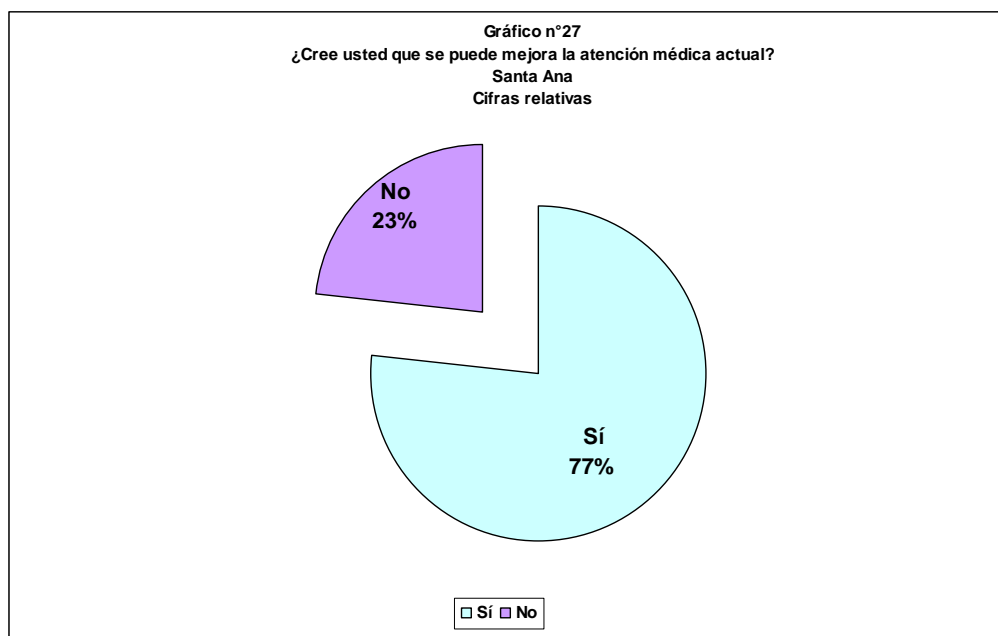
Como lo mencionamos en los análisis de los resultados de Guanacaste, reiterar la importancia de poseer buena infraestructura y equipo médico para lograr brindar mejor servicios. Es evidente que en Santa Ana, la competencia está al tope y es de lo mejor, un grandísimo reto para una empresa que quiera incursionar en la industria sin duda alguna.



Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

Del total de respuestas recibidas a la pregunta ¿Que calificación le daría a los servicios médicos de la zona?, al contrario de los resultados obtenidos en Guanacaste, aquí el panorama es otro, un 53% dice que el servicio es bueno, otro 23% dice que excelente, siendo esto un 76% total de calificación a favor de los servicios brindados en la zona, esto nos demuestra una vez más que en Santa Ana, las cosas son distintas, el uso de los Hospitales o clínicas, ya sean privadas o públicas es mucho mas confiable que en la provincia de Guanacaste.

Al igual que con las respuestas anteriores, determinamos que en esta zona la competencia es más fuerte y sin duda alguna la especialización en algunos campos médicos, sigue siendo la mejor opción para ingresar a este sector de la industria médica.

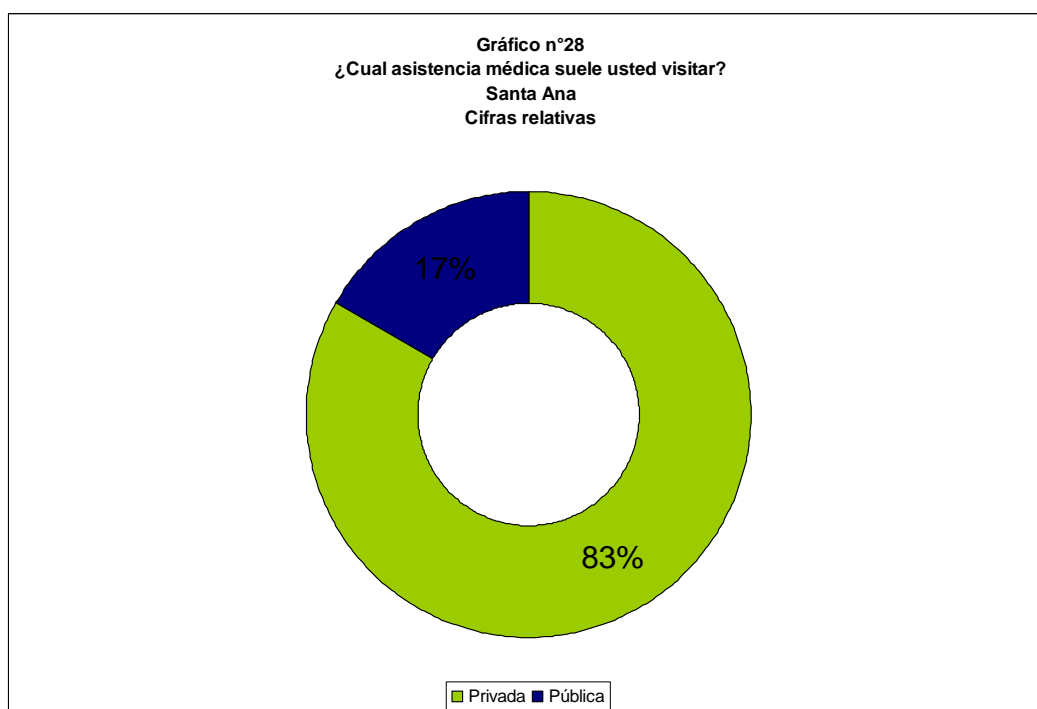


Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

En la gráfica 27, podemos identificar que la mayoría de los entrevistados consideran que sí se puede mejorar la atención actual, sin embargo de igual manera comentan que solo vendría a mejorar una industria que está muy por encima de cualquiera a nivel centroamericano; pero que si recalcan que en el caso de la atención privada es un poco costosa para los ciudadanos costarricenses. Juan Pablo Bello abogado de Auto Star, comenta: *“que quizás en San José se cuenta con un mayor poder adquisitivo, y que sin duda alguna cuando se habla de atención medica privada, es mas factible que acá en esta zona se pueda ir, solamente a pocos kilómetros de Multiplaza tenemos Hospital Cima, que ha sido uno de los mejores Hospitales de Centroamérica hasta la fecha; eso sí, decimos que es un muy buen servicio; pero sin duda alguna porque pagamos para ello. No podemos obviar que muchas veces usamos nuestro derecho a la caja; pero cuando son problemas graves o embarazos familiares, muchos que*

pueden según su poder adquisitivo, no ejercemos nuestro derecho de la CCSS sino que mas bien buscamos una clínica privada, por factores como el trato, la infraestructura, el pre y pro seguimiento a la atención médica, entre otras”.

Un comentario como éste, nos deja ver que en Santa Ana, quizás el dinero no influya en una decisión, sino más bien en el servicio, que se le brinde al consumidor. Por ello, es importante tener un buen compromiso con el servicio a prestar, para hacerlo de la mejor manera.



Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

Se consideró importante definir cuánto porcentaje de los entrevistados visitaba la atención médica privada y cuántos el sector público. Con ello, lograríamos identificar que tan recurrente suelen visitar la muestra, el sector privado, que sería el sector de Ecodesarrollo.

De los resultados obtenidos, un 17% visita el sector público y un 83% el sector privado, al contrario del resultado obtenido en Guanacaste.

Aquí debemos mencionar que fue clara nuestra intensión al seleccionar la muestra por estudiar en los sectores de la ciudadanía de Santa Ana, muchos de estos lugares suelen ser de una población adquisitivamente, hablando, buena. Esto bajo el supuesto de que nuestros servicios no serán de un nivel adquisitivo bajo.

De acuerdo con las investigaciones previas, la mayoría de la gente en Santa Ana con poder adquisitivo alto o intermedio, asiste al Cima o a la Clínica Bíblica en San José, algo que muchos conocemos como dos grandes Instituciones médicas, que se desviven por brindar un buen servicio.

Como pregunta complementaria, quisimos conocer la competencia y preguntamos qué centros médicos suele visitar, dentro de los cuales se nos indicaron los siguientes:

Cuadro n° 7
¿Qué centros médicos suele visitar?
Cifras abosultas y relativas

RESPUESTA	TOTAL	PROMEDIO
Hospital San Juan de Dios	3	10%
Hospital Mexico	2	7%
Hospital Cima San José	13	43%
Hospital Clínica Bíblica	10	33%
Clinica Santa Fe	1	3%
Clinica Virgen del Loretto	1	3%
TOTAL GENERAL	30	100%

Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

En la información recopilada, podemos identificar que los Hospitales mas frecuentados son el Cima San José y la Clínica Bíblica, ambos del sector privado.

Con estos resultados, reafirmamos que estos dos son líderes en el mercado metropolitano a nivel privado. Sabiendo entonces que debemos considerar sus características de trato que tienen con los clientes en esta zona, recordando que en Guanacaste donde se intentara brindar un servicio general, ellos también incursionaran para el año 2011 según investigaciones realizadas.

Pero, la pregunta, no quedó simplemente ahí, quisimos saber cuales de estos centros médicos estaban posicionados en la cabeza de los entrevistados y logramos determinar el siguiente resultado:

Cuadro n° 8
¿Cuales centros médicos de la zona conoce?
 Cifras abosultas y relativas

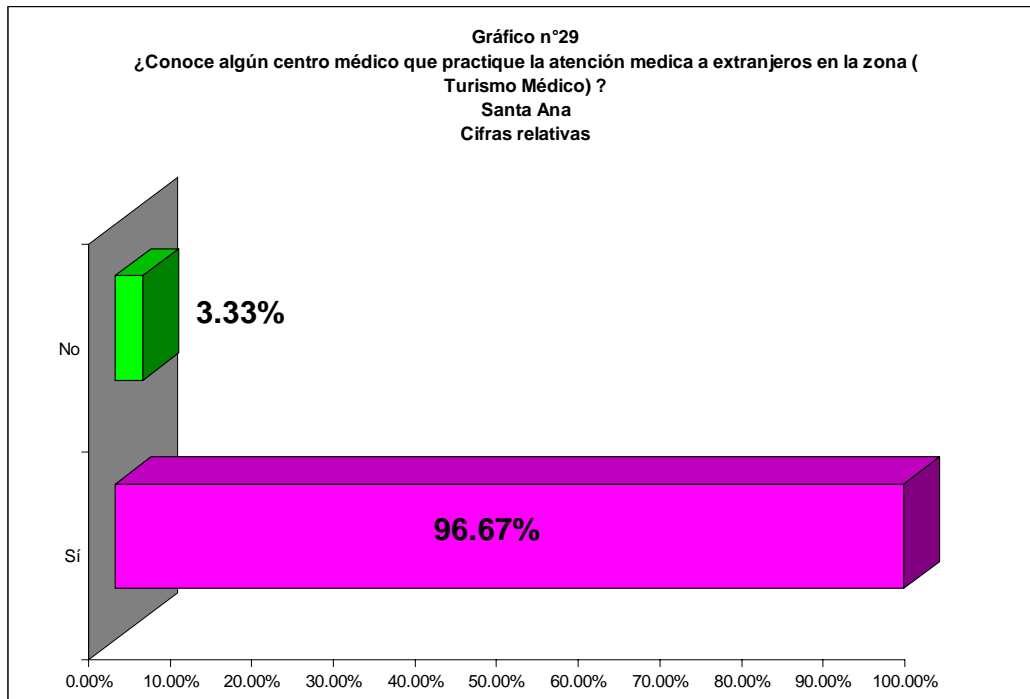
RESPUESTA	TOTAL	PROMEDIO
Hospital San Juan de Dios	30	100%
Hospital Mexico	30	100%
Hospital Dr. Calderon Guardia	30	100%
Hospital Blanco Cervantes	30	100%
Hospital de Niños	30	100%
Hospital de la Mujer	30	100%
Hospital Clínica Catolica	20	67%
Hospital Cima San José	30	100%
Hospital Cima del Este	10	33%
Hospital Clínica Bíblica	30	100%
Clinica Santa Fe	5	17%
Clinica Virgen del Loretto	3	10%
TOTAL ENTREVISTADOS	70	

Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

Según el cuadro 8, podemos ver que los centros médicos mas reconocidos por los entrevistados son los públicos, algo de esperar. Sin embargo, se define claro que de los centros médicos privados el Hospital Cima San José y Clínica Bíblica, son los más reconocidos.

