



Identificación de nuevos convenios potenciales para el área internacional de Coomeva Medicina Prepagada en Barbados

Paula Andrea Mesa García

Institución Universitaria Esumer
Facultad de Estudios Internacionales
Medellín, Colombia
2014

Identificación de nuevos convenios potenciales para el área internacional de Coomeva Medicina Prepagada en Barbados

Paula Andrea Mesa García

Trabajo de investigación presentado para optar al título de:
Profesional en Negocios Internacionales

Director (a):

Marco Antonio Ruiz Correa

Magíster en Administración de la Universidad EAFIT

Línea de Investigación:

Comercio internacional – exportación de servicios

Institución Universitaria Esumer

Facultad de Estudios Internacionales

Medellín, Colombia

2014

DEDICATORIA

“(...) Un gran sueño sólo se cumple después de un gran sacrificio, aunque trabajar para un sueño siempre es una fiesta (...)” – Ayer soñé que podía y hoy puedo, Facundo Cabral

Esta gran fiesta siempre ha estado acompañada por mi familia y por el gran amor de mi vida, les dedico este logro con mucho cariño, mil gracias por su compañía y apoyo incondicionales, por siempre ayudarme a levantar y continuar la marcha.

Agradecimientos

Agradecimiento a la Institución Universitaria Esumer, a mis profesores por sus enseñanzas las cuales fueron de gran importancia para el desarrollo de este proyecto, y muy especialmente a mi asesor Marco Ruiz, a quien respeto y admiro profundamente, porque sin su contribución y sus invaluable consejos no hubiera podido culminar satisfactoriamente este proyecto.

Agradezco a mi familia y a Edwin, mi amor, por su gran apoyo, por toda su paciencia y comprensión a lo largo de esta carrera.

Resumen

Este trabajo se encuentra orientado a la identificación de nuevas oportunidades de mercado para el área Internacional de Coomeva MP, basado en 7 años como antecedente de experiencia con los que se cuenta y en los que se ha brindado atención médica a cientos de pacientes internacionales bajo los convenios que ya se tienen firmados con las Antillas Holandesas. También se ha realizado como modelo de exportación de servicios para un sector que aún se encuentra en crecimiento a nivel nacional y que promete grandes cosas a nivel global de acuerdo con los avances obtenidos hasta el momento, no solo con la acreditación de instituciones médicas con excelente calidad profesional, científica y de investigación, sino también con aquellos obtenidos como grandes prestadores de servicios. Para lograr lo anterior se indagó en páginas gubernamentales de Colombia y Barbados, teniendo en cuenta varias teorías realizadas hasta el momento acerca de la unidad de negocios y el sector que compete en materia de exportación de servicios de salud. De este modo se busca dar cumplimiento a los objetivos propuestos por medio del desarrollo del marco normativo para finalmente señalar las bondades de abordar este mercado y arrojar el planteamiento de unas estrategias acordes con la realidad del mercado.

Palabras clave:

Turismo de salud: La definición internacional de turismo de salud indica que este es el proceso en el cual una persona viaja por fuera de su lugar de residencia con el objetivo primordial de recibir servicios de salud o de bienestar.

Mercado servicios de salud: Se encuentra compuesto por un conjunto de compradores reales y potenciales que tienen una determinada necesidad o deseo en particular, dinero para satisfacer esa necesidad o deseo y voluntad para hacerlo, en este caso por aquellas prestaciones que brindan asistencia sanitaria. Puede decirse que la articulación de estos servicios constituye un sistema de

atención orientado al mantenimiento, la restauración y la promoción de la salud de las personas.

Exportación de servicios: Bien de carácter no material que tiene como fin responder y satisfacer las necesidades de un cliente, el cual es enviado a un país extranjero con fines comerciales de manera legítima y legal.

Inteligencia de mercados: Es el proceso de identificación de clientes en los mercados internos y externos, con el fin de posicionar productos de oferta y demanda, teniendo en cuenta los factores de Productividad, calidad y Competitividad.

Unidad de negocios internacionales: Conjunto de personas como área de una empresa dedicada a las actividades comerciales que se desarrollan en más de un país, la cual tiene una relación existente entre una organización y su mundo exterior. Este tipo de actividad implica también el comercio exterior y el internacional, el cual incluye las transacciones (exportaciones, importaciones, inversiones, financiaciones) que se realizan a nivel mundial.

Abstract

This document is aimed to identify new market opportunities for Coomeva MP International area, based on 7 years of experience which has provided health care to hundreds of international patients under the agreements that already have signed with the Netherlands Antilles. It has also performed as a model of exportation of services for a sector that is still growing nation wide and promises great things globally according to the obtained at this point, not only with the accreditation of medical institutions with excellent professional, scientific and research quality, also with those obtained as major quality providers of services. To achieve it we investigated in government pages of Colombia and Barbados, considering several theories made so far about the unit and the sector that concerns us in the exportation of health services exportation. Thus it seeks to fulfill

the objectives proposed by developing of the regulatory framework to finally point out the benefits of addressing this market and throw the approach strategies in according with market realities.

Keywords:

Health tourism: The international definition of health tourism indicates that this is the process in which a person travels outside their place of residence with the primary purpose of receiving health care or welfare.

Health care market: It is composed by a set of actual and potential buyers that have a particular need or desire, money to satisfy that need or desire and will to do so, in this case for those services that provide healthcare assistance. It may be argued that the articulation of these services is an oriented care system to maintenance, restoration and promotion of the health of people.

Export of Services: Not material good which aims to respond and satisfy the needs of a customer, which is sent to a foreign country with commercial purposes on a legitimate and legal way.

Market intelligence: Is the process of identifying customers in domestic and foreign markets in order to position products of supply and demand, taking into account the factors of productivity, quality and competitiveness.

International Business Unit: Group of people dedicated to commercial activities that take place in more than one country, which has an existing relationship between an organization and its external world. This type of activity also involves foreign trade and international, which includes transactions (exports, imports, investments, loans) that are performed worldwide.

Contenido

	<u>Pág.</u>
Lista de figuras	XIII
Lista de tablas	XIV
Lista de Símbolos y abreviaturas	1
Introducción	2
Formulación del Proyecto	5
1.1 Antecedentes	5
1.1.1 Estado del Arte.....	5
1.2 Planteamiento del problema.....	8
1.3 Justificación	10
1.4 Objetivos	13
1.4.1 <i>Objetivo general</i>	13
1.4.2 <i>Objetivos específicos</i>	13
1.5 Marco metodológico	14
1.5.1 <i>Método</i>	15
1.5.2 <i>Metodología</i>	15
1.6 Alcances	17
Ejecución del Proyecto	19
1.7 Definición de los servicios ofrecidos por Coomeva Medicina Prepagada para mercados nacionales e internacionales.....	19
1.8 Caracterización del segmento de mercado en Barbados que se identifique con los servicios de salud ofrecidos en Colombia	34
1.9 Desarrollo de una estrategia para la internacionalización de los servicios hacia el mercado de Barbados que permitan la ampliación de cobertura.....	52
Hallazgos	59
Conclusiones y recomendaciones	61
1.10 Conclusiones	61
1.11 Recomendaciones	62
Bibliografía	63

Lista de figuras

	<u>Pág.</u>
Figura 1: Ubicación geográfica de Barbados.....	36
Figura 2: Mapa de Barbados.....	36
Figura 3: Bandera de Barbados.....	37
Figura 4: Pirámide poblacional según género y edad 2014.	41
Figura 5: Pirámide poblacional según género y edad 1990 y 2010.....	41
Figura 6: Estrategia para Coomeva Internacional.....	58

Lista de tablas

	<u>Pág.</u>
Tabla 1: Indicadores económicos y demográficos 2006-2010.....	42
Tabla 2: Segmentación y caracterización del mercado.	50

Lista de Símbolos y abreviaturas

Lista de Símbolos

US\$: Indica el símbolo de la moneda Dólares

Km²: Indica kilómetros cuadrados.

\$: Indica símbolo de la moneda del peso Colombiano.

Lista de abreviaturas

GMS: Gestión Médica en Salud. Proyecto Coomeva para dispensación de medicamentos y equipos de movilidad asistida a domicilio.

JCI: Joint Commission International. Organización no gubernamental, independiente y sin ánimo de lucro que acredita a más de 20.000 organizaciones sanitarias en los Estados Unidos de América y que actualmente colabora con más de 70 países de todo el mundo.

SOFIB: Software for International Business. Plataforma de registro, ingreso y seguimiento de casos y solicitudes de Coomeva Internacional.

CEM: Coomeva Emergencia Médica. Atención médica de casos Urgentes domiciliaria.

Fonosalud: Línea de atención médica creada por Coomeva Medicina Prepagada para resolver de manera rápida y efectiva las preguntas de los usuarios del servicio, realizar autorizaciones de servicios derivados de urgencias como exámenes de alta complejidad, hospitalizaciones, cirugías, procedimientos ambulatorios o intrahospitalarios, entre otros.

IVR: Audio Respuesta Interactive Voice Response. Sistema de autorización telefónico para solicitudes de baja complejidad que no requieren autorización física.

Proexport: Portal de Exportaciones, ahora Procolombia a partir del mes de Octubre de 2014.

CIA: Central Intelligence Agency. Agencia Central de Inteligencia gubernamental de los Estados Unidos encargada de la recopilación, análisis y uso de inteligencia.

USD: Indica Dólar, unidad monetaria de Estados Unidos de América.

COP: Indica Peso, unidad monetaria de Colombia.

BBD: Indica Dólar de Barbados, unidad monetaria de Barbados.

PIB: Producto interno bruto. Conjunto de los bienes y servicios producidos en un país durante un espacio de tiempo, generalmente un año.

VIH: Virus de la Inmunodeficiencia Humana. Virus causante del SIDA.

Introducción

El mercado cada vez se ha vuelto más complejo, globalizado y competitivo, es por esto que las empresas no sólo tienen la posibilidad sino que también buscan de manera perspicaz la ampliación de sus alcances, los cuales ya no tienen limitaciones geográficas al interior del territorio de su propio país, sino que estas alcanzan toda la aldea global llegando incluso al otro extremo del globo terráqueo.

Este es el caso de la Unidad de Negocios Internacionales de Coomeva Medicina Prepagada, la cual no solo tiene alcances en el exterior actualmente, sino que aún más, pretende ampliarlos como se abordará en el presente documento con el estudio de viabilidad de ingreso al mercado de la República de Barbados.

El presente trabajo se encuentra dividido en tres etapas, de la siguiente manera:

En la primera etapa se abordará el tema de Coomeva, dando al lector una presentación de la Unidad de Negocios Internacionales de la compañía, la cual se encuentra actualmente estructurada como área de la empresa y la cual no es muy reconocida en Colombia dado que se trata de un área de exportación de servicios de salud, es decir, que al prestar servicios de salud a usuarios netamente extranjeros, no es congruente con el sistema de salud colombiano y por lo tanto puede no ser muy distinguido por los colombianos.

En la segunda etapa se llevará a cabo una presentación de la selección del mercado de la República de Barbados y una identificación del segmento que puede potencialmente formalizar unos de los convenios de Coomeva Centro Internacional, detallando los diferentes seguros a los que puede interesar la propuesta de valor realizada por el área internacional de Coomeva en su portafolio de servicios.

Introducción

En la tercer y última etapa se presentarán una serie de estrategias de acuerdo con la información recolectada, las cuales serán propuestas para una posible negociación de prestación de servicios con las aseguradoras expuestas.

Formulación del Proyecto

1.1 Antecedentes

“Salud en las Américas” es un informe realizado por la Oficina Sanitaria Panamericana y el cual abarca datos del período 2006-2010, donde en su capítulo “Barbados” presenta un informe detallado acerca del panorama, situación, determinantes y tendencias de este sector, como por ejemplo políticas, sistema de salud y protección social, desigualdades en el acceso por variables sociales, medio ambiente y bienestar social, conocimiento, tecnología, información y gestión de recursos, entre otros.

Este precedente permite tener un punto de partida acerca de la perspectiva frente a la que se encuentra el presente trabajo, permitiendo realizar un análisis del mercado al que se adentrará, para posteriormente crear estrategias que permitan atraer un posible mercado objetivo en Barbados que se identifique en el transcurso del desarrollo del presente trabajo.

