

**CARACTERISTICAS DE LA OFERTA DE TURISMO DE SALUD EN
LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS**

**DANIEL RICARDO BERMUDEZ PAJARO
VANESSA PAOLA SANTOS ACOSTA**

ASESOR: RAUL ACOSTA

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMAS DE NEGOCIOS Y FINANZAS INTERNACIONALES Y
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MINOR EN MARKETING ESTRATEGICO
CARTAGENA DE INDIAS**

**CARACTERISTICAS DE LA OFERTA DE TURISMO DE SALUD EN
LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS**

**DANIEL RICARDO BERMUDEZ PAJARO
VANESSA PAOLA SANTOS ACOSTA**

**MONOGRAFIA DE MARKETING ESTRATEGICO PARA OPTAR POR
EL TITULO DE FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

ASESOR: RAUL ACOSTA

**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA DE BOLIVAR
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMAS DE NEGOCIOS Y FINANZAS INTERNACIONALES Y
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
MINOR EN MARKETING ESTRATEGICO
CARTAGENA DE INDIAS**

CONTENIDO

	Pagina
INTRODUCCION	1
0. ANTEPROYECTO DE INVESTIGACIÓN	3
0.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	3
0.1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	5
0.2 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACION	5
0.2.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS	5
0.3 JUSTIFICACIÓN	6
0.4 METODOLOGÍA	6
0.5 LOGROS ESPERADOS	7
1. GENERALIDADES DE CARTAGENA DE INDIAS	8
1.2 CARACTERÍSTICAS ACTUALES DE CARTAGENA	10
1.3 PATRIMONIO HISTORICO	12
1.4 DEMANDA Y OFERTA HOTELERA DE LA CIUDAD	14
1.4.1 CONECTIVIDAD DE LA CIUDAD	17
1.5 VIAS TERRESTRES	16
1.6 VIA AEREA	18

1.7 VIA MARITIMA	20
1.8 OTROS ATRACTIVOS TURISTICOS	22
2. ANALISIS DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS MEDICOS Y ODONTOLOGICOS DE ALTA COMPLEJIDAD.	25
2.1 CRITERIOS PARA DEFINIR SERVICIOS DE SALUD CON POTENCIAL DE EXPORTACION	25
2.2 CRITERIOS DE OFERTA	26
2.3 CRITERIOS DE DEMANDA	27
2.4 CONCLUSIONES DEL MODELO	29
2.4.1 SERVICIOS DE ALTA COMPLEJIDAD	30
2.4.1.1 HOSPITAL BOCAGRANDE	31
2.4.1.1.1 SERVICIOS DE ATENCION MÉDICA ALTA COMPLEJIDAD	32
2.4.1.1.2 SERVICIO DE DIAGNOSTICO Y COMPLEMENTARIOS	34
2.4.1.1.3 CLIENTES INTERNACIONALES	40
2.4.1.2 CLINICA MEDIHELP SERVICES	42
2.4.1.2.1 SERVICIOS DE ATENCION MEDICA ALTA COMPLEJIDAD	42
2.4.1.2.2 SERVICIOS DE DIAGNOSTICO Y COMPLEMENTARIOS	46
2.4.1.2.3 CLIENTES INTERNACIONALES	47

2.4.2	SERVICIOS ESPECIALIZADOS ODONTOLOGIA	51
2.4.2.1	CLINICAS DENTALES SONRIA	52
2.4.2.2	TRATAMIENTOS OFRECIDOS	53
2.4.2.2.	SERVICIOS DE ATENCION INTEGRAL	56
2.4.2.3	CLIENTES INTERNACIONALES	59
3.	ESTADO DE LA CADENA A NIVEL MUNDIAL Y LAS MEJORES PRACTICAS DE COMPETITIVIDAD DE CLASE MUNDIAL	61
3.1	SERVICIOS DE ODONTOLOGIA	61
3.2	SERVICIOS MEDICOS DE ALTA COMPLEJIDAD	65
3.2.1	CONCLUSIONES	70
4.	PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL TURISMO DE SALUD EN CARTAGENA DE INDIAS	71
4.1	CONCEPTO	71
4.1.1	POLITICAS	72
4.1.2	OBJETIVOS	72
4.1.3	ESTRATEGIAS	72
4.2	MERCADO OBJETIVO	72
4.3	PRODUCTO	73

4.3.1 POLITICA	73
4.3.2 ESTRATEGIAS	73
4.3.3 PROYECTOS	73
4.4. PROMOCION	74
4.4.1 POLITICA	74
4.4.2 OBJETIVOS	75
4.4.3 PROYECTOS	75
4.4.4 ESTRATEGIAS	75
4.5 PRECIO	76
4.5.1 POLITICAS	77
4.5.2 OBJETIVO	77
4.5.3 PROYECTOS	77
4.5.4 ESTRATEGIAS	77
4.6 PLAZA	77
4.6.1 POLITICA	78
4.6.2 OBJETIVOS	78
4.6.3 PROYECTOS	78
4.6.4 ESTRATEGIAS	78

4.7 PROCESO	79
4.7.1 POLITICAS	79
4.7.2 OBJETIVOS	79
4.7.3 PROYECTO	79
4.7.4 ESTRATEGIAS	79
4.8 PERSONAL	79
4.8.1 POLITICAS	80
4.8.2 OBJETIVO	80
4.8.3 PROYECTOS	80
4.9 CONCLUSION	80
5. TENDENCIAS DEL TURISMO DE SALUD EN OTRAS REGIONES DEL MUNDO	82
6. CONCLUSIONES	85
BIBLIOGRAFIA	88
ANEXOS	92

LISTA DE GRAFICOS

	PAGINA
GRAFICO 1. PORCENTAJE DE LA OCUPACION HOTELERA DE CARTAGENA	15
GRAFICO 2. CARTAGENA. OCUPACION HOTELERA, 1.999-2.004	16
GRAFICO 3. PORCENTAJE DE LA OCUPACION HOTELERA. PROMEDIO SEMESTRAL, 1.999-2.004	16
GRAFICO 5. PORCENTAJE POR PAISES CLINICA MEDIHELP	48

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. CRECIMIENTO OFERTA HOTELERA	12
TABLA 2. PACIENTES INTERNACIONALES ATENDIDOS H. BOCAGRANDE	41
TABLA 3. PORCENTAJE DE PACIENTES ATENDIDOS C. MEDIHELP SERVICES	49
TABLA 4. PORCENTAJE DE PACIENTES ATENDIDOS SEGÚN NACIONALIDAD CLINICA MEDIHELP SERVICES	49
TABLA 5. No. DE PACIENTES ATENDIDOS SEGÚN SU NACIONALIDAD CLINICAS SONRIA	60

LISTA DE ANEXOS

	PAGINA
ANEXO A. COSTO PROMEDIO DE PROCEDIMIENTOS	93
ANEXO B. REGION DE PROCEDENCIA DEL TURISTA EXTRANJERO	96
ANEXO C. LISTADO DE HOTELES DE LA CIUDAD	97
ANEXO D. SERVICIO DE TRANSPORTE TURISTICO EN CARTAGENA	99
ANEXO E. CRECIMIENTO DEL VALOR AGREGADO DE LAS ACTIVIDADES TURISTICAS DE CARTAGENA	100
ANEXO F. CUETIONARIO DE PRGUNTAS A ENTIDADES ENTREVISTADAS	101
ANEXO G. ORGANIGRAMA HOSPITAL BOCAGRANDE	102
ANEXO H. ORGANIGRAMA HOSPITAL DE BOCAGRANDE. DIRECCION ADMINISTRATIVA	103

INTRODUCCION

Las últimas cinco décadas le han permitido al turismo emerger como una de las más grandes industrias a nivel mundial. La organización mundial de turismo predice que el turismo internacional llegara a ser una industria de 1.56 billones para el año 2020, con unas tasas anuales de crecimiento en del 6%.

Cartagena de Indias por su ubicación estratégica en el Caribe, su condición de ciudad turística y de negocios, posicionada como centro de importantes congresos internacionales, (cumbres de presidentes de estado, congresos de distintas industrias, reuniones de las Naciones Unidas, CAN, entre otras), debe aprovechar su condición de destino turístico internacional y mejorar su oferta turística, con productos innovadores que atraigan visitantes e inversionistas para la generación de nuevos proyectos y mejores beneficios.

El turismo de salud es una de las industrias de más alto crecimiento en el mundo. Para el 2010 será una industria de 40 billones de dólares de acuerdo con la firma consultora mckinsey.

El termino turismo medico se refiere a una persona que, por cualquier razón, decide dejar su propio país para realizarse un procedimiento ya sea medico u odontológico.

Países como India, Tailandia, Singapur, Costa Rica, Panamá y México, solo para citar algunos, están creando estrategias para atraer este tipo de turista.

Teniendo en cuenta que Colombia a nivel regional tiene prestigio en el campo de la salud, gracias a la calidad de sus profesionales, hemos identificado que la salud sería una de las industrias más promisorias para desarrollar.

Como resultado de lo anterior los autores decidieron elaborar esta monografía con la finalidad de aportar datos concretos mediante el desarrollo de indicadores de competitividad que permitan observar la situación del sector del turismo de salud, las posibilidades que tenemos para desarrollar esta industria con el fin de fortalecer el sector turístico de la ciudad.

0. ANTEPROYECTO DE INVESTIGACIÓN

TITULO: CARACTERISTICAS DE LA OFERTA DE TURISMO DE SALUD EN LA CIUDAD DE CARTAGENA DE INDIAS

AUTORES: DANIEL RICARDO BERMUDEZ PAJARO
VANESSA PAOLA SANTOS ACOSTA

0.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La participación de Colombia en el Turismo Mundial no es muy significativa pues corresponde al 0.92% de los Turistas que llegan a América, lo cual significa un 0.02% a nivel Mundial¹. Sin Embargo en Colombia el Turismo se ha consolidado como uno de los sectores más importantes de la economía del país pues mueve una gran variedad de productos y servicios tales como: transporte, alojamiento (hoteles), restaurante, entre otros y ofrece una amplia oferta turística: turismo de sol y playa, de aventura, agroturismo y ecoturismo.

En Cartagena el Turismo data de la época de los 70 hasta finales de los 80, promocionada como turismo de sol y playa, debido a su ubicación estratégica en el Caribe. Los Turistas que arriban a la ciudad son principalmente colombianos con incremento de suramericanos, norteamericanos y europeos.

¹ Tomado de la Organización Mundial de Turismo OMT 1.996

El turismo nacional e internacional se ha dinamizado de una forma tal que muchas ciudades producen más ingresos por turismo que por manufactura. En Cartagena la Hotelería y Restaurantes tienen una participación promedio en el PIB a 2.003 de 3.67% y el transporte tiene una participación del 6.86%² lo cual nos muestra que la participación del sector Turismo es representativo en el PIB de Cartagena.

Cartagena, más que ninguna otra ciudad colombiana, por su ubicación estratégica en el Caribe, su condición de ciudad turística y de negocios, posicionada como centro de importantes congresos internacionales, (cumbres de presidentes de estado, congresos de distintas industrias, reuniones de las Naciones Unidas, CAN, entre otras), debe aprovechar su condición de destino turístico internacional y mejorar su oferta turística, con productos innovadores que atraigan visitantes e inversionistas para la generación de nuevos proyectos y mejores beneficios.

La tendencia mundial en salud ha generado el desarrollo de diversos enfoques, pero al mismo tiempo oportunidades para economías, que como la nuestra, ha desarrollado importantes avances en materia de investigaciones y tratamientos especializados. Las estrategias regionales han estado encaminadas a aprovechar las ventajas competitivas, generando la diferenciación y competitividad de sectores como la salud.

Teniendo en cuenta lo anterior se considera acertado realizar una investigación sobre el turismo de salud, analizando la oferta de la ciudad, la posibilidad de exportar este tipo de servicios y hacer de esta

² DANE, Cálculos Unidad de Investigaciones “Cartagena de Indias, puerta de las Américas”

ciudad un modelo de este tipo de servicios como Miami o Houston en Estados Unidos y países como Cuba.

Hasta ahora no hay una estrategia institucional para promocionar este tipo de turismo en la ciudad de Cartagena, pero la cirugía a la que se sometió el astro del fútbol Diego Armando Maradona en dicha ciudad ha favorecido para que la medicina colombiana goce de buenas referencias en el exterior.

0.1.1 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Que tan competitiva es la oferta de turismo de salud de Cartagena de indias?

0.2 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACION

Analizar las características de la oferta del turismo de salud de Cartagena de indias y su nivel de competitividad, su infraestructura y su entorno con el fin de crear un plan de marketing internacional.

0.2.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Analizar la infraestructura y los servicios con que cuenta la ciudad de Cartagena de indias para el desarrollo del turismo de salud.
2. Plantear los resultados del análisis y hacer recomendaciones que contribuyan al mejoramiento de la oferta turística de salud.
3. Conocer el estado de La cadena a nivel mundial y las mejores practicas de competitividad de clase mundial

4. Desarrollar estrategias para incentivar el turismo de salud en la ciudad de Cartagena de Indias.
5. Crear una nueva demanda de turismo en la ciudad de Cartagena de Indias.

0.3 JUSTIFICACIÓN

Dada la situación actual de Cartagena donde el 42% de la población se encuentra en pobreza y el 10,3 % esta sumida en la miseria³, es necesario buscar opciones que contribuyan a la generación de ingresos en la economía local y en la búsqueda de un mejor nivel de vida de los cartageneros.

El entorno comercial esta enmarcado por la firma del tratado de libre comercio con Estados Unidos, el cual generará grandes beneficios en el área de la salud a través de incentivos fiscales.

Cartagena es una de las ciudades que más afluencia de turistas tiene, por lo que con el desarrollo de estrategias para el turismo de salud es una excelente posibilidad para aprovechar un mercado poco explorado.

0.4 METODOLOGÍA

Tipo de investigación: Esta investigación se clasifica como descriptiva.

³ Cartagena Cómo Vamos es una iniciativa apoyada por la Fundación Corona, la Casa Editorial El Tiempo, las Cámaras de Comercio de Bogotá y Cartagena, Funcicar, el diario El Universal, la Andi seccional Cartagena y la Universidad Tecnológica de Bolívar.

Población: Hospitales, Clínicas, Hoteles, Restaurantes, Spa y demás establecimientos del sector Turístico de la ciudad de Cartagena de Indias que piensan desarrollar su mercado fuera de Colombia.

Recopilación de datos: Obtener información por diversos medios tales como: datos históricos, utilización de web sites, libros, entre otros.

Análisis de infraestructura: Determinar el estado actual del sistema de transporte, servicios, hoteles, clínicas, hospitales y centros especializados del sector salud.

0.5 LOGROS ESPERADOS

La presente monografía se realiza con el fin de investigar la infraestructura del área de la salud y el sector turístico determinando su situación actual y planteando recomendaciones a las que haya lugar para la realización futura del proyecto de marketing de salud.

Nuestra investigación será de gran beneficio a la ciudad de Cartagena ya que será una idea novedosa de negocios⁴, que generara gran cantidad de empleo y excelentes utilidades a diferentes sectores de la economía tales como: salud, entretenimiento, el sector hotelero entre otros. La posible interacción de estos sectores como la salud y el turismo podría fortalecer el cluster de turismo y porque no abrir las puertas a la creación de un cluster de salud en la ciudad de Cartagena.

⁴ Revista business 2.0 edición agosto de 2006, volumen 7

1. GENERALIDADES DE CARTAGENA DE INDIAS

Cartagena de Indias fue fundada en 1533 por Pedro de Heredia, el cual salio desde el puerto de San Lucas de Barrameda (España) el 29 de septiembre de 1532, luego de arribar siguieron varios días de combates con los indios caribes hasta que se fundo Cartagena de Indias para que sirviera como punto de partida a las expediciones españolas hacia el interior del continente, al principio la población fundada por Heredia tuvo el nombre de Calamari, hasta que el primero de junio de 1.533 se cambia el nombre por el de Cartagena de Indias.⁵

La ciudad en sus primeras décadas de fundación fue asediada por numerosos piratas como Roberto O'vall, Francis Drake y otros más, los cuales saquearon y sometieron a la ciudad. Estas situaciones que se presentaron y la estratégica ubicación geográfica de la ciudad forzaron a los españoles a adelantar un plan de fortificaciones para la seguridad de la ciudad, trabajo que duro 230 años.

Los siglos XVI al XVIII fueron de continuo desarrollo hasta el tercer cuarto del siglo XVIII cuando fue sitiada por vernon, el cual encontró fuerte oposición comandada por don Blas de Lezo quien murió a raíz de la batalla.

En el sigo XIX en Cartagena se estaba formo un movimiento independista encabezado por los Gutiérrez de Piñeres, quienes con la ayuda de los habitantes del barrio Getsemani propiciaron la independencia de la ciudad el 11 de noviembre de 1.811

⁵ Bustamante Luis, guía y mapas para cinco excursiones por Cartagena, editorial oveja negra, primera edición., 1990. p. 154

1.2 Características Actuales de Cartagena

Actualmente la ciudad cuenta con aproximadamente un millón de habitantes, cuenta con extensas playas de las cuales se caracterizan las playas de Castillogrande, Bocagrande, el laguito, Marbella y la boquilla porque dan acogida a miles de bañistas tanto nacionales como internacionales.

La ciudad logro el reconocimiento como patrimonio histórico de la humanidad por parte de la UNESCO en el año de 1985, lo cual le dio un prestigio a la ciudad.



Fuente: [www.flickr.com/cartagena de Indias](http://www.flickr.com/cartagena-de-Indias)

La ciudad se encuentra preparada para recibir turistas de cualquier lugar del mundo, cuenta con hoteles de categoría, restaurantes que ofrecen comida tanto típica como internacional, eventos, festivales, concursos, tales como el festival internacional de cine, el concurso nacional de belleza. La ciudad también es sede de importantes congresos, seminarios y reuniones a nivel nacional e internacional.

Los inicios del turismo en la ciudad se remontan al año de 1920, en esta época la mayoría de los visitantes provenían del extranjero, muchos de ellos procedentes de Estados Unidos, debido a que la ciudad era ya en su época un puerto marítimo.