Durante estos resultados, se consultó si alguna vez habían asistido a uno de los hospitales estatales, y en todos los casos si han asistido; pero concuerdan con los comentarios de Juan Pablo Bello, que al final, si las cosas son para un inmediato proceder, prefieren asumir los costos de una privada y no ir a los hospitales públicos, pues todos indican es un poco tedioso para las consultas médicas.

No obstante, muchos comentaron que en el caso de hospitalizaciones sí es muy común que, algunas veces, vayan al sector público; pero de acuerdo a lo agravante de alguna situación optarían por la asistencia privada.



Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

Quisimos averiguar si alguno de los entrevistados conocía casos de la práctica de turismo médico en la zona de San José, según los resultados de 30 entrevistados, 29 indicaron que sí, y las clínicas indicadas fueron las mas reconocidas también Hospital Cima y Clínica Bíblica, sin embargo, algunos comentaron y sabían que también la Clínica Católica estaba trabajando en turismo médico.

Es reconocible en esas instituciones, su rol como líderes, que promueven este nuevo negocio en la salud, a sabiendas de las ganancias tanto a nivel propias como de la economía nacional.

En estos tiempos, donde el turismo, se ve afectado por la crisis financiera, es indudable que se deslumbra como una opción emergente el turismo médico. De ahí, que las instituciones que brindan estos servicios, deben procurar hacer planes de negocio, que le permitan ingresar en esta industria.

Según la Clínica Bíblica, algunos puntos de porqué Costa Rica es un país determinante para el turismo médico están:

- Calidad del país.
- Indicadores de salud.
- Infraestructura de servicios médicos.
- Infraestructura turística.

- Cercanía.
- Costos.
- Estabilidad política.
- Boca a Boca.
- Calidad y experiencia de los profesionales.
- Procesos de calidad hospitalaria.
- Destino de Moda.

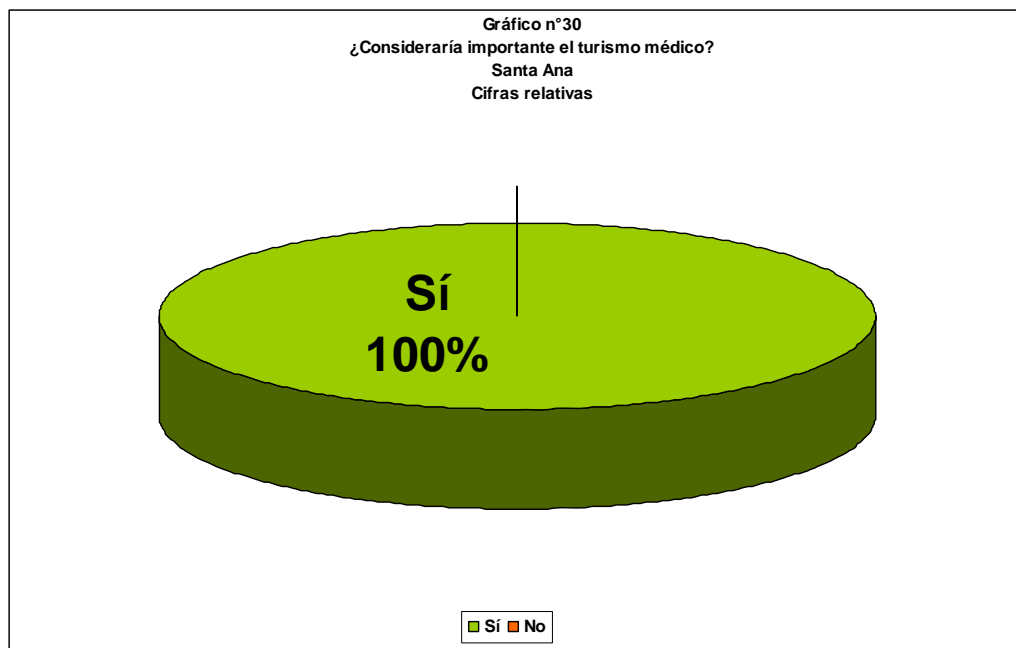
Pero ellos también determinan algunos retos, que la industria debe considerar para el turismo médico:

- Sistemas de acreditación de calidad.
- Tarifación de honorarios.
- Red de servicios médicos.
- ¿Seguridad Social?
- Posicionar imagen del país.
- Competencia Internacional.
- Formación de técnicos.
- Mejorar idioma de inglés en carreras de salud.
- Regulación del Ministerio de Salud.
- Capacidad estructural y humana.
- Cultura de servicio en el sector.
- Capacidad de comunicación real.
- Soporte gubernamental (impuestos de equipo o insumos médicos, RRHH, financiamiento, convenios internacionales, etc.)
- Cobertura de seguros internacionales.

De igual manera indican algunos de los criterios de la selección de un destino de turismo de salud:

- Conocimiento en salud.
- Atención personalizada/consejo individualizado.
- Disponibilidad de profesionales competentes.
- Información oportuna y completa.
- Infraestructura médica.
- Experiencia previa de otras personas.
- Convalecencia

Con todos estos detalles que indica la Clínica Bíblica, se deben tomar en cuenta, Ecodesarrollo debe aprovechar algo de su experiencia para aplicarlo a su proyecto de trabajo, y toda esta información recopilada es muy valiosa.



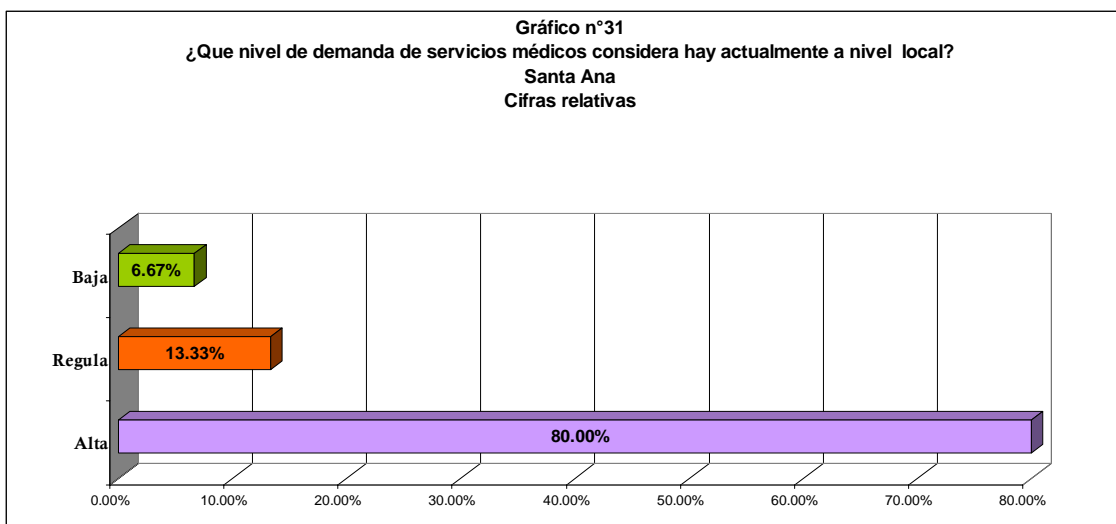
Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

Adjunto, preguntamos si consideraban de gran importancia el turismo médico en la zona de San José, en este caso, pudimos identificar que un 100% de los entrevistados está de acuerdo en que es una buena oportunidad para atraer turismo y ayudar a la economía nacional.

Para todos los entrevistados en Santa Ana, el turismo médico debe verse como una oportunidad de crecimiento económico así como profesional, para miles de jóvenes, que se preparan para esta carrera, abriéndoles las puertas de un futuro laboral.

Como conclusión al tema de turismo médico, sin duda alguna es un punto de partida de beneficio para todas las Instituciones de este sector, se debe ver como una oportunidad de crecimiento y experiencia, que podría conllevarles una mejor rentabilidad de negocio y por ende una expansión de sus servicios a otros sectores.

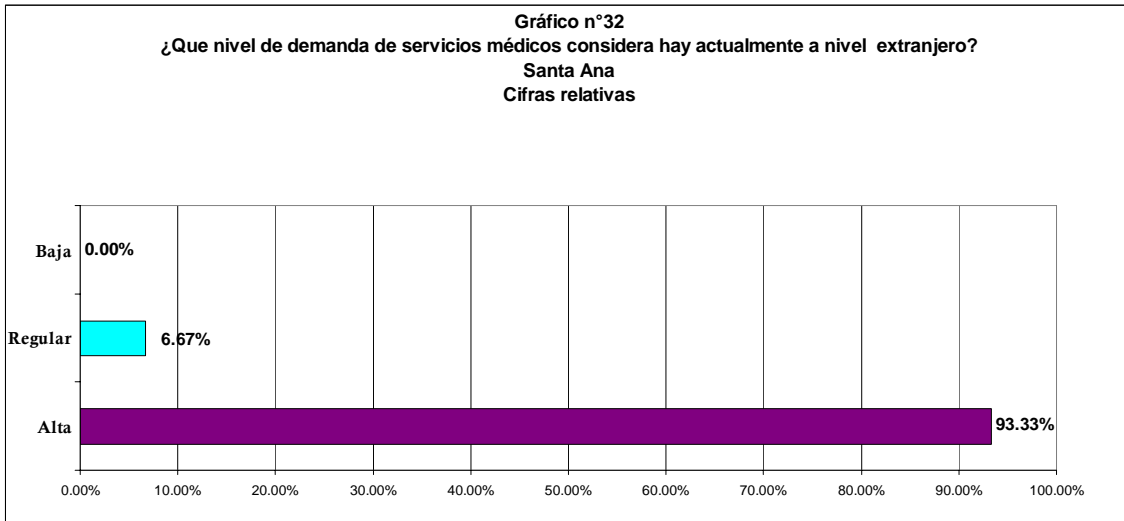
Consideramos, que en este campo, Ecodesarrollo tiene bastante ventaja, debido a su infraestructura en el proyecto Papagayo, donde sin duda alguna tendría una ventaja competitiva sobre los demás, contar con un *complejo turístico*, a la hora de atender a los usuarios.



Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

En la gráfica 31, logramos extraer la estimación, que tenían los entrevistados en cuanto a la demanda de la ciudadanía local con respecto al uso de servicios médicos, el 80% de los entrevistados dijo que era alta, resultado que no llama mucho la atención, ya que era de esperar, un 7% indico que la demanda era baja, indicando la mayoría en el caso de la atención médica privada, ya que la pública aseguran siempre tiene un superávit de atención.

Sin duda alguna, la demanda local, en Santa Ana es alta, y es que para nadie es un secreto que en esta industria siempre habrá una gran demanda de servicios. Es por ello que Ecodesarrollo debe tener claro que mercado meta siempre habrá en cualquier parte del país, lo importante es establecer estrategias de negocio y marketing, adecuadas para atraer a los clientes.