1.1.1 Estado del Arte

“Turismo de salud en Colombia: Preparándose para ser de clase mundial” es un informe realizado por el Señor Luis Guillermo Plata y publicado en la página de Proexport, ahora Procolombia, en el cual se hace mención del alto crecimiento del sector de prestación de servicios de salud colombiano hacia el extranjero, y de los nuevos ojos con los que es visto Colombia por otros países al convertirse en un mercado altamente competitivo tanto en calidad como en precios. Colombia que de por sí ya es un país turístico, ahora incursiona en el turismo de salud, en el cual ya muchos de los pacientes que viajan tienen como primera necesidad el someterse a un tratamiento o procedimiento quirúrgico, desplazando a un segundo lugar el turismo tradicional con fines vacacionales y demás. Sin

embargo, en Colombia se han logrado combinar ambas variables, dando como resultado un destino seguro y asequible desde el punto de vista médico, al mismo tiempo que los pacientes pueden conocer sitios turísticos.

En dicho informe el mercado colombiano recibe el calificativo de “talla mundial”, gracias a la cantidad de instituciones ya acreditadas internacionalmente ante la JCI (Joint Commission International), no sólo gracias a la buena calidad de los profesionales, equipos, tecnologías y avances científicos, sino también a la garantía de paquetes logísticos que incluyen todo lo necesario por los pacientes durante su estadía.

“Guía para la exportación de servicios en Colombia” es un documento publicado en conjunto por la Cámara de Comercio de Medellín y la Alcaldía de Medellín en el año 2010, en el cual se exponen de manera amplia y detallada los requisitos y procedimientos, el régimen tributario aplicable, los procedimientos aduaneros, régimen cambiario y tributario, incentivos, beneficios, entre otros, para la exportación de servicios.

Dado que el mercado cada vez es más tendiente a la prestación de servicios, en este documento se trata dicho tema con el fin de proporcionar información precisa, clara y actualizada acerca de los rubros implicados en dicho sector, ya que este se ha venido convirtiendo en uno de los principales contribuyentes de la economía a nivel local y nacional, además de información legal e instrumentos de apoyo vigentes.

“Estrategias de cooperación técnica de la Organización Panamericana de la Salud en la nueva fase de la reforma de los servicios de salud mental en América Latina y el Caribe” es un informe realizado por el Señor José Miguel Caldas de Almeida y publicado en la Revista Panamericana de Salud Pública, en el cual el autor habla acerca de las reformas de los servicios de salud mental en el mundo, especialmente en Latinoamérica y el Caribe; se señalan tres fases con sus respectivas reformas, las cuales abarcan desde el año 2001 con el inicio del nuevo milenio, hasta el año 2005.

También se hace mención de la Organización Panamericana de la Salud OPS y de su contribución al desarrollo en el transcurso de estas diferentes fases y que en la última década ha llevado a cabo numerosas actividades de cooperación con el fin de reformar dichos servicios.

1.2 Planteamiento del problema

Actualmente los servicios de salud colombianos son reconocidos mundialmente por su calidad y asequibilidad en las tarifas ofrecidas, llegando incluso a ser denominado como de talla mundial. Es un mercado que se encuentra tanto en proceso de innovación e incentivación como de crecimiento. El área internacional de Coomeva MP hace parte de las entidades prestadoras de este servicio, buscando en este momento aumentar la cantidad de los convenios que se poseen actualmente con las Antillas Holandesas.

La isla de Barbados se encuentra situada en la región Caribe, en el norte del Océano Atlántico, al noreste de Venezuela, y actualmente cuenta con 289,680 habitantes (CIA, Central Intelligence Agency, 2014), en la cual hay una serie de servicios prestados por un grupo de aseguradoras tanto públicas como privadas, sin embargo la mayoría de ellas entran a formar parte esta última denominación. En estos momentos se puede encontrar que los servicios de salud prestados en dicha isla no son suficientes dado principalmente por dos variables: el nivel de cobertura no es suficiente y el nivel socioeconómico de cierta parte de la población no permite que accedan a buenos servicios de salud. Hay algunos de dichos tratamientos que deben contratarse por fuera de dicho destino, de entre los cuales algunos pueden ser prestados por Coomeva Internacional.

Existe un segmento de mercado en Barbados, el cual requiere una mejor oferta de beneficios y estrategias de negociación de un nuevo convenio, el cual permita ampliar la cobertura de los convenios que actualmente se tienen pactados en el área Internacional de Coomeva MP.

Este convenio estaría orientado directamente a los usuarios de las aseguradoras tanto públicas como privadas de dicho país, los cuales se verían beneficiados por los servicios que se pacten en el convenio en caso de concretarse alguno. En muchas ocasiones no son sólo pacientes extranjeros sino también colombianos residentes en el exterior, los cuales tienen el beneficio de disfrutar de un servicio totalmente prioritario dada su corta permanencia en el país, la cual se busca reducir al máximo con el fin de optimizar costos, dado a los altos gastos que implican la estadía y los viáticos de dichos pacientes.

Las siguientes preguntas establecerán una secuencia de problemáticas que se irán resolviendo en esta investigación, y que enmarcarán los objetivos del trabajo:

- ¿Un estudio de mercado permitirá hallar los requerimientos exigidos por Barbados para comenzar a comercializar los servicios ofrecidos por el área internacional de Coomeva MP?
- ¿La población de Barbados puede ser un objetivo interesante para los servicios ofrecidos en el portafolio de la unidad de Negocios Internacionales de Coomeva MP?
- ¿Los servicios de salud existentes prestados en Barbados son suficientes de acuerdo a las necesidades de su población?
- ¿Existe la viabilidad de comenzar a ofertar los servicios de Coomeva Centro Internacional en Barbados y de que se pueda establecer un convenio en dicho mercado?
- ¿Existe algún segmento de mercados al cual se pueda dirigir Coomeva Internacional para el suministro de dichos servicios?

1.3 Justificación

Con base en los análisis realizados se ha podido hallar que existe una propuesta interesante para aquellos clientes ubicados en la zona de las Antillas Holandesas y de Centroamérica respecto al mercado de exportación de servicios de salud que se desea abordar en el presente documento.

En este trabajo se entrará a investigar el mercado objetivo que es Barbados, el cual según (Proexport, BARBADOS - TURISMO DE SALUD, s.f.) es uno de los destinos más viables actualmente para explorar oportunidades de negocios al convertirse en uno de los mercados más demandantes de servicios médicos, los cuales coinciden con los actualmente ofertados en Colombia.

Este escenario fortalece la expectativa que actualmente se tiene en el área internacional de Coomeva Medicina Prepagada, la cual se ha venido desempeñando en la prestación de servicios a nivel internacional hace alrededor de 7 años y de la cual queda comprobado su fortalecimiento con la cantidad de pacientes que día a día acceden a estos servicios.

Este estudio servirá de guía para comprobar la viabilidad del deseo que se tiene de penetrar nuevos mercados, en este caso Barbados, aprovechando la denominación de la que se goza actualmente ya que el turismo de salud en Colombia se ha considerado “de talla mundial” y que se cuenta con una alto potencial de servicios en salud. Con base en dicha información se desarrollarán estrategias de acceso a dicho mercado, las cuales facilitarán la identificación de oportunidades, lo que se planteará con el fin de facilitar el ingreso y negociación dado el caso que resulte positiva la intervención propuesta.

Justificación Teórica

A través de esta investigación se aportan herramientas con las cuales se pretende fortalecer la toma de decisiones para la inclusión de un nuevo convenio en la unidad de Negocios Internacionales de Coomeva MP con el mercado de Barbados.

En este trabajo se realiza una revisión cuidadosa de las diferentes particularidades que ofrece el mercado de Barbados en el sector de salud y que brinda a esta área la facilidad de acoger nuevas resoluciones que determinen la ejecución de lo que se busca actualmente al pretender ampliar la cantidad de convenios que se poseen actualmente, ya que como área en proceso de crecimiento es conveniente tener miras respecto a la expansión de las contrataciones pactadas en aras de tener una mayor cantidad y calidad de contrataciones con seguros internacionales prestadores de este servicio.

Justificación Social

Los nuevos usuarios se beneficiarán de una manera importante, ya que el fin de establecer y mejorar convenios con otras zonas a nivel mundial permitirá abrir nuevos aspectos de exportación de servicios de salud, materializando ideas en pro al desarrollo de atención, logística, alcance de las negociaciones con respecto a los convenios, y especialmente en cobertura y agilidad en la prestación de los servicios médicos.

También se verá beneficiado el entorno del país como tal, ya que se estaría aportando al desarrollo del este sector en Colombia, aumentaría el empleo y la economía crecería, con la creación e implementación de estrategias claras que atraigan no sólo al mercado de Barbados, sino a otros que tengan conocimiento de la calidad de los servicios que se están ofertando.

Justificación Personal

La presente investigación redunda en beneficios dado que se convierte en un mecanismo para la actualización y mejoramiento de los conocimientos en el proceso de exportación de servicios debido a que en Colombia existen pocos expertos y poca documentación respecto al tema que se está abordando, lo que se convierte en un papel diferenciador dado que fortalece la exportación de servicios, específicamente, del sector salud, sector que está en crecimiento y en un importante momento de desarrollo dado que de acuerdo a las estadísticas presentadas por Coomeva Internacional se observa cómo diariamente este mercado se encuentra creciendo de manera constante.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Identificar alternativas de convenios para el área internacional de Coomeva Medicina Prepagada en Barbados, con el fin de presentar a la organización una estrategia de ampliación de cobertura y exportación de servicios de salud.

1.4.2 Objetivos específicos

- Definir los servicios ofrecidos por Negocios Internacionales Coomeva Medicina Prepagada para el mercado de Barbados.
- Caracterizar el segmento de mercado en Barbados que se identifique con los servicios de salud ofrecidos en Colombia.
- Desarrollar una estrategia para la internacionalización de los servicios hacia el mercado de Barbados que permitan la ampliación de cobertura.

1.5 Marco metodológico

El sector de turismo en salud, al tratarse de un sector relativamente nuevo en el país, tiende a tener altas posibilidades de crecimiento debido al amplio potencial de las instituciones colombianas, la calidad de los profesionales de la medicina y al apoyo e interés que el gobierno ha manifestado en cuanto a este sector, lo cual hacen de Colombia uno de los principales destinos de Latinoamérica.

Otro de los factores favorables es el alto costo médico que presentan mercados altamente desarrollados como Estados Unidos y Europa, haciendo que la relación de costos con Colombia sea de siete a uno por la misma calidad en el servicio.

Una amenaza que enfrenta este sector es que aún no todas las instituciones de salud colombianas están acreditadas internacionalmente por JCI (Joint Commission International), por lo que algunas instituciones poco confiables operan de manera clandestina, provocando que se pierda la credibilidad del sector en Colombia ante los ojos del mundo. Otro gran desafío que también enfrenta este negocio es superar la imagen de violencia que tiene el país, para poder así consolidar servicios de calidad.

Sin embargo a medida que las instituciones vayan obteniendo esta acreditación se podrán armar paquetes de la mano de las compañías de turismo nacionales, con el fin de que, de acuerdo con la complejidad de los tratamientos, no solo se ofrezca el servicio de salud, sino también de hospedaje, transporte y alimentación, y que se proyecte el país de una manera diferente a como se ha venido haciendo. (PROEXPORT Colombia)

Barbados ofrece un mercado que puede ser interesante para el área de Coomeva Internacional principalmente porque trabaja bajo la misma modalidad que se ha venido tratando con los demás convenios que se tienen firmados hasta el momento, el cual trata la negociación con las aseguradoras tanto públicas como privadas de un país determinado, las cuales posteriormente utilizarán los servicios tanto médicos como logísticos de esta área para tramitar y planificar la

llegada, tratamiento, estadía y posterior seguimiento y control de sus pacientes y usuarios locales.

También constituye un mercado altamente potencial ya que esta área tiene alta experiencia en tratar con pacientes de las Antillas Holandesas y de la región caribeña, por lo cual tiene ya conocimiento de su cultura, necesidades y preferencias en la atención tanto médica como logística.

1.5.1 Método

El método a utilizar para desarrollar el objeto de estudio será a través de la recopilación de datos suministrados por fuentes informáticas fidedignas como páginas gubernamentales oficiales del Gobierno de Barbados, la CIA, el Banco de la República, Proexport y otros medios de información en la red especializados en la exportación de servicios de salud.

1.5.2 Metodología

La metodología que se utilizará para abordar el objeto de estudio se basa en el método analítico, partiendo del análisis de los datos identificados a través del método descriptivo y de acuerdo a la información verídica y actualizada de las entidades consultadas, se toma como tamaño muestral el sector exportación de servicios de salud, y se analizan las necesidades de este sector, los beneficios obtenidos en los servicios de salud, las oportunidades presentadas para Coomerva Medicina Prepagada en Barbados y la posible negociación de convenios con aseguradoras en ese mercado.