En 1.934 es inaugurado el muelle de manga, lugar donde comenzó a llegar los barcos comerciales y los buques turísticos de distintas partes del mundo. Entre los años comprendidos entre 1960 y 1980 comienza el desarrollo del turismo local, se comienzan a construir hoteles y edificios, lo cual contribuyo al desarrollo del sector, dándole un gran impulso a la ciudad como destino turístico, convirtiendo el sector turístico en una fuente de desarrollo de la economía local.

En el año de 1987 se crea un fondo de promoción por parte de hoteles, Joyerías, restaurantes, agencias de viaje, edurbe, y la corporación nacional de turismo la cual fue creada por el gobierno de esa época para el fomento y desarrollo de la industria del turismo en Colombia.⁷

En 1990 comienza el desarrollo en la zona norte y el sector amurallado, como por ejemplo en la zona norte el "hotel de las Américas" uno de los mejores hoteles de Cartagena, y en el centro, nacen los hoteles Charleston y Santa Clara.

⁷ AGUILERA, Maria y GALVIZ Luís. Determinantes de la demanda de turismo de Cartagena de 1997-1998. Banco de la Republica. Marzo de 1.999, p. 36

TABLA 1. CRECIMIENTO OFERTA HOTELERA

AÑO	NUMERO DE CAMAS
1970	600
1990	6284
1991	6696
1992	6978
1993	7062
1994	7826
1995	8440
1996	9495
1997	9802

FUENTE: ARCHIVOS CAMARA DE COMERCIO, TABLA HECHA POR AUTORES

1.3 Patrimonio Histórico

La ciudad de Cartagena de Indias cuenta con diversos atractivos turísticos, que le dan una clara ventaja competitiva frente a otros destinos turísticos nacionales, lo que le da una clara ventaja al momento de la escogencia por parte de los turistas nacionales e internacionales que visitan la ciudad. El hecho de tener un centro histórico muy bien conservado y un lugar donde se vivió parte de la historia de nuestro país hace que Cartagena sea el sitio turístico numero uno de los nacionales como los extranjeros.

Castillos y Fuertes

El más importante el Castillo San Felipe de Barajas la construcción militar española mas importante realizada en Latinoamérica, el cual fue construido entre 1.536 y 1.657, el fuerte de San Fernando, ubicado en Bocachica. Otros son el fuerte de San Juan de Pastelillo, y en la isla de Manzanillo esta el fuerte de San Juan de Manzanillo lugar donde se encuentra la casa de huéspedes ilustres que llegan a Cartagena.

Iglesias y Conventos

Convento de la popa, Convento de la Merced, Convento san Agustín, Convento de Santa Clara (hotel Santa Clara), Convento de San Diego (Bellas Artes), Convento de Santa Teresa, ermita del Cabrero, Catedral de Cartagena, Iglesia San Pedro Claver, Iglesia Santo Domingo, ermita de nuestra señora de la merced, Convento Santo Domingo, Iglesia San Agustín, iglesia de la Santísima Trinidad.

Casas Históricas y Palacios

Casa del Márquez de Valdehoyos, Casa de Rafael Núñez, Casa Alcaldía de Cartagena, Casa del Marques del premio real, Casa de la Cultura, Casa de José de Fernández de Madrid, Casa de Manuel Rodríguez Torices, Casa de San Pedro Claver. Principales palacios: Palacio de la Inquisición, y el palacio de la gobernación.

Baluartes

Entre los mas destacados están; El baluarte de San Francisco, Baluarte de la Cruz, Baluarte de San Ignacio, Baluarte San Pedro, Baluarte San José, Baluarte San Pedro Martín, Baluarte de Santa Catalina, Baluarte de la Merced, Baluarte de Santa Teresa, Baluarte San Ángel ubicado en Bocachica.

Plazas y Parques

Parque de la Marina, Parque Centenario, Parque Apolo, Parque de Bolívar, Parque Fernández de Madrid, Parque San Diego, Camellon de los mártires, Plaza de las Armas, Plaza de la Aduana, Plaza de la Proclamación, Plaza del Tejadillo, Plaza del Triunfo, Plaza de la Trinidad, Plaza de las Bóvedas, Plaza de los Coches, Plaza de San Diego, Plaza de Santo Domingo, Plaza de San Pedro Claver, Plazoleta de San Francisco, Plazoleta del Pozo.

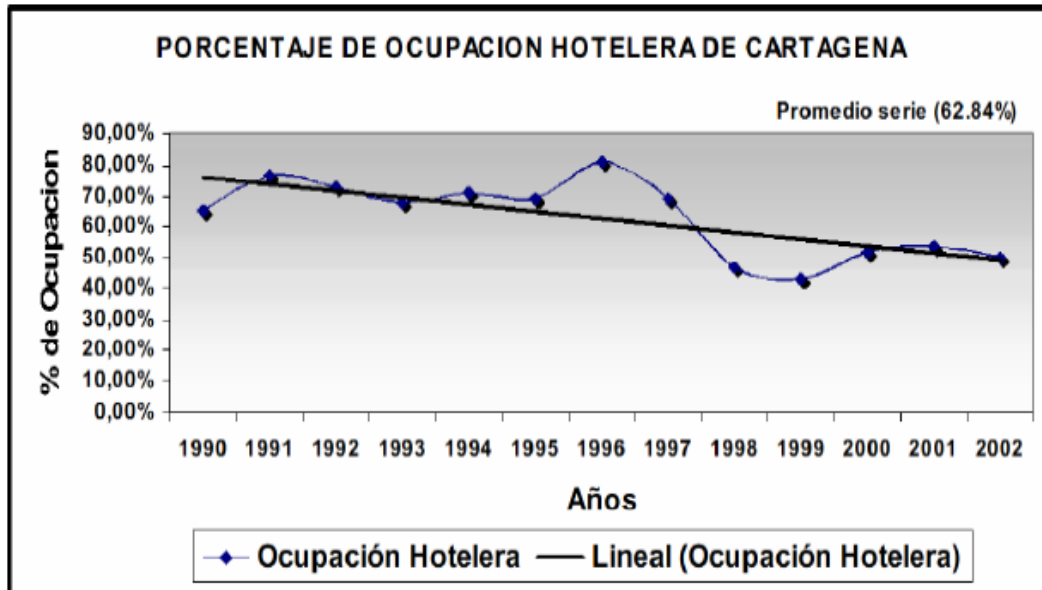
1.4 Oferta y demanda hotelera de la ciudad

Desde el año de 1.994 el sector hotelero venia mostrando un declive en su ocupación, la cifra que expuso en 1.994 fue de 70.1%, en 1.996 fue de 57.8% y en 1.997 fue de 53.2% cifra inferior a la media mundial de la OMT la cual fue de 67.2%⁸ (ver grafico 1). Esto era clara consecuencia de o que pasaba a nivel nacional, la mala imagen que tenia y que aun sigue teniendo el país, el secuestro de extranjeros por parte de la guerrilla, afecto en gran medida el desarrollo del turismo

⁸ Organización mundial del Turismo, Estadísticas anuales

en el país. Esto afecto al sector hotelero de forma muy especial debido a la cantidad de puestos de trabajo que crea.

GRAFICO 1. PORCENTAJE DE OCUPACION HOTELERA DE CARTAGENA



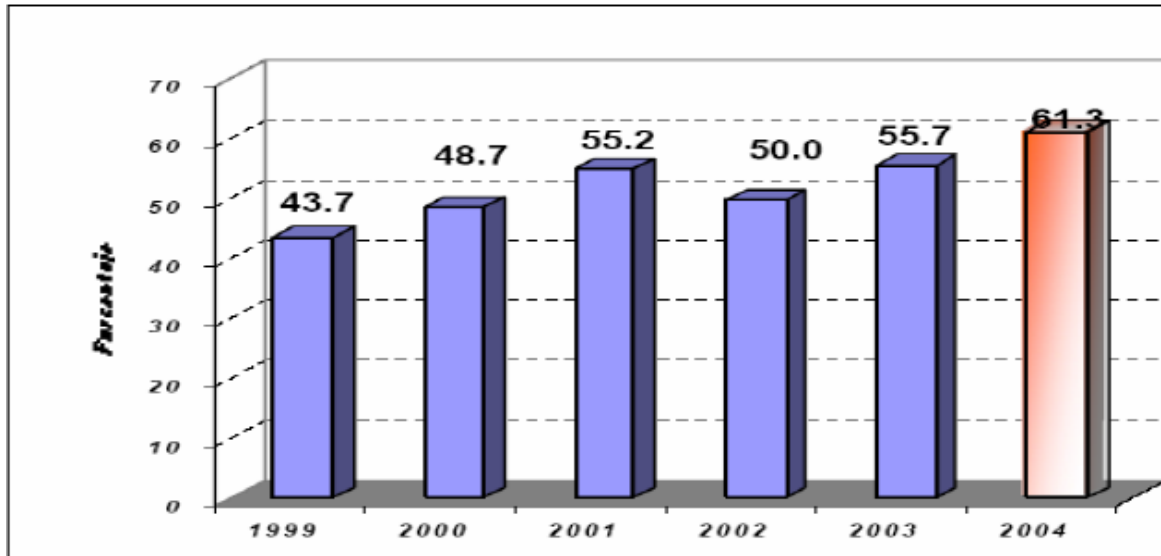
FUENTE: Plan sectorial de turismo Cartagena de indias. "Cartagena de Indias...es nuestro patrimonio", Abril 2004.

Al final de 1998 y 1999, continuaba el descenso de la ocupación hotelera, que es un indicador muy valioso para medir el sector por su dinamismo, ya que se veía muy afectado por la crisis económica que enfrentaba el país en esa época. En el año 2.000 la ciudad comienza a mostrar un leve repunte y esto trajo como consecuencia la reactivación del turismo nacional y un aumento de los visitantes extranjeros que llegaban a la ciudad por barco.

De ahí en adelante han sido buenos años para la reactivación del turismo nacional y local. La ocupación hotelera se ha mostrado en ascenso, pero siguen persistiendo problemas como el acoso constante

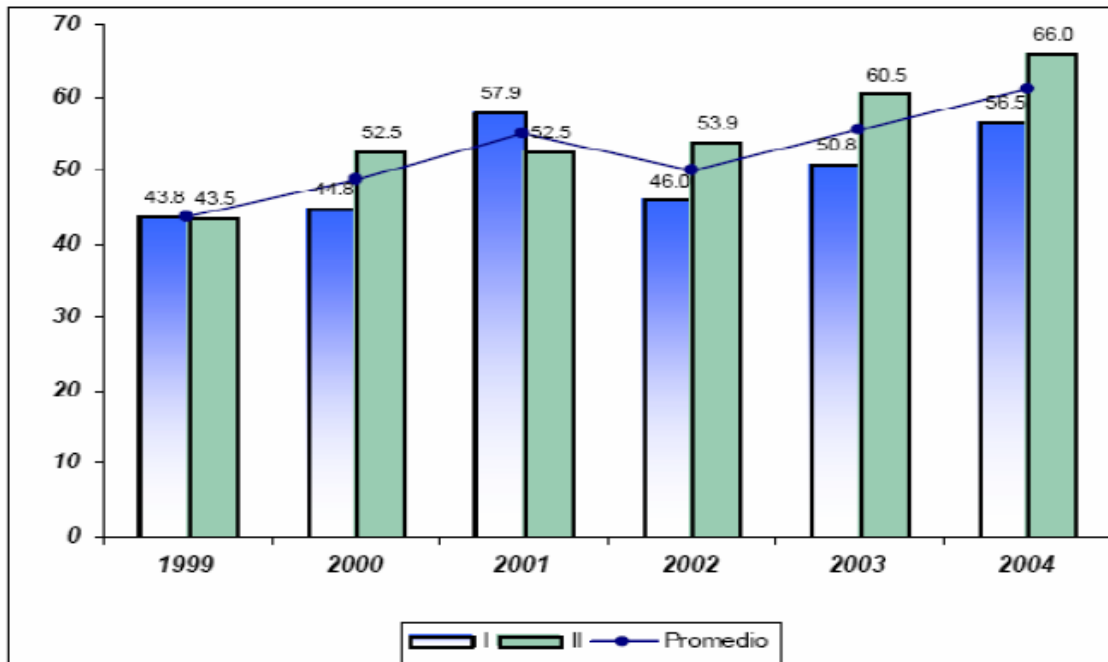
de los vendedores ambulantes en las playas, la poca información turística para los visitantes extranjeros.

GRAFICO 2.CARTAGENA. OCUPACION HOTELERA, 1.999-2.004



Fuente: Asociación Hotelera de Colombia (Cotelco).

GRAFICO 3. PORCENTAJE DE LA OCUPACION HOTELERA. PROMEDIO SEMESTRAL, 1.999-2.004



Fuente: Asociación Hotelera de Colombia (Cotelco).

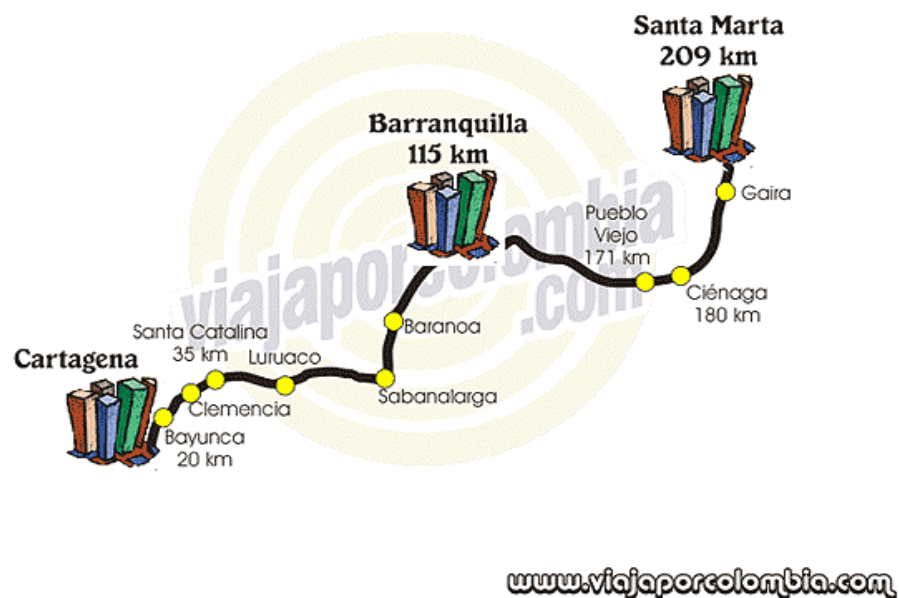
1.5 Conectividad de la Ciudad

Cartagena de Indias cuenta con múltiples vías de acceso. Las cuales son:

1.5.1 Vías Terrestres

La ciudad de Cartagena de Indias esta intercomunicada con las principales ciudades del país, destacándose la troncal del caribe.

Se destaca el corredor turístico comprendido entre las ciudades de Cartagena - Santa Marta – Barranquilla el cual tiene una distancia de 314 kilómetros⁹



⁹ Ministerio de transporte. Pagina web institucional. Viaja por Colombia. 2006

La ciudad cuenta con una Terminal de transportes en el sur de la ciudad, sobre la carreterera de la cordialidad, donde se encuentran las principales líneas de transporte nacionales.

Dentro de Cartagena existe una variedad de transporte público que comprende buses, taxis, microbuses, los cuales conectan la gran mayoría de la ciudad.

En la industria turística existen compañías especializadas que cuentan con buses, busetas y minivans que se especializan en city tours, city barcos, transfers y tours para congresos y eventos.

Existen otros medios alternativos de transporte pero van mas encaminado a la diversión como lo son las chivas rumberas, las cuales hacen tours por los principales puntos turísticos de la ciudad.

1.6 Vía Aérea



Fuente: www.flickr.com

Cartagena cuenta con el Aeropuerto Internacional Rafael Núñez, el cual se sitúa en el barrio Crespo, dentro del perímetro urbano de la ciudad, lo cual permite un fácil acceso desde cualquier sitio de la ciudad.¹⁰

El aeropuerto cuenta con una pista de 2.600 metros a nivel del mar, lo cual permite que los aviones puedan operar sin problemas; tiene capacidad para el estacionamiento de hasta 11 aviones en plataforma y una política de cielos abiertos para vuelos charter.

La ciudad se encuentra a una hora de vuelo desde Bogotá, una hora de Panamá, a una hora de Caracas, a dos horas y media de Miami. La ciudad arriban vuelos desde las principales ciudades del país, son aproximadamente 140 vuelos nacionales provenientes de: Cali, Medellín, Bogotá, Barranquilla, Montería, San Andrés, y aproximadamente 15 vuelos directos semanales de Miami, Panamá y Madrid.

¹⁰ Es.wikipedia.org/aereopuerto internacional Rafael Núñez

1.7 Vía Marítima

Cartagena de India cuenta con uno de los puertos marítimos más competitivos y modernos de la región.



Fuente: www.flickr.com

Cartagena de India cuenta con uno de los puertos marítimos más competitivos y modernos de la región.

