



UNIVERSIDAD  
DE MÁLAGA  
FACULTAD  
DE TURISMO

## **GRADUADO EN TURISMO TRABAJO FIN DE GRADO**

*Turismo médico en la Costa del Sol*

Realizado por:

***Carlota Pérez Rubio***

Fdo.:

*Dirigido por:*

***Josefa García Mestanza***

Vº Bueno del tutor

Fdo.:

**MÁLAGA, Junio, 2014**



**TÍTULO:** Turismo médico en la Costa del Sol

**PALABRAS CLAVE:** *Turismo, salud, médico, sanitario, clúster, Costa del Sol, Málaga.*

**RESUMEN:**

La situación actual en la que se encuentra la Costa del Sol, donde cada vez los turistas tienen menor gasto y comienza a existir una sobreoferta de plazas hoteleras, sobre todo en determinados periodos del año, lleva a buscar otro tipo de turismo más novedoso, que pueda establecerse a largo plazo, frente al turismo típico, de sol y playa, cada vez más estancado en el pasado.

Este trabajo plantea el turismo médico como una alternativa muy interesante en la Costa del Sol, al captar un turista de mayor poder adquisitivo que puede revitalizar y revalorizar la zona a nivel internacional. A tal fin se analizan datos actuales y pasados para verter luz sobre el futuro del citado turismo en la zona, recurriendo tanto a fuentes secundarias, que permiten una visión general de este sector, como a fuentes primarias, que mediante una serie de encuestas y entrevistas a profesionales facilitan su diagnóstico y proyección.

# ÍNDICE

Capítulo 1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1.	Motivo de elección del tema.....	1
1.2.	Objetivos del trabajo.....	2
1.3.	Estructura .....	3
Capítulo 2	TURISMO MÉDICO.....	4
2.1.	Conceptualización .....	4
2.2.	Importancia del Turismo Médico .....	6
2.3.	Organizaciones Empresariales de Turismo Médico a nivel nacional	8
2.3.1.	SpainCares.....	8
2.3.2.	Barcelona Centro Médico (BCM) .....	9
2.3.3.	Mediterranean HealthCare .....	9
2.3.4.	Gran Canaria Medical .....	10
2.4.	Organizaciones Empresariales de Turismo Médico en la Costa del Sol	10
2.4.1.	Fundación Málaga Health .....	10
2.4.2.	Med & Beauty .....	11
2.4.3.	Clúster Tourism & Health Spain.....	11
2.4.4.	Life & Sun Medical .....	12
Capítulo 3	ANÁLISIS DEL ENTORNO EN EL TURISMO MÉDICO ....	13
3.1.	Entorno externo general.....	14
3.1.1.	Entorno político .....	14
3.1.2.	Entorno económico .....	15
3.1.3.	Entorno social.....	19
3.1.4.	Entorno tecnológico.....	20
3.2.	Entorno externo específico.....	20
3.2.1.	Amenaza de nuevos entrantes.....	20
3.2.2.	Poder de negociación de los proveedores.....	22
3.2.3.	Poder de negociación de los compradores .....	22
3.2.4.	Amenaza de los sustitutos .....	25

3.2.5. Rivalidad entre competidores existentes.....	25
3.3. Entorno interno: Análisis DAFO .....	26
3.3.1. Debilidades.....	27
3.3.2. Amenazas .....	28
3.3.3. Fortalezas.....	28
3.3.4. Oportunidades.....	29
Capítulo 4 CERTIFICACIONES DE CALIDAD .....	30
4.1. Certificaciones genéricas .....	32
4.1.1. ISO 9000 .....	32
4.1.2. Modelo EFQM de Calidad y Excelencia.....	32
4.1.3. Asociación Española para la Calidad (AEC).....	33
4.2. Certificaciones turísticas .....	33
4.2.1. Sistema de Calidad Turístico Español (SICTE) .....	33
4.3. Certificaciones sanitarias .....	33
4.3.1. Joint Comission International (JCI) .....	33
4.3.2. International Society of Quality in Health Care (ISQua).....	34
4.3.3. Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía (ACSA).....	34
4.4. Certificaciones turísticas-sanitarias.....	34
4.4.1. Medical Tourism Association (MTA).....	34
Capítulo 5 ESTUDIO EMPÍRICO .....	35
5.1. Planificación de la investigación.....	35
5.2. Método de investigación.....	36
5.2.1. Diseño y envío del cuestionario .....	36
5.2.2. Tamaño de la muestra y temporalización del trabajo de campo	37
5.3. Analisis de las encuestas .....	37
Capítulo 6 CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA EL SECTOR	40
6.1. Conclusiones.....	40
6.2. Implicaciones para el sector.....	42
6.3. Limitaciones .....	44
6.4. Futuras líneas estratégicas .....	45
Capítulo 7 BIBLIOGRAFÍA.....	46

Capítulo 8 ANEXOS.....	50
8.1. Anexo I. Entrevista José Navas .....	50
8.2. Anexo II. Estructura encuestas .....	51
8.3. Anexo III. Información sobre los encuestados .....	52

## CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

Hasta la actualidad, los motivos principales por los que un turista venía a la Costa del Sol eran principalmente sol y playa y, a lo sumo, práctica de golf, pero en los últimos años ha comenzado a existir un cambio en las necesidades del turista, y a demandar servicios diferentes. El turista actual cada vez se fija más en su salud y lo importante que es el cuidado y revisión de ésta, lo que a su vez hace que hayan cambiado los hábitos de consumo y se centren cada vez más en su calidad de vida.

La crisis económica que existe a nivel mundial ha llevado a las empresas y a los destinos a buscar un nuevo tipo de clientes emergentes para poder satisfacer sus necesidades de forma novedosa y poder captar más clientela; esto junto con el gran auge de demanda que existe para realizar algunos tratamientos sanitarios y quirúrgicos es lo que hace a la Costa del Sol ver como una gran opción de futuro el segmento de turismo de Salud.

Pero no todos los sitios o destinos están preparados para recibir a turistas de este tipo, hay que tener en cuenta las infraestructuras sanitarias y hoteleras con las que cuenta la zona. En concreto, en la Costa del Sol, además de considerar que España es el séptimo país que ofrece mejor sanidad y el tercero en llegadas de visitantes extranjeros, se dan los factores óptimos para atender a este segmento, como son, no sólo su clima y la cantidad de horas de sol que hay al año, sino sus grandes infraestructuras de transporte además de la gran planta hotelera y sanitaria de la provincia.

Todas estas características diferenciadoras de Málaga, junto con la gran demanda internacional que existe de este tipo de turismo hace de la Costa del Sol el lugar perfecto para atender a este segmento de mercado turístico.

### 1.1. MOTIVO DE ELECCIÓN DEL TEMA

Cuando se habla de segmentos significativos de turismo se piensa en turismo de sol y playa, de golf, rural, gastronómico, de deporte... Y también de turismo de salud, pero la mayoría de las veces no se concreta este tipo de turismo, lo que hace pensar primeramente en spas o balnearios, pero hay todo un gran segmento detrás, no sólo "Wellness" (bienestar), sino un segmento de turismo médico, que se englobaría dentro del turismo de salud, en el que nos referiríamos a viajes con el fin de recibir algún tipo de tratamiento médico específico para la restitución del estado de salud.

En este segmento específico del turismo de salud se viene observando desde hace un tiempo que puede ser muy rentable, y un buen factor para la desestacionalización de la zona, el gran problema es que no existen demasiados datos y que se carece de información contrastada, sobre todo a nivel de empresas de cada sector, tanto del sanitario como del turístico, para fusionar estos sectores y obtener una información conjunta de ambos.

Realizar este trabajo me supone un reto personal pues pretendo arrojar luz sobre este apasionante sector, tan nuevo, y del que tan poca información objetiva se posee en la Costa del Sol. Los modelos tradicionales de negocio se han orientado a encontrar pocos productos que consiguieran vender muchas cantidades cada uno, los llamados best sellers o hits. Es un modelo válido pero de esta forma sólo se logra aglutinar una porción pequeña de la demanda turística. En cambio, el turismo médico se centra en ofrecer una amplia variedad de productos de la que van a vender relativamente pocas unidades. La gracia del asunto es que la suma de este pequeño número de ventas, si el número de productos diferentes es suficientemente grande, puede ser muy rentable. De esta forma nos centramos en muchos nichos de mercado a la vez en lugar de ir a por la gran masa.

## **1.2. OBJETIVOS DEL TRABAJO**

El objetivo general y primordial de este trabajo es conocer la situación actual de este segmento desde una perspectiva empresarial y con ello ver que líneas estratégicas de futuro tiene que desarrollar el segmento en la Costa del Sol.

A partir de este objetivo general aparecen una serie de objetivos específicos como:

- Conocer el recorrido hasta ahora iniciado de este turismo a diferentes escalas desde una visión global hasta llegar a una escala nacional, para concluir con una visión de la Costa del Sol; para todo ello recurriremos a la búsqueda y recopilación de información a través de diferentes informes, libros, páginas web...

- Analizar el entorno tanto a nivel general, realizando un análisis PEST, como a nivel específico, haciendo uso del análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter, con el cual se estudiarán no sólo los competidores del destino, sino también los clientes y proveedores de este, sabiendo así, cómo deben ser las relaciones con todos los actores de este segmento para poder potenciarlo al máximo.

- Realizar un análisis de la competencia, de las organizaciones empresariales más importantes y que más potencial están teniendo en los últimos años, tanto a nivel nacional, para ver que otros destinos pueden ser competidores o futuros competidores de la Costa del Sol, como a nivel



provincial para poder ver que organizaciones existen ya en la zona y estudiar como relacionarlas y unir las para dar a conocer nuestro destino en el exterior.

- Estudiar las necesidades específicas para este segmento, obteniendo así un perfil básico del turista médico.

- Recopilar, dentro de este ámbito, los sellos de calidad tanto del sector turístico, como del sanitario y del turístico-sanitario, como elemento diferenciador a potenciar.

- Conocer la opinión de los oferentes y su visión de futuro a tal fin recurriremos a las entrevistas personales a los expertos en turismo médico, o la búsqueda de datos cualitativos del sector en la zona.

La unión de toda la información nos permitirá tener unas nociones generales de este tipo de turismo y plantear unas hipótesis de futuro a través de algunas líneas estratégicas y acciones que se propondrán, teniendo en cuenta además las limitaciones que pueda tener el destino o el segmento.

### **1.3. ESTRUCTURA**

Este estudio parte de una visión general del sector de turismo de salud donde se expondrán diversas definiciones diferenciando entre el turismo de salud propiamente dicho y el subsegmento médico, el cual será el que tratemos en el trabajo.

A partir de la delimitación del turismo médico se analizará la importancia de este tipo de turismo a diferentes escalas, desde una perspectiva internacional y nacional hasta llegar a la Costa del Sol.

Conoceremos algunos casos prácticos de organizaciones de turismo médico, a nivel nacional y de la provincia de Málaga, para pasar a realizar un análisis estratégico, tanto a nivel general, con un análisis PEST, como a nivel específico, ayudándonos del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter, para finalizar el análisis con un DAFO y poder enmarcar este tipo de turismo en una visión general.

Una vez analizado el sector, recopilaremos información sobre todos los sellos de calidad que repercuten en las empresas de turismo médico, tanto para las del sector sanitario, como para las del sector turístico, a fin de plantearla como una estrategia válida al conocer la importancia de estos para este tipo de turista.

Después de todo este estudio teórico se ha procedido a realizar diferentes encuestas y entrevistas con expertos en turismo médico de ambos sectores, tanto a gerentes de clínicas y hospitales de la zona, como a directores de hoteles, además de cumplimentarlas con una entrevista especial al director del clúster de turismo médico en la Costa del Sol "Tourism&Health Spain", José Navas, quien no solo proporcionó información del sector y del clúster, sino que nos facilitó diferentes materiales útiles para el trabajo como

informes o estudios y que nos dio una visión futura de lo que puede llegar a ser este segmento para Málaga

Todo ello para poder llegar a unas conclusiones sobre el futuro del turismo médico para la Costa del Sol y ver qué acciones y líneas estratégicas se podrían llevar a cabo para fomentar este turismo y que siga funcionando a lo largo de los años.

## CAPÍTULO 2 TURISMO MÉDICO

### 2.1. CONCEPTUALIZACIÓN

La **salud** se define como *“Estado completo de bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”*. (Organización Mundial de Salud, OMS, 1946).

El **turismo**, en general, se define como *“Las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, negocio y otros* (Organización Mundial del Turismo, OMT, 1994).

A nivel internacional no existe una definición unánime para el turismo de salud y muchísimo menos para el turismo médico, pero algunas de las acepciones más aceptadas de los expertos en el tema son:

#### **Turismo de salud:**

- *“Aquellos productos, instalaciones y servicios que se han diseñado para recuperar, mejorar y/o mantener la salud a través de una combinación de actividades de rehabilitación, curación, ocio, recreación y/o educativas, en un espacio alejado de las distracciones del trabajo y la vida diaria”* (Escuela de Organización Industrial, 2013)
- *“Proceso por el cual una persona viaja para recibir servicios de salud en un país diferente a aquel en el que reside”* (Escuela de Organización Industrial, 2013)
- *“Exportación de servicios de salud enfocados en 4 áreas específicas: medicina curativa, preventiva, estética y de bienestar”*. (McKinsey y Company, 2010)
- *“Combinación del ocio y terapias naturales basadas en el empleo curativo del agua, el clima, el masaje, la dieta y el ejercicio físico”*. (Arango, 2003)

- *“Ocio combinado con terapias naturales basadas en la utilización curativa del agua, del clima, del masaje, de la dietética y del ejercicio físico”.* (Sanchez Zapata, 2006)
- *“Personas viajando fuera de su residencia habitual por razones de salud”* (Handszuh y Water, 1997).

Todas estas definiciones tienen alguna característica en común, como la reparación o mantenimiento de la salud, pero difieren mucho en algunos aspectos, como, por ejemplo, en varias de las conceptualizaciones sólo se contempla el turismo de salud referido al termalismo y terapias basadas en el agua, pero en ninguna de ellas se habla de un turismo de salud referido a viajes para operaciones quirúrgicas o para rehabilitaciones de enfermedades.

Dentro del turismo de salud se pueden diferenciar distintos subsegmentos dependiendo si tiene una función curativa o de reparación o si es meramente preventiva. En el primer subsegmento hablaríamos del turismo médico y en el segundo hablaríamos del turismo de bienestar (Wellness), entendido este último como un turismo de balnearios, spas, termalismo, medicina alternativa o terapias similares.