Se considera que esta es la metodología más adecuada para este estudio, dado que se ajusta al tipo de investigación y posterior análisis de la información hallada, para posteriormente identificar un segmento, comprender mejor el comportamiento del mercado y proponer las estrategias pertinentes de acuerdo con los hallazgos realizados.

1.6 Alcances

Este trabajo presenta una investigación que permite identificar las posibilidades de convenios en Barbados para la prestación de servicios de salud en Colombia, la cual toma inicialmente 3 meses a partir del mes de Agosto de 2014.

A continuación se realizará el planteamiento de las estrategias a implementar de acuerdo con la información hallada, las cuales toman alrededor de 2 meses más.

Por lo tanto la entrega final del proyecto se tomaría un total de 5 meses para su realización.

Finalmente se pretende que una vez implementadas todas las estrategias y culminado satisfactoriamente el proyecto, se empiecen a realizar las respectivas recomendaciones a partir del año 2015 para convenir un nuevo negocio de manera indefinida con el mercado propuesto.

Ejecución del Proyecto

1.7 Definición de los servicios ofrecidos por Coomeva Medicina Prepagada para mercados nacionales e internacionales

Coomeva Internacional MP cuenta con un completo y competitivo paquete de servicios para los pacientes internacionales, los cuales abarcan desde la tramitología de sus citas y conceptos médicos de expertos y especialistas confiables y profesionales, hasta el trámite logístico de su estadía, transporte y viáticos, ambos con una constante comunicación con las aseguradoras internacionales. Este paquete de servicios también cuenta con un acompañamiento continuo y personalizado a los pacientes, el cual se realiza en su idioma (inglés o español) de manera fluida y eficaz, con el fin generar confianza y credibilidad; estos acompañamientos se realizan con el fin de que los pacientes despejen sus dudas respecto a sus tratamientos, trámites médicos, logísticos, decisiones de las aseguradoras, entre otros.

Adicionalmente se cuenta con varios proveedores externos, los cuales permiten dinamizar y agilizar los procesos, la oportunidad y la capacidad de respuesta, tales como instituciones hospitalarias, farmacias, servicios médicos a domicilio, entre otros.

Área médica:

En esta área se cuenta con personal altamente capacitado, el cual se encuentra en constante comunicación con las aseguradoras antes, durante y después de la estadía de los pacientes en el territorio nacional.

Es desde esta área donde se empieza a realizar todo el trámite para la llegada de los pacientes, ya que es desde aquí donde se da a conocer el caso de cada paciente a las clínicas prestadoras de servicio de acuerdo con el diagnóstico y requerimientos específicos de cada paciente. Es también desde aquí que se da trámite a todo lo ordenado por los médicos tratantes en sus citas médicas como

interconsultas, ayudas diagnósticas, terapias, y se hace el envío de medicamentos, equipos de movilidad asistida, entre otros.

Finalmente, desde esta misma área se envía mínimo semanalmente un reporte médico a las aseguradoras de cada uno de los pacientes, con el fin de mantenerlas al tanto de su estado, de dar trámite a las autorizaciones de acuerdo a lo que se encuentra y no se encuentra cubierto, y, muy especialmente, con el fin de justificar la estadía de los pacientes en nuestro país ya que dependiendo de este tratamiento los pacientes permanecerán o regresarán a sus respectivos países.

Una vez las citas son autorizadas por el seguro, esta área se encarga de mantener la agenda al día para evitar contratiempos, además esto se realiza con el fin de optimizar el tiempo de los pacientes dada su limitada y costosa estadía.

Área logística:

Antes de la llegada de los pacientes al país, esta área se encarga de tramitar las reservas en los hoteles que se tienen pactados y de organizar el transporte que recogerá a los pacientes en el aeropuerto.

A pesar de que con estos hoteles no se tiene ningún contrato firmado de manera formal, la trayectoria de su servicio con Coomeva Internacional ha permitido que tengan un conocimiento y un manejo apropiado de este tipo de pacientes, lo cual permite garantizar la atención no sólo dentro del horario hábil de la oficina internacional sino también por parte del personal de la respectiva recepción;

Estos hoteles se caracterizan por estar ubicados en zonas seguras y centrales en las que se tenga al alcance no sólo los respectivos puntos bancarios para el reclamo del respectivo dinero que se gira por concepto de viáticos, sino también de restaurantes y zonas comerciales en las que los pacientes se puedan esparcir y pasar el tiempo en los momentos que no se encuentran en pro de sus citas y tratamientos médicos.

Dichos hoteles también se deberán encontrar debidamente registrados ante el Ministerio Nacional de Turismo, y preferiblemente tener espacios amplios y adecuados para personas con movilidad reducida. Incluso algunos de estos hoteles tienen características y especificaciones para este tipo de huéspedes, como timbres y alarmas de asistencia en los baños en caso de que el paciente llegue a sufrir alguna caída o accidente, zonas acuáticas terapéuticas, entre otros.

Para el tema del transporte, se tiene contratado con la empresa Logiejecutivos (antes Arcoiris), los cuales al igual que muchos de estos hoteles, llevan una larga trayectoria y conocimiento del manejo que llevan estos pacientes, y no sólo brindan servicio de transporte de ida y regreso, sino que también mantienen una constante y fluida comunicación con la oficina internacional, con el fin de reportar cualquier novedad y resolver cualquier eventualidad de la manera más ágil y oportuna posible, además teniendo en cuenta que este personal no es bilingüe, la constante comunicación con la oficina internacional permite que esto no sea impedimento para brindar un excelente servicio a los pacientes.

Desde esta área también se coordina la entrega de dinero aprobada por el seguro, como viáticos y giros previamente autorizados por el mismo seguro, ya que los pacientes no sólo tienen cubiertos sus tratamientos médicos y su estadía, sino que también el seguro les cubre un tope de dinero (\$25 US diarios por persona) para su manutención en el tiempo de su estadía, los cuales son suministrados y administrados por el personal de esta área.

Dichos recursos monetarios son suministrados inicialmente por Coomeva para posteriormente realizar el recobro al seguro de la siguiente manera:

En primer lugar se tiene el recobro más la comisión o fee para aseguradoras públicas, el cual varía según el número de pacientes atendidos y que puede ser desde \$ US 450 hasta \$ US 475, o en otros casos se realiza el recobro por el total de las facturas más un porcentaje de comisión, el cual aplica para aseguradoras privadas y que varía según el seguro y la negociación o tarifa que se tenga ya pactada, la cual puede fluctuar entre el 10%, 15% o 20%.

Estos recobros se realizan al mes siguiente de haberse radicado las facturas, y posteriormente se está recibiendo el dinero al mes siguiente de haber recobrado las facturas. Para estos recobros no se tiene ninguna tasa de cambio pactada, por lo que se procede a cobrar en pesos y de esta manera el riesgo cambiario y el costo de la conversión monetaria son asumidos por la aseguradora.

Diariamente el personal de esta área revisa la agenda de los pacientes y organiza un transporte para cada uno de ellos, con el fin de que los desplace desde el hotel hasta la institución donde se llevará a cabo la cita, y de regreso. Dicha programación se lleva a cabo con la empresa Logiejecutivos por medio del convenio ya pactados con ellos.

El área logística, así mismo como el área médica, tiene contacto permanente con las transportadoras, instituciones hospitalarias y hoteles, con el fin de evitar perder el rastro de los pacientes dada su constante movilidad; Esto se realiza principalmente con fines de seguridad.

Servicio de acompañamiento y traducción:

Aunque este servicio hace parte del área médica, también este personal realiza varias funciones a nivel logístico como la consecución de la agenda diaria de los pacientes, su respectiva llamada de aviso acerca de las citas y hora de recogida del transporte encargado.

Dado que muchos de los pacientes no hablan español, el área cuenta con personal bilingüe, el cual además de llamar diariamente a los pacientes para darles conocimiento de sus citas, también tienen constante comunicación con ellos para dejarles saber cómo va la autorización de sus tratamientos, informar los pormenores de su caso y tener conocimiento de sus dudas y necesidades.

Este servicio es personalizado, lo cual se logra por medio de la constante y asertiva comunicación que se tiene con los pacientes, haciéndoles sentir la cercanía e importancia que Coomeva Internacional da a cada uno de ellos.

Estas tres áreas pertenecen directamente a Coomeva y no es tercerizado ni realizado por medio de Outsourcing, lo cual ayuda a obviar procesos y facilitar la comunicación tanto al interior del área como el servicio a los pacientes, los cuales de este modo sienten un acompañamiento más comprometido, cercano y simplificado en relación con la tramitología de los procesos que se deben llevar a cabo.

En su trabajo como facilitador de viajes médicos, Coomeva Internacional, como unidad de negocio del grupo empresarial Coomeva, presta sus servicios por medio de las siguientes herramientas, algunas de ellas tomadas de Coomeva Medicina Prepagada:

- **Negociación de tarifas:** Los pacientes tratados por Coomeva Internacional no sólo gozan de una atención preferencial y personalizada, sino de unas tarifas que los favorecen a ellos y a sus aseguradoras fruto de las negociaciones previas que se llevan a cabo con todos los prestadores.

Estas tarifas se negocian con base en las que ya se tienen pactadas con los prestadores de Medicina prepagada, los cuales hacen parte de una red denominada de este mismo modo (red de prestadores de Medicina Prepagada) y que posteriormente pasan a ser parte de la red COIN (Coomeva Internacional).

Estas tarifas tienden a variar un poco, es decir a aumentar, respecto a las de MP dado el trato preferencial que tienen los pacientes, ya que al tratarse de personal extranjero con una estadía limitada por motivos económicos y legales sus trámites se deben hacer lo más pronto posible, sus citas no deben distar más de 48 horas unas de otras, el servicio de acompañamiento y traducción debe ser constante y fluido por parte de todos los prestadores y todos los productos derivados de cada cita (medicamentos, insumos, equipos) se deben brindar de

manera inmediata y a domicilio, es decir, en el hotel en el que se esté hospedando el paciente.

Sin embargo dicho aumento se ve representado en todos los beneficios que se ofrecen a este tipo de paciente en comparación con un paciente de Medicina Prepagada nacional común, por lo cual podríamos concluir que dicho aumento es relativamente bajo teniendo en cuenta todas las ventajas que se manejan para ellos con dicho costo.

Además como plus se tiene que los pacientes no cancelarán ningún copago ni ningún otro tipo de valor por la prestación del servicio, ya que las autorizaciones de servicio emitidas cubren el total del 100% de la atención.

Dicha negociación de tarifas queda estipulado en un manual tarifario, el cual reglamenta el costo de cada prestación de servicio que se realizará a los pacientes y que se verá representado posteriormente en el proceso interno de facturación y cuentas médicas de Coomeva MP.

- **Centro de contacto:** Los pacientes tienen un centro de contacto disponible las 24 horas del día, 7 días a la semana, lo cual permite que nunca se encuentren solos y siempre pueden hallar una solución a sus necesidades dentro de su tiempo de estancia en nuestro país.

Para esto es asignado un número de emergencias, el cual es atendido por un profesional de la salud bilingüe que tendrá toda la disponibilidad y conocimiento para dar correcto manejo y solución a cada caso de manera ágil y oportuna.

Además a los pacientes se les asigna un traductor dentro del horario de oficina que estará haciendo seguimiento y gestión de cada caso de manera atenta y minuciosa, de modo tal que todo esté listo a tiempo y que los pacientes siempre tengan a dónde comunicarse para despejar sus dudas o realizar sus requerimientos.

Además de esto, a los pacientes se les asigna una persona que esté a cargo de su caso en cada institución además del ya asignado por Coomeva Internacional, con el fin de llevar un correcto seguimiento de cada caso y de que se pueda obtener la información de manera inmediata después de cada atención, la cual se envía por vía electrónica y por la cual se tramita una vez es recibida.

El principal centro de contacto es el de servicio de acompañamiento y traducción, el cual pertenece directamente a Coomeva y es el centro de manejo de toda la información tanto médica como logística de cada caso y paciente, encargándose de este modo no sólo de la información diaria de la programación de la agenda, sino también de hacer un seguimiento cercano y personalizado tanto al paciente como a su acompañante.

El principal objetivo de este acompañamiento es que el paciente no sólo sienta el servicio médico de las instituciones médicas, sino también la constante gestión de Coomeva Internacional como mediador y facilitador de trámites.

- **Auditoría médica:** En Coomeva Internacional se tiene una comunicación constante con las aseguradoras, en la cual se trata el caso de cada paciente de manera detallada y específica, lo cual permite realizar los procesos de auditorías médicas sin que los pacientes tengan que realizar algún tipo de tramitología médica con las ordenes de autorización de servicios, lo cual se realiza de manera interna y automática con la autorización de cada servicio por parte del seguro.