Terminal de Cruceros. La actividad de barcos de cruceros en Cartagena comenzó al finalizar la década de los 60. Pero sólo desde la privatización, se ha mostrado un crecimiento en la visita de pasajeros en cada temporada. Cartagena de Indias ofrece un gran potencial de desarrollo para la industria turística, gracias a su ubicación en el Caribe y al legado histórico y cultural de la ciudad.¹¹

¹¹ Sociedad Portuaria Regional Cartagena. Pagina web

- La Terminal de cruceros se localiza en una bahía de aguas seguras y de 45' de profundidad, con un clima tropical estable durante todo el año
- El canal de acceso de la bahía cuenta con 150 metros de ancho.
- La Terminal cuenta con nueve sitios de atraque, que garantizan operaciones seguras a todos los barcos y sus visitantes
- El puerto se localiza dentro del área urbana de la ciudad, a menos de dos millas del centro histórico, cinco millas del aeropuerto internacional Rafael Núñez y a cuatro millas de los principales sitios de compras
- Se ofrece a los barcos, servicio de suministro de agua potable, recolección de basuras, provisiones y combustible
- Para una agradable estadía de los pasajeros, se cuenta con facilidades especialmente diseñadas en un ambiente natural, al mejor estilo tropical, con gran variedad de plantas y aves exóticas
- Almacenes para compras de artesanías, souvenir, café, y joyería
- Un Duty Free con excelentes precios en perfumería, tabacos y licor; libres de impuestos
- Servicio de llamadas / fax nacionales e internacionales
- Cabinas de Internet

1.8 Otros Atractivos Turísticos

En la ciudad también se destaca el desarrollo de turismo de sol y playa, donde se hacen actividades como el windsurf, surfing, voleyball. **'El turismo ecológico o ecoturismo'** es un enfoque para las actividades turísticas en el cual se privilegia la preservación y la apreciación del medio (tanto natural como cultural) que acoge a los viajeros. Debido a su rápido crecimiento también se le ve como un subsector de la actividad turística.

El Parque Nacional de las Islas del Rosario. Tiene una extensión de 120.000 hectáreas, comprende los arrecifes y archipiélagos de nuestra Señora del Rosario y de san Bernardo, las islas mucura, Maravilla, Rosario y Tesoro.



Fuente: www.flickr.com

La isla de Baru. La cual cuenta con playas de arena blanca, canos de manglares arrecifes de coral y aguas cristalinas. A las islas de Baru se puede llegar tanto por vía terrestre o por vía marítima.

El Jardín Botánico. Este bello lugar se encuentra a solo 15 minutos de distancia de la ciudad de Cartagena y posee una amplia variedad de la flora colombiana y del caribe, contiene diferentes ecosistemas como el desértico, selvas húmedas y bosques tropicales.

El Volcán del Totumo, ubicado a 30 minutos por carretera es un lugar excitante. Se eleva 60 metros sobre el nivel del mar y en su cima, el visitante puede disfrutar de un baño de lodo tibio con capacidades medicinales. Tours al volcán. En los Manglares de la Boquilla el visitante puede pasear en canoas rústicas típicas de pescadores a través de bosques de árboles que crecen dentro del fondo de las aguas que conforman la Ciénaga de La Virgen, creando un bello escenario de túneles formados por las ramas de los árboles.

El desarrollo de distintas convenciones y congresos en la ciudad han incentivado el turismo de negocios. El centro de convenciones Julio Cesar Turbay es el más importante de la costa caribe y hay se realizan importantes congresos como el de ANDICOM, ASOCOLFLORES, ASOBANCARIA, entre otros, los cuales les reportan significativos ingresos a la ciudad.

Festividades

Las principales festividades de la ciudad de Cartagena de Indias son:

- Festival Internacional de Cine el cual se realiza en el mes de marzo.
- "Hay Festival", el cual se realiza en el mes de enero, reuniendo los mejores escritores tanto nacionales e internacionales.

- Concurso Nacional de Belleza, el cual se realiza en el mes de Noviembre.
- Las fiestas de nuestra Señora de la Candelaria
- La semana Santa en el mes de abril
- Festival del Pastel
- Festival del frito
- Feria artesanal del Caribe
- Campeonato de windsurf
- Campeonato de volleyball Playa

2. ANALISIS DE INFRAESTRUCTURA Y SERVICIOS MEDICOS Y ODONTOLOGICOS DE ALTA COMPLEJIDAD

En el área de la salud existen una amplia variedad de disciplinas, áreas de conocimiento y especializaciones, que hacen que exista una gran cantidad de procedimientos, actividades e intervenciones. Esto hace que sea muy difícil que el desarrollo de este tipo de turismo sea aplicable a todos los servicios de salud.

Los servicios de salud y sobre todo los de alta complejidad, no se benefician de economías de escala, sino del grado de conocimiento adquirido a través de la práctica continua. Esto se debe a que la calidad es altamente dependiente del volumen acumulado de experiencia. Así pues, lo más importante en estos servicios es acumular experiencia hasta lograr un nivel avanzado en la curva de aprendizaje que permita generar una ventaja competitiva sostenible.¹²

2.1 Criterios para definir servicios con potencial de exportaciones

Los centros de Salud de la ciudad de Cartagena de Indias ofrecen diversos servicios, pero no todos son aptos para ser exportables. Para hacer esta selección tuvimos en cuenta el criterio de oferta y demanda teniendo en cuenta que estos dos componentes son independientes actualmente. Por lo cual resulta difícil extraer conclusiones de la interacción de la oferta y la demanda.

¹² HANCOCK David. The Complete Medical Tourist. Inglaterra. Editorial John Blake 2006. p. 103

2.2 Criterios de oferta

Un primer criterio de oferta que se tuvo en cuenta fue la existencia de capacidad instalada suficiente para atender la demanda proveniente del mercado externo. Es importante definir si la meta es exportar excesos de oferta o si es posible reorientar la capacidad instalada ocupada por la oferta local. Esto implica una decisión estratégica, ya que abandonar el mercado interno puede implicar asumir ciertos riesgos frente a la volatilidad de los mercados externos.

Existen dos factores de producción que pueden ser rígidos en los servicios de salud: 1) la disponibilidad de tecnología, que implica inversiones altas y 2) la oferta de recurso humano calificado, que suele ser restrictiva en servicios de alta especialidad. La tecnología debe compararse con aquella existente en el mercado objetivo, ya que una tecnología obsoleta estará afectada frente a las preferencias del consumidor o de los aseguradores que compran los servicios.

Un segundo criterio de la oferta tiene que ver con las características del producto¹³. Estas son:

Temporalidad del consumo. Esta variable mide el tiempo que se tarda el consumo del servicio entre el inicio y la finalización del mismo. Si el servicio se toma mucho tiempo en producirse incrementará los costos indirectos y el lucro cesante de la persona que lo recibe. Los tratamientos que suponen tiempos largos de intervención y controles, o visitas repetidas durante mucho tiempo no son aptos para la exportación tipo “consumo en el extranjero”.

¹³ HANCOCK David. The Complete Medical Tourist. Inglaterra. Editorial John Blake 2006

Transportabilidad. La exportación del tipo “consumo en el extranjero” en este sector es mucho más factible en aquellos casos en los que el paciente puede transportarse largas distancias y por un tiempo moderadamente largo, (una semana a un mes). Por ejemplo, para una cirugía de cáncer el paciente puede transportarse siempre y cuando esté en buenas condiciones clínicas. Otro ejemplo de transportabilidad es el del comercio transfronterizo, el cual no tiene barreras geográficas ni temporales, pues permite la transferencia de imágenes o datos por Internet.

Un tercer criterio de la oferta son **las condiciones de calidad de los servicios ofrecidos**. Las certificaciones de calidad son claves en este mercado debido al tipo de servicio que se ofrece. Lograr la certificaciones como la que da la Join internacional comisión (jic) es supremamente importante en este mercado.

El análisis y posterior aplicación de estos criterios aseguran que el servicio de salud ofrecido como producto de exportación sea de gran aceptación en el mercado extranjero.

2.3 Criterios De Demanda¹⁴

En cuanto a los criterios de demanda, el primer condicionante es el potencial de servicios requeridos en el mercado externo o la probabilidad de que estos servicios sean requeridos. Esta frecuencia, en primer lugar, es función del tamaño de la población que puede ser sujeto de servicios en el mercado externo, pero, además, es función de la incidencia de la enfermedad y la tasa de tratamiento con el

¹⁴ HANCOCK David. The Complete Medical Tourist. Inglaterra. Editorial John Blake 2006

procedimiento o el conjunto de procedimientos a proyectar desde la oferta.

Dentro de esta frecuencia estimada es necesario definir la capacidad de pago de la población y la adherencia al tratamiento o procedimiento específico. En cuanto al primero, el aseguramiento le reduce al paciente el precio de los servicios consumidos, por tanto, debe ser considerado en el análisis de capacidad de pago.

El factor más importante en la demanda externa de servicios de salud es el precio del servicio, en particular el precio interno (en Colombia) que será revelado al mercado externo. El diferencial de precio frente a lo que tiene en su país de origen lo incluye el usuario en su cálculo, además de los costos adicionales, algunos tangibles, como el transporte, la hotelería, los ingresos dejados de percibir, y otros como el lucro cesante e intangibles como la valoración del tiempo laboral y familiar y la percepción del riesgo país al cual se desplaza, elemento importante en el caso de Colombia.

Otro elemento que afecta fuertemente la demanda en este momento en Colombia es el riesgo que el usuario potencial percibe al venir a Colombia. Indudablemente, las condiciones de orden público del país afectan su imagen en el exterior, lo que lo hace atractivo para personas que están conectadas con familiares o amigos, o que han tenido experiencias previas en el país. Este es un reto de gran magnitud, pues la idea es que vengan los ciudadanos del promedio.

2.4. Conclusiones del modelo

Con base en estos criterios, se analizaron los mercados externos, principalmente el mercado de Estados Unidos y se logró determinar que los dos servicios más aptos para la exportación de servicios en el modo dos (consumo en el extranjero) son los de servicios médicos de alta complejidad y odontología, dentro de este último se definió el servicio de prostodoncia como el más apto.

A raíz de este análisis de los criterios antes mencionados se logró determinar que los dos servicios más aptos para la exportación de servicios de salud son las cirugías de alta complejidad y odontología.

2.4.1 Servicios de cirugías de alta Complejidad: Para este análisis cobra bastante importancia desarrollar mayores estándares de calidad para lograr acreditaciones aceptadas internacionalmente como la Joint Commission for International Accreditation of Hospital Organizations (JCIA). Esta entidad es el brazo internacional de la Comisión Conjunta de Acreditación de Organizaciones de Salud de Estados Unidos, acreditando a más de 18.000 hospitales de Estados Unidos. La (JCIA) ha acreditado 11 hospitales internacionalmente en Europa, Asia, Latinoamérica y el Medio Oriente. Siguiendo estos estándares internacionales escogimos los siguientes centros de salud:

- Hospital Bocagrande
- Clínica Medihelp Services

Por esta razón solo se ha realizado el estudio a estas dos entidades, las cuales están en procesos de certificación de calidad y en el caso de

la Clinica Medihelp Services esta en búsqueda de obtener también la acreditación de la (JCIA)

Además la falta de información fue mucho más crítica que el primer caso, pues además de no existir una estadística de la industria, los prestadores del servicio se negaron a dar información por cuestiones de confidencialidad.

2.4.1.1 Hospital Bocagrande

Reseña histórica. En el año de 1.952 se comenzó a gestar la idea de crear un hospital en la ciudad de Cartagena, formada con una sociedad con autonomía propia entre un grupo de médicos y la Andian. La idea de la creación del hospital derivó de un hospital privado que la Andian Nacional Corporation mantenía en su Terminal del oleoducto ubicado en la zona de mamonal.

Se inició la búsqueda de la ubicación del nuevo hospital, la andian cedió un lote que tenía en el laguito, construyéndose ahí el Hospital. Se le puso el nombre de hospital de bocagrande por la zona donde quedó ubicado.

En noviembre de 1954 se inició la construcción del hospital. Se compró la dotación del antiguo hospital de la andian tenía en mamonal, se logró un préstamo por parte de las compañías petroleras y se realizaron acuerdos con las empresas públicas de Cartagena.

El Hospital fue inaugurado en diciembre de 1.956 con 70 camas, pero con una planeación para futuras extensiones.

Su misión es: Prestar servicios integrales de salud de alta complejidad, orientados a satisfacer las necesidades y expectativas del cliente interno, externo y su familia, comprometidos con mejorar la calidad de vida de la comunidad. *Su Visión es* ser líder en la prestación de servicios de salud con calidad a nivel nacional e internacional en el año 2.010.

La Política de calidad que el hospital Bocagrande S.A. ha asumido es el compromiso de brindar servicios integrales de salud de manera oportuna y eficaz, para lograr satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes. Para ello, cuenta con un recurso humano que trabaja permanentemente por el mejoramiento de sus procesos.

Servicios quirúrgicos. Seis quirófanos dirigidos por un selecto grupo de médicos en los cuales atendemos todas las necesidades en las especialidades quirúrgicas. Además, cuentan con un quirófano especial para cirugía ambulatoria

2.4.1.1.1 SERVICIOS DE ATENCION MÉDICA ALTA COMPLEJIDAD¹⁵

Servicios quirúrgicos. Seis quirófanos dirigidos por un selecto grupo de médicos en los cuales atendemos todas las necesidades en las especialidades quirúrgicas. Además, cuentan con un quirófano especial para cirugía ambulatoria.

Especialidades:

- Cirugía Bariátrica
- Cirugía General
- Anestesia
- Cirugía Cardiovascular
- Ginecología y Obstetricia
- Neurocirugía
- Ortopedia y Traumatología
- Urología
- Cirugía de Columna maxilofacial

^{15 15} Entrevista realizada a la Dr. Isabel Ospino, Directora Comercial del Hospital Bocagrande. Portafolio de Servicios del Hospital Bocagrande Cartagena junio 7 de 2007

- Otorrinolaringología
- Cirugía Videoparoscopica
- Cirugía Dermatológica
- Cirugía Plástica y Reconstructiva

Cirugía cardiovascular: El servicio Cardiovascular del Hospital Bocagrande es pionero en la región. Dispone de modernas salas de Cirugía y Hemodinamia, dotadas con la mas avanzada tecnología y un recurso humano completo, disponible las 24 horas del día (Cardiólogos, Cirujanos, Cardiovasculares, Hemodinamistas, Anestesiólogos Cardiovasculares, Perfusionista, Instrumentadoras y Enfermeras Cardiovasculares), altamente calificado para la atención oportuna de las enfermedades del corazón.

Brinda un modelo de servicio integral y personalizado con una experiencia propia por más de 5 años.

Hemodinamia y electrofisiología: Dirigida por un cardiólogo intervencionista de disponibilidad permanente. Se realizan procedimientos diagnósticos (cateterismo cardiaco, vascular, central y periférico) y procedimientos terapéuticos: valvuloplastias de balón, angioplastia coronaria, corotidea y periferica, colocación de stens y dispositivos intravasculares, entre otros.

Se realizan estudios electrofisiológicos completos, Tilt test, colocación de marcapasos UNI o bicamerales, transitorios y/o definitivos, implantación de cardiodesfibriladores y ablacion con radiofrecuencia de haces anómalos como tratamiento de patologías del ritmo cardiaco.

Cirugía Plástica y Reconstructiva: Cuenta con un Banco de Sangre aprobado por el ministerio de salud. Es un servicio de apoyo integral a otros servicios de la institución y para otras clínicas de la ciudad y de la región. Cuenta con modernos equipos automatizados, tecnología de última generación, respaldo tecnológico en la línea diagnóstica y un excelente control de calidad interno y externo que garantiza un servicio eficaz y oportuno.

2.4.1.1.2 SERVICIOS DE DIAGNOSTICO Y COMPLEMENTARIOS¹⁶

Imágenes diagnósticas: Equipos de radiología convencional con fluoroscopia e intensificador de imágenes con televisión para realizar estudios de radiología convencional y vías digestivas así como también procedimientos intervencionistas.

Ecografía con Doppler color donde se pueden realizar ecografías convencionales y estudios vasculares no invasivos. Contamos con transductores para biopsias transrectal y transvaginal, mamografía de última generación y escanografía del cuerpo.

Urología, oncología y litotripsia extracorpórea: Se diagnosticaron y llevan a cabo tratamientos de afecciones urológicas. Cuenta con modernos equipos de endo-urología, video endoscopia para el tratamiento integral del cálculo, afecciones de riñones, vejiga y próstata. Igualmente, el servicio ofrece un equipo de litotripsia extracorpórea, de ecografía, biopsias de próstata y un equipo de uroflujometría. Además, se ha adquirido lo último para resectoscopia y tratamiento endoscópico.

¹⁶ Entrevista realizada a la Dr. Isabel Ospino. Directora Comercial del Hospital Bocagrande. Plan estratégico del Hospital Bocagrande Cartagena junio 7 de 2007

Unidad renal: El hospital Bocagrande, en alianza estratégica con Fresenius Medical Care, cuenta con una moderna unidad renal de 20 maquinas instaladas de última tecnología para prestar los servicios de: Hemodiálisis, Diálisis Peritoneal, Consulta Externa y Urgencias de diálisis. Procedimientos y tratamientos relacionados con la especialidad.

Equipo de angiograma y hemodinamia: Nuestro equipo General Electric OEC de ultima generación nos permite realizar la obtención de imagines en tiempo real, indispensables para la alta localización de lesiones en las arterias coronarias para tratamiento de angioplastia y colocación de stens.

Diagnostico angiografico y hemodinamico de enfermedades cardiacas, vasculares periféricas neurológicas.

Áreas de Apoyo¹⁷:

- Unidad de Cuidados Coronarios
- Unidad de Cuidados Intensivos e Intermedios
- Imágenes Diagnosticas
- Medicina Nuclear
- Laboratorio Clínica y De Patología
- Banco de Sangre
- Clínica del Dolor y Cuidado paliativo
- Clínica de Anticuagulación

¹⁷ Entrevista realizada a la Dr. Isabel Ospino. Directora Comercial del Hospital Bocagrande. Plan estrategico del Hospital Bocagrande Cartagena junio 7 de 2007

Prevención y control de factores de riesgos cardiovasculares: Identificar las condiciones de vida, hábitos y/o enfermedades que aumentan el riesgo de enfermedad coronaria¹⁸.

- Tabaquismo
- Presión Arterial Alta
- Colesterol Elevado
- Sedentarismo
- Estrés
- Obesidad
- Alcoholismo
- Diabetes

Atención de urgencias cardiovasculares: Atención inmediata las 24 horas al día todo el año, para el tratamiento de angina de pecho, infarto agudo de miocardio y complicaciones mecánicas del infarto. Mediante la realización de estudios diagnósticos (ecocardiograma y/o cateterismo) e intervención (Angioplastia y/o Cirugía de Emergencia

Estudios diagnósticos cardiologicos no invasivos: Cuenta con un medico cardiólogo intervencionista, de disponibilidad las 24 horas al día. Realizamos un completo estudio diagnostico cardiológico y periférico invasivo y procedimientos endovasculares.

