



**Universidad Nacional de Costa Rica**

**Facultad de Ciencias Sociales**

**Escuela de Economía**

*Clúster de Turismo Médico en el cantón de Liberia, Guanacaste:  
incidencia de su establecimiento sobre los encadenamientos locales  
para promover el desarrollo territorial del cantón de Liberia*

**Modalidad de graduación: tesis de grado**

**Sustentantes:**

**Kenia Espinoza Loaiza**

**Jean Carlo Moreira Matamoros**

**Campus Omar Dengo, Heredia**

**Mayo, 2023**



**Universidad Nacional de Costa Rica**

**Facultad de Ciencias Sociales**

**Escuela de Economía**

*Clúster de Turismo Médico en el cantón de Liberia, Guanacaste:  
incidencia de su establecimiento sobre los encadenamientos locales  
para promover el desarrollo territorial del cantón de Liberia*

**Modalidad de graduación: tesis de grado**

**Trabajo final de graduación sometido a consideración del  
Tribunal Examinador para optar por el grado de Licenciatura en  
Economía**

**Sustentantes:**

**Kenia Espinoza Loaiza**

**Jean Carlo Moreira Matamoros**

**Campus Omar Dengo, Heredia**


**Mayo, 2023**


**Hoja con Firmas de miembros del Tribunal Examinador**




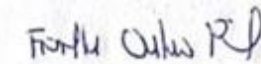
Facultad de Ciencias Social  
Escuela de Economía  
Universidad Nacional  
Acta Defensa de Tesis  
11-2024

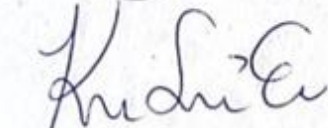


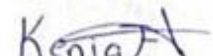
  
Dr. Fernando Saénz Segura  
Representante del Decanato  
-Quien preside-  
**Facultad de Ciencias Sociales**


  
Dr. Jorge-Andrey Valenciano Salazar  
Director  
Representante de la Dirección  
**Escuela de Economía**

  
Dra. Shirley Benavides Vindas  
Tutora

  
M.Sc. Fiorella Salas Pinel  
Lectora

  
M.Sc. Kerlyn Suárez Espinoza  
Lectora

  
Kenia Espinoza Loaiza  
Postulante

  
Jean Carlo Moreira Matamoros  
Postulante

Tel. (506) 2277-3000  
Apartado 86-3000  
Heredia  
Costa Rica  
www.una.ac.cr



## Índice de contenido

Índice de Contenido	iv
Índice de Figuras: cuadros, gráficos, mapas, diagramas, entre otros.	v
Índice de Ilustraciones	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Listado de siglas y acrónimos	vi
Dedicatoria	vii
Agradecimientos	viii
Introducción	9
Capítulo 1. Generalidades de la Investigación	11
1.1. Antecedentes	11
1.2. Justificación y planteamiento del problema	21
1.2.1 Delimitación espaciotemporal	21
1.2.2 Relevancia de la investigación	21
1.2.3 Pertinencia de la investigación	23
1.2.4 Relación con el desarrollo	24
1.2.5 Pregunta problema de investigación y sub-preguntas de investigación	27
1.2.6 Sub-preguntas de investigación	27
1.3 Objetivos de la investigación	28
1.3.1.1 Objetivo general	28
1.3.1.2 Objetivos específicos	28
Capítulo 2: Marco Teórico	29
2.1 Teoría del Clúster	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
2.1.1 Clúster: un concepto diverso	29
2.2 Cadena de valor: un catalizador para el desarrollo	32
2.3 Clúster y sus determinantes para el éxito.	37
2.4 Nicho de mercado: turismo médico	39
Capítulo 3: Marco Metodológico	41

3.1	Enfoque de investigación	41
3.2	Tipo de investigación	43
3.3	Universo de la investigación	44
3.3.1	Sujetos y fuentes de información	45
3.3.2	Población o Muestra, conjunto investigado u otros	46
3.4	Técnicas e instrumentos de investigación	47
3.5	Alcances y Limitaciones	49
3.5.1	Los alcances	49
3.5.2	Las limitaciones	49
3.6	Matriz metodológica: definición conceptual y operacional de las variables	49
3.7	Cronograma: identificación de fases, actividades, plazos y responsables	49
Capítulo 4: Análisis de resultados		54
4.1	Factores críticos para el éxito de un clúster en el cantón de Liberia	56
4.2	Actores clave público, privados y locales, además de su función dentro del clúster	60
4.3	Clúster de turismo médico: Cadena de valor y sus encadenamientos	73
4.4	Plan de acción	98
Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones		104
Recomendaciones		109
Referencias		114

## **Índice de figuras: cuadros, gráficos, mapas, diagramas, entre otros**

Tabla 1. Matriz metodológica.....	46
Tabla 2. Cronograma.....	48

## **Índice de ilustraciones**

Ilustración 1. Actores públicos, privados y locales según sectores a que pertenecen dentro del clúster de turismo médico en el distrito de Liberia.....	71
---	----

Ilustración 2. Empresas privadas y su interés en el desarrollo del clúster de turismo médico en el distrito de Liberia .....	67
Ilustración 3. Cadena de valor de un clúster de turismo médico .....	71
Ilustración 4. Encadenamientos productivos del turismo médico en el distrito de Liberia .....	72
Ilustración 5. Cadena de valor del turismo médico en el distrito de Liberia .....	74
Ilustración 6. Etapas del plan de acción .....	74

### Listado de siglas y acrónimos

Calitur	Cámara Liberiana de Turismo
Caturgua	Cámara de Turismo Guanacasteca
CCS	Cámara Costarricense de la Salud
Cinpe	Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible
ICT	Instituto Costarricense de Turismo
Incae	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censos
MEIC	Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
Promed	Consejo para la Promoción Internacional de la Medicina de Costa Rica
Procomed	Productos para Consumo Médico
UNA	Universidad Nacional de Costa Rica

## **Dedicatoria**

Primero, quiero agradecer a Dios, por orientarme y acompañarme, por brindarme el don de la vida, sabiduría y la resiliencia hasta este momento.

A mi madre y tía que siempre han tenido paciencia y comprensión conmigo, por la ayuda incondicional, apoyo permanente y paciencia inagotable obsequiada en todo momento.

A mi hermano y mi hermana, por el tiempo y los consejos que me han brindado día tras día.

A mi compañera de proyecto, Kenia, por su amistad y esfuerzo en este trabajo.

Con mi mayor afecto y cariño.

Jean Carlo Moreira Matamoros

Este logro quiero dedicarlo a mis padres, Marlene Loaiza y Esteban Espinoza, los cuales siempre me han apoyado en cada etapa de mi vida y me han brindado la fuerza y motivación para seguir cosechando triunfos.

Además, a mi novio, por su apoyo incondicional, motivación y consejos a lo largo de este camino.

Por último, a mi compañero de trabajo, Jean Carlo, por brindarme la amistad y confianza para llevar a cabo este logro.

Kenia Espinoza Loaiza

## **Agradecimientos**

Durante más de 2 años que comenzamos el trabajo final de graduación y durante todo este largo proceso de aprendizaje y mejora, hemos conocido personas capaces de ayudarnos y brindarnos su apoyo sin esperar nada a cambio. Por lo tanto, la más genuina gratitud a:

Dra. Shirley Benavides Vindas

Tutora proyecto de graduación

M. Sc. Fiorella Salas Pinel

Lectora del proyecto de graduación

M. Sc. Kerlyn Suárez Espinoza

Lectora del proyecto de graduación

Estas profesionales aceptaron formar parte del Comité Asesor y nos apoyaron con su vasta experiencia y conocimiento, facilitándonos el proceso de desarrollo de esta investigación y haciendo muchísimo más enriquecedor y provechoso.

Finalmente, un agradecimiento muy especial a las familias que sin ellas no podríamos haber concluido este trabajo. Su constante cariño, deseo de superación por nosotros, su fortaleza brindada en todo momento, su espíritu de lucha y ayuda, fueron las claves para poder finalizar este proceso de formación. Muchas gracias a todos.



## **Introducción**

En el presente trabajo de investigación se pretende analizar los efectos sobre los encadenamientos productivos que se generan al implementar un clúster de turismo médico para promover el desarrollo territorial del cantón de Liberia en el periodo 2010-2022. Para dicho propósito, primero se plantea identificar los factores asociados a las ventajas competitivas que posee el cantón de Liberia para cumplir con el objetivo de determinar las condiciones necesarias para llevar a cabo la construcción de un posible clúster que permita el crecimiento y fomento del sector de turismo médico.

Aunado a lo anterior, se determinan los actores públicos, privados y locales, además de la vinculación entre ellos, frente a la influencia que pueden propiciar ante el desarrollo del clúster de turismo médico. Asimismo, como tercer objetivo de esta investigación se describe una cadena de valor generada por el potencial clúster en la zona de estudio y sus encadenamientos hacia atrás y hacia adelante.

En este contexto, el presente trabajo surge porque existe una centralización de desarrollo en la Gran Área Metropolitana, que propicia una exclusión de regiones fuera de esta zona aunado al incremento de las brechas sociales y la desigualdad en cuestiones de desarrollo territorial. Por consiguiente, esta investigación brota del problema anterior para promover el desarrollo territorial del cantón de Liberia, así como disminuir los problemas económicos de la región, al mismo tiempo, encaminar al país a una recuperación económica especialmente en el sector de turismo nacional.

Por otro lado, esta investigación destaca a la provincia de Guanacaste por un gran atractivo turístico, especialmente el territorio de Liberia, por su potencial ante la posible implementación de un clúster de turismo. Precisamente, la región liberiana cuenta con las condiciones y características para que a través de las vinculaciones entre actores se puedan generar encadenamientos productivos, producto de un clúster de turismo que propicie el desarrollo territorial del cantón de Liberia.

El presente estudio se divide en cinco capítulos (generalidades de la investigación, marco teórico, marco metodológico, análisis de resultados, conclusiones y recomendaciones), los cuales se describen a continuación:

En el Capítulo I se exponen los antecedentes de manera en la que se sitúe el proceso del turismo médico, además de ciertos enfoques teóricos sobre el clúster médico. Aunado a lo anterior, la justificación y el planteamiento del problema también están presentes en este capítulo, donde se explica el propósito de este trabajo, la relación con el desarrollo y la pregunta problema que surge de la implementación de un clúster de turismo médico. Como parte final de este capítulo, se especifican los objetivos de la investigación, tanto el general como los específicos, con el fin de conocer el rumbo del proyecto investigativo.

El Capítulo II brinda el marco teórico donde se conceptualizan y desarrollan los pilares teóricos que sustentan el análisis del estudio. Además, como apartados clave en este capítulo se encuentran: la teoría del clúster, la cadena de valor como catalizador del desarrollo, nicho de mercado y el turismo médico. Este tipo de análisis permite comprender, de mejor manera, la incidencia del turismo médico sobre el desarrollo de una región.

El Capítulo III desarrolla el marco metodológico en donde se procede a señalar el enfoque del trabajo, el tipo de investigación que se lleva a cabo y el universo del estudio, detallando los sujetos y fuentes de información, la muestra, conjunto investigado y las técnicas e instrumentos de que se utilizan. Además, se presentan los alcances y las limitaciones del trabajo, para terminar con la matriz metodológica en la cual se visualiza la operacionalización de los objetivos mostrando una lógica vertical en donde los objetivos específicos están ordenados apropiadamente, lo que da como resultado el cumplimiento de cada uno.

A la vez, se muestra una lógica horizontal en la cual se mencionan las categorías teóricas, las variables presentes en cada objetivo, los indicadores, las técnicas e instrumentos para recolectar la información y las preguntas de investigación que surgen a partir de cada objetivo que se planteó. Por último, al final del capítulo se muestra un cronograma con las fases de la presente investigación, así como fechas y personas responsables para cada una de las actividades.

Seguidamente, en el Capítulo IV se desarrolla el análisis de resultados de cada uno de los objetivos de la investigación. Estos últimos se desarrollan con la idea de responder al objetivo general y encaminar al lector en el contexto del turismo médico como posible vertiente para el desarrollo sostenible para el distrito de Liberia. Finalmente, en el Capítulo V se presentan las conclusiones y recomendaciones del trabajo como una manera de sintetizar los resultados

conseguidos durante todo el proyecto investigativo e incluso, comentar algunas sugerencias para futuras consideraciones.

## **Capítulo 1. Generalidades de la investigación**

En el presente capítulo, cabe resaltar que toda la información cualitativa y cuantitativa se encuentra respaldada por las diversas fuentes de información consultadas y que se utilizan con la finalidad de lograr el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos.

### **1.1. Antecedentes**

El tema principal de esta investigación se basa en los encadenamientos productivos que se generan dentro de una cadena de valor de turismo médico, ejecutada en la implementación de un clúster en el distrito de Liberia. Precisamente, los encadenamientos productivos inciden dentro de un territorio, por lo tanto, cabe mencionar primero que el turismo médico puede tener diferentes vertientes en el momento de definir lo que es realmente dentro de un contexto de clúster. En consecuencia, es necesario comprender lo que implica este sector turístico como posible herramienta de reactivación económica para la economía costarricense. Por lo tanto, es fundamental tratar de abarcar todas las vertientes, de manera que se logre captar una misma visión del turismo médico.

Con respecto a la vertiente histórica detrás del turismo médico, es muy compleja desde la perspectiva en que se vea, tanto el sitio de origen como la definición exacta de este concepto. Se mencionan lugares y civilizaciones donde pudo surgir esta actividad, entre las más destacables está la India, Egipto, China y Mesopotamia. No obstante, estos lugares tienen características en común que permiten comprender el origen de lo que hoy se denomina turismo médico.

Antes de comprender lo complejo de esta actividad, se describe dónde se originó el primer acto o acción de turismo médico. Así como lo señalan Arias *et al.* (2011):

El primer caso registrado de turismo médico es el de viajeros de Grecia que partieron desde el Mar Mediterráneo hasta Epidauro, un pequeño territorio en el Golfo Sarónico. Se dijo que este territorio era el santuario de Asclepios, conocido como el dios de la curación en la mitología griega [...].

Esto hace referencia a que los primeros viajes eran con propósitos más que todo curativos, vinculado a la religión que practicaban las personas de Grecia, con el fin de tratar heridas, enfermedades o hasta males espirituales. Las primeras actividades de turismo médico eran caminatas, especialmente de hombres de fe, que se dirigían a templos para ser sanados en las aguas termales, tendencia que surgió en el siglo XX en los centros médicos y templos, para tratar mejor a las personas que venían de todas partes del mundo (Arias *et al.*, 2011, pp. 82-83).

Es importante mencionar que los templos o centros médicos, eran lugares no especializados en la atención de personas enfermas, por lo tanto, la región árabe fue la primera en la construcción de hospitales actos para el cuidado y atención a personas que lo necesitaran. Así lo menciona Hernández (2011): «En el siglo IX se funda el primer hospital en Bagdad y luego en el Siglo XII aparecen hospitales modernos para su época en el Cairo, Egipto» (s. p.).

Se destaca que desde el siglo XX, existen antecedentes de que las personas se desplazan de un lugar a otro en busca de tratamientos médicos. Además, se evidencia que a pesar de que no existían infraestructura y tratamientos óptimos para curar o tratar a las personas, las poblaciones llegaron a crear hospitales y servicios médicos para cubrir la demanda de personas con enfermedades o necesidades de tratamientos.

Ahora bien, en el caso del continente de América se señala que los indígenas fueron los que introdujeron las actividades y cultura de la medicina, lo que propició que en el largo plazo se generaran características para desarrollar turismo médico en la región. De esta forma lo mencionan Arias *et al.* (2011):

Los aborígenes americanos tenían importantes conocimientos sobre medicina desde mucho antes de la llegada de los conquistadores. Por ejemplo, los aztecas conocían unas setenta enfermedades y tenían tratamiento para todas. Los tratamientos consistían en la utilización de las propiedades curativas de las plantas, los minerales y los animales. Los aztecas le atribuían propiedades curativas a más de ciento treinta plantas y mantenían jardines botánicos para cultivar plantas traídas de otras regiones y estudiar sus propiedades medicinales. Además, por ser pueblos guerreros, habían alcanzado un importante desarrollo en el campo de la cirugía. Utilizaban jugos de plantas para adormecer a los

guerreros heridos para practicarle las operaciones y cosían las heridas utilizando cabellos (p. 85).

Como se menciona en el párrafo anterior, los aborígenes americanos poseían una cantidad de conocimiento en especias, enfermedades, tratamientos y métodos curativos para la época, reflejando que en esta región se destacaba por sus atributos de tratamiento médico. Por consiguiente, se ve cómo en ciertas regiones o países, las características y condiciones para generar turismo médico están presentes desde el origen de las cosas y cómo se utilizaban todos estos métodos médicos por personas extranjeras de la zona.

Ahora bien, Costa Rica es un país con una reputación por su sector médico y turístico, especialmente porque los servicios turísticos variados, cantidad de viajeros que llegan al territorio, bellezas naturales, servicios médicos, atención y calidad del sector médico que tiene el país. Así, es como desde el principio de la edificación del sistema de salud del país se dejó en claro que el sector turismo y el sector médico venían a ayudar, formalizando esto con un decreto. De esta forma lo señala Zeledón (2000):

El trece de julio de 1845 el entonces jefe de Estado José Rafael Gallegos Alvarado y el presidente de la Cámara de Representantes Dr. José María Castro Madriz, se propuso a la fundación de un Hospital General, una Junta de Caridad y de una Lotería Nacional (p. 20).

Como se ha venido narrando, los antecedentes relatan como fue que después del año 1845, con la creación del Hospital General, Costa Rica empezó a fortalecer el bienestar y la salud de los costarricenses. Desde ese momento el país apostó por un sistema de salud necesario y digno, demarcando un antes y un después, tanto para el sector salud como para los costarricenses. Se habla de Costa Rica y cómo el sector es importante, además de que es apoyado.

Por consiguiente, el sector turismo es un pionero crucial en incentivos, ingresos y desarrollo económico para el país. Es tanto la importancia del turismo para el país que en el proyecto de ley para la promoción y fomento de servicios de turismo de salud realizado por la diputada Carmen Chan, señala que en los últimos 20 años Costa Rica ha potenciado el desarrollo del sector turismo por lo que las leyes han venido de la mano para motivar, fomentar y planificar el involucramiento turístico del país. Por consiguiente, de acuerdo con Chan (2018) se destaca que:

Costa Rica, cuenta con vasta experiencia en torno al tema y ha asumido un importante protagonismo en los últimos años, debido al interés principalmente de turistas que provienen de Norteamérica y que acuden en búsqueda de especialidades médicas en áreas como: la odontología, cirugía plástica, anti-edad, hormonales, colocación de prótesis, medicina reproductiva, entre otros. Por lo tanto, el turismo médico se perfila al encontrar turistas que ingresan al país en la búsqueda de una solución a sus expectativas o necesidades de carácter físico o espiritual, con el propósito de encontrar el equilibrio físico y psíquico, que no pueden obtener en su país de origen. Por ello, nuestro país ha desarrollado equipamiento, servicios y personal especializado, que de la mano con el ambiente pacífico y natural provoca en el turista de salud el paquete idóneo que tanto anhelan facilitándoles el hecho de dedicar tiempo al esparcimiento, a cuidarse y a relajarse, todo al mismo tiempo (p. 2).

A partir de lo anterior, se puede remarcar que Costa Rica se ha caracterizado por poseer una oferta turista llamativa para las otras naciones del mundo, lo que hace que el país se impulsara en temas de turismo médico. Además, se destacan las ventajas que tiene el territorio nacional en aspectos como las bellezas y atractivos naturales, las especializadas de servicios médicos de alta calidad, variedad de opciones y precios asequibles, atención y trato de los extranjeros y pacientes sobresalientes, etc., y que también posibilitan la interacción entre diversos tipos de turismo.

Por lo que, se puede percibir que Costa Rica ha venido creciendo en cuanto a la formación de entidades o plataformas de servicios las cuales tienen el objetivo de que los profesionales obtengan rentabilidad para lograr un nivel competitivo en la oferta de estos servicios enfocados en la salud. También se busca promocionar la seguridad para los turistas con el fin de aumentar el talento humano en relación con estos temas y a su vez beneficiar la comunidad y el desarrollo nacional (Chan, 2018, p. 3).

Por lo tanto, los sectores de salud y turismo como se menciona en los párrafos previos han venido desarrollándose y evolucionando hasta tener una especialización dadas las características del país. Además, la demanda constante por parte de viajeros o turistas que ingresan al país ocasiona que se deba aumentar la oferta de servicios y el número de profesionales en esta disciplina de atención al cliente. De esta forma, estos sectores unidos han generado una expansión hacia la nueva especialización llamada turismo médico.

En definitiva, con el paso de los años la mayoría de los sectores del país fueron en aumento progresivamente. El sector de turismo médico fue uno de los que mayor expansión obtuvo, ya que los factores como la cantidad de turistas, desarrollo de actividades y aumentos de bienes y servicios hacen que el país tenga que mejorar la gestión de este sector en particular. Así lo señala Colypro (2014):

El aumento de la población, asociada a los cambios en la medicina y al incremento del rendimiento en los sistemas agroalimentarios, aceleró la presión sobre el desarrollo de la actividad turística; por ello, la masa de viajeros por placer o necesidad hace que se amplíe la capacidad de alojamiento; haya mejor transporte y aumente la demanda de bienes y servicios (s. p.).

Cada vez son más los países y regiones que se suman al comercio del servicio de salud y estos aumentan con gran rapidez. Razones como altos costos en los diversos procedimientos médicos, listas de espera enormes y el envejecimiento de la población en los países desarrollados, sumado la posibilidad de poder viajar a destinos internacionales en donde la oferta de salud es de una alta calidad con costos más bajos y accesibles, son causantes de que cada vez sea mayor la cantidad de personas que busquen donde realizarse tratamientos médicos o estéticos en países en desarrollo. Con respecto a ciertos países de América Latina y el Caribe el turismo médico representa una forma de aumentar y diversificar sus exportaciones, atraer inversión y beneficiar el sector laboral con oportunidades de empleo en diferentes niveles de competencia (Notas de la Cepal, 2012).

Aunado a lo anterior, en virtud del aumento de la actividad del sector de turismo médico, Costa Rica crea una política de turismo que ayuda a las personas que necesitan atención médica y a los hoteles, en la región del valle central, debido a su importante atención de visitantes por año. Así lo señala Colypro (2014): «La política turística implantada por el Estado fue la de favorecer al valle central costarricense, figura de los pequeños y medianos hoteles, pues la publicidad del momento hace referencia a características y atractivos turísticos de las cuatro provincias centrales» (s. p.).

En Costa Rica, el turismo médico tuvo un inicio bastante bueno, caracterizado siempre por la calidad y capacitación de profesionales del país. Como se mencionó, la creación de políticas ha permitido que ciertos sectores del país se desarrollen, pero también se deben tener en cuenta los

actores que logran promover los servicios de atención médica del país. Además, como afirma Blue River CR (2018):

Inicialmente, el turismo médico de Costa Rica fue promovido por PROMED como un destino para proporcionar tratamientos principalmente en los campos de cirugía estética, odontología y procedimientos quirúrgicos electivos. Sin embargo, todos los médicos, cirujanos y dentistas han recibido capacitación de los más altos estándares internacionales (p. 1).

La cobertura tanto de las actividades, funciones y entidades claves del turismo médico en el país han mejorado, como se ha venido describiendo, junto con las diversas políticas que implementó el gobierno directo al sector turismo. Por lo tanto, en las décadas más recientes, el turismo médico en Costa Rica ha sido un sector en el que el país se ha potenciado.

En el Congreso Turismo Médico de Latinoamérica que se dio en el año 2010, las autoridades buscaron promocionar el país en este sector. El crecimiento del área provocó que empresas locales se animaran a invertir en certificaciones nacionales e internacionales. Para el año 2009, tres hospitales privados se certificaron mientras que otras entidades como hoteles, agencias de transporte y consultorios estaban en busca de obtener certificaciones. Estas últimas son de gran importancia para llegar a niveles de competitividad altos frente a mercados como Asia. Además, la acreditación internacional le permite al país tener buen renombre frente a países como Estados Unidos en donde los pacientes buscan medicina de calidad y certificada (EFE News Service, 2009).

Por consiguiente, es fácil pensar que Costa Rica con todas estas facilidades y características favorables dirigirá el sector de turismo médico como pieza clave de la economía. Sin embargo, generar productividad, empleos, desarrollo social y económico es la función principal de los clústeres. No se debe olvidar que en esta investigación también se involucra las agrupaciones de empresas llamadas clúster, las cuales representan la mejor opción para el distrito de Liberia en cuanto a reactivación económica.

Sin embargo, en Costa Rica aún no existe un clúster de turismo médico, hay presencia de clúster de otras índoles por el país, por ejemplo, el clúster gastronómico en Barrio Escalante en San José. Cabe destacar que estudios realizados a este tipo de grupo de actores han reflejado cómo



este mecanismo contribuye a aspectos de desarrollo económico y social. Chávez (2013) realizó un análisis en donde expone dicho tema:

La investigación empírica sobre la competitividad a nivel de las compañías y la teoría de economía regional han demostrado que las empresas de clase mundial tienden a concentrarse en pequeñas áreas geográficas, específicas para cada tipo de industria. Estas concentraciones de compañías interrelacionadas se han llegado a denominar clústeres (en inglés, racimos o aglomerados). Es decir, la base para esta tarea nacional de incrementar la productividad a nivel de las empresas sería la formación de clústeres. Para poner en marcha la estrategia, las agencias promotoras de la atracción de inversión extranjera directa (IED) hacia el país PROCOMER, COMEX y CINDE se enfocaron en la atracción de empresas relacionadas con clústeres previamente seleccionados como, por ejemplo; el turismo, la electrónica, las TIC y los implementos médicos (párr. 10).

Con base en lo anterior, se refleja la importancia que tiene un clúster para la productividad de empresas y atraer la inversión extranjera directa, aunado a que esto puede tener otros beneficios para el desarrollo local de la zona. Para el caso de Liberia un clúster de turismo médico puede implicar generación de empleos, fabricación de infraestructura, apertura de mercado, oportunidades de compañías en invertir, entre otros.

En una entrevista que se le realizó al director del Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (Cinpe) (F. Sáenz, comunicación personal, 2 de noviembre de 2020) mencionó que:

Un clúster de turismo médico puede encadenar otras series de servicios que pueden aprovechar mucha gente en Liberia, por ejemplo, se puede desarrollar la industria Airbnb dado que pagar hoteles suele ser caro, se incrementan los servicios de alimentación, lavado de ropa, cuidado de personas. Todos esos trabajos lo pueden aprovechar muchas personas que no tienen muchas calificaciones. Luego está toda la parte médica que dinamiza no solamente la parte de atención inmediata si no también toda la parte de cuidados post intervención, toda la parte de terapia física, de farmacia lo que demandaría servicios y que encadenan otras actividades en Guanacaste.

Al analizar lo anterior, es importante el desarrollo de dicho clúster para el bienestar del distrito de Liberia, especialmente por la caída de los precios y la difícil situación fiscal que Costa Rica ha venido enfrentando. Estas anomalías ocasionan afectaciones en todos los sectores de la economía. Umaña (2017) destaca lo siguiente:

El déficit fiscal es un problema estructural del Estado costarricense, con más de 30 años de antigüedad y no se limita a que al Gobierno le alcance o no el presupuesto, por el contrario: afecta la vida de todos los costarricenses. El tema del déficit fiscal se puede resumir en que al Gobierno no le alcanza para cumplir con las obligaciones que le establecen las leyes. Motivo por el que constantemente se debe seguir endeudando. Eso afecta a la ciudadanía principalmente de dos formas: Limita la capacidad estatal para el desarrollo de infraestructura y financiamiento de programas sociales y crea presión al alza sobre las tasas de intereses. lo que puede desacelerar la economía y aumentar el desempleo (párr. 1-5).

Aunado a lo anterior, también se cuenta con la crisis sanitaria provocada por la COVID-19, lo cual ha sido un gran obstáculo para el crecimiento económico, pero, sin duda, uno de los más afectados fue el turismo en general. Un informe realizado por Oxford Business Group (2020) destaca que el turismo médico mundial significó un estancamiento debido a que las instituciones detuvieron los servicios no primordiales y las personas se vieron obligadas a resguardarse en la casa sin posibilidad de viajar por las restricciones impuestas y las medidas de distanciamiento social. Pese a esto, a la hora del levantamiento de las limitaciones de viajes y la apertura comercial que se ha dado poco a poco en la mayoría de los países se estima que el turismo médico pueda tener resultados beneficiosos en cuanto a ingresos.

En cuanto a Costa Rica, aunque la mayoría de las empresas sufrieron por la pandemia, las compañías que más se vieron afectadas son las clínicas especializadas en la atención de pacientes que vienen del extranjero. Barquero (2020) menciona que la:

Cámara Costarricense de la Salud estimó una disminución de ingresos de \$40 millones en tan solo un mes. Desde el año 2013, en promedio, 11900 turistas que ingresaron al país por razones médicas y/o estéticas. Para el 2018 la cifra alcanzó casi 16 mil visitantes (párrs. 2-4).

Al revisar estos antecedentes, desde las vertientes teóricas hasta la situación contextual del tema, se plantea una justificación en donde se describe la relevancia y pertinencia de realizar un estudio enfocado en el turismo médico y su relación con el desarrollo. A la vez, se formula la pregunta problema que surge ante la incertidumbre de un sector severamente afectado por las diversas crisis y la economía nacional.

Justamente, las comparaciones ayudan por analizar el origen de los turistas y sus intereses en el momento de llegar al país, como una investigación que propone un destino con un enfoque Cross-cultural. Un estudio empírico mediante el método de recogida de datos y la selección previa de países para su comparación, donde se realizó un análisis clúster con el objetivo de seleccionar los destinos en estudio (Correa, 2018).

En sus hallazgos se muestra que de las personas que manifestaron haber realizado turismo médico (46), más de la mitad habían viajado dos veces o más en los últimos 5 años. Además, se concluyó que Estados Unidos es uno de los países más visitados y frecuentados para el turismo médico, igual que algunos países de Europa como España, Francia y Alemania. Asimismo, se determinó que en Latinoamérica los países más frecuentados para este tipo de turismo son Colombia, México y Cuba. (Correa, 2018)

Por ende, el turismo médico ha venido en aumento durante los últimos años, haciéndose cada vez más rentable y oportuno realizar un tratamiento o intervención médica en países que se especializan en este sector salud. Además, se puede apuntar el hecho de que el turismo médico también ha evolucionado en el ámbito internacional, ahora los turistas pueden llegar a cualquier parte del planeta con un servicio de calidad y especializado.

En la misma línea, se revisó un análisis que indica una propuesta de negocio para el sector de Guanacaste y San José para la empresa de Papagayo. El perfil de las personas entrevistadas se basa en turistas interesados en recibir turismo médico en Costa Rica, que no sean residentes del país y que sean hombres y mujeres mayores que los 18 años (Alvarado, 2009)

Los resultados del grupo de entrevistas reflejan que el 100 % de las personas contemplan la opción de recibir tratamientos médicos en Costa Rica y de estos turistas la mayoría provenía de Estados Unidos y Canadá. Además, un 60 % de las personas entrevistadas tiene edades entre 31 y 46 años, lo que evidencia que la mayoría de las personas de edad está dispuesta a recibir

tratamiento en el país, tendencialmente se dirige a la cirugía plástica. No obstante, a las personas entre 10 a 20 años y de más de 46 años les parece mejor la idea de viajar solo por disfrute (Alvarado, 2009, p. 45)

El plan de negocios para la empresa facilitadora de turismo médico en Costa Rica es un proyecto que utiliza un plan de negocios como metodología de trabajo, dividido en nueve etapas: la descripción de la compañía, descripción del servicio, descripción de mercado, plan estratégico, investigación de mercado, plan de *marketing*, plan de operaciones, plan organizacional y plan financiero (Martínez, 2013). El objetivo del proyecto es crear una empresa que asesore a personas extranjeras que desean realizarse tratamientos médicos fuera de su país natal. En los descubrimientos de este estudio se destaca la existencia de una necesidad de las personas ciudadanas estadounidenses de buscar fuera de su país y realizarse alguna clase de tratamiento. Además, se destaca a Costa Rica como un destino atractivo para hacer tratamientos médicos, por la calidad de las personas profesionales en Medicina del país, condiciones turísticas y la cercanía geográfica. Como último hallazgo, se señala que Costa Rica cuenta con vasta experiencia en la industria del turismo médico (Martínez, 2013).

Por consiguiente, en este caso Costa Rica tiene características y experiencia suficientes para destacar en el sector de turismo médico en comparación con los demás países del área e internacionalmente también. Además, la demanda de servicios de salud es evidente, especialmente de países vecinos, haciendo que el país pueda desarrollarse y destacar en el mercado de turismo médico.

Ahora bien, dentro de la evolución y desarrollo que se ha producido en el sector turístico, es necesario un abordaje externo a la situación de Costa Rica. Para esto, se pueden analizar diferentes investigaciones de otros casos de clúster de turismo médico aplicados en América Latina. Primero, se puede subrayar un estudio que alude al turismo médico de Barranquilla, el cual cuenta con una metodología cualitativa descriptiva. La muestra se toma de actores reconocidos y representantes del sector salud, hotelero, turístico, con el objetivo de ofrecer servicios de mediana y alta complejidad de salud (Gutiérrez, 2017).

Las resoluciones más relevantes reflejan que el sector salud de Barranquilla se caracteriza por presentar una alta oferta hospitalaria, los servicios más demandados por turistas son la medicina estética, cirugía plástica, oftalmología, cardiología y tratamientos de fertilidad. Además,

se destaca que la calidad de los hoteles en esta zona es excelente, 9.20 % son 5 estrellas y un 13.8 % son 4 estrellas (Gutiérrez, 2017).