Esto permite no sólo evitar re procesos e incomodidades a los pacientes, sino también dar agilidad a los trámites de autorización que generalmente son los que toman más tiempo. Esta es una de las estrategias usadas para minimizar el tiempo de estadía de los paciente en nuestro país, el cual es uno de los principales objetivos junto con el de brindar un excelente servicio.

Este servicio se lleva a cabo por medio del personal profesional en el área de salud que integra el área médica perteneciente directamente a Coomeva Internacional; dicha auditoría se realiza en el extranjero por parte de los médicos remitentes con la constante ayuda y comunicación del personal que integra dicha área en nuestro país, el cual una vez se emite la aprobación o desaprobación del seguro procede a ejercer su papel de auditores médicos al dar el dictamen enviado por el seguro. En ocasiones el mismo personal médico del área toma la decisión de autorizar o no un tratamiento o interconsulta de acuerdo a la pertinencia médica siguiendo la línea del diagnóstico por el cual fue remitido el paciente, sin embargo en ocasiones esporádicas también se realiza por motivos como la demora en la respuesta de las aseguradoras o en caso de que esta respuesta sea requerida de manera Urgente.

- **Software for International Business SOFIB:** Es la plataforma manejada por el área Internacional de Coomeva, la cual permite ingresar, uniformar y agilizar la gestión de todos y cada uno de los casos, desde que se genera el registro y se empiezan a realizar los trámites médicos y logísticos para la llegada del paciente, hasta la subida del reporte de atención final que da su alta definitiva.

Este Software es único en dicha modalidad, y se espera que con la reforma que se le está realizando en este momento se puedan minimizar la cantidad de trámites que conlleva gestionar la llegada de los pacientes al país:

Este trámite comienza con la creación de un consecutivo llamado número de solicitud, al cual es ingresada toda la información médica, remisión e identificación del paciente, junto con la fecha de viaje y demás especificaciones requeridas respecto al hospedaje por parte de la aseguradora. Posteriormente esta información es bajada y enviada a las instituciones por parte de Coomeva Internacional con el fin de dar la primera gestión de las citas requeridas por el paciente. Por último se procede con la consecución y confirmación de la cita vía email.

Este aplicativo también se utiliza para subir los reportes de alta de los pacientes al estar listos para viajar de regreso.

Lo que se quiere con las reformas en la plataforma es que se minimice al máximo el uso del correo electrónico y que todo este proceso se pueda realizar por medio de Sofib, entre muchas otras funciones nuevas que se estarían implementando y que permitan dar la agilidad requerida, y que todos los prestadores de la red COIN puedan acceder a la información de cada paciente y llevar un seguimiento minucioso de cada caso.

- **Manejo de paciente y acompañante:** Desde esta área se brinda una compañía y orientación constantes tanto al paciente como a su acompañante. En caso de que el paciente asista a su tratamiento solo, desde Coomeva se gestiona el acompañamiento de los personales idóneos y auxiliares de enfermería que prestan estos servicios, además de los cuidados profesionales que sólo puede brindar el personal asistencial.

Además del servicio de acompañamiento y traducción también se dispone de personal de enfermería, el cual es programado especialmente cuando el paciente asiste sólo a sus ayudas diagnósticas o cuando es sometido a un procedimiento quirúrgico y queda limitada su movilidad. El otro caso se trata de pacientes que a pesar de tener a su lado un familiar o persona cercana, esta persona no dispone de los conocimientos de un profesional de la salud para llevar a cabo curaciones, medicina domiciliaria (aplicación de medicamentos), entre otros.

- **Financiero y Viáticos:** Coomeva Internacional y Bancoomeva, como parte del mismo grupo empresarial, se unen para entregar a los pacientes los viáticos que envían sus aseguradoras, además del trámite y pago de todos sus gastos de manutención y estadía en el tiempo que dura su tratamiento médico.

A cada paciente y acompañante se le cubre un monto diario de USD \$50 diarios cada uno, es decir USD \$25 por persona para alimentación; cabe aclarar que a pesar de esto hay tipos de seguros o casos específicos en los que el seguro no cubrirá los viáticos, en los cuales el seguro sólo responderá por el hospedaje y los gastos del tratamiento médico o únicamente por este último dependiendo del acuerdo previo al que lleguen con el paciente antes de su viaje a Colombia.

A pesar de que el acompañante es una persona importante y en muchos casos indispensable durante el tratamiento, no siempre esta persona es cubierta por el seguro o el paciente tendrá la disponibilidad de alguien que pueda viajar fuera del país durante tanto tiempo para llevar a cabo este papel.

Dichos tratamientos pueden durar desde un seguimiento o revisión de 15 días hasta cirugías, tratamientos post quirúrgicos o tratamiento de varios diagnósticos que pueden tardar un mes o más, aunque lo ideal y el promedio que se tiene en este momento son de 26 días a un mes.

- **Contratación de proveedores:** Coomeva internacional cuenta con una red de prestadores, con los cuales se pactan tarifas y condiciones de servicios para los pacientes Internacionales, entre las cuales se encuentra el Bilingüismo, la gestión total de cada caso (desde programación de citas, hasta despacho de medicamentos, acompañamiento y seguimiento de cada caso). Esta red abarca todos los servicios requeridos por los pacientes internacionales, como citas médicas, transporte de ida y regreso a las instituciones hospitalarias y a los puntos de Bancoomeva, atención domiciliaria, entre otros.

Este es un beneficio para las aseguradoras ya que en caso de necesitar un servicio con un prestador que no figure en la red COIN, Coomeva procede a negociar con él y realiza toda la gestión para la aseguradora, siempre y cuando dicho prestador ya se encuentre en la Red de prestadores de Medicina Prepagada. Esta contratación se está realizando constantemente con nuevos

prestadores cuando se considera que pueden ayudar a ampliar el abanico de servicios que se ofrece a los pacientes, además de la constante comunicación y perfeccionamiento de procesos que se tiene con ellos, basado en retroalimentaciones realizadas en reuniones denominadas “Grupo primario”

- **Hospital en casa:** Este además de ser un prestador vigente en la contratación de proveedores, también hace parte del Grupo empresarial Coomeva, por lo cual es uno de los principales proveedores y por ende conoce el tipo de servicio requerido por los pacientes internacionales. Hospital en casa brinda servicios como acompañamiento de personal de enfermería, aplicación de medicamentos inyectables domiciliarios, curaciones, terapia física domiciliaria, alquiler y venta de equipos de movilidad asistida, entre otros.
- **CEM:** Además del servicio de Hospital en Casa también se tiene pactado el servicio de atención domiciliaria CEM, el cual se encarga de brindar atención en el hotel a los pacientes cuando ocurre alguna novedad, y en caso de ser necesario, realizan el respectivo traslado a la institución hospitalaria donde se está tratando el caso del paciente, lo cual agiliza tiempos de atención y evita inconformidades en los pacientes, con previa comunicación a la línea de emergencia 24/7 que es atendida por personal médico capacitado.
- **Ambulancia aérea:** Es el sistema que se tiene establecido para el traslado de pacientes que presentan casos urgentes, el cual se tiene disponible las 24 horas del día los 7 días de la semana. Los prestadores de Coomeva Internacional también tienen conocimiento de este mecanismo, por lo cual siempre se encuentran dispuestos para evaluar y recibir cada caso de manera atenta y oportuna.

Este gestión se realiza de modo que mientras llega el paciente, el cual requiere atención específica e inmediata, esta se vaya gestionando por parte del personal que se encuentra disponible 24 horas, el cual anuncia el caso a la institución para la cual será remitido el paciente de modo que una vez llegue el paciente se tenga el personal, equipos, espacios, conocimiento del caso, insumos y demás requeridos para llevar a cabo la atención de manera ágil y oportuna.

- **Fonosalud:** Equipo integrado por médicos auditores de Medicina Prepagada, que su principal función en la unidad de Negocios Internacionales es reforzar las autorizaciones y avalar el ingreso de pacientes internacionales por servicios de Urgencias y hospitalización especialmente en horario no hábil.
- **Servicio IVR (Interactive Voice Response):** Línea de servicio al cliente para generar autorizaciones de interconsultas, ayudas diagnósticas y procedimientos descentralizados (que no requieren tramitarse en oficina), los cuales son servicios de baja complejidad y que no requieren autorización física. Esta herramienta permite agilizar los servicios y disminuir el tiempo de espera de los pacientes.
- **Medicamento ambulatorio:** El proyecto Coomeva de Gestión Médica en Salud es el encargado de llevar los medicamentos al hotel de los pacientes después de cada cita, por lo que se ahorra tiempo en el hospital y de manera casi simultánea a la llegada de los pacientes al hotel, estos podrán encontrar sus medicamentos allí, sin tener que cancelar ningún costo adicional.

Este proceso se lleva a cabo gracias a la implementación del personal que realiza el acompañamiento en la oficina internacional de cada institución, el cual envía los documentos de atención vía email una vez esta ha finalizado para que desde

Coomeva Internacional se pueda organizar la información no sólo con fines logísticos y de entrega inmediata de lo ordenado para el paciente, sino también con fines de facturación y de organización interna de cuentas médicas.

En caso de ser altas hospitalarias, de urgencias o de cirugías ambulatorias, las mismas instituciones se encargan de entregar los primeros siete días de tratamiento con el fin de garantizar la continuidad de la dosificación y de dar tiempo suficiente a GMS de realizar los trámites pertinentes para entregar el resto del tratamiento ordenado.

- **Servicios funerarios:** Este servicio es tercerizado con la Funeraria San Vicente para la repatriación de los cuerpos, por medio de la cual se realizan los trámites en la embajada de los países bajos y se lleva a cabo la legalización los documentos pertinentes para trámites internacionales. Este proceso se encuentra a cargo del área logística.

Este proceso es generalmente llevado a cabo después de una muerte natural, la cual es notificada por el médico tratante por medio del acta de defunción emitida por la institución hospitalaria. Con este documento, la funeraria procede a realizar el acompañamiento al familiar del paciente fallecido, explicándole el proceso a seguir, poniendo a su alcance todo lo necesario para llevar a cabo las exequias del fallecido (cofre, preparación del cuerpo) y tramitología para la repatriación del cuerpo: para esto presentan los documentos pertinentes a la embajada de los países bajos y piden la autorización al cónsul para proceder a trasladar el cuerpo a su país de origen.

Finalmente proceden a apostillar los documentos (autenticación de los documentos para que sean legales y válidos en el otro país, de los cuales se sacan dos copias: una que va con el cuerpo y otra que lleva el acompañante), la consecución de los tiquetes para el retorno del acompañante a su país y la

organización de las exequias en la isla, llamada “tributo”, para que los familiares y allegados del fallecido puedan llevar a cabo la velación y demás actos fúnebres.

Cuando se trata de una muerte violenta primero que todo se traslada el cuerpo a medicina legal para luego proceder de la misma manera anteriormente explicada.

- **Servicios de extranjería:** Este servicio es tercerizado con una persona natural que realiza los trámites legales para la estadía de los pacientes en el territorio colombiano, de modo que se garantice su legalidad y transparente permanencia en el país.

Entre estos trámites se encuentran los pasaportes de recién nacidos, documentación de registro civil de nacimiento y pasaportes en el consulado de países bajos en Bogotá. Estos trámites migratorios se realizan especialmente para neonatos y para pacientes que debido a la extensión de sus tratamientos médicos deben alargar su permanencia en el país realizando la renovación de sus pasaporte, entre otros.

El papel que juega el seguro:

El seguro se encarga de gestionar la parte inicial de cada solicitud al enviar al paciente después de este haber sido remitido a Colombia por su médico de casa o médico tratante, cubriendo todo lo necesario por el paciente y permitiendo con su autorización o negación de cada pormenor del tratamiento, mediante la comunicación constante que se tiene con Coomeva, que cada caso se pueda resolver en el menor tiempo posible para que el paciente esté de regreso en su casa después de haber permanecido en Colombia únicamente el tiempo estrictamente necesario.

El papel que juega el cliente:

A pesar de ser el actor principal de la cadena, el paciente es el que menos funciones cumple en este convenio, ya que es el beneficiario y la razón de ser de que se lleve a cabo toda esta estructuración y por el que se pactan todos los beneficios ente Coomeva y las aseguradoras.