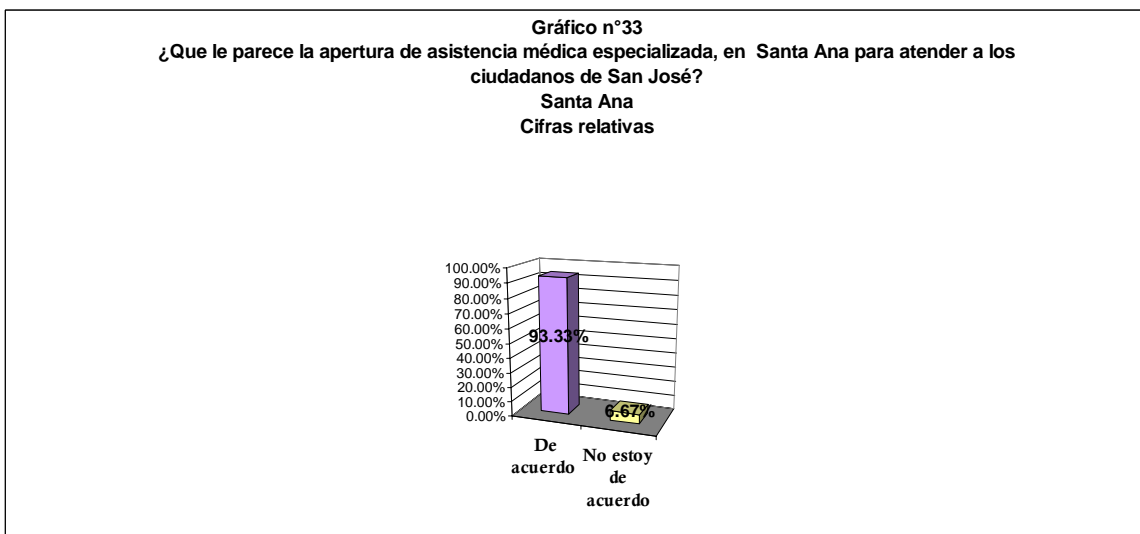


Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

Para complementar la pregunta anterior, consultamos si consideraban que la demanda de extranjeros a servicios médicos en Guanacaste era alta, regular o baja.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se observa claro que a nivel extranjero la demanda es altísima y quizás esto se deba a los costos de la atención médica en el país y la calidad de esos servicios, definiendo como clave que somos un país con una infraestructura y inteligencia médica ejemplar, además de las bellezas, que pueden encontrarse en el país.

Costa Rica, es sin duda un destino muy conveniente para cualquier turista, tratamientos dentales, cirugías plásticas, entre otras son de las asistencias médicas mas solicitadas por los turistas, que vienen a nuestro país. Debemos aprovechar estas fortalezas y darle un boom a esta oportunidad de crecimiento económico.

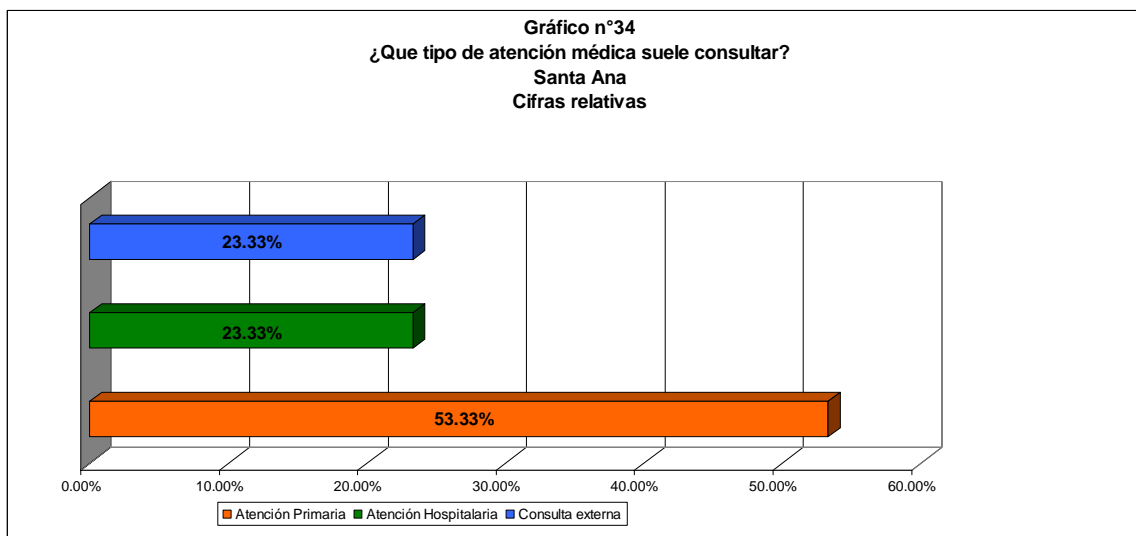


Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

Para ir finalizando la entrevista, quisimos saber si consideraban atractivo una apertura de asistencia médica especializada en Santa Ana para atender a la demanda extranjera y local en la zona de San José.

Los resultados nos mostraron que un 93% de los entrevistados están de acuerdo y muy complacidos en recibir un nuevo miembro entre las oportunidades a tomar en cuenta para recibir un tratamiento médico de calidad.

Es importante destacar, que en este caso de Santa Ana, la competencia es bastante y por ende, se deberá luchar mucho para ir ganando clientes. Sin embargo, de acuerdo con los datos obtenidos sabemos que hay una alta demanda de atención médica en la zona. De igual manera, para nadie es un secreto que siempre el consumidor busca mejores opciones en el mercado, y es ahí donde Ecodesarrollo debe trabajar con su estrategia para ir agrupando su clientela.

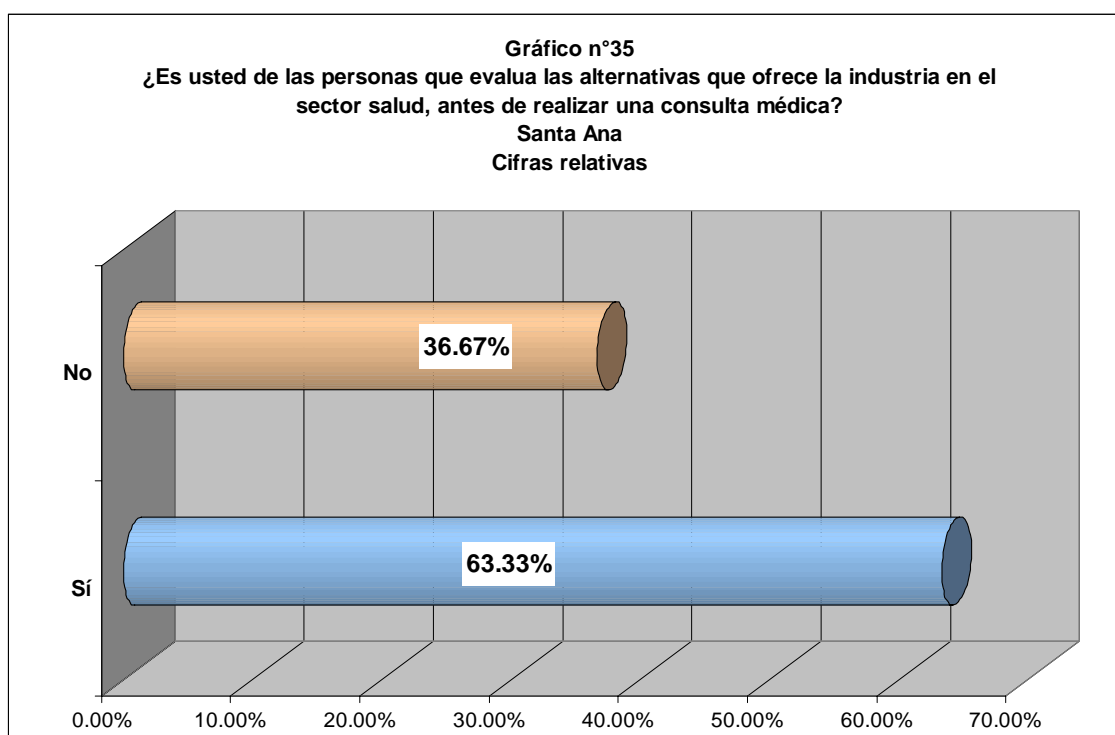


Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

Para complementar un poco, parte de la estrategia que formularemos para Ecodesarrollo, nos pareció pertinente averiguar el tipo de atención o asistencia médica que suelen frecuentar los entrevistados, los resultados fueron de un 53% la atención primaria, un 23.5% las consultas externas y un 23.5% la hospitalización. Sin embargo, debemos considerar para efectos de interés de Ecodesarrollo, que en casos de turismo médico, muchas veces suelen ser hospitalarios.

Llama la atención en este resultado, que ha diferencia de Guanacaste, en esta zona la hospitalización y la consulta externa posee un igual porcentaje, al hacer preguntas, llegamos a la conclusión de que en la zona de San José las personas son más expuestas a enfermedades como estrés, problemas del corazón, colesterol alto, entre otras dolencias, esto debido al gran nivel de estrés de la ciudad, ya sea laboral como ambiental.

En ambas entrevistas, tanto la hecha en Guanacaste como en Santa Ana, se pudo observar que la atención primaria es la más dada a buscar el usuario. Esto quiere decir que Ecodesarrollo debe, escoger especialidades, que vayan con la atención primaria donde con frecuencia, suelen acudir a asistencia médica. Recordemos que la atención primaria se refiere los servicios de promoción de la salud, prevención, curación de la enfermedad y rehabilitación de menor complejidad, los cuales se realizan en los ámbitos domiciliario, comunitario, en establecimientos educativos y en la consulta externa de medicina general.



Fuente: Elaboración personal, con base en la entrevista aplicada a la muestra de usuario (2009)

En la gráfica 35, logramos confirmar que una gran cantidad (63%) de los entrevistados suelen evaluar las alternativas, que ofrece el sector salud en la zona de Santa Ana, es por esto que es importante ofrecer un buen trato y una calidad aceptable al usuario final.

En este resultado, podemos decir que los consumidores no solo ven importante definir a que centro médico asistir, sino también consideran relevante evaluar como son tratados y si al final, cumplen con sus necesidades médicas, estas son características que cualquier centro médico, que quiera ingresar a la industria, debe considerar.

Destacar, que en el caso de los entrevistados en la zona de Santa Ana, se puede percibir una cierta afinidad a una Institución privada de servicios médicos, de ahí que un 37% de los entrevistados no evaluarían lo que la industria de la salud ofrezca.

3.4 Análisis FODA de Ecodesarrollo Papagayo en la industria médica

De acuerdo con los datos obtenidos en las entrevistas y las investigaciones realizadas a la empresa. Se identificaron las siguientes fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

FORTALEZAS:

Las fortalezas de toda entidad son los recursos, cualidades y virtudes con que cuenta para hacer diferencia.

Infraestructura de Primer nivel: A diferencia de otras empresas, Ecodesarrollo cuenta con infraestructura de primer nivel tanto en Papagayo como en Santa Ana. En Papagayo se encuentra con todo un terreno capaz de ser desarrollado para más proyectos, la ventaja que tiene sobre otras instituciones es la cercanía con grandes complejos turísticos, lo que le abriría camino al turismo médico. En Santa Ana, por su parte, cuenta con un piso del edificio Terraforte, donde se cuenta con completa capacidad de instalar un consultorio médico aceptable.

Cartera de clientes: Ya Ecodesarrollo cuenta con un innumerable número de contactos de gran renombre, así como alianzas con Four Seasons, Allegro Papagayo y otras compañías encargadas de la administración del Polo Turístico. Así mismo se tiene el aval de muchos de los ciudadanos de la provincia, que le tienen un gran aprecio a la institución, ya que ésta se ha preocupado por hacer programas comunitarios con los ciudadanos Guanacastecos a fin de estrechar relaciones y favorecerse unos con otros.

Calidad de sus productos: La imagen, que deja Ecodesarrollo Papagayo, es de una compañía de éxito, con estándares de calidad altísimos y proyectos de mucho reconocimiento tanto nacional como internacional.

Imagen empresarial sólida: Ecodesarrollo cuenta con una imagen ya definida a nivel nacional, es respetada y bien posicionada en el mercado nacional. Sin duda alguna, no es de extrañar que su cartera de clientes dude en adquirir otro servicio más de su gama establecida hoy por hoy.