Así pues, se hace fácil interpretar como la oferta de servicios y tratamientos de salud aumenta con la demanda de estos, aunado a la calidad de trato, infraestructura y atención profesional. Es decir, el contar con servicios de gran calidad proporciona una gran atracción de turistas internacionales con intenciones de realizar turismo médico, sin olvidar la importancia de tener variedad, extraordinaria calidad, instalaciones y medios de atención al cliente en el momento de llegar al país anfitrión.

En cuanto a este abordaje externo presentado, se puede identificar como ventaja que los estudios sobre el tema de turismo médico tienen una perspectiva diferente entre países o regiones, lo cual permite entender y complementar las ideas que se tienen del turismo médico según el país. No obstante, se encuentra como limitante el hecho de que no se profundiza en los encadenamientos productivos y condiciones necesarias para implementar un clúster, más bien se enfoca en la parte de turismo como atracción de divisas.

## **1.2. Justificación y planteamiento del problema**

A continuación, se detalla el propósito de este proyecto de investigación y el planteamiento del problema para organizar la idea. Asimismo, se aborda la zona y el periodo de estudio y los objetivos que se busca responder para solucionar el problema del presente estudio.

### **1.2.1 Delimitación espaciotemporal**

Cantón de Liberia en el periodo de 2010-2023.

### **1.2.2 Relevancia de la investigación**

En términos generales, el cantón de Liberia ha centrado su crecimiento económico a partir del modelo de servicios y actividades de turismo. Por lo tanto, esta región atrajo la atención del sector salud como un complemento ideal. Fue tal la visión de un mejor futuro sobre el potencial de la región guanacasteca, que se planteó la idea de un clúster de turismo médico con el que pueden beneficiarse gracias a los encadenamientos productivos entre los actores, las conexiones internacionales del Aeropuerto Daniel Oduber, los costos médicos más bajos en comparación con el extranjero y las características de la zona.

Por consiguiente, la relevancia de la investigación radica en descentralizar el desarrollo territorial que se ubica principalmente en la Gran Área Metropolitana (GAM). Se busca impulsar al distrito de Liberia como un destino idóneo para que el turismo médico, donde extranjeros y nacionales puedan considerar recibir un tratamiento o cirugía, a la vez que disponen del beneficio de las bellezas naturales y culturales.

Aunado a lo anterior, el objetivo de la estrategia es potenciar ciertas regiones fuera de la GAM, promoviendo e invirtiendo en sectores estratégicos que sean más productivos, viables y se puedan relacionar actores para desarrollar actividad. Además, se busca que se cuente con características necesarias para generar un clúster de turismo médico y que se puedan producir encadenamientos productivos como Liberia. Por lo tanto, el presente trabajo surge por qué la centralización del desarrollo territorial en la GAM excluye ciertas regiones que cuentan con el potencial y las condiciones idóneas, capaces de generar encadenamientos productivos que lleven al desarrollo de dichas regiones.

Asimismo, la concentración del desarrollo exclusiva en la zona de la GAM produce mayores brechas sociales y diferencias de desarrollo territorial. Además, hace que el país no pueda destacar o desarrollarse en otros sectores en los que quizá pueda llegar especializarse, como el sector de turismo y salud.

La demanda del sector de turismo médico ha venido en aumento en Costa Rica y la región de Liberia cuenta con las condiciones óptimas para propiciar el desarrollo de este tipo de actividades y servicios. Es por eso por lo que expertos como R. Arias (comunicación personal, 29 de octubre de 2020) afirman que:

El sector de turismo médico está ganando mucho terreno durante el transcurso de los últimos años, especialmente la región Chorotega que cuenta con una infraestructura tanto física como social muy buena, además, el entorno facilita el que haya atractivos adicionales.

Por otra parte, como valor agregado, en términos teóricos esta investigación aporta a la teoría de clústeres, específicamente en el ámbito del turismo médico. Analizar cómo se pueden desarrollar encadenamientos al establecer un clúster de este tipo en un contexto específico como el cantón de Liberia permite identificar factores clave y características particulares que pueden

enriquecer cómo se comprende la formación y evolución de los clústeres. Además, se da la exploración del turismo médico en una región específica que permite entender de qué forma los factores geográficos, culturales, económicos y sociales de esa zona influyen en la creación de encadenamientos y cómo estos impactan en el desarrollo local.

Finalmente, en términos metodológicos, la investigación emplea un enfoque cualitativo que recolecta entrevistas con actores clave y encuestas a diversos sectores de la economía que contribuyen a comprender tanto la percepción de los actores involucrados, así como la existencia y la incidencia de los encadenamientos en el desarrollo territorial. El uso de esta metodología suma relevancia para la investigación debido a que existen limitaciones de datos y recursos que impiden realizar un estudio cuantitativo, lo cual se explica en los próximos capítulos.

### **1.2.3 Pertinencia de la investigación**

Cabe destacar que Costa Rica tiene como uno de sus proyectos la Estrategia Económica Territorial 2020-2050, cuyo principal objetivo es el de una economía inclusiva. El Mideplan (2021) explica dicho objetivo así:

Este objetivo está directamente relacionado con los múltiples retos estructurales por superar nacionalmente, tales como la hiperconcentración del desarrollo y de la innovación, el incipiente desarrollo costero, además de un modelo de crecimiento asociado al incremento de las emisiones, entre otros. Las implicaciones de estos retos son diversas, incluyendo el ineficiente aprovechamiento de los recursos y la acumulación de brechas multisectoriales fuera de la Gran Área Metropolitana (párr. 1).

Con base en lo anterior, Costa Rica presenta retos de crecimiento o progreso en las diferentes regiones del país, la GAM es el sector con mayores beneficios en comparación con las regiones fuera de esta área geográfica. Por consiguiente, la pertinencia de este trabajo radica en la promoción del desarrollo territorial del distrito de Liberia y la generación de encadenamientos productivos, gracias a la implementación de un clúster de turismo médico.

Evidentemente, este modo de desarrollo económico sectorial llamado clúster supone una serie de provechos englobados dentro del propio desarrollo territorial, gracias a que es una herramienta de desarrollo regional y empresarial, capaz de generar encantamientos entre los actores. Primero, cabe destacar la mejora en la competitividad por parte de las empresas que

conforman el clúster, debido a las vinculaciones entre actores dentro de la cadena de valor. Además, se puede resaltar el fomento de la innovación producto de ese vínculo entre compañías en el momento de compartir información y conocimientos.

Aunado a lo anterior, la mejora en la posición competitiva de esta región favorece la internacionalización de las empresas hacia nuevos mercados, con la posibilidad de adquirir nuevos conocimientos o información sobre los servicios ofrecidos. Además, el desarrollo del sector facilita la participación conjunta de las compañías para cumplir con un mismo objetivo, logrando la creación de nuevos servicios o negocios, al mismo tiempo que se aprovechan los recursos de la cadena.

La solvencia de necesidades de la región es otro factor para entender la promoción de desarrollo territorial del distrito de Liberia, debido a la importancia del para qué de la investigación. De esta forma, en cuanto a las carencias en el momento de generar empleos, el clúster es una opción excelente para producir mayores oportunidades laborales, también la necesidad de mejoras y construcción de nueva infraestructura para mejorar los estándares de calidad y de servicios ofrecidos en la región liberiana.

En esta línea, la creación de un clúster de turismo médico es un proyecto que puede contribuir al desarrollo territorial y la generación de encadenamientos, por consiguiente, el crecimiento y la economía liberiana. Por lo tanto, como se mencionó, un clúster de turismo médico que promueva el desarrollo territorial del distrito de Liberia resulta pertinente en la presente investigación. Por esto, se plantea proponer un plan de acción que contribuya a retomar esa idea y volverla realidad.

#### **1.2.4 Relación con el desarrollo**

La presente investigación sienta sus bases en establecer un clúster, lo cual viene relacionado implícitamente con el desarrollo territorial y de encadenamientos productivos. Para entender mejor esta parte, se describe la definición de clúster de acuerdo con Porter (1999): «Los clústeres son concentraciones geográficas de compañías e instituciones, conectadas entre sí, en un lugar particular. Incluyen proveedores de insumos especializados y de infraestructura especializada. Algunos involucran entidades gubernamentales, instituciones educativas y asociaciones» (p. 51).



Ahora bien, un clúster de turismo médico, con base en la definición anterior, toma en consideración muchas partes, como las instituciones que otorgan servicios médicos, las empresas que tiene contacto directo con los turistas y las conexiones entre ellas. Además, se deben tomar en consideración los proveedores o socios comerciales que apoyen el sector salud y turístico, la infraestructura adecuada, la calidad para brindar servicios eficientes, la productividad del sector liberiano, formación de negocios nuevos, etc. Justamente, lo anterior hace referencia a los vínculos, relaciones y asociaciones que se dan al formar encadenamientos productivos entre los actores que forman parte de un clúster de turismo médico.

Asimismo, los clústeres brindan una serie de beneficios que pueden encadenar al desarrollo del sector y de la región en donde se lleven a cabo. Algunos de los beneficios producto de los clústeres de turismo médico de acuerdo con Arias (2020) son:

- Planes de inversión y esquemas de financiamiento e incentivos del gobierno nacional, local y organizaciones de desarrollo regional.
- Atracción y fomento de la inversión privada, nacional y extranjera.
- Centros de valor agregado y bolsas de empleo turístico, para los residentes locales.
- Centros de capacitación, investigación desarrollo e innovación.
- Aceleradoras de emprendimiento y consolidación de pymes locales, en alianza público-privada, con las universidades y los gobiernos locales.
- Diseño y gestión de políticas públicas nacionales, regionales y locales, en función de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Estos beneficios son producto del sector de turismo médico que depende de lo que pueda ser un clúster en la región de Guanacaste. R. Arias (comunicación personal, 29 de octubre de 2020) menciona que: «Un clúster de turismo médico tiene un componente de captación de turistas internacional muy importante, entonces es captación de divisas en la cadena global de valor, del clúster de turismo médico». Por consiguiente, es relevante ver la importancia de la demanda de este sector, sumando las demandas internacionales y nacionales. Además, de la infraestructura, materias primas, insumos y recurso humano. Por último, a este posible clúster se le agrega otras instituciones que califican los recursos humanos, que generan investigación y desarrollo de la industria química, clínica y médica, presentando un margen muy alto para abarcar un desarrollo

amplio con distintas actividades económicas gracias a los encadenamientos productivos que se generan.

Con base lo anterior, el turismo médico produce una gran cantidad de divisas al país, producto de la enorme cantidad de extranjeros que llegan al país en búsqueda de un tratamiento médico destacado. Sin embargo, esta demanda debe ser correspondida con una alta calidad de servicios, infraestructura de primer mundo, experiencia y profesionales calificados, recursos financieros, etc.

Por consiguiente, Costa Rica cuenta con algunos de estos factores que se necesitan para que el turismo médico se desarrolle de la manera más eficiente y sostenible. Justamente, este último componente desenvuelve la necesidad de no olvidar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), los cuales hacen referencia a una serie de objetivos que el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) puso en práctica con sus países miembros. Así es como el are (2023) los describe:

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), también conocidos como Objetivos Globales, fueron adoptados por las Naciones Unidas en 2015 como un llamamiento universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que para el 2030 todas las personas disfruten de paz y prosperidad (s. p.).

Según esta idea, es necesario indicar que estos objetivos distinguen los problemas, como los mencionados, de una región o país cualquiera para que sus gobiernos trabajen y se enfoquen en erradicar esas debilidades para el buen desarrollo de la región. Además, los ODS reflejan que el accionar correctivo en un lugar que presente una falencia repercutirá en los resultados en otros lugares o regiones (PNUD, 2023).

Por lo tanto, los ODS buscan la enmienda de sectores o regiones afectadas por algún problema de desarrollo, incluido las personas y su entorno. Así, es como esta cadena de resultados de los ODS funciona, precisamente esta última parte va en la misma dirección del clúster de turismo médico en Liberia, dado sus características mencionadas, las relaciones y encadenamientos de actores y su relación con otros sectores. Algunos de los ODS que se vinculan con el presente tema son el objetivo n.º 3, *Salud y bienestar*, debido a su propuesta de generar una mayor cobertura de servicios de salud a las personas. Además, el ODS n.º 8, *Trabajo decente y crecimiento económico*, el cual estipula el cumplimiento de los derechos laborales a lo largo de la

cadena de valor, esto mediante el uso de políticas, normas y códigos de conducta. Por último, el objetivo n.º 9, *Industria, innovación e infraestructura*, apuesta por el crecimiento y el desarrollo económico a través de los mecanismos mencionados en este objetivo (PNUD, 2023).

Por consiguiente, un clúster de turismo médico busca el desarrollo de empresas pequeñas, medianas y grandes, pero sin olvidar un proceso de construcción que relacione al sector social con el entorno donde se encuentra. Aunado al deseo de que las personas sean capaces de adaptarse al medio y no al revés, es decir, la relación de la población con el ambiente, lo que incluye a los recursos naturales, medios de vida necesarios, salud, bienestar, cultura, etc.

Aunado a lo anterior, es primordial entender que los beneficios de un clúster de turismo médico pueden generar un desarrollo territorial y encadenamientos productivos en la zona donde se establezca. En este contexto, el desarrollo territorial del distrito de Liberia busca aumentar las oportunidades que las personas puedan tener una vida digna. Así lo afirma Albuquerque (s. f.): «Proceso que intenta lograr una mejora del ingreso y de las condiciones y calidad de vida de la gente que vive en un determinado ámbito territorial» (p. 1).

En conclusión, se busca promover el desarrollo de los sectores económicos, los habitantes de la región y el ambiente, logrando cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, diferenciando este distrito de Guanacaste con ventajas competitivas; abriendo la economía y promoviendo el desarrollo de la región gracias a la implementación de un clúster de turismo médico y sus encadenamientos productivos.

### **1.2.5 Pregunta problema de investigación y subpreguntas de investigación**

¿Cómo se generan los encadenamientos productivos y sus efectos al implementar un clúster de turismo médico en el cantón de Liberia para promover el desarrollo territorial del cantón?

### **1.2.6 Subpreguntas de investigación**

- ✓ ¿Cuáles características imprescindibles requiere un clúster de turismo médico para funcionar dentro de una región como Liberia?
- ✓ ¿Cuál actor o actores son los que pueden participar dentro de un clúster de turismo médico para que este pueda desenvolverse de manera correcta?

- ✓ ¿Qué tipo de encadenamientos se generan con la posible apertura de un clúster de turismo médico en el distrito de Liberia?

### **1.3 Objetivos de la investigación**

#### **1.3.1.1 Objetivo general**

- ✓ Analizar los efectos de la implementación de un clúster de turismo médico sobre los encadenamientos productivos, para el fortalecimiento del desarrollo territorial del cantón de Liberia en el período 2010-2022.

#### **1.3.1.2 Objetivos específicos**

- ✓ Identificar las características necesarias que posee un clúster para su desarrollo.
- ✓ Determinar el papel de los actores públicos, privados y locales, además de su vinculación, frente a la influencia que tienen para el desarrollo de un clúster de turismo médico en el cantón de Liberia.
- ✓ Describir la posible cadena de valor ante un potencial clúster de turismo médico y sus encadenamientos hacia adelante y hacia atrás en el período 2010-2022.
- ✓ Proponer un plan de acción que contribuya al desarrollo de encadenamientos vinculados con el turismo médico en el cantón de Liberia.

## **Capítulo 2: Marco teórico**

El punto central de este proyecto de investigación se basa en los encadenamientos productivos y la cadena de valor que puede producir un clúster de turismo médico dentro de un territorio determinado, con base en esto, el pilar teórico que sustenta el análisis es la teoría del clúster. Sin embargo, antes de exponer estas teorías es importante conocer sobre lo que implica el significado un clúster y su relación con las teorías expuestas en este capítulo.

### **2.1 Teoría del clúster**

#### **2.1.1 Clúster: un concepto diverso**

El término de clúster presenta varias definiciones, no obstante, una definición concreta en la que la mayoría de los autores concuerdan es: «Cualquier aglomeración espacial de una determinada actividad económica» (Altenburg, 2001, p. 7). Al definirse como aglomeración espacial, se hace referencia a un conjunto de empresas localizadas en un mismo espacio territorial, que se especializan en una misma actividad o actividades complementarias.

Otra definición de lo que es un clúster y que otorga un complemento a la descripción que se mencionó la brinda el director ejecutivo de CCS Manzi (comunicación personal, 15 de abril de 2021), el cual describe que se entiende por clúster:

Cierta concentración geográfica de empresas que se dedican a la manufactura de equipo médico y que presentan un entorno tanto regulatorio como de entidades educativas; trabajando en la dotación de perfiles profesionales para ese grupo de empresas, necesarios para proveer a la industria de capital humano necesario.

Con base en la definición anterior, los clústeres se pueden entender cómo grupos de empresas especializadas en un servicio, pero se deben tomar en cuenta los factores humanos, de cooperación, soporte y desarrollo que forman parte del clúster. Entonces, una definición que involucre todos los factores es:

Los clústeres son una manifestación natural del rol de conocimientos especializados, habilidades, infraestructura e industrias de apoyo para mejorar la productividad. Por lo

tanto, no están definidos por un canal específico que creó interdependencias entre actividades en un lugar determinado (Porter, 2009, p. 3).

Aunado a lo anterior, la idea general del clúster también busca realizar un vínculo y mantener una relación social donde se pueda generar un intercambio de recursos, información, bienes materiales o humanos. Lo anterior con el único objetivo de crear eficiencia en los servicios que se brindan, mayor productividad, nuevos conocimientos, desarrollo tecnológico y ventajas competitivas para diferenciar al sector del resto (Angulo *et al.*, 2020, p. 42).

Es importante resaltar que al señalar las ventajas competitivas que genera un clúster se debe entender como el valor que es capaz de producir una empresa o industria, en términos de cuánto es lo que se está dispuesto a pagar por parte de los compradores. Además, este valor puede subir con base en la posibilidad de brindar bajos precios u ofrecer beneficios únicos o diferenciados que hagan a la industria sobresalir en contraposición de los otros mercados (Porter, 2008).

El origen de este tipo de ventaja se produce a la misma vinculación entre los actores del clúster, ya que en estos radica la manera de trabajar y encadenar sus actividades productivas. Es normal que el número de convergencias entre actores permita que se desarrollen actividades productivas más enriquecedoras para los clientes y el bienestar del sector, especialmente porque las métricas de trabajo se definen entre las empresas en el momento de relacionarse entre ellas. Además, la vinculación de actores ayuda también a las mismas compañías con una mayor competitividad, disminución de costos de producción, mayor facilidad para conseguir proveedores, apertura a nuevos mercados y nuevas técnicas de innovación de las empresas, etc.

Por consiguiente, el valor que puede producir el clúster se relaciona con lo que pueden lograr los miembros de dicho grupo trabajando como una misma industria como cadena. Es decir, las empresas deben apoyarse, complementarse, profundizar en sus cadenas de valor, generar ventajas competitivas, etc. No obstante, no solo con el simple hecho de formar parte de un clúster se generan beneficios como los mencionados. Así lo argumentan Angulo *et al.* (2020):

Es un conjunto de empresas, organizaciones, personas e instituciones gubernamentales y privadas, localizadas en un área geográfica común, que desarrollan actividades económicas comprendidas y relacionadas en una cadena de suministro para prestar un servicio de

calidad; sus actividades se desempeñan llevando a cabo acciones conjuntas, siempre en áreas de la eficiencia colectiva, aumento de la productividad, ampliación de mercado, desarrollo tecnológico, especialización de servicios, generación de nuevos conocimientos y prácticas (p. 43).

Justamente, como se describe en el párrafo anterior, la vinculación entre actores dentro de una cadena de valor se debe percibir como una cadena de abastecimiento para las empresas, donde se tiene acceso a ciertos recursos que para una sola empresa son difíciles de conseguir. En cambio, en conjunto como cadena se puede aprovechar y generar mayor beneficio y diferenciación de otros sectores. Es decir, se pueden obtener ventajas competitivas para crecer en el futuro en la industria en la que se esté trabajando.

Entonces, desde que se ofrece un servicio, se realiza un intercambio de recursos, se produce colectivamente ese servicio y se entrega el producto final, las empresas que conforman el clúster generan una inmensa cadena de valor que involucra competitividad sana entre compañías, complementándose entre ellas, obteniendo beneficios, incrementando su capital humano, etc. En consecuencia, las aglomeraciones buscan ayuda en diversas instituciones para que formen parte de estas: «Muchos grupos incluyen instituciones gubernamentales y de otro tipo, como universidades, agencias de establecimiento de normas, grupos de expertos, proveedores de capacitación vocacional y asociaciones comerciales que brindan capacitación especializada, educación, información, investigación y apoyo técnico» (Porter, 1998, p. 78).

Para efectos de esta investigación y el desarrollo de los objetivos se trabaja principalmente con el concepto que presentan Angulo *et al.* (2020), en el cual no solo se explica que un clúster es un conjunto de entidades localizadas en un área en específico, sino también la vinculación entre los diferentes actores en una cadena de suministro para desempeñar distintos servicios. Aunado a esto, este proyecto se centra en la cadena de valor, el papel de los actores públicos, privados y locales y los efectos sobre los encadenamientos productivos que se producen al crearse un clúster. Por lo tanto, se utiliza esta definición debido a que abarca los puntos mencionados.

## 2.2 Cadena de valor: un catalizador para el desarrollo

Para captar el propósito de un clúster, se puede entender a la cadena de valor como el pilar principal de esta estructura. Así como lo explica Porter (1985):

La cadena de valor proporciona una herramienta para comprender las fuentes de la ventaja de costos. La posición de costo de una empresa es su costo colectivo o la realización de todas las actividades requeridas en relación con los competidores, y la ventaja de costo puede ocurrir en cualquier actividad (p. 43).

La cadena de valor brinda la posibilidad de conocer las ventajas competitivas con base en los competidores, ya que los costos de una empresa demarcan las actividades y precios de la industria, llegando a favorecer a la compañía que cuenta con los precios de venta al comprador más bajos. Además, la diferenciación entre los oponentes de mercado marca la diferencia, así lo confirma Porter (1985): «Una empresa crea valor para su comprador si reduce el costo de sus compradores o aumenta el rendimiento de los compradores de formas que el comprador no puede igualar comprando a la competencia» (p. 43).

Por consiguiente, según Porter (1985) una cadena de valor es: «Una forma sistémica de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesario para analizar las fuentes de la ventaja competitiva» (p. 52). Esto refleja un método de análisis integral de todas las actividades de la compañía.

En este sentido, se comprende que la cadena de valor no solo examina cada función de la empresa, sino que analiza la interrelación entre las acciones que se efectúan, para determinar el origen de las ventajas competitivas. Consecuentemente, después de conocer los procesos que generan valor, también se pueden extraer conocimientos e información sobre la compañía y sus acciones. En resumidas cuentas: «La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales» (Porter, 1985, p. 52).

Por lo tanto, la separación de actividades clave de la empresa otorga el beneficio de conocer cuáles de estas permiten producir un valor diferenciador de los competidores del sector en el mercado en que se encuentra dicha compañía. De este modo, la cadena de valor se debe entender



cómo un conjunto de actividades y no como una sola, es así como la Organización de las Naciones Unidas (2004) lo define:

Son una serie de procesos estratégicos que agregan valor al producto en función del consumidor final: diseño, transformación, ventas y servicio al cliente, o una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor; es decir, en cada empresa integrante de una cadena productiva se encuentran intrínsecas las cadenas de valor (p. 26).

Tal como se menciona en la cita anterior, las cadenas de valor se originan y propician dentro de las cadenas productivas de cada una de las empresas que conforman dicho encadenamiento productivo. Ahora bien, en cuanto a este último concepto, según Castro (2000): «La cadena productiva es el conjunto de componentes interactivos, incluyendo los sistemas de producción, proveedores de insumos y servicios, industriales agentes de procesamiento y transformación, agentes de distribución y comercialización, además de consumidores finales» (p. 4). Lo anterior evidencia que existen diversos elementos necesarios (desde la producción hasta los mismos compradores del bien o servicio elaborado) que se interrelacionan.

En función de lo que se planteó, los encadenamientos productivos son más que solo un grupo de procesos o etapas que concluyen en un bien o servicio final, la clave está en la relación y acoplamiento de los actores involucrados. De este modo, Castro y Lima (s. f.) se refieren a la cadena productiva como un método para conocer el estado de un sistema:

El concepto de cadena productiva se desarrolló como un instrumento de visión sistémica. Parte de la premisa de que la producción de bienes puede representarse como un sistema, donde los diversos actores están interconectados por flujos de materiales, capital e información, con el objetivo de abastecer un mercado para el consumidor final con los productos del sistema (p. 1).

Por todo lo expresado en párrafos anteriores, se sugiere que la cadena productiva es un sistema donde diferentes actores o empresas aportan a la creación de un bien o servicio final, además de compartir conocimientos y brindar ayuda e información, para agilizar y proporcionar

los artículos a un mercado en específico. Aunado a lo anterior, cabe destacar la definición de actor en este apartado, así como lo expresa Robirosa (2004):

Un actor puede ser un individuo, un grupo, una organización o institución de cualquier tipo (una empresa, un organismo de gobierno, una organización de la comunidad, etc.). Lo que caracteriza o identifica a un actor es su posición particular en ese escenario, su papel o rol, lo que hace o podría hacer y sus propósitos o intereses respecto de ese escenario o lo que procesa en él (p. 1).

Continuando con la cadena productiva, cabe mencionar los diferentes insumos que se utilizan para la elaboración de un bien. Hopkins *et al.* (1977) mencionan que: «Las transformaciones previas, las materias primas, los mecanismos de transporte, el insumo de mano de obra en cada uno de los procesos materiales, los insumos de alimentos en el trabajo» (p. 128). Estos pueden ser suministrados por distintas empresas dedicadas solamente a una etapa del sistema de producción. Es decir, no necesariamente son las mismas compañías las que se encargan de realizar cada fase de fabricación, tienen la posibilidad de ser múltiples empresas o actores, que juntos llegan a lo que previamente se denominó cadenas o encadenamientos productivos.

En efecto, se llega a indicar que, dentro de los encadenamientos productivos, la cadena de valor toma mayor competitividad cuando las empresas cooperan entre ellas:

Una cadena de valor es más competitiva cuando sus diferentes actores han desarrollado relaciones eficientes y equitativas entre ellos. Esto significa que las diferentes entidades se han organizado, coordinan y comparten información; tienen intereses diferentes, pero comparten una visión común del desarrollo de la cadena (trabajan hacia un norte común); producen en función de una demanda de mercado; se diferencian por elaborar productos de calidad e innovadores; aprovechan oportunidades de mercado y; son eficientes en costes (Codespa, 2011, p. 17).

De este modo, la cooperación y buena relación entre los actores de la cadena productiva genera ventajas para estos, lo que proporciona un funcionamiento óptimo del proceso productivo y así fortalecer la cadena de valor y la competitividad del sector en el que se concentran. Por lo tanto, como resultado de la relación y la cadena de suministro que se produce entre de todas las

partes o actores involucrados, pueden ocasionarse los encadenamientos hacia adelante o encadenamientos hacia atrás.

Producto de lo anterior, resultará una u otra forma de encadenamiento según el nivel de donde se encuentra un actor respecto al otro, dentro de la cadena de producción. Es por esto por lo que es conveniente entender la diferencia entre ambos tipos de posibles encadenamientos que se pueden propiciar. Schuschny (2005) destaca que los encadenamientos hacia adelante y atrás se tienen la posibilidad de definirse como:

Es posible distinguir entre dos tipos de encadenamientos: hacia atrás (backward linkages), que miden la capacidad de una actividad de provocar o arrastrar al desarrollo de otras, dado que utiliza insumos procedentes de éstas, y hacia delante (forward linkages), que se producen cuando una actividad ofrece determinado producto, que resulta ser el insumo de otro sector, que a su vez opera como estímulo para un tercer sector, que es un insumo del primer sector en consideración (p. 36).

Cabe destacar que el sector de turismo médico se puede relativizar en la zona mediante la apertura de mercados nuevos y la atracción de inversión de la zona liberiana. Además, los encadenamientos hacia adelante y atrás que se puedan generar de este sector, no solo benefician a este último, sino también a la población, a la apertura de mercados y la atracción de inversión a la zona.

Concerniente a lo anterior, los encadenamientos hacia atrás se generan cuando un sector o empresa demanda insumos intermedios para su desarrollo o ejecución de actividades, evidentemente, se está incitando al sector proveedor a la fabricación y venta de estos recursos, es decir, empresas de manufactura. En el caso de encadenamientos hacia adelante, se lleva a cabo cuando un sector oferta productos o suministros para impulsar un sector diferente, en este caso, sectores como alimentos, manufactura, construcción, comercio, transporte o comunicaciones pueden verse beneficiados. Por lo tanto, los encadenamientos hacia atrás se conocen como encadenamientos anteriores o demanda derivada (insumo-abastecimiento), mientras que los de encadenamientos hacia adelante como encadenamientos posteriores (producto-utilización) (Mora, 2009).

Pese a que estos dos tipos de encadenamientos presentan sus diferencias son parte de una relación de empresas dentro de una cadena de eslabones que propicia la ayuda y la asociación entre los actores. En el caso de los encadenamientos productivos, Hirschman (1958) destaca que la vinculación hacia adelante y atrás se puede definir como:

Los efectos de provisión de insumos, demanda derivada o vinculación hacia atrás, es decir, toda actividad económica no primaria, inducirá intentos de suministrar a través de la producción nacional los insumos necesarios en esa actividad. Los efectos de utilización del producto o de vinculación progresiva, es decir, toda actividad que por su naturaleza no atiende exclusivamente a las demandas finales, se inducen intentos de utilizar sus productos como insumos en algunas actividades nuevas (p. 100).

En referencia al párrafo anterior, se destaca que los encadenamientos forman parte fundamental de una misma cadena, según donde se encuentra un sector o empresa en este sistema puede tener una vinculación o encadenamientos hacia atrás o adelante. Sin embargo, los encadenamientos hacia atrás generan un apoyo a los sectores anteriores en la cadena dentro de un mismo sector y los encadenamientos hacia adelante buscan avanzar más allá del mismo sector y utilizar los insumos en la producción de sectores diferentes.

Además de la definición anterior, el Banco Central de Costa Rica (2016) alude que según el tipo de encadenamiento se produce un estímulo por parte de un actor hacia otro dentro de un mismo sector o a un sector distinto:

En el análisis de encadenamientos se pueden describir dos tipos: hacia atrás y hacia adelante. Los primeros miden la capacidad de un sector para impulsar directamente a otros relacionados con él por la demanda de bienes de consumo intermedio, luego de que un choque exógeno estimula la actividad de tales sectores. Los segundos miden la capacidad de un sector para estimular a otros, por su capacidad de oferta u otra forma de servir como insumo dentro de otros sectores. Ambos evalúan la magnitud de las transacciones entre industrias (p. 15).

Como se ha afirmado antes, los encadenamientos que fomentan la promoción de un actor a otro, por medio de la demanda de bienes del actor que más abajo esté, dentro de la cadena de producción de un mismo sector, se refieren a los encadenamientos hacia atrás. En el caso de que

se busque fomentar otros sectores diferentes, a través de la oferta de insumos que pueda tener un proceso de producción, se están describiendo los encadenamientos hacia adelante.

### **2.3 Clúster y sus determinantes para el éxito**

Una vez detallada la estructura del clúster y lo que implica una cadena de valor y cómo funcionan las relaciones existentes en la producción e interacción entre los actores presentes en el clúster, es fundamental indagar en los factores que son necesarios para que todo el proceso de valor, producción e interacción se logre de manera exitosa y así el clúster se consolide y llegue a alcanzar éxito en la industria en la que se encuentre. Entre estos factores uno de los más cruciales para evitar algún fracaso es la competitividad y la cooperación, que en conjunto pueden lograr grandes resultados, como menciona Porter (1999), la competencia y la cooperación tienen la posibilidad de coexistir debido a que ambas se generan en planos distintos y entre diferentes actores. Los rivales suelen competir. Lo anterior tiene el fin de ganar ventaja y nuevos clientes produciendo una ardua competencia, al mismo tiempo, debe existir la cooperación, en parte vertical, en la cual las empresas e industrias que se relacionan son partícipes.

En esta misma línea Porter (1999) menciona que la competencia se relaciona con la productividad y no con el acceso de insumos o de las empresas e instituciones por sí solas. Esta productividad yace en la forma en la cual compiten las compañías y no en el espacio geográfico en que se sitúen. De acuerdo con Porter (1998), los clústeres influyen la manera de competir de tres formas:

Aumentando la productividad de las empresas radicadas en la zona; imponiendo el rumbo y el ritmo de la innovación, basamento del futuro crecimiento de la productividad; y estimulando la formación de nuevas empresas, lo cual expande y fortalece al clúster. Un clúster permite que cada miembro se beneficie como si tuviera gran escala, o como si se hubiera unido a otros de manera formal, sin tener, por ello, que sacrificar su flexibilidad (p. 34).

En cuanto a productividad, al participar en un determinado clúster los actores involucrados pueden funcionar de un modo más productivo adquiriendo insumos, mayor acceso a tecnología, información, buena interacción entre las compañías involucradas y tener mayor amplitud hacia mejoras.

La innovación también es esencial para la competencia, lo que genera valor a quienes la apliquen. Los clústeres pueden proliferar innovación por medio de insumos, tecnología, *marketing*, entre otros aspectos y seguir continuamente en este proceso. A la vez, la interacción entre entidades que conforman el clúster impulsa a que estas se anticipen a los cambios en tecnología, la disponibilidad de suministros y equipo y a oportunidades de nuevos servicios (Porter, 1999).

Además de esos factores, Porter (1999) también señala como factor determinante la presencia de instituciones, ya sean públicas o privadas, las cuales brindan apoyo a las conglomeraciones que se involucren en el clúster. Ejemplo de este apoyo puede manifestarse por medio de formación profesional, institutos de investigación, asociaciones empresariales, universidades, agencias que se encargan de fijar normas e incluso organismos gubernamentales que proveen información, investigación y apoyo técnico con el objetivo de que exista una cadena de valor mayor y se creen ventajas competitivas en la industria.