En este trabajo nos centramos en el primer subsegmento, el **turismo médico**, el cual no está regulado ni posee una definición aceptada mundialmente, por ello se recogen diferentes definiciones a fin de elaborar una definición propia que lo delimite y recoja la mayor parte de los matices apuntados en las definiciones previas:

- *“Término que se utiliza para describir la práctica de viajar a un destino diferente al lugar de residencia para obtener tratamiento médico, a la vez que se visita el destino y se realizan actividades más propias de un turista al uso”* (Escuela de Organización Industrial, 2013)
- *“Acto de viajar al extranjero para obtener tratamiento médico. Los pacientes viajan a otras partes del mundo en busca de operaciones, tratamientos sanitarios y/o visitas médicas”.* (Keckley, 2009)
- *“Provisión de coste efectivo entre los servicios sanitarios por paciente en cooperación con la industria turística”.* (Sen Gupta, 2004)
- *“Actividad de los pacientes que viajan al extranjero con la intención de buscar la atención médica privada”.* (Crooks, 2011)
- *“Parte del turismo de masa que viaja a un destino internacional para obtener tratamiento médico, dental o servicios quirúrgicos”.* (Connel, 2006)
- *“Viajes con el objetivo de mejorar la salud, el turismo médico es una actividad económica que implica el comercio de servicios y*

*representa el empalme de al menos dos sectores: la medicina y el turismo” (Bookman, 2007).*

A partir de estas definiciones de turismo de salud, podemos conceptualizarlo como aquel turismo que tiene como motivación principal el desplazarse a un lugar diferente al del entorno habitual del cliente para obtener algún tipo de tratamiento médico, ya sea para rehabilitación, para intervención quirúrgica o para restitución del estado de salud de la persona, pudiendo incluir en los casos en los que sean posibles actividades de ocio o deporte como el golf, y disfrutando del clima, la gastronomía y la cultura del lugar.

Pero dentro de esta definición de turismo médico debemos dejar claro que no se incluye el denominado “*servicio sanitario de picaresca*”, es decir, aquellos servicios que se les dan a los turistas extranjeros que vienen a España, con motivos aparentemente vacacionales, pero que se aprovechan de la gratuidad de la sanidad pública del país para operarse de alguna enfermedad o dolencia.

Este “turismo de picaresca” ha hecho que en España se vea el turismo médico como algo negativo, ya que las personas de la comunidad local piensan que los turistas no van a venir a gastar dinero, sino que van a aprovecharse de la sanidad pública y a quitarles las atenciones en los hospitales o ambulatorios.

Pero todo este tipo de turistas y de gasto que al final repercute al Estado y, por tanto, a los ciudadanos españoles, gracias a la *Directiva 2011/24/UE, relativa a la aplicación de los derechos de los pacientes en la asistencia sanitaria transfronteriza*, va a aminorar ya que se ha pronunciado respecto a este hecho y ha decidido que los países de origen de los turistas sean los que se hagan cargo de reembolsar los gastos de estos en los hospitales de los países de destino.

Esta directiva concede el derecho a acudir a otro país miembro de la Unión Europea a recibir un tratamiento que este dentro de la cartera de servicios que se ofrece en su país de origen. Esta norma excluye los servicios sociales, los trasplantes y la vacunación. Pero algunos de los países de origen han puesto como requisito tener que optar a una autorización previa antes de operarse en el extranjero y tener que hacerse cargo del reembolso el país.

## **2.2. IMPORTANCIA DEL TURISMO MÉDICO**

Hoy en día el turismo médico se encuentra en pleno apogeo a nivel mundial, debido a las reformas sanitarias que se han ido llevando a cabo a través de los años, privatizando la sanidad pública y transformando o eliminando las barreras entre los países, incluyendo facilidades como los transportes aéreos más baratos o las diferencias de precios entre algunos países.

A nivel internacional el país que destaca por encima de los demás en este tipo de turismo es EE.UU., debido a que los ciudadanos no disponen de

un sistema de salud público y buscan destinos extranjeros para recibir los tratamientos médicos necesarios, ya que en su país de origen resulta muy costoso a través de la sanidad privada que es la única existente. Por eso en EE.UU. la práctica de turismo médico es muy común y constituyen la mayor cuota de mercado emisor a escala mundial.

Además de este país, otros grandes emisores son Canadá, Japón, Australia, Inglaterra y países de Oriente Medio como Arabia Saudí o Emiratos Árabes.

Por el lado opuesto también se encuentra a la cabeza EE.UU., que aparte de ser el mayor mercado emisor es también el mayor mercado receptor, atrayendo a turistas de Europa y América Latina. Antes de los atentados del 11 de Septiembre también tenían un gran nicho de mercado en los países árabes, pero a partir de la caída de las torres gemelas estos turistas dejaron de visitar el país. Este país cuenta con las técnicas más avanzadas en medicina, y algunos de los mejores médicos, lo que hace que muchos turistas de gran poder adquisitivo que deban darse tratamientos especializados acudan a sus hospitales o clínicas.

Otros países muy importantes como acaparadores de turistas médicos son países de Asia como Tailandia, Singapur o India. Y desde hace relativamente poco este tipo de turismo se ha consolidado en países de América Latina como Costa Rica y México. A diferencia de EE.UU. que compite gracias a su gran calidad y avanzadas tecnologías estos países compiten en precios, ofreciendo sus servicios a personas con menor poder adquisitivo, llegando así a otros nichos de mercado.

Además surge una oferta emergente en países como Turquía o República Checa. Y estos últimos son nuestra competencia más directa a nivel internacional a la hora de captar más cuota de mercado.

Dubái también se encuentra entre los países más avanzados en turismo médico teniendo la ciudad más grande de sanidad, llamada "Dubái HealthCore City"; ciudad dedicada exclusivamente al tratamiento de los pacientes y a la mejora de la salud.

España se sitúa como la séptima mejor sanidad del mundo según la OMS, además de ser el tercer país que genera más turismo según la OMT, lo que hace que juntando estos dos sectores tengamos un gran segmento que fomentar en el país.

Pero dentro de este podemos destacar unas zonas más importantes como son las zonas de costa mediterráneas consolidadas de Mallorca, Alicante y la Costa del Sol, las grandes ciudades de Madrid y Barcelona, las zonas cercanas a nichos de mercado como Badajoz, por cercanía a Portugal, y Barcelona, por cercanía a Francia, y las ciudades especializadas como Asturias o Navarra especializada en Oncología.

Nuestro país cuenta, no sólo con una amplia red pública de hospitales, con un total de 464, sino también con un total de 483 hospitales privados, que

representa el 51% de la oferta total de hospitales de España. Málaga cuenta con más de 43 hospitales y clínicas sanitarias de los cuales 22 son privados.

Para completar esta oferta turística médica, en la provincia de Málaga existe una oferta hotelera de más del 40% de hoteles de 4 y 5 estrellas, además de contar con más del 40% del total de camas hospitalarias de toda Andalucía.

### 2.3. ORGANIZACIONES EMPRESARIALES DE TURISMO MÉDICO A NIVEL NACIONAL

Existen diferentes organizaciones de empresas, tanto del sector turístico como del sanitario, que han visto en este segmento una gran oportunidad de negocio y han querido aprovecharla. En España podemos destacar algunas organizaciones que han ido creciendo en los últimos años, similares a otras dentro de la Costa del Sol que veremos más adelante.

#### 2.3.1. SpainCares

Alianza estratégica creada con el fin de posicionar a España como uno de los principales países de Turismo de Salud, tanto a nivel “Wellness” como “Health”, y poder así acaparar más nicho de mercado.

Esta alianza servirá como intermediario de comunicación entre el cliente y el centro de salud, y además dará la opción de poder contratar todos los servicios a través de su página web.



Imagen 1. Logo SpainCares

Está formada por:

- *Federación Nacional de Clínicas Privadas (FNCP)*
- *Asociación Nacional de Balnearios (ANBAL)*
- *Federación Empresarial de la Dependencia (FED)*
- *Confederación Española de Hoteles y Alojamientos Turísticos (CEHAT)*
- *Confederación Española de Agencias de viajes (CEAV)*

Según su propia página web esta asociación comenzará a funcionar como plataforma de venta a mediados de 2014 (<http://www.spaincares.com/#que-es>).

### 2.3.2. Barcelona Centro Médico (BCM)

Se trata de la plataforma de turismo médico más antigua de España, creada hace 10 años y que cuenta con el mayor prestigio a nivel internacional. Está formada por parte pública como es la Generalitat de Catalunya o el Ayuntamiento de Barcelona y otra parte privada como el grupo hospitalario Quirón.



Imagen 2. Logo Barcelona Centro Médico

Actualmente se encuentra en una fase de remodelación, ya que va a pasar a ser del grupo Quirón, llamándose “Barcelona Medical Agency”, dejando atrás algunos de los hospitales y clínicas con las que contaba, como la clínica IVI, aunque seguirá con el apoyo público que tenía hasta ahora.

BCM también cuenta con la colaboración del sector turístico, teniendo alianzas con hoteles y cadenas hoteleras como Roc Blanc Hotels o Husa Hoteles.

Además cabe destacar que esta plataforma no solo es informativa para la promoción del destino y las empresas implicadas, sino que sirve también para la comercialización y contratación de los servicios tanto médicos como de alojamiento que se ofertan.

Hay que tener en cuenta también que algunos de los hospitales y clínicas de esta asociación cuenta con el sello de calidad de la Joint Commission, reconocido internacionalmente por el sector sanitario (<http://www.bcm.es/index.php/es/>).

### 2.3.3. Mediterranean HealthCare

Se definen asimismo en su página web como “una asociación sin ánimo de lucro que gestiona de forma directa, sin intermediación ni cobro de comisiones el proceso completo de reservas y contratación de tratamientos médicos especializados” (<http://mediterranean-healthcare.com/es/sobre-nosotros/>).

Ubicada en la costa de Alicante, esta asociación cuenta con 8 hospitales que aglutinan entre ellos unas 500 camas hospitalarias. Cuenta con la colaboración pública de la Diputación de Alicante y de la Universidad, además de contar con un ente turístico como es Zafiro Tours, aunque a diferencia de BCM no cuenta con ninguna colaboración especial con hoteles.



Imagen 3. Logo Mediterranean HealthCare

El objetivo de esta es poder aunar todos los servicios de turismo médico de cara al cliente extranjero y así poder tener una imagen de marca más fuerte, por esto aunque sea sin ánimo de lucro las empresas por independiente siguen obteniendo beneficios a través de las compras que van haciendo los turistas.

### 2.3.4. Gran Canaria Medical

Asociación sin ánimo de lucro creada por el Patronato de Turismo de Gran Canaria y la Federación de Empresarios de Hostelería y Turismo de las Palmas. Esta asociación comenzó con el objetivo de potenciar el turismo Wellness en la Isla, aunque unos años después de su comienzo se incorporaron tres centros sanitarios, lo que hizo que pasase a formar parte del turismo médico (<http://www.grancanariawellness.com/>).

Es una plataforma que te permite contratar todos los servicios a través de esta, con gran similitud a la asociación Mediterranean HealthCare.

Además tiene un gran prestigio internacional gracias a que uno de sus centros sanitarios, la clínica Branemark, es una de las clínicas pertenecientes a la “Asociación de Centros Branemark”, originaria de Suecia.



Imagen 4. Logo Gran Canaria Medical

## 2.4. ORGANIZACIONES EMPRESARIALES DE TURISMO MÉDICO EN LA COSTA DEL SOL

### 2.4.1. Fundación Málaga Health

Institución privada sin ánimo de lucro, concebida como un sello de calidad para sus miembros que además es un club local autorregulado. Cualquier organización relacionada con el turismo médico puede ser miembro.

Esta fundación sin ánimo de lucro sirve a las empresas que están involucradas única y exclusivamente para patrocinarse de una manera conjunta frente al mercado, en ningún caso serviría para poder utilizarla como canal de venta.

Las empresas actuales que están incluidas dentro de esta fundación son:

- Cititravel (AAVV)
- Xanit Internacional (Hospital)
- Instituto Médico Miramar (Clínica)
- IOM (Clínica ocular)
- Parque San Antonio (Hospital)
- Gutenberg (Clínica de reproducción asistida)
- IMATDE ( Instituto de traumatología)
- CERAM (Centro de reproducción asistida)



Imagen 5. Logo Fundación Málaga Health



- *SOHAIL (Clínica)*
- *Cuevas y Queipo (Clínica dental)*
- *Sanysol (Cuidado en el hogar)*
- *Torreallas (Clínica de urología)*
- *El Ángel (Hospital)*

Todas las empresas de este grupo son privadas y no cuentan con ningún apoyo de la Administración Pública. Además la mayoría, con excepción de Cititravel, son empresas del sector sanitario, por lo que esta fundación necesitaría integrar mas empresas del sector turístico, ya sean AAVV, hoteles, turoperadores... Y además contar con el apoyo público.

Las cinco primeras empresas mencionadas anteriormente son las administradoras (<http://www.malagahealth.es/content/about-us>).

#### 2.4.2. *Med & Beauty*

Plataforma de información turística de la Costa del Sol occidental. Se trata de una iniciativa del Consorcio Qualifica. En su página web se puede obtener información sobre alojamientos, restaurantes, cultura de la zona, además de ofrecer diversos paquetes turístico-sanitarios. Esta página de información a diferencia de la página web de la fundación está dirigida a extranjeros locales, restringiendo así el ámbito territorial

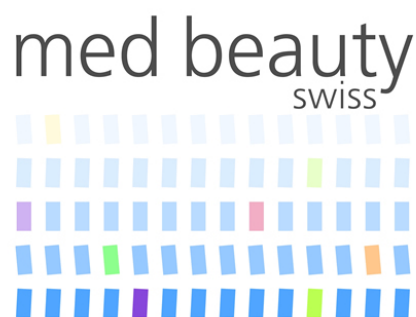


Imagen 6. Logo Med & Beauty

(<http://costadelsoloccidental.org/es/ofertas/salud-belleza-y-bienestar>).

#### 2.4.3. *Clúster Tourism & Health Spain*

Asociación empresarial que pretende aunar esfuerzos, conocimientos y tecnologías para convertir a la provincia de Málaga en un destino turístico de salud y bienestar de referencia mundial.

Están incluidas las siguientes empresas y entidades ([http://www.hosteltur.com/119480\\_cluster-tourism-health-spain-se-extendera-andalucia.html](http://www.hosteltur.com/119480_cluster-tourism-health-spain-se-extendera-andalucia.html)):

- *Complejo hospitalario integral privado (CHIP)*
- *Instituto malagueño de traumatología y medicina del deporte (IMATDE)*
- *Maxiderm Clínicas*
- *Hospital Xanit Benalmádena*

- *Clínica dental Cuevas-Queipo*
- *Hospital Dr. Galvez*
- *Clínica Santa Elena*
- *Residencias familiares para mayores (Seniors residences)*
- *Cátedra turismo, salud y bienestar (Spin-off de la Universidad de Málaga)*
- *Hoteles Holiday World*
- *Hotel Antequera Golf*
- *Hotel Convento La Magdalena*
- *Hotel Vincci Selección Estrella del Mar*
- *THB Hotel Reserva del Higuierón*
- *Hotel Vincci Selección Posada del Patio*
- *Apartamentos Nuriasol*

Esta organización a diferencia de la fundación Málaga Health cuenta con más participación del sector turístico y con apoyo del Patronato de Turismo.

#### *2.4.4. Life & Sun Medical*

Grupo médico de Marbella formado por diferentes hospitales, entre ellos, el hospital Xanit o Royal Marbella, que cuenta con la participación del Hotel Meliá Don Pepe, teniendo este a su vez una sede en el propio recinto del hotel, donde los clientes pueden ir a recibir tratamientos. Además, cuenta con un convenio de colaboración con el turoperador “Calypso Tours”. A diferencia de las demás asociaciones, la clínica que se encuentra ubicada en el hotel es completamente independiente, siendo además localista. El hotel solo es el arrendador del local donde está la clínica, no teniendo ningún convenio o colaboración entre sí (<http://www.lifeandsun.com>).