Comentando otras fortalezas con las que cuenta Ecodesarrollo a nivel de Macro ambiente son:

- Costa Rica catalogado por las Naciones Unidas como el primer país de Latinoamérica en la calidad de su medicina y salud. Se le ubicó entre los 20 mejores del mundo, junto con USA y Canadá.
- Costa Rica cuenta con cirujanos médicos de gran calidad en casi todas las especialidades médicas.
- Muchas Clínicas y hospitales costarricenses están certificados y acreditados a nivel internacional, por su calidad. Lo cual abre puertas a Ecodesarrollo Papagayo.
- Ecodesarrollo es una empresa Bilingüe.

DEBILIDADES:

Falta de estudios de la Industria Médica: Conocer más sobre la industria médica es uno de los factores, que mas afectara a Ecodesarrollo Papagayo, sin embargo esto es solucionable a corto plazo.

Falta de Experiencia en el área: Ecodesarrollo, no conoce mucho del área médica; pero si sabe que es un área que bien podría diversificar sus servicios y ser complementaria a los que ya ofrece.

Debilidad del Turismo médico: El turismo médico no ha sido considerado como un ventajoso y fuerte nicho del mercado de servicios. Se puede decir que hasta ahora se ha empezado a reconsiderar esta opción.

Falta de equipo médico: De momento, no se cuenta con el equipo necesario para empezar a brindar servicios, la empresa debe conocer las indicaciones necesarias para empezar a desarrollar su proyecto.

Comentando otras debilidades con las que cuenta Ecodesarrollo a nivel de Macro ambiente son:

- Existe poco encadenamiento por parte de médicos, Hospitales, Clínicas y empresas turísticas costarricenses, para desarrollar un fuerte cluster de turismo médico.
- No existe información fehaciente del desempeño nacional en el mercado de turismo médico.
- Se adolece de una política de atracción de clientes o usuarios del turismo médico.
- Se desaprovechan las ventajas comparativas y competitivas de Costa Rica en la salud.

OPORTUNIDADES:

Ecodesarrollo cuenta con una infinita cantidad de oportunidades, entre algunas de las más importantes tenemos:

Realizar una investigación de la Industria Médica: Realizando esto, Ecodesarrollo podrá conocer como es el comportamiento del sector, saber como se comportan los consumidores, que estrategias utilizan los hospitales y clínicas para atraer a sus usuarios, entre otras cosas. Es importante definir como se comporta la industria médica para de esta forma hacer una mejor toma final de decisiones.

Aprovechar la infraestructura con la que se cuenta: Ecodesarrollo debe aprovechar la infraestructura con la que cuenta tanto en Guanacaste como en Santa Ana, de forma que le pueda sacar el mejor provecho a la hora de brindar un servicio de alta calidad.

Alianzas estratégicas: Porque no pensar, en realizar alianzas con los hoteles y residenciales, así como con la Marina y el aeropuerto de Guanacaste para crear promociones que les permita cautivar a sus clientes a vivir unas vacaciones a la misma vez que se atienden médicamente.

Aprovechar nuestro entorno: Costa Rica es un país que cuenta con países cercanos con gran capacidad de pago: USA, Canadá, Puerto Rico, Bahamas y el Caribe.

Gran demanda de servicios: tal y como vimos en los resultados obtenidos, la demanda en lo que respecta a salud es muy alta, así mismo se visualiza a nivel extranjero. Ejemplo de esto, es que solo en USA, existen cerca de 46 millones de personas sin ningún tipo de seguro médico, Y del total de asegurados, 61 millones de no tienen cobertura en procedimientos dentales, campo en el que podría especializarse Ecodesarrollo.

Costos de procedimientos médicos bajos: Tanto a nivel nacional como internacional es ventajoso, Costa Rica cuenta con la ventaja de que dichos costos son más bajos que los de países desarrollados de la región.

Tratado de Libre Comercio: Esto, sin duda alguna, abre a Ecodesarrollo una puerta para lograr hacer todavía más económico los procedimientos médicos, así como expandir el turismo médico.

Prestigiosos Profesionales: Ecodesarrollo tiene la posibilidad de adquirir servicios de prestigiosos profesionales que Universidades de Costa Rica que tienen grandes facultades de medicina.

Amplia oferta turística: Pese a la crisis que nos afecta hoy en día, debemos mencionar que la amplia oferta de servicios médicos de Costa Rica se complementan (según los requerimientos médicos) con una extensa y variada oferta turística de descanso (playas y montañas).

AMENAZAS:

La competencia Local: sin duda, la competencia a nivel local es durísima, Cima, Clínica Bíblica y otras que pujan fuerte, esto adherido al sector público que sigue siendo un sector de muy alto nivel, es una amenaza constante, por lo que Ecodesarrollo debe siempre estar alerta a lo que sus competidores realicen para atraer al mercado.

La crisis Financiera: Es sin duda, hoy por hoy, una de las principales amenazas a nivel mundial, directamente afecta al turismo. Por consiguiente a una empresa como Ecodesarrollo Papagayo. Se debe prever los probables impactos que pueda traer la crisis que afecta al mundo en la actualidad.

Incrementos de costos de productos e insumos para la salud: Ecodesarrollo debe ser proactivo en este tema y saber que en cualquier momento puede verse afectado por un incremento en costos, por lo que contar con una provisión de costos no sería nada malo.

Comentando otras debilidades con las que cuenta Ecodesarrollo a nivel de Macro ambiente son:

- Otros países con menor trayectoria y prestigio, atraen, de forma organizada, el turismo médico de la región, como Colombia, Argentina, Brasil, Panamá y El Salvador.
- Estos países se pueden convertir en potencias del turismo médico y absorber a los profesionales costarricenses, dejándonos en franca desventaja.

Todas estas amenazas debemos convertirlas en oportunidades, de forma que podamos darle una mejor visión a los planteamientos establecidos.

El estudio, la investigación y el análisis realizado, en este capítulo como resultado de las entrevistas, nos permitirá formalizar en el siguiente capítulo la propuesta concreta de una estrategia para brindar servicios médicos a Guanacaste y San José.

IV. CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE UN MODELO DE NEGOCIO DE SERVICIOS MÉDICOS

En los anteriores capítulos, presentamos información teórica sobre el sector salud, así como su situación actual, requerimientos para ingresar a la industria y las características necesarias para brindar servicios médicos de primera calidad.

En el capítulo dos, describimos la empresa Ecodesarrollo Papagayo, sus características, logros, historia, misión, visión, cultura, valores empresariales, así como todas sus construcciones y administraciones de proyecto con las que cuenta en la actualidad.

Con información de la empresa y la teoría de la salud nacional e internacional, se permitió estructurar entrevistas que nos permitieran determinar cuales son los puntos fuertes con los que debe contar una compañía para poder brindar un buen servicio médico. De esta manera, al conocer las necesidades y preferencias de los usuarios finales, así como también las de los intermediarios que rozan día a día con turistas en suelo costarricense. Estas entrevistas nos permitieron determinar estrategias para asistir médicamente a ciudadanos costarricenses del sector de Santa Ana, con un servicio especializado y de alta calidad, que sea único en el mercado.

El desarrollo del presente trabajo proporcionó la información necesaria para poder cumplir con el objetivo general del proyecto que era lograr elaborar una Propuesta de modelo de negocio de servicios médicos al Sector de Guanacaste y San José para la empresa Ecodesarrollo Papagayo, S.A., a fin de aprovechar una oportunidad futura en el campo de turismo médico, aplicando una estrategia de diversificación conglomerada, donde Ecodesarrollo cuente con la infraestructura necesaria para poder realizar el negocio planteado.

4.1 Justificación de la propuesta

De acuerdo con la investigación realizada, en la actualidad debido al período de crisis que afronta la humanidad, una de las principales fuentes de ingresos nacionales es el turismo médico, y es que éste ha venido a sujetar la fuerte caída del turismo que observan ya las diversas naciones del mundo en sus estadísticas, donde una gran mayoría de personas han decidido recortar gastos y donde el viajar es el más fuerte.

El turismo médico, en Costa Rica, nace a partir de una necesidad a nivel mundial, debido a las diferencias en los precios de los diversos procedimientos quirúrgicos y médicos, en los distintos países, lo cual ha provocado que pacientes de todo el mundo efectúen viajes a otros países, para tratar sus dolencias o mejorar su apariencia a un menor costo.

El turismo médico dejó de ser sólo una posibilidad de ahorro en una cirugía plástica, para pasar a representar la única solución a los problemas de salud de millones de pacientes sin seguro médico.

En conclusión, personas de todo el mundo viajan a otros países para obtener servicios médicos mientras están en vacaciones, compartiéndolo con actividades turísticas del país que visitan. Factores muy importantes como los precios, calidad de las intervenciones y disponibilidad de alta tecnología son hechos, que hacen del turismo médico una oportunidad en Costa Rica.

Por otra parte, es importante considerar que, hoy en día, muchos de los ciudadanos costarricenses, consideran que el crecimiento de servicios médicos en Costa Rica, lo único que hace es beneficiar a los usuarios, dándoles la oportunidad de escoger el mejor servicio. Esto hace que Ecodesarrollo Papagayo de igual manera piense en el sector nacional de forma que pueda atender a un sector privilegiado del país.

Con el fin de proporcionar un modelo de negocio audaz a Ecodesarrollo, hemos desarrollado la propuesta en varios puntos que son vitales para lograr el éxito en el turismo médico y en la prestación de servicios médicos a ciudadanos costarricenses.

La propuesta se distribuirá en varias etapas, las cuales al igual que a la India, le serán de gran importancia a Ecodesarrollo para lograr su éxito empresarial enfocado en la industria de la salud y turismo.

Organizar la iniciativa de Negocio:

En esta primera etapa, Ecodesarrollo debe conformar un equipo de trabajo o consejo que le permita ayudar a la empresa a ordenar las ideas sobre la forma de trabajo a utilizar. Como segundo punto, la empresa debe entablar vínculos a nivel institucional y político con el objetivo de lograr apoyo en las actividades que hará.

En el caso de Ecodesarrollo, se debe mencionar que cuenta con grandes relaciones con el ICT, Canatur, Edificar, Proycom y otras compañías de gran importancia para el país, a su vez tal y como se comento en el capítulo 2, la empresa cuenta con grandes relaciones con el Gobierno Costarricense, esto debido al responsable desarrollo que se ha hecho en la zona de Papagayo en Guanacaste.

Dentro de esta organización, la empresa de igual manera debe facilitar alianzas con los actores locales involucrados en la Industria, así como también coordinar alianzas con instituciones relacionadas del extranjero que le permitan, entablar relaciones y facilitar la comunicación sobre la demanda de servicios médicos en otros países.

Al evaluar el mercado donde Ecodesarrollo desea ingresar, realizamos un análisis tanto a nivel interno como externo, esto a fin de prestar servicios a extranjeros. Es por esta razón que es de vital importancia, prestar gran atención a las características actuales de la industria médica, tanto en Costa Rica como en el resto del mundo.

Para este punto, es de vital importancia contar con empresas como el Instituto Costarricense de Turismo, el cual nos permite estar al tanto a las empresas del sector turístico de todo lo referente al movimiento diario, mensual y anual de los extranjeros que ingresan al país, así como las características que estos presentan durante su estadía.

A nivel de mercado local, definimos de gran importancia conocer más de cerca la demanda médica de las zonas donde desea incursionar, en exactitud de las zonas de Guanacaste y Santa Ana en San José. Según los resultados obtenidos en las entrevistas aplicadas, conocimos que en Guanacaste se tiene una *fuerte demanda* y poca respuesta por parte de las instituciones que brindan los servicios médicos, sin embargo es de considerar este punto, ya que se conoce que dos empresas grandes, encargadas de brindar estos servicios como los son Hospital Cima y Hospital Clínica Bíblica, serán futuras vecinas de la provincia Guanacasteca, lo que suponiendo llegaría a dar un alivio a las preocupaciones de los ciudadanos Guanacastecos que vienen hasta San José a buscar una atención mas especializada.