Al pensar en el yacimiento de un clúster son muchos los factores que se deben considerar tanto en su etapa de inicio como en el mantenimiento y prosperidad de este. Sin embargo, uno de los principales puntos es su ubicación, determinar el lugar es fundamental para poder prever si es una zona geográfica apta para el producto o servicios que se comercializarán, si hay buena demanda y si puede generar encadenamientos, de manera que sea de provecho para todas las partes involucradas. Como mencionan Salas y Cortobarría (2014), el área geográfica se debe definir de forma estratégica debido a que permite establecer relaciones comerciales con el exterior. A la vez, las oportunidades de crecimiento del sector, la diversidad de climas y las condiciones del suelo para llevar a cabo distintas actividades pueden fomentar mayor productividad a lo largo de la cadena mediante formación de capital humano, innovación y tecnología.

Para que un clúster se pueda consolidar y crecer de manera eficiente existe una gran cantidad de factores, tanto internos como externos, no solo los expuestos anteriormente. Sin embargo, para propósitos de esta investigación los factores explicados son los que se analizan más adelante.

Una vez explicado lo que implica un clúster, la formación de cadena de valor y encadenamientos, tanto hacia adelante como hacia atrás, así como los factores de éxito para que

un clúster llegue a crecer y generar productividad en el sector en que este se encuentre, para esta investigación se elige un nicho de mercado, el cual es turismo médico. De esta manera, los objetivos están orientados a un clúster en el sector de turismo médico. A continuación, se define lo que implica este sector en particular para aplicar la teoría de clúster a esta área.

#### **2.4 Nicho de mercado: turismo médico**

La definición de turismo médico se puede encontrar de diversas maneras, no obstante, es fundamental para entender de manera clara el objetivo de este trabajo. Martínez (2016) menciona que:

La razón de ser turismo médico es la necesidad de salud, siendo los pacientes quienes requieren de los diversos productos y condiciones de salud privados que se comercializan, de manera que deben desplazarse hacia un destino ajeno a su lugar de residencia, y al movilizarse incurren en el turismo (p. 139).

Cómo se logra describir en el párrafo anterior, el turismo médico es más que solo personas viajando a otro país por procedimientos médicos, es también que un viaje logre ser efectivo y placentero: los costos de tratamientos médicos del país que se quiere visitar deben ser menores que los del país de procedencia, la posibilidad de atención al país que se viaja debe ser fehaciente, rápida y efectiva. Por último, los servicios, instalaciones y personal deben estar acreditados y contar con una calidad aprobada por los estándares de salud médica.

Como se afirma, el turismo médico cuenta con dos vertientes diferentes, pero que se complementan. Primero, el turismo de bienestar, aunque parece simple por no incluir algún tipo de cirugía o tratamiento médico, es especial para tratar o recuperar al cuerpo y la mente, especialmente después de una intervención médica. Por otro lado, el turismo de salud es una búsqueda de tratamientos médicos en países que presenten características favorables para la operación, recuperación y hospitalidad del país seleccionado. Así lo afirma Calero (2015):

El turismo de salud en cambio es el que extranjeros visitan el país en busca de alguna intervención médica. Este segmento del turismo médico tiene bastante competencia, pero el país trata de atraer clientes con bajos costos y nivel de servicios de primera calidad.

Además, los hospitales no sólo tratan de cobrar barato sino de tratar a los pacientes como que, si están en casa, es decir con un trato de reyes típico de los latinoamericanos a diferencia del trato frío del europeo o norteamericano (p. 8).

La oferta de productos diferentes, profesionales y de excelente calidad son la clave para que el turismo de salud genere una atracción de turistas interesados en optar por un servicio diferenciador y especializado. Se interpreta que el producto y la atracción de turistas dan origen a una serie de servicios en una infraestructura sectorial que se relaciona con un aumento de flujos de información, consumo, productividad, consumo, novedad e invención. Finalmente, se busca que el turismo sea el protagonista como sector clave para la economía y para la viabilidad del turismo médico (Instituto Paranaense de Desarrollo Económico y Social, 2008).

Para concluir, se puede resumir que en la teoría de clúster señala a la cadena de producción como una estructura de actividades que generan valor para el consumidor y que, a la vez, proporcionan conocimientos a las empresas que participan de las actividades que ellas mismas efectúan. Esto último brinda un enfoque más detallado hacia cuáles son sus actividades principales, sus ventajas, debilidades de mercado y costos. Por lo tanto, se genera una mayor capacidad de adaptación, de inversión, de oportunidad y diferenciación. Esto anclado al sector de turismo médico puede propiciar una gran fuente de actividades, ganancias, producción, inversión extranjera directa y a otra gran variedad de factores. Lo anterior tiene el fin de generar desarrollo para los actores involucrados y a la región en que el clúster se encuentre.



## Capítulo 3: Marco metodológico

### 3.1 Enfoque de investigación

En el presente trabajo de investigación se utiliza el planteamiento metodológico con el enfoque cualitativo, debido a que este es el que se adapta mejor a las características y necesidades de la investigación y, como se menciona, el sector del turismo médico presenta limitantes en virtud de la falta de estadísticas. Como señala Manzi (comunicación personal, 15 de abril de 2021), no existen datos suficientes sobre el sector de turismo médico, ya que el ICT contempla en conjunto el turismo de bienestar (sector más amplio al turismo médico) sin detallar cifras específicas para el sector de interés. Además, al revisar fuentes con cifras cantonales como Territorio Vivo del Centro de Investigación Observatorio del Desarrollo (2019) y el índice de progreso social de Incae (2019), se llega a la conclusión de que los datos existentes son insuficientes para plantear afirmaciones sobre los encadenamientos productivos del turismo médico, esto se debe a que las variables contenidas en estas fuentes no proporcionan información relacionable a encadenamientos, impidiendo su cuantificación. Aunado a lo anterior, se toma la decisión metodológica respecto a encadenamientos productivos y su aporte a la economía de no considerar representativa toda aquella base donde no se haya medido el impacto de la pandemia de la COVID-19, puesto que esta dio ruptura a numerosos encadenamientos. Esto refuerza la necesidad de orientar este proyecto a una metodología cualitativa.

Debido a lo anterior, es de suma relevancia entender una definición concreta sobre el enfoque cualitativo. Como lo define Hernández (2014): «El enfoque cualitativo utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación» (p. 7).

El tema de investigación tiene presente diversas realidades, como un clúster de turismo médico desde una perspectiva objetiva se puede comprender aspectos como impactos sociales, económicos y ambientales, conectividad vial, infraestructura, políticas y programas de apoyo por parte del Estado e instituciones, financiación, recursos humanos capacitados, nivel de empleo y volumen de turistas, etc., pues son elementos y variables tangibles. Por otra parte, desde un punto de vista subjetivo se encuentran aspectos como la percepción del turista de lugares agradables y diferentes por visitar en su estadía, expectativas por el lugar, calidad de los servicios y productos ofrecidos, diversidad de servicios médicos según el turista, aspectos culturales, intención de las empresas por

formar alianzas, etc. Todos estos aspectos mencionados se pueden medir desde un enfoque sin restarle claridad y entendimiento a los objetivos, por lo que para un mejor análisis se usa el enfoque cualitativo.

Algunas justificaciones y razonamientos para utilizar el método cualitativo según Hernández (2014) son:

- El enfoque se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni predeterminados completamente. Tal recolección consiste en obtener las perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos más bien subjetivos).
- Aunque ciertamente hay una revisión inicial de la literatura, ésta puede complementarse en cualquier etapa del estudio y apoyar desde el planteamiento del problema hasta la elaboración de reporte de resultados.
- La inmersión inicial en el campo significa sensibilizarse con el ambiente o entorno en el cual se llevará a cabo el estudio, identificar informantes que aporten datos y guíen al investigador por el lugar, adentrarse y compenetrarse con la investigación, además de verificar la factibilidad del estudio.
- El proceso cualitativo, la muestra, la recolección y el análisis son fases que se realizan prácticamente de manera simultánea.
- El investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevista abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades (p. 8).

Siguiendo estas características y razonamientos que menciona Hernández (2014), es pertinente abordar el tema en investigación desde un enfoque cualitativo para robustecer y dar mayor validez a los resultados. Primero, se busca corroborar los datos cualitativos, analizando las estadísticas necesarias para el trabajo y, a la vez, dando peso a los resultados con opiniones y respuestas obtenidas de las diferentes entrevistas. Por lo tanto, las preguntas deben incluir un análisis de cada objetivo, con respuestas que presenten diversidad y argumentos de peso para la investigación.

### **3.2 Tipo de investigación**

Una investigación puede ser exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. Debido los componentes presentes en el tema que se estudia y analiza, esta investigación es descriptiva y explicativa. Primero, el tipo de investigación descriptiva se describe según Hernández (2014):

Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (p. 92).

Aunado a lo anterior, la presente investigación también es explicativa, como se mencionó y para entender mejor la definición Hernández (2014) indica:

Los estudios explicativos están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables (p. 95).

En esta investigación se busca analizar los efectos de los encadenamientos productivos al establecer un clúster de turismo médico. Además, el cantón de Liberia (zona de estudio) presenta gran potencial y riqueza turística, con grandes oportunidades de mejora y crecimiento económico, social, cultural, etc. Cabe destacar que este cantón se encuentra fuera de la Gran Área Metropolitana (GAM), por lo que se mejora la distribución del ingreso, posibilidades de trabajo, mayores beneficios a las personas consumidoras del turismo médico y reactivación económica.

Manzi (comunicación personal, 15 de abril de 2021) señaló lo siguiente sobre la existencia de un clúster:

En este momento no existe eso y bueno, habrá que esperar una situación de mayor normalidad para reactivar iniciativas que sí hubo y alrededor de eso ligar esos centros con centros de salud, en distintas especialidades que pudieran servir como fuente de clientes, por ejemplo, una cirugía ortopédica y después de superadas ciertas etapas, realizar actividades de terapia. En el caso de Liberia, también nosotros tuvimos en algún momento interés de impulsarlo después hubo algún grupo, principalmente el hospital San Rafael

Arcángel, la Cámara de Turismo de Guanacaste quienes tomaron cierto liderazgo, pero en su momento por tema de la crisis inmobiliaria hubo condiciones que cambiaron y se perdió un poco el interés.

Aunado a lo anterior, como se menciona en la relevancia de esta investigación, el sector del turismo médico presenta limitantes debido a la falta de datos y estadísticas en virtud de que el ICT contempla en conjunto el turismo de bienestar (sector más amplio al turismo médico) sin detallar cifras específicas para el sector de interés. Hernández (2014) señala que el valor de un estudio exploratorio está: «En familiarizarse con fenómenos desconocidos e indagar en nuevos problemas» (p. 91).

En esta investigación se analizan diversas variables presentes en los objetivos que buscan dar una respuesta concisa al objetivo general en el cual se desarrolla un tema nuevo para la zona de Liberia. En Costa Rica existen clústeres de diversos tipos, sin embargo, uno de turismo médico en el cual las empresas forman alianzas para llevar a cabo dicha actividad es algo nuevo.

Es en este punto en el que se encuentra otra limitación en la búsqueda de datos. Morgan Medina *et al.* (2020) mencionan que la mayoría de los estudios realizados con base en clústeres están centrados en nichos de mercado del sector industrial. Un clúster de turismo se analiza de manera diferente por lo que las investigaciones y estudios de este tipo de clústeres suelen ser algo poco usual.

Al no existir este clúster surgen preguntas tales como cuánto puede contribuir un clúster de turismo médico en la reactivación económica de Liberia, si existe interés por parte de las instituciones y empresas de implementar un clúster, si hay apoyo institucional por parte del Estado hacia los clústeres y cuáles son las ventajas competitivas que posee Liberia para llevar a cabo un clúster de turismo médico. Se plantean estas preguntas al no existir un estudio que aclare dichas interrogantes; en el presente trabajo se busca responder a esto de la manera más concisa.

### **3.3 Universo de la investigación**

Hernández (2014) explica que el universo o población de una investigación es un conjunto en el cual se involucran todos los casos que coincidan con ciertas especificaciones. Para la presente investigación se utiliza como universo o población el cantón de Liberia para analizar el tema de

estudio. A continuación, se detallan las fuentes de información, la muestra y técnicas e instrumentos por utilizar.

### **3.3.1 Sujetos y fuentes de información**

Con el propósito de abordar esta investigación, se emplean fuentes de información, tanto primarias como secundarias, con el deseo de brindar datos e información para analizar los efectos sobre los encadenamientos productivos al establecer un clúster de turismo médico. Por lo tanto, para obtener los objetivos del presente trabajo se consideran fuentes primarias las entrevistas a expertos con conocimiento en temas a fines de la investigación.

De igual forma, en esta investigación se utilizan como fuentes de información secundarias los resúmenes o *abstract*, los artículos de revista, biografías, libros de textos, documentales, noticias, resúmenes, los libros, revistas científicas, informes técnicos y estudios de investigaciones provenientes de instituciones que generan sus propios datos. Para esta última fuente de información es prudente enumerar las organizaciones junto con una pequeña descripción del tipo de información de cada una:

- Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (centro de documentación del Cinpe) se recolecta información a través de entrevistas con expertos.
- Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica (Departamento de Gestión de Información y Archivo) se adquirirá información de indicadores o programas económicos, pymes en producción nacional y presupuestos ejecutados.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (Área de Censos y Encuestas) se conseguirá información de estimación y proyecciones de población, directorio de empresas y establecimientos y encuestas nacionales de compañías.
- Instituto Costarricense de Turismo (Departamento de Documentos y Estadística) se extraerá información de cifras económicas de divisas de Costa Rica, cifras turísticas de gasto y estadías, actividades realizadas, índice de progreso social, motivos de viaje, oferta de hospedaje, etc.

- Además, se encuentran encuestas del turismo que ingresa por las diversas vías al país: Aeropuerto Juan Santamaría y Daniel Oduber, cruceros o puertos marítimos y fronteras vía terrestre. Por último, también se encuentran informes estadísticos anuarios o semestrales, de turismo y COVID-19 y monitoreo turístico quincenal.
- Cámara Costarricense de la Salud (Apartado de Información) se recolecta información de material de apoyo de la COVID-19, la industria farmacéutica, industria médica, profesionales de salud, proveedores, servicios de salud e instalaciones médicas y turismo en el ámbito nacional.
- Consejo para la Promoción Internacional de la Medicina de Costa Rica (Promed) se adquiere información básica sobre las especialidades clínicas, de farmacéutica, quirúrgica, equipo médico y cirugía.
- Productos para consumo médico (Procomed) se conseguirá información sobre las categorías de los productos médicos que ofrece esta empresa.
- Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (Incae) Business School, se recopila información sobre economía aplicada y desarrollo sostenible.
- Instituto Costarricense de Turismo (Departamento de Documentos y Estadística) se obtiene información sobre el ingreso de turistas al país.

### **3.3.2 Población o muestra, conjunto investigado u otros**

Como parte del presente trabajo se requiere entender el significado de la muestra, la cual se define por Hernández (2014) como: «Un subgrupo de la población de interés sobre la cual se recolectarán datos, además de que debe ser representativo de la población» (p. 173). Con base en lo anterior, la población que se utiliza en este trabajo es el cantón de Liberia, por ser un punto estratégico en tanto a su economía, potencial, desarrollo y ubicación de Costa Rica.

Durante el proceso investigativo y recolección de datos se entrevistó a 4 personas expertas en temas de turismo y salud, algunas de ellas profesores, especialistas y hasta el alcalde municipal de Liberia. Por otro lado, se encuestó a 35 personas de diferentes empresas de servicios que se

relacionan con el turismo médico en el distrito de Liberia. Además, la elección de esta cantidad fue gracias a la selección por conveniencia dadas las características de la zona.

En este trabajo se utiliza el método de muestreo no probabilístico, el cual corresponde según Hernández (2014) al: «Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación» (p. 176). Debido a su naturaleza, se usa el distrito de Liberia como unidad de muestreo, compuesta por empresas de servicios médicos, turísticos, odontológicos, hospitalarios, terapéuticos, farmacéuticos, estéticos, alimenticios, transporte, clínicos y de alojamiento; involucrados en el sector de turismo médico del distrito de Liberia y de igual forma, el cálculo muestral tiene las mismas características que se seleccionaron para la investigación.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de investigación**

Durante la búsqueda de información se implementa la técnica de revisión documental, con el propósito de adquirir nuevos conocimientos y aclarar información sobre el turismo médico. Este objetivo se realiza a través del instrumento de guía para revisión documental, utilizando recursos bibliográficos como libros, folletos, revistas, artículos, páginas web, tesis, etc.

Por otra parte, se obtiene información de índole cuantitativa, utilizando el mecanismo de descargar bases de datos de diversas fuentes de información. Estas últimas corresponden a instituciones que realizan sus propios estudios y permiten que el público tenga acceso a dicha información. A continuación, se indica la institución de dónde proviene la información y el tipo de base de datos que se pretende utilizar particularmente para el presente trabajo:

- Cinpe: base de datos de finanzas y comercio nacional e internacional.
- MEIC: base de datos indicadores o programas económicos, producción nacional y presupuesto.
- INEC: base de datos de estimaciones poblacionales y empresas.
- ICT: base de datos de cifras turísticas, económicas, gastos, estadías, actividades, motivos de viaje, hospedajes, ingresos, etc.
- CCS: base de datos industria médica, farmacéutica, proveedores, servicios de salud y turismo médico.

- Promed: base de datos salud médica general.
- Procomed: base de datos productos médicos.
- Incae: base de datos de economía aplicada y desarrollo sostenible.

Cabe destacar que el instrumento de bases de datos se pretende analizar y estudiar con el fin de llegar a una conclusión o tener una mayor claridad de los objetivos del presente trabajo de investigación. Adicionalmente, se utiliza la técnica de encuestas a diferentes empresas del sector de turismo médico, también entrevistas grupales donde se obtiene información sobre el tema de estudio de personas expertas y compañías o actores que participan del sector de turismo médico, aclarando las preguntas formuladas en la guía de entrevista. Este último instrumento es donde se plantean las preguntas que se realizan a las personas entrevistadas, gracias a los recursos tecnológicos como videollamadas en aplicaciones de Teams o Zoom, debido a la crisis sanitaria por COVID-19 que afecta a todos los países del mundo.

Con el objetivo de cumplir el punto anterior, se plantea realizar múltiples entrevistas a actores clave, como el presidente ejecutivo de la Cámara Costarricense de Salud (CCS), quien es experto especialmente en la ejecución y desarrollo de los clústeres. Además, al director de Productos para Consumo Médico (Promed) y al director de investigación del Centro Internacional de Política Económica para el Desarrollo Sostenible (Cinpe) con el propósito de conocer las ventajas competitivas de la zona de estudio para el fomento del turismo médico. Finalmente, se entrevista a los académicos especializados en la teoría de clúster de la Universidad Nacional (UNA). Lo anterior tiene el fin de conocer y aclarar las condiciones básicas al implementar un clúster, para entender los factores asociados a los encadenamientos productivos.

A continuación, se presenta la matriz metodológica que hace operativas las variables complementando cada uno de los objetivos específicos de la presente investigación. Esta está dividida con los criterios de variables, indicador, fuentes de información, instrumentos y preguntas de investigación.



### **3.5 Alcances y limitaciones**

#### **3.5.1 Alcances**

La importancia de la investigación reside en fomentar el progreso territorial del cantón de Liberia al conocer y estudiar los efectos que tiene el instaurar un clúster de turismo médico sobre los encadenamientos productivos de esta región. Asimismo, se busca proponer un plan de acción para que la región guanacasteca pueda desarrollarse territorialmente.

Tanto la cabecera de Guanacaste como sus habitantes tienen la riqueza, potencia y posicionamiento territorial para llegar a situarse como un punto estratégico y atractivo de turismo y salud. En consecuencia, el cantón liberiano requiere de un clúster de turismo médico para potenciar el uso de sus ventajas competitivas al fortalecer nuevas cadenas de valor y el potencial de la zona.

#### **3.5.2 Limitaciones**

La principal limitación que se encuentra en el momento de desarrollar esta investigación es la falta de datos disponibles. El Instituto Costarricense de Turismo cuenta con información sobre el turismo a grandes rasgos, sin embargo, no tiene un apartado específico de turismo médico en donde se logre analizar u observar mediante gráficas la evolución de este sector en Costa Rica y en el exterior.

Además, se tiene la ausencia de mayor cantidad de organismos, instituciones o grupos confiables enfocados en el estudio del turismo en Costa Rica y de sectores derivados como el turismo médico. En el país se cuenta con alrededor de dos instituciones que verdaderamente se enfocan en el estudio, análisis y cuantificación del turismo, lo que genera insuficiencias en el momento de realizar análisis comparativos entre entidades sobre el tema en cuestión.

### 3.6 Matriz metodológica: definición conceptual y operacional de las variables

**Tabla 1**

**Matriz metodológica**

Objetivo	VARIABLES	Indicadores	Fuentes de información	Instrumentos o técnicas	Preguntas de investigación
Identificar las características necesarias que posee un clúster para su desarrollo.	Factores de éxito (características del clúster)	Cantidad de factores de éxito (características del clúster).	1-Fuentes bibliográficas: libros, capítulos, tesis, artículos	1-Entrevistas 2-Recolección y revisión de datos	1- ¿Cuáles factores inciden en el desarrollo de un clúster?
	Ventajas competitivas	Determinación de las 3 ventajas competitivas más destacables del cantón de Liberia.	2- Fuentes electrónicas: páginas web de instituciones (INEC, Incae, Procomed, Promed, ICT y MEIC)	3-Descarga de bases de datos (Procomed, Promed, MEIC, INEC, ICT e Incae)	2-¿Cuáles son las ventajas competitivas que posee el cantón de Liberia respecto a otros cantones que frecuentan los turistas?
Determinar el papel de los actores públicos, privados y locales, además de su vinculación, frente a la influencia que tienen para el desarrollo de un clúster de turismo médico.	Actores públicos, privados y locales	1-Número de instituciones u organizaciones públicas 2-Número de asociaciones de desarrollo local 3-Número de empresas privadas	1-Fuentes bibliográficas: libros, capítulos, tesis, artículos 2-Fuentes electrónicas: páginas web de instituciones (INEC, Incae, Procomed, Promed, ICT y MEIC)	1- Cuestionarios 2-Entrevistas 3-Recolección y revisión de datos 4-Descarga de bases de datos (Procomed, Promed, MEIC, INEC, ICT e Incae)	1- ¿Cuál es el nivel de apoyo institucional para el desarrollo de un clúster en la región? 2- ¿Cómo es la relación entre los actores que forman parte del clúster de turismo médico?
	Vinculación entre actores	1- Cantidad de métricas de cooperación			

		2- Número de convergencias entre actores			
Describir la posible cadena de valor ante un potencial clúster de turismo médico y sus encadenamientos hacia adelante y hacia atrás.	Cadena de valor	<p>1-Enumeración de las tres actividades primarias primordiales</p> <p>2-Especificación de las tres actividades secundarias primordiales (soporte)</p> <p>3-Número de ventajas competitivas fundamentales (principales actividades generadoras de valor)</p>	<p>1-Fuentes bibliográficas: libros, capítulos, tesis, artículos</p> <p>2-Fuentes electrónicas: páginas web de instituciones (INEC, Promed, Procomed, ICT y MEIC)</p>	<p>1-Entrevistas</p> <p>2-Recolección y revisión de datos</p> <p>3-Descarga de bases de datos (Procomed, Promed, MEIC, INEC, ICT e Incae)</p>	<p>1- ¿Cuáles son los posibles encadenamientos hacia atrás y adelante que se generan ante un clúster de turismo médico?</p> <p>2-¿Cuáles son los beneficios para las empresas involucradas en el turismo médico?</p>
	Encadenamiento hacia atrás	<p>1-Creación de encadenamientos hacia atrás más relevantes</p> <p>2-Insumos esenciales demandados</p>			
	Encadenamiento hacia adelante	<p>1-Creación de encadenamientos hacia adelante más relevantes</p> <p>2-Insumos elementales ofrecidos</p>			

<p>Proponer un plan de acción que contribuya al desarrollo de encadenamientos vinculados con el turismo médico en el cantón de Liberia.</p>	<p>Plan de acción para el desarrollo de encadenamientos</p>	<p>1- Número de etapas para proponer y organizar un plan de acción.</p> <p>2-Cantidad de actividades que se realizan en cada etapa del plan</p> <p>3-Número de recomendaciones para actores dentro del clúster.</p>	<p>1-Fuentes bibliográficas: libros, capítulos, tesis, artículos</p> <p>2-Fuentes electrónicas: páginas web de instituciones (INEC, Promed, Incae, Procomed, ICT, MEIC)</p>	<p>1-Entrevistas</p> <p>2-Recolección y revisión de datos</p> <p>3-Descarga de bases de datos (Procomed, Promed, MEIC, INEC, ICT, Incae)</p>	<p>1- ¿Cuáles son las principales etapas que debe tener un plan de acción?</p> <p>2- ¿Cuáles actividades se pueden realizar en cada etapa del plan?</p> <p>3- ¿Cuáles son las recomendaciones para los actores dentro de un clúster de turismo médico?</p>
	<p>Etapas de organización de actores</p>	<p>1- Determinación de las etapas para organizar el plan de acción.</p>			

Fuente: suministro por parte de Eseuna.

### 3.7 Cronograma: identificación de fases, actividades, plazos y responsables

En la siguiente tabla se detallan las actividades y fases correspondientes con cada objetivo, así como las fechas en las cuales se realizan dichas tareas, lo que incluye las revisiones del documento y entrega del producto final.

**Tabla 2**

#### Cronograma

RUBRO	MESES/SEMANAS	ACTIVIDAD ESPECÍFICA	RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE
Ciclo posterior curso trabajo final de graduación	Mayo 2022	Realizar <b>mejoras al documento se entregó</b> en el curso de trabajo final de graduación	Documento de <b>Anteproyecto escrito</b> con requerimientos mínimos de Eseuna	Kenia Espinoza Loaiza y Jean Carlo Moreira Matamoros
Recopilación y procesamiento de instrumentos y fuentes de información acorde matriz metodológica y se realiza a partir de cada objetivo específico	Junio-julio I-II semana 2022	<ol style="list-style-type: none"> <li><b>Identificación</b> de la <i>data</i> para el abordamiento de los objetivos específicos</li> <li>Elaboración de la <b>base de datos</b> para el abordaje de los objetivos específicos</li> </ol>	Disponer de la <b>información y data</b> fundamental para el trabajo de investigación	Kenia Espinoza Loaiza y Jean Carlo Moreira Matamoros
<b>OBSERVACIÓN:</b> siguiendo este mismo esquema, se debe realizar la asignación de actividades para la recopilación y procesamiento de instrumentos y fuentes de información de acuerdo con la matriz metodológica.				
RUBRO	MESES/SEMANAS	ACTIVIDAD ESPECÍFICA	RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE
Identificar los factores asociados a las ventajas competitivas para el fomento del turismo médico	Julio III-IV semana 2022	<ol style="list-style-type: none"> <li>Revisión bibliográfica en bases de datos, artículos científicos, libros y tesis</li> <li>Realizar la guía de entrevista al director de Promed y al director de investigación del Cinpe</li> </ol>	Lista de los factores y ventajas competitivas relevantes en la zona de estudio para el fomento del turismo médico	Kenia Espinoza Loaiza y Jean Carlo Moreira Matamoros

<p>Determinar las condiciones necesarias para la implementación de un clúster médico en la reactivación económica del cantón de Liberia</p>	<p>Agosto I-II semana 2022</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión bibliográfica en bases de datos, tesis y artículos científicos sobre los requerimientos de un clúster.</li> <li>2. Revisión sobre la existencia de programas, leyes y políticas en pro del desarrollo de clústeres (Sistema Jurídico de Costa Rica, Procomed, MEIC)</li> <li>3. Realizar la guía de entrevista a director de Promed, Ph. D. Rafael Arias (especialista en teoría de clústeres)</li> </ol>	<p>Lista de programas y políticas que ayuden al desarrollo de clústeres</p> <p>Conocer las condiciones básicas para la implementación de un clúster</p>	<p>Kenia Espinoza Loaiza y Jean Carlo Moreira Matamoros</p>
<p>Analizar datos y estadísticas sobre las características del sector de turismo médico.</p>	<p>Agosto III-IV semana 2022</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión de las estadísticas sobre ingreso de turistas en la página del ICT (Dirección de planeamiento y desarrollo turístico, unidad de administración de los datos).</li> <li>2. Guía de entrevista al director de Promed, encargados de centros médicos (clínica católica especialista en turismo médico), encargados de hoteles en la zona de estudio.</li> </ol>	<p>Enumeración de las características que presenta el sector de turismo médico: tasa de variación de turistas, programas de ayuda a pymes.</p>	<p>Kenia Espinoza Loaiza y Jean Carlo Moreira Matamoros</p>
<p>Sugerir lineamientos para un posible plan de acción que contribuya al desarrollo del turismo médico en el cantón de Liberia.</p>	<p>Septiembre I-II semana 2022</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisión bibliográfica y análisis de documentación en bases de datos, artículos científicos y tesis.</li> </ol>	<p>Estructura de los lineamientos de un plan de acción</p>	<p>Kenia Espinoza Loaiza y Jean Carlo Moreira Matamoros</p>

		2. Guía de entrevista al director de Promed, encargados de centros médicos		
Presentación Documento Anteproyecto Comisión TFG	Septiembre 2022 (IV semana) II Ciclo posterior al curso trabajo final de graduación (IDEAL)  Octubre 2022 (II semana) II Ciclo posterior al curso TFG	1. Revisión manual de estilo Eseuna, para revisar <b>NOVEDAD</b> , para el cumplimiento formal del documento escrito.  2. <b>Revisión de requerimientos Mínimos</b> de entrega documento de anteproyecto a la Comisión TFG.  3. Presentación formal del documento <b>de anteproyecto</b> escrito con requerimientos mínimos de Eseuna ante la escuela.	Aprobación del anteproyecto <b>de tesis y asignación del tutor</b>	Kenia Espinoza Loaiza y Jean Carlo Moreira Matamoros  Comisión

**OBSERVACIÓN:** a partir de la aprobación del documento de anteproyecto y asignación de tutor, *inicia un periodo máximo de 1 año (con opción a dos prórrogas justificables)* para la realización del documento final de tesis de acuerdo con los requerimientos mínimos de la Eseuna.

Contacto con el tutor para revisar observaciones de la Comisión CTG	Octubre III semana 2022	1. Contar con un <b>documento base</b> para iniciar con la redacción del escrito final de graduación  2. Definir <b>ruta de hoja de trabajo</b> para realizar el trabajo de investigación	Disponer de un <b>cronograma realista</b> para la conclusión del trabajo de investigación	Kenia Espinoza Loaiza y Jean Carlo Moreira Matamoros
---	-------------------------	---	---	--

**OBSERVACIÓN:** la etapa siguiente puede ser ejecutada de forma parcial o total en el cronograma, según se realizara en el ciclo anterior y la persona tutora evalúa junto con la (el) proponente sobre la pertinencia y suficiencia de la *data* para continuar con el documento respectivo.

RUBRO	MESES/SEMANAS	ACTIVIDAD ESPECÍFICA	RESULTADO ESPERADO	RESPONSABLE
Identificar los factores asociados a las ventajas competitivas para el fomento del turismo médico	Octubre IV semana 2022	1. Análisis de los datos recolectados en la revisión bibliográfica  2. Procesar los datos recolectados en las entrevistas	Tener un cuadro comparativo que contemple de forma detallada y específica los factores y ventajas competitivas que posee	Kenia Espinoza Loaiza y Jean Carlo Moreira Matamoros

			el cantón de Liberia para el fomento del turismo médico en relación con otros cantones.	
Determinar las condiciones necesarias para la implementación de un clúster médico en la reactivación económica del cantón de Liberia	Noviembre I-II semana 2022	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de la documentación</li> <li>2. Tabulación de lo recopilado en las entrevistas</li> </ol>	<p>Enumerar las condiciones básicas para el desarrollo de un clúster</p> <p>Listado de las políticas y programas que ayuden a las pymes y empresas involucradas en el sector.</p>	Kenia Espinoza Loaiza y Jean Carlo Moreira Matamoros
Valorar las barreras que enfrenta la región de estudio para generar la conformación de un clúster	Noviembre III-IV semana 2022	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análisis de las estadísticas encontradas en el ICT</li> <li>2. Recopilar y ordenar la información de las entrevistas</li> </ol>	<p>La tasa de variación de ingreso de turistas</p> <p>Puntualizar las limitantes que se presentaron para el desarrollo del clúster</p>	Kenia Espinoza Loaiza y Jean Carlo Moreira Matamoros
Sugerir lineamientos de un posible plan de acción que contribuya al desarrollo del turismo médico en el cantón de Liberia.	Diciembre I-II semana 2022	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar un borrador sobre la estrategia para implementar un plan de acción</li> <li>2. Recopilación de datos que se generan en las entrevistas para el borrador de la estrategia</li> </ol>	Herramientas necesarias para poder formular un plan de acción con el propósito de desarrollar un clúster para el fortalecimiento del turismo médico	Kenia Espinoza Loaiza y Jean Carlo Moreira Matamoros
Revisión de los resultados.	Diciembre III semana 2022	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar de forma detallada los resultados en cada objetivo</li> </ol>	Aprobación de los resultados	Persona tutora
<b>OBSERVACIÓN:</b> siguiendo este mismo esquema, se debe realizar la asignación de actividades correspondientes para la realización del trabajo final de graduación de acuerdo con el cronograma estipulado por el tutor.				
<b>RUBRO</b>	<b>MESES/SEMANAS</b>	<b>ACTIVIDAD ESPECÍFICA</b>	<b>RESULTADO ESPERADO</b>	<b>RESPONSABLE</b>
Elaboración de los hallazgos que se obtienen en cada objetivo	Diciembre IV semana 2022 Enero I-IV semana 2023	Redacción de los resultados y hallazgos para la resolución de cada objetivo	Cumplimiento de cada objetivo específico	Kenia Espinoza Loaiza y Jean Carlo Moreira Matamoros



Revisión del cumplimiento del objetivo general con cada objetivo específico	Febrero I-IV semana 2023	Revisar y analizar si se cumplió con el objetivo general	Cumplimiento del objetivo general	Kenia Espinoza Loaiza y Jean Carlo Moreira Matamoros
Conclusiones	Marzo I-II semana 2023 Abril I-II 2023	Redactar las conclusiones de todo el documento	Conclusiones	Kenia Espinoza Loaiza y Jean Carlo Moreira Matamoros
Lectura del documento final	Abril III-IV semana 2023	Lectura completa del documento final	Documento final leído	Personas lectoras
Revisión total del documento incluyendo bibliografía	Mayo I-IV semana 2023	Revisar de forma detallada y minuciosa la estructura y contenido del documento	Documento revisado y corregido	Persona tutora
Formato	Junio 2023	Acomodar y dar formato al documento final	Formato final de acuerdo con lo solicitado por la Eseuna	Kenia Espinoza Loaiza y Jean Carlo Moreira Matamoros
Presentación documento borrador Final a Eseuna	Julio 2023 <b>(IDEAL)</b>	<p>1. Revisión del manual de estilo Eseuna, para revisar <b>NOVEDAD</b>, para el cumplimiento formal del documento escrito.</p> <p>2. <b>Revisión de requerimientos mínimos</b> de entrega documento de proyecto de tesis a la Eseuna</p> <p>3. <b>Presentación formal del documento</b> de proyecto borrador escrito con requerimientos mínimos de Eseuna ante la Dirección de la escuela</p>	Aprobación del proyecto de tesis para la defensa de tesis	Presentación documento borrador proyecto a la Eseuna
Defensa pública proyecto de tesis	Agosto-septiembre de 2023	<b>Examen público</b> ante Tribunal Examinador de trabajo final de graduación	Aprobación para el <b>grado de Licenciatura</b>	Comisión trabajo final de graduación
Realización en el documento escrito de las observaciones de mejora Tribunal Examinador del trabajo final de graduación	10 días hábiles	<b>Terminar con el proceso</b> de Examen público del trabajo final de graduación	Iniciar <b>trámites de graduación</b>	Kenia Espinoza Loaiza y Jean Carlo Moreira Matamoros

Fuente: suministrado por Eseuna

## Capítulo 4: Análisis de resultados

En el presente apartado se abordan los hallazgos de la investigación dando solución a cada objetivo. Primeramente, se expone la características generales de la región liberiana para exponer la importancia del desarrollo del clúster en este cantón, frente a otras regiones. Seguidamente, se presentan los factores necesarios para el desenvolvimiento de un clúster. Como tercer punto, se analiza el papel de los actores públicos, privados y locales y su influencia sobre un clúster. En cuarto aspecto, se exhibe una posible cadena de valor y sus encadenamientos productivos derivados de un clúster y finalmente se plantea un plan de acción que impulse el desarrollo de encadenamientos vinculados con el turismo médico en el cantón de Liberia.