Imagen 7. Logo Life & Sun Medical

## CAPÍTULO 3 ANÁLISIS DEL ENTORNO EN EL TURISMO MÉDICO

A nivel mundial existe una tendencia hacia la economía global que supone un alejamiento del modelo en que las economías nacionales estaban relativamente aisladas las unas de las otras mediante barreras administrativas, culturales, técnicas y geográficas que impedían o dificultaban sensiblemente la inversión, el comercio y las relaciones internacionales. De hecho, cada vez es más intenso el flujo de relaciones que trasciende el ámbito local y somos más los agentes que nos vemos involucrados en él.

La globalización es un fenómeno multidimensional y complejo, que tiene múltiples manifestaciones. En términos generales, podemos considerar que se trata de un fenómeno económico y social que implica que avanzamos hacia un mayor grado de integración e interdependencia entre las economías de distintos países.

En el actual escenario económico los principales desafíos para las organizaciones provienen de los vertiginosos cambios significativos del entorno en el que desarrollan sus actividades.

Estos cambios, inducidos por la conjunción del imparable fenómeno de la globalización y su consiguiente aumento de competencia, por la tendencia a la intensificación del progreso tecnológico, por la mayor exigencia de la responsabilidad social corporativa, por la creciente importancia del conocimiento y los activos intangibles en la actividad empresarial, van requiriendo de las empresas modificaciones pertinentes en sus respectivos comportamientos, estrategias y estructuras, en aras de una mayor eficiencia.

Por ello, en mercados como los actuales en los que la industria turística sufre un enorme aumento de la competencia entre sus destinos, se hace necesario ahondar en los factores que explican la competitividad de los mismos. Para ello realizaremos una revisión del entorno desde un enfoque estratégico, donde analizaremos el entorno tanto externo, a nivel global y específico, como interno del sector, a fin de ofrecer una visión general del turismo que nos permita plantear propuestas eficientes para las empresas. Por tanto, el objetivo básico que nos marcamos es claro, lograr una ventaja competitiva frente a otros destinos de turismo médico y analizar su entorno es el punto de partida.

En primer lugar realizamos un análisis externo, dividiéndolo en dos partes, una general que afecta por igual a todos los sectores de actividad y otra específica del sector turístico que incidirá de forma más directa a nuestro destino, seguido de un análisis interno.

### 3.1. ENTORNO EXTERNO GENERAL

El entorno hace referencia a todos los aspectos externos de la empresa que influyen sobre ella determinando su actuación, elaboración y prestación de sus productos. Abarca la seguridad, infraestructuras y servicios públicos, climatología, regulación...

En éste se puede distinguir un entorno específico que sin formar parte del entorno interno se relaciona con las presiones que gravitan sobre la gestión, como empleados, accionistas, proveedores..., y un entorno externo o general que incluye factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos, medioambientales y multiculturales.

Para el análisis del entorno general realizaremos un análisis PEST, que estudia el macro entorno estratégico en el que se sitúa la empresa. Las siglas de este análisis hacen referencia a los factores que analizan: políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Estos elementos normalmente están fuera del control de la organización y se pueden presentar como amenazas u oportunidades (Ballén, 2012).

Algunos de estos factores son específicos del país, región, ciudad o sector de actividad concreto. Por lo tanto, en nuestro análisis, se hará específicamente para el sector turístico del país con puntualizaciones para la Costa del Sol.

#### 3.1.1. Entorno político

España es un país representado por una monarquía desde hace más de treinta y cinco años, se caracteriza por ser una democracia donde existen dos grandes partidos políticos, uno más conservador (PP) y otro socialista (PSOE), que han creado un estado de bipartidismo en el que actualmente gobierna el PP. Nuestro país goza de una estabilidad política e institucional continua, dando seguridad a los viajeros que nos visitan.

Esta seguridad política en nuestras fronteras junto a los conflictos existentes en diferentes países ha llevado a que, en la actualidad, nuestro destino se vea beneficiado. España ha captado parte de la cuota de Mercado de existente, ya que la oferta de esos países, como puedan ser Grecia, Egipto..., es similar a la nuestra y no ofrecen un destino seguro para los visitantes.

Además, la apertura de fronteras entre países debido a la globalización ha incidido en gran medida en el flujo de viajeros y, por tanto, en el turismo. De hecho, la entrada de España a la Unión Europea ha potenciado todo este incremento, pero también ha afectado de forma negativa al sector turístico español creando recientes competidores por el ingreso de nuevos países.

Incluso con la reciente entrada en vigor de la Directiva Europea de asistencia sanitaria transfronteriza se potenciarán los viajes de salud a través de todos los países de la Unión Europea garantizando la seguridad.

España aporta una gran seguridad jurídica tanto a los intermediarios, las aseguradoras, como a los clientes finales, sobre todo en algunos tratamientos muy restrictivos en otros países, como los de fertilidad y reproducción asistida.

Otro aspecto a tener en cuenta dentro de este apartado son las políticas medioambientales. Nos encontramos con una creciente concienciación entre la población de la degeneración del medio ambiente. El sector turístico se ha beneficiado de esto creando nuevas fórmulas turísticas que atraen el sector y a la naturaleza.

Asimismo, existen empresas muy concienciadas con el medio ambiente, que aparte de cumplir con las leyes establecidas de contaminación y medio ambiente, van un paso más allá teniendo sus propios planes o sellos medioambientales, dando así un valor añadido a la empresa.

Por último, la calidad de las infraestructuras, tecnologías y tratamientos son aspectos clave que también transmiten seguridad al turista extranjero.

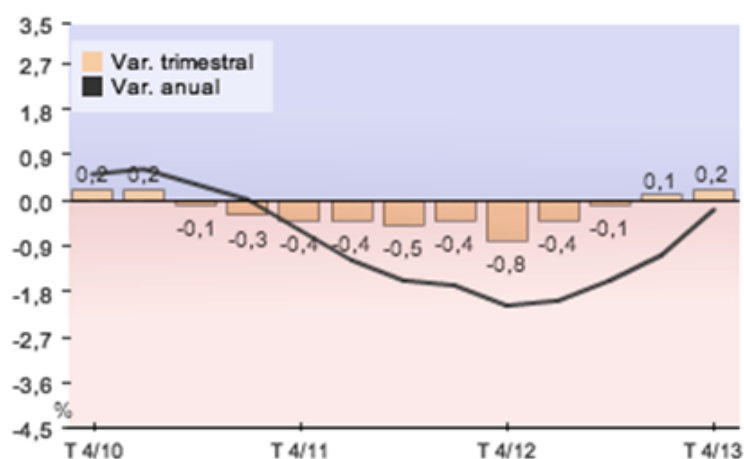
### 3.1.2. Entorno económico

La menor capacidad de gasto de la población debido a la crisis económica en la que se encuentra sumergido el país, hace que destinen menos dinero a la consumición de productos y servicios turísticos.

Otro de los cambios en el entorno económico que afecta al país entero es la subida del IVA, lo que supone un encarecimiento de los servicios.

Con respecto al crecimiento económico de España, el Producto Interior Bruto creció en el último trimestre de 2013 un 0.1% con respecto al trimestre anterior, lo que se traduce a una leve mejora. Y aunque la recuperación económica será lenta se prevé que para el 2014 siga mostrando mejorías.

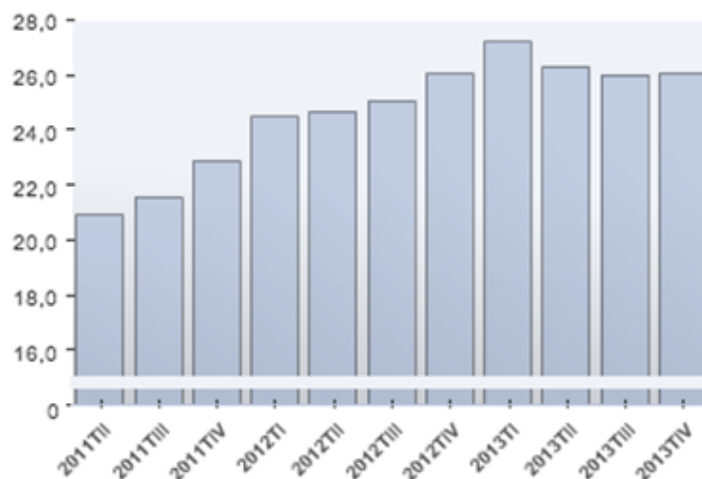
Gráfico 1: Evolución del PIB en España, referenciada a 2008.



Fuente: INE, 2014.

La tasa de paro del último año ha disminuido con respecto al año anterior, teniendo altibajos durante todo el periodo. Aunque solo se redujo en 69.000 personas, las predicciones para este 2014 y el año siguiente es que siga bajando de un 26% a un 25% y 24% respectivamente. Hasta ahora en los meses de febrero y marzo ha vuelto a disminuir, contabilizándose un total a finales de marzo de 4.795.866 de parados.

**Gráfico 2: Evolución de la tasa de paro, referenciada a 2008.**



Fuente: INE, 2014.

La liberalización del sector aéreo, junto con el crecimiento y rápida transformación de las aerolíneas están teniendo grandes efectos en el turismo de los diferentes destinos.

Gracias a las compañías de bajo coste cada vez está siendo más fácil y barato viajar, además de poder acercar países emisores y receptores en tiempo de viaje, lo que se traduce en un potencial nicho de mercado para España y la Costa del Sol.

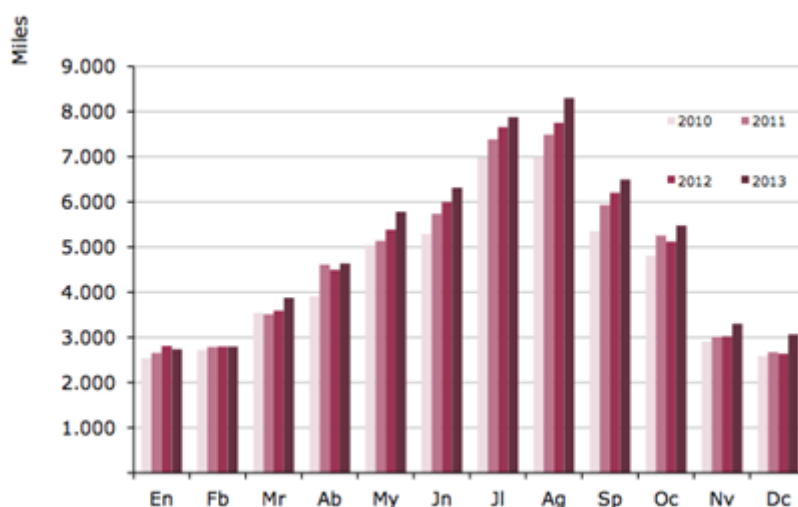
En el año 2013, España batió records en número de llegadas de turistas internacionales y desbancó a China del tercer puesto en la escala mundial, solo por detrás de Francia y EE.UU., con un total de 60,6 millones de turistas extranjeros, lo que ha supuesto un aumento del 5,6% con respecto al año anterior.

Además, España se posiciona como el segundo país con mayor número de ingresos por turismo extranjero, por detrás de EE.UU., con 40 millones de euros de ingresos en 2012 frente a los casi 94 millones del citado país. En la tercera posición se encuentra Francia.

En el 2012 el número de turistas internacionales fue de 57,7 millones, existiendo un incremento de turistas de Francia, Alemania y Rusia, seguido de Países Nórdicos y mercado asiático.

Por otra parte, los mercados que más descendieron fueron el italiano y el de los Países Bajos.

**Gráfico 3: Evolución de las llegadas de turistas en el período 2010-2013.**

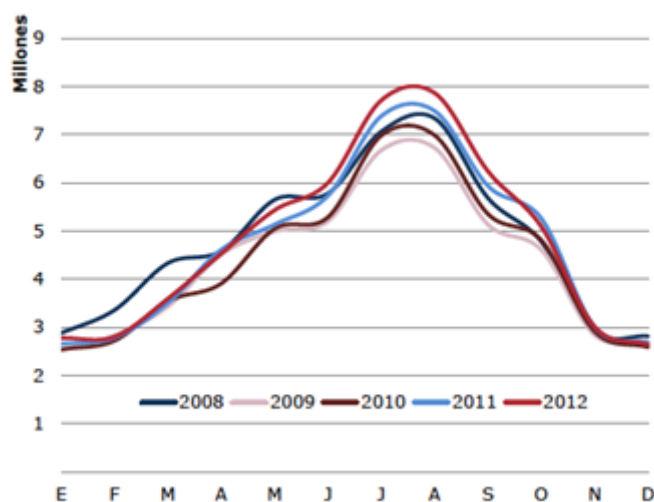


Fuente: Instituto de Estudios Turísticos, FRONTUR, 2013.

Reino Unido fue el principal mercado emisor de turistas para España con 13,7 millones de turistas.

Francia ha sido el país que más ha aportado al crecimiento este año con 9,3 millones de turistas. Sin embargo, el mercado italiano disminuyó un 5,1% con respecto a 2011.

**Gráfico 4: Evolución de las llegadas de turistas internacionales en el periodo 2008-2012.**

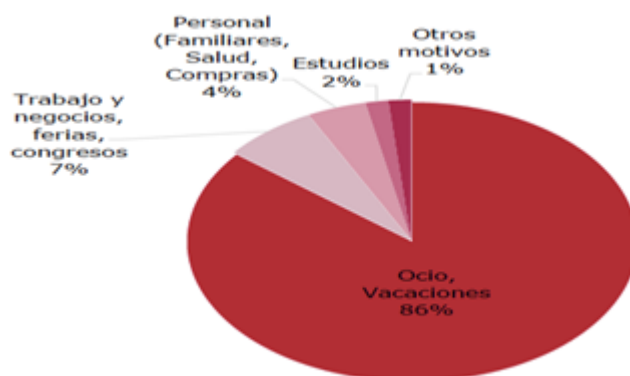


Fuente: Instituto de Estudios Turísticos, FAMILITOUR, 2013.

Estos turistas vienen sobretodo en la época estival, representando el 38% del total de los visitantes, lo que hace que exista una marcada estacionalidad en nuestro país.

El motivo de ocio y vacacional es el más numeroso congregando el 86% del total de llegadas, lo que hace que España se posicione como el primer país a nivel mundial por volumen de llegadas de turistas internacionales con motivos vacacionales y de ocio.

**Gráfico 5: Motivaciones de los turistas internacionales para viajar a nuestro país en 2012.**



Fuente: Instituto de Estudios Turísticos, FRONTUR, 2013.

Dentro de la clasificación por motivos de viaje el 4,2% de los turistas internacionales vienen a España motivados por visitas a familiares, temas de salud y compras. Este es el sector que nos interesa para nuestro trabajo y será al que irá enfocado todo el tema.

Con respecto a los turistas internacionales en nuestra comunidad, Andalucía recibió 7,6 millones.

Las llegadas a alojamientos hoteleros supusieron un 54,5% del total de alojamientos, lo que es un factor clave para los turistas sanitarios, ya que estos suelen alojarse en hoteles de 4 y 5 estrellas, por lo que disponemos de unas infraestructuras de alojamiento muy amplias para poder acaparar toda la demanda.

Los países emisores más importantes en 2012 para Andalucía en orden descendente fueron Reino Unido, Francia, Alemania, Rusia, EE.UU. y Países Nórdicos. El gasto turístico internacional ascendió a 55.594 millones de euros.