Como parte de la evaluación al mercado internacional, Ecodesarrollo considerará, todos aquellos estudios realizados por el ICT, Ministerio de Producción así como información diaria que se da a conocer sobre la necesidad de muchos extranjeros que no tienen seguros médicos o que bien están inconformes con los montos que deben pagar por sus tratamientos en los países de residencia.

4.2 Estrategia de marketing seleccionada

Como resultado de esta investigación, hemos definido que la estrategia que se utilizará para ingresar a la industria médica es la “ *diversificación conglomerada* ”; la cual tal y como lo mencionamos en el capítulo 1, es una estrategia, donde la empresa diversifica sus servicios, en este caso el desarrollo inmobiliario, la administración hotelera y el brindar servicios médicos.

Con esta estrategia Ecodesarrollo se va a distinguir enfocándose en los atributos distintos que posee el servicio médico que brindara, aprovechando que cuenta con la experiencia en el desarrollo inmobiliario, lo cual le permitirá generar una infraestructura médica increíble.

Como estrategia complementaria implementaremos una *estrategia de diferenciación*, donde resaltaremos la calidad del servicio médico que se brindara en la Península, tanto a turistas como individuos nacionales.

A partir de la elección de estas estrategias de marketing a implementar para el modelo de negocio de Ecodesarrollo Papagayo, hemos definido un objetivo General y uno específico para su proyección futura.

Objetivo General:

Posicionar en el mercado meta la cartera de servicios médicos, que brindara Ecodesarrollo Papagayo en un período de un año, partiendo del mes de Enero del año 2010.

Objetivo Específico:

Dar a conocer los servicios médicos, que brindará Ecodesarrollo Papagayo, a nivel internacional y nacional mediante un ofrecimiento de las ventajas competitivas que posee.

Mercado Meta:

Individuos con necesidades de atención médica, de clase social media alta, preocupados por su salud y apariencia física, informados de los buenos servicios médicos brindados en Costa Rica, residentes dentro o fuera de Costa Rica.

Segmentación Conductual:

Los consumidores de servicios médicos de alta calidad, buscan un alto nivel de atención en el recibimiento de sus servicios, le agrada la atención personalizada y rápida.

La adquisición del servicio médico se realiza tanto para bienestar de su salud como para mejorar la apariencia física. Por sus características, estos consumidores no son sensibles al precio (demanda inelástica).

Segmentación demográfica:

Se consideran clientes tanto hombres como mujeres, de todas las edades.

Segmentación Geográfica:

Se ha definido que los principales mercados que pretendemos atraer son: Estados Unidos, Canadá y Gran Bretaña como principales consumidores de estos servicios. De igual manera, toda la nación costarricense.

Segmentación Psicográfica:

Dentro de esta variable de segmentación, se incluyen personas con afinidad por la conservación de la salud, identificados con el bienestar físico y mental humano.

Administración de las relaciones con los clientes:

Proceso de compra de servicios médicos del consumidor:

Se reconoce que el usuario de servicios médicos, primero se informa del servicio que recibirá, conoce de sus beneficios y también se asesora acerca de la calidad.

Los sitios, donde recibe atención médica, suelen ser lugares tranquilos, cálidos y con una gran infraestructura.

La frecuencia de compra de estos servicios también es diferente, ya que es muy poco común acudir con frecuencia a este tipo de asistencia, el precio es alto por lo que asegura en el caso de Ecodesarrollo que será un servicio de alta calidad.

La necesidad de compra, en este caso está condicionada por su salud o necesidad de verse mejor a nivel físico, los usuarios acuden a los centros médicos de acuerdo con sus necesidades.

Algunas veces, los servicios médicos no habían sido considerados de exportación, hoy en día, es que se han abierto las fronteras para lograr conseguir mejores precios en otros sitios del mundo a fin de ser atendidos médicamente y de disfrutar a la vez sus vacaciones a un costo más accesible.

Otro factor que determina una inclinación a recibir asistencia médica en Costa Rica son las influencias sociales, como cultura, clase social, estas ejercen un fuerte impacto en el comportamiento de compra de los usuarios.

Desarrollo de las relaciones con los clientes:

Se busca la creación de relaciones permanentes con los clientes, fomentando las relaciones de largo plazo, donde una vez que el servicio se les brinde a ellos, la calidad del mismo así como la experiencia de su compra fomenten una compra repetitiva cada vez que sea necesario. Para ello el cliente luego de recibir el servicio médico debe quedar satisfecho, no solo por el tratamiento recibido, sino por la asistencia personal y el buen trato que se le dio.

Uno de los propósitos que se debe buscar es que el servicio brindado represente para nuestros clientes además de una atención médica de calidad, un servicio con un valor agregado significativo.

Calidad del servicio:

En el caso de los servicios médicos costarricenses, se cuenta con el reconocimiento de la National Committee on Foreign Medical Education and Accreditation por medio del CONESUP, así como una serie de certificaciones internacionales a diversos médicos del país, por esa razón esta es una de las particularidades, que se deben destacar y mantener para que el servicio siempre sea reconocido por cumplir con los estándares y requerimientos internacionales de calidad. Sin embargo es importante lograr el reconocimiento de la Joint Commission International, el cual es uno de los entes más importantes del mundo con respecto a la Industria Salud.

Estrategia del Marketing Meta:

Estrategia de Diferenciación:

Con el propósito de diferenciar nuestra oferta de servicios en relación con la competencia, se utilizará una diferenciación de servicios.

Con ello, se pretende comunicar las características del servicio médico a brindar: Ecodesarrollo le permite a sus clientes obtener el tratamiento que necesita y, a la vez, le da la oportunidad de viajar y conocer Península Papagayo, Proyecto bellissimo situado en Guanacaste Costa Rica, país al que sin duda alguna desearán volver.

Sin demoras, sin listas de espera, basta con que el cliente envíe la información médica necesaria para agendar su tratamiento en la fecha que le resulte más conveniente.

El objetivo primordial del Servicio médico que brindará Ecodesarrollo al viajar es completo, no se trata sólo de agendar una cita con un médico o reservar un horario para un tratamiento.

Ecodesarrollo irá mucho más allá. La intención es acompañar al cliente que viaje a Costa Rica a recibir atención médica desde que baja del avión hasta que vuelve a su casa.

Para ello, se contará con los profesionales más destacados de cada especialidad médica en Costa Rica y con un staff de atención al cliente que se esmerará, día a día, por ofrecer lo mejor del servicio a cada paciente, tanto en la preparación de su viaje como durante su estadía en la Península de Papagayo.

En vista del enfoque al cliente que tendrá el plan de marketing, como estrategia de posicionamiento se empleará el fortalecer la posición actual de la compañía.

Como parte de esta estrategia se busca estar pendientes de las necesidades de los clientes meta, que es lo que quieren y el grado de satisfacción que este servicio genera en ellos.

En vista de existencia de fuertes competidores, la empresa no se puede confiar y debe estar en constante evolución y ser cada vez más dinámica.

Con esta estrategia, se busca elevar en forma constante los estándares de las expectativas de los clientes y llegar a ser percibidos como sus proveedores y destinos favoritos, de esta forma poder así fortalecer los servicios que se brindaran.

Estrategia de Servicio:

Para poder definir la estrategia de servicio, se ha caracterizado de la siguiente manera:

Servicio de Elección:

Los clientes buscan información, invierten tiempo y dinero.

Comparan servicios con la competencia.

Evalúan las características.

Son servicios más costosos y se compran con menor regularidad.

El servicio médico que brindara Ecodesarrollo consiste en la atención integral del paciente, desde que llega a Costa Rica, hasta que vuelve de regreso a su casa.

Ecodesarrollo brindara servicios relativos a varias especialidades médicas. Para brindar mayor claridad a los pacientes, se ofrecerá un paquete de viaje estandar para cada tratamiento que incluirá alojamiento, traslados y servicio de asistente.

No obstante, el paciente puede hacer variaciones sobre el paquete estándar: puede combinar varios tratamientos en un mismo viaje, puede viajar con algún amigo.

En caso de que lo desee, se puede sugerir opciones de paseos turísticos por otras zonas de Costa Rica. Se recomienda que, si el tratamiento es quirúrgico, planifique un paseo turístico antes de someterse a la cirugía, ya que es posible que después del procedimiento deba guardar reposo durante unos días.

Algunas de las ventajas competitivas que mostrarán los servicios médicos de Ecodesarrollo serán:

- Atención especializada y dedicada.
- Información acerca de los servicios y beneficios que se brindan.

- Personal con varios idiomas disponibles.
- Flexibilidad de citas.
- Infraestructura de primer nivel.

Como parte de la estrategia de servicio (y para efectos de este trabajo de investigación), se pretende enfocarse en un solo servicio a brindar, en este caso los servicios médicos. Sin embargo, se debe indicar que la empresa Ecodesarrollo Papagayo, mantiene toda una línea de servicios relacionados con el turismo, desarrollo inmobiliario, restaurantes, etc..

Estrategia de Precios:

Objetivo de precios: El establecimiento de los precios en la etapa de introducción estará enfocado a tres objetivos principales:

Demanda del Mercado: de acuerdo con la expectativas del cliente y situaciones de compra específicas. Se cobrará lo que el mercado va a soportar.

Comparación competitiva: Buscará igualar o superar los precios de los competidores, manteniendo una percepción de buen valor en relación con la competencia.

Prestigio: Se establecerán precios altos consistentes con un servicio de prestigio o de estatus elevado. Los precios se establecerán sin considerar (mucho) la estructura de costos de la empresa ni la competencia.

Tomando en consideración que la prestación de los servicios se encuentra en su etapa de introducción, y que el mercado es relativamente insensible al precio, se espera ubicar estos en un nivel más alto para recuperar la inversión y generar utilidades que puedan apoyar el crecimiento. Por lo tanto, la estrategia de descremado de precios.

La inelasticidad del precio, por la cual se tomará una estrategia de descremado, se encuentra fundamentada en la existencia de tres situaciones:

Diferenciación de servicios.

Beneficios percibidos del servicio dado.

Influencias situacionales.

La utilización de esta estrategia ayudará a segmentar el mercado en esta etapa de introducción.

Ajuste de Precios:

A pesar de buscar una estrategia de precios de descremado, se debe considerar la opción de ofrecer descuentos promocionales con el fin de fomentar la compra de servicios médicos. Este tipo de descuentos se darán a clientes con tratamientos especiales y manteniendo un precio de referencia.

Comunicación de marketing integral:

Tomando como referencia que el negocio médico está en la etapa de introducción, la promoción que se utilizará, será intensiva y se deben manejar relaciones públicas para crear conciencia de la marca y de esa forma educar a los clientes sobre los beneficios del servicio que se brindará.

La promoción de ventas, estimula que el servicio sea probado por los clientes.

El objetivo de la campaña promocional, debe buscar la compra del servicio por parte del mercado meta, éste debe ser su enfoque y hacia ese punto se van a dirigir los esfuerzos, cumpliendo los con los elementos de: Atención, Interés, Deseo, Acción.

Presupuesto:

El presupuesto provendrá de diversas fuentes: la primera de ellas será el capital social con la que contará Ecodesarrollo, de seguido de fuentes de financiamiento internas con diversas entidades financieras.

No obstante, la principal fuente de capital será los recursos que aporten inversionistas extranjeros.

4.3 Implementación del plan de marketing

Se espera que en un mediano plazo (1 año) se pueda ampliar el departamento de Mercadeo y Ventas, que bajo la supervisión de la gerencia general, tenga la autonomía suficiente para elaborar y proponer otras actividades relacionadas con la comercialización del servicio médico.

Ahora bien, para que la implementación del plan de Marketing sea exitosa, se debe trabajar primero desde dentro de la organización. Por eso, a continuación, se abordará la importancia de los empleados y las condiciones necesarias que estos requieren para facilitar el proceso.

El Cliente Interno (Los Empleados)

Para que la venta de los servicios médicos sea todo un éxito, Ecodesarrollo se comprometerá a tener una comunicación permanente, sincera y fluida, entre todos sus empleados, desde los mandos altos hasta los que realizan tareas más sencillas.