Aunado a lo anterior, cabe resaltar que toda la información cualitativa y cuantitativa presente en este capítulo se encuentra respaldada por las diversas fuentes consultadas y que se utilizan con la finalidad de lograr el desarrollo de cada uno de los objetivos específicos.

### 4.1 Caracterización de la zona de estudio

#### ➤ Geografía

Liberia es el cantón primero de la provincia de Guanacaste, ubicado al norte de Costa Rica y el cual limita al noreste con Upala, al este con Bagaces, al oeste con el Océano Pacífico, al norte y noroeste con La Cruz y al Sur y Suroeste con Carrillo. Cuenta con una superficie de 1.436,47 kilómetros cuadrados los cuales se distribuyen en 5 distritos: Liberia, Cañas Dulces, Mayorga, Nacascolo y Curubandé. (Municipalidad de Liberia, 2023)

#### ➤ Indicadores de desarrollo humano, sociales y económicos

En materia de indicadores, se hace referencia de los datos más recientes a nivel cantonal, debido a la ausencia de estadísticas distritales. Partiendo por el Índice de Progreso Social (IPS), el cual es una métrica del desempeño social y ambiental; Liberia se ubica en la posición 31 a nivel nacional, con un IPS de 73,45, lo que significa un nivel de desarrollo medio alto, posicionándose como el cantón de Guanacaste con el mayor IPS y por encima del promedio nacional, de 71,85. (INCAE, 2019)

Otro indicador por destacar es el Índice de Desarrollo Humano cantonal (IDHc) el cual Liberia se posiciona en un rango alto según datos del PNUD (2022) con un 0,714 para el año 2020. A nivel cantonal al igual que el IPS, es el más alto de Guanacaste y a nivel nacional se ubica en el

puesto 49. Esto demuestra que el cantón de Liberia, en términos de desarrollo, medido desde dos metodologías diferentes, IPS e IDH cantonal, posee un nivel alto de este.

Para finalizar, el Índice de Pobreza Multidimensional (IPM), brinda una medición de la pobreza la cual evidencia dificultades que enfrenta la población en diferentes áreas como salud y educación y en donde el cantón de Liberia se posiciona en el puesto 42 respecto a los demás cantones con un índice de 0,063 para el año 2021 (PNUD,2022), el cual representa un nivel medio de pobreza. Este indicador refleja que Liberia no tiene muy buenas cifras en cuanto a pobreza presentando desafíos para la región, por lo que, desarrollar un proyecto como el clúster puede generar múltiples beneficios y oportunidades con el fin de mejorar las condiciones de los habitantes y posicionarse en un mejor rango.

➤ Infraestructura

En el factor de infraestructura Liberia es el cantón mejor posicionado de Guanacaste e inclusive presenta diversas ventajas competitivas frente a otras regiones del país. En primer lugar, el índice de conectividad vial proporcionado por INCAE (2019), cuyo indicador refleja que tan buena es la red de calles para interconectar las zonas y desplazarse de un lugar a otro con facilidad, arroja un índice de 43,76 para el cantón de Liberia (0-alta conectividad; 200-difícil conectividad) encontrándose en el puesto 34 de mejor acceso vial del país y estando por encima de cantones altamente turísticos como San Carlos que se ubica en el puesto 72, Limón en 79 y Puntarenas en 55. Una alta conectividad beneficia la zona al generar mayor turismo por ser de fácil acceso y desplazarse entre diferentes zonas garantizando seguridad y disponibilidad a múltiples medios de transporte para los locales y extranjeros y Liberia tiene ventaja sobre este factor.

Aunado a lo anterior, Liberia posee el Aeropuerto Internacional Daniel Oduber siendo el segundo más relevante para Costa Rica, el cual a principios de 2023 el Gobierno anunció la ampliación de este complejo que se llevara a cabo en un periodo de 3 años (2023-2025), con el fin de incrementar la capacidad operativa y así ofrecer mejores instalaciones a los turistas. (Súarez, 2023)

Seguidamente, en materia de salud privada, las organizaciones de este sector observan en Liberia, un punto geográfico estratégico para ampliar sus operaciones y con ello, ampliar su cuota de mercado, puesto que no solo tienen la posibilidad de captar pacientes nacionales sino interna-

cionales gracias al centro turístico que significa la provincia de Guanacaste y su aeropuerto precisamente mencionado. Un ejemplo de esto es el Hospital Metropolitano, el cual ha realizado una inversión de \$8.000.000 para ampliar su infraestructura, realizando en el proceso, alianzas comerciales con el fin de fortalecer la gama de servicios y productos que ofrecen para la prevención, control y cuidado de la salud. (La República, 2021)

Para concluir, a nivel provincial Liberia es el cantón mejor ubicado en los índices expuestos, sin embargo, a nivel país, se destacan aspectos retadores y contrastantes como su nivel de pobreza medio. Pese a esto, la importancia de Liberia para Costa Rica radica que, en términos de desarrollo social, económico y ambiental, posee la capacidad para albergar proyectos como lo es el clúster de turismo médico contando con alta conectividad, infraestructura médica de buena calidad, variedad de centros turísticos y posiblemente la mayor ventaja, el aeropuerto Daniel Oduber cuya ubicación crea un dinamismo y múltiples ventajas para la economía del cantón.

#### **4.1.1 Factores críticos para el éxito de un clúster en el cantón de Liberia**

Como se mencionó en el marco teórico, un clúster implica una serie de características, las cuales debe cumplir para que este se desarrolle y logre alcanzar el éxito. Precisamente este capítulo se centra en contrastar cada componente teórico para la formación de un clúster, tanto con fuentes secundarias como con entrevistas y encuestas a los sujetos de estudio y abordar las características en profundidad y cómo se aplican al cantón de Liberia, así como las ventajas competitivas que posee esta región.

##### **➤ Competitividad y cooperación**

De acuerdo con la revisión literaria uno de los factores cruciales es la competitividad y la cooperación. Porter (1999) menciona que la competencia se relaciona con la productividad y no con el acceso de insumos o de las empresas e instituciones por sí solas. La productividad se deriva de la forma en la cual las compañías compiten y los clústeres influyen en la manera de competir de tres formas: aumentando la productividad de las empresas radicadas en la zona, imponiendo el rumbo y el ritmo de la innovación y estimulando la formación de nuevas empresas, lo cual expande y fortalece al clúster.

En ese sentido, el cantón de Liberia tiene ventajas competitivas para el desarrollo de un clúster de turismo médico, ya que un informe publicado por Procomer (2020) señala que el turismo

médico en Costa Rica está en constante crecimiento y destaca la calidad de la atención médica en el país y su ubicación estratégica en América Latina. Además, el informe indica que en la zona de Liberia se cuenta con una sólida infraestructura turística y médica, lo que puede generar un mayor nivel de productividad y de innovación en la zona. Asimismo, la cooperación entre las empresas, instituciones y otros actores locales puede aumentar la competitividad del clúster, al facilitar la colaboración en investigación, desarrollo y *marketing*.

Según las 35 encuestas aplicadas a diferentes sectores de la economía ubicados en Liberia, como restaurantes, clínicas, servicios de transporte, entre otros, existe un 80 % de posible participación en un clúster por parte de empresas. De esta forma, se evidencia el interés de formar parte de alianzas. Lo anterior tiene el fin de múltiples beneficios para sus empresas, lo que promueve la competitividad y cooperación.

➤ Ubicación geográfica

La ubicación del clúster es un factor importante para considerar, ya que debe ser una zona geográfica apta para el producto o servicios que se comercializarán, con una buena demanda y que pueda generar encadenamientos, de manera que sea un beneficio para todas las partes involucradas. La estratégica selección del área geográfica puede permitir establecer relaciones comerciales con el exterior y fomentar la productividad a lo largo de la cadena mediante la formación de capital humano, innovación y tecnología. En este factor la región de Liberia posee diversas características óptimas para el desarrollo de un clúster. De acuerdo con el director de la CCS, Manzi (2022):

Las condiciones para recibir pacientes internacionales como conectividad vial, si uno se está enfocando en un mercado internacional, seguridad ciudadana y estabilidad política y económica, son quizás tres elementos que Costa Rica y más específico la zona de Liberia tienen y que a otros países que tienen otras características muy buenas les cuesta (Manzi, 25 de noviembre, 2022).

Aunado a lo que menciona Manzi y, como se mencionó, Liberia es una zona altamente turística que ya tiene establecido una serie de complejos turísticos, los cuales ante un clúster de turismo médico estos pueden formar parte y crear alianzas. Además, la existencia del aeropuerto internacional Daniel Oduber amplía la conectividad y facilidad de acceso de pacientes internacionales.

### ➤ Innovación

Ligada a la competitividad, la innovación es un aspecto crucial en la creación de un clúster debido a que impulsa la calidad de los servicios, diferenciación frente a otros competidores, aumento de la productividad, eficiencia y colaboración entre los actores, lo que promueve la formación de encadenamientos productivos. Al compartir conocimientos, recursos y tecnologías innovadoras, las empresas pueden fortalecer sus capacidades y ofrecer una oferta más completa y diversificada. De acuerdo con los actores encuestados en Liberia para esta investigación, la innovación es un factor imprescindible en el momento de promocionar su producto y, a la vez, de enfrentar diferentes desafíos como bajas venta por circunstancias internas y externas. Además, señalan que la tecnología de última generación es un requerimiento fundamental en las compañías para formar parte de un clúster.

### ➤ Apoyo de actores públicos, privados y locales.

Otro factor importante es la presencia de instituciones, ya sean públicas o privadas, que brinden apoyo a las conglomeraciones que se involucren en el clúster. Estas instituciones pueden ofrecer formación profesional, institutos de investigación, asociaciones empresariales, universidades, agencias que se encargan de fijar normas e incluso organismos gubernamentales que proveen información, investigación y apoyo técnico con el objetivo de que exista una cadena de valor mayor y se creen ventajas competitivas en la industria. En este aspecto, para el caso de Liberia un hallazgo que se obtiene es que existe poca ayuda del gobierno a los diferentes sectores de la economía, por lo que es un factor en el cual esta región posee limitaciones. En los siguientes capítulos se aborda con mayor profundidad este aspecto y otras limitantes que se hallaron de acuerdo con las percepciones de los sujetos de estudio, así como el papel de las instituciones y sus relaciones entre sí. Lo anterior tiene el fin de comprender la importancia dentro del clúster.

### ➤ Factores específicos en Liberia

Con el trabajo de campo realizado se encontró que los emprendedores en la zona de Liberia encuentran necesario otros aspectos aparte de los mencionados para formar parte de un clúster y que este se desenvuelva con éxito. Uno de estos factores es la promoción y el *marketing*; en el

ámbito local se halla que existe poca participación en actividades de turismo médico por lo que darse a conocer mediante diversos medios y estrategias en la comunidad liberiana es esencial para incentivar el apoyo y, a la vez, fomentar la cooperación entre consumidores y pymes, lo que generan los encadenamientos que se necesitan para la productividad. Ahora bien, en el ámbito nacional e internacional Liberia enfrenta el desafío de promocionarse como un destino atractivo para el turismo médico debido a que la competencia con otros destinos de turismo médico puede ser intensa. Por lo tanto, es necesaria una estrategia efectiva de *marketing* y promoción para destacar los servicios y ventajas que puede brindar el clúster.

Otro factor necesario que se halla a raíz de las encuestas es el apoyo económico a las pequeñas empresas. Estas señalan que se encuentran limitadas por diversos factores ya sean económicos, de infraestructura o poco conocimiento con respecto a todo lo que implica la formación de un clúster. Es importante destacar que no solo se necesita de grandes compañías que se relacionan con el sector médico para el proyecto, sino también servicios complementarios que mejoren la experiencia del turista médico. Esto incluye opciones de alojamiento de calidad, servicios de transporte, opciones gastronómicas, entretenimiento y actividades turísticas por lo que es necesario que Liberia sea una zona apta en donde tanto las grandes como las pequeñas empresas puedan desenvolverse de manera óptima y brindar la mejor calidad posible en sus productos y servicios.

En resumen, como se evidencia en la caracterización de Liberia y en los factores que posee la zona para el establecimiento de un clúster, el cantón presenta ventajas competitivas para el desarrollo de este, sin embargo, también existen factores que son necesarios y en los cuales la zona presenta falencias. Es importante entender que cada característica que se mencionó tiene su relevancia para generar un clúster de manera exitosa y que los actores involucrados desempeñan un papel relevante para el desarrollo, crecimiento y formar encadenamientos productivos.

#### **4.2 Actores clave público, privados y locales, además de su función dentro del clúster**

Para alcanzar el objetivo de esta investigación es fundamental el desarrollo del presente capítulo, el cual tiene como finalidad el determinar los actores locales, públicos y privados, además de su papel, frente a la influencia que propician el desarrollo de un clúster de turismo médico. En adición a lo anterior, este capítulo no solamente describe los entes que participan en la elaboración de un clúster de turismo médico, sino en un enfoque sobre la relevancia de su vinculación y papel, producto de las funciones que cada actor tiene individualmente.

Primero, la creación de valor compartido que se genera dentro de un clúster es tan grande para los actores que lo integran que tanto el mercado y la competencia entre esta cadena puede cambiar el panorama en el futuro en beneficio de su productividad, innovación y tamaño de mercado. De esta manera lo explica Porter (1998):

Como parte de las características propias de clúster, estos últimos pueden afectar la competencia de tres maneras diferentes. Primero, aumentan la productividad de las empresas y que estas a su vez, al sector del cual forman parte, además, promueven la capacidad para innovar, haciendo que se pueda producir más en menor tiempo. Por último, también se puede mencionar que los clústeres estimulan la creación de nuevas empresas con el paso del tiempo (p. 234).

Como menciona el párrafo anterior, los actores que integran un clúster tienen una utilidad enorme en comparación con las entidades que no forman parte de este tipo de agrupaciones geográficas. El beneficio de un aumento de productividad es importante para cualquier empresa u organismo para alcanzar sus objetivos, aunado a que este excedente de producción implica mayores ingresos para poder invertir en innovación, infraestructura, capital humano, etc. Por último, al generarse esta clase de beneficios a empresas que se relacionan, trabajando en una misma dirección, se produce una expansión del clúster o apertura para más actores interesados en el nicho de mercado.

Por lo tanto, este conjunto de entidades dentro de un mismo territorio puede desencadenar en una relación recíproca, con buena comunicación para impulsar su sector de trabajo. Como lo destaca Porter (1998) que al: «Observar a un grupo de empresas e instituciones desde la perspectiva del clúster permite apreciar las oportunidades de coordinación y mejora mutua en áreas de interés común, sin que ello ponga en peligro la competencia» (p. 227).



De modo que el clúster también produce oportunidades para que las entidades lleguen a acuerdos y se enlacen como una misma cadena productiva bajo un mismo objetivo. Por esta razón, cabe destacar cuáles son los actores que propician el desarrollo del clúster de turismo médico en el distrito de Liberia, destacando grupos de actores de interés como el local, el público y el privado, que se puedan desenvolver dentro del espacio geográfico de estudio.

Primero, cabe mencionar la Municipalidad de Liberia como principal actor local debido a que su función principal es la de promover el clúster de turismo médico en la región. Lo anterior, se contrasta con que la Municipalidad de Liberia (2023) tiene la misión de: «Impulsar el desarrollo integral del cantón mediante una administración proactiva, servicios de calidad y mejora continua para promover la calidad de vida de su población» (párr. 1), lo cual contrasta perfectamente con el desarrollo del clúster.

Por lo tanto, la municipalidad debe ser el actor central del clúster debido a que es el ente encargado del bienestar del distrito de Liberia y de su población. En consecuencia, la Municipalidad de Liberia debe gestar la promoción y el desarrollo del clúster de turismo médico, cuidar la oferta de servicios de calidad con profesionales capacitados y expertos en salud y atención médica. Además, debe fomentar la inversión en la región y velar por el crecimiento económico y social de Liberia y ser el referente en la cooperación con las demás empresas u organizaciones dentro del clúster.

Aunado a lo anterior, la región de Liberia cuenta con al menos dos cámaras, las cuales son organismos que promueven el bienestar de la sociedad y el desarrollo de la región. Estos entes son la Cámara Liberiana de Turismo (Calitur), enfocada en cantón en Liberia, y la Cámara de Turismo Guanacasteca (Caturgua) que trabaja para la totalidad de la provincia de Guanacaste. Estas son las cámaras con mayor influencia y capacidad de acción dentro del distrito de Liberia, con la posibilidad de promover la participación ciudadana a través de la conformación de grupos de barrio, consejos de vecinos, campañas o actividades de beneficio para la comunidad.

Por consiguiente, dentro del clúster de turismo médico es de esencial importancia la existencia de entes locales que direccionen y gestionen las necesidades de la comunidad. Asimismo, Porter y Kramer (2011) mencionan que se necesitan: «Proveedores locales capaces de fomentar una mayor eficiencia logística y una colaboración más fácil, como ya vimos. Tener

capacidades locales más sólidas en áreas como capacitación, servicios de transporte y sectores relacionados también eleva la productividad» (s. p.).

Lo anterior, se refiere a la pertinencia de contar con proveedores que permiten que, dentro de una aglomeración como un clúster de turismo médico, se den ciertas relaciones y encadenamientos entre las empresas. La coexistencia y relacionamiento de actores es fundamental para generar una mayor competitividad y rendimiento del clúster como dinamizador local y nacional del turismo médico.

En el sector público es imprescindible mencionar el papel del gobierno como un ente que brinda apoyo e incentivos al sector de turismo médico y cómo un regulador a través de sus instituciones. De esta forma, para que se lleve a cabo un dinamismo turístico con fines médicos el gobierno debe propiciar condiciones idóneas en la región. Además, debe vigilar y acompañar a las entidades que participan en el clúster. Lo anterior tiene el fin de incentivar la cooperación y crecimiento grupal, de la misma manera, se puede entender del lado de la oferta. Como indica Manzi (comunicación personal, 25 de noviembre de 2022):

En términos generales, el rol del gobierno puede ser importante visto de dos lados, cómo nosotros vemos el negocio: el lado de la oferta y el lado de la demanda. Del lado de la oferta me refiero a las condiciones que permitan a los actores involucrados desarrollarse de una manera competitiva, de generar las condiciones de calidad y seguridad del paciente, además de preparación de ideales para un servicio que se quiere exportar).

Aunado a lo anterior, el gobierno también debe tener un papel regulador sobre las instituciones públicas que fomentan el turismo médico, tanto en el ámbito nacional como los que buscan aumentar la demanda del sector, pues así lo explica Manzi (2022) donde se refiere a que el gobierno «desde el lado de la demanda debe apoyar al sector en cuanto al posicionamiento internacional que ofrece. Esto tiene relación con el rol de entidades que tienen entre sus funciones el tema de la promoción, como el ICT, Procomer y Cinde.

Por consiguiente, la regulación del gobierno al sector de turismo médico tiene que ir dirigida, en cierta medida, a las instituciones públicas que puedan tener un objetivo de avivar las iniciativas de mercado más competitivo y con mayor alcance, no simplemente con consumidores nacionales. En los clústeres, así como lo menciona Manzi (2022): «A nivel general, las

instituciones públicas ligadas a la promoción del turismo y del comercio son las que normalmente deberían estar o es importante que estén participando». Esto se debe a que el gobierno necesita de estas para incitar la visita de turistas extranjeros al país.

De modo que, para reforzar la idea de regulación e incentivos por parte del gobierno, se puede remarcar como ejemplo más reciente el Proyecto de Ley n.º 22607, Ley de Fortalecimiento de la Competitividad Territorial para Promover la Atracción de inversiones Fuera de la Gran Área Metropolitana (GAM). Esta es una propuesta de ley para aumentar el bienestar en zonas fuera de la GAM a través de inversiones.

La principal característica de esta ley es que apuesta por el régimen de zona franca como instrumento para generar desarrollo económico y bienestar en la región, debido a como está estipulado en la misma Ley de Régimen de Zonas Francas, Ley n.º 7210, que menciona en el art. 16bis:

El Estado aprovechará el régimen de zonas francas para fortalecer polos de desarrollo fuera del Gran Área Metropolitana (GAM); para este efecto creará planes de acción tendientes a generar los servicios, la infraestructura y las condiciones de operación necesarias para impulsar el establecimiento de empresas de zonas francas (Constitución Política de Costa Rica, Art. 16, 1990).

Además, esta ley está compuesta por 11 propuestas cuyo objetivo radica en que la zona pueda adquirir mayor competitividad territorial gracias a la generación de encadenamientos productivos, participación de actores clave, atracción de personal calificado y conocimientos. Una de las propuestas refuerza la necesidad de ampliar sectores con potencial y que se ajustan a la necesidad de la zona, entre estas están los centros de servicio de salud, los cuales dan una oportunidad para generar turismo médico.

Por lo tanto, todas estas consideraciones e incluso la misma Ley n.º 22607, denotan un caso real sobre cómo se debe proyectar, por parte de las autoridades dirigentes y promotoras, la posibilidad de crear una vinculación entre actores que generen encadenamientos. Al mismo tiempo que se logre impulsar el desarrollo de una región de acuerdo con sus características, apoyando la formación de profesionales y facilitando que las empresas puedan cumplir con los requisitos, al mismo tiempo que incrementan su participación dentro de la cadena.

Ahora bien, siguiendo bajo esta misma línea de instituciones públicas, el Instituto Costarricense de Turismo (ICT) es uno de los entes que fomentan el turismo de Costa Rica y es clave en el desarrollo de un clúster de turismo médico en el territorio nacional, puesto que su trabajo se basa en alcanzar un modelo de desarrollo turístico sostenible para beneficio del país. Aunado a lo anterior, el ICT busca alcanzar un posicionamiento internacional en términos de desarrollo turístico y ser referente para lograr que Costa Rica sea un destino estratégico en vista de atracción de inversores extranjeros. Además, busca beneficiar a los habitantes nacionales con un sector de competitividad y calidad.

Por lo tanto, el ICT desempeña un papel de ente facilitador con el objetivo de que Costa Rica pueda alcanzar un crecimiento turístico sostenible, que vaya bajo la misma línea del modelo de desarrollo turístico sostenible y que posicione al país como referente en materia turística. Por lo descrito, el ICT también cuenta con objetivos clave como el fortalecer los instrumentos y mecanismo de gestión para dirigir el turismo nacional hacia el modelo de desarrollo turístico sostenible y la consolidación de un sistema integrado de información para lograr una mejor toma de decisiones por parte de las autoridades correspondientes. Además, en el ámbito nacional este instituto vela por que exista competitividad entre empresas locales, el fomento del uso adecuado de los recursos y bellezas turísticas para su conservación y, por último, el desarrollo de un modelo de cultura organizacional en favor de los costarricenses (ICT, 2023).

Por otro lado, el propósito de promocionar el turismo también se relaciona con la apertura y alcance de este sector a los mercados internacionales, es decir, el sector comercio. A pesar de que Costa Rica tiene grandes virtudes de atracción turística extranjera por sus bellezas naturales, el sector comercio debe aprovechar y abrir sus fronteras. Por un lado, optar por inversiones de capital extranjero es una opción idónea debido a que las características del clúster buscan un encadenamiento con empresas especializadas en turismo médico y, por otro lado, se pueden crear espacios donde los turistas internacionales que estén dispuestos a venir al país puedan demandar servicios médicos de alta calidad.

Precisamente por lo anterior es que la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (Procomer) se ajusta a las necesidades de un clúster de turismo médico frente a la oferta de bienes o servicios en el extranjero, a la promoción del sector de turismo médico de primer nivel y las posibles inversiones de empresas extranjeras interesadas en el sector turismo de Costa Rica.

Continuando en la misma línea, el sector turismo necesita del Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica (Comex) debido a que este órgano es el organismo rector encargado de definir, diseñar y poner en práctica las políticas públicas en temas de inversión y comercio exterior. El Procomer trabaja de la mano de este Ministerio para regir el sistema de exportación y entre ambos mejorar la generación de oferta nacional junto con el valor de los sectores como el turismo médico (Comex, 2023).

Por esta razón, el Procomer tiene la función de ser promotora de las exportaciones de productos o servicios que pueda ofrecer el sector turismo en el extranjero y que, a la vez, genere una atracción de inversión al grupo exportador, en este caso el clúster de turismo médico. Además, esta institución al estimular este clúster promueve el desarrollo económico inclusivo y los encadenamientos entre empresas que se enfoquen en el turismo médico (Procomer, 2023).

Como se explicó, una vez que el clúster cuenta con el apoyo y financiamiento, producto de las instituciones que promueven el turismo médico y la inversión de empresas extranjeras, también se debe contar con instituciones capaces de materializar resultados y guiar a esta aglomeración empresarial hacia un desarrollo productivo sostenible. Por lo tanto, la existencia de la Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (Cinde) es clave dentro de este grupo de compañías, debido a que es una agencia cuya principal función se basa en atraer la inversión de empresas que propicien valor al conglomerado y en un desarrollo del sector de turismo médico, a través de asesoría y orientación especializada (Cinde, 2023).

Ahora bien, según las funciones del Cinde este organismo tiene un servicio categorizado como *encadenamientos productivos*, el cual se basa en facilitar una lista personalizada a cada sector de los proveedores de servicios locales y fabricantes que pueden necesitar las empresas envueltas en este clúster. Claro está que este servicio que brinda Cinde se moldea justamente con el propósito del clúster de turismo médico en la región de Liberia, ya que los encadenamientos que se pueden dar entre actores o compañías proveedoras y fabricantes es clave en el momento de generar mayor productividad y servicios médicos de mayor estatus internacional (Cinde, 2023).

Sobre la base de lo expuesto, se debe tomar en cuenta que para cumplir con los estándares de salud de máxima calidad que ha caracterizado a Costa Rica sobre el nivel internacional es necesaria la participación de entidades del sector salud, primero, del Ministerio de Salud. Este último, tiene la función dentro del clúster de ser el ente rector, conduciendo a todos los actores del

sector salud para perfeccionar el estado de salud de las personas o pacientes que vengan a solicitar algún tipo de servicio médico (Ministerio de Salud, 2023).

Así pues, para cumplir con el objetivo descrito en el párrafo anterior, el Ministerio de Salud debe prestar atención y seguimiento a todos los tipos de servicios médicos que puedan brindarse en el clúster. Lo anterior tiene el fin de ofrecer servicios de calidad, bajo el uso de prácticas salubres, pensando siempre en la salud de las personas que reciban un tratamiento médico.

Como se menciona en el párrafo anterior, el Ministerio de Salud para cumplir con sus funciones de entidad rectora necesita de un actor que ejecute las funciones de atender y cuidar a los pacientes que requieran de servicios médicos. Se hace alusión a la Caja Costarricense de Seguro Social (CCSS), que siempre se relaciona con el Ministerio de Salud por ser las dos instituciones garantes de la salud de las personas (Ministerio de Salud, 2023).

Ahora bien, dentro del clúster de turismo médico la CCSS puede ser un actor de apoyo y promoción para el sector liberiano. Es decir, puede fomentar la atención de pacientes, tanto nacionales como extranjeros, que necesiten de servicios médicos especializados en las sedes de este clúster. Además, puede colaborar en campañas y proyectos médicos que generen mayor interés en las personas que sean de bajo costo y, principalmente, que se pueda tener una mayor cobertura en el ámbito nacional y país, con servicios de calidad (CCSS, 2023).

Ahora bien, teniendo en cuenta la participación de la CCSS y el Ministerio de Salud como actores principales en el clúster de turismo médico, también se debe considerar que en el sector salud existen otros actores cuya participación es necesaria si se desea cubrir la mayoría de las demandas de las personas extranjeras y nacionales. Estos son el colegio de Médicos y Cirujanos de Costa Rica y el Colegio de Cirujanos Dentistas de Costa Rica (Colegio de Médicos y Cirujanos, 2023). Aunado a lo anterior, los colegios profesionales de la salud cuentan con la posibilidad de colaborar con las demás instituciones para promover el acceso a servicios de salud de calidad, estimular la formación de profesionales especializados en salud, fomentar las capacitaciones y campañas sociales formativas en temas de salud y generar nuevas mejoras de la cirugía, tratamiento y recuperación de pacientes.

Por lo tanto, es fundamental contar con actores que permiten la ejecución y promoción de servicios médicos, como los colegios y de todos los actores del sector salud, logrando atraer

pacientes de todas partes del mundo. Sin embargo, no solamente se tienen empresas o actores del sector público y local que brindan ese ingrediente que atraiga posibles pacientes y turistas al país, también es necesaria una cadena de compañías o instituciones de índole privada que se enfoquen en mejorar la atención y expectativas de las personas. Así lo menciona Manzi (comunicación personal, 25 de noviembre de 2022):

En el clúster los actores principales son los operadores, las organizaciones del sector salud, etc., debido a que al final lo esencial en un proceso enfocado a traer pacientes para una atención en salud, eso es el ingrediente esencial. Sin embargo, hay otros actores muy importantes en el privado, los cuales representan toda la cadena de valor ligada a la atención de un paciente internacional en todo su recorrido, desde el aeropuerto, transportes, empresas de hospedaje, la parte de alimentación, movilización, eso es importante actualmente en un clúster de turismo médico.

En este orden de ideas, se hace hincapié en que además de la presencia de actores que promuevan el sector de turismo médico, deben existir dentro del clúster empresas enfocadas en el servicio al cliente, que por lo general son compañías privadas. Aunado a lo anterior, es fundamental disponer de empresas con características que marquen la diferencia en el sector turismo en el momento de interactuar con los clientes, como la disponibilidad en la atención y la escucha al cliente, una respuesta rápida, la variedad de servicios que se brindan, el trato a los clientes, etc.

Continuando bajo la misma línea, se debe remarcar que las empresas deben contar con los atributos mencionados para destacar de la competencia y generar un valor intrínseco en el servicio de turismo médico en la región. La mayoría del tiempo, las personas que viajan con fines turísticos suelen volver al mismo destino, siempre y cuando reciban un servicio de calidad y un trato destacable. Por consiguiente, la atención de una persona que llegue al país con fines de realizar turismo médico engloba una serie de servicios que necesita para su estadía en el país, entre ellos el transporte, el alojamiento, la alimentación, de turismo, de salud, etc.

Primero, después de que los turistas llegan al país deben contar con la posibilidad de conseguir un medio de transporte, ya sea rentando un vehículo o contar con opciones de transporte como el autobús, taxi o ubers. Para este tipo de servicio, las empresas deben contar con gran variedad de vehículos, con espacio y estilos diversos para la necesidad del cliente. Además, disponer de amplios horarios de atención y en algunos casos poder recoger y dejar pasajeros.

Ahora bien, los clientes necesitan de un lugar donde alojarse y, para esto, existen múltiples opciones de habitaciones, ya sea un hotel, cabinas, hostales, cuartos compartidos, etc. Según el tipo de alojamiento que se selecciona, por lo general, se tiene acceso a este servicio siempre que se haga una reservación anticipada planificando bien el viaje.