Los últimos datos obtenidos para este mes de enero de 2014 fueron de 3,1 millones de turistas internacionales que visitaron nuestro país, y Francia como el país que más turistas aportó.

Aunque en el turismo sanitario la gran mayoría de clientes son extranjeros podemos destacar que con respecto al turismo nacional en nuestro país en 2012 se hicieron 158 millones de viajes que supusieron un 1,3% menos



que el año anterior. De este total de viajes el 92,3% se realizaron dentro del territorio nacional, donde las comunidades emisoras principales fueron Cataluña, Madrid y Andalucía y las comunidades receptoras fueron Andalucía, Cataluña, Comunidad Valenciana y Castilla y León. El 7,7% de viajes restantes se hicieron al extranjero, siendo los países receptores más importantes Francia, Portugal e Italia.

Los motivos de viajes nacionales que más incremento tuvieron en el 2012 fueron los relacionados con religión y tratamiento de salud voluntario (turismo médico).

Los últimos datos obtenidos del turismo nacional en enero de 2014 fueron de un total de 12 millones de viajes, con un incremento interanual del 19,4%.

### 3.1.3. *Entorno social*

El gran aumento de la población mundial es una fuente de preocupación. Por un lado, porque la mayoría de recursos son limitados y esto hace que se vayan a consumir en un menor tiempo, y, por otro, porque el mayor crecimiento se da en las áreas con menos recursos, lo que implica que aunque la población sea creciente, el mercado no crecerá demasiado debido a que no tendrán suficiente poder de compra. Pero el incremento demográfico puede crear oportunidades para el sector, ya sea gracias a que algunos de los nichos de mercado ganan volumen, o porque se puedan detectar necesidades comunes específicas de la población viajera en función de sus características demográficas que puedan llevar a una especialización.

En los países desarrollados la población está envejeciendo debido a la baja natalidad y el aumento en la esperanza de vida. Estos jubilados o "Seniors" se han constituido como un importante segmento en el sector turístico, ya que disponen de tiempo y dinero para gastar. Estos se interesan por deportes, actividades de salud y culturales, lo que ayuda al país a desestacionalizar la demanda.

Nuestro destino y los hoteles de la zona deben aprovechar este grupo "Senior" para especializar la oferta turística y hacer de ello una ventaja competitiva.

Además, existen cambios en la estructura familiar, creándose nuevos tipos como las familias uniparentales o sin hijos que tienen diferentes perspectivas de viaje.

Los hábitos de consumo de la población han cambiado, lo que ha hecho que influyan en las motivaciones y expectativas de los viajes. Actualmente, los viajes vacacionales se consideran como una necesidad y no como un lujo. Entre los cambios más importantes se encuentra que los viajes se han convertido en más cortos pero más frecuentes. También se puede destacar que los viajes ya no son exclusivos de ocio y recreación, sino que también se le

da prioridad a viajes culturales, profesionales, por motivos de salud... Todo esto está ayudando a desestacionalizar la demanda y el destino turístico.

La democratización de los viajes gracias a todos estos factores, como la apertura de las barreras o las aerolíneas de bajo coste, hacen que cada vez viaje más gente y que busquen nuevos destinos y viajes diferentes, lo que hace que sus motivaciones se diversifiquen y tengan diferentes criterios y valoraciones a la hora de elegir destino. Todo esto debe ayudar a que la Costa del Sol pueda especializar su oferta para acaparar a más nichos de mercado.

#### *3.1.4. Entorno tecnológico*

Debido al gran desarrollo de las tecnologías, continuamente se innova y se desarrollan programas y acciones para ser más eficaces en el sector. Hay mucha competitividad por lo que el destino debe adaptarse continuamente a los cambios.

Las nuevas tecnologías de la comunicación e información (TICs) han generado nuevas formas de comercializar los viajes turísticos, mejorando la promoción y distribución de los productos y servicios. Además actualmente los consumidores pueden acceder a la información de forma inmediata y fácil, lo que hace que sean conocedores de todo lo relacionado con el destino y demanden productos y servicios exclusivos y personalizados para cada uno.

### **3.2. ENTORNO EXTERNO ESPECÍFICO**

Una vez analizado el entorno general que afecta al turismo en nuestro país y la Costa del Sol debemos hacer un análisis más específico sobre el sector turístico-sanitario en la zona. Para ello vamos a utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter al ser un modelo estratégico que sirve para analizar un sector en términos de rentabilidad, pudiendo determinar las presiones de los actores dentro del sector y así valorar el atractivo de este. Este modelo se compone de cinco partes: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos entrantes, amenaza de productos o servicios sustitutivos y rivalidad entre los competidores existentes (Porter, 2008).

#### *3.2.1. Amenaza de nuevos entrantes*

Hace que la rentabilidad del sector deba repartirse entre más número de empresas o destinos y baje el beneficio de cada una de ellas. Cuando una amenaza es alta, los actuales competidores intentan poner precios bajos para que los nuevos no puedan entrar, como una barrera gracias a las economías de escala. Existen destinos competidores en turismo médico como Turquía especializados en precios muy económicos para poder competir y ganar poder de mercado.

Otra barrera de entrada serían los beneficios de escala por el lado de la demanda, también llamados efectos de red, es decir, un comprador o turista sanitario en nuestro caso estará más dispuesto a pagar cuando existen un gran número de compradores de ese servicio. Un ejemplo sería aquel turista médico que elige un hospital o médico en concreto debido a su gran fama y prestigio, como es el caso de la Clínica Universitaria de Navarra, con fama a nivel nacional e internacional gracias a su departamento de oncología.

Una tercera barrera de entrada se daría por el lado de la demanda al tener que asumir estos más costes a la hora de cambiar de proveedor. En el caso de los posibles destinos competidores de turismo médico esto no sería un gran problema para acceder al mercado ya que a la hora de elegir destino el turista no tendrá que asumir costes extra de este tipo.

Una de las opciones más sólidas para los destinos para asegurarse sus barreras es la inversión de capital en aspectos como la publicidad y la promoción, que les hará sumar clientes y, por tanto, será una inversión bastante rentable. En el sector turístico-sanitario español el caso más claro de beneficios por este tipo de inversión se da en Cataluña, donde se ha creado una gran oferta conjunta que está promovida por la Generalitat de Catalunya y que tiene un gran impacto publicitario atrayendo a turistas de toda Europa gracias a su presencia en ferias de turismo tan importante a nivel internacional como la ITB de Berlín, la World Travel Market de Londres, o a nivel nacional como Fitur en Madrid.

Otras ventajas para los destinos ya establecidos se darán en el aumento de la calidad y los costes que podrán ser inferiores gracias a factores como las tecnologías ya implantadas o la preferencia de estos destinos para la compra de materias primas. Esto hace que los actuales competidores ya estén especializados en precio o calidad y tengan una mayor ventaja con respecto a los nuevos.

Cabe destacar las políticas gubernamentales que puedan servir de apoyo a las barreras de entrada para empresas extranjeras en nuestro país y ayudar así a las organizaciones locales, por ello para que este sector llegue a su máximo auge deberá existir un apoyo desde la organización pública.

Por último, la barrera más importante y efectiva es el acceso dispar a los canales de distribución. El nuevo entrante deberá conseguir unos canales de distribución mayorista y/o minorista, como por ejemplo turoperadores y agencias de viaje, para que puedan vender sus productos. Si estos canales son limitados y están cubiertos por los actuales rivales les será muy complicado entrar en el sector. Por ello los destinos ya consolidados o en vías de consolidación deben buscar la mayor cantidad de canales de los diferentes países emisores para asegurarse la venta de sus productos o servicios. La Costa del Sol, en este caso, o sus hospitales, clínicas, hoteles... deben intentar vender sus servicios a través de distribuidores de sus países emisores más importantes como son Reino Unido y Alemania, pudiendo vender a través de TUI o Thomas Cook.

### 3.2.2. Poder de negociación de los proveedores

Los recursos que ofrecen los proveedores a los destinos son limitados, ya sean mano de obra o materias primas para la construcción de infraestructuras. Cuanto más limitados sean los recursos más poderosos serán los proveedores, esto puede hacer que cobren unos precios más altos y, por tanto, encarezcan los productos o servicios.

Además, se pueden dar conflictos entre los turistas y la gente local debido a que los recursos sean limitados, sería el caso de servicios sanitarios en los hospitales, aunque en este aspecto hay que tener en cuenta que la Costa del Sol está capacitada para absorber toda la demanda y seguir prestando servicios sanitarios a los residentes.

Las circunstancias clave para que los proveedores sean poderosos son:

- En primer lugar que existan pocas empresas que ofrezcan esos recursos, que en el caso del sector turístico, uno de los más importantes en España y sobre todo en la Costa del Sol, no sería un problema, y particularmente en lo referente a la mano de obra.
- Otra condición sería que estos abastecedores no dependieran demasiado del sector u ofrecieran productos o servicios muy diferenciados. En la Costa del Sol podemos encontrar bastante similitud entre los diferentes recursos y servicios relacionados con el turismo.
- Por último, otra circunstancia importante sería que no hubiese sustitutos de los proveedores, pero esto se daría solo en casos muy concretos de recursos.

### 3.2.3. Poder de negociación de los compradores

El grado de rigidez que exista en la oferta turística condicionará su comercialización. Los intermediarios turísticos, ya sean mayoristas o minoristas, son los que actúan como clientes en primera instancia, y más si se tiene en cuenta que en este tipo de turismo médico la mayoría de clientes son extranjeros que contratan los servicios en su país de origen; por lo tanto, estos intermediarios son de vital importancia para el destino y las empresas que lo forman. Cuanto más poderosos sean los turoperadores o las agencias de viaje, mayor calidad y menor precio exigirán. Su poder de negociación aumentará cuando las compras sean en grandes cantidades y cuando estos servicios o productos tengan sustitutivos cercanos, como sería el caso de los hoteles de la misma categoría.

Pero más allá del poder de negociación de los intermediarios también debemos tener en cuenta al cliente final y observar cuales son los factores que influyen en su comportamiento a la hora de elegir el destino. Los más importantes son los siguientes:

- *Disponibilidad los servicios.* El factor clave de todo viaje de turismo médico es la no disponibilidad de algún tratamiento en su país de

residencia, lo cual hace al turista tener que desplazarse a otro país para recibir ese tratamiento. El motivo de la no disponibilidad puede ser diferente, ya sea debido a una gran lista de espera que hace que deba esperar demasiado tiempo antes de ser tratado, o porque directamente no exista ese tratamiento en el país. Un tercer motivo puede ser que las leyes que regulen estos servicios sean más ventajosas en otros países, como pueda ser el caso de la reproducción asistida en España, donde la normativa vigente es mucho más flexible que en los demás países de Europa.

- *Precio de los servicios.* Otro factor muy importante, aunque no tanto como la disponibilidad, es el coste que supone en el extranjero el mismo tratamiento frente al coste en el país de origen. En muchos casos, el coste para las compañías de seguros extranjeras en países como Alemania o Francia, o los propios programas de salud de algunos países, como Suecia o Noruega, hacen que sea más rentable trasladar al turista-paciente a otro país para los tratamientos. También puede darse el caso de que el cliente no tenga ningún seguro o no esté cubierto por ningún programa de salud del país, lo cual le hace tener que buscar el tratamiento más barato, y muchas veces es tan caro en el país de origen que deben viajar a otros destinos más económicos.
- *Similitudes culturales.* Aspecto a tener en cuenta, sobre todo en turistas de origen árabe o cultura musulmana, debido a su religión y las características de esta (alimentación, oraciones...). Además de la afinidad de la lengua de origen del turista, que puede hacer que se decanten por un destino donde se hable la misma lengua. También hay que considerar el tema de los inmigrantes que prefieren volver a su país de origen para operarse por temas de confianza.
- *Calidad.* Muy importante también a la hora de que el turista elija, y tenga en cuenta la calidad de alguna operación determinada, o alguna clínica, hospital o médico concreto con certificaciones de calidad conocidas internacionalmente, como pueda ser la certificación de Joint Commission International, o el prestigio que tenga el especialista. Además de tener en cuenta para medir la calidad, el nivel de protección del destino, ya sea a nivel de fronteras o altercados políticos o la seguridad general del país. Por este motivo en España, no solo en Turismo médico, se está viendo un gran crecimiento del turismo internacional gracias a los altercados sucedidos en Turquía, Egipto o Grecia, que ha favorecido a que una gran parte de turistas que tenían pensado ir a alguno de estos países se decanten por algún otro país del surco mediterráneo, y más concretamente por España y la Costa del Sol (Escuela de Organización Industrial, 2013)

Según un estudio realizado por Deloitte en 2013 sobre Turismo Médico a nivel mundial, la gran mayoría de turistas van buscando un destino donde les ofrezcan un precio más competitivo pero con un nivel de calidad óptimo, similar al de su país de residencia (Deloitte, 2013).

Una vez analizados los motivos que llevan al turista a decantarse por un destino u otro, también podemos definir, a raíz de estos, cual es el perfil general del turista sanitario.

A nivel general el turista médico, es un turista extranjero, con un alto poder adquisitivo, con una edad comprendida entre los 40 y los 55 años, que demanda calidad y profesionalidad en los tratamientos. Además, busca un destino con un buen nivel de seguridad, tanto en el país en general, como en la clínica u hospital que vaya a tratarle. Por otro lado, es un turista que casi nunca viaja solo, siempre lo hace en familia y suele quedarse de 10 a 15 días.

Pero cuando hablamos del perfil del turista sanitario en España y, concretamente, en la Costa del Sol, podemos definirlo un poco más. Este turista ya ha viajado con anterioridad al destino, así que ya conoce la zona, y en el caso de que no haya viajado antes tiene referencias de amigos y familiares.

La gran mayoría viene de países europeos (a menos de tres horas de distancia del destino en avión), sobre todo de Inglaterra, Alemania y Francia, y en menor medida de Suecia, Noruega y Holanda.

El gasto medio de los turistas médicos en la Costa del Sol, suele ser entre 7 y 8 veces más alto que el de un turista de sol y playa, por lo tanto gasta de 7.000 a 8.000 €.

Además podemos sacar un “subperfil” de este tipo de turista, el denominado “turista senior”, personas mayores, ya jubiladas, con un poder adquisitivo medio-alto, que tienen una segunda residencia en la costa, y que disfrutan de largas temporadas en el destino (Marina, 2011).

Dentro de los grandes segmentos de turistas médicos que vienen a la Costa del Sol (Alemania, Francia, Inglaterra y Suecia), podemos destacar algunos rasgos característicos.

Los alemanes son turistas tradicionales de la Costa del Sol, atraídos principalmente por el clima y las playas de la zona. Estos turistas vienen debido a las largas listas de espera que hay en Alemania, el alto precio de los tratamientos, y que existen muchos vuelos directos a Málaga a precios baratos, en compañías low-cost. Es el mismo caso que los turistas británicos y suecos que vienen atraídos por los mismos motivos y que por tanto presentan un perfil muy similar.

Los franceses por su parte vienen atraídos por la no disponibilidad de algunos tratamientos en su país, además de las fuertes restricciones en algunos tratamientos como la reproducción asistida. Además de ser un factor muy importante la gran cercanía que existe. Aunque a diferencia de los otros tres países, los turistas de origen francés tienen un poder adquisitivo menor (Deloitte, 2013).