Toda aquella información que pueda divulgarse y que no sea favorable para la competencia, se compartirá entre todos los que conforman el equipo de trabajo. La idea es que todos los trabajadores estén conscientes de la importancia de estar bien informados.

Esta posición de estar informado sobre las cosas positivas o negativas, que afectan a la empresa, tiene un impacto muy favorable hacia el entorno en que se desenvuelve la compañía. Demuestra un interés y compromiso hacia lo que le sucede a la organización y esto se traduce en credibilidad.

Por otra parte, Ecodesarrollo se encargará de dar capacitaciones continuas tales como charlas, seminarios, talleres y otros, para reafirmar el rol tan importante que juega el conocimiento en un empleado. Porque si está, informado y con las herramientas necesarias, estará en capacidad de tomar decisiones acertadas.

Otro aspecto al que no se le dará especial atención es a las remuneraciones, recompensas y beneficios que se les brindarán a los empleados. Se buscará otorgar buenos salarios, con las mejores condiciones labores y posibilidades de superación.

Lo que Ecodesarrollo buscare es que los empleados se sientan a gusto, motivados y orgullosos de estar trabajando para la institución. También será vital que el trato que se les dará a los empleados no sea diferente al que se le dará a los socios.

Por ello, todas aquellas opiniones y sugerencias que puedan brindar los empleados, serán tomadas muy en cuenta para cumplir con las metas y objetivos que tiene Ecodesarrollo.

A partir de estas condiciones, ya se puede trabajar con la implementación del plan de marketing para el cliente externo.

Actividades de implementación:

Partiendo del mercado meta que se describió antes, es importante mencionar que la clave para vender los servicios médicos será a través de la estrategia de diferenciación. Por lo tanto, el factor precio no será tan determinante al principio augurar el éxito, aunque si es un elemento importante a considerar.

La implementación de la estrategia de marketing estará basada en los cuatro elementos que conforman la mezcla del marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Por lo tanto, véase a continuación las actividades a ejecutarse por clasificación:

Actividades de Productos (servicios):

Con relación a los servicios médicos que brindará Ecodesarrollo Papagayo, nos enfocaremos en los servicios, que según los resultados obtenidos en las encuestas son mas comunes de solicitar. Recordemos que los resultados que obtuvimos fueron: Cirugía Plástica, odontología, ortopedia y medicina preventiva.

De acuerdo a la investigación realizada en este trabajo, se propone brindar los siguientes servicios médicos:

Cirugía Plástica:

La popularidad de la **cirugía plástica** ha aumentado en los últimos años. Es por eso que Ecodesarrollo, en respuesta a las nuevas demandas médicas y estéticas de la población costarricense y el mundo, contará con un destacado grupo de profesionales especializados en los más novedosos **tratamientos quirúrgicos**. Los médicos especialistas en **Cirugía Plástica** tendrán gran experiencia en la realización de este tipo de intervenciones que buscan resaltar su belleza potencial (**cirugía cosmética**) o corregir ya sea malformaciones o problemas sufridos por diversas situaciones (cirugía reconstructiva). Ecodesarrollo contará con diez cirujanos especialistas y médicos dermatólogos de amplia trayectoria y pericia en los más recientes procedimientos, para trabajar en todas las áreas del cuerpo.

Ecodesarrollo dividirá estas cirugías en varios niveles:

- Cirugías de cara
- Cirugías de pechos
- Cirugías de piernas
- Tratamientos capilares
- Lipoescultura

Dentro de las cirugías de cara, que Ecodesarrollo atenderá serían las siguientes:



Estiramiento Facial (ritidectomía):

Es un procedimiento quirúrgico, conocido como estiramiento facial, consiste en eliminar el exceso de grasa facial, apretar los músculos faciales y estirar la piel facial para darle una apariencia más lisa y firme. El procedimiento tiene lugar en la cara, el cuello o en ambos sitios.

Este tipo de cirugía plástica resulta más beneficioso en personas, cuya estructura ósea es fuerte y bien definida.

Durante un estiramiento facial, el cirujano separará la piel de la grasa y el músculo según la zona de la cara o cuello donde vaya a realizarse el estiramiento facial. A continuación se remueve la grasa y se vuelve a colocar la piel en su lugar, quitando el exceso de piel.

Dentro de los cambios que percibirán los pacientes después de esta cirugía son:

- Estira la piel y los músculos relajados (hipotónicos) del rostro.
- Mejora el aspecto juvenil en personas maduras (alrededor de 40 años) que aún no han envejecido, y desean demorar la llegada del envejecimiento por razones personales o profesionales.
- Rejuvenece la cara de personas mayores. Cuanto más avanzado sea el grado de envejecimiento (arrugas, piel colgante), más impactante será el rejuvenecimiento.
- Se divide en dos partes: a) El superior o temporal (también conocido como mini-lifting o lifting mannequin), que produce el efecto de iluminar y refrescar la mirada, y que puede realizarse como procedimiento aislado en personas jóvenes que no necesitan rejuvenecer sus Pómulos y sus mejillas. b) El de la zona media, que actúa sobre Pómulos y mejillas.
- En combinación con los liftings de párpados (blefaroplastia), de cuello y de frente y cejas, produce un rejuvenecimiento completo del cuello y la cara.
- El lifting de cuello estira la piel y los músculos del cuello que han adquirido un aspecto colgante, debido al envejecimiento o a rasgos familiares hereditarios. Además, elimina el exceso de grasa del cuello y la papada

Servicios del Paquete a brindar:

1. Asistente y traslados
2. Gastos relacionados con la cirugía
3. Honorarios médicos
4. Quirófano
5. Anestesia
6. Asistentes para citas médicas y día de la cirugía
7. Consultas pre y post cirugía
8. Traslados desde y hasta el aeropuerto
9. Pre-quirúrgico Plástico

Se recomienda, que al menos, el paciente tenga una estadía de 14 noches para poder cumplir con todos los procedimientos que esta cirugía demanda.



Levantamiento de Cejas-Frente:

Si las cejas se encuentran demasiado bajas o demasiadas rectas pueden producir una imagen envejecida y una expresión cansada, triste o malhumorada. El lifting de cejas es el procedimiento quirúrgico indicado para eliminar las arrugas de la frente y mejorar la posición y el arco de las cejas.

Esta cirugía provoca los siguientes cambios:

- Elimina las arrugas de la frente, producidas por el envejecimiento o la contracción muscular.
- Refresca la mirada.
- Eleva la posición de las cejas.
- Permite modificar el arco de las cejas con diversos fines. Por ejemplo: darles un aspecto más joven o más femenino.
- En combinación con los liftings de párpados (blefaroplastia), facial (ritidectomía), y de cuello, produce un rejuvenecimiento completo del cuello y la cara.

Internación

El lifting coronal requiere de un día completo de internación.

El endoscopio de medio día.

Los demás son procedimientos ambulatorios.

Anestesia

Local con sedación complementaria, o general

Duración de la cirugía de cejas

Entre 60 y 90 minutos.

Servicios del Paquete a brindar:

1. Asistente y traslados
2. Gastos relacionados con la cirugía
3. Honorarios médicos
4. Quirófano
5. Anestesia
6. Asistentes para citas médicas y día de la cirugía
7. Consultas pre y post cirugía
8. Traslados desde y hasta el aeropuerto
9. Pre-quirúrgico Plástico

Se recomienda, que al menos, el paciente tenga una estadía de 9 noches para poder cumplir con todos los procedimientos que esta cirugía demanda.



Cirugía de Nariz:

La rinoplastia o cirugía de nariz es el procedimiento indicado para modificar el tamaño y la forma de la nariz y darle un aspecto más agradable. Adapte su nariz de manera armoniosa y luzca un rostro realmente proporcionado. Entérese aquí cómo nuestro equipo médico le permitirá alcanzar el perfil soñado.

Esta cirugía provoca los siguientes cambios:

- Corrige características antiestéticas en narices demasiado largas o demasiado grandes, bulbosas, gibosas o de punta caída. Estrecha los orificios nasales, si son demasiado grandes.
- Corrige deformaciones adquiridas como secuelas de accidentes.
- Permite la corrección simultánea de algunos problemas funcionales de la respiración.
- Permite darle a la nariz un aspecto más masculino o más femenino, según los conceptos de proporción y armonía establecidos para cada sexo

Servicios del Paquete a brindar:

1. Asistente y traslados
2. Gastos relacionados con la cirugía
3. Honorarios médicos
4. Quirófano
5. Anestesia
6. Asistentes para citas médicas y día de la cirugía
7. Consultas pre y post cirugía
8. Traslados desde y hasta el aeropuerto
9. Pre-quirúrgico Plástico

Se recomienda, que al menos, el paciente tenga una estadía de 7 noches para poder cumplir con todos los procedimientos que esta cirugía demanda.

Levantamiento de Mamas:

El **implante de mamas** es el procedimiento quirúrgico destinado a elevar los pechos caídos (ptosis) y mejorar su forma. Si usted, además, desea una reducción importante en el tamaño de los suyos, visite nuestra página de reducción mamaria.

Esta cirugía provoca los siguientes cambios:

- Eleva las mamas caídas por factores como la edad, la lactancia y la fuerza de la gravedad. Mejora su forma. Obsérvese a sí misma en el espejo: en una mama ideal, el pezón se ubicaría a la misma altura que el pliegue donde la mama y el tórax se encuentran.
- Hay un margen de diferencia, y de hecho todas las mujeres tienen características particulares; pero una desviación excesiva de esta norma es motivo para pensar en un lifting de mamas.
- Reduce el tamaño de la areola, en caso de que ésta sea demasiado grande. Corrige asimetrías preexistentes entre ambas mamas. Permite, a su vez, aumentar el volumen cuando se lo hace combinado con implantes de silicona.

Servicios del Paquete a brindar:

1. Faja
2. Gastos relacionados con la cirugía
3. Honorarios médicos
4. Quirófano
5. Anestesia
6. Asistentes para citas médicas y día de la cirugía
7. Consultas pre y post cirugía

8. Traslados desde y hasta el aeropuerto
9. Pre-quirúrgico Plástico

Se recomienda que al menos el paciente tenga una estadía de 14 noches para poder cumplir con todos los procedimientos que esta cirugía demanda.

Aumento de Mamas:

El aumento de mamas, por medio de implantes, es el procedimiento destinado a darles más volumen a los pechos de mujeres que no están satisfechas con su tamaño natural, o que deben reconstruir el volumen perdido en una cirugía previa o durante la lactancia. ¿Desea verse más sensual? ¿Quiere lograr mayor armonía en su figura? Aumente sus senos y logrará todo esto.

Esta cirugía provoca los siguientes cambios:

- Aumenta el volumen de las mamas.
- Permite igualar el tamaño de senos con diferentes tamaños. La mayoría de mujeres tienen un pecho más grande que el otro. La colocación de dos implantes ligeramente distintos entre sí, permite compensar esa diferencia.
- Rellena las mamas de aspecto 'vacío', con mucha piel y poca consistencia que algunas mujeres adquieren después de los embarazos o por factores relacionados con el envejecimiento. Si éste es su caso, el implante puede hacerse en combinación con un lifting de mamas.

Servicios del Paquete a brindar:

1. Implantes de silicona
2. Asistente y traslados
3. Gastos relacionados con la cirugía
4. Corpiño
5. Mamografía o ecografía mamaria
6. Honorarios médicos
7. Quirófano
8. Anestesia
9. Asistentes para citas médicas y día de la cirugía
10. Consultas pre y post cirugía
11. Traslados desde y hasta el aeropuerto
12. Pre-quirúrgico Plástico

Se recomienda que al menos el paciente tenga una estadía de 10 noches para poder cumplir con todos los procedimientos que esta cirugía demanda.

El aumento mamario es una intervención quirúrgica que se realiza de forma ambulatoria, por lo tanto, asegúrese de que alguien la acompañe ese día para llevarla a su casa después de la cirugía.