1.8 Caracterización del segmento de mercado en Barbados que se identifique con los servicios de salud ofrecidos en Colombia

Preliminar a la determinación de este mercado, se realizó una preselección de la siguiente manera: inicialmente se tuvieron en cuenta ciertas características del mercado ecuatoriano, dada la cercanía que permitiría agilizar la llegada de los pacientes con una mayor precisión, la afinidad cultural e idiomática que facilitaría no sólo el proceso de negociación y pacto de convenios y tarifas sino también la fase de prestación del servicio como tal, y especialmente que en este país también se buscan servicios en Colombia como los ofertados por Coomeva Internacional respecto al paquete de servicios, especialidades y tratamientos ofrecidos.

A pesar de esto se optó por Barbados, con motivo de que al ser un país caribeño como los demás países con los que ya se ha venido trabajando, se llevaría una gran ventaja con ellos en el sentido de que ya se ha tenido un trato con esta población por varios años y se conocen sus necesidades, gustos y costumbres, lo cual podría facilitar un proceso de negociación y posterior prestación de servicios. Además la oficina de Coomeva Internacional se tiene estructurada en este momento con personal bilingüe que pueda ofrecer un servicio óptimo y con un paquete de servicios que se acomoda a las necesidades de dicha población.

Por último se tuvo en cuenta el *“memorando de entendimiento entre gobiernos para el envío de pacientes a Colombia”* (Proexport, BARBADOS - TURISMO DE SALUD, s.f.) mencionado en la página de Proexport, por el cual en caso de darse dicho memorando y una negociación entre esta área y los seguros barbadenses, Coomeva podría llegar a ser pionero en la prestación de servicios en este territorio.

El factor que más influyó para escoger el mercado de Barbados en lugar del de Ecuador para esta investigación radica en que Barbados trabaja bajo la modalidad ya conocida y apropiada por Coomeva Internacional, según la cual en la página de Proexport son “principalmente por medio de aseguradoras públicas (Gobierno) y privadas” (Proexport, BARBADOS - TURISMO DE SALUD, s.f.) mientras que en Ecuador se trabaja bajo un modelo netamente gubernamental, de modo que “*Las instituciones de salud desarrollan productos y lo colocan mediante acuerdos realizados con la entidad de Gobierno (Ministerio de Salud y/o Red de Protección Solidaria)*” (Proexport, ECUADOR - TURISMO DE SALUD, s.f.)

De acuerdo con el Portal de Exportaciones Proexport, “*Las principales especialidades demandadas son cardiología, oncología, oftalmología, fertilidad y chequeos ejecutivos.*” (Proexport, BARBADOS - TURISMO DE SALUD, s.f.), especialidades que no sólo se tienen ofertadas en Colombia, sino que también se tienen incluidas y pactadas dentro del portafolio de servicios de Coomeva Internacional, lo cual de entrada garantiza la satisfacción de las necesidades requeridas en este mercado.

Selección de mercado:

La isla de Barbados se encuentra situada en la región Caribe, en el norte del Océano Atlántico, al noreste de Venezuela. Cuenta con 289,680 habitantes y su idioma oficial es el inglés, aunque *también se habla un dialecto local llamado Bajan* (Proexport, BARBADOS - TURISMO DE SALUD, s.f.) (CIA, Central Intelligence Agency, 2014), de los cuales 1.876 viajaron a Colombia para realizarse tratamientos médicos; entre enero y junio de 2013 los viajeros por tratamiento médico fueron 950. *Las cifras mencionadas hacen referencia a la selección de "tratamiento médico" como principal motivo de viaje. La totalidad de viajeros que se realizaron algún procedimiento médico en el país puede ser superior.* (Portal de Exportaciones PROEXPORT, s.f.)

Figura 1: Ubicación geográfica de Barbados (Government of Barbados, 2014)



Figura 2: Mapa de Barbados (Goddard Enterprises Ltd, 2014)



Con los años, Barbados ha mostrado un crecimiento económico estable en condiciones de baja inflación, estabilidad de la moneda, deuda externa baja y una infraestructura social y económica sólida. Barbados es reconocido como un importante centro de servicios financieros en todo el mundo con una red de tratados fiscales creciente y el país sigue atrayendo a los inversores que han encontrado un ambiente de servicio rentable y de alta calidad en el que llevar a cabo sus negocios.

La estabilidad política es una de las señas de identidad de Barbados y su divisa, el dólar de Barbados (BD \$, que se cotiza a US \$ 1.00 por BD \$ 2,00), nunca se ha devaluado. (Goddard Enterprises Ltd, 2014)

Figura 3: Bandera de Barbados (Wikia, s.f.)



Aspecto económico:

Su moneda oficial es el Dólar de Barbados, el cual equivale a \$ 1.049,89 COP (The money converter, 2014) (1 US equivale a 2,00000 BBD (The money converter, 2014)). *“Este dólar se encuentra vinculado con el de Estados Unidos”*

En el año 2013 su PIB fue de \$ 4.262 mil millones de USD (el cual tuvo un crecimiento del -0,8% respecto al año anterior) y su PIB per cápita fue de \$ 25.100 USD. Este PIB se compone en un 3,1% de agricultura, 13,9% del sector industrial y un 83% del sector de servicios. Esta industria tuvo un crecimiento del -0,7% en el año 2013.

La fuerza laboral equivale a 141.800 personas distribuidas de la siguiente manera: 10% a la agricultura, 15% al sector industrial y 75% al sector servicios.

La tasa de desempleo del año 2013 equivale a un 11,4% de la población, la cual disminuyó frente al 11,6% del año 2012.

Las exportaciones en el año 2012 fueron equivalentes a \$ 1.039 mil millones USD, los cuales consistieron en productos como *“manufacturas, azúcar y melaza, ron, otros alimentos y bebidas, productos químicos, y componentes eléctricos”* distribuidos porcentualmente entre sus socios de la siguiente manera: *“Trinidad y Tobago 20,8%, Estados Unidos 11,9%, Santa Lucía 9.7%, San Vicente y las Granadinas 6%, Jamaica 5.6%, Antigua y Barbuda 4,9%, San Cristóbal y Nieves 4,6%, Reino Unido 4,4%”*

Así mismo las importaciones en el año 2012 equivalieron a \$ 1.584 mil millones USD en productos como *“bienes de consumo, maquinaria, productos alimenticios, materiales de construcción, productos químicos, combustible, y componentes eléctricos”* de sus países socios de la siguiente manera: *“Trinidad y Tobago 35,9%, Estados Unidos 26,9%, China 5,6%”*.

De esta manera la Balanza de cuenta corriente del año 2013 da como resultado -276,6 millones dólares (frente a -204,4 millones dólares del año 2012), la deuda

pública del año 2013 equivale al 90,5% del PIB (respecto al 85,6% del año 2012), la tasa de inflación de precios al consumidor del año 2013 es del 2,1% (frente al 4,8% del 2012) y la deuda externa del año 2010 fue de \$ 4,49 mil millones USD. (CIA, Central Intelligence Agency, 2014)

Aspecto político:

La República de Barbados tiene un tipo de gobierno Democrático parlamentario, cuyo Jefe de Estado es la Reina Isabel II (desde febrero 6, 1952) y esta a su vez se encuentra representada por el Gobernador General Elliot Belgrave (desde el 1 de junio de 2012); estas elecciones tienen lugar cada 5 años.

El sistema electoral se basa en una monarquía hereditaria, posterior a la cual el monarca nombra al gobernador general. Después de las elecciones legislativas, el líder del partido mayoritario o el líder de la coalición mayor es usualmente nombrado primer ministro por el gobernador general, y a su vez el primer ministro recomienda el viceprimer ministro.

Su constitución fue adoptada el 22 de noviembre de 1966, hecha efectiva 30 de noviembre 1966 y modificada en varias ocasiones (la última fue realizada en 2003). Esta se encuentra regida bajo el sistema legal del Derecho común inglés (el cual se encuentra principalmente basado en la jurisprudencia). (CIA, Central Intelligence Agency, 2014)

Aspecto geográfico:

La República de Barbados es la isla más oriental del Caribe (Océano Atlántico) y tiene como capital la ciudad de Bridgetown.

Su clima principal es el tropical, sin embargo entre los meses de Junio a Octubre hay una temporada de lluvias.

Tiene como principales recursos naturales el petróleo, el pescado y el gas natural, con un 27.91% de tierra cultivable y un 2,33% con cultivos permanentes.

Por su ubicación en pleno Océano Atlántico, corre el riesgo huracanes poco frecuentes y de deslizamientos periódicos. Actualmente se da la contaminación de las aguas costeras por la eliminación de residuos de los buques, la erosión del suelo y la eliminación de residuos sólidos ilegales, los cuales amenazan con la contaminación de los acuíferos. (CIA, Central Intelligence Agency, 2014)

Barbados se encuentra clasificado como el 16° país más densamente poblado del mundo, con una densidad de población promedio de 622 por / km². (BGIS Media, 2012)

Salud en Barbados:

Los 289.680 habitantes de la República de Barbados se encuentran distribuidos por edades de la siguiente manera:

0-14 años: 18,4% (hombres 26.709 / mujeres 26.716)

15-24 años: 13,6% (hombres 19.705 / mujeres 19.754)

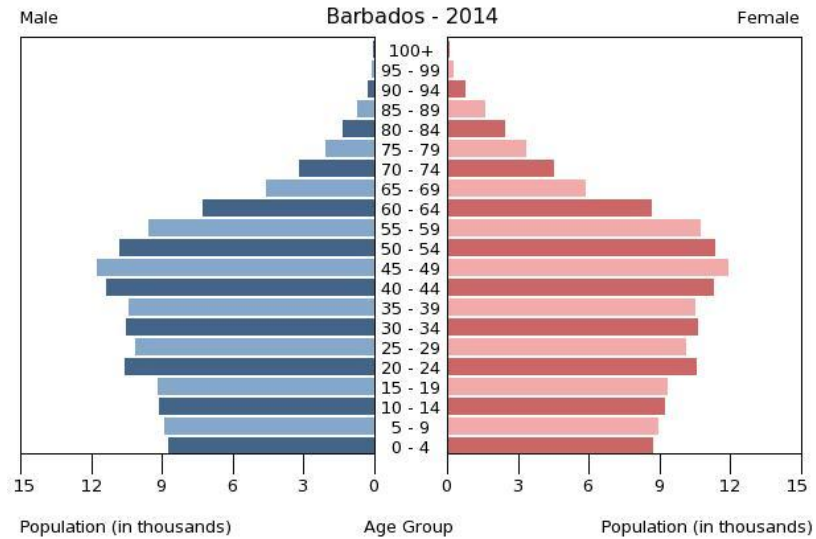
25-54 años: 45% (64.821 varones / mujeres 65.394)

55-64 años: 12,5% (hombres 16.837 / mujeres 19.286)

65 años: 10,5% (hombres 12.068 / 18.390 mujeres)

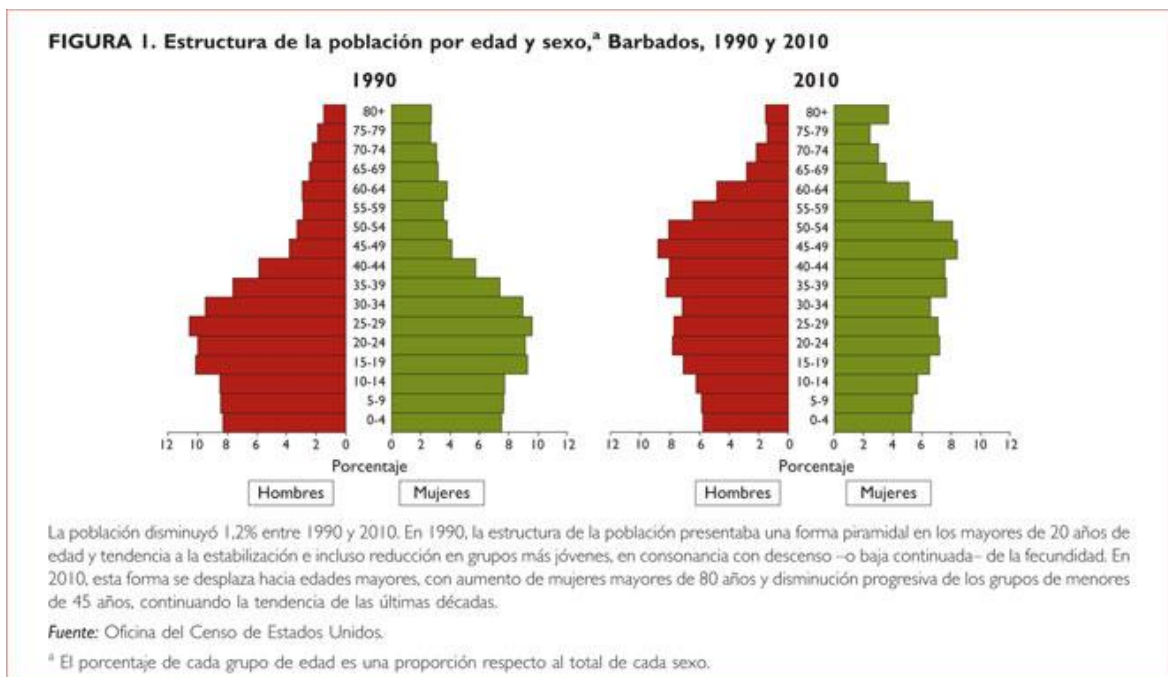
Dicha información la podemos encontrar representada en las siguientes gráficas:

Figura 4: Pirámide poblacional según género y edad 2014 (CIA, Central Intelligence Agency, 2014)



Realizando un seguimiento histórico, se puede encontrar la fluctuación de esta variable en la siguiente figura:

Figura 5: Pirámide poblacional según género y edad 1990 y 2010 (Health in the Americas-Pan American Health Organization, 2012)



De esta manera, la edad media de esta población es 37,6 años, siendo en hombres 36,5 años y en mujeres 38,7 años.