### 3.2.4. Amenaza de los sustitutos

La evolución constante en los hábitos de consumo y las diferentes motivaciones de los viajeros hace del mercado turístico un sector en continuo cambio que obliga a las empresas y destinos a replantearse sus productos y servicios. La Costa del Sol debe beneficiarse del creciente auge del turismo médico como gran sustituto o complemento del turismo de sol y playa tan masificado en la zona y así promover la ruptura de la estacionalidad. Pero a su vez el sector turístico sanitario debe ser precavido y estar atento a nuevos sustitutos, ya que cuantas más amenazas de sustitutos existan, más sufrirá la rentabilidad del sector, y para hacer frente a esto debe crearse grandes campañas de marketing para el destino promovidas por los organismo públicos junto con los privados.

### 3.2.5. Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores puede darse de distintas formas como descuentos de precios, lanzamiento de nuevos servicios o productos, campañas de publicidad o mejoras. Cuanto más alta es la rivalidad menos atractivo resulta el sector para una nueva empresa que quiera entrar, con lo cual puede servir como beneficio para el destino esta rivalidad siempre que se de en su justa medida. Este antagonismo se verá en aumento cuando exista una cantidad numerosa de empresas y tengan características similares, como puede darse a nivel interno del destino en las empresas de alojamiento o restauración. También crecerá cuando las barreras de salida sean altas, que solo pasará en empresas muy especializadas, como puedan ser clínicas sanitarias especializadas en algún tipo de tratamiento. Pero en cualquier caso esta rivalidad debe ser menor entre las empresas que entre el destino Costa del Sol y sus competidores.

A nivel internacional los competidores más fuertes en Europa son Alemania, en el primer puesto con unos ingresos de más de 1.000 millones de euros, seguido de Francia. Le siguen países como Bélgica, Turquía o República Checa. Estos dos últimos se diferencian con los demás ya que han sido los que más crecimiento han tenido en los últimos años, especializándose en tratamientos *low-cost*, a diferencia de los dos primeros posicionados como países de turismo médico de calidad.

Tomaremos como referencia dos de los países más importante en turismo médico del panorama europeo, diferenciándolos por su tipo de segmentación a través de tratamientos de calidad y reconocido prestigio o a través de tratamientos *low-cost* accesibles para más nichos de mercado.

- Francia

Segunda potencia en turismo medico en Europa, solo por detrás de Alemania. Se caracteriza por dirigirse a un público regional, sobre todo de la Unión Europea, siendo estos más del 70% de su volumen de mercado. Este país se

caracteriza por poseer una de las sanidades con más calidad, teniendo algunos de los tratamientos más avanzados y contando con infraestructuras renovadas.

Aunque siempre ha acaparado una gran cuota de mercado y sigue siendo uno de los países más potentes se ha notado una leve bajada de recepción de turistas en los últimos años. Sus turistas, al igual que los que vienen a la Costa del Sol, proceden mayoritariamente de Alemania y Reino Unido. Esto es lo que hace del país uno de nuestros competidores más cercanos y más fuertes (Deloitte, 2013).

- Turquía

Se trata de uno de los países que más está creciendo en los últimos años y que está adelantando puestos en el ranking mundial con gran facilidad y velocidad.

Todo esto es gracias a varios factores; el primero de ellos es su situación geográfica, tratándose de un país que puede acaparar clientes tanto de la Unión Europea, como de Rusia y de países árabes de Oriente Medio, gracias a que se encuentra a menos de tres horas de distancia de todos estos territorios.

Otro punto a favor de Turquía es la creación de todas las nuevas infraestructuras sanitarias potenciadas por el propio gobierno del país.

Además, la mayoría de los hospitales y clínicas cuentan con certificaciones de calidad, tanto normas ISO para el sector sanitario y el turístico, como la certificación de la Joint Commission, que a diferencia de España, donde tan solo existen 19 centros acreditados, Turquía cuenta con casi el doble de centros, 44 en total.

Una de las cosas más importantes a tener en cuenta con respecto a la competencia frente a España es que, al igual que Francia, se dirige a los mismos nichos de mercado, Alemania y Reino Unido, salvo que aparte de tener mercado Europeo también cuenta con una gran cuota de Rusia, país que a día de hoy aún no es muy significativo en el turismo sanitario en la Costa del Sol debido a su lejanía (Deloitte, 2013).

Por último, tener en cuenta en relación con los competidores mencionados anteriormente que ninguno se posiciona igual que la Costa del Sol, o España, ya que van dirigidos a segmentos *low-cost* o de calidad, mientras que España intenta posicionarse a mitad de camino entre los dos ofreciendo una buena calidad a un precio competitivo.

### **3.3. ENTORNO INTERNO: ANÁLISIS DAFO**

Tras haber analizado el entorno externo de la empresa, tanto a nivel general, con un análisis PEST, como a nivel específico, con un análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, procederemos a realizar un análisis interno del destino para determinar el posicionamiento de este frente a sus competidores. Para ello vamos a redactar un análisis DAFO, consistente en



analizar sus características internas y su situación externa a través de sus fortalezas y debilidades y que amenazas y oportunidades le afectan (Fortalezas y debilidades del turismo de salud, 2013) (Deloitte, 2013).

### 3.3.1. Debilidades

- Existe una carencia idiomática de los recursos humanos en el sector turístico general, que se agrava debido a que el perfil del turista médico corresponde a viajeros extranjeros.
- Las instalaciones hoteleras de la Costa del Sol se han quedado obsoletas y necesitan una remodelación de sus infraestructuras, además de adaptarlas para este tipo de turismo.
- No existe una promoción específica de este turismo, lo cual lleva a un desconocimiento del destino como oferta turística-sanitaria.
- Hay una falta de colaboración entre las entidades públicas y las empresas privadas, aunque esto actualmente se está mejorando gracias a la formación de clúster con participación del patronato de turismo o la consejería.
- Debido a la crisis económica actual el potencial turista tiene menos poder adquisitivo, lo que les puede llevar a optar por destinos más económicos como puedan ser Turquía o Tailandia, siendo el primero de ellos uno de nuestros competidores más cercanos.
- En los últimos años, y debido a la falta de turistas en la temporada baja, ha habido muchos establecimientos de la Costa que han decidido cerrar sus puertas en esta temporada.
- La imagen que existe en el exterior de la Costa del Sol es una imagen de un destino de sol y playa exclusivamente, o de golf, pero no se ve como un posible destino para viajes médicos.
- No existen demasiados convenios entre facilitadores sanitarios extranjeros y hospitales o clínicas de la Costa del Sol.
- Hay una falta de experiencia de los actores turísticos en la comercialización y marketing de este tipo de turismo.
- Sobreoferta y caída de los márgenes de rentabilidad en los establecimientos hoteleros. En las últimas décadas ha existido un gran aumento en el número de alojamientos hoteleros en la Costa del Sol, lo que ha hecho que la oferta supere a la demanda y muchos de ellos hayan tenido que cerrar debido a la crisis.

### 3.3.2. Amenazas

- No está bien definido este segmento de mercado, lo que hace que pueda confundirse con turismo de bienestar y balnearios. Además de no existir una normativa que cubra este turismo y lo que conlleva la existencia de vacíos legales que pueden repercutir en el turista extranjero.
- Existe una amenaza de importantes competidores a nivel nacional, como pueda ser Cataluña o Alicante, y a nivel internacional, como pueda ser Turquía.
- Falta de unidad dentro del sector para potenciar el destino, y no las empresas por separado, frente a sus competidores.
- Carencia de promoción y ausencia de plan de acción y venta.
- Necesidad de una marca conjunta para potenciar la Costa del Sol como oferta agregada de turismo médico.
- Necesidad de un plan de negocio general a nivel nacional.
- Puede extenderse la crisis económica durante varios años más y que sigan sus efectos derivados afectando al sector y a la zona.
- Existe una gran amenaza de un descenso en la calidad para poder competir en precios con otros destinos.

### 3.3.3. Fortalezas

- Buen clima y más horas de sol que la mayoría de países de Europa.
- Oferta complementaria muy amplia. Pudiendo elegir entre una oferta cultural, de deporte, de naturaleza, de compras... Y además diferenciando una gran oferta Wellness, muy importante para el turismo médico.
- Seguridad física y jurídica que no existen en otros países con características similares como puedan ser Egipto o Grecia. Este es un factor clave a la hora de que los turistas elijan el destino, la securización del cliente.
- Muy buenas conexiones de la provincia a través del aeropuerto, lo que hace que esté conectado con las ciudades europeas más importantes con vuelos directos cada hora, y a través del AVE, que le conecta con la gran mayoría de ciudades de España. Además de contar con una amplia red de carreteras y un gran puerto que acoge a miles de cruceristas al año.
- Buena relación calidad-precio de los servicios médicos que se ofrecen en los diversos hospitales y clínicas.

- Amplia oferta de establecimientos de alojamiento de gama alta, como puedan ser hoteles de 4 y 5 \*, que son los más utilizados por este tipo de turista en sus viajes.
- Reconocimiento a escala internacional de algunos de los hospitales o clínicas de la zona, gracias a sellos de calidad como pueda ser el Hospital Costa del Sol de Marbella adscrito al sello de calidad sanitario Joint Commission International, con prestigio a nivel mundial.
- Cercanía con los principales países emisores de turistas extranjeros que vienen a la Costa del Sol, como Reino Unido o Alemania, que se encuentran solo a 2 o 3 horas de distancia.
- Instalaciones e infraestructuras hospitalarias modernas y con las últimas tecnologías.
- La característica diferencial más importante de España frente a otros países con respecto a unos menores costes de turismo sanitario es que las unidades hospitalarias como puedan ser las camas de la UCI, UVI... son mucho más baratas que en otros países como Alemania o Reino Unido, esto hace que podamos competir en relación calidad-precio.
- España se encuentra en el segundo puesto del ranking mundial por países en ingresos por turismo y tercero en llegadas de turistas internacionales, y la Costa del Sol es uno de los destinos más fuertes dentro del país.
- Los residentes de la eurozona no tienen problemas de visados para viajar a España como lo pueden tener si se van a otros países fuera de la Unión Europea, lo que facilita los trámites a la hora de realizar el viaje.
- La nueva directiva europea sanitaria transfronteriza potencia el turismo médico en la comunidad europea.
- La estacionalidad de este turismo es inversa frente al tipo de turismo más común de la Costa del Sol como es “Sol y Playa”. Esto hace que se pueda desestacionalizar la demanda global de la zona.

#### 3.3.4. Oportunidades

- Reciente participación de la administración pública y apoyo en las iniciativas público-privadas, lo que puede mejorar las relaciones en el sector.
- Novedosa creación de grupos empresariales de turismo médico, donde se unen tanto empresas del sector turístico como

empresas del sector sanitario, además de administraciones públicas.

- Remodelación y actualización de las instalaciones hoteleras.
- Creación de una marca a nivel nacional y una “submarca” específica para la Costa del Sol.
- Creación de un sello de calidad conjunto para todos los actores del sector, que sirva para ofrecer una calidad homogénea en todos los productos y servicios ofrecidos a los turistas.
- Invención de paquetes turístico-sanitarios ofreciendo gran diversidad de actividades complementarias, creando así acuerdos con diferentes distribuidoras de viajes.
- Creciente desarrollo de este tipo de turismo como factor desestacionalizador para la Costa del Sol.
- Formación de alianzas estratégicas con las compañías aéreas para los turistas médicos que vengan a nuestro destino.
- Gran potencial de este tipo de industria para el país, gracias a las buenas infraestructuras y a la novedosa directiva de asistencia sanitaria transfronteriza.
- El acelerado envejecimiento de la población mundial hará que cada vez más personas se desplacen a otros países para tratarse de alguna patología y potenciará aún más este sector.

## **CAPÍTULO 4 CERTIFICACIONES DE CALIDAD**

En el capítulo anterior analizábamos como el turismo médico de la Costa del Sol está intentando posicionarse en el mercado. Para ello, hemos seguido en el análisis la propuesta de Porter, por ser el esquema más ampliamente utilizado y difundido, al diferenciar las ventajas competitivas básicamente en dos tipos: diferenciación (calidad) y liderazgo en costes, necesitamos una visión más amplia o complementaria en la definición de estrategias competitivas. Esto se debe a que el análisis de Porter no deja de tener algunos inconvenientes en su concepción limitando las posibilidades de su aplicación.

Así respecto a la estrategia de liderazgo en costes, Porter ha empleado los términos liderazgo en costes y bajo precio como conceptos intercambiables entre sí creando cierta confusión, lo que dista de ser cierto, puesto que ambos conceptos se refieren a variables bien distintas. Al hablar de costes, nos referimos a una variable interna que hace referencia al consumo de recursos.

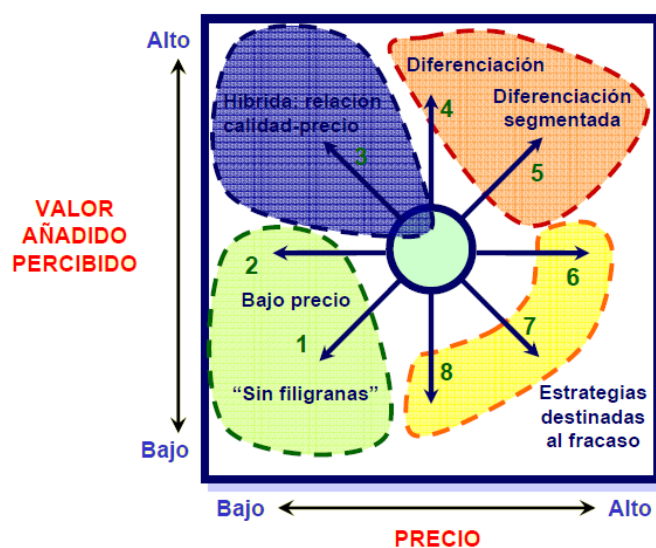
Mientras que por precio se entiende una variable externa dirigida hacia el cliente.

Esta aclaración es importante por varios motivos. En primer lugar por qué en una industria o mercado por definición únicamente una empresa puede ser líder en costes, mientras que si es posible que varias empresas sigan estrategias de precios bajos. En segundo lugar, los costes bajos no proporcionan a la empresa una ventaja competitiva inmediata mucho menos por ejemplo cuando estos van ligados a una mala calidad. Lo que puede forzar a la empresa a reducir sus precios de manera que pierda margen respecto a sus competidores. Y por último, una empresa con bajos costes no tiene por qué reducir necesariamente sus precios, sino que puede dedicar parte de este margen adicional para reinvertirlo en la empresa y mejorar su capacidad competitiva.

Respecto a la diferenciación de producto, esta se define de tal modo que implica necesariamente un aumento de precios, no se tiene en cuenta la posibilidad de que la empresa con el fin de ganar cuota de mercado, mantengan sus precios y de esta forma consiga reducir costes unitarios al aumentar el volumen de producción.

En definitiva, la realidad de las empresas muestra como el modelo de Porter es demasiado excluyente. Ya que existe la posibilidad de compatibilizar de alguna manera ambas estrategias. Existen empresas con éxito que no son ni líderes en coste ni sus productos son los más diferenciados. Cuando intentamos describir el atractivo de los servicios médicos de estas empresas solemos utilizar la expresión de que tal o cual servicio tienen una buena relación calidad-precio.

**Gráfico 5: Motivaciones de los turistas internacionales para viajar a nuestro país en 2012.**



Fuente: Bowman y Faulkner, 1997.