- Electrocardiograma
- Prueba de esfuerzo
- Holter
- Ecocardiograma bidimensional

¹⁸ Entrevista realizada a la Dr. Isabel Ospino. Directora Comercial del Hospital Bocagrande. Portafolio de servicios del Hospital Bocagrande Cartagena junio 7 de 2007

- Transtoraxico y Transesogafico
- Ecocardiograma con estrés perfusion miocárdica

ELECTROFISIOLOGÍA

- Colocación de Marcapasos Transvenoso Temporal
- Implante de Marcapasos Unicameral
- Inserción de Marcapasos Cardiaco
- Reprogramación de Marcapasos

*Rehabilitación cardiovascular*¹⁹: La rehabilitación cardiovascular tiene como objeto fundamental buscar la incorporación total de los pacientes a su actividad cotidiana, una vez superada la etapa crítica de la enfermedad o después de operado.

Un equipo interdisciplinario esta comprometido con el proceso de seguimiento del paciente que incluye la educación y prevención de riesgos, plan nutricional y actividad física diaria.

Hospitalización general: Habitaciones tipo suite, dotadas con oxigeno y succión central. TV cable con canales nacionales e internacionales. Espectacular vista al mar.

Cuenta con un Banco de Sangre aprobado por el ministerio de salud. Es un servicio de apoyo integral a otros servicios de la institución y para otras clínicas de la ciudad y de la región. Cuenta con modernos equipos automatizados, tecnología de ultima generación, respaldo

¹⁹ Entrevista realizada a la Dr. Isabel Ospino. Directora Comercial del Hospital Bocagrande. Plan estrategico del Hospital Bocagrande. servicios Centro Cardiovascular Cartagena junio 7 de 2007

tecnológico en la línea diagnóstica y un excelente control de calidad interno y externo que garantiza un servicio eficaz y oportuno.

Servicio farmacéutico: Este servicio se encuentra integrado por un sistema de distribución de medicamentos en dosis unitaria, un sistema de información de medicamentos, una farmacia y una central de mezclas para drogas que requieren dosis exactas parenterales. En esta última se maneja la preparación de nutriciones parenterales y las mezclas oncológicas. Esta área opera siguiendo las recomendaciones de los entes reguladores del sistema colombiano y la American of Health System Pharmacist ASHP²⁰.

Anestesia: El servicio combina la atención de anesestesiólogos las 24 horas al día, y equipos de última tecnología con monitoria no invasiva e invasiva que permiten la realización de cirugías complejas y menores.

Adicionalmente, brinda el servicio de analgesia obstetricia para un parto sin dolor. Cuentan con una amplia experiencia en el manejo del dolor crónico.

Centro de medicina nuclear: Servicio con capacidad de realizar toda clase de estudios gammagráficos de tiroides, óseos, hepáticas, renograma, incluso aquellos que requieren mayor complejidad científica y tecnológica como la perfusión miocárdica con isonitritos y el neurospect, entre otros, aprovechando los radioisótopos en el diagnóstico y tratamiento de patologías médicas, quirúrgicas y oncológicas. Cuentan con una Gamma cámara spect (tomografía

²⁰ Plan operativo del Hospital Bocagrande. Documentos recopilados en la entrevista con la doctora Dr. Isabel Ospino. Directora Comercial.

computarizada por emisión de foton único) marca Adac, lo cual los ubica al mismo nivel de los principales servicios de medicina nuclear del país.

Hemático oncología y unidad de quimioterapia ambulatoria: Su objetivo es prestar la atención integral al paciente con cáncer. Tecnología de avanzada y un equipo multidisciplinario con excelente calidad humana y científica conforman una unidad presta a satisfacer todas las necesidades en los procesos de diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y cuidado paliativo del paciente con cáncer.

Unidad de Cuidados Intensivos y Cuidados Intermedios Para Adultos: La UCI cuenta actualmente con equipos de última generación para monitoreo intensivo, 9 camas de Cuidados intensivos y 12 camas de cuidados intermedios, un equipo médico científico que garantiza cobertura por especialistas las 24 horas al día, caracterizados por ser líderes nacionales en educación e investigación. Personal de enfermería con amplia experiencia y entrenamiento en medicina crítica y una cálida y excelente atención en los momentos más críticos²¹.

hemodinamia y electrofisiología: Dirigida por un cardiólogo intervencionista de disponibilidad permanente. Se realizan procedimientos diagnósticos (cateterismo cardíaco, vascular, central y periférico) y procedimientos terapéuticos: valvuloplastias de balón, angioplastia coronaria, carotídea y periférica, colocación de stents y dispositivos intravasculares, entre otros.

²¹Entrevista realizada a la Dr. Isabel Ospino. Directora Comercial del Hospital Bocagrande. Portafolio de servicios del Hospital Bocagrande Cartagena junio 7 de 2007

Se realizan estudios electrofisiológicos completos, Tilt test, colocación de marcapasos UNI o bicamerales, transitorios y/o definitivos, implantación de cardiodesfibriladores y ablación con radiofrecuencia de haces anómalos como tratamiento de patologías del ritmo cardiaco.

Gastroenterología y endoscopia digestiva: Cuenta con Equipos de video endoscopia computarizado, diagnóstico y terapéutica, logrando imágenes ampliadas y de alta resolución. Actualmente, es el único servicio de hepatología en la Costa Atlántica del Caribe colombiano

2.4.1.1.3 CLIENTES INTERNACIONALES

El hospital de Bocagrande en estos momentos no cuenta con una estrategia de búsqueda de pacientes Internacionales para servicios de salud de alta complejidad. Sin embargo este hospital por su tradición y calidad es siempre escogido como hospital referencia para los distintos congresos internacionales que se celebran en la ciudad, también es el Hospital referencia para los turistas que llegan en crucero a visitar a Cartagena de Indias²².

El hospital dentro de sus planes a largo plazo, desea ser un exportador de servicios de salud, para lo cual está implementando medidas como la de lograr en primera instancia la certificación de calidad por parte de Icontec, como también se encuentra realizando inversiones y remodelaciones en toda la planta física del Hospital.

En lo corrido de los dos últimos años han atendido cerca de 120 pacientes de distintas nacionalidades, representados de la siguiente forma:

²² Entrevista realizada a la Dr. Isabel Ospino. Directora Comercial del Hospital Bocagrande. Cartagena junio 7 de 2007

Tabla 2: Pacientes Internacionales atendidos

Nacionalidad	2005	2006
Italia	15	13
España	17	10
Estados Unidos	22	8
Israel	5	2
Venezuela	18	13
Ecuador	5	8
Canadá	16	12
TOTAL	88	66

Fuente: Entrevista realizada por los autores al personal admón. del Hospital

Como podemos ver en la tabla se ha venido presentando una disminución en cuanto a pacientes atendidos. En el 2005 se presentaron 88 casos, en donde Estados Unidos fue el que mas pacientes tuvo. Esto se debe en parte a que vienen muchos turistas en cruceros y sufren pequeños percances como intoxicaciones de alimentos, mareos, gripa. En los demás países la situación es parecida ya que por ser Hospital referente en los diferentes eventos que se realizan en la ciudad, estos al tener pequeños percances acuden al Hospital Bocagrande para su respectivo tratamiento.

2.4.1.2 CLINICA MEDIHELP SERVICES

La clínica Medihelp Services inicio operaciones en el año 2001 en la ciudad de Cartagena de Indias, de la mano del doctor Francisco Holguín, con el objetivo de exportar servicios de Salud ofreciendo servicios de calidad, con la última tecnología y un personal capacitado para prestar un excelente servicio.

Su *Misión* es ser un modelo de atención que presta servicios eminentemente quirúrgicos de excelente calidad técnico-científica y humana; con el apoyo de una infraestructura, unos sistemas y una tecnología de avanzada, soportado con un personal idóneo, motivado y con permanente actitud de servicio; para satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes.

Tiene como *Visión* ser el centro médico quirúrgico de referencia en la región Caribe, del país e internacionalmente, convirtiéndose en el mayor exportador de procedimientos altamente especializados, generando rentabilidad empresarial que asegure el sostenimiento y crecimiento continuo de la institución.

2.4.1.2.1 SERVICIOS DE ATENCION MEDICA ALTA COMPLEJIDAD²³

La clínica Medihelp Services dentro de su portafolio de servicios tiene conformados unidades especiales dirigidos por especialistas de alto nivel y dotados con equipos de última generación para el manejo y tratamientos de diferentes patologías.

²³ Entrevista realizada a la Dr. Bertha Forero. Gerente de mercadeo y ventas Clínica Medihelp Seviches. Cartagena junio 6 de 2007

- Unidad del manejo del dolor
- Unidad de Cirugía Urológica
- Unidad de Cirugía Oftalmológica
- Control Quirúrgico de obesidad
- Unidad de reemplazos Articulares

Unidad del manejo del dolor: Área especializada en el manejo y control del dolor tanto agudo como crónico; Medihelp Services ofrece apoyo y atención en casos de dolor agudo, dolor crónico y cuidado paliativo extra hospitalario²⁴.

Centro urológico: Este centro lo conforman un selecto y calificado grupo de urólogos apoyados con lo más sofisticados y avanzados equipos para el manejo integral de todos los cálculos del riñón o las vías urinarias. Se realizan procedimientos como: Litrotipsia Extracorporea, Ureterolitotomía, Endoscópica, Nefrolitotomía Percutánea, Cirugías endoscópicas de la próstata, Biopsias Transrectales ecodirigidas de próstata, Tratamiento de infertilidad masculina.

Eliminación de cálculos renales sin dolor: Es un tratamiento innovador seguro y efectivo, para la destrucción de los cálculos renales de las vías urinarias, realizado mediante un moderno equipo marca Pirex Triper X compact, totalmente computarizado que utiliza ondas de choque para convertir los cálculos en arenilla y expulsarlos por la orina.

²⁴ Portafolio de servicios de la Clínica Medihelp Seviches. Cartagena junio 6 de 2007

- Tratamiento ambulatorio
- Disminuye la incapacidad
- No requiere cirugía
- No requiere anestesia
- Duración aproximada de una hora
- No deja cicatrices

Ureterolitotomía endoscópica: Eliminación de cálculos ureterales y de vejiga en pequeños fragmentos: La litotripsia Intracorporea Endoscópica consiste en la exploración instrumental del uréter y de la pelvis renal bajo visión directa mediante un ureterorenoscopiorigido que permite fragmentar el cálculo empleando una sonda neumática; este se extrae o expulsa reducido en pequeños fragmentos

Nefrolitotomía percutánea: Técnica para el tratamiento de grandes cálculos renales que se realiza a través de una pequeña incisión. Dependiendo del tamaño del cálculo se realiza por extracción simple o combinación con litotripsia Extracorporea. Este tratamiento requiere de mínima hospitalización.

OTROS SERVICIOS²⁵

- Cirugías Endoscópicas de la próstata
- Biopsias Transrectales ecodirigidas de próstata
- Tratamiento de la infertilidad masculina

CENTRO OFTALMOLÓGICO²⁶

²⁵ Portafolio de servicios de la Clínica Medihelp. Entrevista realizada Junio 6 de 2007

²⁶ Entrevista realizada a la Dra. Bertha Forero. Gerente de mercadeo y ventas Clínica Medihelp Seviches. Cartagena junio 6 de 2007

Facoemulsificación: Es la técnica más avanzada para la cirugía de cataratas que existe hoy en día en el mundo, la cual permite una rápida recuperación visual del paciente.

Entre las ventajas están:

- Rápida recuperación visual
- Máxima seguridad
- Mejor cicatrización
- Inmediato retorno a las actividades normales

Unidad de reemplazos articulares: Por medio de una cirugía se reemplaza la articulación afectada por una articulación protesica, en general son cirugías seguras que tienen por lo menos 40 años evolucionando, ahora sus condiciones técnicas avanzadas y las condiciones medicas actuales las hacen procedimientos seguros, debido a la institucionalización de protocolos para su practica.

Centro de implantes cocleares: El implante coclear es un dispositivo electrónico diseñado para mejorar la percepción de los sonidos y la comprensión del habla, en los niños y adultos con sordera profunda que obtengan beneficio escaso o nulo mediante el uso de audífonos convencionales.

UNIDAD DE CONTROL QUIRÚRGICO DE LA OBESIDAD

La clínica Medihelp Services ha diseñado e implementado el más completo programa de atención integral a pacientes con alteraciones de peso moderadas y severas.

La cirugía Bariátrica es un método mínimamente invasivo, con incisiones muy pequeñas, probabilidad de infecciones muy bajas, dolor post-operatorio casi nulo y una recuperación mental, física y laboral muy rápida.

2.4.1.2.2 SERVICIOS DE DIAGNOSTICO Y COMPLEMENTARIOS²⁷

Salas de cirugías: Dispone de cuatro quirófanos completamente dorados y habilitados para la realización de procedimientos de mediana y alta complejidad.

Sala de Recuperación Inicial y Tardía: Confortable sala de recuperación post- quirúrgica con monitoreo cardio- respiratorio electrónico individual y camillas ergonómicas.

UCI- unidad de cuidados intensivos: Esta unidad cuenta con más de seis cubículos y posee los últimos adelantos estructurales y lo más avanzado en la dotación de equipos.

Cada cubículo cuenta con una torre de servicios con múltiples salidas de oxígeno y succión, ventilador de volumen para cada paciente, un monitor de varios canales, compresión secuencial de miembros inferiores para prevenir trombosis venosa, luz quirúrgica para la realización de procedimientos en el cubículo, rayos X portátil y fibronoscopio.

²⁷ Entrevista realizada a la Dr. Bertha Forero. Gerente de mercadeo y ventas Clínica Medihelp Seviches. Portafolio de servicios. Cartagena junio 6 de 2007

La unidad cuenta además con ventiladores Servo universal de última tecnología para ser utilizados en pacientes tanto adultos como niños con problemas ventilatorios severos.

Imágenes diagnósticas: El centro de imágenes diagnósticas está dotado con equipos de muy alta precisión y tecnología de punta:

Escanógrafo helicoidal: Tomógrafo Multicorte de alta precisión con programas de sustracción digital con reconstrucción tridimensional, colonoscopia y brancoscopia virtuales, angiografía, estudios osteoarticulares y de columna vertebral, TAC de alta resolución pulmonar, dental scan y otros programas.

Ecografía: El centro de imágenes diagnóstica posee además un avanzado ecógrafo que le permite ofrecer completos servicios de ecografía diagnóstica y terapéutica (eco doppler a color con reconstrucción 3D) y radiología intervencionista.

Laboratorio clínico computarizado: Como apoyo a la actividad médica, Medihelp services posee un moderno laboratorio clínico automatizado en la gama de pruebas y exámenes clínicos: Hematología y química, coagulación, dosificación de hormonas, marcadores tumorales e inmunoquímica. Además cuenta con una unidad transfuncional.

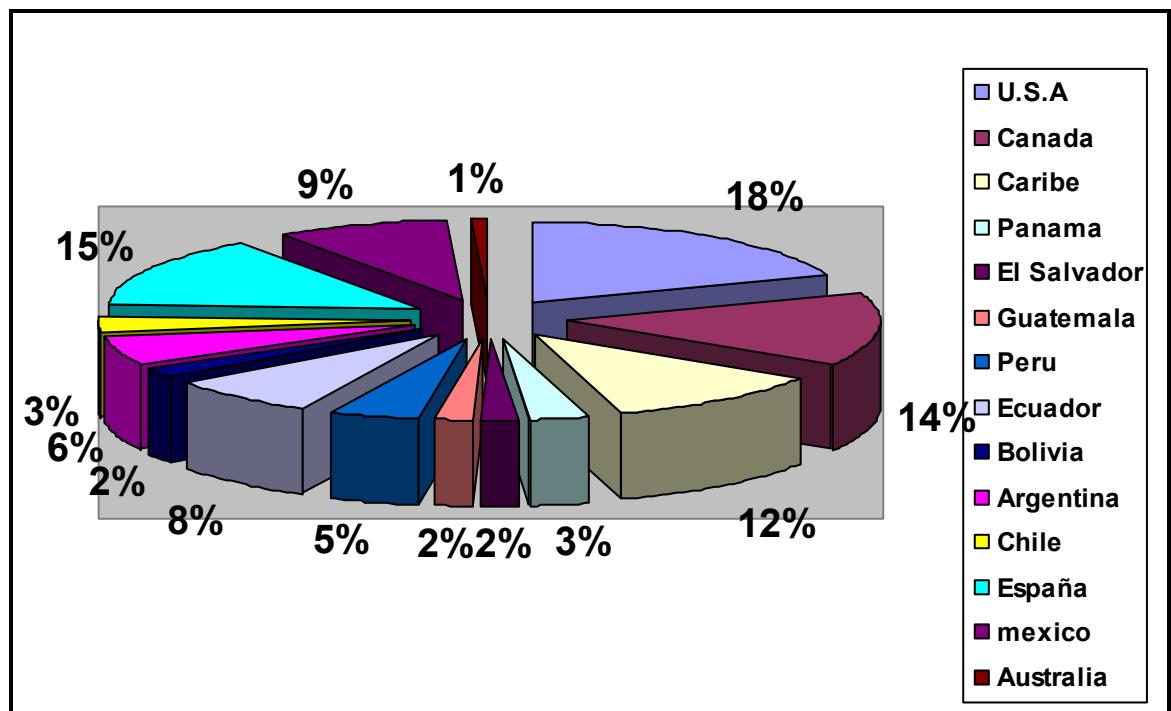
La tecnología de punta utilizada garantiza exactitud, precisión y el más alto grado de confiabilidad. El laboratorio funciona 24 horas, esto permite la realización de análisis inmediatos y obtención de resultados con mayor prontitud.

Hospitalización: Medihelp Services cuenta con una moderna área de habitaciones individuales “tipo suite” para hospitalización post-quirúrgica dotadas con camas ergonómicas de control eléctrico, panel de oxígeno y succión central, colchones anti-escaras, nevera, televisión internacional y servicio de alimentación personalizada.