Siguiendo esta misma línea, están los locales de comidas como los restaurantes, sodas, cafeterías, panaderías, etc., donde los turistas pueden adquirir múltiples opciones para comer durante la estadía, además de contar con alimentos aptos para sus necesidades de alimentación, en caso de haberse sometido a un tratamiento médico. Aunado a esto, se debe contar con empresas de distribución y venta de alimentos donde se pueda ofertar cualquier cosa que las personas necesiten. Esto se refiere a los supermercados o minisúper en los cuales se puedan conseguir diferentes productos para su alimentación, cuidado e higiene personal, accesorios, etc.

Por otro lado, las empresas que ofrecen servicios turísticos son relevantes para atraer posibles extranjeros, guiado por las bellezas naturales que posee la zona de Liberia y las múltiples actividades que se pueden realizar en los diferentes destinos de la zona. Además, siempre se tiene en cuenta la ayuda de guías turísticos que están dispuestos a que la experiencia de conocer y disfrutar sea mayor, también las compañías de servicios turísticos deben contar con distintos paquetes para incentivar la participación en actividades de turismo.

Por otra parte, la existencia de empresas que brinden seguros como el de salud, de vida o de accidentes personales, son ejemplos de garantías por las que los turistas pueden optar antes de seleccionar un servicio de médico. Estos son respaldos que garantizan a las personas que una aseguradora les ayudará con los gastos o cubrirá posibles riesgos de una operación, tratamiento o cualquier tipo de servicio que se brinde en el clúster.

Finalmente, las empresas que disponen de servicios de salud y atención médica poseen la posibilidad de ofrecer variedad de servicios con una alta calidad y una atención profesional destacable, haciendo que el clúster de turismo médico sea reconocido internacionalmente. Además, las compañías privadas del sector salud involucradas en este tipo de proyecto son los hospitales, farmacias, odontólogos, farmacéuticos, etc.

Dentro de los hospitales privados más destacados en el ámbito nacional está el Hospital Clínica Bíblica que cuenta con especialistas médicos en sus áreas, equipo y tecnología avanzada



de alta calidad, con más de 80 especialidades en medicina. Se puede esperar la participación de este hospital como promotor del turismo médico, además, de excelente calidad y vasta experiencia en el sector salud (Hospital Clínica Bíblica, 2023).

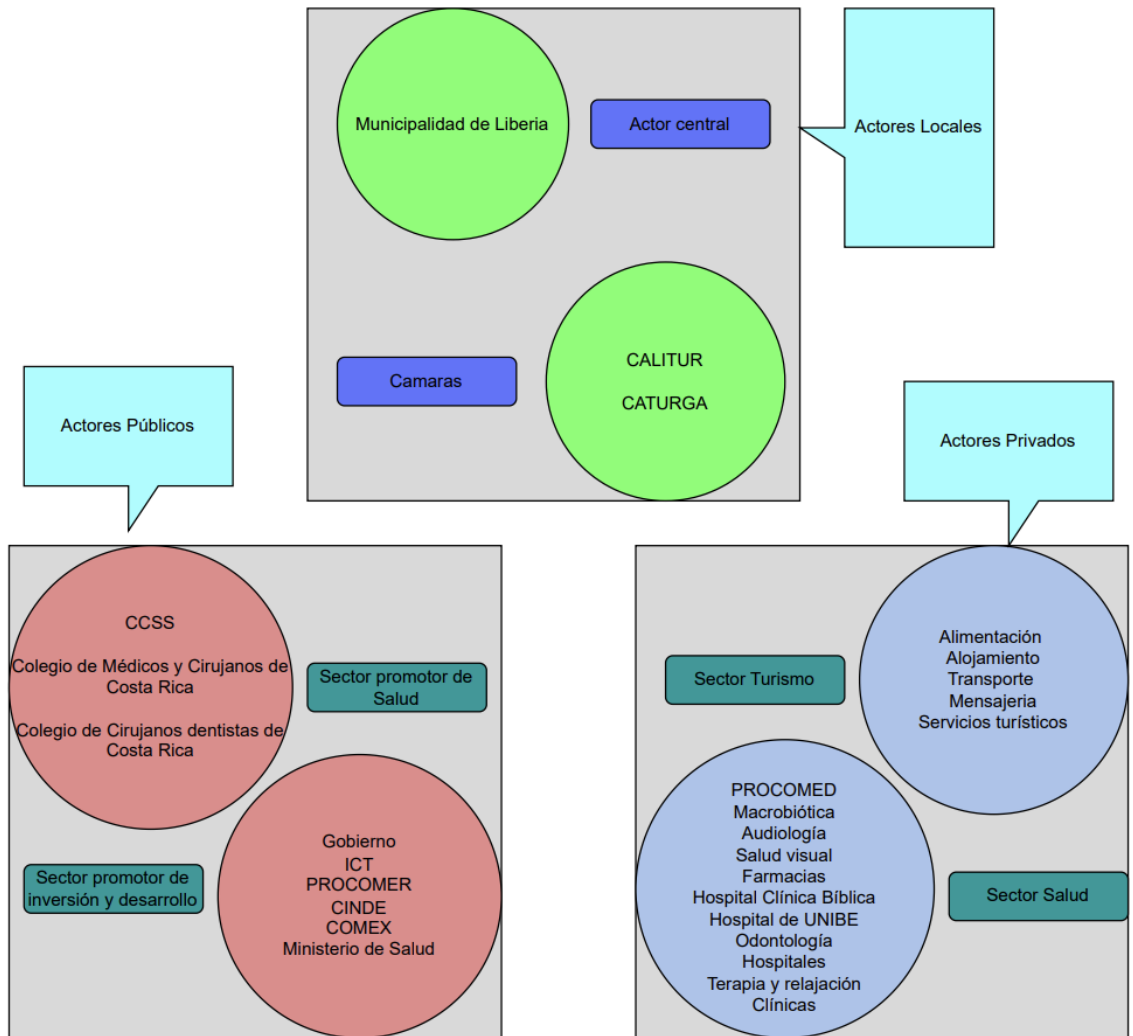
Según esta idea, el Hospital Unibe es otro que destaca con su amplia gama de especialidades disponibles, con disponibilidad de coberturas de seguros médicos, laboratorios, farmacia, centros de imágenes médicas, oftalmología, etc. Además, la Unibe también es una importante promotora y creadora de conocimiento en el área de la salud, debido a que su propósito es ser: «Una institución de educación superior privada, especializada en ciencias de la salud, comprometida con la formación académica de profesionales de clase mundial» (Hospital Unibe, 2023, párr. 1).

La cobertura médica puede entenderse como todas las empresas que se encargan de realizar servicios médicos, tratamientos, operaciones, etc. No obstante, también se debe tener una participación de compañías que suministren equipo y conocimiento médico, como el caso de Procomed. Este último es una: «Empresa de Sociedad de responsabilidad limitada y está formada por dos socios y está dedicada a la venta de insumos Médicos para la generación de imágenes (rayos X) y equipamiento dedicado a esta misma área» (Procomed, 2023, párr. 1).

Todas estas empresas mencionadas forman parte de las necesidades y servicios que necesitan las personas que desean realizar turismo médico en este clúster de Liberia. Lo anterior hace referencia a que este tipo de servicios de atención y cuidado de los clientes, que abarcan desde la llegada del turista hasta su salida del país, se ofertan en la mayoría del tiempo por compañías de índole privada que se especializan en esta clase de servicios de atención al cliente.

### **Ilustración 1**

**Actores públicos, privados y locales según sectores a que pertenecen dentro del clúster de turismo médico en el distrito de Liberia**



Fuente: elaboración propia con datos que se obtienen de la encuesta aplicada.

Para comprender, de mejor manera, las empresas privadas y su relación con el clúster de turismo médico, se destaca el mapa #1, el cual resume muestra algunas de las compañías que forman parte de la región especializadas en la atención de los turistas y el trato de pacientes en el distrito de Liberia. Además, se recalca el criterio de las empresas de este sector frente a la posible apertura de un clúster de turismo médico en la región.

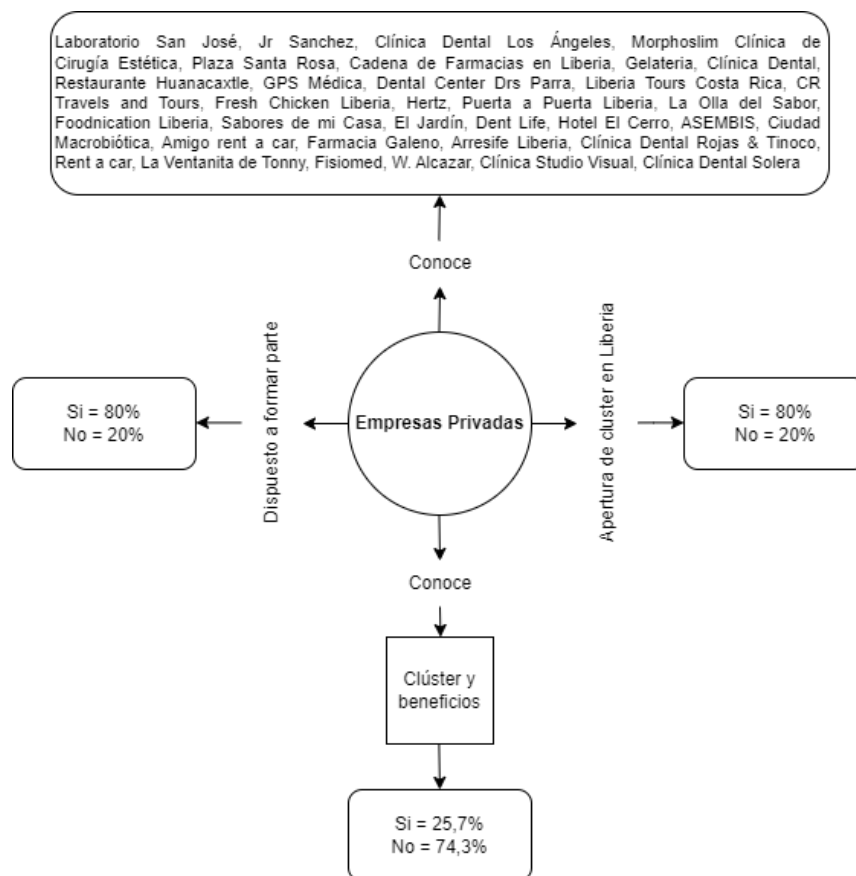
Primero, cabe mencionar que la gran cantidad de empresas encuestadas corresponde a compañías del sector salud (45.8 %). Es decir, clínicas médicas y odontológicas, hospitales,

laboratorios clínicos y farmacias, los cuales refuerzan la idea de que existe gran cantidad de actores de especialidades en la atención de turismo médico en la región. Sumado a lo anterior, el 80 % de estas empresas totales consideran que estarían dispuestas para formar parte de un clúster de turismo médico. Asimismo, el 100 % de estas empresas están a favor de la apertura de este clúster en el distrito de Liberia.

Aunado a lo anterior, muchas de estas empresas no tienen conocimiento de lo que es un clúster y sus beneficios, específicamente un 74.3 % no conoce sobre este tema. Sin embargo, el interés por ser parte de un clúster es evidente. Por consiguiente, la creación y el manejo de este conglomerado de compañías especializadas en turismo médico no solo está vinculado a la función de cada una de las empresas, sino también a las vinculaciones entre las mismas compañías.

## Ilustración 2

### Empresas privadas y su interés en el desarrollo del clúster de turismo médico en el distrito de Liberia



Fuente: elaboración propia con datos que se obtienen de la encuesta aplicada.

En el caso de las empresas del distrito de Liberia, la relación entre ellas está sujeta a ciertos factores externos que dificultan una buena vinculación entre actores. Primero, 7 de cada 10 compañías que se dedican a los servicios de turismo médico son empresas de bajos recursos que funcionan como medio de subsistencia para las familias. Es decir, muchos de los actores del clúster son restaurantes, sodas, cafeterías o clínicas, que corresponden a hogares que son modificados para ofrecer algunos servicios a turistas. Esto dificulta el desarrollo de la empresa, la posibilidad de inversión y la calidad del servicio, especialmente por la falta de infraestructura, financiamiento, equipo de trabajo, insumos, especialización en atención y conocimientos del sector.

Como segundo punto relevante, se puede destacar la poca participación y vinculación entre actores especialmente del mismo servicio. En el distrito de Liberia se puede observar cómo las empresas suelen trabajar por si solas, no suelen buscar la manera de apoyarse entre ellas y realmente, no les concierne mucho la actividad de los demás. Lo anterior, se debe especialmente a que las compañías de bajos recursos desconocen totalmente el concepto de clúster y sus beneficios (74.3 %) y piensan que es costoso formarlo. Por otro lado, las empresas que poseen una mejor oportunidad de formar parte de un clúster se sienten bien con sus negocios como están actualmente. Además, no necesitan de proveedores o terceras empresas para crecer en el mercado.

Aunado a lo anterior, existen excepciones, como un grupo de empresas de *rent a car*, las cuales se agrupan para facilitar a las personas el encontrar una opción de alquilar un vehículo para poder movilizarse o incluso en el centro de Liberia donde existe un espacio de entre 6 a 8 restaurantes que se dedican a vender diferentes tipos de comida y se ofrece un amplio espacio y muchas opciones gastronómicas.

Como tercer punto relacionado con la vinculación entre actores, existe el hecho de que el apoyo institucional no está muy presente, tanto por la ayuda financiera para las empresas como por la promoción del sector de turismo médico. Estos dos factores, más el costo de la vida elevado hacen que las compañías prioricen su propio bienestar antes de pensar en trabajar o colaborar con otros actores, lo cual es comprensible por la situación del distrito. Pero, esto no es justificación para no optar por buscar vinculaciones con otras empresas. Este apartado de relaciones entre actores se describe más en profundidad en el capítulo siguiente.

Por consiguiente, un clúster relevante y exitoso, tanto para el país como para la región, debe contar con el apoyo de empresas públicas, privadas y locales, como se mencionó. Sin embargo, dentro de este complejo clúster de turismo médico en el distrito de Liberia también es necesario tomar el clúster como una cadena de valor gracias a sus encadenamientos productivos.

#### **4.3 Clúster de turismo médico: cadena de valor y sus encadenamientos**

Cuando se habla de un clúster en turismo médico, suele inferirse el hecho de que las empresas localizadas en este tipo de aglomeración funcionan de una manera ágil, óptima y competitiva; especialmente con el propósito de cumplir con los estándares y demandas en el mercado nacional e internacional. Sin embargo, suele ignorarse la forma de entender el funcionamiento y las relaciones que se generan entre las compañías que participan del clúster.

A partir de lo anterior, se extiende la posibilidad de comprender el verdadero motivo por el cual los actores dentro de este tipo de conglomerado suelen propiciar integraciones o encadenamientos entre sí. Por consiguiente, las vinculaciones entre empresas deben contemplarse desde un punto de vista que encierre cada una de las actividades del clúster en conjunto, dicho de otra manera, deben describir las interacciones del clúster de turismo médico como una cadena de valor. Por lo tanto, el presente capítulo se centra en la descripción de la cadena de valor y los encadenamientos hacia adelante y atrás de todos los actores involucrados dentro de un posible clúster de turismo médico en el distrito de Liberia.

Primero, como se explica en el marco teórico una cadena de valor es un conjunto de componentes que interactúan y se interconectan para producir bienes o servicios finales. Cabe recordar que no se trata solo de una serie de procesos o etapas, sino también de las relaciones y conexiones de las entidades que participan en la cadena productiva. En el caso del turismo médico, este concepto se puede aplicar al identificar los elementos de la cadena de valor del clúster. Esto incluye proveedores de atención médica, suplidores de productos médicos, agentes de subcontratación y procesamiento, agentes de distribución y *marketing* y usuarios finales. La clave está en la relación y cooperación entre estas entidades para lograr un proceso eficiente y eficaz que asegure un servicio de alta calidad para la satisfacción del paciente. En el siguiente esquema se proyecta una posible cadena de valor de un clúster de turismo médico:

### Ilustración 3

#### Cadena de valor de un clúster de turismo médico



Fuente: elaboración propia con datos de encuesta y entrevistas realizadas.

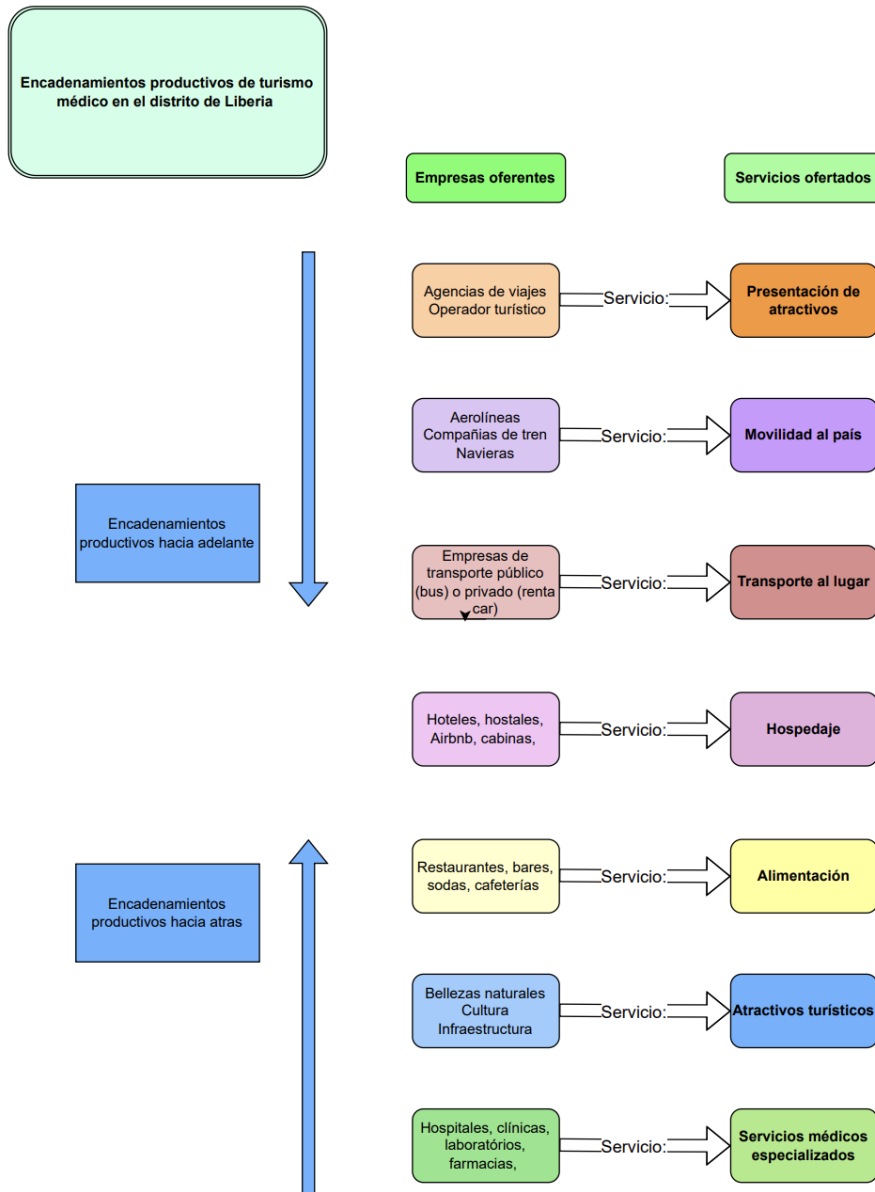
Es importante destacar que en cada uno de estos eslabones se pueden identificar múltiples encadenamientos hacia adelante y hacia atrás, ya que cada uno interactúa con diversos actores del mercado. Por ejemplo, los proveedores de insumos y materiales médicos tienen la posibilidad de tener encadenamientos hacia atrás con empresas de fabricación y distribución de equipos médicos y hacia adelante con las clínicas y hospitales del clúster.

Las clínicas y hospitales, por otra parte, pueden tener encadenamientos hacia atrás con los proveedores de insumos médicos y hacia adelante con los pacientes turistas y los suplidores de servicios complementarios. Los proveedores de servicios complementarios, a la vez, tienen la posibilidad de tener encadenamientos hacia atrás con los proveedores de alimentos, transporte y hospedaje y hacia adelante con los pacientes turistas y las clínicas y hospitales.

Ahora bien, siguiendo bajo la misma línea de análisis, la Ilustración 4 hace referencia a los en cadenamientos productivos hacia adelante y hacia atrás, que se producen entre las empresas dentro del clúster de turismo médico en el distrito de Liberia. Aunado a esto, se puede observar una primera columna de servicios que ofrece el turismo médico en la región liberiana y una segunda columna donde se pueden describir las compañías que efectúan los servicios mencionados.

#### **Ilustración 4**

#### **Encadenamientos productivos del turismo médico en el distrito de Liberia**



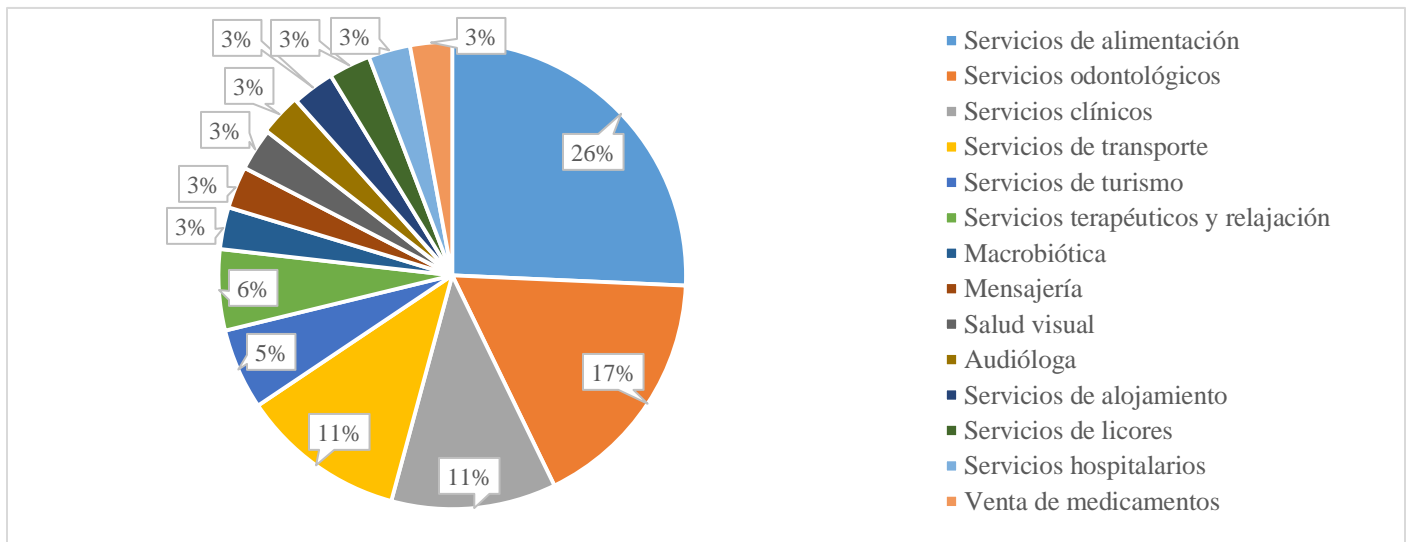
Fuente: elaboración propia con datos de las encuestas.

Ahora bien, en el caso de Liberia, para poder evidenciar la existencia de encadenamientos se expone una serie de gráficos que señalan los resultados con las encuestas aplicadas a empresas de turismo médico en el distrito de Liberia. Además, se presentan datos generales de los actores, los beneficios, la participación con otros negocios, el financiamiento empresarial, la apertura de conglomerados de compañías, la promoción y la actividad gubernamental, las limitaciones que obstaculizan el desarrollo comercial y el desarrollo local.



Una primera consideración es que una cuarta parte de las empresas entrevistadas corresponde al sector de alimentación (25.7 %), seguido de las compañías que ofrecen servicios odontológicos (17.1 %), mientras que las empresas de transporte y de servicios clínicos representan la misma cantidad (11.4 %) y poco menos del 6 % concierne a servicios de turismo y servicios terapéuticos o de relajación (ver el Gráfico 4.1).

**Gráfico 4.1**  
**Distribución porcentual de empresas según principal servicio**



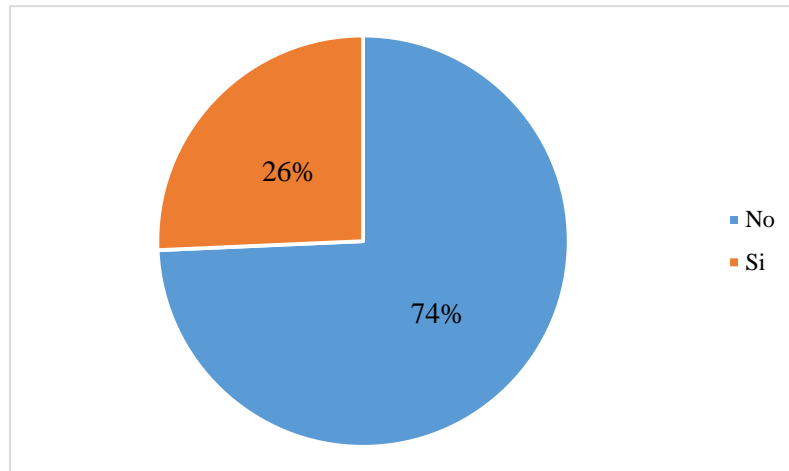
Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada.

Una particularidad de esta posible cadena de valor es que la mayoría de las empresas del sector de turismo médico (74.3 %) no tiene conocimiento de lo que es un clúster y de los beneficios que este puede generar en la región. Por el contrario, prácticamente solo una cuarta parte (25.7 %) de las compañías conoce este tipo de aglomeraciones empresariales y sus ventajas (ver el Gráfico 4.2). Es decir, dentro de un grupo de tres empresas, solamente una conoce que es un clúster.

Producto de lo anterior, se puede inferir que dentro del distrito de Liberia la mayoría de las empresas que ofrecen servicios de turismo médico, no tienen una estructura o visión empresarial paralela a una cadena de valor, simplemente piensan en un crecimiento individual. Es decir, las compañías tienen una forma de desarrollarse distinta al objetivo de una cadena de valor, por tanto, una estructura que busque el desarrollo de encadenamientos entre los distintos actores que participan en la cadena.

**Gráfico 4.2**

**Distribución porcentual según conocimiento del clúster y sus beneficios por parte de las empresas**



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta.

Continuando con la idea anterior, se fortalece la imagen de la poca idea que se tiene sobre el clúster, es por esto por lo que también se debe destacar que las empresas que participan de esta cadena de valor tampoco conocen sobre las entidades que se relacionan con el sector de turismo y salud presentes en Costa Rica (ver el Gráfico 4.3). En el distrito de Liberia, un 68.6 % de las compañías encuestadas conoce al Instituto Costarricense de Turismo (ICT), lo cual puede deberse a que es el organismo encargado de planificar y llevar a cabo políticas para la promoción de la industria turística. Seguidamente, un 48.6 % de las empresas tiene conocimiento sobre la Cámara Costarricense de Salud (CCS) y, por último, un 42.9 % de las empresas sabe sobre la Cámara Liberiana de Turismo (Calitur).

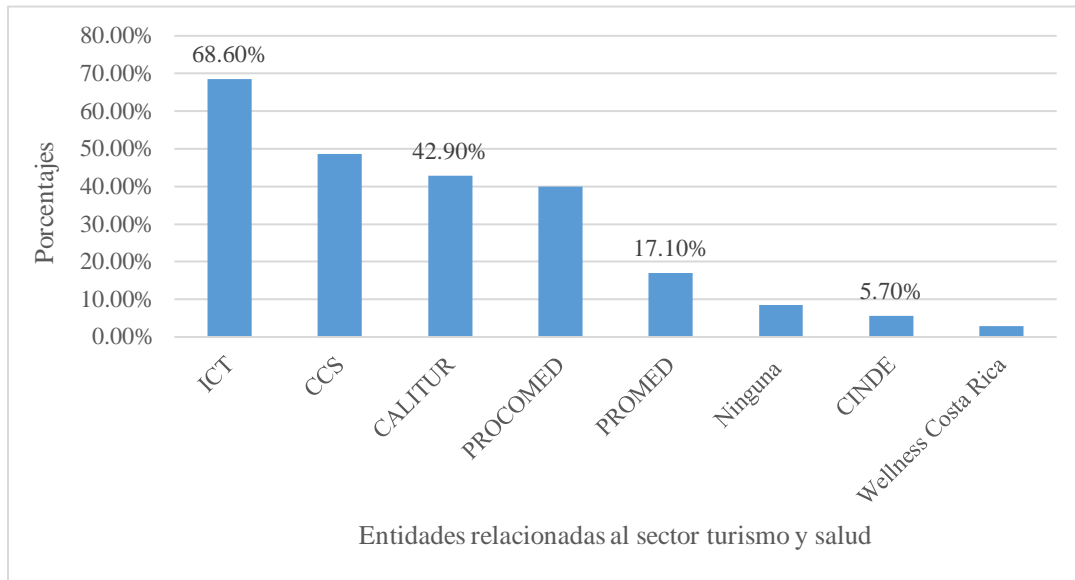
Además, se puede ver cómo un 40 % de las empresas conoce a Procomed (Productos para Consumo Médico) especialmente porque muchas de estas, compran a esta organización productos o equipo que necesitan para sus funciones médicas diarias.

Lo anterior plasma la noción que tienen las empresas del distrito de Liberia sobre las organizaciones que lideran la estructura de turismo médico y que potencialmente pueden impulsar el sector. Esta situación es un tema alarmante, especialmente porque estas entidades deben ser las responsables de impulsar a la región e incluso promover el turismo en la zona. Pero, la realidad

refleja que las compañías en esta cadena de valor no se han dado cuenta de las posibilidades de encadenamientos productivos.

**Gráfico 4.3**

**Distribución porcentual según conocimiento de entidades del sector turismo y salud en Costa Rica**



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta.

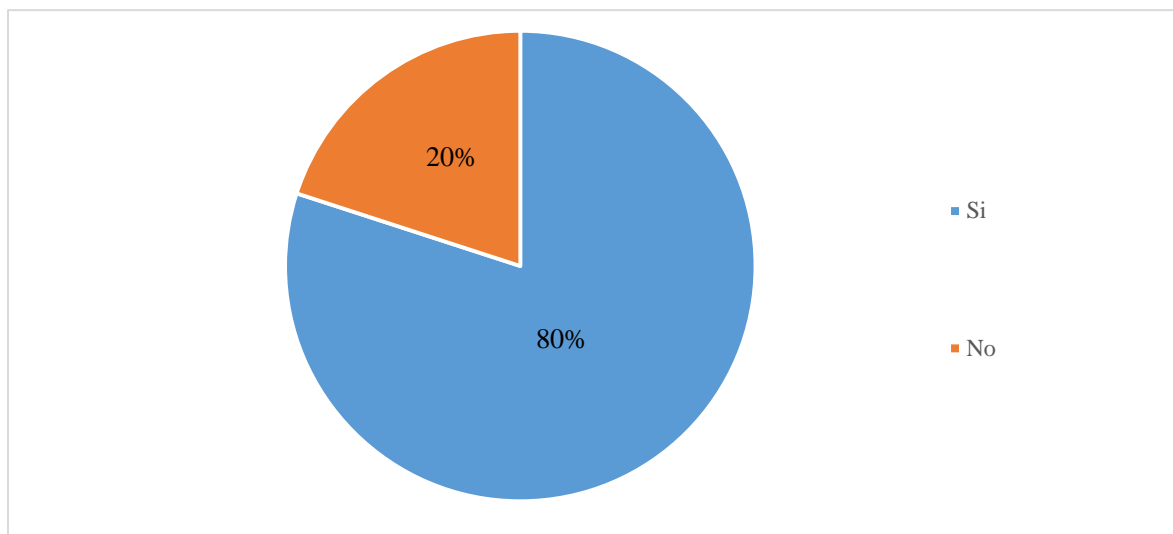
Ahora bien, a pesar de que los actores asociados a esta cadena de valor no conozcan tanto sobre entidades de turismo y salud o incluso sobre clúster en general, una vez que se explica el concepto detalladamente, el 80 % de las empresas encuestadas respondieron estar dispuestas a formar parte de un clúster de turismo médico en el distrito de Liberia (ver el Gráfico 4.4). Por consiguiente, el deseo de las compañías de ser parte de un clúster está presente, simplemente se necesitan algunas variables como apoyo, guía y promoción de algunos actores clave para dirigir al distrito de Liberia en un posible clúster de turismo médico.

En contraposición, el 20 % de las empresas que no están dispuestas a formar parte de un clúster corresponden a compañías que actualmente son autosuficientes o que su dirección de mercado no depende de otras empresas. Por lo tanto, el plantearse ser parte de un clúster es algo que no les genera muchos beneficios. No obstante, de las empresas encuestadas el 100 % está de

acuerdo con la apertura de un clúster de turismo médico en el distrito de Liberia (ver el Gráfico 4.5).

#### Gráfico 4.4

#### Distribución porcentual según disposición de las empresas en formar parte de un clúster de turismo médico



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada.