Para superar estas limitaciones del modelo de Porter, autores como Johnson o Bowman proponen ampliar las opciones estratégicas propuestas y plantean el modelo del reloj estratégico. Este esquema está fuertemente basado en las ideas de Porter pero trata de matizarlas, ampliarlas y darles una visión más externa, orientándola hacia el mercado y teniendo en cuenta los costes.

La base del modelo propone que los clientes de una industria pueden comprar a una empresa u otras en función de dos criterios el precio es inferior al de otras empresas o el servicio se valora más por parte del cliente que el de otra, es decir, que tiene un valor añadido percibido por los clientes superior. Combinando estos dos criterios aparecen ocho opciones estratégicas y que pueden ser a su vez agrupadas en cuatro categorías: 1 y 2 orientadas a precios bajos, 3 orientada a la relación calidad precio, 4 y 5 enfocadas a la diferenciación y 6,7 y 8 denominadas estrategias destinadas al fracaso.

El turismo médico de la Costa del Sol está intentando posicionarse con una estrategia híbrida de calidad a buen precio, es decir en el segmento 3 del reloj estratégico y para lograrlo hace falta trabajar conjuntamente ambos aspectos. A fin de facilitar el logro de esta opción estratégica presentaremos las diferentes vías para alcanzarla siguiendo un esquema certificable en calidad tanto a nivel general, como turísticas, sanitarias y turísticas-sanitarias.

## **4.1. CERTIFICACIONES GENÉRICAS**

### *4.1.1. ISO 9000*

Son un conjunto de normas sobre la calidad y su gestión creadas por la Organización Internacional de Normalización (ISO), que pueden servir para las empresas de cualquier sector de actividad, con las que se pretende crear unos estándares de calidad. Esta certificación en España la concede la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR). También existe otra norma ISO específica para la calidad de los productos sanitarios que es la ISO 13485, aunque esta afecta a los fabricantes y distribuidores de productos sanitarios, no a los centros hospitalarios.

### *4.1.2. Modelo EFQM de Calidad y Excelencia*

No es una certificación como la anterior, es una serie de criterios para evaluar a las empresas que optan a un premio pero se puede usar como una autoevaluación para la propia empresa. Fue creado en 1988 por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), fundación sin ánimo de lucro.

#### 4.1.3. Asociación Española para la Calidad (AEC)

Es una entidad española privada sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es ayudar a las empresas, sobretodo PYMEs, de cualquier sector, en cuestiones de calidad y medio ambiente.

Esta asociación ofrece un servicio de formación para las personas y las empresas sobre calidad, ayudándolas así en su posicionamiento en el mercado mundial. Además es miembro de la *European Organization for Quality* (EOQ), certificación de calidad con prestigio internacional y colabora con otros organismos que trabajan la calidad de Estados Unidos, “*American Society for Quality*” (ASQ), y de América Latina, “Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad” (FUNDIBEQ). (Asociación Española para la Calidad, 2013)

### 4.2. CERTIFICACIONES TURÍSTICAS

#### 4.2.1. Sistema de Calidad Turístico Español (SICTE)

Es un proyecto que fue creado por la Secretaría de Estado para el Turismo y el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE). El objetivo del proyecto es poder medir y cuantificar la calidad de las empresas del sector turístico español. Dentro de este proyecto podemos diferenciar tres certificaciones diferentes (Instituto para la Calidad Turística Española, 2009):

*SICTE Sectores (Q de calidad)*. Sirviendo para certificar cualquier empresa del sector en sus niveles de calidad.

*SICTE Destinos (Compromiso de Calidad Turística)*. Es un sistema integral de calidad, promovido por TURESPAÑA junto con la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) cuyo principal objetivo es aunar un mismo nivel de calidad para todos los establecimientos turísticos de la zona y así mejorar la satisfacción del turista del destino.

*SICTE Buenas prácticas (Aproximación a la calidad turística)*. No precisa de auditorías para las empresas ni requisitos, sirve como guía de calidad para pequeñas y medianas empresas que quieran emprender un camino hacia la calidad total.

### 4.3. CERTIFICACIONES SANITARIAS

#### 4.3.1. Joint Comission International (JCI)

Es una asociación independiente, sin ánimo de lucro y no gubernamental, fundada en 1951, con reconocido prestigio mundial en el sector sanitario que se encarga de acreditar y certificar la calidad de los distintos centros en países de todo el mundo. De origen estadounidense está presente en más de 90 países y no solo se encarga de la certificación, sino que tiene una labor asesora para las empresas.

Diferentes hospitales y clínicas de España cuentan con esta certificación, pero la mayoría se encuentran en la provincia de Cataluña, en la Costa del Sol solo encontramos dos hospitales que cuenten con la JCI, Hospital Costa del Sol de Marbella (Agencia pública empresarial sanitaria Costa del Sol) y Hospital de Benalmádena (Empresa pública Hospital Costa del Sol). Recientemente Xanit International ha conseguido esta certificación (Organizaciones acreditadas por JCI, 2013).

#### 4.3.2. *International Society of Quality in Health Care (ISQua)*

Es una organización certificadora sin ánimo de lucro, originada en 1984, que se encarga de certificar centros sanitarios de países de Europa, Estados Unidos y el Pacífico. No tiene tanto prestigio como la JCI, ya que existen menos hospitales certificados con este sello, pero hace una labor similar, teniendo unos estándares de calidad sanitario que deben cumplir las empresas para certificarse con esta distinción. Actualmente sólo existe una empresa española sanitaria que tiene este certificado, Aliad, empresa de servicios profesionales especializada en sanidad privada. Para el futuro, en marzo de 2016, según la página web de ISQua, se prevé que se certifique la Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía (ISQua, 2012).

#### 4.3.3. *Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía (ACSA)*

Organización de la Consejería de Igualdad, Salud y Políticas Sociales de la Junta de Andalucía que se encarga de certificar la calidad de los centros sanitarios de la comunidad, buscando la excelencia y mejora continua (Junta de Andalucía, 2013).

### 4.4. CERTIFICACIONES TURÍSTICAS-SANITARIAS

#### 4.4.1. *Medical Tourism Association (MTA)*

Es una asociación sin ánimo de lucro para el turismo médico y la industria de pacientes internacionales, que certifica no solo centros sanitarios, sino empresas sanitarias de todo tipo como seguros médicos, incluso órganos de gobierno de algunos países, para conformar un estándar de calidad en las empresas y así poder dar el mejor trato a los turistas de salud.

Esta empresa gracias a sus certificados trata de promover y promocionar el turismo médico como una alternativa a los pacientes que necesitan algún tipo de servicio de salud.

Su certificación, "*Medical Tourism Certification*", se puede encontrar en diferentes empresas en países de todo el mundo, y en España existen varias que cuentan con este certificado:

— *Canary Medical Key (Intermediador de turismo médico)*



- *Patronato de Turismo de Cataluña*
- *Spain Medical Services (Intermediador de turismo médico)*
- *Asiser (Compañía de seguros médicos)*
- *Clínica Corporosalud*
- *Asociación "Madrid Centro Médico"*
- *RC Estética Médica*

## CAPÍTULO 5 ESTUDIO EMPÍRICO

Una vez desarrollado el contexto teórico y empírico en el que se enmarca el proyecto, en el presente capítulo se expone la metodología y el planteamiento del estudio empírico que se ha llevado a cabo.

### 5.1. PLANIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La planificación de la investigación está constituida por una serie de etapas encadenadas, que comienza con la revisión de la literatura relacionada con el tema y culmina con el análisis de los datos empíricos, exponiéndose las conclusiones obtenidas.

Siguiendo a Hair *et al.* (1999) y Sarabia *et al.* (1999) incluimos las siguientes etapas dentro de la planificación:

1. Revisión de la literatura: es una revisión que nos permite fijar el marco teórico de la investigación. Se trata de una validación cualitativa y de tipo subjetivo, por ello, no existe un indicador que nos garantice dicha validez. En estos casos es primordial una revisión exhaustiva de las aportaciones realizadas al campo de estudio en cuestión, así como la reputación de los autores y la calidad de las revistas donde se publican los trabajos.
2. Determinación del marco teórico de la investigación: la revisión de la literatura nos ayudará a definir el marco teórico de la investigación, lo que representa la estructura a seguir al proponer los fundamentos teóricos que sustentará el análisis empírico posterior.
3. Método de investigación: es el camino o estrategia para conseguir llegar a un determinado objetivo. Se incluye en esta etapa el diseño del cuestionario, el envío y recepción del mismo a la muestra seleccionada. En este caso se ha optado por hacer un mismo cuestionario incluyendo

preguntas para los dos grandes segmentos de oferentes en el turismo médico, por una parte, el sanitario, integrado por hospitales y clínicas, y por otra, el turístico, del que destacamos los hoteles. También se han incluido algunas preguntas extras para las empresas que forman parte de alguna organización de turismo médico.

4. Estudio empírico: recopilada la información, se procede a su análisis, si bien, previamente habrá de garantizarse que los datos recopilados son válidos y fiables.
5. Resultados de la investigación y conclusiones: los datos recopilados hay que tratarlos estadísticamente, obteniendo los resultados del trabajo empírico. El investigador en esta etapa, y después de reflexionar, debe proceder al establecimiento de las conclusiones, teóricas y empíricas, que se derivan de la investigación, planteando recomendaciones y futuras líneas de investigación.

## **5.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

La búsqueda de información se ha basado en el análisis de fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias han sido de gran utilidad al realizar la primera parte del proyecto, es decir, el marco teórico del estudio, el cual introduce al lector en los conceptos básicos relacionados con el turismo médico de salud. Se han utilizado fuentes estadísticas de diversos organismos, referidas a diversas escalas, internacional, nacional, regional y local.

Durante la explicación de la fase cuantitativa debe prestarse especial atención a dos puntos de interés: a) definición de la estructura del cuestionario y las escalas de medición de las principales variables que lo integran, y b) caracterización del diseño de la investigación y el trabajo de campo.

### *5.2.1. Diseño y envío del cuestionario*

En cuanto a la utilización de las fuentes primarias, se realizó un cuestionario dirigido a los directores hoteles y hospitales/clínicas de la Costa del Sol. El cuestionario se divide en cinco bloques bien diferenciados, que responden a diferentes objetivos:

- 1- La identificación del país de origen de sus clientes y cuántos de éstos corresponden a turistas sanitarios.
- 2- Distintivos de calidad, canales de comercialización o herramientas de fidelización utilizadas por la empresa.
- 3- Ventajas competitivas de la Costa del Sol para el turismo sanitario con respecto a otros destinos.
- 4- Dos preguntas diferentes, una en cada cuestionario, relacionadas con los tratamientos post-operatorios tanto en hoteles como en los centros

sanitarios. Y a estos últimos se le pregunta si tienen algún convenio o alianza de colaboración con otros centros.

- 5- A las empresas del clúster de Tourism&Health Spain se les preguntó por ventajas y costes de pertenecer a esta organización.

Para el diseño del cuestionario, se consultaron diversos estudios previos sobre turismo médico (Marina, 2011) y solicitamos asesoramiento al director del clúster de Tourism&Health Spain, José Navas, quien nos ofreció una visión general y más directa sobre este tipo de turismo, además de hablarnos de su organización (Anexo I).

Se contacta con los hoteles, hospitales y clínicas objeto de estudio de forma telefónica para concertar la cita y presentarles la encuesta. Sin embargo, algunos gerentes de los establecimientos han preferido recibir la encuesta vía e-mail.

### *5.2.2. Tamaño de la muestra y temporalización del trabajo de campo*

Dado el tamaño de la población a analizar compuesta por cuarenta y tres hospitales y clínicas sanitarias y más de 150 hoteles de cuatro y cinco estrellas, optamos por una muestra, aunque no representativa de la población, si orientativa de treinta y un establecimientos. Concretamente enviamos el cuestionario a 14 hoteles y 17 hospitales/clínicas.

La temporalización del trabajo de campo se limitó entre el periodo de tiempo comprendido entre el 15 de abril y el 30 de abril de 2014.

## **5.3. ANALISIS DE LAS ENCUESTAS**

A continuación se van a exponer los principales resultados que se desprenden del análisis de las encuestas. En concreto, se analizarán las características descriptivas de la muestra a partir del cuestionario, como se apuntó anteriormente, se ha estructurado en cinco bloques diferenciados.

Una primera parte sobre el turista médico donde se preguntó por las nacionalidades de este tipo de turista, además de por la existencia de alguna base de datos que pudiera ser fiable para saber cuantos de los turistas que acuden a estos establecimientos son de este tipo, médico o sanitario.

Por las respuestas podemos saber que los principales turistas sanitarios en la Costa del Sol, ya sea que consuman los servicios de hospital y/o de hotel viene de Reino Unido y Alemania sobre todo, aunque también tienen especial mención Francia, Países Bajos y países escandinavos como Noruega o Finlandia, muchos de ellos atraídos por las diferentes colonias de extranjeros que existen a lo largo de la Costa del Sol y que hacen que estos turistas tengan más confianza en el destino. En algunos de los centros como *Xanit International* cabe destacar que sus principales pacientes vienen de Marruecos

y Rusia. Países que se deben captar como potenciales clientes debido a su gran poder adquisitivo y auge de su economía.

Con respecto a la base de datos y el número total de este tipo de turista en las instalaciones, los hoteles por su parte no tienen ningún sistema para identificarlos, por lo que no tienen información de ninguna cifra. Aunque algunos, como el hotel *Vincci Selección Estrella del Mar* dice que se estima alrededor del 1,5% del total de sus clientes. En el lado de los hospitales y clínicas también hay una gran escasez de datos ya que ninguno dispone aún de un CRM donde se distingan este tipo de pacientes, y muchos pueden llegar a confundir turistas médicos con extranjeros residentes. Es el caso del *Hospital Doctor Gálvez*, que nos proporciona el dato de un 18% de asistencia a pacientes extranjeros, o la *Clínica Santa Elena*, que estima una demanda del 5%, pero donde no se pueden distinguir de todos ellos cuantos han venido expresamente como turistas médicos. La única excepción es la *Clínica Life&Sun* que según nos cuenta su director médico disponen de una base de datos, donde tienen diferenciados los turistas médicos con los extranjeros residentes en la Costa del Sol y personas locales. El turismo médico dentro de esta clínica acapara el 30% del total de su demanda.

Respecto a las preguntas relacionadas con la disponibilidad de algún sello de calidad, los de canales de comercialización que utilizan (especialmente es interesante si existía alguno exclusivo para los turistas médicos) y si disponían de herramientas de fidelización para estos clientes.

A la hora de hablar sobre los sellos de calidad, todos los establecimientos, ya sean hoteleros o sanitarios, disponen de las certificaciones ISO, bien la 9001 de calidad o la 14001 de gestión medioambiental. Algunos además también tienen el distintivo otorgado por el SICTED. Pero ninguno de ellos tiene algún certificado específico de turismo sanitario. El único establecimiento que dispone de un sello específico para estos turistas, y que esta abalado a nivel internacional, es el Hospital *Xanit Internacional*, que este año a conseguido la certificación de la Joint Commission International.

Los canales de comercialización utilizados son siempre los mismos, en el caso de hoteles a través de internet, con la web propia y extranet, y a través de turoperadores y agencias de viajes. En el caso de hospitales a través de aseguradoras y prescriptores. Lo que llama la atención, y a la hora de vender turismo sanitario es muy importante, es que el Hospital *Doctor Gálvez* tiene publicidad en el origen, lo que puede hacer mucho más fácil la tarea de comercialización en el extranjero. Aunque por el momento ninguna de las empresas tiene algún canal concreto para los turistas sanitarios el Hospital *Doctor Gálvez* es el que más se asemeja a ello.