2.4.1.2.3 CLIENTES INTERNACIONALES²⁸

Como se comento en el análisis inicial de las entidades Prestadoras de salud de alta complejidad, Medihelp Services ha sido la única que ha establecido una estrategia comercial para atraer estos clientes. Esta clínica en realidad fue concebida para atender clientes internacionales, como lo muestra la grafica a continuación:

GRAFICO 5. PORCENTAJE POR PAISES



²⁸ Entrevista realizada a la Dr. Bertha Forero. Gerente de mercadeo y ventas Clinica Medihelp Seviches. Portafolio de servicios. Cartagena junio 6 de 2007

Tabla 3. Porcentaje de pacientes atendidos

USA	Canadá	Caribe	Panamá	salvador	Guatemala	Perú	Ecuador	Bolivia	Argentina	Chile	España
20%	15%	12%	3%	2%	2%	5%	8%	2%	6%	3%	15%

Fuente: Estadísticas proporcionadas por la Clínica MediHelp Services. Junio 6 de 2007

TABLA 4. No. de pacientes atendidos según nacionalidad

País	2005	2006
EE.UU.	30	45
CANADA	25	36
CARIBE	20	32
PANAMA	8	6
SALVADOR	5	7
GUATEMALA	10	8
PERU	11	15
ECUADOR	13	19
BOLIVIA	4	6
ARGENTINA	11	16
CHILE	4	12
ESPANA	22	28
TOTAL	163	230

Fuente: Estadísticas proporcionadas por la Clínica MediHelp Services. Junio 6 de 2007

Como podemos ver en la tabla la Clínica Medihelp Services aumento en un 40% el número de pacientes atendidos, destacándose los pacientes provenientes de Estados Unidos y Canadá, los cuales han presentado incrementos significativos, esto se debe en parte al mejoramiento de

la imagen en el exterior de nuestro país, además las diferentes estrategias que ha venido implementando Medihelp Services para conseguir mas clientes. La clinica asiste a las principales ferias turísticas y de salud del mundo para promocionar sus servicios.

Medihelp Services atiende mensualmente cerca de 80 clientes solo para realizarse a cirugía Bariátrica, la cual es su operación estrella debido a la operación realizada al ex – astro del fútbol Diego Armando Maradona.

Esta Clínica cuenta con dos representantes internacionales, uno situado en México y otro en Argentina, además de la constante búsqueda de clientes a través de ferias internacionales de turismo, ruedas de negocios internacionales y misiones comerciales.

2.4.2 Servicios especializados en odontología. El análisis realizado a este sector permitió establecer las interrelaciones entre los componentes de las cadenas productivas y su grado de integración de fortalezas y debilidades en las empresas participantes. La conclusión a simple vista es que no se genera ningún tipo de valor agregado entre el proveedor de insumos, quien lo aplica (el odontólogo) y quien lo recibe (el paciente) en un consultorio para este fin donde se presta el servicio.

Se observó poca o nula interacción entre los prestadores de servicios odontológicos especializados en relación con una estrategia exportadora conjunta, pues cada uno la desarrolla de manera individual y al parecer se encuentran satisfechos con los resultados actuales. Se encontró también que hay cierto grado de investigación, a nivel de universidades que cuentan con programas de odontología, la cual está orientada a generar innovaciones en este campo.

Se realizó únicamente el estudio a las **clínicas dentales sonría** debido a que era la única que reunía las condiciones mínimas de calidad, tamaño y capital para desarrollar este modelo exportador de servicios de salud.

2.4.2.1 CLINICAS DENTALES SONRIA

Es la ²⁹.

Desde hace más de una década, exactamente en el año de 1993 inicio operaciones esta clínica de la mano de dos emprendedores, especialistas de la salud, que vieron una oportunidad de negocios en la atención odontológica dirigida a los estratos 2,3 y 4. Su *Misión es* Contribuir a que Colombia sonría.

Entre sus valores se destacan el respeto, honestidad, actitud de servicio, responsabilidad, Compromiso, lealtad, excelencia

Su sistema permite ofrecer al paciente ahorros desde un 30% hasta un 70% en el costo de los tratamientos odontológicos comparado con los precios del mercado, con excelentes facilidades de pago y sin ningún interés.

Cuentan con excelentes profesionales acreditados por las mejores Universidades, especializados en todas las áreas de la odontología y en permanente proceso de capacitación técnica, trabajando con amplia tecnología de punta y con los mejores materiales a nivel mundial.

Clínicas están diseñadas para cumplir ampliamente con las más altas normas de bioseguridad de acuerdo con el ministerio de salud de Colombia.

²⁹ Entrevista realizada a la Dr. Monica de la valle. Directora Clinica sonría sede Bocagrande. Cartagena junio 15 de 2007

2.4.2.2 TRATAMIENTOS OFRECIDOS³⁰

Ortodoncia. El tratamiento de *Ortodoncia* se realiza básicamente por dos aspectos: *estética y funcionalidad*, la primera porque los dientes visualmente tienen una apariencia de desordenados o montados y la segunda porque se afectan las funciones de la articulación (por lo que podrían dar dolor de cabeza, pérdida del equilibrio, daños auditivos), de masticación (impide una mordida normal), deglución (no puede pasar bien los alimentos), fonación y radicales (pérdida de dientes).

Implantes. Todos nuestros materiales y procedimientos garantizan implantes fijos o removibles que duran toda la vida, además sonrisas impecables, colocando una raíz de titanio en el interior del hueso, podemos colocar posteriormente, una o más piezas dentales según la necesidad de los pacientes.

Coronas. Diseñadas con cerámicas importadas de alta resistencia, totalmente libres de metales, ideales para restauraciones de piezas dentales perdidas. Estos son algunos de los planes de coronas disponibles:

CORONA EXPRESS
(R58 Corona Cerámica Empress)

100% biocompatible

- Totalmente libre de metal
- Alto grado de translucidez
- Recomendada por los médicos
- bioenergéticos
- Adaptabilidad a nivel de líneas
- terminales

³⁰ Portafolio de servicio de las clínicas dentales Sonría. Entrevista realizada a la Dr. Monica de la valle. Cartagena junio 15 de 2007

Adaptabilidad a nivel de líneas

- terminales

PORCELANA OMEGA 900³¹

(R04 Corona en Hombro Porcelana Omega 900)

100% biocompatible

- Innovadora cerámica de
- partículas finas.
- Resistente a la acidez y a las
- fracturas
- Superficie homogénea de
- excelente acabado, totalmente
- natural
- Evita el desgaste
- Colores variados y estables

PORCELANA CERÁMICO

(R47 Corona Completa Porcelana Noritake/Metal Argeloy)

100% Biocompatible - Mínima

- Abrasión
- Japonés
- Partículas microfinas
- Ideal para restauración
- Alta resistencia a la fractura
- Colores variados y estables
- Totalmente natural

³¹ Portafolio de servicios de las Clínicas dentales sonría. Entrevista realizada a la Dr. Monica de la valle. Cartagena junio 15 de 2007

Cirugía oral: El cirujano es la persona encargada de realizar todos los procedimientos quirúrgicos simples y/o complejos (aquellos que requieren de una gran destreza) que necesite el paciente, entre los cuales se encuentran los diferentes tipos de exodoncias (extracciones) que pueden ser:

Método abierto. Es de mayor complejidad ya que por la ubicación de la pieza requiere levantar la encía para tener un adecuado acceso y lograr así la extracción

método abierto complejo. Es la más complicada de todas ya que la posición en la que se encuentra la pieza, requiere además de levantar la encía, retirar el hueso a su alrededor, para así poder lograr la extracción.

Simples. Son aquellas en las que los dientes no presentan ningún tipo de complicaciones.

Rehabilitación: La vitalidad de un diente está dada por la pulpa, esta es una sustancia viva compuesta por células y vasos sanguíneos alojados dentro del diente, en la corona (parte visible) y en las raíces (dentro del hueso, bajo la encía).

Cuando el diente es afectado en la pulpa se pueden dar dos condiciones, que la pulpa esté inflamada irreversiblemente o que esté además infectada, por lo cual esta ha perdido su vitalidad y es necesario realizar una endodoncia (tratamiento de conducto).

El tejido inflamado se elimina, para luego desinfectar el interior del diente y, finalmente, proceder al relleno o sellado de los conductos. Lo

bueno de esta medida es que el diente es preservado, no se pierde por la infección.

oclusión: Cuando una persona tiene un problema de mordida que se manifiesta por dificultades al abrir la boca, dolor al mover la mandíbula ya sea al masticar o al hablar, ruidos en la articulación mandibular y/o bruxismo (rechinamiento o apretamiento indebido de los dientes "generalmente al dormir"), es necesario realizarle un ajuste de Oclusion.

Esta Oclusion se realiza mediante la acción combinada de diferentes especialidades como: Ortodoncia, rehabilitación oral y Oclusion (propriadamente dicha). Este tratamiento puede realizarse utilizando placas para dormir y/o diferentes terapias que aseguran una mordida equilibrada.

2.4.2.2 SERVICIOS DE ATENCION GENERAL³²

Incrustaciones: Si una carie es demasiado extensa como para hacer una obturación, es necesario hacer una incrustación para preservar el diente y evitar remplazarlo con una corona. Generalmente se hacen incrustaciones en oro, materiales semipreciosos o cerámica de acuerdo al gusto y presupuesto de los pacientes.

Blanqueamiento: Este tratamiento se realiza con tecnología de punta que permite los resultados deseados en aproximadamente una hora. El esteticista blanquea diente por diente aplicando un gel que es activado por un rayo preciso de luz sin ningún efecto colateral para el paciente. Se coloca bloqueador en gel para proteger la encía.

³² Portafolio de servicios de las Clínicas dentales sonría. Entrevista realizada a la Dr. Monica de la valle. Cartagena junio 15 de 2007

El gel para blanqueamiento marca OPALESCENCE contiene Peróxido de Carbamida al 10% con una base de Glicerina. Esta desarrollado para blanquear los dientes de una forma segura bajo la supervisión del odontólogo.

Profilaxis: Cuando la placa se acumula en la base de nuestros dientes, los vuelve amarillentos, los hace sangrar e inflama las encías; Este procedimiento es muy sencillo, no requiere de mucho tiempo, en aproximadamente 20 minutos sentirá una sonrisa limpia y fresca.

Aplicación de fluor: El *FLÚOR* es un elemento químico que varía el estado estructural de los dientes haciéndolos más fuertes y resistentes, aplicado a cualquier edad ayuda a reforzar el esmalte en cada diente previniendo de esta manera las caries, pero aplicado a temprana edad es excelente porque disminuye el riesgo de tener caries en un gran porcentaje. Este tratamiento no es doloroso y su tiempo de aplicación no es mayor de 5 minutos.

Sellantes de fisuras: Los *sellantes* son una resina líquida que como su nombre lo indica rellena las fisuras naturales de los dientes, esta resina se aplica en los dientes sanos y ayudan a reforzar la capa de esmalte en cada diente previniendo de esta manera la caries ya que las bacterias no quedan atrapadas. Este tratamiento no es doloroso y su tiempo de aplicación no es mayor de 3 minutos por cada diente

Operatoria: Las caries son comunes en la mayoría de las personas, los hábitos alimenticios y el cepillado irregular o incorrecto permiten su aparición en la boca. Sin embargo, no nos damos cuenta que tenemos caries hasta cuando ya es demasiado tarde, y no sólo ha afectado el esmalte sino otros tejidos como la dentina, la pulpa y hasta la raíz lo cual podría llevar a la pérdida del diente. Por eso es tan *importante*

asistir regularmente al odontólogo, él es la persona indicada para saber en que estado se encuentra nuestra salud oral y nos pueda ayudar a prevenir muchos males futuros.

*Periodoncia*³³: Típicamente una enfermedad de la encía no duele, pero si no se la detiene a tiempo puede resultar muy peligroso para el diente a largo plazo.

La Periodoncia es la especialidad que se ocupa del diagnóstico, tratamiento y prevención de las enfermedades de la encía y otros tejidos más profundos que sirven de sostén a la pieza dentaria. Por eso, otra forma de definirla es señalar que esta disciplina tiene que ver con que los dientes conserven su funcionalidad y estética toda la vida.

Cuando a los pacientes se les diagnostica una periodontitis (inflamación de la encía), el 99% declara no haber sentido jamás un dolor. Y es que esta afección no duele, pero paulatinamente va carcomiendo la base que afirma al diente, haciendo que peligre su conservación.

Existen algunas señales que vale tener en cuenta para acudir oportunamente donde el odontólogo: sangramiento de la encía (sin dolor), recogimiento del tejido, ampliación del espacio entre los dientes, sensibilidad al frío y halitosis (mal aliento; de hecho, las enfermedades de la encía constituyen casi el 90% de las causas de mal olor bucal).

Endodoncia: Cuando una persona tiene un dolor de muela es en gran porcentaje debido a que tiene el diente afectado internamente, esto

³³ Enciclopedia virtual wikipedia.org. pagina principal. <http://es.wikipedia.org/wiki/Endodoncia>

quiere decir que inicialmente tenía una caries, no fue tratada y esta llegó hasta la pulpa.

La vitalidad de un diente esta dada por la pulpa, esta es una sustancia, viva compuesta por células y vasos sanguíneos alojados dentro del diente, la corona (parte visible) y en las raíces (dentro del hueso, bajo la encía)

Cuando el diente es afectado en la pulpa se pueden dar dos condiciones, que la pulpa esta inflamada irreversiblemente o que este además infectada, por lo cual esta ha perdido su vitalidad y es necesario realizar un tratamiento de conducto. Tal es el campo de acción de la endodoncia

Cuando una caries no es tratada a tiempo y llega hasta la pulpa del diente, se presenta un dolor insoportable y es necesario hacer un tratamiento de conductos para eliminar el tejido inflamado, desinfectar el interior del diente y lograr preservarlo. En SONRIA tenemos los mejores especialistas para estos tratamientos.

2.4.2.3 CLIENTES INTERNACIONALES³⁴

Las Clínicas dentales Sonría a pesar de no tener una estrategia internacional de promoción de sus servicios, cuenta con pacientes internacionales. Este tipo de paciente no viene directamente por el turismo de salud, sino que al estar en la ciudad por otros motivos (negocios o placer) y deciden aprovechar su estadía en la ciudad para realizarse procedimientos odontológicos, entre los cuales se destacan:

³⁴ Entrevista realizada a la Dr. Monica de la valle. Directora Clinica sonría sede Bocagrande. Cartagena junio 15 de 2007

- ✓ Rehabilitación oral
- ✓ Diseño de Sonrisa
- ✓ Profilaxis

Tabla 5: No. de clientes atendidos según nacionalidad

País	2006	2007
Italia	20	12
España	25	9
Estados Unidos	7	14
Canadá	10	7
Ecuador	5	9
Aruba	11	4
TOTAL	78	55

Fuente: Estadísticas proporcionadas por la Clínica Sonría. Junio 15 de 2007

Como podemos observar en la tabla la mayoría de los clientes pertenecen a Europa, principalmente España e Italia, esto en parte se debe a que muchos de vienen por turismo de sol y playa, pero aprovechan su estadía para realizarse tratamientos que son cortos y de excelente calidad.

De acuerdo a lo relatado en la entrevista por parte de la Dra. Monica de la Valle actualmente esta empresa esta en búsqueda de la certificación de calidad por parte de Icontec.

Entre sus proyectos a mediano plazo esta convertirse en uno de los mayores prestadores de servicios odontológicos de la región andina y el Caribe. Planean crear planes y promociones para turismo de salud.

3. ESTADO DE LA CADENA A NIVEL MUNDIAL Y LAS MEJORES PRACTICAS DE COMPETITIVIDAD DE CLASE MUNDIAL

Se decidió realizar un perfil global de la cadena de estos dos servicios debido a que existe muy poca información y estadísticas de esta industria, la cual se encuentra en plena fase de desarrollo. Este documento resume los resultados obtenidos.

3.1 SERVICIOS DE ODONTOLOGIA

Los servicios de odontología son una alternativa para mantener sanos los dientes de una persona. Dentro de esta especialidad existen diferentes posibilidades de rehabilitación como las coronas individuales, los puentes, las prótesis removibles y las prótesis totales. Para las prótesis removibles se encuentran nuevos materiales para su confección, como el cromo-cobalto y los acrílicos, independientemente que éstas sean completas o parciales³⁵.

Además de la tecnología, que no es un factor diferenciador, el recurso humano es el factor principal de diferenciación entre los distintos países que compiten en estos servicios.

Crecimiento. El tamaño de la industria ha crecido gracias a alianzas estratégicas entre especialistas del sector. Esto ha permitido mantenerse al día ante la diversidad de nuevos procedimientos e insumos. Con respecto a la demanda, los consumidores de este servicio cuentan generalmente con altos ingresos, debido a que estos servicios estéticos no están cubiertos por los planes de seguros.

³⁵ Enciclopedia virtual wikipedia.org. pagina principal. <http://es.wikipedia.org/wiki/Prostodoncia>

Este estudio analizó la industria en Brasil, México, Canadá, EE.UU. y Argentina, que son los países más representativos en este hemisferio. De acuerdo al modelo teórico y empírico para la exportación de servicios de salud, desarrollado por el centro de proyectos para el desarrollo de la Universidad Javeriana³⁶, estos son los países que presentan un potencial mayor de demanda. También se contempla la demanda potencial de países como El Salvador, Panamá, República Dominicana, Venezuela, Perú y Ecuador, quienes serían en el futuro los principales socios comerciales de Colombia.

La demanda a nivel mundial de estos servicios no se puede establecer, pues no se cuenta con estadísticas de este tipo, ni existe un organismo internacional que haga un seguimiento a la evolución de la industria. El hecho de que estos servicios sean en su mayoría sufragados de manera personal por los pacientes implica que no hay estadísticas de los sistemas de salud de los países estudiados.