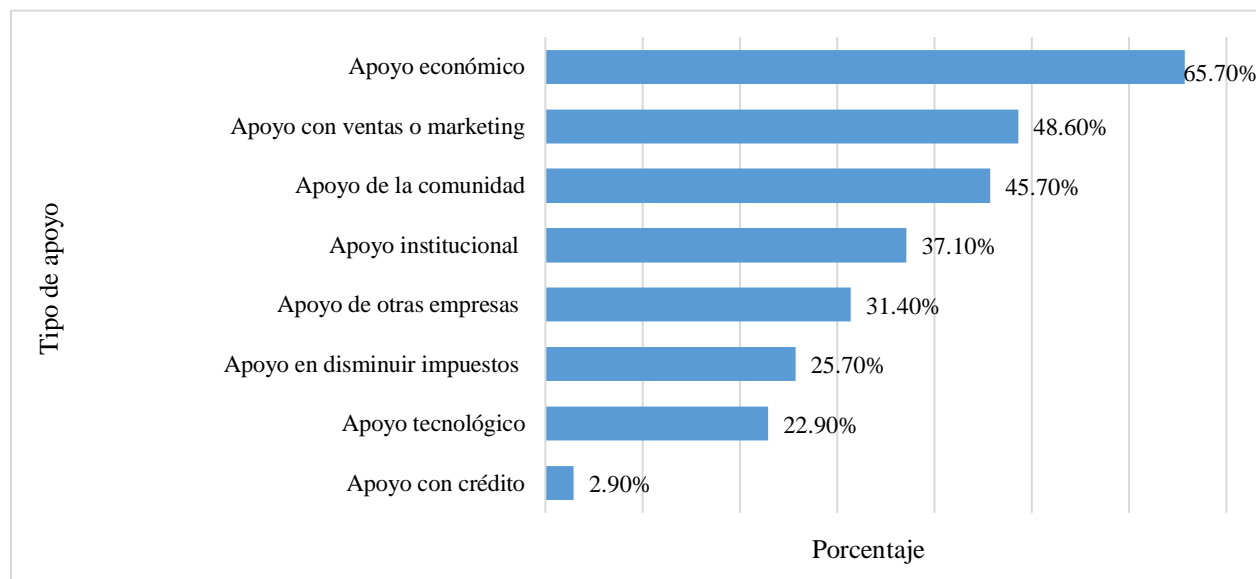
Además, en la región liberiana el 100 % de las empresas encuestadas está de acuerdo con la apertura de un clúster de turismo médico, debido a que el clúster es una opción idónea para ellas, especialmente por el hecho de que la cadena de valor propicia el relacionamiento y la vinculación entre las compañías. Al mismo tiempo, estas entidades consideran que necesitan de soporte para apoyar la creación del clúster de turismo médico (ver el Gráfico 4.6). Así es como las empresas considera necesario el apoyo económico primero (65.7 %), el apoyo con ventas o *marketing* en segundo lugar (48.6 %), seguido del apoyo de la comunidad (45.7 %), el apoyo institucional (37.1 %) y, por último, el apoyo de otras empresas (31.4 %).

Con base en lo anterior, se puede pensar que esta cadena de valor puede ser efectiva y deseada por las empresas. Pero, en las condiciones actuales y según las necesidades de las compañías, estas requieren de apoyos para llevar a cabo sus servicios. Por lo tanto, el deseo que tienen las empresas de crear este tipo de aglomeración es real, no obstante, no cuentan con los recursos económicos para desarrollarse e impulsar su negocio. Además, requieren de apoyo en

*marketing*, lo que refleja la misma necesidad de apoyo financiero, puesto que se desea que las ventas mejoren, su apoyo para fortalecer la idea de cadena de valor y, muy importante, el apoyo institucional por parte de actores clave que promuevan el turismo médico en la zona.

**Gráfico 4.5**

**Distribución porcentual según apoyo necesario para participar en la creación del clúster de turismo médico.**



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada.

Aunado a lo anterior, las empresas del distrito de Liberia consideran necesario un grupo de características con las que debe contar el clúster y requerimientos de las compañías que vayan a participar de la cadena de valor (ver el Gráfico 4.7). Dentro de las características que destacan las empresas encuestadas, se encuentra la calidad de los bienes o servicios ofrecidos (68.57 %), seguido de las relaciones con otras empresas al igual que el apoyo del gobierno o municipalidad con un 37.14 % y, finalmente, los precios competitivos (34.28 %) como las principales características del clúster.

Por otro lado, dentro de los requerimientos de las empresas que participan de la cadena se destaca igualmente la calidad de los bienes o servicios ofrecidos (42.85 %) y las relaciones con otras compañías (28.57 %). Sin embargo, la competitividad del sector (25.71 %) y la tecnología

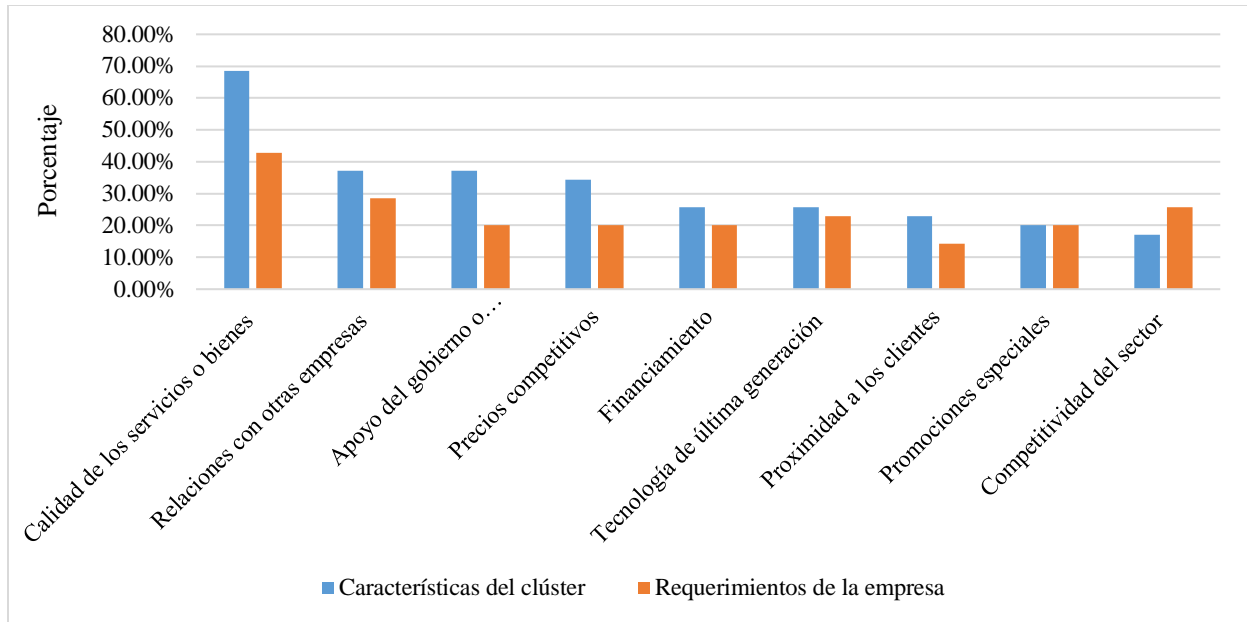
de última generación (22.85 %) son nuevos requisitos que destacan las empresas como esenciales para participar.

De acuerdo con la información previa, se puede destacar que tanto la calidad de los servicios y las relaciones con otras empresas son las dos variables que permanecen constantes en el clúster y en las compañías como condiciones para que se genere esta cadena de valor. Esto es entendible gracias a que la calidad de los servicios es lo que genera una diferencia de mercado con el resto de los sectores y la segunda variable, las relaciones con las demás empresas, representa la raíz de la cadena de valor, donde se puede trabajar entre actores al complementarse en un eslabón de funciones.

No obstante, la diferencia está en que en las características del clúster se prioriza el apoyo del gobierno o municipalidad y los precios competitivos, mientras que en los requerimientos de la empresa se destaca la competitividad del sector y la tecnología de última generación. En definitiva, las empresas buscan que la productividad en el mercado sea buena, incluso pueda aumentar, mientras que para el clúster se busca una estructura óptima y apoyo de actores clave para el desarrollo adecuado de la cadena de valor.

#### **Gráfico 4.6**

**Distribución porcentual según requerimientos y características esenciales para participar del clúster de turismo médico**



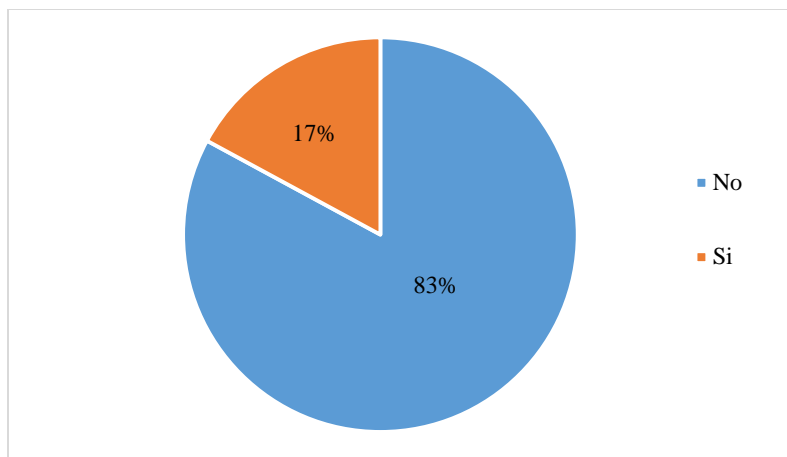
Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada.

Como segunda cualidad de esta cadena de valor, se encuentra la noción por parte de las empresas de que el gobierno debe apoyar a la región para la creación del clúster de turismo médico. Evidentemente, muchas de las compañías que participan de esta cadena son pequeñas y de bajos recursos para invertir y así es como llegan a sentirse olvidadas o sin apoyo en trámites, permisos, facilidades o solicitudes que deben cumplir.

Así pues, como se muestra en el Gráfico 4.8, el 82.9 % de las empresas que encuestadas consideran que el gobierno no brinda el suficiente apoyo a la creación de un clúster de turismo médico en el distrito de Liberia, mientras que un 17.1 % considera que el gobierno apoya. Primero, el porcentaje de entidades que da un *no* como respuesta representa una parte que se supone que efectivamente no se siente apoyada ni respaldada por el gobierno para formar parte de un clúster e incluso muchas de ellas ni siquiera reciben ayuda para sus negocios de forma individual. Por otro lado, las empresas que consideran que sí, representan compañías que son multinacionales y no necesitan de terceros o corresponden a empresas proveedoras que fabrican sus propias materias primas.

#### Gráfico 4.7

#### Distribución porcentual según apoyo al clúster por parte del gobierno



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada.

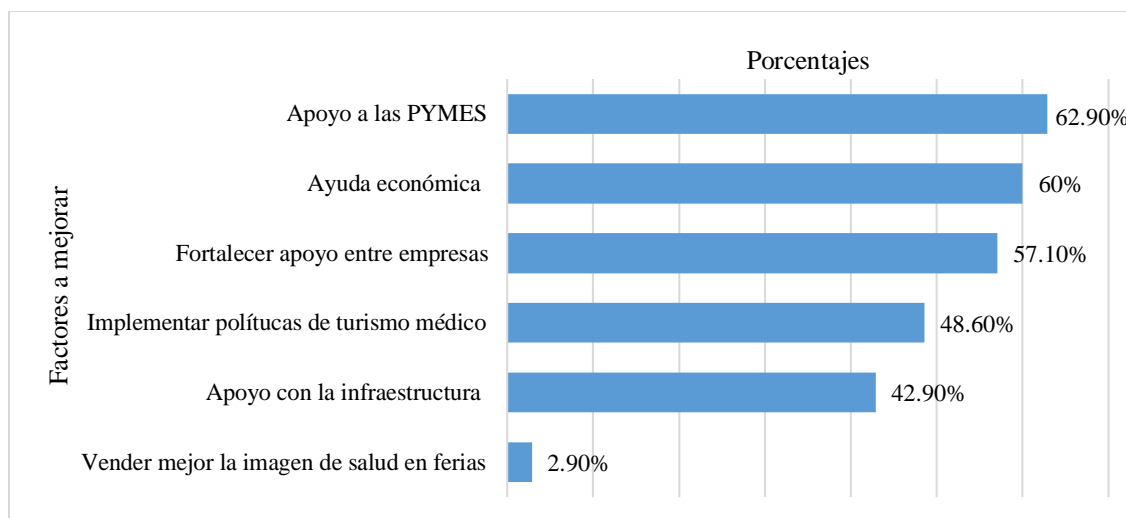
Por consiguiente, el gobierno debe ser consciente de que existe un margen de mejora en algunos aspectos sobre la región liberiana. Precisamente, las empresas consideran ciertos factores donde puede mejorar el gobierno para impulsar este clúster de turismo médico en la región (ver el Gráfico 4.9). Dentro de los anteriores elementos se puede observar el apoyo a pymes (62.9 %), la ayuda económica que se brinda (60 %), el fortalecimiento del apoyo entre las compañías (57.1 %), implementar políticas de turismo médico (48.6 %) y el apoyo con la infraestructura (42.9 %).

Estos factores mencionados dejan ver que el gobierno debe apoyar primero a las pymes, ya sea con ayuda económica o con políticas de promoción y crecimiento, debido a las barreras de entrada y escasez de financiamiento para invertir que presentan estos grupos de empresas. Además, el mismo sector empresarial destaca el hecho de que el gobierno debe fortalecer e impulsar el apoyo entre las compañías dentro de la cadena, para que se generen encadenamientos y se puedan ayudar unas a otras.

#### **Gráfico 4.8**

#### **Distribución porcentual según factores por mejorar por parte del gobierno**





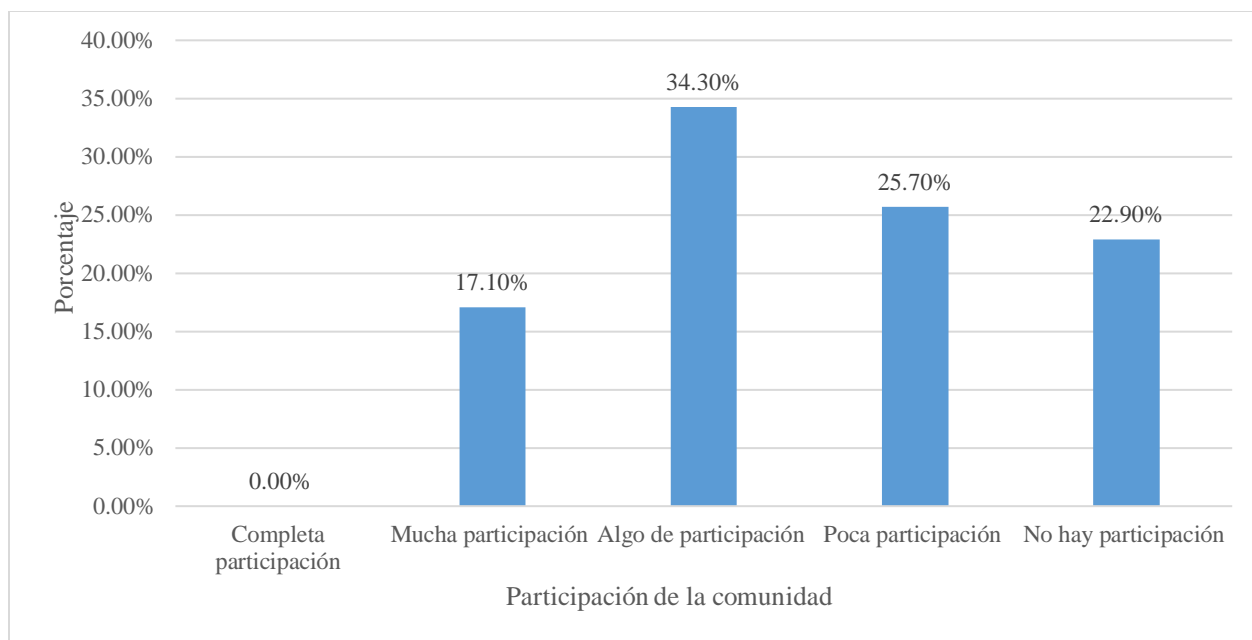
Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada.

Como tercer punto relevante presente en esta cadena de valor, se encuentra la participación de la comunidad local en el desarrollo de la actividad turística del distrito. Como se puede observar en el Gráfico 4.10, un 34.3 % de las empresas encuestadas piensa que la comunidad tiene algo de participación en el momento de desarrollar actividades de turismo médico, un 25.7 % piensa que la comunidad tiene poca participación y un 22.9 % cree que no hay participación en absoluto. Lo anterior refleja el pensamiento de que las personas vecinas del distrito no participan como comunidad para impulsar las actividades turísticas.

Aunado a lo anterior, se puede ver cómo aún con la posibilidad de apoyar la creación y promoción de turismo médico en el distrito con charlas, reuniones, donaciones, participaciones como grupo, conversando con la municipalidad o educando a las personas jóvenes, no mejora el nivel de participación de la comunidad. Con los datos anteriores, se puede pensar que la comunidad está muy dispersa con su nivel de participación en actividades de turismo médico, algo alarmante debido a que algunas personas dependen de este tipo de servicios para vivir.

#### Gráfico 4.9

**Distribución porcentual según nivel de participación de la comunidad local en el desarrollo de la actividad turística**



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada.

Por ende, en esta cadena de valor también es importante destacar algunos inconvenientes que se están presentes, tanto para el desarrollo de las empresas como para el distrito de Liberia (ver el Gráfico 4.11). Primero, cuando se habla del sector empresarial, la principal limitación que presentan las compañías es el elevado costo de vida, específicamente un 57.1 % de las empresas encuestadas considera los elevados costos diarios como un factor que obstaculiza el desarrollo de sus actividades principales.

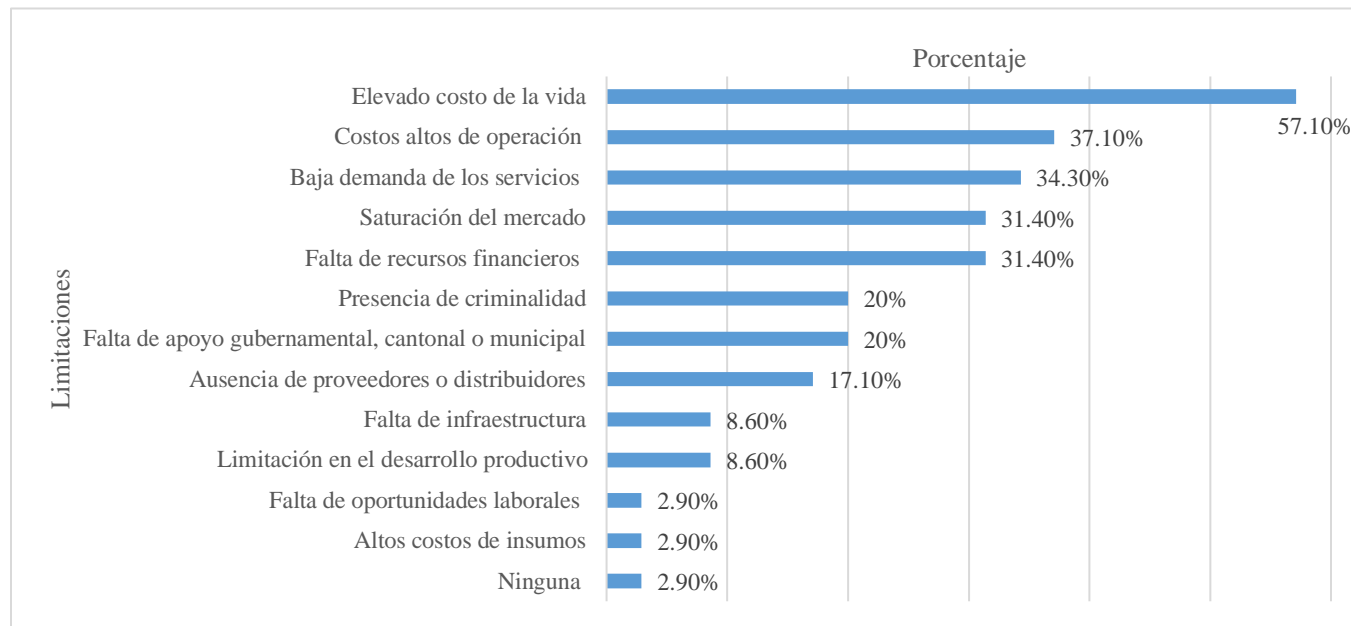
Aunando a lo anterior, considerando solamente esta limitación, se puede pensar que un poco más de la mitad de las empresas encuestadas tienen su negocio como su principal sustento de alimento y subsistencia. Especialmente, limita sus niveles de poder invertir en su negocio para poder expandir su mercado, debido a que el costo de la vida es elevado y no alcanza para inversiones de negocios.

Además, se puede subrayar el hecho de que la segunda, tercera y cuarta limitante que se seleccionó son los costos altos de operación (37.1 %), la baja demanda de los servicios (34.3 %) y la falta de recursos financieros (31.4 %). Esto permite dimensionar cómo es que las empresas en el distrito de Liberia no tienen apoyo económico de las autoridades u organismos gubernamentales. Asimismo, no cuentan con ayuda en los gastos de funcionamiento básicos, lo que se refleja en la

escasa demanda de los servicios producto de la baja calidad. Lo anterior consiste en una cadena de limitantes por el hecho de que los costos se elevan, aunado a la que la participación de actores clave promotores y de apoyo financiero es casi nula y con poca eficacia.

**Gráfico 4.10**

**Distribución porcentual según limitaciones para el desarrollo de actividades de las empresas**



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta.

Por estas razones, las empresas encuestadas necesitan alguna manera de contrarrestar o enfrentar estas limitaciones que afectan el desarrollo de sus actividades diarias como negocio. Así es como en el Gráfico 4.12 se puede contemplar que el 80 % de las compañías encuestadas efectúan la promoción en redes sociales como su principal herramienta para enfrentar las restricciones que ha sufrido su empresa. Continuando con esto, la innovación de productos (42.9 %) es la segunda forma de enfrentar las limitaciones que más utilizan las empresas y, por último, se escoge por el aumento de la calidad (40 %) especialmente de los servicios o productos de la compañía.

Todas las formas de afrontar las limitaciones mencionadas permiten ver las pocas opciones de las empresas de la región liberiana, especialmente porque poseen todas las características necesarias para funcionar como un clúster de turismo médico, pero sin un apoyo o promoción

suficiente. En particular, en el Gráfico 4.13 se puede observar que la mayoría de las compañías solo cuenta con la promoción a través de redes sociales (91.4 %) y no pueden ser impulsadas por entidades reconocidas en el sector turismo o el mismo gobierno.

**Gráfico 4.11**

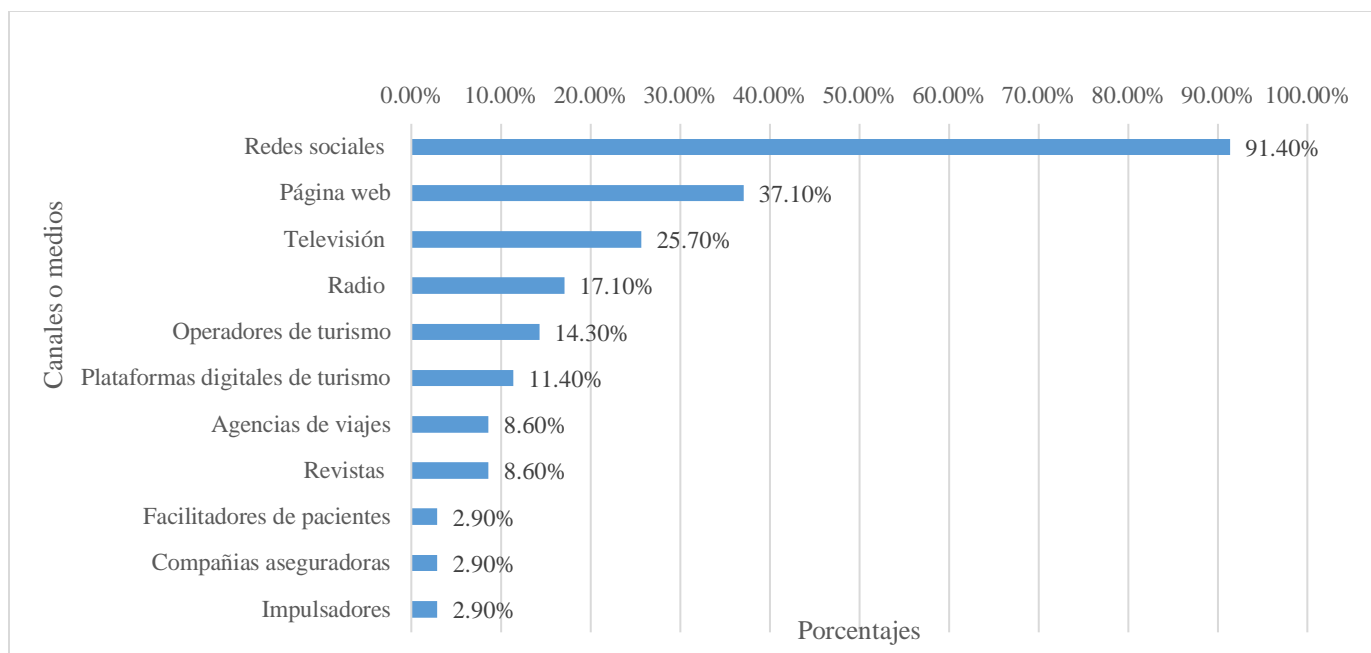
**Distribución porcentual según las maneras de enfrentar las limitaciones para el desarrollo de actividades de las empresas**



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada.

**Gráfico 4.12**

**Distribución porcentual según canales o medios para promocionar servicios de las empresas**



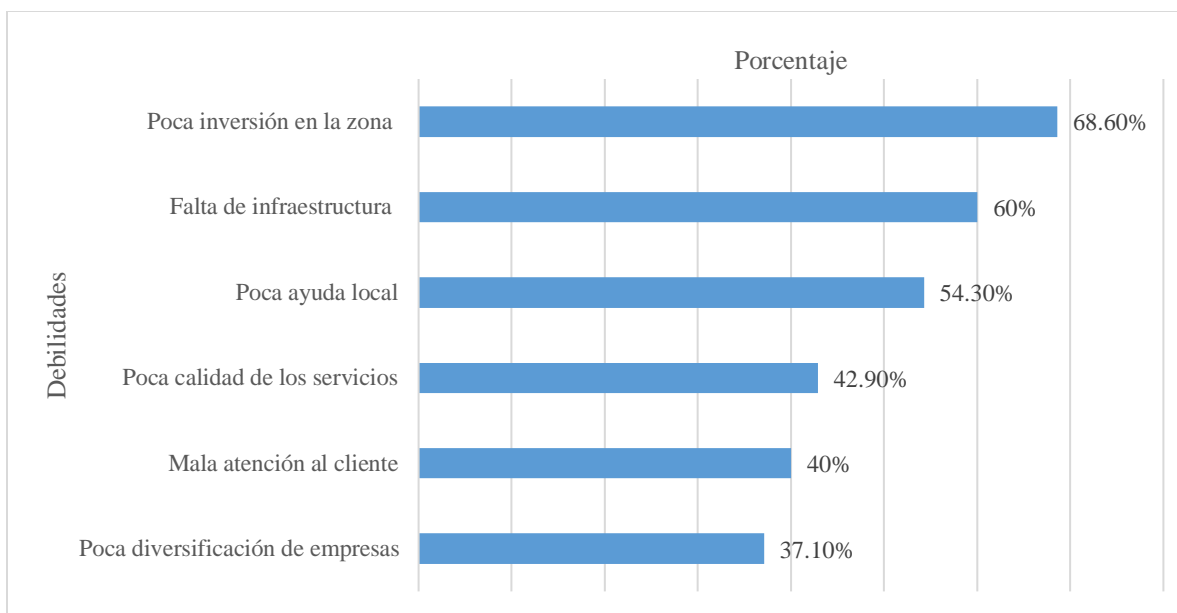
Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada.

Justamente, como se mencionó en el párrafo anterior existen debilidades en el distrito de Liberia como posible clúster de turismo médico (ver el Gráfico 4.14). Entre estas falencias se puede enfatizar la poca inversión en la zona (68.6 %), seguido de la falta de infraestructura (60 %), poca ayuda local o municipal (51.4 %), la poca calidad de los servicios ofrecidos (42.9 %) y, por último, la mala atención al cliente (40 %).

En cuanto a lo expuesto, se puede conjeturar tres debilidades principales dentro de la región: la primera es el poco apoyo por parte de la municipalidad y gobierno en temas de promoción del sector de turismo médico. El segundo punto por destacar es la poca inversión que hay en el distrito lo que se relaciona con la poca y vieja infraestructura. Y, como tercer punto, los servicios ofrecidos no poseen la calidad necesaria para un posible clúster médico de excelencia y como reflejo de esto, está la mala atención al cliente que tiene la grandísima mayoría de las empresas encuestadas.

#### **Gráfico 4.13**

#### **Distribución porcentual según debilidades del turismo médico en el distrito de Liberia**

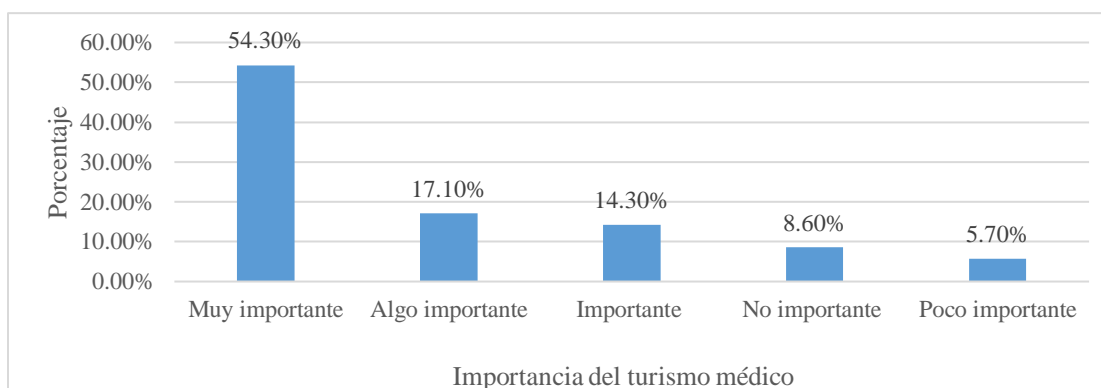


Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada.

Aun cuando las debilidades son evidentes en la región liberiana, es importante resaltar la importancia de un posible clúster de turismo médico para el crecimiento sectorial y como posible reactivador económico del distrito. Por consiguiente, las empresas valoran en un 54.3 % de los casos que la actividad de turismo médico es relevante para el desarrollo de la zona, en un 17.1 % de las compañías es algo importante y en un 14.3 % es importante para el distrito de Liberia (ver el Gráfico 4.15).

**Gráfico 4.14**

**Distribución porcentual según grado de relevancia del turismo médico para el desarrollo del distrito de Liberia**



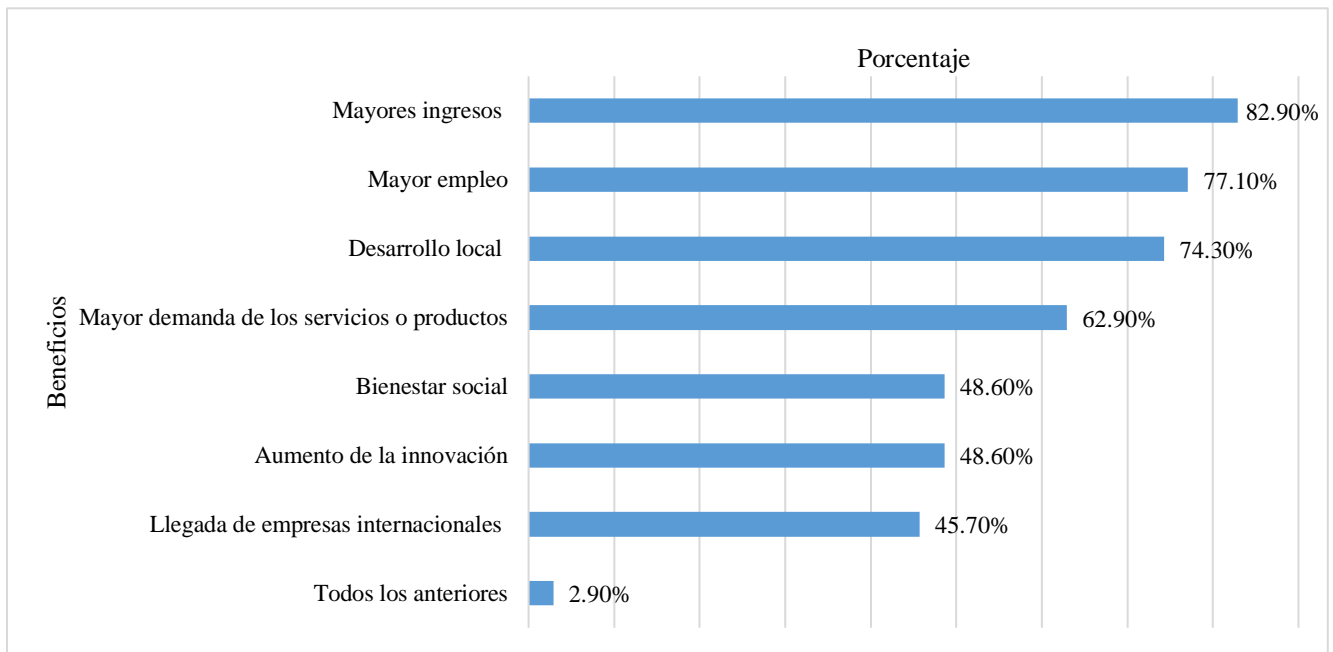
Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta.

Al margen de conocer que la mayoría de las empresas consideran que es muy importante el turismo médico para la región también es relevante entender los beneficios que genera el clúster a la zona (ver el Gráfico 4.16). Los tres principales beneficios de una posible apertura de un clúster de turismo médico son mayores ingresos (82.9 %), un mayor empleo en la zona (77.1 %) y desarrollo local (74.3 %) de las compañías cuestionadas.

Como se mencionó, las empresas piensan en que los principales beneficios se relacionan con el bienestar social del distrito de Liberia. Es decir, es común que se piense en mayores ingresos si implica beneficios para las personas, compañías y la región. Además, los beneficios que se generan entre en esta cadena de valor son producto de los encadenamientos y vinculaciones que se producen entre los actores.

**Gráfico 4.15**

**Distribución porcentual según beneficios que genera el turismo médico en el distrito de Liberia**



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada.

Continuando bajo esta línea, cabe mencionar que en esta cadena de valor se genera una vinculación o integración entre actores que ocasiona una estructura de eslabones verticales, donde cada empresa pertenece y tiene su propósito, lo que permite el buen funcionamiento de la cadena de valor. Es decir, cada actor tiene un papel o rol dentro de la cadena, dependiendo de la relación con los otros actores y de ahí se producen los encadenamientos hacia adelante o hacia atrás.