A diferencia de todos los demás la *Clínica Life &Sun* está muy bien posicionada a nivel de canales de comercialización para turistas médicos, ya que aparte de contar con todos los canales anteriormente mencionados, cabe destacar también que cuenta con publicidad en líneas aéreas, que es un gran

impulso de publicidad y comercialización y además está en algunas plataformas internacionales de turismo de salud. Por tanto, esta empresa es la que más destaca en este aspecto.

Con respecto a herramientas de fidelización, más allá de las típicas Newsletter o las redes sociales, podemos destacar en la *Clínica Life&Sun* diversas herramientas de fidelización como guías o asesores personales durante la estancia del paciente ajustándose según sus costumbres e idiomas, servicios en origen y destinos simultáneos y asistente personal de salud del propio país. Es de resaltar que el departamento de "International Service" del *Hospital Xanit International* se dedica en exclusiva a los pacientes extranjeros, y una de sus funciones principales es la relación con el cliente y, por lo tanto, el seguimiento de este.

El tercer bloque sobre la ventaja competitiva del destino frente a otros competidores cercanos, trata de buscar alguna característica de la Costa del Sol distintiva de los demás destinos y que pudiese hacer que se diferenciase del resto y pudiese competir. Más allá del clima, las infraestructuras, los transportes... Lo que más importancia dan es la reciente unión de los dos sectores para potenciar este tipo de turismo, con la creación de algunas organizaciones empresariales para dar una imagen conjunta de cara al exterior. No solo para las ventas, como es el caso de Barcelona Centro Médico, llevado ahora por el gigante hospitalario Quirón, sino que es la unión de todas las empresas para la promoción del destino, más allá de lo que puedan vender por separado. También algunos de los gerentes de las clínicas y hospitales han comentado que Barcelona tiene a su favor más de 10 años trabajando este sector a diferencia de Málaga que está todavía empezando.

Existe un cuarto bloque de la encuesta que la diferenciamos dependiendo de si la encuesta iba dirigida a un hospital o clínica, donde preguntábamos sobre convenios con aseguradoras y cómo llevaban a cabo los post-operatorios en los países de origen, o bien dirigida a un hotel, donde se preguntaba si disponían de servicios post-operatorios en los establecimientos, y como los llevaban a cabo.

En el primer caso nos contaban que disponían de convenios con compañías aseguradoras y facilitadores sobre todo europeos, aunque también disponían de acuerdos con algunas empresas americanas, incluso con gobiernos de otros países, como es el caso de *Xanit*. Además según nos cuenta el gerente de la *Clínica Santa Elena*, esta tiene acuerdos con asociaciones de enfermos renales en Holanda y Alemania. Por último, la *Clínica Life&Sun* dispone de un acuerdo de colaboración con el principal grupo de turoperación alemán TSS Group, y una alianza estratégica con *Xanit International*. En lo referente a los post-operatorios en los países de origen, se excluyen las clínicas que no hacen cirugía, ya que sus pacientes no necesitan estos servicios. En los casos de hospitales cuentan con médicos, normalmente los prescriptores, en los países de origen, que se hacen cargo de los pacientes una vez vuelven a su país.

En relación a los hoteles, ninguno de ello dispone de estos servicios aún, pero los que están dentro del clúster *Tourism&Health Spain* nos contaron que pretenden implantarlo próximamente, una vez se haya protocolizado y definidos los procedimientos, y que contarán con varios especialistas formados en los propios hoteles que serán los responsables de esta función de manera general, aunque siempre dependerá del tipo de operación que se haya realizado, ya que necesitará cuidados diferentes.

Por último, en las encuestas a los hoteles y hospitales pertenecientes al clúster se realizaron unas preguntas extras sobre los costes y las ventajas de pertenecer a este.

Como ventaja principal todos coinciden en la unión global de las empresas para este nuevo tipo de turista en auge. Para poder ofrecer a los clientes soluciones globales y un producto conjunto que facilite la venta. Además ponen de manifiesto el gran beneficio de contar con la colaboración de la Universidad para poder innovar e investigar sobre este sector.

Los costes de cada empresa son diferentes, ya que al ser una Sociedad Limitada por participaciones, dependiendo del número de participaciones que tengan, tendrán unos costes u otros, que van desde los 4.000€, hasta los 25.000€, según las empresas consultadas.

## **CAPÍTULO 6 CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA EL SECTOR**

### **6.1. CONCLUSIONES**

La provincia de Málaga es considerada como uno de los destinos turísticos más importantes en el entorno turístico español, ocupando un lugar destacado en el contexto andaluz, no sólo por el número de turistas llegados a la provincia cada año y los ingresos que el turismo aporta a la economía de la provincia, sino también por su destacada oferta turística, tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo. En concreto, en el año 2013, se ha llegado a superar en un 5%, con respecto al año anterior, la llegada de turistas a la provincia y en un 2% las llegadas de turistas a través del aeropuerto de Málaga, uno de los más importantes aeropuertos de todo el país (Patronato de Turismo de la Costa del Sol, 2013).

Así, la variedad y calidad de sus recursos turísticos le han permitido desarrollar una amplia variedad de alternativas turísticas, entre las que cabe destacar el turismo de congresos, el turismo deportivo, especialmente, el turismo de cruceros, el turismo de golf o el turismo médico, que más allá del

tradicional modelo de “sol y playa”, han contribuido a paliar el problema de la estacionalidad de la demanda turística en la provincia malagueña.

No obstante, la afluencia turística a la zona sigue siendo aún mayor en determinadas épocas del año, provocando que en las denominadas temporadas bajas algunas empresas se vean obligadas a cerrar o a reducir su actividad, con los consecuentes efectos negativos para la economía de la provincia.

Todas estas circunstancias acontecen de manera especial en los establecimientos hoteleros de la provincia, sobre todo en aquellos ubicados en las zonas de playa. Estas empresas, al igual que el resto de las empresas turísticas, se enfrentan, actualmente, a un entorno cambiante caracterizado por la aparición de nuevos destinos turísticos, la intensa lucha competitiva y el surgimiento de nuevas pautas de comportamiento en el consumidor turístico, todo lo cual les han llevado a diseñar estrategias adaptadas a las nuevas circunstancias del mercado.

A continuación se van a exponer las conclusiones más destacadas que se derivan del análisis de la bibliografía consultada, así como del estudio de campo, realizado a través de las encuestas a los hoteles, hospitales y clínicas situados en la Costa del Sol. Además de la información recopilada gracias a la entrevista a José Navas, que nos ha permitido una visión mucho más nítida sobre el sector en la zona (Anexo I).

- Para poder llegar al máximo potencial de este segmento de turismo se debe seguir una estrategia de calidad-precio, donde podamos competir con unos precios razonables y que puedan ser competitivos, pero sin dejar de ofrecer la calidad de los servicios que hace que los turistas elijan este destino.

- Tenemos que aprovechar todos los recursos con los que contamos sin dejar de cuidarlos e intentar mantener todas las infraestructuras y plantas hoteleras y hospitalarias al día; para ello sirve la obtención de certificados de calidad, dando así un nivel óptimo de satisfacción a todos los clientes.

- Siguiendo estas líneas de calidad-precio y buena utilización de recursos, el destino cada vez será más fuerte, con lo que podrá paliar los puntos negativos que aún existe en la Costa del Sol como la fuerte estacionalidad.

- Este segmento traerá a la Costa del Sol una mayor diversificación y nos permitirá poder sobreponernos a futuras crisis que puedan darse en algunos de los segmentos tradicionales, como sol y playa.

- Aunque no existirá la misma demanda de turistas en los meses de invierno que en los de verano, y no se llenarán por completo los hoteles, gracias a este sector se podrán reabrir algunos hoteles de la costa para esta temporada y podrán cubrir los costes que tienen durante todo el año, estén o no abiertos.

- Gracias a algunas iniciativas como el clúster “Tourism&Health Spain” que cuenta con ayuda de la Universidad de Málaga y un futuro observatorio de la cátedra de Turismo y Salud de la UMA se podrán obtener datos fiables y estadísticas que ayudarán a estudiar a fondo el sector conociendo las demandas y cómo satisfacerlas.

## 6.2. IMPLICACIONES PARA EL SECTOR

Tras el análisis de los resultados y el establecimiento de las principales conclusiones, en este apartado se realizan una serie de recomendaciones dirigidas a los agentes, públicos o privados, involucrados en el turístico médico en la Costa del Sol.

- **Concienciar:**

Desde las entidades públicas, sería necesario crear campañas de promoción y concienciación sobre la importancia del turismo médico para la Costa del Sol, en particular, dirigidas a los propietarios de los establecimientos y cadenas hoteleras, así como a hospitales y todos aquellos agentes involucrados, directa o indirectamente, en el sector turístico. Además, se deberían realizar previamente estudios que demuestren la rentabilidad económica de este segmento de mercado y sus potencialidades de futuro debido al envejecimiento real de la población mundial pero muy especialmente en Europa con alto poder adquisitivo, su incidencia sobre la estacionalidad y sus peligros. También sería de vital importancia concienciar a la población local de los efectos positivos de este tipo de turismo para toda la comunidad, e intentar despejar dudas para evitar que la población tenga un pensamiento negativo sobre este tipo de turismo y que se diferencie claramente del “turismo de picaresca” que tanto daño hace al país y a la economía en general.

- **Formar:**

Sería conveniente la realización de cursos y congresos para dar a conocer todos los aspectos relacionados con el tema. Pueden ser encuentros y reuniones como la celebrada el 29 de Mayo este año sobre “Turismo de Salud y Bienestar: Nuevos enfoques y Tendencias” donde se daba a conocer este tipo de turismo bajo una visión general, donde la entrada era gratuita y podía asistir cualquiera, o cursos para especialistas como “I Experto Universitario en el Entorno del Sol, Mar y Salud”, donde colabora la Cátedra de Turismo, Salud y Bienestar, que va enfocado a universitarios que quieran centrar su carrera profesional en este segmento. Además desde la Cátedra se está preparando un máster en Turismo sobre este segmento que quiere llevarse a cabo a partir del próximo curso académico, 2015-2016.

También sería de gran ayuda formar a los profesionales de los dos ámbitos en el sector contrario para que pudiesen satisfacer mejor las necesidades del turista-paciente.



- **Divulgar:**

Las actuaciones sobre la variable comunicación deberían incluir:

- El desarrollo de material informativo sobre la oferta de turismo de salud, ya sea en formatos electrónicos, folletos... dirigido a los turoperadores, las asociaciones, las agencias de viajes, así como a diversos colectivos relacionados, directa o indirectamente, con los mismos.

- La edición de una página web con información completa y veraz sobre todos los establecimientos integrantes de la oferta en la Costa del Sol, que además estuviese en los idiomas nativos de los países emisores más importantes para este tipo de turismo en la zona.

- Llevar a cabo acciones de promoción de la provincia de la zona dirigidas a los consumidores, asociaciones e intermediarios en los destinos turísticos emisores de turistas.

- Mayor participación en ferias especializadas, promocionando la imagen del producto turístico sanitario, no solo a nivel particular de cada empresa u organización, sino a nivel de destino para dar a conocer la Costa del Sol en general en este tipo de turismo y poder así posicionarse como un buen competidor.

- Inclusión de la oferta hotelera malagueña en las páginas webs existentes en la red sobre los hospitales que ofertan estos servicios en la Costa del Sol.

Finalmente, es necesario recoger todas estas decisiones comerciales, a través de un plan de marketing, que contribuya a alcanzar una oferta en la Costa del Sol. Esto no sólo haría posible alcanzar los objetivos comerciales propuestos, sino que además permitiría un mayor grado de colaboración y reducción de esfuerzos aislados que no son menos eficientes.

- **Actuar:**

Para ello, es necesario establecer en cada establecimiento hotelero un sistema de calidad que permita diferenciar la oferta en la totalidad o mayoría de los establecimientos hoteleros/hospitalarios de la provincia.

Sería necesario un sistema de calidad que pudiese garantizarla en toda la estancia del turista, desde que llega hasta que se va incluyendo tanto los hospitales y clínicas como los hoteles, además del proceso entre hospital y hotel.

- **Premiar:**

Se debería fomentar, desde el sector público, las certificaciones en calidad, bien a través de la norma ISO 9000 o la Q de calidad turística, o a través de una distinción de calidad, que, por una parte, asegure al cliente la apuesta empresarial por la mejora continua, y, por otra parte, distinga al mismo de sus competidores, otorgándole un cierto valor añadido frente a la competencia. También sería de vital importancia los sellos de calidad del

segmento sanitario, sobre todo lo referente al sello más importante, Joint Commission, que debería ser implantado en todos los hospitales de la Costa del Sol.

Por último, debería crearse un sello turístico-sanitario para todos los establecimientos relacionados con este sector o adherirse a alguno como el de "Medical Tourism Association". Esto sería de vital importancia para darse a conocer a nivel internacional. No solo para enseñar la calidad turística y sanitaria, sino para demostrar la calidad que se puede conseguir fusionando estos dos sectores.

### 6.3. LIMITACIONES

En esta sección queremos poner de manifiesto ciertas limitaciones en el estudio desarrollado y que deben ser consideradas a la hora de interpretar los resultados.

En primer lugar, las respuestas de los establecimientos hoteleros/hospitalarios que componían la muestra no son representativas del sector y nos han ofrecido información de su propio comportamiento, por lo que hemos de admitir que la imagen que nos ofrecen no tiene porque corresponderse del todo con la realidad.

Para la elección de las empresas donde mandar la encuesta decidimos escoger las que estaban en alguna de las organizaciones empresariales de turismo médico de la Costa del Sol, ya sea del clúster Tourism&Health Spain o de la organización Med&Beauty, pero aun escogiendo empresas que se suponía estaban relacionadas con este sector muchas de ellas no han contestado a la encuesta dando como explicación que no estaban especializadas en este sector o que incluso no lo conocían, estando incluidas en páginas web de turismo médico. Por lo tanto, las encuestas recibidas han sido escasas en relación con todas las enviadas.

Otra limitación, se deriva del método de investigación empleado, que ha sido transversal y no longitudinal, por lo que los resultados podrían variar a lo largo del tiempo.

Al realizar el marco teórico, nos hemos encontrado con una escasez de literatura e investigaciones en materia de turismo médico así como algunas fuentes de información que han quedado obsoletas. Si bien, todas coinciden al resaltar el enorme potencial económico actual y de futuro del turismo médico. Además, en todo lo relacionado con datos cuantitativo no hemos encontrado con una enorme falta de fiabilidad ya que dependiendo de la fuente los datos varían bastante.

Finalmente, por todo lo comentado anteriormente, consideramos este estudio como una primera aproximación, con el objeto de validar un cuestionario, que puede servir de base para la realización de un estudio posterior, debiendo interpretarse los resultados obtenidos con mucha cautela.

## 6.4. FUTURAS LÍNEAS ESTRATÉGICAS

En este apartado describiremos en líneas generales, una vez recogidos todos los datos posibles, y como recapitulación de toda la información expuesta en el trabajo, las futuras líneas estratégicas de acción que se deberían seguir, tanto por las empresas públicas como por las privadas, para potenciar al máximo este tipo de turismo en la Costa del Sol, y que, a nuestro parecer, serían una buena manera de impulsar este segmento y relanzar la Costa del Sol a nivel mundial, para poder dejar atrás la perspectiva de “sol y playa” y el tipo de turista, cada vez menos rentable para el destino.