Esto hace que el análisis competitivo del mercado se base en percepciones generales y cualitativas. No es posible tampoco medir la productividad de la industria ni establecer parámetros de calidad estandarizados contra los cuales se pueda evaluar el servicio, pero en el sentido opuesto, el hecho de ser servicios de carácter privado implica que hay pocas regulaciones, lo cual permite que estos servicios estén más expuestos al libre juego de la oferta y la demanda.

Por las mismas razones no es posible determinar la participación en el mercado de los productores, ni su rentabilidad, ni el tamaño del mercado en los países estudiados.

³⁶ Universidad Pontificia Javeriana. Modelo para la exportación de servicios de salud Cendex junio 22 de 2006.

*Fuentes de ventaja competitiva*³⁷. En cuanto a las fuentes de ventaja competitiva de los países analizados se encuentra que el recurso humano altamente calificado es una fuente de ventaja competitiva, así como disponer de tecnología de punta. Los altos márgenes de la industria, productos de la no cobertura por terceros pagadores y de su característica de bien suntuario, podrían generar una ventaja competitiva a los países que tienen mano de obra o más barata.

En lo relacionado con economías de escala es claro que, por tratarse de procedimientos altamente especializados con una alta participación de mano de obra especializada, no existen tales economías. En el mismo sentido, es más lógico pensar en una alta diferenciación de producto con tecnologías de punta, lo cual permitiría acceder a nichos de mercado específicos.

En lo que sí hay economías de escala es en la compra de insumos, particularmente en los importados, en los cuales pueden lograrse descuentos importantes por volumen y reducción de costos de transporte cuando la compra se hace de manera conjunta. Esto sin embargo, no genera el tamaño suficiente de compras que justifique tener el productor de insumos geográficamente localizado cerca de los otros productores. Además el hecho de que la mayoría de los insumos y equipos sean importados genera desventajas por los costos arancelarios que impone un país frente a otro. Los países con menos restricciones arancelarias tendrán una mayor ventaja competitiva en este sentido, sin embargo es posible que el impacto no sea muy grande, pues el mayor valor agregado está en la mano de obra

³⁷ HANCOCK David. The Complete Medical Tourist. Inglaterra. Editorial John Blake 2006. P.151

especializada y es allí donde se generan los grandes diferenciales de precios.

En lo concerniente a la infraestructura física, el tamaño pequeño de las unidades de producción y la satisfacción de sus necesidades con infraestructura estándar dejan claro que no hay requisitos especiales de infraestructura física, sin embargo, la infraestructura para la investigación y el desarrollo sí puede ser un elemento clave de competitividad, como lo demuestran las experiencias de Alemania, EE.UU. Chile y Brasil³⁸.

Recurso Humano. En relación al recurso Humano se entiende que es altamente especializado para los servicios de prosthodontia. En general la formación de un especialista de esta área requiere 5 años de pregrado y entre dos y tres años de especialización. En nuestro país solo se reporta el número global de odontólogos, lo cual no sirve de referencia para estimar la oferta de especialistas.

La oferta de recurso humano especializada sólo está reportada para Canadá y Brasil. En el primero se reportan 173 y en el segundo se reportan 42 especialistas en prótesis buco-maxilofacial y 4522 en prótesis dentaria.

Investigación y desarrollo. Con relación al gasto en investigación y desarrollo tampoco se obtuvieron estadísticas en los países analizados, pues éstos contaban con datos generales sobre I+D en todos los campos. Lo que sí se pudo establecer fue cuales centros de desarrollo existían en algunos de los países analizados, por ejemplo, el centro de

³⁸ Universidad Pontificia Javeriana. Modelo para la exportación de servicios de salud Cendex junio 22 de 2006

Investigación de la Universidad de Cirugía Dental de Piracicaba en Brasil y la Asociación Mexicana de Ortopedia maxilar en México. En general se encontró que las universidades son centros de desarrollo tecnológico importantes. Es importante señalar que Brasil y EE.UU. cuentan con un número importante de patentes en este campo.

Grado de globalización. Por último, el grado de globalización de esta industria, al igual que todos los servicios de salud, es muy bajo porque la mayoría de estos servicios se consumen localmente.

3.2 SERVICIOS MÉDICOS DE ALTA COMPLEJIDAD³⁹

Son servicios médicos orientados a personas que necesitan estos procedimientos para mejorar su calidad de vida o personas que desean obtener una mejor armonía y un mayor atractivo dentro de los cánones de la belleza. Esta cirugía cuenta con operaciones y aplicaciones indicadas exclusivamente para las diversas zonas corporales, algunos procedimientos quirúrgicos son: Reemplazo de cadera, By pass gástrico, aumento, reducción y elevación mamaria, lipoescultura, lifting facial y rinoplastia, entre otros.

Se encontró que la International Society of Aesthetic and Plastic Surgeons (Isaps) recopila rutinariamente información sobre algunos de los procedimientos. Aunque no puede tomarse como un extracto de información altamente estandarizada ni validada, es la única fuente disponible en este momento para estudiar la industria globalmente.

³⁹ HANCOCK David. The Complete Medical Tourist. Inglaterra. Editorial John Blake 2006. P.151

Tamaño del mercado y crecimiento. El mercado de los EE.UU. muestra un crecimiento sostenido entre 1997 y 2001, desde 2'099 173 procedimientos hasta 8'470 363. En los dos últimos años bajó a 6.8 millones (2002) y luego volvió a crecer hasta 8.25 millones en 2003. En Brasil se reportan tasas de crecimiento muy altas, mientras que en España, desde 1992, la cantidad de procedimientos ha crecido un 50%.

Con relación al crecimiento global de la industria, la Isaps reporta que entre 2001 y 2003, con base en 23 países analizados, se observó un crecimiento del 7.5%. Específicamente en España se reporta un crecimiento del 15%, las intervenciones que tienen mayor frecuencia son la reducción de mamas, la cual ocupa el 35% del total de cirugías, las intervenciones para aumentar las mamas con un 25% y el porcentaje restante se divide entre la rinoplastia y la liposucción⁴⁰.

En el mercado global, las mujeres tienen una participación definitivamente dominante, respondiendo por más del 85% los procedimientos reportados. En este mismo periodo, la aplicación de Botox y la blefaroplastia mostraron un crecimiento entre las mujeres, mientras que la lipoplastia disminuyó. En cuanto a los rangos de edad, más de dos terceras partes de los procedimientos fueron realizados en pacientes entre 21 y 50 años.

En cuanto a los países con mayor participación en estos mercados, la Isaps reporta que EE.UU., Canadá, Argentina, México y Brasil representan casi la mitad de los procedimientos reportados, sin

⁴⁰ International Society of Aesthetic and Plastic Surgeons. Estadísticas Anuales de cirugías estéticas. 2006

embargo, los datos no permiten establecer qué porcentaje de este producto es exportado.

Infraestructura física. La infraestructura física que se requiere para la prestación de estos servicios no es una fuente de ventaja competitiva, pues ésta no es compleja. A pesar de que se tengan equipos de alta tecnología, ello no requiere obras de infraestructura más allá de las existentes.

Nichos de mercado. En cuanto a la presencia de nichos de mercado es claro que por su naturaleza de servicio especializado es por definición un mercado de nichos. Estos nichos se benefician de la alta especialización, pues, dado el componente de curva de aprendizaje que caracteriza estos servicios, es importante apostarle a una estrategia de alto volumen para acelerar dicha curva.

Sin embargo, lo que se observa es que en todos los países la oferta mezcla los nichos, pues los volúmenes no son concentrados en un tipo específico de procedimiento o de paciente. Esto puede generar una ventaja competitiva importante para quien se dedica a un nicho específico, pues por las ganancias en curva de aprendizaje se pueden lograr diferencias importantes en calidad y eficiencia.

Fuentes de ventaja competitiva. En este mismo sentido, el bajo costo no es un factor esencial de competitividad, pues los criterios de selección por parte del usuario usualmente son de otro tipo, están específicamente condicionados por la confianza que genere el prestador en cuestión. En cambio la diferenciación sí es una estrategia

pertinente, no solamente en cuanto a diferenciación de marca, sino de especialización en un tipo específico de paciente o de procedimiento.

Esta alta diferenciación es la única forma de lograr niveles de calidad altamente competitivos. Es preciso enfatizar que la fuente de ventaja competitiva no está en la infraestructura, ni en los equipos de tecnología de punta, ni en el tipo de insumos que se utilicen. Estos dos últimos están al alcance de cualquier productor en el mundo, por lo cual la única barrera sería contar con los recursos financieros para adquirirlos.

La verdadera ventaja competitiva radica entonces en la mano de obra.

Grado de innovación. El grado de innovación que presentan estas cirugías se mantiene en constante rediseño, lo cual proporciona una gran ventaja competitiva para aquellos países que hacen investigación y desarrollo orientados a la innovación.

Por ejemplo, Brasil cuenta con el mayor número de cirujanos per capita en el mundo y es el segundo país (después de EE.UU.) con el número más alto de cirugías plásticas. Durante el 2000 se realizaron 350 000 cirugías, un aumento considerable de las 100 000 reportadas en 1994⁴¹. Brasil cuenta actualmente con un alto reconocimiento en procedimientos quirúrgicos que minimizan los rastros del bisturí y han desarrollado técnicas que ofrezcan resultados rápidos y naturales. Se debe agregar que este país es un importante productor de insumos para implantes mamarios, los cuales son importados por la mayoría de

⁴¹ International Society of Aesthetic and Plastic Surgeons. Estadísticas Anuales de cirugías estéticas. 2006

los países donde este tipo de intervenciones se realizan, excluyendo EE.UU., ya que también es productor de este tipo de bien.

La investigación y el desarrollo se encuentran concentrados en los países desarrollados, y en EE.UU. son particularmente intensos desde los centros académicos vinculados a las instituciones de educación superior. Una excepción muy importante en los países en desarrollo la constituye Brasil, país donde se han estimulado centros de investigación y desarrollo, esto ha permitido hacer innovaciones propias que hoy se encuentran patentadas.

Precios. En cuanto a los precios de los procedimientos se observa una variación muy amplia de éstos, dependiendo de las condiciones económicas de cada país y las condiciones de desarrollo. En los Países desarrollados en el caso de Estados Unidos es muy caro estos procedimientos, principalmente por la cantidad de demandas que reciben los médicos y hospitales hacen que se incrementen los precios de manera significativa

. El grado de globalización que muestran los servicios de cirugía estética es posiblemente el más alto en comparación con los otros servicios. En general los servicios de salud se consumen localmente y los pacientes sólo se desplazan largas distancias cuando el servicio es diferible, se puede consumir en un tiempo reducido y los costos, incluyendo el costo de oportunidad del tiempo, el transporte y los diferenciales de precios, sean ampliamente favorables al proveedor externo. En el caso de los servicios de cirugía estética casi todas estas

condiciones se cumplen para un número alto de pacientes, especialmente de EE.UU.

3.2.1 CONCLUSIONES

Como se comento anteriormente la ausencia de estadísticas del sector no permite hacer una comparación entre los mercados. Sin embargo podemos darnos cuenta que lo más importante a la hora de competir esta en la mano de obra la cual es la que genera el valor agregado.

Para lograr un avance en el desarrollo de este tipo de servicio se debe crear una estrategia conjunta entre la empresa privada y el estado, pero el problema radica en que se percibe muy poco interés por parte de los primeros, los cuales parecen estar contentos con los niveles de producción y rentabilidad que tienen actualmente.

La ciudad de Cartagena de Indias se encuentra muy atrasada en todos estos parámetros, tal vez tenemos una ventaja en el precio pero esto no significa que podamos competirle a Brasil o a otros destinos.

4. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA EL DESARROLLO DEL TURISMO DE SALUD EN CARTAGENA

4.1 Concepto

Desde el punto de vista del marketing, es la primera y más importante de las variables de marketing - mix.

Si una empresa no tiene el producto adecuado para estimular la demanda, no puede llevar a cabo de forma efectiva ninguna acción comercial. Se puede decir que el producto es el punto de partida de la estrategia de marketing.

Desde el punto de vista comercial, producto designa cualquier bien o servicio, o la combinación de ambos, que poseen un conjunto de atributos físicos y psicológicos que el consumidor considera que tiene un bien para satisfacer sus deseos o necesidades⁴².

El producto turístico es principalmente un conjunto de servicios, compuesto por una mezcla o combinación de elementos de la industria turística.

4.1.1 Políticas. Construir un plan de mercadeo internacional, para incrementar el turismo, ofreciendo nuevos productos que surjan como variaciones de los productos turísticos existentes.

Crear incentivos tributarios a los hospitales que inviertan en infraestructura y recurso humano calificado para desarrollar el turismo de salud. Existe la posibilidad por parte del ministerio de comercio industria y turismo de crear zonas especiales para incentivar esta actividad.

⁴² Kotler Philip. Principios de Marketing. Editorial free press 1.999 Capitulo 1 pagina 30

4.1.2 Objetivos. Obtener las pautas para comercializar los servicios de salud, por medio de un análisis de mercado para obtener posicionamiento, lograr competitividad y diferenciación con respecto a los competidores.

4.1.3 Estrategias. Dirigirse a nuevos mercados y a los actuales por medio de la siguiente forma:

- Alianza estratégica con hoteles de diversas categorías.
- Alianza con agencias de viajes Brokers internacionales del turismo medico y turismo receptivo.
- Alianza con empresas de transporte aéreo y terrestre especializado.
- Programas culturales, turísticos, deportivos, recreativos, etc., para acompañantes.

4.2. Mercado Objetivo

- El mercado objetivo es Estados Unidos, las islas del caribe, en una primera etapa, España e Italia en una segunda etapa.
- Pacientes particulares que buscan cirugías electivas, no cubiertas.
- Baby Boomers (pacientes jubilados en edades entre 50 a 65 años)
- 61 millones de estadounidenses no están asegurados o están sub-asegurados.
- Empleadores que auto aseguran a su trabajadores, y dividen con ellos la ganancia de usar servicios médicos más baratos.
- Pacientes que necesitan procedimientos avanzados que no esta disponible en sus países de origen (islas del caribe principalmente)

4.3. Producto

La salud es un producto de consumo intangible, por lo cual lo que se busca satisfacer son las necesidades de cuidado y atención de un tipo especial de cliente, procesos de alta complejidad complicados, requieren un procedimiento especializado, tecnológico y que pretende resolver problemas concretos; curar a ese paciente, rehabilitarlo.

4.3.1 Política

Convertir a estos servicios de salud en un producto tangible

4.3.2 Estrategias

1. Desarrollar en conjunto de todos los agentes de la cadena un presupuesto para los programas de investigación y desarrollo **(I+D)**.
2. Realizar una investigación en la cual se detalle el perfil del consumidor internacional de este producto, cuales son sus necesidades, atención personalizada al cliente antes, durante y después de la prestación del servicio, tener una infraestructura correcta
3. Crear un consejo superior de todos los servicios que se realizan y ofrecen las clínicas.
4. Crear proyectos innovadores de promoción de este tipo de servicio internacionalmente.

4.3.3 Proyectos

1. Mejoramiento de la prestación del servicio de salud, desde la recepción del cliente o paciente hasta su recuperación.
2. Creación de nuevos productos y mejoramiento de los existentes.

3. Lograr la acreditación por parte de la Joint Commission International (JCI)
4. Desarrollar un portafolio de servicios de acuerdo a los mercados metas establecidas.
5. Dar valor agregado a la prestación del servicio.
6. Lograr un proceso logístico y una capacidad operativa para obtener una especialización en los servicios.
7. Crear una imagen corporativa asociada a un Good Will para promocionar a la ciudad como destino para la prestación de este tipo de servicios.
8. Lograr un manejo eficiente de los recursos para el mejoramiento continuo de la calidad y también para lograr productividad.
9. Desarrollar una cultura de servicio encaminada 100% hacia el cliente, lograr un equilibrio entre el precio y la calidad del servicio que se ofrece.

4.4. Promoción

El fin de la promoción en el marketing es influir en la toma de decisiones por parte de ese consumidor para lograr que este nos genere la compra o el consumo de nuestro producto o servicio.

4.4.1 Política

Implementar una comunicación interactiva para promocionar en el exterior a la ciudad de Cartagena como destino turístico de salud.

4.4.2 Objetivo

Desarrollar una estrategia de comunicación externa que nos sirvan de soporte para la promoción, posicionamiento y fortalecimiento de las

entidades prestadoras de servicios médicos de alta complejidad de la ciudad.

4.4.3 Proyectos

1. Desarrollar las ventas de forma personalizada, en primera medida, empleadores que auto aseguran a sus trabajadores, y dividen con ellos la ganancia de usar servicios médicos más baratos.
2. desarrollar una campana publicitaria utilizando medios masivos de comunicación como: radio, televisión, revistas enfocados al posicionamiento de Cartagena como ciudad destino salud de la región caribe
3. Utilizar herramientas disponibles en Internet tales como redes sociales, blogs, paginas web de salud, wikis, para promocionar a la ciudad y su red de clínicas privadas de alta complejidad en la ciudad de Cartagena
4. Diseñar una pagina web interactiva que permita a ese posible usuario o cliente desde el extranjero conocer virtualmente a la ciudad y a las instituciones prestadoras de estos servicios.
5. Apartar citas, conocer virtualmente a la ciudad y a las instituciones, responder a sus posibles inquietudes en cuanto a la prestación del servicio, requisitos migratorios, etc. Generando valor agregado, mejorar los sistemas de información.

4.4.4 Estrategias

1. Establecer contacto con embajadas de los países potenciales
2. Crear alianzas con agencias turísticas y promocionar a la ciudad como destino de turismo medico.

3. Contactar medios de comunicación internacionales para promocionar a la ciudad como prestadora de estos servicios.
4. Apoyar a las instituciones clínicas que requieran elementos de comunicación para alcanzar los objetivos
5. Actualizar permanentemente el software que permita obtener en el momento oportuno la información a nivel interno y externo.
6. Promoción a las clínicas como un lugar apto para la prestación de servicios de salud de medicina especializada mostrando los niveles de tecnología que poseen.
7. Implementar un software de información entre todos los agentes de la cadena para obtener información necesaria para tener feed back.
8. Manejar estadísticas de los usuarios que vienen a realizarse estos tipos de servicios especializados.