Implante de Glúteos:

Glúteo plastia (Aumento de glúteos): Ecodesarrollo ofrecerá dos alternativas quirúrgicas de resultados muy satisfactorios: los implantes de silicona y la inyección de grasa extraída de otras partes del cuerpo para las personas, que desean aumentar el volumen de sus glúteos.

La cirugía, con implantes de silicona, provoca los siguientes cambios:

- Aumenta el volumen de los glúteos de manera permanente. Si su cuerpo no tiene tendencia a acumular grasa o bien usted lo mantiene en línea con ejercicios y vida sana, la única cirugía que permite darles mayor tamaño a sus glúteos es un implante de silicona, ya que no existe la posibilidad de recolectar grasa suficiente como para recurrir a una lipotransferencia.
- Acentúa la definición de los glúteos. Este efecto, se hace notorio, si el procedimiento se combina con una liposucción de las zonas aledañas, como muslos y cintura.
- Equilibra los volúmenes corporales de aquellas personas que hacen ejercicios para desarrollar y marcar sus músculos; pero no logran en los glúteos el mismo grado de desarrollo que en el resto del cuerpo.

La cirugía por lipotransferencia provoca los siguientes cambios:

- Aumenta el volumen de los glúteos de manera permanente. Las inyecciones de grasa tienen más durabilidad en los glúteos que en otras zonas del cuerpo, ya que las características naturales de los glúteos los hacen muy aptos para acumular tejido adiposo.
- Modela las formas corporales. Los glúteos no sólo se destacarán más por el aumento de volumen, sino también en el balance con las zonas vecinas, que se reducen durante la recolección de grasa para transferir.

Servicios del Paquete a brindar:

1. Asistente y traslados
2. Gastos relacionados con la cirugía
3. Soporte abdominal con culotte-3007
4. Honorarios médicos
5. Quirófano
6. Anestesia
7. Asistentes para citas médicas y día de la cirugía
8. Consultas pre y post cirugía
9. Traslados desde y hasta el aeropuerto
10. Pre-quirúrgico Plástico

Se recomienda, que al menos, el paciente tenga una estadía de 14 noches para poder cumplir con todos los procedimientos que esta cirugía demanda.



Injerto de Pelo vía Folículos Pilosos:

Los micro injertos foliculares (también conocidos por su denominación en inglés, 'micrografts') son la técnica más avanzada para realizar trasplante capilar.

- El trasplante capilar por micro injerto folicular es un procedimiento poco exhaustivo que casi no ocasiona dolor.
- Los pelos más saludables de su propia cabeza son seleccionados y trasplantados hacia la zona calva, unidad por unidad, con los mayores recaudos para no dañar su característica más preciada: la vitalidad.
- Se realiza en una sesión de 3 o 4 horas, con anestesia local, y no requiere vendajes.
- Usted sólo tendrá que hacer una actividad: pasarse algunos meses mirando cómo el pelo vuelve a crecer donde antes parecía imposible.

Servicios del Paquete a brindar:

1. Asistente y traslados
2. Gastos relacionados con la cirugía
3. Honorarios médicos
4. Quirófano
5. Anestesia
6. Asistentes para citas médicas y día de la cirugía
7. Consultas pre y post cirugía
8. Traslados desde y hasta el aeropuerto
9. Pre-quirúrgico Plástico

Se recomienda, que al menos, el paciente tenga una estadía de 7 noches para poder cumplir con todos los procedimientos que esta cirugía demanda.

La cirugía para proceder con el injerto de pelo vía folículos pilosos es ambulatoria.



Abdominoplastia:

La **dermolipectomía de abdomen** le permitirá eliminar la grasa y la flacidez de la piel que aparecen asociadas a la pérdida de peso o como secuelas de embarazos previos. En casos de menor extensión, podrá realizarse una mini dermolipectomía.

Esta cirugía provoca los siguientes cambios:

- Elimina el exceso de piel y grasa del abdomen que aparece como consecuencia de embarazos, obesidad o envejecimiento, en los casos en que estos problemas involucran toda la zona abdominal. En casos de menor extensión, cuando el área afectada se limita a la parte inferior del abdomen y no se extiende más arriba del ombligo, lo más aconsejable es recurrir a una mini dermolipectomía de abdomen
- Elimina las estrías y cicatrices que pudiera haber en la zona
- Si es necesario, tensa la musculatura abdominal con un pliegue vertical en el centro, lo que le da firmeza y vuelve a dibujar la cintura.
- Permite solucionar, al mismo tiempo, problemas preexistentes de hernias o eventraciones.

Servicios del Paquete a brindar:

1. Asistente y traslados
2. Gastos relacionados con la cirugía
3. Banda de contención abdominal
4. Honorarios médicos
5. Quirófano
6. Anestesia
7. Asistentes para citas médicas y día de la cirugía
8. Consultas pre y post cirugía
9. Traslados desde y hasta el aeropuerto
10. Pre-quirúrgico Plástico

Se recomienda, que al menos, el paciente tenga una estadía de 14 noches para poder cumplir con todos los procedimientos que esta cirugía demanda.

Se requiere de hospitalización de 2 a 3 días.

Liposucción:

La **liposucción** es el procedimiento, que consiste en la remoción de tejido graso por aspiración, y el consiguiente modelado de las formas corporales. El tratamiento puede llevarse a cabo en el abdomen, la cintura, los brazos, la cara interna de muslos, la cara externa de muslos, el rostro, el cuello, la espalda y los glúteos.

Esta cirugía provoca los siguientes cambios:

- Remueve cúmulos grasos localizados, resistentes a los regímenes dietéticos y a los ejercicios físicos.
- Si usted se cuida con las comidas y trata de estar en forma; pero las partes de ciertas áreas de su cuerpo no lo hacen bien, entonces la liposucción es lo indicado, en especial para el abdomen, las caderas, los muslos, las rodillas, los tobillos, los brazos y la cara.
- Modela las formas corporales. Si se programa como se debe, permite utilizar la grasa extraída para aumentar el volumen de los glúteos.

Servicios del Paquete a brindar:

1. Asistente y traslados
2. Gastos relacionados con la cirugía
3. Honorarios médicos
4. Quirófano
5. Anestesia
6. Asistentes para citas médicas y día de la cirugía
7. Consultas pre y post cirugía
8. Traslados desde y hasta el aeropuerto
9. Pre-quirúrgico Plástico

Se recomienda, que al menos, el paciente tenga una estadía de 7 noches para poder cumplir con todos los procedimientos que esta cirugía demanda.

La hospitalización dependerá de la localización y magnitud de la cirugía.



Puentes Odontológicos:

Son implantes dentales de pieza por pieza, éstos son la solución permanente para restaurar su sonrisa. Están hechos con los materiales más nobles que hay disponibles y son la opción más durable y de aspecto más natural para reemplazar piezas dentales faltantes o defectuosas.

Algunas ventajas de este tratamiento son:

- El titanio y la porcelana son los materiales más nobles y durables que ofrece hoy la Estética dental. La textura de la porcelana es la que más se asemeja a la del esmalte natural y su amplia variedad de colores permite una perfecta asimilación con las piezas existentes.
- Usándolos, en forma correcta, al día tienen una durabilidad comprobada de hasta 20 años. A medida que el tiempo pase y los implantes sigan durando, podremos hablar de una 'durabilidad comprobada' mayor.
- Corrigen problemas de maloclusión, si los mismos no son esquelétales. Usted no sentirá que tiene algo artificial dentro de su boca. Los implantes se integran a su dentadura con la misma solidez y funcionalidad que tienen sus propios dientes sanos. Podrá volver a sonreír con confianza: ya no deberá temer que sus dientes postizos se muevan o se desprendan mientras ríe o habla.
- Podrá volver a morder y masticar con firmeza, lo cual no sólo hará que disfrute más de las comidas, sino que además mejorará su digestión.

Servicios del Paquete a brindar:

1. Asistente y traslados
2. Implantes y coronas
3. Honorarios médicos
4. Quirófano
5. Anestesia
6. Asistentes para citas médicas y día de la cirugía
7. Consultas pre y post cirugía
8. Traslados desde y hasta el aeropuerto
9. Pre-quirúrgico Plástico

Se recomienda, que al menos, el paciente, viaje dos veces y tenga una estadía de 12 y 21 noches por cada visita, para poder cumplir con todos los procedimientos que esta cirugía demanda.



Carillas Dentales:

Las carillas de porcelana son uno de los tratamientos favoritos de la estética dental. Hace que sus dientes se vean íntegros y parejos en forma y color. También son útiles para corregir problemas funcionales leves. Atraiga todas las miradas con una sonrisa espléndida.

En que consisten estas carillas:

- Las carillas de porcelana, también llamadas facetas de porcelana o frentes laminados, son unas láminas de cerámica de grosor variable, que se hacen a la medida de cada caso en el laboratorio de prótesis dental. La porcelana es el material ideal para la reconstrucción dentaria, ya que tiene un acabado estético que se asimila perfectamente con el esmalte dental y ofrece una gran resistencia a la masticación. Su superficie, lisa y poco porosa, dificulta la adherencia de bacterias.
- Además de la porcelana, existe otro material para restaurar los dientes dañados, llamado *composite*. Este material necesita un menor desgaste del esmalte dental para su aplicación, lo que constituye una ventaja importante. Sin embargo, las ventajas comparativas de la cerámica son mucho mayores, como por ejemplo, su mayor dureza, su menor porosidad (que la hace menos proclive a los cambios de color) y una mejor tolerancia por parte de las encías.

Servicios del Paquete a brindar:

1. Asistente y traslados
2. Implantes y coronas
3. Asistentes para citas médicas y día de la cirugía
4. Consultas pre y post cirugía
5. Traslados desde y hasta el aeropuerto
6. Pre-quirúrgico Plástico

Se recomienda, que al menos, el paciente, viaje dos veces y tenga una estadía de 14 y 21 noches por cada visita, para poder cumplir con todos los procedimientos que esta cirugía demanda.

Cirugía Bariátrica:

La cantopexia es el procedimiento destinado a elevar la comisura externa de los párpados para hacer que los ojos demasiado redondos adquieran un contorno más almendrado. También se utiliza para tensar el párpado inferior cuando éste es demasiado laxo. Elimine esa expresión de tristeza en sus ojos e ilumine su mirada.

Esta cirugía provoca los siguientes cambios:

- Eleva la comisura externa de los ojos cuando ésta se encuentra caída, lo que corrige el aspecto triste y cansado de la mirada.
- Devuelve la tonicidad a los párpados inferiores demasiado laxos (hipotónicos) y corrige el ectropión (párpado volcado hacia afuera).
- Estiliza los ojos, que son demasiado redondos, debido al hipertiroidismo y otras causas.
- En pacientes con miopía, previene el efecto de 'ojo saltón' que puede resultar de una blefaroplastia de los párpados inferiores.
- Corrige, en forma parcial, la asimetría producida por una parálisis facial.
- Es el complemento ideal de la blefaroplastia, ya que puede ser realizada a través de las mismas incisiones, que se utilizan para refrescar y rejuvenecer la mirada.

Servicios del Paquete a brindar:

1. Asistente y traslados
2. Gastos relacionados con la cirugía
3. Honorarios médicos
4. Quirófano
5. Anestesia
6. Asistentes para citas médicas y día de la cirugía
7. Consultas pre y post cirugía
8. Traslados desde y hasta el aeropuerto
9. Pre-quirúrgico Plástico

Se recomienda, que al menos, el paciente tenga una estadía de 7 noches para poder cumplir con todos los procedimientos que esta cirugía demanda.

La idea, que proponemos a Ecodesarrollo, es ingresar con estos tratamientos médicos que son los de mayor demanda en el mundo, con el objetivo de ingresar a la industria y, poco a poco, ir ingresando nuevos tratamientos de la mano con la confianza del mercado meta.

Otro aporte adicional a los servicios prestados sería el de lograr que se hospeden en Hoteles con los cuales obtengamos promociones especiales, entre ellos el Four Seasons, Allegro Papagayo, Grand Papagayo y Hilton Papagayo.