En lo corrido del año 2014 van 11,97 nacimientos por cada 1000 habitantes, y 8,41 muertes por cada 1000 habitantes. Respecto a la tasa de mortalidad materna, en el año 2010 hubo 51 muertes por cada 100.000 nacidos vivos, y respecto a la tasa de mortalidad infantil en lo corrido del año 2014 ha habido 10,93 muertes por cada 1000 nacidos vivos, entre los cuales 12,58 muertes de 1000 nacidos vivos han sido de género masculino y 9,26 muertes de cada 1000 nacidos vivos han sido de género femenino.

La esperanza de vida al nacer es de 74,99 años, siendo en hombres 72,64 años y en mujeres 77,37 años.

La tasa de fecundidad en lo corrido del año 2014 es 1,68 infantes nacidos por cada mujer.

En el año 2010 se invirtió 7,7% del PIB en salud, y por cada 1000 habitantes hay 1,81 médicos. Además por cada 1000 habitantes hay 6,6 camas hospitalarias.

Respecto al VIH/SIDA, 0,9% de la población se encuentra infectada, es decir, 1.500 habitantes, sin embargo no se han registrado muertes por la enfermedad. En cuanto al acceso de fuentes de agua potable: tanto en la zona urbana como en la zona rural el 99,8% puede hacer uso de fuentes mejoradas, es decir que aún el 0,2% no tiene acceso a fuentes mejoradas de agua potable.

Por último, el 34,7% de la población adulta sufre de obesidad. (CIA, Central Intelligence Agency, 2014)

En cifras anteriores, realizando un seguimiento histórico:

Tabla 1: Indicadores económicos y demográficos 2006-2010 (Health in the Americas-Pan American Health Organization, 2012)

CUADRO I. Indicadores económicos y demográficos seleccionados, Barbados, 2006–2010					
Indicador	Año				
	2006	2007	2008	2009	2010 ^a
Crecimiento real (%)	3,6	3,8	−0,2	−4,7	0,2
Inflación (%)	7,3	4,0	8,1	3,6	5,8
Desempleo (%)	8,7	7,4	8,1	10,0	10,7
Esperanza de vida (años)	76,8	77,0	77,3	77,5	77,7
Gasto en salud como % del total del país	13,1	12,9	12,5	12,7	10,8

Fuente: Elaborado por los autores a partir de los Informes económicos y sociales de Barbados para 2006–2010, Ministerio de Finanzas y Asuntos Económicos.
^a Las cifras correspondientes al año 2010 son provisionales.

La isla de Barbados cuenta con dos hospitales principales: el Hospital Queen Elizabeth, el cual es de propiedad de gobierno y es el principal hospital de la isla, además de que también se encuentra asociado como facilitador de enseñanza a la Universidad de las Indias Occidentales, y el Hospital Bayview, el cual opera de manera privada para habitantes de Barbados, el Caribe y más allá con atención de primera calidad.

Estos hospitales se encuentran soportados por una serie de policlínicas (Barbados pocket guide, 2011) las cuales se encuentran dispersas por toda la isla y se encuentran abiertas durante todo el día para brindar atención gratuita principalmente a niños, mujeres en estado de embarazo y ancianos. (Barbados pocket guide, 2011)

Adicionalmente se tienen dos clínicas de carácter privado: Sandy Crest, el cual se encuentra localizado en la costa oeste de Barbados y brinda servicios las 24 horas de día de calidad 5 estrellas con personal médico altamente capacitado, y la Clínica de Emergencias Médicas FMH, la cual se encuentra ubicada en Belleville a las afueras de la capital de Barbados, Bridgetown, y brinda atención integral en casos de accidentes y de emergencia. (Barbados pocket guide, 2011)

Por último se tiene el Hospital Psiquiátrico, el cual se encarga del cuidado de los enfermos mentales en Barbados de todos los rangos de edad, y la Clínica Sparman, la cual ofrece servicios de Cardiología y de Medicina general, y tiene un sector de Bienestar que incluye un gimnasio, entrenadores y dietista; esta clínica se encuentra abierta las 24 horas del día. (Barbados pocket guide, 2011)

La población de la isla cuenta con fácil acceso a un sistema de atención integral de la salud que ofrece servicios preventivos y curativos, entre los cuales se encuentran: atención materno-infantil, planificación familiar, educación para la salud, servicios de salud escolar, enfermedades transmisibles y salud ambiental, además se dispone del centro de salud ultramoderno de la Policlínica St. John, el cual cuenta con un servicio de ambulancia las 24 horas, rayos X y servicios de ultrasonido, centro de salud y bienestar, y una unidad de observación de tres camas.

Además de este tipo de atención a la salud primaria también se tiene la provisión de clínicas quirúrgicas, clínicas dermatológicas y clínicas de atención oftalmológica.

El hospital general Queen Elizabeth ofrece atención especializada en áreas como ginecología, pediatría, obstetricia, cirugía cardíaca, psicoterapia, radiología, radiografía y oftalmología. (BGIS Media, 2012)

Sistema de salud en Barbados:

Este sistema se encuentra centralizado en el Ministerio de Salud, ya que este es el que ejerce desde la toma de decisiones y la conducción de las mismas hasta la prestación de los servicios como tal, y no existen otras entidades sanitarias a nivel local. *“El Plan Estratégico de Salud del Ministerio para 2002–2012 se encuadra en el Plan Estratégico Nacional, que tiene entre sus objetivos el mejoramiento de la salud en Barbados. Las áreas prioritarias son el desarrollo de sistemas de salud; los servicios de salud institucionales; la salud familiar; la alimentación, la nutrición y la actividad física; las enfermedades crónicas no*

transmisibles; la infección por el VIH/sida; las enfermedades transmisibles; la salud mental y el consumo de sustancias psicoactivas; la salud y el ambiente; y el desarrollo de los recursos humanos” (Health in the Americas-Pan American Health Organization, 2012)

A pesar de que se cuentan con leyes como *“la Ley de Servicios de Salud de Barbados (1969, Cap. 44) y la Ley de Servicios del Medicamento (1980), las cuales garantizan una cobertura de salud universal y pública para todos los ciudadanos del país”* Barbados no cuenta con un sistema nacional de seguro para enfermedad, por lo tanto las personas tienen la posibilidad de optar por planes privados de seguros de enfermedad. *“El Plan de Seguro Nacional cubre a las personas empleadas y que trabajan por su cuenta de edades comprendidas entre los 16 y los 65 años. Los beneficios de este esquema incluyen la cobertura por enfermedad, maternidad, desempleo y lesiones relacionadas con el trabajo.”* (Health in the Americas-Pan American Health Organization, 2012)

Además de estas también tenemos la Ley de Sociedad de la Cruz Roja de Barbados, 1969 (disponible en (The World Law Guide, 2010)), sin embargo en la Constitución Política de Barbados únicamente se hace mención de este tema como *los casos en los cuales se ve afectado, en situación de peligro, riesgo o amenaza el bienestar de la población como tal (seres humanos, animales o plantas)* (Helpline Law, 2013)

Teniendo en cuenta el tratado que se tiene con CARICOM, podemos observar que al interior de éste existe un elemento clave denominado *“Libre circulación de trabajadores”*, en la cual *“a través de medidas como la eliminación de todos los obstáculos a la circulación intrarregional de las habilidades, el trabajo y los viajes, la armonización de los servicios sociales (educación, **salud**, etc.), se establece la obligación de las prestaciones sociales y el establecimiento de normas y medidas comunes para la acreditación y equivalencia.”*, y la *“La libre circulación de bienes y servicios: a través de medidas como la eliminación de todas las barreras al movimiento intra-regional y la armonización de las normas para garantizar la*

aceptabilidad de los bienes y servicios objeto de comercio” (Caribbean Community Secretariat, 2011)

Lo anterior si contemplamos que esta fue constituida con el propósito de *“lograr un mayor grado de independencia y avance económico, así como coordinar sus políticas externas y lograr una cooperación en áreas no económicas como educación, **salud** y transporte.”* (Banco de la República, 2013)

Por último tenemos los requisitos para la prestación de servicios en Colombia:

- *Inscripción en el Registro nacional de exportadores.*
- *Radicación en la Dirección general de Comercio Exterior del Ministerio de Comercio exterior, de declaración escrita sobre los contratos de exportación de servicios que se efectúen, para su correspondiente registro, previamente al reintegro de las divisas.*
- *Canalización de las divisas en la forma y oportunidad establecida en la legislación cambiaria o tributaria.*

(Universidad ICESI, 2013)

Adoptar estos requisitos de obligatorio cumplimiento no sólo evita tener inconvenientes de tipo jurídico-legal, sino que también permite al exportador acogerse a ciertos beneficios legales previstos para la exportación de servicios.

(Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2010)

Aseguradoras Barbados:

- **Insurance Corporation of Barbados Limited ICBL:** Es un seguro privado de Barbados que ofrece no sólo seguros de vida y de salud (tanto grupales como individuales) sino que también ofrece seguros de auto, seguros de hogar, seguros de viaje, soluciones de negocio y planificación de la jubilación.

Entre los servicios de seguro de salud individual, se encuentra el plan Secure Health, el cual proporciona los siguientes servicios con la posibilidad de que el cliente elija el nivel de cobertura de acuerdo con la prima que se pueda llegar a acordar:

- Exámenes Médicos
- Rayos X y pruebas de laboratorio
- Maternidad
- Hospitalización
- Medicamentos por prescripción
- Visión
- Dental
- Cuidado de Ultramar
- Anestesia

Este paquete se encuentra disponible dentro de las tres siguientes formas:

- Plus (\$250,000.00 Lifetime Max)
- Elite (\$500,000.00 Lifetime Max)
- Premier (\$1,000,000.00 Lifetime Max)

(ICBL Insurance Corporation of Barbados Limited , s.f.)

- **Pan American Life Insurance Group:** Aseguradora privada desde 1911 con presencia en Estados Unidos, América Latina y el Caribe, que ofrece varios tipos de seguros de vida y seguros de salud (individual, grupal, mayor, seguros de accidentes personales, mass y micro)

Esta aseguradora entró a Barbados en el año 2012, y después de su primer año completo de operaciones, la compañía ganó el premio World Finance Insurance 2013 a la Mejor Compañía de Seguros de Vida en el Caribe. La línea de productos que esta asegura ofrece consiste en la clase de seguros de vida, se accidentes y de salud. (Pan American Life Insurance Group, 2014)

- **Brydens Insurance - ANSA McAL:** Brydens Insurance Inc. es el agente de Barbados para Trinidad & Tobago Insurance Limited (TATIL), el cual también es miembro del grupo empresarial ANSA Mcal. Brydens ha estado en el negocio de Seguros Generales por más de 80 años y tiene una amplia experiencia de su personal. Adicionalmente también cuenta con presencia en los Estados Unidos.

Algunos de sus productos y servicios son:

- Grupo de Salud
- Salud Individual
- Responsabilidad Civil
- Accidentes Personales
- Mercancías en tránsito
- Viajes

(Brydens Insurance - ANSA McAL, 2014)

- **Guardian Life of The Caribbean Limited:** Es el mayor proveedor de seguros de vida en la región, con presencia en Barbados, Trinidad y Tobago, Jamaica, Las Antillas Holandesas y el Este y Norte del Caribe.