4.5 Precio

Es la cantidad de dinero que el comprador desembolsa a cambio de un producto del cual espera que le proporcione unas ventajas y satisfacciones que compensen el sacrificio que representa el gasto realizado.

Aunque el precio en este caso es importante debido a que se compite con otros destinos turísticos que ofrecen este tipo de servicios, lo más importante en este caso es la calidad del servicio que se presta.

4.5.1 Políticas

Afianzar una estructura de precios acorde con las tarifas de los otros destinos de turismo de salud internacionales, permitiendo que la ciudad tenga competitividad en el mercado.

4.5.2 Objetivo

Garantizar la eficiencia en las clínicas principalmente, así como la percepción de un precio acorde con los atributos del servicio.

4.5.3 Proyectos

Realizar un programa de optimización de costos que permitan el logro de los objetivos del plan de mercadeo.

4.5.4 Estrategias

Analizar el presupuesto de las clínicas para analizar su estructura de costos que permita optimizarlos de tal manera que se traslade el beneficio en el precio de las tarifas.

4.6 Plaza

Es el instrumento de marketing que relaciona la producción con el consumo, siendo su función poner el producto a disposición del consumidor final en el momento en que lo necesite y en el lugar donde desee adquirirlo. En este caso como el consumo de este servicio se realiza no donde reside el consumidor sino donde se realiza el consumo, pero la estrategia de marketing debe dirigirse hacia donde están esos posibles consumidores, que en este caso serian Estados Unidos, España, Italia, el Caribe y algunos países de Centro América como El Salvador, Honduras y Suramérica como Perú, Ecuador y Chile

4.6.1 Política

Lograr la participación de todos los agentes de la cadena para fortalecer los canales de distribución de estos servicios.

4.6.2 Objetivo

Trabajar en equipo con los canales de distribución, en este caso los brokers internacionales de turismo medico, creando buenas relaciones con estos, para lograr un mutuo Beneficio.

4.6.3 Proyectos

Escoger el canal de distribución de acuerdo con el segmento, si es un adulto mayor que desea realizarse un procedimiento de alta complejidad para mejorar su calidad de vida (reemplazo de cadera) o una persona que desee realizarse un procedimiento estético (aumento de senos) Crear una oficina encargada única y exclusivamente de la logística de los potenciales usuarios de este tipo de servicios.

4.6.4 Estrategias

1. Identificación y selección del tipo de canal por segmento para especificar sus funciones.
2. Atención personalizada productor-consumidor.
3. Establecer alianzas estratégicas con operadores turísticos internacionales.
4. Lograr que las personas involucradas en los procesos tengan un alto conocimiento de cómo satisfacer las necesidades de los clientes.

4.7 Proceso

Es el conjunto de etapas o pasos que el cliente tiene que seguir para obtener un servicio.

4.7.1 Políticas

Establecer una ventaja diferencial que permita eficiencia y eficacia en la prestación del servicio.

4.7.2 Objetivos

Lograr eficiencia y eficacia que se refleje en la calidad del servicio, a través de los procesos para lograr competitividad.

4.7.3 Proyecto

Adecuar los procesos a las necesidades del cliente, reducir los pasos a seguir para obtener un servicio completo, adecuar y actualizar los sistemas de comunicación e información para que puedan ser una herramienta útil en la agilidad del servicio.

4.7.4 Estrategias

Facilitar los métodos de atención a través de profesionales aptos que se incluyan en este objetivo

4.8 Personal

El principal activo de toda organización. Sus habilidades y conocimientos tienen un impacto definitivo sobre los niveles de satisfacción que el usuario deriva del consumo de este tipo de servicio.

4.8.1 Política

Crear en el personal una cultura orientada hacia el servicio, partiendo de las necesidades y expectativas del usuario.

4.8.2 Objetivo

Tener un personal idóneo especializado en la prestación de servicios de salud, para lograr ventajas diferenciales que logren el posicionamiento de las IPS.

4.8.3 Proyectos

Establecer implementación de programas de capacitación enfocados a servicio al cliente, actualización constante de procesos, normas de salud, cultura organizacional, hacer participe de los objetivos de la organización a los empleados e implementar un programa de premios y castigos a los empleados que muestra que la conducta esta en función de sus consecuencias.

4.9 Conclusión

Como consecuencia de este fenómeno llamado globalización, en donde ya no es solo competir contra nuestros contendientes locales sino con el mundo, se hace indispensable aplicar estrategias para vender servicios de salud, de una forma eficiente y efectiva.

Por esta razón se hace indispensable desarrollar un plan de marketing para la ciudad de Cartagena de Indias, donde se generen pautas necesarias para comercializar los servicios de salud, teniendo en cuenta que la salud se ha convertido en un negocio competitivo donde prevalecen calidad, prontitud y efectividad en el servicio.

Se recomienda crear estímulos tributarios para desarrollar esta industria, tanto en el segmento de la salud como en el hotelero, atraer los brokers internacionales de servicios de salud para que tengan a la ciudad de Cartagena entre sus destinos predilectos, Incluir el turismo de salud entre la promoción internacional que se le hace al país.

5. Tendencias del Turismo Medico en otras regiones del Mundo

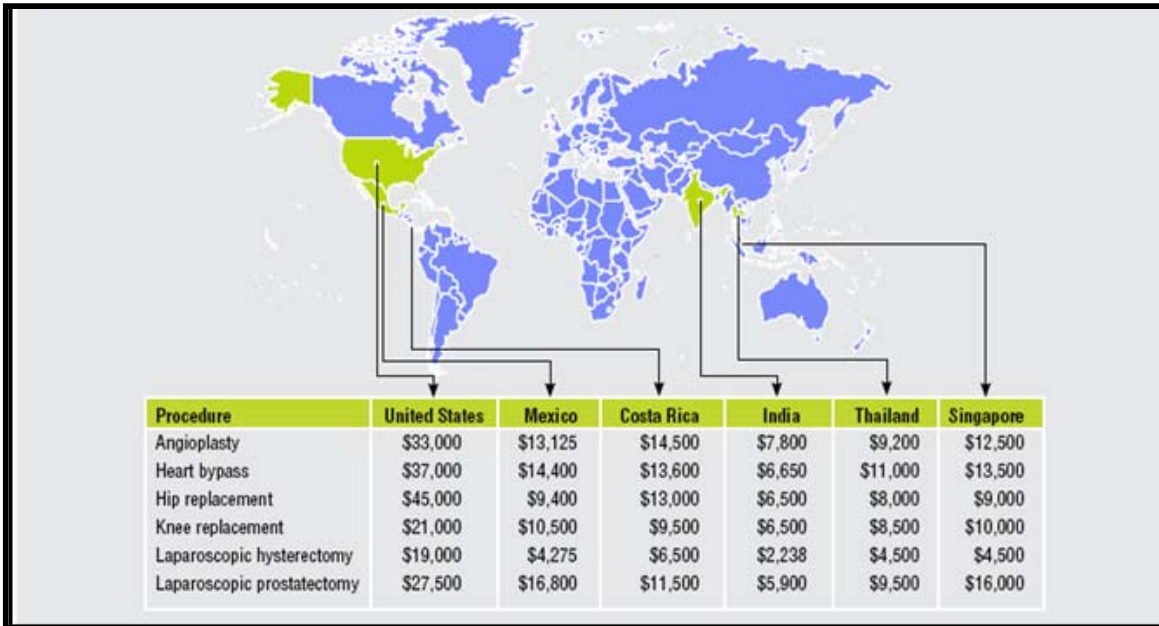
La industria del turismo medico es uno de los negocios de mas rápido crecimiento a nivel mundial. En menos de una década se ha convertido en una industria multimillonaria que ha transformado la vida de mucha gente alrededor del mundo. Se estima que para el año 2010 el turismo medico será una industria 40 billones de dólares anuales. Entre los principales receptores de este tipo de turismo están:

India. Este país sin lugar a dudas es uno de los principales jugadores en el ámbito mundial de esta industria, atrayendo a cerca de 150.000 pacientes del extranjero cada año.⁴³ El gobierno de la india ha creado una política nacional de turismo medico, en la cual hay toda clase de incentivos tributarios para la exportación de estos servicios. Hospitales especiales han sido construidos y existen alrededor de una docena de corporaciones médicas atendiendo esta nueva industria. La compañía mas grande es apollo hospitals enterprises, la cual ha tratado cerca de 60.000 pacientes entre el 2001 al 2004. Apollo tiene cerca 37 hospitales con cerca de 7000 camas.

Tailandia. Este país también es otro receptor de este tipo de turismo atrayendo cerca de 350.000 pacientes en solo un año. Cuenta con 2 grandes corporaciones que atienden y desarrollan esta industria, Thailand's Bumrungrad Hospital y Bangkok Hospital.

⁴³ Gentleman, Amelia. 2006. India's healthy appeal: modern (and cheap) services promoted. *International Herald Tribune* 30 August, <http://www.iht.com/articles/2006/08/30/yourmoney/med.php> (accessed 1 September 2006).

Singapur. Atrajo a cerca de 375.000⁴⁴ pacientes de todo el mundo, creando un cluster de 5 hospitales que manejan altos estándares de calidad y servicio.



Fuente: Planet Hospital. Broker internacional dedicado al turismo de salud. 2006

Numerosos países están desarrollando y promoviendo activamente para responder al turismo medico. Por ejemplo en un esfuerzo por promover el crecimiento del país en el mercado del turismo medico (US \$ 350 millones), El ministro de salud de la India ha iniciado una campana promocional, promoviendo el sistema medico de la India. Dubai (Emiratos Árabes Unidos) pronto va a abrir Dubai Healthcare City la cual va a ser el mas grande centro medico en el medio este y espera atraer pacientes de toda la región. Singapur ha iniciado Singapur medicine, una agencia gubernamental para desarrollar el país como uno de los lideres en turismo medico de Asia, con el animo de

⁴⁴ Singapore Medicine. General news. <http://app.singaporemedicine.com/asp/new/new0201b.asp?id=1> (accessed 1 June 2006).

atraer un millón de turistas cada año, el equivalente a un mercado de US\$3 billones – para el 2012.

A medida que la competencia por el Turismo Medico se intensifica, los proveedores de servicios médicos han encontrado formas de diferenciación entre ellos. Por ejemplo los Hospitales en Alemania están mercadeando sus servicios a pacientes en el extranjero como una forma de conseguir ingresos adicionales, debido al recorte de costos en el sistema de salud de Alemania. **India Apollo Hospitals Group, Max Healthcare, and Wockhardt Hospitals Group** están creando alianzas con agencias de turismo medico como Planet Hospital, para conseguir pacientes de Estados Unidos, Canadá y Europa. Estas empresas también están creando Megacentros de salud destinados exclusivamente al turismo medico. Por **ejemplo Escorts Hospital and Research Centre** esta construyendo un edificio de US\$250 millones en Nueva Delhi, el cual incluye suites de lujo, un hotel y restaurantes. Además estos centros médicos tienen certificaciones o acreditaciones, como el **Hospital Bunrumngad** de Tailandia, el cual fue el primer Hospital no Americano en recibir la certificación de **la Join Comision International**. El resultado de todos estos esfuerzos ha servido para incrementar el número de consumidores buscando salud fuera de sus sistemas de salud de sus países.

6. Conclusiones y recomendaciones

El Turismo de Salud es una excelente oportunidad de desarrollo para la ciudad de Cartagena de Indias, por lo tanto la ciudad no puede ignorar esta industria que esta creciendo a unas tasas muy altas en los demás países receptores de este tipo de turismo.

Cartagena de Indias por su posición geográfica se convierte en un punto principal para el desarrollo de actividades turísticas de salud y recreativas, es importante que los entes encargados de este sector promuevan este tipo de turismo, ya que seria un importante generador de divisas para la ciudad.

No existe una promoción por parte de las agencias de turismo de este tipo de turismo.

No existen convenios ni alianzas entre agencias de turismo y entidades prestadoras de servicios de salud de alta complejidad en la ciudad.

No existen relaciones ni alianzas conjuntas entre hoteles, agencias de viajes y entidades prestadoras de servicios de salud de alta complejidad para promocionar y desarrollar este tipo de turismo.

Es necesario crear un estrategia conjunta de posicionamiento internacional de la ciudad como destino de salud y belleza, como lo han hecho en Singapur o como en Dubai con el lanzamiento de Dubai medical city.

Cartagena debe aumentar la oferta de entidades prestadoras de servicios de alta complejidad debido a que la demanda interna es tan alta en algunos casos, que clínicas como medihelp pierden un poco el foco de su negocio y tienden a descuidar su mercado principal.

Las entidades prestadoras de servicios de alta complejidad deben implementar mecanismos de mejoramiento continuo de la calidad, lograr certificaciones de calidad, como la Join comission International (jci) para poder atraer a los grandes brokers internacionales de turismo medico para que estos incluyan a la ciudad como destino medico.

Crear una alianza conjunta entre las entidades prestadoras de servicios de alta complejidad, hoteles, agentes turísticos, entes gubernamentales y demás agentes de la cadena, para que desarrollen acciones conjuntas que beneficien a todos

El sector turístico le da un aporte al PIB de la ciudad muy importante, que unido al de la salud generarían una gran cantidad de puestos de trabajo tanto directos como indirectos, lo cual beneficiaría a la ciudad ya que esta cuenta con altas tasas de desempleo e informalidad.

Existen factores que le restan competitividad a la ciudad tales como: mal servicio de transporte publico, pésima red vial, un aeropuerto que no esta a la altura de la ciudad, baja cobertura en la prestación de servicios turísticos, acoso a los turistas por parte de los vendedores ambulantes, gaminismo, poca infraestructura en las playas (no existen duchas, puestos de información, no hay baños, pocos salvavidas), factores que le restan potencial turístico a la ciudad.

Trabajar en conjunto con el estado de turno para lograr que el gobierno de Estados Unidos quite el Travel Warning siquiera a la ciudad de Cartagena, para lograr una mayor afluencia de ciudadanos americanos a la ciudad.

Disminuir las tarifas hoteleras en la ciudad, ya que están son mayores que otros destinos turísticos similares. En este aspecto existe un facto que influye y son los servicios públicos; se ha mejorado mucho en este aspecto, sin embargo los hoteles tienen que invertir recursos en una infraestructura propia para poder suplir faltas de las empresas prestadoras de estos servicios que son fundamentales en los hoteles.

Crear una alianza Universidad – Empresa privada- Estado para desarrollar Investigación y desarrollo para poder ser más competitivos en este campo.

Debemos aprovechar los altos niveles de calidad y prestigio con que cuentan los profesionales de la salud de nuestro país para desarrollar la industria en Colombia.

Trabajar para lograr un recurso humano plenamente identificado con la altura de servicios al cliente, satisfaciendo y superando sus expectativas de crecimiento y necesidades.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ Hancock David, "The Complete Medical Tourist". Guía de estética dental y tratamientos médicos en el extranjero, editorial John Blake, Londres, 2006
- ✓ Gentleman, Amelia. 2006. India's healthy appeal: modern (and cheap) services promoted. *International Herald Tribune* 30 de Agosto, <http://www.iht.com/articles/2006/08/30/yourmoney/med.php>
- ✓ Singapore medicine. Noticias generales. <http://app.singaporemedicine.com/asp/new/new0201b.asp?id=1>
- ✓ Bumrungrad Hospital. Fact sheet. <http://www.bumrungrad.com>
- ✓ Williamson, Hugh. 2005. Medical tourism keeps hospital budgets healthy. *Financial Times* 1 de Marzo de 2006.
- ✓ Schoen, Cathy, Robert J. Blendon, Catherine M. Des Roches, et al. 2002. Comparison of health care system views and experiences in five nations, 2001."
- ✓ Apollo Hospitals Group. Cardiology and cardiothoracic surgery. http://www.apollohospitals.com/medCard_over.htm

- ✓ Bloomberg L.P. 2005. Indian hospitals lure foreigners with \$6,700 heart surgery. 26 de enero de 2006, <http://www.bloomberg.com/apps/news?pid=nifea&&sid=a8vosisrgmd0>
- ✓ Yi, Daniel. 2006. U.S. employers look offshore for healthcare: as costs rise, workers are being sent abroad to get operations that cost tens of thousands more in the U.S. *Los Angeles Times* 30 de Julio de 2006, <http://www.latimes.com/business/la-fi-ousource30jul30,0,7181625,full.story?coll=lahome-headlines>
- ✓ Dubai Healthcare City. About DHCC. <http://www.dhcc.ae>
- ✓ Williamson, Hugh. 2005. Medical tourism keeps hospital budgets healthy. *Financial Times* 1 de Marzo.
- ✓ The Hindu Business Line, 'CII initiative to promote health tourism in Kerala', 7th March 2006, <http://www.thehindubusinessline.com/2006/03/07/stories/2006030702271900.htm>
- ✓ Revista business 2.0. Artículo "Rx for Clever Startups". Septiembre de 2006
- ✓ Revista América Economía. Artículo "Pasaporte a la salud" julio de 2006
- ✓ Pagina de Internet del ministerio de Comercio, Industria y Turismo. www.mincomercio.gov.co

- ✓ Revista Semana. El impacto del TLC en el Turismo

- ✓ Mebarak Dunia, Rosales Nayib. "Caracterización de los productos turísticos que ofrece Cartagena de Indias, como atractivo para los turistas provenientes de la comunidad andina",2003. Minor en negocios Internacionales. Universidad Tecnológica de Bolívar.

- ✓ Díaz, Juan Carlos y Ustariz, Luís Alberto. "Caracterización de la demanda turística de Nacionales y extranjeros que visitan Cartagena de Indias como factor de competitividad". 1999. Trabajo de grado. Universidad Tecnológica de Bolívar.

- ✓ Alcaldía de Cartagena de Indias, Corporación Turismo Cartagena de Indias, Instituto de Patrimonio y Cultura, corporación Cartagena 2011, programa de las naciones unidas para el desarrollo. "Plan sectorial de Turismo de Cartagena de Indias" abril de 2004.