Actividades de Precios:

En cuanto a la implementación de precios que se tendrá, es importante indicar que la empresa Ecodesarrollo Papagayo, ofrecerá descuentos selectos a aquellas personas, que decidan alojarse durante su estadía en el país a Hoteles pertenecientes al proyecto de Península Papagayo. Y a las que no lo hagan se les hará un descuento de acuerdo con el volumen del servicio demandado.

De acuerdo con los estudios realizados, los precios que se determinan se cobrarán para cada servicio que prestará Ecodesarrollo Papagayo, están separados en dos rubros: El costo de la cirugía y el de alojamiento en el Hotel de la zona, si es el caso.

Los precios relativos que se determinaron para los diversos servicios que Ecodesarrollo ofrecerá serán los siguientes:

Levantamiento de Cejas.....	US\$1,900.00
Estiramiento Facial.....	US\$3,500.00
Cirugía de Nariz.....	US\$2,000.00
Levantamiento de Mamas.....	US\$2,500.00
Aumento de Mamas.....	US\$2,700.00
Aumento de Glúteos con silicona.....	US\$3,500.00
Aumento de Glúteos con lipotransferencia...	US\$2,300.00
Injerto de Pelo.....	US\$2,000.00
Abdominoplastía.....	US\$3,100.00
Liposucción.....	US\$1,900.00
Puentes odontológicos.....	US\$5,000.00
Carillas dentales.....	US\$1,500.00
Cirugía Bariátrica.....	US\$2,120.00

Todos estos precios no incluyen hospedaje en algunos de los hoteles de la zona, cada paquete indica que es lo que incluye. Sin embargo, Ecodesarrollo se dará la tarea de ofrecer los precios relativos de 4 hoteles de primer nivel en el área de la península, que se acomodan a la escogencia de cada uno de los clientes, estos hoteles serían:

Allegro Papagayo

Habitación Superior: \$ 138.00 Por persona (por noche).

Sistema Todo Incluido

Grand Papagayo

Habitación Deluxe: \$ 206.00 Por persona (por noche).

Sistema Todo Incluido

Hilton Papagayo

Habitación Vista al Jardín \$ 180.00 Impuestos Incluidos

Habitación Vista al Jardín \$ 198.00 Impuestos y Desayuno Incluido

Four Seasons

Habitación Premium: \$ 941.00 Impuestos Incluidos

En el caso de hospedarse en algunos de estos hoteles, Ecodesarrollo tendría algunas promociones, que hará la estadía más comfortable.

Actividades de Plaza:

La plaza es un elemento de la mezcla del marketing que ha recibido poca atención en o referente a los servicios, debido a que siempre se la ha tratado como algo relativo a movimiento de elementos físicos.

La empresa, por conveniencia, escogerá la venta directa, por elección, debido a que el vendedor sacará ventajas de marketing como mantener un mejor control del servicio, obtener diferenciación perceptible del servicio y cumplir las necesidades del cliente.

Otro método de venta, que utilizaremos, es a través de *intermediarios*, por medio de los mercados turísticos, viajes, hoteles, seguros, entre otros, a sabiendas que el que Ecodesarrollo se aliance con distintas empresas, que se dediquen a estos mercados serían de gran beneficio.

Actividades de Promoción:

Explotación de la página y enlaces que se puedan crear en la WEB. (En forma permanente), de esta manera proponemos un diseño de página WEB, donde todos sus clientes pueden conseguir citas en línea que le permitan a los usuarios hacer más ágil el trámite de llegada y tratamiento.

Lograr promoción a través de los Hoteles mencionados anteriormente, donde se pretende conseguir que los clientes adquieran cualquier tratamiento médico que les llame la atención y se vean beneficiados con descuentos tanto en el tratamiento como con el hospedaje.

4.4 Evaluación y control de la propuesta de marketing

Con el objetivo de lograr un éxito total en la ejecución de la estrategia de marketing, se espera que la evaluación y el control de los distintos procesos que la estrategia conlleve, sean medidos con gran carácter de exigencia, en espera de lograr autoevaluarse y un mejoramiento continuo del servicio. La evaluación y el control de la propuesta de marketing la hemos dividido en 4 secciones:

Actividades de Producto (Servicio):

- Que las citas sean dadas con la mayor brevedad posible y de esta forma responder rápido a las necesidades de los clientes.
- Que los colaboradores de Ecodesarrollo Papagayo cuenten con las herramientas necesarias para sus labores.
- Medición constante de la calidad de los servicios brindados, de tal forma que la calidad del servicio sea cada vez más alta.
- Que los paquetes de servicios estén bien elaborados y de acuerdo con los estándares preestablecidos por los departamentos médicos involucrados.
- Que los servicios brindados estén dentro de los tiempos establecidos.

Actividades de Precio:

- Elasticidad precio de la demanda
- Movimiento en los ingresos de la compañía
- Continúa evaluación de la industria salud, sabiendo como están los precios a nivel mundial.
- Identificación de costos para determinar precios, cada trimestre.

Actividades de Plaza:

- Medición de tiempo de entrega del servicio solicitado.
- Comunicación constante con nuestros clientes.
- Número de citas semanales programadas.
- Medición del servicio brindado en el proceso de atención médica.

Actividades de Promoción:

- Indicadores de cuantas veces al día es accesada la página de Internet para de esta forma conocer la regularidad con la que los posibles compradores, en potencia, frecuentan en busca de información el Sitio de Internet.
- Análisis mensual de los clientes interesados en recibir los servicios médicos ofrecidos en los Hoteles aliados.

V. CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

A partir del estudio efectuado para la propuesta de brindar servicios médicos en Guanacaste y San José, se pueden concluir los siguientes aspectos:

Brindar, hoy en día, servicios médicos representa una nueva alternativa de atraer turistas y producir ingresos económicos al país, la oportunidad es sumamente rentable y de una reconocida importancia internacional. Ecodesarrollo quiere proporcionarle a países como USA, Inglaterra y Canadá, entre otros, la posibilidad de acceder a servicios médicos de excelente calidad, a través de disfrutar a su vez de unas lindas vacaciones en la zona pacifico norte de Costa Rica.

Para lograr posicionarse en el mercado exterior, Ecodesarrollo Papagayo adoptará una posición agresiva frente a sus competidores directos e indirectos: se quiere apostar a un pronto reconocimiento y demanda del servicio. Para esto, su estrategia de marketing se basará en la diferenciación del servicio a brindar a través de las propiedades y ventajas, que poseen los paquetes por ofrecer.

Ecodesarrollo se encargará de dar a conocer la calidad de los servicios médicos que se ofrecen en Costa Rica, principalmente, el expuesto en el presente trabajo.

El establecer una estrategia de servicio para incursionar en un negocio médico, es una opción bastante acertada, ya que todos los beneficios que ésta genera, son trasladados a los clientes, provocará una ventaja competitiva que sin duda alguna fue identificada en el presente trabajo.

5.2 Recomendaciones

Los directivos de Ecodesarrollo deben ayudar en la implementación de la estrategia de modo que ellos le distribuyan a toda la organización el conocimiento del nuevo negocio a incursionar a fin de saber, en que pueden ayudar expertos de otras áreas.

Darle un seguimiento exhaustivo al modo de servicio que se ofrece al cliente. Recuérdese que la carta de presentación ante la industria y los consumidores, es la forma en que se brindan los servicios médicos.

El respaldo de los clientes dependerá de la calidad del servicio que se les brinde, así como el trato recibido y su estadía en el país. Por ello, es de vital importancia que la logística del paquete recibido por cada cliente, sea lo mejor preparado posible.

Dar a conocer y educar a los usuarios sobre lo que es el turismo médico. Hoy en día, en muchos países, es poco conocido este tema, por lo que representa una valiosa oportunidad para captar a una mayor cantidad de clientes potenciales y tener una mayor presencia o posicionamiento dentro del mercado internacional.

Confeccionar un plan estratégico de mediano – largo plazo para garantizar la continuidad del proceso de mejoramiento, canalización y venta del servicio médico. En dicho plan, se deberán hacer especial énfasis los cambios, que ocurran en el mercado internacional, así como a las exigencias y peticiones de los consumidores. La sostenibilidad en el mercado internacional de los servicios médicos, que se brindaran en la Península, dependerá no sólo del nivel de consumo que se tenga, sino de una correcta planeación e implementación de marketing, y deberá ser lo suficientemente flexible para responder ante lo solicitado por los clientes.

Bibliografía

Ferrell-Hartline “Estrategia de Marketing”, Mexico 2006 3ª edición.

Jiménez León, Jorge y otros. **Boletín Estadístico INS-Salud** . San José Costa Rica, 2000-2001

Rosero Bixby, Luis. Acceso y disponibilidad de servicios de salud en Costa Rica. Centro Centroamericano de Población (CPP) de la Universidad de Costa Rica. Costa Rica, 2001.

Ayala Norma. Utilización de Servicios de Salud. CCSS, Dirección de compras de Servicios de Salud. Agosto 2002.

Rosero Bixby, Luis y Guell Douglas. Oferta y acceso a los servicios de salud en Costa Rica : estudio basado en un sistema de información geográfica (GIS). Instituto de Investigación en Salud (INISA) de la Universidad de Costa Rica, Noviembre 1998.

Salas Roiz, Alberto. Desarrollo hotelero e inmobiliario en zonas costeras de Guanacaste. Cámara costarricense de hoteles, Abril 2008.

Fuentes de información Internet:

<http://www.monografias.com>

<http://www.netsalud.sa.cr>

<http://www.ministeriodesalud.go.cr>

<http://www.netsalud.sa.cr/ach/creacion.htm>

<http://www.naturmedicapro.com>

<http://www.unwto.org>

<http://www.mercer.com>

<http://www.elfinancierocr.com>

Anexos Propuesta metodológica

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

La investigación para el modelo de negocio propuesto a Ecodesarrollo Papagayo, se obtendrá por estudios a la industria médica, así como también investigación de campo a diferentes usuarios de servicios médicos en el sector de Guanacaste y San José.

Existen varias formas de investigar, para este estudio haremos *investigación documental* que es aquella realizada a través de consulta de documentos como libros, revistas, periódico, entre otros. Por otro lado haremos *investigación de campo* que se basa en recolección de información mediante entrevistas, encuestas entre otras.

Investigaciones:

Descriptiva: Se realiza cuando deseamos describir una realidad, mejor dicho nos presenta una fotografía exacta de algún aspecto del medio ambiente del mercado, este método nos permite llegar a conclusiones vitales acerca de la realidad de los servicios médicos prestados hoy en días, así como todo tipo de información acerca de la industria médica.

Exploratoria: La aplicamos, ya que tenemos poco conocimiento sobre el tema a investigar, nos permitirá conocer que preguntas serán capaces de responder nuestros entrevistados, que barreras tendremos para llegarle a esas personas y cuando deberíamos realizar el estudio.

Métodos de Recolección de datos:

Fuentes de datos primarias: Estas fuentes son recolectadas para tratar un objetivo de investigación específico. Para efectos de nuestra investigación utilizaremos dos fuentes:

1. Investigación Cualitativa: Generaremos hipótesis e ideas con entrevistas no muy estructuradas a pequeñas muestras. (Opinión de expertos, entrevistas a sesiones de grupos).
2. Cuestionarios: Es una recolección estructurada de datos, en este caso haremos entrevistas personales.

Fuentes de datos secundarias: Estas pueden ser externas e internas, para nuestro efecto contaremos solo con las externas con datos provenientes del Gobierno, periódicos, revistas, asociaciones de salud, entre otras.

De igual manera en este trabajo, determinaremos de gran importancia investigar identidades como el Ministerio de Salud, Caja Costarricense del Seguro Social, Hospitales privados y médicos independientes que ofrezcan servicios tanto en San José como en Guanacaste, determinando una cierta muestra considerable.

Anexos Instrumentos de Investigación

Cuestionario Aplicado a los entrevistados durante la Investigación