Ofrece productos como:

- Seguros de vida
- Seguros de salud
- Pensiones
- Beneficios a empleados
- Educación

Entre los productos de Seguros de salud podemos encontrar:

- **Co-op Med Advantage:** Es un plan exclusivo para miembros de Credit Union, y ofrece una amplia cobertura de seguro médico, esencial para obtener atención médica de calidad para cirugías de emergencia, hospitalización, así como la visión y el cuidado dental con cobertura especial para los miembros que se encuentran por encima de los 65 años.
- **NemCare Health Plan:** Es un beneficio de gastos médicos mayores que utiliza una red de Preferred Provider Organization (PPO) para maximizar los beneficios, al tiempo que ofrece a la persona cubierta la opción de seleccionar los proveedores no preferidos sujeto a una reducción de beneficios. El plan utiliza los procedimientos de gestión de pre-certificación y de utilización que se deben seguir para maximizar los beneficios y evitar sanciones.

(Guardian Group, 2014)

Competencia:

Colombia es un país ya altamente reconocido gracias a su gran capacidad de prestación de servicios de salud, principalmente en Latinoamérica y el Caribe, personal médico altamente capacitado y con una importante experiencia y trayectoria, tecnología de punta e infraestructura adecuada para brindar atención de clase mundial.

A pesar del alto nivel competitivo que tiene Colombia en la exportación de Servicios de Salud, cuenta también con competidores vecinos como Costa Rica, México y Panamá, sin embargo los dos grandes competidores continúan siendo India y Tailandia, los cuales se encuentran concentrando gran parte de su crecimiento económico en este sector.

Sin embargo, Colombia tiene un gran mercado por abarcar gracias a la gran cantidad de residentes colombianos en el extranjero y a la cercanía con países hispanohablantes que también tienen conocimiento de la calidad de los productos y servicios de salud aquí ofertados, además de un amplio portafolio de servicios a precios realmente accesibles a comparación de otros mercados, como por ejemplo Europa, con el cual la relación de precios es de 7 a 1. Por lo anterior, otro

mercado al cual se podría llegar en un futuro, después de Barbados, podría ser Estados Unidos. (PROCOLOMBIA, s.f.)

Segmentación y caracterización del mercado:

La segmentación de mercados son todos aquellos criterios que permiten determinar los comportamientos, características, gustos, entre algunas otras variables de una población específica, hacia la cual se van a dirigir los servicios que se tienen ofertados, ya mencionados en el primer capítulo.

Se determinó que el segmento al cual se está dirigiendo esta investigación es un mercado de consumo final, dado que el producto llega directamente a este, es decir, a los consumidores/clientes finales.

Todas las estrategias que se observarán al final del siguiente capítulo se encuentran orientadas hacia la permeabilidad y penetración del segmento que se presenta a continuación.

Desde este punto de vista las variables analizadas fueron:

Tabla 2: Segmentación y caracterización del mercado

BASE DE SEGMENTACIÓN	CATEGORÍAS
Tipos de seguros identificados	Privados
Disponibilidad de especialidades en la isla	Psiquiatría, Cardiología, Medicina General, Nutrición, Ginecología, Pediatría, Obstetricia, Cirugía Cardíaca, Psicoterapia, Radiología, Radiografía, Oftalmología, Dermatología, Rayos X, Servicios de Ultrasonido, servicios preventivos y curativos: atención materno-infantil, planificación familiar, educación para la salud, servicios de salud escolar, enfermedades transmisibles y salud ambiental.
Tipo de Cobertura	Total de acuerdo a la disponibilidad de capacidad tecnológica, infraestructura, y recursos humanos, que permitan atender los diagnósticos, tratamientos, ayudas diagnósticas, entre otros., en la isla. De lo contrario los pacientes serían remitidos a Colombia.

	<p>Encontramos dos excepciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cirugía Plástica: No se cubren tratamientos con fines estéticos. • Cirugía Bariátrica: Se buscan primero otras alternativas para que el paciente reduzca de peso y mejore su calidad de vida por medio de dieta y ejercicio, antes de contemplar el procedimiento quirúrgico como una opción. <p>Esta cobertura es realizada completamente por parte del seguro, ya que de acuerdo con su aval Coomeva procede o no a realizar lo ordenado a los pacientes por los especialistas.</p>
Edad	<p>0-65 años. Estas varían de acuerdo al tipo de servicio; algunas de ellas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pediatría: 0-15 • Ginecología: Mujeres entre 15-70 • Ortopedia: 35-55 • Urología: 45-65 • Cardiología: 50-70 • Oncología: 35-55 • Oftalmología: 0-65 • Chequeo ejecutivo: 35-65 • Nefrología: 28-60 • Cirugía vascular: 35-55 • Endocrinología: 30-65 • Gastroenterología: 40-65
Población adulta que sufre de obesidad	34.7% = 100,518 habitantes
Sexo	Femenino y Masculino
Tipo de población	Primera infancia, Niños, Adolescentes, Adultos y Adultos mayores
Ubicación	En toda la República de Barbados
Clase social	Media Media, Media Alta, Se calcula que calcula que alrededor del 13% (37,658 habitantes) viven bajo el umbral de pobreza.

1.9 Desarrollo de una estrategia para la internacionalización de los servicios hacia el mercado de Barbados que permitan la ampliación de cobertura

Objetivo:

Establecer una estrategia para la comercialización de servicios de internacionalización de Coomeva Medicina Prepagada, en la cual por medio de la sinergia entre Coomeva Internacional y las aseguradoras que llevan a cabo los servicios de salud en Barbados, se pueda desarrollar una alianza que permita cumplir la participación deseada, para la cual se tiene como objetivo abarcar la mayor cuota de mercado posible, y de este mejorar la cobertura y aumentar el nivel de participación alcanzados hasta el momento.

En esta alianza las aseguradoras cumplirán el papel de proporcionar a Coomeva todos los medios económicos para la manutención de estadía y cubrimiento de tratamientos médicos de los pacientes internacionales que ellos mismos remitan a Colombia, y Coomeva Internacional contribuirá con el capital humano, tecnológico, de infraestructura y conocimientos médicos y científicos por los cuales estaría pagando dicha aseguradora, con el fin de trabajar en conjunto por el bienestar y beneficio de los pacientes, los cuales se convierten en los clientes del producto intangible/servicio final y en la razón de ser de toda esta alianza.

Por medio de dicha estrategia se busca lograr el objetivo anteriormente propuesto.

Alcance:

El segmento del mercado de Barbados, como destino país, que identifique sus necesidades con las soluciones ofrecidas en el portafolio de servicios del área internacional de Coomeva Medicina Prepagada, para el año 2015.

Por medio de la alianza propuesta se busca impactar el mayor porcentaje de cuota del mercado que sea posible abarcar, creando dicha alianza con la mayor cantidad de aseguradoras posibles, o por medio de una gran aseguradora que permita lograr el presente objetivo propuesto.

Justificación:

Se establecerá una estrategia que permita constituir un nuevo convenio para la prestación de servicios por parte de Coomeva Centro Internacional, el cual permita atraer alguna población interesante del mercado de Barbados.

Se plantea esta estrategia con el fin de poder ingresar a dicho mercado por medio de las aseguradoras encontradas, llegando a los nuevos consumidores por medio de estas como siempre se ha hecho, obteniendo los resultados que han traído a dicha unidad hasta este punto donde se encuentra en la capacidad de buscar, abrir y atender nuevos convenios.

Estrategia:

La presente estrategia hace parte del modelo planteado por Philip Kotler en su libro *Dirección de marketing* Décimo segunda edición.

Aunque no existe una definición universalmente aceptada, se puede definir el concepto estrategia de las siguientes maneras:

- Determinación conjunta de objetivos de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas. (Alfred Chandler y Kenneth Andrews, 1962)
- Conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno. (Tabatorny y Jarniu, 1975)
- Dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión (George Morrissey)
- Consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. (Michael Porter. Estrategias Competitivas. (1992))
- El comportamiento por el que una corporación se diferencia positivamente de sus competidores, usando los puntos fuertes relativos de la corporación para satisfacer mejor las necesidades del consumidor. (Ohmae, 1993)

De acuerdo a lo anterior se concibe que la estrategia que se presentará al área internacional de Coomeva Medicina Prepagada para la identificación del segmento apropiado en el mercado de Barbados se ajusta a la definición de M.

Porter sobre las ventajas competitivas, donde se desarrollarán estrategias con el fin de alcanzar el objetivo propuesto clave que es, en este caso, llegar al mercado de Barbados, y cómo se alcanzará dicho objetivo teniendo en cuenta las herramientas con las que ya se cuentan, y cómo se usarán para llegar hasta allá:

“Desarrollo de alianzas estratégicas de cooperación internacional entre Coomeva Internacional Medicina Prepagada y las aseguradoras presentes en el mercado de Barbados, en la cual Coomeva dispone del capital técnico, científico, de infraestructura y humano, y las aseguradoras disponen del capital monetario para cubrir los tratamientos requeridos por sus pacientes en la isla. De este modo ambas partes unirían fuerzas y capitales, permitiendo conseguir en conjunto brindar una atención integral para el beneficio de los pacientes internacionales”

La estrategia anteriormente planteada se busca lograr por medio de las siguientes tácticas:

- **Comunicación:** En este punto se puede decir que Coomeva es ya reconocida por varias aseguradoras y pacientes en el Caribe, lo cual facilita no sólo la expansión por dicho mercado, sino que también reduce las posibilidades de que la competencia constituida por los países que ofrecen este mismo tipo de servicios pueda abarcar un mercado en el que ya se tiene un posicionamiento, y en muchas ocasiones, una preferencia por parte de los clientes.
- Como se ha venido realizando en otros mercados en los cuales ya se tiene una cobertura, en Barbados se podría incursionar también con una estrategia voz a voz, la cual en muchas ocasiones es mucho más contundente que una gran campaña publicitaria ya que esta es verídica y por lo general se infunda en grupos en los cuales ya existe una confianza recíproca; esto se logra por medio de la excelente atención a los pacientes, los cuales después de su buena experiencia recomiendan estos servicios a otros clientes potenciales, los cuales se pueden llegar a contactar incluso de manera directa y particular, sin la necesidad de que una aseguradora realice los trámites para su viaje.

- **Precios:** Dado el aumento que se da en las tarifas ofrecidas a estos pacientes, en comparación con las ofrecidas para el mercado local, se deberá hacer ver, tanto a las aseguradoras como a los posibles clientes, los beneficios a los que tendrán acceso al adquirir dichas tarifas, dado el plus en el servicio que tendrán a su favor, a comparación también del servicio ofrecido para el mercado local en Colombia.
- Para llegar a este mercado se puede también enfatizar en los factores diferenciadores de los servicios ofrecidos por Coomeva respecto a los ofrecidos a nivel local, e incluso, a los ofrecidos por otros competidores, haciendo especial hincapié en la calidad tanto de los profesionales como de las instituciones prestadoras de servicios que aquí se ofertan, y en segundo lugar, el factor anterior sumado al bajo costo o precio para acceder a dichos servicios, a comparación de otros precios de los países que puedan constituir una competencia.
- **Información:** Por medio de la plataforma Sofib, se puede implementar no sólo la comunicación con los especialistas y médicos remitentes en la isla, sino también un medio de información diario para los familiares de los pacientes en la isla, de modo que se encuentren constantemente enterados de su estado en el transcurso de su tratamiento y estadía en Colombia.
- Los principales servicios demandados por el mercado de Barbados se encuentran constituidos por las especialidades de cardiología, oncología, oftalmología, fertilidad y chequeos ejecutivos, los cuales se tienen ofertados por Coomeva en su totalidad en convenio con excelentes instituciones que ya tienen un conocimiento y un manejo de pacientes internacionales, especialmente del Caribe.
- Coomeva ofrece paquetes con componentes tanto médicos como logísticos a precios accesibles y con profesionales, infraestructura y tecnología de alta calidad, lo cual lo convierte en una empresa líder en este

sector a nivel nacional, ya que también se tienen instalados este tipo de servicios, además de Medellín, en Bogotá, Cali y Bucaramanga.

- Respecto al **canal de distribución**, se puede observar que la estrategia utilizada por Coomeva para llegar a los clientes por medio de aseguradoras es aceptado en Barbados, y que de hecho allí operan aseguradoras con las cuales ya se tienen convenios para otros mercados, por lo que es importante anotar que por medio de la buena relación y excelente servicio que se ha brindado a dichas aseguradoras se puede abrir más fácilmente un acceso estable y confiable hacia Barbados.
- Llegar a contactar varias aseguradoras, o preferiblemente una gran aseguradora, para abarcar la mayor cuota de mercado posible con el fin de suprimir el riesgo de que hayan dudas en el destino al que se enviaran los pacientes, o aún más, de que se decida cambiarlos hacia otro destino que constituya una competencia.
- Incentivar aún más el bilingüismo no sólo del personal al interior de la organización, sino también de aquel que tiene relación con los pacientes en el transcurso de toda la cadena de logística en la prestación del servicio, como conductores, personal de las instituciones hospitalarias, personal de los hoteles, entre otros.