- ✓ Quintero Puentes, Paola y López Bandera Héctor. La competitividad Turística de Cartagena de Indias: Análisis del destino y pocisionamiento del mercado. Serie de estudios sobre la competitividad de Cartagena, No 4

- ✓ Baldovino Erick. "Turismo extranjero de Cartagena: "Diagnostico y Perspectivas". Cámara de comercio, centro de documentación. Cartagena Septiembre 2003.

- ✓ Guerrero, Carmen Julia y Rosales Nayib. Caracterización de los productos turísticos que ofrece Cartagena de Indias, como atractivo para los turistas provenientes de la comunidad andina” 2003. Minor en negocios Internacionales. Universidad tecnológica de Bolívar.
- ✓ Cowell, Donaldo. Mercadeo de Servicios, editorial Legis, serie empresarial, abril de 1991
- ✓ Kotler, Philip. Dirección de mercadotecnia, editorial PHH Prentice May, octava edición, México 1994.
- ✓ Porter, Michael. Ventajas Competitivas.
- ✓ Navarro Guerra Tatiana. Estudio de competitividad de Cartagena de Indias para la oferta de Turismo de negocios de la ciudad. 2004
- ✓ De la Valle, Monica. Clínicas Dentales Sonría. Gerente sucursal Bocagrande.
- ✓ Ospino Gomez, Isabel. Hospital Bocagrande. Directora Comercial
- ✓ Forero Rodríguez, Bertha. Clinica Medihelp Services. Gerente Mercadeo y Ventas.

ANEXOS

ANEXO A. Costo promedio de Procedimientos

A continuación presentamos un promedio de precios de los tratamientos más comunes de cada especialidad, los cuales podrían cambiar sin previo aviso. Estos podrían cambiar dependiendo las necesidades y características de cada uno. Esta lista se hace como punto de referencia para evaluar la conveniencia de venir a Colombia y especialmente a Cartagena de Indias por un tratamiento. Los precios están en US dólares

Cardiología

Procedimiento	Costo en Colombia	Costo en USA
Ecocardiograma	\$300.00	\$500.00 - \$1,000.00
Stress Ecocardiograma	\$500.00	\$800.00 - \$1,000.00
Ecocardiograma con Dobutamine	\$450.00	\$800.00 - \$1,200.00
Holter	\$200.00	\$400.00 - \$600.00
Dobutamine Echo	\$550.00	\$1,000.00 - \$1,250.00
Stress Test	\$200.00	\$400.00 - \$500.00

General y Cirugía Oncológica

Procedimiento (Cirugia de Minina Invasión)	Costo en Colombia	Costo en USA
Laparoscopia Colectectomía	\$3,500.00	\$6,000.00
Hernia Laparoscopia	\$4,000.00	\$7,000.00
Laparoscopia Nissen Fundoaplicacion	\$5,000.00	\$9,000.00
Bypass gástrico	\$10,000.00	\$25,000.00

Cirugía Plástica

Procedimiento	Costo en Colombia	Costo en USA
Lift facial	\$6800.00	\$11000.00
Bleparoplastia	\$2300.00	\$4400.00
Servicoplasta	\$2150.00	\$4800.00
Rinoplastia	\$3100	\$4900.00
Aumento de senos	\$3900.00	\$5400.00
Reconstrucción de Senos	\$3000.00	\$7000.00
Reducción de senos	\$5600.00	\$7800.00

Lift de senos	\$3800.00	\$5200.00
Liposucción (un Área)	\$2900.00	\$4000.00
Liposucción (Múltiples Áreas)	\$4400.00	\$6500.00
Lift de muslos	\$4000.00	\$5500.00
botox	\$400.00	\$900.00
Aumento de Nalgas	\$3900.00	\$5500.00

Gastroenterología

Procedimiento	Costo en Colombia	Costo en USA
Esófago gastroduodenoscopia	\$325	\$600
Colonoscopia	\$550	\$800
Colonoscopia + polypectomia	\$750	\$1200
ERCP+extracción de piedras	\$1000	\$2000
Bravo capsula (ph)	\$300	\$400
Capsule endoscopia	\$400	\$600

Ginecología y Obstetricia

Procedimiento	Costo en Colombia	Costo en USA
Inseminación Intrauterina	\$850.00	\$1,500.00
In Vitro Fertilización	\$5,000.00	\$9,000.00 - \$18,000.00
In Vitro Fertilización con Intracytoplasmic inyección de esperma	\$6,000.00	\$11,000.00 - \$18,000.00
In Vitro Fertilización con donante de esperma	\$7,500.00	\$16,000 - \$20,000.00

Implantes dentales y Periodoncia

Procedimiento	Costo en Colombia	Costo en USA
Implantes Dentales	\$1,000.00	\$2,000.00 - \$2,500.00
Cirugia Periodontal	\$450.00	\$800.00 - \$1,000.00
Cirugia Plástica Periodontal	\$500.00	\$850.00 - \$1200.00
Procedimiento regenerativo Periodontal	\$600.00	\$1,200.00 - \$1,500.00

Neumología

Procedimiento	Costo en Colombia	Costo en USA
Broncoscopia con o sin biopsia	\$350.00	\$800.00
Pleurodesis	\$300.00	\$400.00
Toracentesis	\$150.00	\$250.00
Pleura Intubación	\$250.00	\$680.00

Biopsia de pleura	\$150.00	\$300.00
Biopsia del pulmón con la aguja percutaneous	\$150.00	\$300.00
Toraxcopia exploratoria	\$900.00	\$2,000.00
Toraxcopia con biopsia	\$1,000.00	\$2,500.00

Procedimientos Odontológicos Generales

Procedimiento	Costo en Colombia	Costo en USA
Corona de porcelana con metal	\$550.00	\$950.00 - \$1,200.00
Corona de porcelana	\$550.00	\$1,000.00 - \$1,300.00
Chapas de la porcelana	\$500.00	\$1,200.00 - \$2,000.00
Chapas de la porcelana	\$200.00	\$400.00 - \$500.00

Ortopedia y traumatología

Procedimiento	Costo en Colombia	Costo en USA
Prótesis de cadera	\$12,000.00	\$20,000.00
Artroscopia	\$5,000.00	\$10,000.00
Juanetes	\$6,000.00	\$14,000.00
Reemplazo de cadera	\$12,000.00	\$20,000.00
Hernia discal	\$6,500.00	\$20,000.00
Columna	\$16,000.00	\$40,000.00
Túnel del Carpio	\$3,000.00	\$7,000.00

Oftalmología

Procedimiento	Costo en Colombia	Costo en USA
Cirugía de Cataratas	\$2,500.00	\$5,000.00 - \$6,000.00
Cirugía de glaucoma	\$2,000.00	\$5,000.00 - \$6,000.00
Cirugia de Párpados	\$2,500.00	\$6,000.00
Cirugia Refractiva	\$2,000.00	\$5,000.00
Cirugia Refractiva con implante de lentes intraocular	\$2,500.00	\$5,000.00 - \$6,000.00

ANEXO B. REGION DE PROCEDENCIA DEL TURISTA EXTRANJERO

REGION DE PROCEDENCIA	1995		1998		2002		2005	
	Personas	%	Personas	%	Personas	%	Personas	%
EUROPA	3.550	46%	40.950	54%	10.725	25%	2.656	11%
NORTE AMERICA	2.604	33%	16.410	22%	17.805	41%	9.637	40%
CENTRO AMERICA	1.031	13%	8.406	11%	7.449	17%	6.603	28%
SUR AMERICA	307	4%	8.085	11%	481	1%	3.617	15%
ZONA CARIBE	135	2%	459	1%	5.830	13%	535	2%
OTRAS PARTES	156	2%	841	1%	933	2%	816	3%
TOTAL	7.783	100%	75151	100%	42.223	100%	23.864	100%

FUENTE: ESTADISTICAS BASICAS DE CARTAGENA Y DAS

ANEXO C. LISTADO DE HOTELES DE LA CIUDAD

Hoteles	Clasificación	Habitaciones
Hilton Cartagena	5 Estrellas	294
Caribe	5 Estrellas	385
Santa teresa	5 Estrellas	91
Almirante Cartagena Estelar	5 Estrellas	272
Las Americas	5 Estrellas	250
Santa Clara	5 Estrellas	161
Charlotte	5 Estrellas	34
Sub-Total		1467
Barlovento	4 Estrellas	48
Capilla del Mar	4 Estrellas	194
Cartagena Plaza	4 Estrellas	320
Costa del Sol	4 Estrellas	129
Las Velas	4 Estrellas	105
Monterrey	4 Estrellas	30
Bahia	4 Estrellas	65
SUB-TOTAL	4 Estrellas	891
Flamingo	3 Estrellas	32
El Dorado	3 Estrellas	326
Playa	3 Estrellas	78
San Martir	3 Estrellas	40
Cartagena Real	3 Estrellas	45
Casagrande	3 Estrellas	27
Decameron	3 Estrellas	280
Sorrento	3 Estrellas	54

Sol Cartagena	3 estrellas	110
SUB-TOTAL		992
Bocagrande	2 estrellas	30
Paris	2 estrellas	85
Del Lago	2 estrellas	104
SUB-TOTAL	2 estrellas	219
San Felipe	1 estrellas	55
Veleros	1 estrellas	40
Astoria Real	1 estrellas	18
SUB-TOTAL		113
Hostal Santo Domingo	S.C	8
Da prieto	S.C	20
San Diego	S.C	27
Hotel Mar y Sol	S.C	14
Doral	S.C	30
Parque Real	S.C	30
Casa Mar	S.C	10
Calamar	S.C	22
Internacional	S.C	23
Estrella del Mar	S.C	20
Ibatama	S.C	16
Rosandy	S.C	24
Leonela	S.C	42
Isla Pirata	S.C	10
El sol	S.C	19
Villamar	S.C	25
Baluarte	S.C	20
La casa del Viajero	S.C	38

Fuente: Asotelca

**ANEXO D. SERVICIO DE TRANSPORTE TURISTICO EN
CARTAGENA DE INDIAS**

Servicio de Transporte Exclusivo Para el Turismo

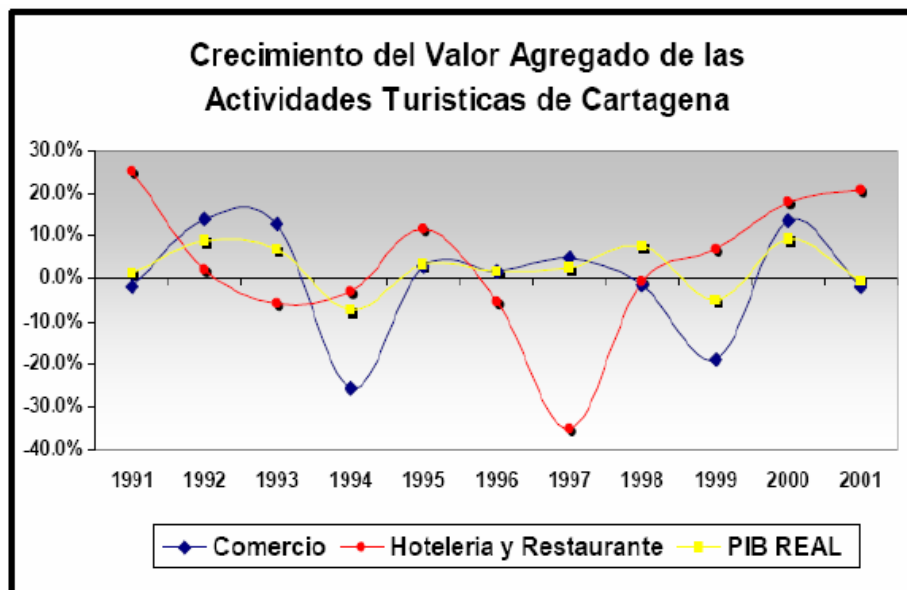
EMPRESA	CLASE DE VEHICULO (CANTIDAD)
Exc. Isla R. Pérez	8
Gema Tours LTDA	10
Contactos LTDA	7
Popa Tours LTDA	3
Tesoro Tours LTDA	6
V.A Contur	3
Eco. Los Pinos LTDA	9
T. Suárez Osorio	1
TOTAL	47

EMPRESA	CLASE DE VEHICULO (CANTIDAD)
O.A.T. LTDA	17
Line Tours S.A.	21
Transmamonal LTDA	22
Buelvas y CIA LTDA	20

Aguas y Aguas LTDA	15
Rapido el Carmen S.A.	9
Hernandez y Cia	12
Rafael Cuesta y Cia	3
Retrocar S.A	2
T. PEMAPE S.A.	1
HB y Cia LTDA	2

Fuente: Ministerio de transporte regional Bolívar

ANEXO E



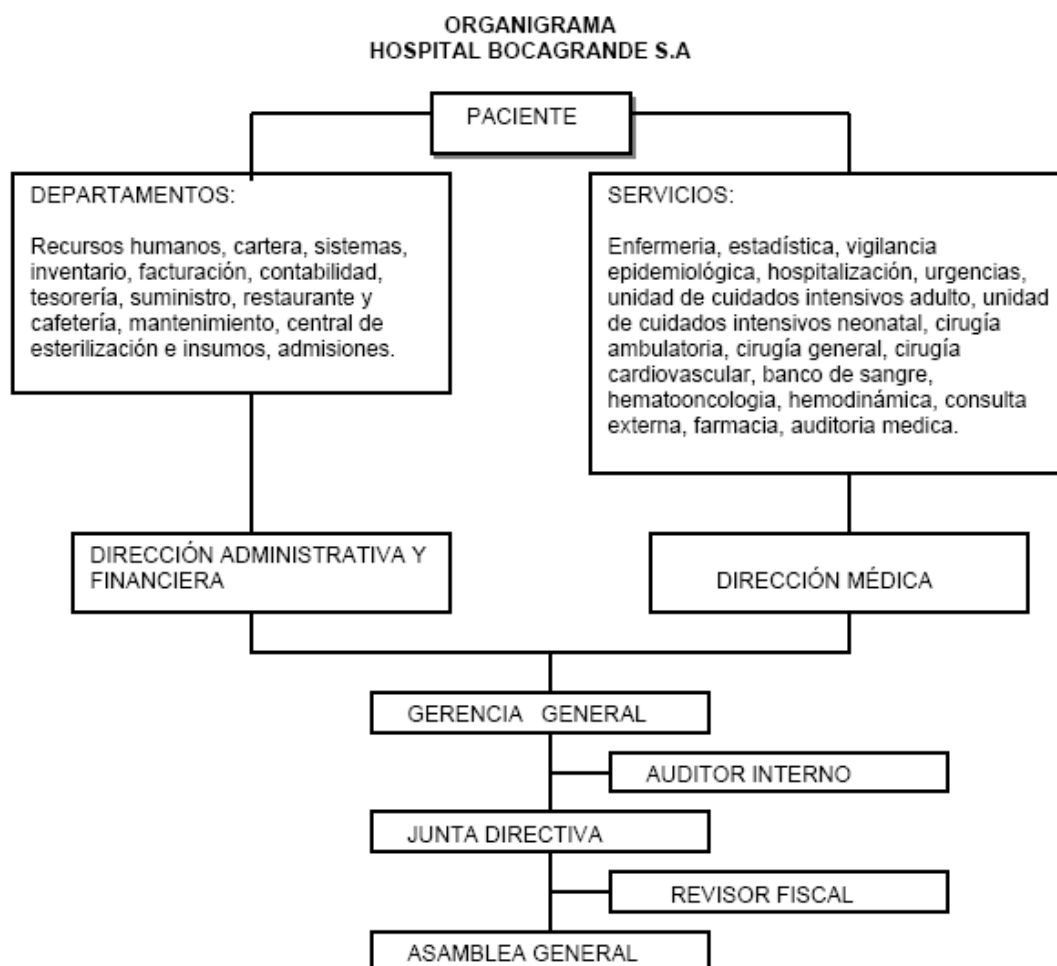
FUENTE: ESTADÍSTICAS DE LOS AUTORES DEL PLAN SECTORIAL DE TURISMO CARTAGENA DE INDIAS BASADOS EN LA TABLA DE DESEMPEÑO Y PARTICIPACION DEL VALOR AGREGADO DE LAS ACTIVIDADES TURÍSTICAS Y EL PIB DE CARTAGENA.

ANEXO F. CUETIONARIO DE PRGUNTAS A ENTIDADES ENTREVISTADAS

1. Cual es su mercado objetivo?
2. cual es el tamaño de su demanda interna?
3. Cual es el tamaño de su demanda externa?
4. cuantos clientes internacionales recibe por mes?
5. tiene algún plan de marketing internacional para promocionar sus servicios?
6. De que países provienen sus clientes internacionalmente?
7. Cuales son los procedimientos médicos mas demandados por sus clientes?
8. Internacionalmente que países considera su principal competencia en cuanto a la prestación de servicios de salud?
9. A nivel local cual es su competencia?
10. Cuales son sus principales fortalezas y sus debilidades?
11. Cuales son sus principales amenazas y oportunidades?
12. existe algún proyecto para buscar alguna acreditación aceptada internacionalmente como la (jci).
13. Cree usted posible la creación de un cluster de servicios de salud de alta complejidad en la ciudad de Cartagena?
14. Cuales son los objetivos y metas de la compañía?
15. La estructura de su organización es la adecuada para recibir clientes provenientes del extranjero?
16. Cree que cuenta con el recurso humano adecuado para la realización de servicios médicos de alta complejidad?
17. Tiene proyectado la ampliación hacia nuevos servicios médicos?
18. Si el mercado crece que ventajas tiene para usted
19. Usted considera que su portafolio de servicios es competitivo?

20. Realiza la empresa investigaciones de mercado?
21. tienen los servicios y los productos precios justos?
22. Si el mercado crece que ventajas tiene para usted?
23. considera usted que sus costos administrativos y operativos son altos o bajos?
24. Como es su relación con los proveedores?

ANEXO G. ORGANIGRAMA HOSPITAL BOCAGRANDE



ANEXO H.