Por consiguiente, las empresas que participan de este clúster de turismo médico necesitan entender y ejecutar una estructura encadenada y vinculada, donde cada una de las compañías tenga su objetivo dentro de un todo (cadena de valor). Lo anterior tiene el fin de impulsar el turismo médico de la zona.

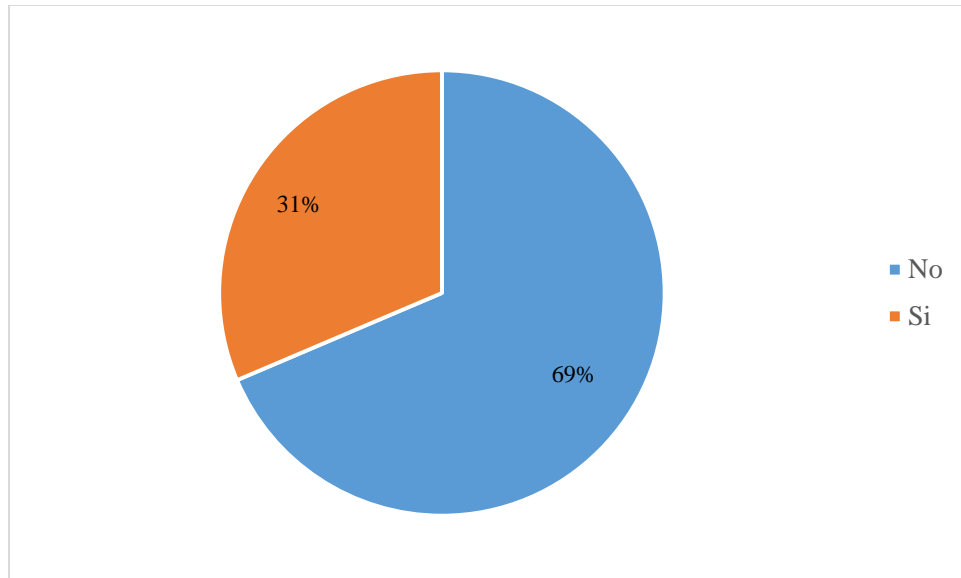
Ahora bien, la participación de las empresas del distrito de Liberia particularmente con otras compañías o grupos de servicios turísticos o salud es bastante baja en comparación con lo esperado (ver el Gráfico 4.17). Esto puede explicarse debido a que la mayoría de las empresas en Liberia surgieron producto de un emprendimiento, los cuales no cuentan con mucho financiamiento o recursos para expandir su negocio. Solamente un 31.4 % de las empresas entrevistadas ha tenido participación o colaboración con agrupaciones de empresas del sector, donde la mayoría de este porcentaje corresponde a empresas con sucursales en otros países o con una participación bastante grande en el mercado costarricense.

En contraposición, comparando el 68.6 % que no ha participado con otras empresas o grupos de servicios turísticos o salud, se refleja el porcentaje de compañías que pueden verse más beneficiadas con el clúster de turismo médico. Además, que esta cantidad de empresas no haya participado o colaborado con otras empresas evidencia que los espacios y la promoción de este tipo de vínculos es poco para el potencial enorme que presenta la región.

#### **Gráfico 4.16**

#### **Distribución porcentual según participación o colaboración con otras empresas de turismo médico**



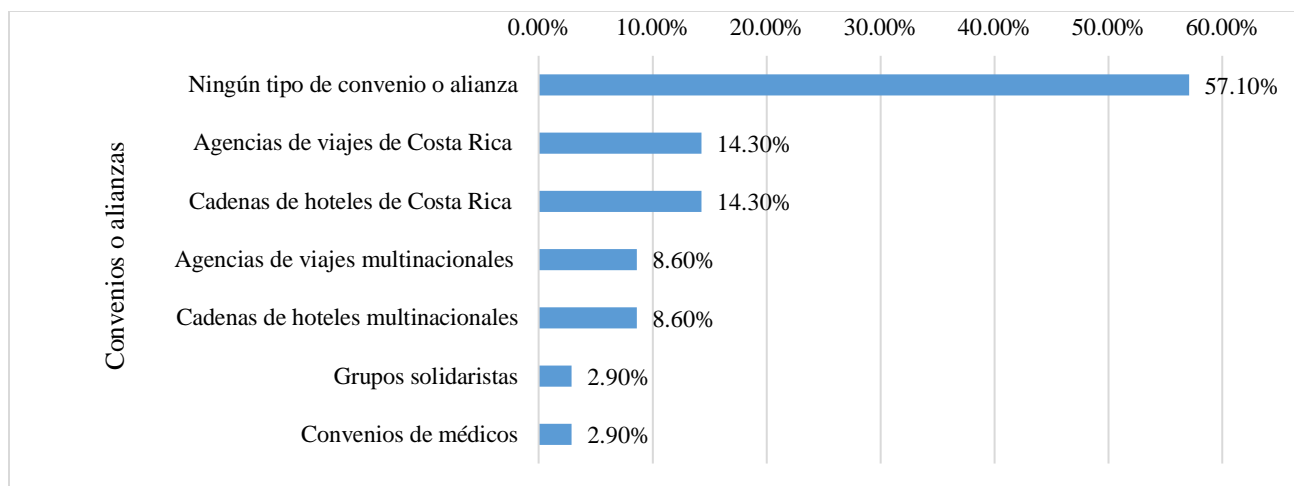


Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada.

Aunado a lo anterior, como se presenta en el Gráfico 4.18, un 57.1 % de las empresas encuestadas no ha tenido convenios o alianzas para la prestación de servicios con agencias o alianzas, lo cual refuerza la idea de que las compañías en Liberia no pueden acceder a este tipo de participaciones o desconocen cómo se puede formar parte de un clúster. Lo anterior se puede explicar gracias a la falta de promoción del sector, poca ayuda en temas de información para las empresas y comunidad o incluso por selectividad de solamente pocas empresas en el momento de participar del turismo médico en el distrito.

**Gráfico 4.17**

**Distribución porcentual según convenios o alianzas para la prestación de servicios con agencias de turismo**



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada.

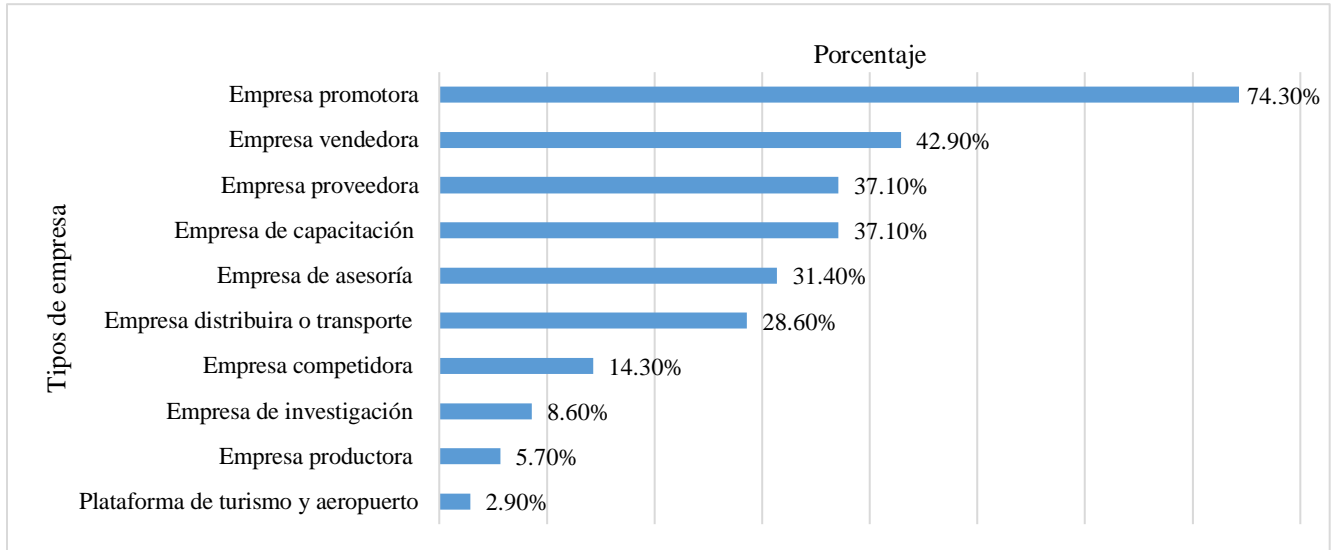
Los párrafos anteriores dejan ver cómo actualmente las empresas tienen poca participación con actores del sector turismo, sin embargo, se necesita de otras compañías para poder participar de un posible clúster. Precisamente, esto se presenta en el Gráfico 4.19, donde el 74.3 % de las empresas entrevistadas considera que es necesario tener una empresa promotora para participar de un clúster de turismo médico, lo cual hace referencia a que las empresas necesitan de una institución como la Municipalidad de Liberia, Procomer, Cinde o el ICT, que tenga la determinación de impulsar el desarrollo de un clúster en la zona.

Por consiguiente, lo expuesto previamente puede entenderse o puede hacer referencia a que el deseo de formar parte de un clúster por parte de las empresas de turismo médico en el distrito de Liberia es real. Sin embargo, las compañías no pueden o no tienen los suficientes recursos para desarrollar el clúster deseado, puesto que se necesita de un organismo que lidere esta cadena de valor y mucha participación entre actores.

Por consiguiente, se destaca la presencia de una empresa vendedora como el segundo tipo de actor necesario para lograr la participación de las demás empresas con un 42.9 %. Esto hace referencia a que las compañías necesitan de un actor que provea que insumos, materia prima, equipo o maquinaria, para participar del clúster, especialmente porque necesitan de estos recursos para realizar sus funciones básicas y que es más fácil obtenerlas dentro del clúster que fuera de este.

**Gráfico 4.18**

**Distribución porcentual según relaciones para participar del clúster de turismo médico**

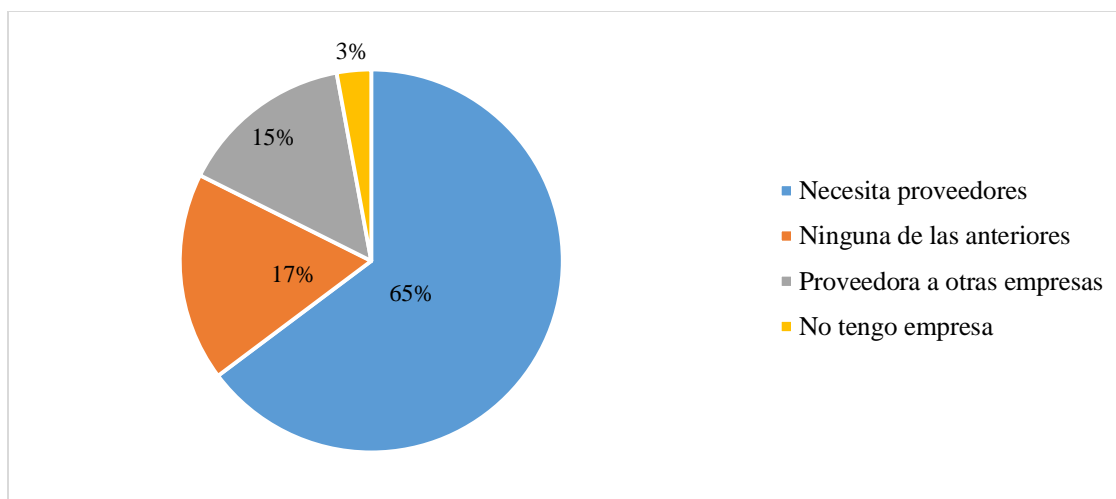


Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada.

Justamente, lo anterior hace hincapié en que las empresas necesitan de otras compañías para funcionar o que incluso, pueden ser estas empresas proveedoras para otras, creando unos encadenamientos hacia atrás o adelante y respectivamente. Por eso, en el Gráfico 4.20, es importante destacar que el 64.7 % de las empresas encuestadas respondieron que necesitaban de empresas proveedoras de insumos, bienes o servicios para llevar a cabo sus funciones principales.

**Gráfico 4.19**

**Distribución porcentual según necesidad de proveedores o provee a otras empresas**



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta aplicada.

En contraposición, solamente un 14.7 % de las empresas encuestadas, respondió ser proveedora de insumos para otras compañías. Lo expuesto hace hincapié en que las empresas del distrito de Liberia verdaderamente necesitan de proveedores para realizar sus funciones, lo que evidencia que se puede llevar a cabo un encadenamiento entre actores en el sector de turismo médico.

Por otro lado, solamente un 17.6 % de las empresas que fueron encuestadas respondió que no necesitaba de proveedores y no era proveedor de insumos para otras compañías, esto corresponde a empresas grandes o con capacidad de autoabastecimiento de productos o suministros que necesita. Este porcentaje representa una minoría de las empresas en el distrito de Liberia y en estas no se refleja la necesidad y posibilidades del distrito.

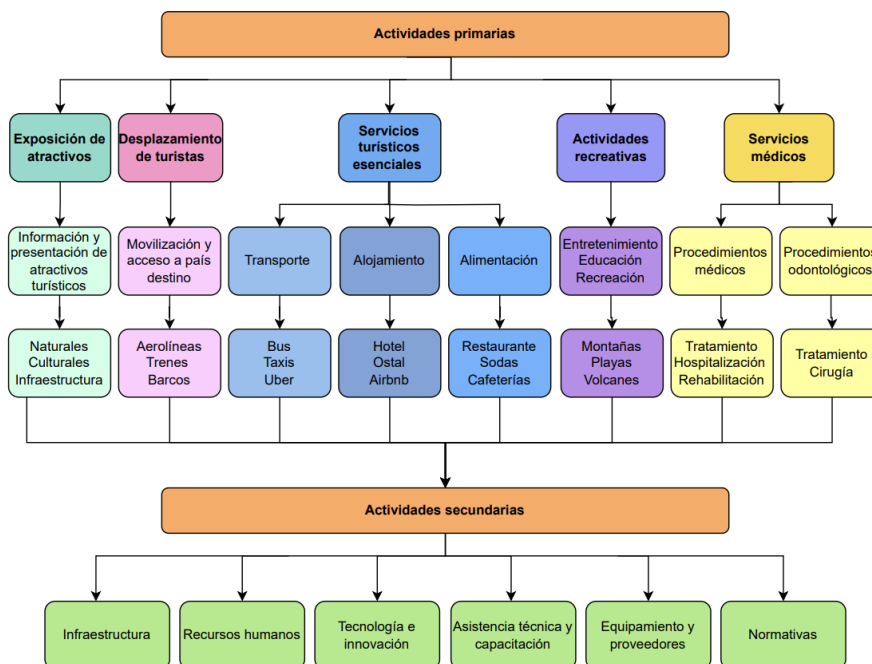
Seguidamente, gracias al resultado del análisis descrito hasta este momento sobre las respuestas brindadas por las empresas del distrito de Liberia, se exponen dos mapas conceptuales a manera de sinopsis gráfica para una mejor comprensión del capítulo en general. Primero, se ilustra un mapa conceptual que hace referencia a la cadena de valor que se produce en el distrito de Liberia, gracias a los servicios y la actividad de posible clúster de turismo médico en la región (ver la Ilustración 3).

Esta cadena de valor refleja las actividades que se efectúan en este posible clúster de turismo médico, desde la presentación de los servicios o atractivos que generan interés en los

turistas hasta la realización de un procedimiento médico. Esta estructura está dividida en dos tipos de actividades, las primarias, las cuales reflejan el proceso y los servicios que se brindan a los turistas interesados en realizar turismo médico, y las actividades secundarias, las cuales representan las variables de apoyo que necesitan las empresas dentro de la cadena de valor para funcionar correctamente.

### Ilustración 5

#### Cadena de valor del turismo médico en el distrito de Liberia



Fuente: elaboración propia con datos de las encuestas aplicadas.

Asimismo, dados los resultados de esta encuesta se puede afirmar que las vinculaciones y relaciones que se forman entre los actores de turismo médico en el distrito de Liberia son las bases que caracterizan los servicios ofrecidos por las empresas dentro de la cadena y crean encadenamientos, tanto atrás como hacia adelante, según lo expresado por la teoría expuesta en el marco teórico donde se explica la interacción de los agentes económicos. Sin embargo, existen limitantes en la creación de más encadenamientos por factores que se mencionan anteriormente, como la poca información sobre los beneficios de un clúster, escaso financiamiento o poca ayuda de instituciones públicas y privadas. La ventaja que se halla en el cantón es que se evidencia la

disposición de participar en un clúster con el fin de fortalecer la competitividad y el desarrollo del cantón. Por consiguiente, la cadena de valor resulta en la suma de procesos productivos y encadenamientos, fomentada por compañías especializadas y enfocada en impulsar el sector de turismo médico en el distrito de Liberia.

Por último, como aclaración, los encadenamientos existentes no pueden revisarse en una comparativa estadística respecto a la realidad nacional debido a que no existe una cuantificación, tanto de sector de turismo médico como su aporte a la economía. Por consiguiente, para el resto de estudio se consideran encadenamientos productivos los procesos que, desde la perspectiva del agente de estudio, compaginan con la teoría, independientemente de su imposibilidad de respaldo estadístico. Aunado a esto, la barrera en la existencia de datos da solidez a la necesidad de estudiar el establecimiento del clúster de turismo médico en el cantón de Liberia, como un hilo que puede contribuir en el desarrollo de este cantón y que desde las estadísticas se encuentra invisibilizado.

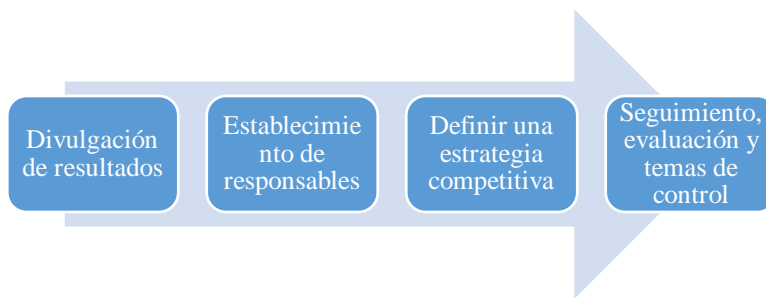
#### **4.4 Plan de acción**

De acuerdo con los capítulos desarrollados, se puede observar que la realización de un clúster implica múltiples procesos y factores que afectan directamente su desarrollo, desde sus características básicas para que se lleve a cabo hasta su cadena de valor y sus encadenamientos. Con base en lo anterior y a la literatura expuesta, a continuación se propone un plan de acción en el cual se describe el objetivo, las etapas con sus respectivas actividades para llevarlas a cabo y algunos requerimientos para ejecutar un plan de acción.

**Objetivo:** primero, antes de describir las actividades que se pueden realizar en cada etapa del plan, es importante definir el objetivo de este. Para propósitos de esta investigación y, como se detalló, la finalidad de este capítulo es proponer un posible plan de acción que contribuya al desarrollo de encadenamientos vinculados con el turismo médico en el cantón de Liberia.

#### **Ilustración 6**

##### **Etapas del plan de acción**



Fuente: elaboración propia con base en el análisis de los hallazgos.

### 1. **Divulgación de los resultados de la presente investigación al sector público y privado.**

De acuerdo con las entrevistas y encuestas aplicadas a diferentes sectores económicos en la región de Liberia, se visualiza que existe poco conocimiento sobre las implicaciones que un clúster desencadenaría y los beneficios que estos pueden brindar. Tanto en el sector público como privado se vislumbran pocas iniciativas en el ámbito del turismo médico que conlleven grandes proyectos como la creación de un clúster. Por esta razón, como primera etapa de un plan de acción se propone dar a conocer el presente proyecto. Lo anterior tiene el fin de que los resultados que se hallaron sirvan como guía para conocer el estado actual de la región y entidades, para que se comience a concientizar el problema existente, como el poco apoyo brindado a los sectores locales. En este punto es importante comenzar a motivar a las partes para formar parte del proyecto y participar activamente dejando claro los múltiples beneficios que traería un clúster a la zona.

Actividades:

- ✓ Para llevar a cabo esta etapa, se plantea la difusión del estudio por medio de diferentes medios digitales, reuniones con instituciones privadas como CCS, la cual ha mostrado interés en la creación de un clúster y talleres de difusión a los sectores locales con ayuda de organizaciones públicas como la Municipalidad de Liberia.
- ✓ Organizar reuniones y eventos para promover la interacción y el intercambio de información entre los actores del turismo médico.

### 2. **Establecer responsables de la institucionalidad público-privada.** Una vez dada a conocer la información y hallazgos se sientan las bases para crear interés e iniciativas por

parte de instituciones públicas y privadas. Sin embargo, debe surgir un ente regulador y conformar un líder que lleve a cabo las actividades presentes en el plan de acción y, a la vez, que lleve el control de todos los actores involucrados.

Actividades:

- ✓ Crear una reunión inicial en la que los actores involucrados estén presentes y definan por medio de negociaciones el grupo o ente líder, el cual orienta la toma de decisiones en cada etapa.
- ✓ Realizar reuniones para establecer objetivos, analizar el problema y priorizar la identificación de las necesidades más frecuentes en el distrito de Liberia en términos de turismo médico. Es decir, para contar con un inicio y una propuesta de clúster viable, se deben localizar los servicios de salud más demandados en el distrito Liberia mediante un estudio o investigación de mercado.
- ✓ Crear un sistema de gestión que facilite la comunicación y colaboración entre los actores del turismo médico.

**3. Definir una estrategia competitiva.** En esta etapa es necesario precisar una estrategia en la cual las partes involucradas en el clúster las puedan cumplir y participar colectivamente en ella. Además, un aspecto fundamental que señalan Porter y Kramer (2006) es el factor de la sociedad en una estrategia competitiva, un marco en donde las empresas pueden observar e identificar tanto efectos positivos como negativos que estas crean en la sociedad y así establecer cómo abordar dichos efectos. Ambos autores explican que la interdependencia entre empresa y sociedad hace que las decisiones empresariales y las políticas sociales deban estar guiadas por el principio del *valor compartido*. Es decir, se refieren a este término como el beneficio que reciben ambas partes con las decisiones escogidas. Si alguna de las partes solo toma políticas que beneficien solo a un lado puede convertirse en algo peligroso y estancar el auge a largo plazo de ambas partes. Asimismo, señalan que esta mutua dependencia se presenta de dos maneras, las cuales se describen a continuación:

**Vínculos de adentro hacia afuera.** Se refiere a los impactos que provocan las empresas en el entorno social mediante sus operaciones. Cada actividad realizada dentro de la cadena de valor



tiene un impacto positivo o negativo sobre las comunidades en donde las compañías se encuentren (Porter y Kramer, 2006).

En la Ilustración 3 presente en el capítulo anterior se puede observar toda una cadena de valor de un clúster de turismo médico. De acuerdo con la definición anterior, los vínculos presentes de adentro hacia afuera en dicha cadena de valor son los impactos que cada actividad primaria y secundaria generen en la sociedad y en donde las empresas deben analizar el impacto social de la cadena de valor. Estas actividades pueden ser promoción y comercialización de paquetes turísticos, impactos de transporte, gestión de recursos humanos, procedimientos médicos, entre otras.

**Vínculos de afuera hacia adentro.** Estos comprenden las dimensiones sociales en el lado competitivo de las empresas, lo que afecta la productividad. Porter y Kramer (2006) explican que el estado de la ubicación de las compañías como infraestructura de transporte y las políticas regulatorias tienen efectos sobre la capacidad para competir. Una serie de factores externos sociales que actúan sobre la competitividad son las condiciones de los insumos, condiciones de la demanda local y estrategia y rivalidad de la empresa (Porter, 2006).

Otro aspecto por considerar para definir una estrategia competitiva es tomar en cuenta los ODS que, como se mencionó en la relación con el desarrollo de esta investigación, tienen como finalidad erradicar problemas sociales, ambientales y económicos haciendo que los gobiernos trabajen en las falencias de las regiones para cumplir con estos y garantizar el bienestar social. En esta misma línea, llevar a cabo un plan de acción de un proyecto complejo como la conformación de encadenamientos vinculados con el turismo médico puede contribuir de manera sustancial al cumplimiento de los ODS para lograr la prosperidad y paz que se busca con estos objetivos.

Por otra parte, mediante los ODS 8 *Trabajo decente y crecimiento económico* y el 9 *Industria, innovación e infraestructura* se impulsa un crecimiento económico inclusivo y sostenible al enfocarse en elementos como la inversión en infraestructura, innovación y derechos laborales en empleos estables. Además, se generan las bases para un desarrollo económico y eficiente que les brinde beneficios a los actores involucrados (PNUD, 2023).

Con respecto a las herramientas presentadas como estrategia para llevar a cabo un plan de acción, se puede concluir, en el contexto de un clúster de turismo médico, que las cadenas de valor se pueden utilizar para identificar oportunidades y desafíos operativos y sociales que deben evaluarse y abordarse. Es importante que las empresas del clúster se esfuercen por abordar el impacto social negativo a lo largo de la cadena de valor y utilicen actividades que brinden posibilidades de diferenciación social y estratégica.

Además, al analizar el entorno competitivo en un clúster, es importante que las empresas identifiquen aquellas áreas del entorno social que tienen el mayor valor estratégico y seleccionen cuidadosamente las iniciativas sociales que brindan el mayor valor compartido. Es decir, bueno para la sociedad, así como para su propia competitividad. Los planes de acción para construir vínculos en los clústeres de turismo médico deben incluir la identificación de oportunidades y desafíos sociales, así como una cuidadosa selección de iniciativas sociales que generen beneficios compartidos.

Como último punto, la identificación y ejecución de los ODS para poner en marcha el plan de acción es fundamental para crear una región más próspera, equitativa, sostenible y resiliente, que contribuye al bienestar actual y futuro de sus habitantes y del país en general.

Actividades:

- ✓ Ofrecer capacitaciones y talleres a las empresas del sector para mejorar su calidad de servicio, conocimientos en turismo médico y gestión empresarial. Además, en estos talleres se puede sensibilizar sobre los ODS y cómo pueden contribuir con su cumplimiento.
- ✓ Establecer programas de asesoría para las empresas que deseen participar en el clúster.
- ✓ Establecer alianzas con entidades gubernamentales, como el Ministerio de Salud y el ICT para obtener apoyo institucional y promoción del turismo médico.

4. **Seguimiento, evaluación y control.** Como última etapa se establece que exista un seguimiento adecuado de las fases anteriores, retroalimentación de estas para definir puntos clave y corregir fallas que hayan surgido a lo largo de la ejecución del plan. Por último, se

remarca que toda la información del proyecto se maneje organizadamente bajo un control estricto.

#### Actividades

- ✓ Efectuar un sistema de evaluaciones periódicas para ver las fallas y hacer los cambios necesarios para corregirlas.
- ✓ Implementar indicadores de desempeño y seguimiento para medir el impacto de los encadenamientos desarrollados a lo largo de la ejecución del plan de acción y el cumplimiento de los ODS.

#### **Requerimientos necesarios para ejecutar el plan de acción**

Es necesario comprender que tener que se planteó cada etapa de un plan de acción no garantiza que se lleve a cabo al pie de la letra. Aparte de las actividades que se plantearon en cada fase se requiere una serie de factores para una buena planificación. En el caso de crear un clúster de turismo médico y desarrollar encadenamientos productivos se necesita:

- Voluntad por parte de las instituciones públicas, privadas y actores locales. Si no existen iniciativas o liderazgo de alguna entidad, ejecutar un plan no es viable. Es fundamental que se establezca desde el inicio una estrategia compartida en la cual todos estén dispuestos a participar y destacar los beneficios que cada parte obtendrá si se involucra en el proyecto.
- Definir plazos de entrega. Un plan de acción efectivo involucra duración de cada actividad, establecer estos plazos desde el principio puede implicar un mejor control y orden de cada etapa.
- Tener claridad sobre los resultados e informarlos. Cada actividad genera un impacto positivo o negativo, después de ejecutar cada etapa es necesario recopilar los resultados que se obtuvieron y tener a los actores involucrados informados de estos. Así se asegura transparencia y se mantiene el interés por seguir adelante. Además, se debe definir cuáles beneficios se visualizan en el corto plazo y cuales en largo plazo.

## Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones

Como parte culminante de esta investigación, se presenta una sección final cuyo propósito es el de brindar un cierre a la discusión que se planteó a lo largo de este proyecto, gracias a la confección de las conclusiones y recomendaciones pertinentes. Por consiguiente, de acuerdo con el desarrollo de los objetivos específicos de este trabajo se extraen las siguientes conclusiones:

### 1. Características de un clúster

Como respuesta al primer objetivo que se planteó, el cual describe las características que debe poseer un clúster se concluye que este grupo de cualidades deben estar presentes y cumplirse para un desarrollo óptimo y eficaz del clúster. Sin embargo, cada característica depende de muchos factores, los cuales deben analizarse individualmente, como el sector o la industria en que se trabaje, actores involucrados y objetivos del proyecto en el futuro.

Para Liberia, es un territorio que posee una ubicación geográfica estratégica, ya que cumple con grandes ventajas frente a otras zonas, como variedad de lugares y atractivos turísticos, hospitales, clínicas, empresas de atención al cliente como hoteles, restaurantes y transporte. Además, buena conectividad vial entre las diferentes zonas del territorio y cercanía a un aeropuerto, el cual amplía la conectividad y acceso. Lo anterior, brinda facilidades para los pacientes internacionales que busquen comodidad en el momento de adquirir los distintos servicios que se pueden ofrecer en temas turísticos y médicos, este último es un sector donde el país sobresale en el ámbito internacional.

Además, Liberia es una zona altamente turística que contribuye a la productividad y la cooperación entre las empresas, instituciones y otros actores locales, lo cual es una de las características fundamentales que debe tener un clúster. Con lo anterior, se promueve la competitividad, la reactivación económica de la zona y se facilita la colaboración en investigación, desarrollo e innovación. Aunado a lo anterior, para que se logre impulsar un clúster de turismo médico, no son suficientes las características y condiciones idóneas de la región, si no se posee la voluntad y apoyo necesario por parte de los actores involucrados para que surja tal proyecto.

Justamente, se destaca que en las características de la región en estudio debe existir la presencia de instituciones públicas, privadas y locales que brinden apoyo a las empresas y organizaciones

involucradas en el desarrollo del clúster. Estas instituciones pueden ofrecer formación profesional, investigación, asociaciones empresariales y apoyo técnico para fortalecer la cadena de valor y crear ventajas competitivas en la industria.

## **2. El papel y vinculación de los actores públicos, privados y locales**

Siguiendo la línea del punto anterior, para el objetivo en el cual se determina el papel de los actores y su vinculación, se infiere la importancia de diferentes instituciones y el papel que estas juegan dentro de un clúster. Instituciones como Procomer, CCS, ICT, Cinde y Comex son algunas de las cuales pueden brindar múltiples beneficios de acuerdo con los objetivos y funcionalidades de cada una, desde aspectos como promoción del sector de turismo médico fuera y en el país hasta el trato y cuidado de los pacientes.

Aparte de estas entidades, en el sector público el gobierno como órgano central desempeña un papel fundamental en el desarrollo y regulación del clúster de turismo médico. Es necesario que el gobierno propicie condiciones en la región y brinde apoyo e incentivos a las entidades que participan en el clúster. Esto se debe a que lo anterior, fomenta la cooperación entre los actores, el crecimiento grupal hacia un mismo objetivo y la competitividad del clúster en el mercado nacional e internacional.

Además, también se destaca la importancia de empresas locales ya sean de transporte, hoteles, restaurantes, servicio al cliente, clínicas, hospitales, farmacias, entre otras, las cuales dentro de un clúster de turismo médico son de suma relevancia debido a la variedad de funciones que pueden brindar. Asimismo, de la facilidad, comodidad y facilidad que se le puede proporcionar a los clientes que demanden sus servicios.

Como se detalla la presencia de instituciones y actores locales es uno de los pilares de un clúster. Sin embargo, para el caso de Liberia, la mayoría no tiene conocimiento de lo que es un clúster y sus beneficios, lo que indica una falta de comprensión sobre las oportunidades que pueden surgir de una colaboración estrecha y una interacción más sólida entre las empresas del sector. A pesar de que existe un claro interés por formar parte de un clúster de los individuos y actores, el desarrollo y la gestión exitosa de este conglomerado de compañías especializadas en turismo médico depende no solo de las funciones individuales de cada empresa, sino también de las interconexiones entre ellas.

En el caso específico de la región de Liberia, existen varios factores externos que dificultan una buena vinculación entre los actores del clúster. En primer lugar, la mayoría de las empresas en este sector son de bajos recursos y funcionan como medios de subsistencia para las familias. Además, de que estas compañías carecen de infraestructura, financiamiento, equipo de trabajo, insumos, especialización en atención y conocimientos del sector, lo que afecta su desarrollo, capacidad de inversión y calidad de servicio.

En segundo lugar, se destaca la falta de participación y vinculación entre los actores del mismo servicio. Las empresas suelen operar de forma aislada, sin buscar formas de apoyarse mutuamente ni mostrar un interés real por la actividad de los demás. Sin embargo, existen algunas excepciones, como grupos de compañías de renta de automóviles o restaurantes que ofrecen una amplia variedad de opciones gastronómicas. Por consiguiente, estos casos demuestran que la colaboración entre las empresas puede ser beneficiosa.

En tercer lugar, se observa una falta de apoyo institucional, tanto en términos de ayuda financiera para las empresas como en la promoción del sector del turismo médico. Esto sumado al alto costo de vida en el distrito lleva a las compañías a priorizar su propio bienestar en lugar de buscar colaboraciones con otros actores. Aunque estas circunstancias pueden entenderse dadas las condiciones del distrito no justifican la falta de esfuerzos para establecer vínculos con otras empresas.