Finalmente lo que se pretende con este trabajo es mostrar la cantidad de oportunidades que se tienen en el mercado de Barbados, ya que siendo este un país con gran afinidad, a nivel principalmente cultural y geográfico, con los mercados que se han venido abarcando hasta el momento, no es necesario replantearse la forma en que se están llevando los servicios hasta ahora para poder ingresar a este nuevo mercado, sino que utilizando las herramientas hasta ahora recopiladas como Sofib, canal de distribución por medio de aseguradoras, estrategia de publicidad por medio del voz a voz, entre otros.

Únicamente se considera necesario en este punto realizar pequeños ajustes tanto a los portafolios de servicios como a sus respectivos costos para poder llegar a todos los niveles de capacidad adquisitiva que podemos encontrar, especialmente de aquellos sectores que en este momento carecen de cierto nivel de cobertura, los cuales se pueden negociar con las aseguradoras modificando demostrando el

costo-beneficio de pactar una negociación para cubrir los nuevos nichos, lo cual aumentaría la promesa de valor y permitiría llevar a cabo la estrategia de cubrir la mayor cuota de mercado posible.

La anterior estrategia con sus respectivas tácticas se puede encontrar representada en el flujograma de la siguiente página.

Figura 6: Estrategia para Coomeva Internacional



Hallazgos

En el transcurso de esta investigación pudimos hallar que el mercado de Barbados es atractivo para Coomeva internacional MP, el cual fue el principal objetivo planteado en este trabajo, dado que, a pesar de que su sistema de salud se encuentra realizando constantes mejoras y que aún más, se piensa abrir al mundo como un destino turístico de salud, aún no alcanza a abarcar toda la cobertura demandada por su población local, tanto por la disponibilidad como por el portafolio de servicios disponible en el momento.

Encontramos que entre estas necesidades las especialidades puntuales de cardiología, oncología, oftalmología, fertilidad y chequeos ejecutivos, las cuales no solamente se tienen ofertadas en Coomeva en su totalidad, sino que se tienen pactadas de manera estable y permanente con instituciones de excelente calidad y que tienen experiencia en el trato de pacientes internacionales provenientes del Caribe y que no sólo realizan la prestación del servicio como tal, sino que también realizan un acompañamiento y cumplen una cantidad de estándares y requisitos que por lo general son exigidos por los tipos de seguros que se pretende abordar.

En cuanto al ingreso a dicho mercado, se encontraron una cantidad de aseguradoras que abarcan este sector, con algunas de las cuales ya se tiene una relación para la prestación de servicios de salud en otras islas del Caribe como Curazao, por lo cual la negociación se vería facilitada por el hecho de una trayectoria y un reconocimiento mutuo como aliados para exportar este tipo de servicios.

Respecto a las demás aseguradoras con las que no se ha tenido un trato evidente, podemos tener en cuenta que ahora el mercado colombiano está siendo altamente reconocido por su buena calidad, profesionalismo, seguridad, innovación, bajos costos, entre otros, catalogándose de talla internacional incluso frente a países desarrollados, lo cual representa una oportunidad al generar de entrada una credibilidad en los potenciales clientes.

Se dio ejecución y cumplimiento a la totalidad de los objetivos planteados en el presente trabajo, identificando una serie de servicios, los cuales conforman un portafolio, identificando un mercado objetivo que se sienta identificando con dicho portafolio de servicios y definiendo una serie de estrategias que permitan llegar a ese mercado objetivo.

Conclusiones y recomendaciones

1.10 Conclusiones

Se logró identificar un segmento de mercados en Barbados que puede sentirse identificado con los servicios ofrecidos por Coomeva de manera potencial, teniendo en cuenta que ya se tiene una experiencia importante en el trato con este tipo de pacientes y aseguradoras, pudiendo cumplir con las expectativas y preferencias de este tipo de mercado de manera satisfactoria, lo cual constituye una ventaja significativa frente a competidores como Estados Unidos, Costa Rica, México y Panamá, India y Tailandia.

Esto aumenta de manera considerable la facilidad de ingreso a dicho mercado y el ingreso de este tipo de pacientes a nuestro país.

Se encontró que pesar de la reciente diversificación, mejora a la aplicación y al sistema de prestación de servicios como tal, este aún debe ser rediseñado, por lo que continúa habiendo un nicho de mercado por abarcar de acuerdo a variables principalmente sociales y económicas, por lo que se encuentra un segmento atractivo al cual se puede llegar con nuevas propuestas que se ajusten a sus necesidades tanto de salud como económicas.

Se plantearon estrategias con el fin de orientar un posible ingreso a dicho mercado, con base en la experiencia ya obtenida en el transcurso del ejercicio de la prestación de servicios en Coomeva y la información hallada del segmento identificado en Barbados como tal, con el ánimo de que sean tenidos en cuenta tanto en una negociación como en el transcurso de la prestación del servicio a los nuevos pacientes que viajen a nuestro país como nuevos consumidores de un paquete garantizado, completo y de alta calidad.

1.11 Recomendaciones

Principalmente se recomienda a la Unidad de Negocios Internacionales de Coomeva Medicina Prepagada que tenga en cuenta no sólo la estrategia sugerida para la negociación y prestación de servicios en este nuevo mercado que se sugiere abordar, sino también la información recopilada en el proceso de la investigación, la cual permite contextualizarse acerca de la situación actual del mercado y de los nuevos nichos que se pueden cubrir desarrollando nuevos portafolios de servicios que se puedan adaptar más a las necesidades de los diferentes niveles de poder adquisitivo que se pueden localizar dentro de un mismo territorio, como lo es en este caso.

Teniendo en cuenta que este mercado es similar a los demás con los que se ha venido trabajando, también se recomienda realizar una integración de las estrategias aplicadas para llegar hasta ellas y para prestar el servicio en esas zonas.

Además la mutua colaboración aplicada hasta el momento en casos puntuales en los que el agotamiento o no existencia de algún medicamento, insumo o requerimiento específico de una isla puede ser resuelta por otra cercana, puede darse también con Barbados dada la cercanía con las demás islas.

Bibliografía

- Banco de la República. (2013). *¿Qué es la Comunidad del Caribe (Caricom)?*
Recuperado el 24 de Noviembre de 2014, de
<http://www.banrep.gov.co:8080/es/contenidos/page/qu-comunidad-del-caribe-caricom>
- Barbados pocket guide. (2011). *Health in Barbados*. Recuperado el 25 de Octubre de 2014, de <http://www.barbadospocketguide.com/health-in-barbados.html>
- Barbados pocket guide. (2011). *Hospitals*. Recuperado el 25 de Octubre de 2014, de <http://www.barbadospocketguide.com/health-in-barbados/hospitals.html>
- Barbados pocket guide. (2011). *Polyclinics guide*. Recuperado el 25 de Octubre de 2014, de Health in Barbados: <http://www.barbadospocketguide.com/health-in-barbados/clinics.html>
- BGIS Media. (2012). *ECONOMY*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2014, de HEALTH: <http://gisbarbados.gov.bb/index.php?categoryid=34>
- BGIS Media. (2012). *Geography*. Recuperado el 17 de Noviembre de 2014, de <http://gisbarbados.gov.bb/index.php?categoryid=36>
- Brydens Insurance - ANSA McAL. (16 de Noviembre de 2014). *Brydens Insurance Inc.*
Recuperado el 16 de Noviembre de 2014, de <http://ansamcal.com/sector/financial-services/brydens-insurance/>
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (Mayo de 2010). *Guía para la exportación de servicios en Colombia*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2014, de <http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/competitividad/guia-para-la-exportacion-de-servicios-en-colombia-anexo.pdf>
- Caribbean Community Secretariat. (2011). *The CARICOM Single Market and Economy (CSME)*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2014, de http://www.caricom.org/jsp/single_market/single_market_index.jsp?menu=csme
- CIA, Central Intelligence Agency. (23 de Junio de 2014). *The World Factbook*.
Recuperado el 13 de Octubre de 2014, de Barbados:
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/bb.html>
- Goddard Enterprises Ltd. (2014). *Barbados*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2014, de <http://www.goddardenterprisesltd.com/photos/Map%20of%20Barbados%202.gif>

- Government of Barbados. (2014). *Overview*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2014, de <http://www.energy.gov.bb/web/images/stories/PicsOfBarbados/map%20of%20cariibbean.png>
- Guardian Group. (2014). *Guardian Life of The Caribbean Limited*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2014, de <http://barbados.myguardiangroup.com/guardian-life-of-the-caribbean/>
- Health in the Americas-Pan American Health Organization. (2012). *Salud en las Américas* . Obtenido de Barbados: http://www.paho.org/Saludenlasamericas/index.php?option=com_content&view=article&id=23&Itemid=22&lang=es
- Helpline Law. (2013). *BARBADOS LAW FIRMS*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2014, de Home > Lawyers > Barbados > Constitution> protection of fundamental rights: <http://www.helplinelaw.com/law/barbados/constitution/constitution03.php>
- ICBL Insurance Corporation of Barbados Limited . (s.f.). *Life & Health Policies*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2014, de Secure Health: <http://www.icb.com.bb/life-and-health/secure-health>
- Pan American Life Insurance Group. (2014). *Pan-American International Insurance Corporation - Barbados Branch Office*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2014, de BARBADOS: <http://www.palig.com/caribbean/barbados>
- Portal de Exportaciones PROEXPORT. (s.f.). *Mapa de oportunidades*. Recuperado el 13 de Octubre de 2014, de Proexport Colombia: <http://www.colombiatrade.com.co/>
- PROCOLOMBIA. (s.f.). *Exportación de Servicios de Salud*. Recuperado el 2014 de Noviembre de 2014, de <http://tlc-eeuu.procolombia.co/oportunidades-por-sector/servicios/exportacion-de-servicios-de-salud?q=oportunidades-por-sector/servicios/exportacion-de-servicios-de-salud>
- PROEXPORT Colombia. (s.f.). *Turismo de salud en Colombia: Preparándose para ser de clase mundial*. Recuperado el 2014 de Abril de 2014, de PROEXPORT, PROMOCIÓN DE TURISMO, INVERSIÓN Y EXPORTACIONES: <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/atracciones-turisticas-recomendadas-informes-especiales/turismo-de-salud>
- Proexport, P. d. (s.f.). *BARBADOS - TURISMO DE SALUD*. Recuperado el 6 de Octubre de 2014, de Proexport Colombia: <http://www.colombiatrade.com.co/oportunidades-pais/barbados-turismo-de-salud>
- Proexport, P. d. (s.f.). *ECUADOR - TURISMO DE SALUD*. Recuperado el 6 de Octubre de 2014, de Proexport Colombia: <http://www.colombiatrade.com.co/oportunidades-pais/ecuador-turismo-de-salud>

- The money converter. (9 de Noviembre de 2014). *Cambio de Dólar americano a Dólar de Barbados | USD a BBD*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2014, de <http://themoneyconverter.com/ES/USD/BBD.aspx>
- The money converter. (9 de Noviembre de 2014). *Cambio de Dólar de Barbados a Peso colombiano | BBD a COP*. Recuperado el 9 de Noviembre de 2014, de <http://themoneyconverter.com/ES/BBD/COP.aspx>
- The World Law Guide. (2010). *LEGISLATION BARBADOS*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2014, de Lexadin: [https://www.icrc.org/applic/ihl/ihl-nat.nsf/0/c06c658238829a26c125706200482a9f/\\$FILE/Barbados%20Red%20Cross%20Society%20Act%20-%20ENG.pdf](https://www.icrc.org/applic/ihl/ihl-nat.nsf/0/c06c658238829a26c125706200482a9f/$FILE/Barbados%20Red%20Cross%20Society%20Act%20-%20ENG.pdf)
- Universidad ICESI. (2013). *Consultorio de comercio exterior*. Recuperado el 2014 de Noviembre de 2014, de EXPORTACIONES DE SERVICIOS: <http://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2006/09/01/exportaciones-de-servicios/>
- Wikia. (s.f.). *Bandera Barbados.png*. Recuperado el 24 de Noviembre de 2014, de http://img3.wikia.nocookie.net/__cb20130106181225/doblaje/es/images/0/05/Bandera_Barbados.png