En consecuencia, para este capítulo se concluye que en la creación de un clúster exitoso y relevante en el turismo médico, tanto para el país como para la región, se requiere el apoyo de empresas públicas y privadas, como se mencionó. Sin embargo, en el complejo clúster de turismo médico en Liberia, es necesario destacar la participación de los actores locales como representantes de la zona. La Municipalidad de Liberia debe desempeñar un papel central en la promoción y desarrollo del clúster, ya que su función principal es impulsar el desarrollo integral del distrito y mejorar la calidad de vida de su población. Por último, se mencionan dos cámaras de comercio, Calitur y Caturgua, que tienen influencia y capacidad de acción en conjunto para el distrito, lo que promueve la participación ciudadana para beneficiar a la comunidad.

### **3. Cadena de valor y sus encadenamientos hacia adelante y hacia atrás**

Como conclusión al tercer objetivo en el cual se describe una cadena de valor de turismo médico y sus encadenamientos hacia adelante y hacia atrás, que van desde hospitales, hospedaje, servicios turísticos o transporte, se evidencia la importancia de cada eslabón de la cadena y su papel dentro de un clúster. Ahora bien, para el caso de Liberia se encontró una serie de retos y oportunidades producto de la encuesta aplicada. Para empezar, aunque existe un interés evidente por formar parte de un clúster, la falta de conocimiento sobre su estructura y beneficios por parte de las empresas es una limitante.

Aunado a lo anterior, se observa que las empresas en Liberia operan mayoritariamente como pequeños negocios de bajos recursos, lo cual dificulta su desarrollo, inversión y calidad de servicio. Además, existe una falta de participación y colaboración entre los actores del clúster, lo que impide la creación de vínculos y encadenamientos que pueden potenciar el sector. En este sentido, se vuelve a destacar la importancia del apoyo institucional, tanto público como privado, para impulsar el desarrollo del clúster de turismo médico.

Por otra parte, la Municipalidad de Liberia como entidad responsable del bienestar de la región debe desempeñar un papel central en la promoción y desarrollo del clúster, asegurando la calidad de los servicios y fomentando la inversión y el crecimiento económico y social. Sin embargo, se evidencia que muchos emprendimientos necesitan apoyo económico, en ventas, *marketing* e incluso la misma comunidad, incluido el apoyo de otras empresas para poder crecer y expandir su mercado. Existe una necesidad de recursos financieros para desarrollar sus servicios, mejorar las ventas y fortalecer la idea de cadena de valor. Además, se demuestra una falta de convenios y alianzas entre las compañías, lo cual indica una escasa participación y conocimiento sobre la formación de un clúster.

Por último, se destaca la importancia de las relaciones y encadenamientos entre los actores del clúster de turismo médico debido a que estas conexiones son fundamentales para generar competitividad, rendimiento y desarrollo en el sector. Asimismo, se resalta la necesidad de apoyo institucional, liderado por la municipalidad y las cámaras de turismo, para impulsar el clúster y satisfacer las necesidades de las empresas. Finalmente, se requiere una mayor promoción del sector, mayor participación y colaboración entre las compañías para lograr un clúster exitoso y beneficioso, tanto para la región como para el país.

#### **4. Plan de acción para el desarrollo de encadenamientos**

Para el objetivo final, se concluye que se debe llevar a cabo un plan de acción. Iniciar un proyecto como este implica una serie de estudios, planificación y estrategias en las cuales el eje central es la colaboración conjunta de los actores relevantes, como el gobierno local, empresas promotoras, compañías turísticas, proveedores de servicios de salud, grupos comunitarios y otros interesados, para trabajar juntos en el desarrollo y ejecución del plan. Tener una estrategia clara y concisa es fundamental en la cual cada actor involucrado debe tener algún papel específico para que estos cumplan de manera eficiente y organizada.

Para propósitos de esta investigación se plantea un plan de acción conformado por cuatro etapas en las cuales se considera que el primer paso debe ser la información. Los actores que sean parte del proyecto deben estar informados del estudio, conocer los puntos clave y las limitantes que existen para empezar a trabajar con base en los resultados. Como segunda etapa se expone el establecimiento de responsables, que como ya se detalló en el análisis del Capítulo 4.4, se debe tener actores encargados de llevar la organización y ejecución del plan y así guiar a las demás partes presentes en la cadena de valor. En la tercera etapa se presenta una estrategia competitiva con una serie de pautas que se pueden implementar para llevar a cabo el cumplimiento de cada fase del plan. Además, se destaca que involucrar los ODS es primordial para garantizar eficiencia y sostenibilidad en el desarrollo del plan de acción. El cumplimiento de los ODS implica abordar temas como la salud, crecimiento económico, inversión en infraestructura e innovación, los cuales son aspectos presentes en este proyecto, de manera que trabajar alrededor de estos objetivos puede fortalecer la competitividad y las alianzas entre empresas debido al bienestar que generan, a la vez, se proporciona un desarrollo óptimo de los encadenamientos productivos.

Seguidamente, en la cuarta fase es importante llevar un seguimiento y control de los puntos anteriores, revisar el progreso, el cumplimiento de los objetivos y disminuir el impacto de las fallas que se hayan presentado a lo largo del plan. Por otra parte, es importante aclarar que el plan de acción que se planteó no necesariamente cuenta con todos los requerimientos, pueden existir muchos factores, tanto internos como externos, que se deben cumplir, además de los mencionados para ejecutar un plan de esta magnitud. Lo primordial es brindar una guía de lo que se puede realizar con base en los hallazgos de la presente investigación.



Para finalizar, dadas las carencias encontradas al desarrollar los objetivos de esta investigación. En la sección siguiente se propone una serie de recomendaciones que pueden contribuir a generar iniciativas para potencializar un clúster de turismo médico en la región liberiana.

## **Recomendaciones**

Las recomendaciones que a continuación se plantean consideran los hallazgos que se obtienen en los capítulos expuestos anteriormente. Además, se observa que los diferentes actores involucrados en un posible clúster poseen distintas características y necesidades por lo que las recomendaciones se dividen en cuatro secciones que se explican a continuación:

### **Recomendaciones para tomadores de decisiones en política pública.**

- Designar un líder de proyecto, como la Municipalidad de Liberia que brinde seguimiento a las estrategias, planes y políticas para establecer el clúster, así como para fungir como agente vinculante entre pymes, hospitales y clínicas, instituciones públicas y demás agentes involucrados.
- Establecer planes de financiamiento contra resultados, como la extensión de financiamiento que se utilice en capacitaciones, vinculación de pymes o creación de la cadena de valor, de modo que los recursos dirigidos al clúster tengan impactos observables.
- Incentivar programas de capacitación en las distintas áreas empresariales necesarias para que los negocios involucrados puedan desarrollarse adecuadamente en el clúster. Estas áreas pueden ser servicio al cliente, tecnología de la información, idiomas y competencias interculturales, entre otras.
- Facilitar el acceso a la capacitación, comprendiendo que los horarios, espacios o conectividad de los potenciales participantes del clúster son diversos y pueden no adaptarse a las condiciones ofrecidas por el ente capacitador.
- Crear un organismo de promoción de clústeres, que esté conformado por instituciones públicas, como Comex, MEIC, Procomer, organizaciones privadas como las cámaras de industrias y academia, como el INA y las universidades.

- A través del agente anterior, condensar, comprender y solventar las necesidades existentes para la conformación, posicionamiento y durabilidad de los clústeres, lo que genera política pública, programas de financiamiento y capacitación y seguimiento de los proyectos.
- Comprender las necesidades, cultura y entorno de cada territorio para adaptar las diferentes acciones a cada uno de estos, previendo caer en errores de ejecución por generalización de estrategias que puedan no ser efectivas en cada territorio dado la diversidad de cada uno.
- Agenda 2030: en el marco de los ODS y su Agenda al 2030, considerar orientar esfuerzos a proyectos con estas características, que se acoplan a los ODS 8 y 9, lo que permite el crecimiento de un territorio rural y mayor exposición del país en el escaparate internacional. Asimismo, se sumaría como un logro más del país en su cumplimiento de esta agenda, ratificando su compromiso al 2030.

### **Recomendaciones para pymes y empresas participantes del clúster**

- Al tomar como punto de partida que la principal necesidad y barrera es la falta de apoyo de la política pública, las pymes y empresas interesadas en conformar el clúster deben establecer una hoja de ruta con la cual puedan identificar las oportunidades existentes independientemente de la ausencia o apoyo gubernamental.
- Analizar el entorno que les rodea, infraestructura, talento, organizaciones, condiciones de mercado, competidores y regulaciones que permitan establecer las barreras y oportunidades específicas por las cuales tener insumos para crear estrategias concisas.
- Promocionar ante la política pública el impulso del clúster con base en su sustento ante los ODS ya que el objetivo n.º 3 de *salud y bienestar* es vital para la generación de mejor infraestructura de este tipo en el cantón, así como el objetivo n.º 9 de *industria, innovación e infraestructura*, con el cual se promueve la innovación y diversificación, tanto del cantón como el sector turismo aunado a que el país sea reconocido como un destino para tomar en cuenta para nuevos turistas.
- Invertir en capacitación, innovación y desarrollo de talento. Al comprender el contexto socioeconómico, esta medida puede recibirse como un gasto adicional, sin embargo, los agentes interesados deben discernir la diferencia entre gasto e inversión, lo que genera esfuerzos para transformar procesos y acceder a nuevo conocimiento que permita aumentar la eficiencia, productividad y competitividad. Para esto, cada agente puede orientar un

porcentaje de sus recursos a este fin, con plena consciencia de que de otro modo no existe posibilidad de acceder a la capacitación requerida.

- Concientizar y sensibilizar sobre la importancia de un clúster, con esta estrategia de promoción activa puede crearse consciencia en los tomadores de decisiones de política pública sobre la crucial relevancia de apoyar estas iniciativas, teniendo constante presencia en mesas de debate, exponiendo casos de éxito y respaldo académico que sustente el establecimiento del clúster.

### **Recomendaciones para instituciones privadas**

- Crear alianzas entre pymes, empresas y organizaciones afines, de modo que se dé lugar a la creación de economías de escala, intercambio de conocimiento y recursos, sumado a que se permite poseer influencia colectiva para abogar con mayor peso a la elaboración y aplicación de políticas públicas.
- Inversión en investigación y desarrollo: destinar recursos para la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, prácticas médicas innovadoras y servicios diferenciados. Esto ayuda a generar ventajas competitivas y a fortalecer los encadenamientos productivos al ofrecer servicios de mayor valor agregado y diferenciación.
- Promoción de la calidad y la certificación: buscar certificaciones y acreditaciones de calidad reconocidas internacionalmente en el ámbito de la atención médica y el turismo. Esto ayuda a generar confianza entre los clientes y a posicionarse como un proveedor de servicios de alta calidad, lo que a la vez fortalecerá los encadenamientos productivos al atraer a más pacientes y a colaboradores potenciales.
- Facilitar una comunicación y escucha mutua. Mejorar los canales de comunicación entre las empresas, comunidad y la Municipalidad de Liberia es fundamental para que exista una cadena de valor fuerte. Lo anterior se sugiere debido a que un mayor diálogo permite entender las necesidades reales de la población y las compañías, especialmente de las pymes. Además, al facilitar medios de comunicación y escucha, se puede trabajar en equipo y comprender mejor la situación real de Liberia como posible clúster de turismo médico.

### **Recomendaciones para la academia y futuras investigaciones**

La academia es parte vital no solo en la generación de conocimiento, sino también en la creación de vínculos entre organizaciones públicas y privadas. De este modo, se presentan

recomendaciones para este actor e investigadores que en el futuro realicen proyectos en temáticas similares.

- Conocimiento accesible. Al identificar el desconocimiento sobre temas relevantes de esta investigación por parte de los actores involucrados, especialmente las pymes, se puede hablar sobre barreras en ambas vertientes; los encargados y líderes de estas pymes están concentrados en que estas puedan generar los ingresos suficientes para subsistir, para gestionar una diversidad inmensa de tareas entre sus organizaciones que limita el tiempo para acceder a nuevo conocimiento. Por otra parte, la academia no facilita el acceso a sus recursos, creando productos extensos en serie como los trabajos finales de graduación, que para individuos con poca disponibilidad de tiempo se vuelven drásticamente tediosos de consumir. Por ende, derivar productos de estos trabajos dirigidos a sus agentes de estudio en formatos más sencillos y de fácil consumo como videos cortos, infografías o *podcasts*, acercará la academia y su gran variedad de investigaciones por ofrecer a actores que puedan realizar un cambio contundente e informado en sus comunidades poseyendo estas herramientas. Además, así se cumple de una manera más tangible con la devolución a la sociedad del valor creado.
- Necesidades de conocimiento de los agentes de estudio. Al emprender una nueva investigación, en la etapa de recolección de datos, se debe comprender cuáles debilidades poseen los agentes de estudio en materia de conocimiento, de manera que si estos no entienden un tema en particular el producto final pueda llevar respuesta a esto, aunado al propósito principal de la investigación correspondiente.
- Características territoriales. Tras los descubrimientos de la zona de estudio, surge la interrogante sobre cómo puede comportarse un clúster de turismo médico en otros territorios que posean características similares a Liberia, de modo que pueda realizarse un ejercicio de comparación donde se contrasten las diferentes barreras y oportunidades descubiertas, comprendiendo cuáles de estas son inherentes a los territorios y cuáles de los agentes involucrados.
- Análisis territoriales detallados. Poseer acceso a estudios detallados de las características territoriales por parte de sus agentes económicos facilita en gran medida la toma de

decisiones por parte de estos y la generación de estrategias en casos donde el apoyo estatal es ausente o débil.

- Incidencia de barreras y oportunidades. Una vez descubiertas las barreras y posibilidades que tiene el clúster de Liberia, es pertinente determinar la influencia de estas en su desarrollo, es decir, en qué medida afecta cada barrera y oportunidad, cuál es más relevante y requiere priorización. Todos estos aspectos sometidos a un análisis facilitarán la generación de estrategias.
- Cadenas de valor: conducir análisis con detalle sobre las diferentes cadenas de valor que existen y pueden surgir del clúster de Liberia, así como las existentes, y qué potencial existe para la generación de nuevas, además de comprender su composición, fortalezas, debilidades y oportunidades.
- Cuantificación de beneficios: una vez que el clúster esté en marcha, estudiar la cuantía de los beneficios para sus miembros, beneficiarios indirectos o territorio en distintos periodos, lo que permite observar áreas de mejora en el proceso.
- Replicabilidad del modelo: de establecerse exitosamente el clúster, analizar la posibilidad de replicarlo en otros territorios de elevada afluencia turística, como el caso de San Carlos.
- Modelo de relación causal: como recomendación para alguna investigación futura, se recomienda medir los encadenamientos que se generan en la región de Liberia. De esta manera, realizar algún modelo de relación causal que permita cuantificar estos resultados.

## Referencias

- Acha Albújar, Marmanillo Bustamante y Robles Velarde. (2016). *Identificación de factores de éxito del proyecto turístico colores para Antioquia* [Tesis de maestría, Pontificia Universidad Católica del Perú] ProQuest Dissertations & Theses Global.  
<https://search.proquest.com/dissertations-theses/identificación-de-factores-éxito-del-proyecto/docview/2415858158/se-2?accountid=37045>
- Acuña, L. A.; González, L. A. y García, A. R. (2020). Análisis de la competitividad del turismo médico en Guanacaste, Costa Rica. *Estudios y perspectivas en turismo*, 29(2), 170-189.  
<https://doi.org/10.18046/ept.v29i>
- Albuquerque, F. (1997). *Desarrollo económico local y distribución del progreso técnico*. En Cuadernos del ILPES, n.º 43. ILPES.
- Albuquerque, F. (s. f.). *El desarrollo territorial: Enfoque, contenido y políticas*.  
<http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2013/09/EL-ENFOQUE-SOBRE-EL-DESARROLLO-TERRITORIAL-doc-Mesa-de-Programas.pdf>
- Albuquerque, F. y Pérez, F. (2013). *El desarrollo territorial: enfoque, contenido y políticas*.  
<http://www.conectadel.org/wp-content/uploads/downloads/2013/09/ELENFOQUE-SOBRE-EL-DESARROLLO-TERRITORIAL-doc-Mesa-deProgramas.pdf>
- Altenburg, T. (2001). *La Promoción de Clusters Industriales en América Latina*. FOCO Pymes Publicaciones, 1-27 [https://www.die-gdi.de/uploads/media/serie\\_focopymes\\_no\\_1.pdf](https://www.die-gdi.de/uploads/media/serie_focopymes_no_1.pdf)
- Alvarado, R. (2009). *Propuesta de un modelo de negocio de servicios médicos al Sector de Guanacaste y San José para la empresa de Ecodesarrollo Papagayo, S. A.* Universidad De Costa Rica. <https://hdl.handle.net/10669/15652>
- Angulo, C.; Bohórquez Hernández, M. J. y González Torres, J. (2020, 1 de enero). Clúster de turismo en salud: Contexto global de este modelo. *Archivos Venezolanos de Farmacología y Terapéutica*, 39(1), 39-48.  
[https://www.revistaavft.com/images/revistas/2020/avft\\_1\\_2020/10\\_closter.pdf](https://www.revistaavft.com/images/revistas/2020/avft_1_2020/10_closter.pdf)
- Arias, F.; Carballo, A. y Matos, R. (2011). *El turismo de salud: Conceptualización, historia, desarrollo y estado actual del mercado global*. Universidad de Magdalena.

[https://www.google.co.cr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiw-MG\\_poPsAhUGrFkKHQLKDBsQFjACegQIBBAB&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F5114831.pdf&usg=AOvVaw0ni1N-PGE21-UwGyewCIB](https://www.google.co.cr/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiw-MG_poPsAhUGrFkKHQLKDBsQFjACegQIBBAB&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F5114831.pdf&usg=AOvVaw0ni1N-PGE21-UwGyewCIB)

Arias, R. (2020). *Desarrollo de clúster en el sector turismo en el post-COVID-19*.

<https://delfino.cr/2020/05/desarrollo-de-cluster-en-el-sector-turismo-en-el-post-covid-19>

Banco Central de Costa Rica. (2016). *Encadenamientos productivos: una aplicación a partir de los datos de la Matriz Insumo Producto*.

[https://repositorioinvestigaciones.bccr.fi.cr/bitstream/handle/20.500.12506/276/016\\_Encadenamientosproductivos-MIP.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorioinvestigaciones.bccr.fi.cr/bitstream/handle/20.500.12506/276/016_Encadenamientosproductivos-MIP.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Barquero, K. (2017, 17 de noviembre). Turismo médico empieza a despegar. *La República*.

<https://www.larepublica.net/noticia/turismo-medico-empieza-a-despegar>

Barquero, K. (2020, 19 de marzo). Covid-19 también golpea al sector salud. *La República*.

<https://www.larepublica.net/noticia/covid-19-tambien-golpea-al-sector-salud>

Blue River CR. (2018). *Más sobre Turismo Médico en Costa Rica*.

<https://www.blueriverresort.com/es/mas-sobre-turismo-medico-en-costa-rica/>

Calero, P. (2015, 1 de enero). Turismo Médico: Mecanismo para aumentar la fuente de divisas en Ecuador. *Retos Turísticos*, 14(1), 60-72.

<http://web.b.ebscohost.com/una/remotexs.co/ehost/viewarticle/render?data=dGJyMPPp44rp2%2fdV0%2bnjisfk5Ie46bdKsamxS7Kk63nn5Kx95uXxjL6prUm3pbBIsKeeTbiqr1Kuq55oy5zyit%2fk8Xnh6ueH7N%2fiVa%2bptUivprVLs6eki%2bfau021ruRPstevReGntVGrqt9PsKO2frOvq0q1pq9Ksqi0ebapsFju2uFF9KPxffHp63%2fwprA%2b6tfsf7vb8T7i2Lt58eSkjN%2fdu1nMnN%2bGu6euULWos06yqqR%2b7ejrefKz5I3q4vJ99uoA&vid=1&sid=578f74a1-c179-4a72-8f59-27012426a832@pdc-v-sessmgr02>

Cardozo, F. H. y Enzo Faletto. (1969). *Dependencia y desarrollo en América Latina*. Fondo de Cultura Económica.

- Carranza. (1986). *Teoría para apoyar acciones de política económica: el modelo centro-periferia*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Castro, A. (2002). *Cadena productiva: Marco conceptual para apoyar la prospección tecnológica*.  
<https://fcf.unse.edu.ar/archivos/posgrado/2002.cadeiaproductiva.marcoconceitual.prospecciontecnologica.pdf>
- Castro, A.; Gomes, M.; Cobre, R. V. y Goedert, W. J. (1998). *Prospeccao de demandas tecnológicas-Manual metodológico para o SNPA*. Embrapa-DPD.  
<https://books.google.co.cr/books?id=5uguJvps6ngC&pg=PA51&dq=Prospec%C3%A7%C3%A3o+de+demandas+tecnol%C3%B3gicas:+manual+metodol%C3%B3gico.&hl=es&sa=X.&ved=2ahUKEwiZ5K7RpMf4AhWHZjABHaDAB-oQ6AF6BAgCEAI#v=onepage&q&f=false>
- CCSS. (2023). *Misión*. <https://www.ccss.sa.cr/cultura-organizacional>
- Chan, C. (2018). *Ley para la Promoción y Fomento de Servicios de Turismo de Salud en Costa Rica*. <http://www.aselex.cr/boletines/Proyecto-21140.pdf>
- Chaves, Álvaro. (2013, 13 de septiembre). *Clusters para la atracción de inversión extranjera en Costa Rica*. <https://www.gestiopolis.com/clusters-para-la-atraccion-de-inversion-extranjera-en-costa-rica/>
- Cinde. (2023). *Encadenamientos productivos*. [https://www.cinde.org/es/acerca#our\\_services](https://www.cinde.org/es/acerca#our_services)
- CIODD. (2019). *Territorio Vivo*.
- Colegio de Cirujanos Dentistas de Costa Rica. (2023). *Programas de educación continua*.  
<https://www.colegiodentistas.org/educacion-continua/programas-de-educacion-continua/>
- Colegio de Médicos y Cirujanos. (2023). *Educación continua*.  
<https://medicos.cr/web2/educacion/>
- Colypro. (2014). *El origen de la actividad turística en Costa Rica. De la junta nacional de turismo al I. C. T*. <http://www.colypro.com/revista/articulo/el-origen-de-la-actividad-turistica-en-costa-rica-de-la-junta-nacional-de-t>
- Comex. (2023). *Misión*. <https://www.comex.go.cr/transparencia/acercade/>



- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal). (2019). *Planificación para el desarrollo territorial sostenible en América Latina y el Caribe (LC/CRP.17/3)*, Santiago. Planificación para el desarrollo territorial sostenible en América Latina y el Caribe.
- Constitución Política de Costa Rica. (1990). Art. 16.
- Correa, A. (2018). *Análisis y modelización de la imagen de un destino de turismo médico: Un enfoque cross-cultural*.  
<https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/52384/29098464.pdf?sequence=4>
- EFE News Service. (2009). *Costa Rica busca potenciar creciente turismo de salud en congreso regional*. <https://search.proquest.com/docview/433794258?accountid=37045>
- El Financiero. (2013). *Guanacaste lanzará marca regional para apoyar turismo médico*.  
<https://www.elfinancierocr.com/negocios/guanacaste-lanzara-marca-regional-para-apoyar-turismo-medico/SFIKYJKQBVERNIF3QIUCNQC6PQ/story/>
- Goske, J. (2005). *La dimensión local del desarrollo: enfoque territorial, tejido productivo local, concertación de actores y aprendizaje para la acción*. Fundación Friedrich Ebert en Chile.
- Gutiérrez, A. (2017). *El turismo de salud en Barranquilla: Articulación estratégica entre los sectores turismo y salud*. <https://www.semanticscholar.org/paper/EL-TURISMO-DE-SALUD-EN-BARRANQUILLA%3A-ARTICULACI%C3%93N-Y.-Pe%C3%B1a/aaa4baf22ea156fddecea9c2dc8119ac4002212a>
- Hernández, Luz. (2011). *Un poco de Historia del Turismo Médico*.  
<https://turismosalud.wordpress.com/2011/03/31/un-poco-de-historia-del-turismo-medico/>
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill.  
<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Hirschman, A. (1958). *The strategy of economic development*.  
<https://doi.org/10.1080/00343404.2016.1260251>
- Hirschman, A. O. (1983). La Estrategia del Desarrollo Económico. *El Trimestre Económico*, 50(13), 1331-1424. <https://www.jstor.org/stable/23395856>

- Hospital Clínica Bíblica. (2023). *Especialidades Médicas*.  
<https://www.clinicabiblica.com/es/servicios/especialidadesmedicas>
- Hospital Unibe. (2023). *Misión*. <https://hospitalunibecr.com/sobre-hospital-unibe/>
- ICT. (2023). *Objetivos institucionales*. Recuperado el 20 de febrero del 2023.  
<https://www.ict.go.cr/es/ict/quienes-somos.html#objetivos-institucionales>
- Incae. (2019). *Índice de Progreso Social Cantonal 2019*. Índice de Progreso Social Cantonal.
- KPMG India. (2020). *Medical value travel in India. Enhancing competitiveness through collaboration*. <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/in/pdf/2020/02/medical-value-travel-india-enhancing-competitiveness-through-collaboration.pdf>
- Lebret, L. J. y Moreux, R. (1942). *Économie et humanisme, Numéro Spécial, Février/Mars*.  
<http://www.revue-economie-et-humanisme.eu/bdf/docs/r355.pdf>
- Lewis, W. A. (1956). *Theory of Economic Growth*. George Allen & Unwin Ltd.
- Martínez, D. (2013). *Plan de negocios para la Empresa Facilitadora de Turismo Médico en Costa Rica*. Universidad de Chile Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas Departamento de Ingeniería Industrial. [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/115399/cf-martinez\\_dc.pdf?sequence=1](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/115399/cf-martinez_dc.pdf?sequence=1)
- Martínez, D. (2016). Turismo médico: Generalidades para su comprensión integral. *Turismo y Sociedad, Universidad de Costa Rica*, (19), 137-161.  
<https://www.mendeley.com/catalogue/84250286-9c9f-3cdc-8567-b1340e7cc7a2/>
- Martínez, M. (2016). *Desarrollo de un destino de turismo médico en el contexto de la frontera México- Estados Unidos: el caso de Ciudad Juárez, Chihuahua, México* [Tesis doctoral, Universidad de Girona]. <http://hdl.handle.net/10803/395949>
- Medina Valdez, Z. (2021). Teorías del desarrollo: ¿alternativa o reforma? *Economía y Desarrollo 2021*, 165(1), 1-15.  
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&AuthType=ip,uid,url&db=asn&AN=147974593&lang=es&site=ehost-live>

- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia. (2019). *Plan estratégico de turismo de Colombia 2019-2022*.  
<https://www.mincit.gov.co/minturismo/descargar.php?idFile=132072>
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. (2021). *Estrategia Económica Territorial 2020-2050 de Costa Rica*.
- Ministerio de Salud. (2023). *Marco estratégico*.  
<https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/ministerio-de-salud/informacion-general/marco-estrategico>
- Mora, N. (2009). *Análisis input-output: identificación de los encadenamientos productivos y los sectores claves de la economía ecuatoriana*.  
<https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/1980/3/TFLACSO-2009NEFM.pdf>
- Morales, C. (2016). *Encadenamientos productivos en Costa Rica: una aplicación a partir de los datos de la matriz insumo producto*.  
<https://www.revistas.una.ac.cr/index.php/economia/article/view/8184/9965>
- Morgan Medina, J. C.; Cuamea Velázquez, O. y Estrada Gaxiola, A. R. (2020). Las dimensiones teóricas del clúster y su aplicación al turismo médico. *Interacoes*, 21(3), 559-575.  
<https://doi.org/10.20435/inter.v21i3.2251>
- Municipalidad de Liberia. (2023). *Misión*. <https://www.muniliberia.go.cr/muni/std/1/mision-y-vision> Ministerio de Salud. (2023). *Marco estratégico*. Recuperado el 20 de febrero del 2023 de <https://www.ministeriodesalud.go.cr/index.php/ministerio-de-salud/informacion-general/marco-estrategico>
- Municipalidad de Liberia. (2023). *Cantón de Liberia*. Recuperado el 13 de noviembre de 2023 de <https://www.muniliberia.go.cr/muni/std/92/canton-de-liberia>
- Notas de la CEPAL. (2012). *El turismo médico, un mercado nuevo para América Latina y el Caribe*. CEPAL. [https://www.cepal.org/notas/72/Subsedes\\_Washington.html](https://www.cepal.org/notas/72/Subsedes_Washington.html)
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. (2004). *Manual de minicadenas productivas, República de Colombia, Onudi, Bogotá*. Ministerio de

- Comercio Industria y Turismo.  
[https://www.researchgate.net/publication/256117250\\_Manual\\_de\\_minicadenas\\_productivas](https://www.researchgate.net/publication/256117250_Manual_de_minicadenas_productivas)
- Organización Mundial del Turismo y Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2014). *Turismo médico: Ventajas y desafíos para los países en desarrollo*.  
<https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416183>
- Oxford. (2020). <https://atalayar.com/content/%C2%BFpuede-el-turismo-m%C3%A9dico-de-la-regi%C3%B3n-mena-recuperarse-de-la-covid-19>
- Phisalprapa, P. y Thongyon, W. (2020). Healthcare cluster competitiveness: A case study of Thailand. *Journal of Competitiveness Studies*, 28(1/2), 37-54.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage of Nations: Creating and Sustaining Performance*. A Division of Simon & Schuster Inc. 1-244. <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>
- Porter, M. (1998). *Clusters and the New Economics of Competition* [Los Clusters y la nueva economía de competencia]. Harvard Business Review.  
[https://www.biblioteca.fundacionicbc.edu.ar/images/d/de/Clusters\\_1.pdf](https://www.biblioteca.fundacionicbc.edu.ar/images/d/de/Clusters_1.pdf)
- Porter, M. (1999). Los clusters y la competencia. *Academia*, (2), 30-45.
- Porter, M. E. (2008). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*. Harvard Business Review.
- Porter, M. y Ketels, C. (2009). Clusters and industrial districts: Common roots, different perspectives. *Harvard University*, 1-26.  
[https://www.researchgate.net/publication/291006578\\_Clusters\\_and\\_industrial\\_districts\\_Common\\_roots\\_different\\_perspectives](https://www.researchgate.net/publication/291006578_Clusters_and_industrial_districts_Common_roots_different_perspectives)
- Porter, M. y Kramer, M. (2006). *Estrategia y sociedad*. Harvard Business Review.
- Porter, M. y Kramer, M. (2011). *La creación de valor compartido*. Harvard Business Review.  
<http://www.grupocivis.co/wp-content/uploads/2019/09/Grupo-CIVIS-Biblioteca-Responsabilidad-Social-La-Creacion-Valor-Compartido.pdf>
- Procomed. (2023). *Productos*. <http://procomed.cl/index.html>

- Procomer. (2020). *Turismo médico en Costa Rica: Análisis y perspectivas*.  
<https://www.procomer.com/sites/default/files/inline-files/Turismo%20M%C3%A9dico%20en%20Costa%20Rica.pdf>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y Escuela de Estadística de la Universidad de Costa Rica. (2022). Atlas de Desarrollo Humano Cantonal de Costa Rica 2022. Recuperado el 05 de noviembre del 2023, de <https://www.undp.org/es/costa-rica/atlas-de-desarrollo-humano-cantonal>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2023). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica. (2020). *Turismo médico en Costa Rica: Análisis y perspectivas*. <https://www.procomer.com/sites/default/files/inline-files/Turismo%20M%C3%A9dico%20en%20Costa%20Rica.pdf>
- Reinhold, S.; Novelli, M. y Beverley, K. J. (2019). *Developing medical tourism clusters: Lessons from emerging and mature destinations*. *Tourism Management Perspectives*, 31, 285-297. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2019.05.007>
- Redacción La República. (2021). *Hospital Metropolitano moderniza sede de Liberia como parte de su plan de crecimiento*. <https://www.larepublica.net/noticia/hospital-metropolitano-moderniza-sede-de-liberia-como-parte-de-su-plan-de-crecimiento-2021-07-23-02-51-45>
- Ríos, R. (2018). *Posibilidades y obstáculos desde el territorio para la generación de un medio innovador* [Tesis de licenciatura, Grin] Posibilidades y obstáculos desde el territorio para la GRIN.
- Robirosa, M. (2004). *Articulación, negociación, concertación*.  
<http://www.mundourbano.unq.edu.ar/index.php/ano-2002/55-numero-17/82-2-articulacion-negociacion-concertacion>
- Schuschny, A. (2005). *Tópicos sobre el Modelo de Insumo-Producto: teoría y aplicaciones*. División de Estadísticas y Proyecciones Económicas.  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4737/1/S0501011\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/4737/1/S0501011_es.pdf)

- Serrano-Moya, E. D. (2017). *Teoría económica del desarrollo: una relectura desde Raúl Prébisch y Albert Hirschman*. *Revista de Antropología y Sociología: Virajes*, 19(2) 185-205. DOI: 10.17151/rasv.2017.19.2.10
- Súarez. (2023). *Gobierno anuncia mejoras en la infraestructura del Aeropuerto de Liberia*.  
<https://amprensa.com/2023/01/gobierno-anuncia-mejoras-en-la-infraestructura-del-aeropuerto-de-liberia/>
- Subsecretaría de Relaciones Económicas Internacionales. (2022). *¿Qué es un encadenamiento productivo?* Ministerio de Relaciones Exteriores del gobierno de Chile.  
<https://www.subrei.gob.cl/ejes-de-trabajo/cadenas-globales-de-valor-cgv/encadenamientos-productivos>
- Umaña, J. (2017). *El déficit fiscal es un problema que atañe a todos, coinciden los especialistas*.  
<https://www.tec.ac.cr/hoyeneltec/2017/09/01/deficit-fiscal-problema-atane-todos-coinciden-especialistas>
- Vargas, J. G. (s. f.). *Análisis crítico de las teorías del desarrollo económico*. Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas U. de G.
- Zeledón, M. (2000). *Un vistazo a la historia de la medicina de Costa Rica en el año 2000*.  
<https://www.binasss.sa.cr/revistas/rmcc/especial/total.pdf>