- Potenciación del clúster de turismo sanitario nacional SpainCares para dar a conocer a nuestro país como destino competitivo.
- Creación y divulgación de una marca de turismo sanitario a nivel nacional, y una submarca para la Costa del Sol en concreto. Todo ello para ofrecer una visión de destino, sin entrar en detalle de empresas.
- Creación de una plataforma *on-line* para todas las empresas que lo deseen de la Costa del Sol a fin de captar turistas sanitarios.
- Difusión, promoción y publicidad en los países emisores de turismo médico, con ayuda pública, para poder dar a conocer la Costa del Sol.
- Stand promocionales en ferias especializadas siempre y cuando sean en países potencialmente interesantes en la Costa del Sol (menos de 3h. de vuelo).
- Creación y puesta en marcha de un CRM o base de datos de turismo médico. Además, ayudará para poder sacar datos y estadísticas fiables.
- A nivel de empresas, ya sean hospitales, hoteles o clínicas, creación de más acuerdos con intermediarios, ya sean aseguradores extranjeras, agencias de viajes especializadas, o touroperadores para la creación de paquetes médicos.
- Acreditación de todos los establecimientos relacionados con turismo médico. Y además creación de un sello de calidad propio que aúne todas las empresas y procesos que se deben llevar a cabo entre ellas.
- Formación de RR.HH. en turismo médico, ya sean del sector turístico o del sector sanitario.
- Creación de estadísticas sobre este segmento de turismo, a todo los niveles.
- Adaptación o creación de un visado especial para este tipo de turistas que facilitaría la entrada en el país y los trámites burocráticos.
- Creación de herramientas para la fidelización de los clientes, que además, ayudará más adelante en la creación de estadísticas.
- Acuerdos con aerolíneas de bajo coste, a poder ser extranjeras de los países más importantes para este turismo, a fin de poder fletar aviones a la Costa del Sol con turistas médicos y que además pudiesen adaptarse a las necesidades específicas de estos.
- Intentar captar nuevos mercados con gran potencial, como puedan ser Marruecos y Rusia.

## CAPÍTULO 7 BIBLIOGRAFÍA

Àliad, Conocimiento y Servicio. (2008). *Àliad, Conocimiento y Servicio*. Retrieved Febrero 20, 2014, from Àliad, Conocimiento y Servicio: <http://www.aliad.com/%C3%A1liad-conocimiento-y-servicio.aspx>

Arango, S. J. (2003). *Curhoteles: el turismo de salud*. Universidad de Sevilla. Sevilla: Caja Sur.

Asociación Española para la Calidad. (2013). *¿Quiénes somos?* Retrieved Febrero 20, 2014, from Asociación Española para la Calidad: <http://www.aec.es/web/guest/aec/quienes-somos>

Ballén, X. R. (2012). *Guía Análisis PEST*. Universidad Nacional de Colombia, Bogotá.

*Barcelona Centro Médico - Inicio*. (n.d.). Retrieved 05 27, 2014, from Barcelona Centro Médico: <http://www.bcm.es/index.php/es/>

Betancort, B. (2002). *Determinantes de la competitividad de un destino turístico: los casos de puerto del carmen, costa teguise y playa blanca*. Universidad de las Palmas de Gran Canaria, Economía y Dirección de Empresas, Lanzarote.

Bookman, M. (2007). *Medical Tourism in Developing countries*. Nueva York: Palgrave Macmillan.

Connel, J. (2006). *Medical Tourism: Sea, sun, sand and... surgery*. Tourism Management.

Consejería de turismo y comercio. (2013). *"Salud y bellez". Turismo Nuevas Ideas*. Málaga: Junta de Andalucía.

Cristina, R. H. (2010). *Estudio de viabilidad de un hotel en la Costa del Sol dedicado al turismo de salud: servicio de rehabilitación como valor añadido*. Málaga: Trabajo Fin de Master.

Crooks, V. (2011). *Perspectivas sobre el involucramiento de los canadienses en el turismo médico*. Simon Fraser University. Burnaby: Simon Fraser University.

Deloitte. (2013). *Estudio de Mercado de turismo Sanitario*. Deloitte.

EFE. (2013, Noviembre 17). *El turista del sector salud tiene más capacidad adquisitiva que el general*. Retrieved Febrero 20, 2014, from Diario Sur: <http://www.diariosur.es/20131127/local/turismo/turista-sector-salud-tiene-201311271644.html>

*El clúster Tourism & Health Spain se extenderá por Andalucía*. (2013, Octubre 30). Retrieved Febrero 25, 2'14, from Hosteltur:

[http://www.hosteltur.com/119480\\_cluster-tourism-health-spain-se-extendera-andalucia.html](http://www.hosteltur.com/119480_cluster-tourism-health-spain-se-extendera-andalucia.html)

Escalera, Á. (2013, Septiembre 01). *Entrevista Ricardo Pagán*. Retrieved Febrero 20, 2014, from Diario Sur: <http://www.diariosur.es/v/20130901/malaga/ricardo-pagan-costa-cuenta-20130901.html>

Escalera, Á. (2013, Noviembre 16). *La sanidad privada prepara las primeras ofertas para atraer a pacientes de una docena de países*. Retrieved Febrero 20, 2014, from Diario Sur: <http://www.diariosur.es/v/20131116/malaga/sanidad-privada-prepara-primeras-20131116.html>

Escuela de Organización Industrial. (2013). *Turismo de salud en España*. Madrid: Auren.

*Foro Ausbanc*. (2012, Septiembre 25). Retrieved Febrero 20, 2014, from Clínica Buchinger: <https://www.buchinger-wilhelmi.com/node/312?language=es>

*Fortalezas y debilidades del turismo de salud*. (2013, Octubre 11). Retrieved Febrero 25, 2014, from Hosteltur: [http://www.hosteltur.com/115930\\_fortalezas-debilidades-turismo-salud.html](http://www.hosteltur.com/115930_fortalezas-debilidades-turismo-salud.html)

García, L. (2013, Noviembre 21). El gobierno ve clave el turismo de salud para romper la estacionalidad del sector. (G. Joly, Ed.) *Málaga hoy*, p. 6.

*Gran Canaria Medical*. (n.d.). Retrieved 05 27, 2014, from Gran Canaria Spa, Wellness & Health: <http://www.grancanariawellness.com/>

Hair, J. e. (1999). *Análisis Multivariante*. Madrid: Prentice Hall.

Hosteltur. (2013, Octubre 04). *Turismo de salud, la asignatura pendiente*. Retrieved Febrero 25, 2014, from Hosteltur: [http://www.hosteltur.com/114620\\_turismo-salud-asignatura-pendiente.html](http://www.hosteltur.com/114620_turismo-salud-asignatura-pendiente.html)

(2013). *Informe anual 2012 de la Encuesta de movimientos turísticos de los españoles (FAMILITUR)*. Instituto de Estudios Turísticos, Madrid.

(2013). *Informe anual 2012 de movimientos turísticos en fronteras (FRONTUR) y encuesta de gasto turístico (EGATUR)*. Instituto de Estudios Turísticos, Madrid.

Instituto para la Calidad Turística Española. (2009). *¿Qué es la "Q" de Calidad Turística?* Retrieved Febrero 20, 2014, from Calidad Turística: [http://www.calidadturistica.es/motor.php?id\\_pagina=menu/que\\_es](http://www.calidadturistica.es/motor.php?id_pagina=menu/que_es)

ISQua. (2012). *Who we are?* Retrieved Febrero 20, 2014, from ISQua: <http://www.isqua.org/who-we-are/who-we-are>

Jafari, J. (2000). *Encyclopedia of Tourism*. Londres: Routledge.

Joint Commission International. (n.d.). *History of the Joint Commission*. Retrieved Febrero 20, 2014, from Joint Commission International: [http://www.jointcommission.org/about\\_us/history.aspx](http://www.jointcommission.org/about_us/history.aspx)

Jorge, M. A., Geovanny, C., & Luis, M. F. (2009, Septiembre). El clúster de salud en Medellín. *EAN* , 37-58.

Junta de Andalucía. (2013, Octubre 01). *¿Qué es la Agencia?* Retrieved Febrero 20, 2014, from Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía: <http://www.juntadeandalucia.es/agenciadecalidadsanitaria/es/la-agencia/que-es-la-agencia/index.html>

Keckley, P. &. (2009). *Deloitte*. Retrieved Abril 29, 2014, from Medical Tourism: Updates and implications, Deloitte Center for Health Solutions: [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Greece/Local%20Assets/Documents/Attachments/Health/Medical\\_tourism09.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Greece/Local%20Assets/Documents/Attachments/Health/Medical_tourism09.pdf)

La calidad en el turismo de salud. (2013, Diciembre 01). *Diario Sur* , pp. 12-14.

*Life & Sun - Health & Beauty Clinic*. (n.d.). Retrieved Febrero 20, 2014, from Gran Meliá Don Pepe: <http://www.melia.com/es/hoteles/espana/marbella/gran-melia-don-pepe/life-and-sun.html>

*Life & Sun Medical*. (n.d.). Retrieved Febrero 20, 2014, from Life & Sun Medical: <http://www.lifeandsun.com/>

Lorenzo, R. d. (2013, Noviembre 05). *En vigor la directiva europea sanitaria transfronteriza*. Retrieved Diciembre 04, 2013, from Redacción médica: <http://www.redaccionmedica.com/opinion/en-vigor-la-directiva-europea-sanitaria-transfronteriza-2788>

*Málaga Health*. (2013). Retrieved Febrero 20, 2014, from Málaga Health Foundation: <http://www.malagahealth.es/content/about-us>

Marina, C. (2011). *Turismo médico*. Málaga: Trabajo fin de master.

Martín, A. (2012, Abril 17). *Productos turísticos en turismo*. Retrieved Febrero 20, 2014, from WikiEOI: [http://www.eoi.es/wiki/index.php/Productos\\_tur%C3%ADsticos\\_en\\_Turismo#Turismo\\_de\\_salud\\_-\\_wellness](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Productos_tur%C3%ADsticos_en_Turismo#Turismo_de_salud_-_wellness)

Martínez, P. (2013, Noviembre 16). *El Patronato engloba las plataformas de turismo de salud para llegar a un negocio de 300 millones de euros en 2017*. Retrieved Febrero 20, 2014, from Diario Sur: <http://www.diariosur.es/20131126/local/turismo/patronato-engloba-plataformas-turismo-201311261447.html>

Martínez, P. (2013, Noviembre 27). *La Costa crea una marca para ser el destino líder de turismo de salud*. Retrieved Febrero 20, 2014, from Diario Sur: <http://www.diariosur.es/v/20131127/turismo/costa-crea-marca-para-20131127.html>

Martínez, P. (2013, Octubre 20). Turespaña señala la Costa como el destino de turismo de salud con más capacidad. *Diario Sur* , pp. 26-27.

McKinsey y Company. (2010). *McKinsey&Company*. Retrieved May 09, 2014, from McKinsey&Company: <http://www.mckinsey.com/>

*Med&Beauty*. (n.d.). Retrieved 05 26, 2014, from Costa del Sol Occidental: <http://costadelsoloccidental.org/es/ofertas/salud-belleza-y-bienestar>

*Medical Tourism: A serious business*. (2013, Agosto 28). Retrieved Febrero 20, 2014, from Singapore Management University: <http://www.smu.edu.sg/perspectives/2013/08/28/medical-tourism-serious-business#.UoOg5ZRWw6A>

*Mediterranean Healthcare - Quienes Somos*. (n.d.). Retrieved 05 27, 2014, from Mediterranean Healthcare: <http://mediterranean-healthcare.com/es/sobre-nosotros/>

*Miembros de la Asociación de Turismo Médico en Europa*. (2013). Retrieved Febrero 20, 2014, from Medical Tourism Association: <https://www.medicaltourismassociation.com/es/mta-members-in-europe.html>

Natalia, V. (2013). *La crisis en los destinos turísticos: sector hotelero en la Costa del Sol*. Málaga: Trabajo fin de grado.

*¿Qué es el SCTE?* (n.d.). Retrieved Febrero 20, 2014, from Calidad y Turismo: <http://www.calidadyturismo.es/dnn/AcercadelSCTE/Qu%C3%A9eselSCTE.aspx>

*Organizaciones acreditadas por JCI*. (2013). Retrieved Febrero 20, 2014, from Joint Commission International: <http://es.jointcommissioninternational.org/enes/JCI-Accredited-Organizations/>

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review* .

*Providers of treatment in Spain*. (2005). Retrieved Febrero 20, 2014, from Treatment Abroad: <http://www.treatmentabroad.com/destinations/spain/providers>

Qualityspa. (2013). Clúster español de turismo de salud. (Qualityspa, Ed.) *Qualityspa* , 68-70.

Rodriguez, L. A. (n.d.). *Turismo de Salud*. Retrieved Febrero 20, 2014, from Turismo de Salud: <http://turismo-saludyredessociales.blogspot.com.es>

Sanchez Zapata, A. (2006). *Turismo de salud: situación actual y perspectivas de futuro*. Ourense-Universidad de Vigo, Ourense.

Sarabia, F. (1999). *Metodología para la investigación en Marketing y Dirección de empresas*. Madrid: Pirámide.

*Se creará una plataforma bajo la Marca España para impulsar el turismo de salud*. (2013, Octubre 04). Retrieved Febrero 25, 2014, from Agent Travel: [http://www.agenttravel.es/noticia-013731\\_Espana-creara-una-plataforma-bajo-la-marca-espana](http://www.agenttravel.es/noticia-013731_Espana-creara-una-plataforma-bajo-la-marca-espana)

Sen Gupta, A. (2004). *Medical Tourism as an industry*. Retrieved February 20, 2014, from People's Democracy: [http://pd.cpim.org/2004/0509/05092004\\_snd.htm](http://pd.cpim.org/2004/0509/05092004_snd.htm)

Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos. (n.d.). *¿Qué es el SICTED?* Retrieved Febrero 20, 2014, from Compromiso de Calidad Turística: <http://www.calidaddestino.es/Contenidos/InformacionGeneral.aspx>

*SpainCares*. (n.d.). Retrieved 05 27, 2014, from SpainCares: <http://www.spaincares.com/#que-es>

*Treatment Abroad*. (2005). Retrieved Febrero 20, 2014, from Treatment Abroad: <http://www.treatmentabroad.com/>

*Turismo en Salud*. (2010, Octubre 13). Retrieved Febrero 20, 2014, from Turismo en Salud: <http://turismosalud.wordpress.com/>

*Turismo médico*. (2010, Marzo). Retrieved Febrero 20, 2014, from Buenas tareas: <http://www.buenastareas.com/ensayos/Turismo-Medico/191270.html>

*Turismo y Salud se unen para competir en los mercados internacionales*. (2013, Julio 04). Retrieved Febrero 20, 2014, from Federación de Clínicas Privadas: <http://www.fnep.es/noticias/165-turismo-y-salud-se-unen-para-competir-en-los-mercados-internacionales>

Viajes médicos. (2010, Julio). *Revista Savia* , 20-22.

*World Medical Tourism & Global Healthcare Congress*. (2013). Retrieved Febrero 20, 2014, from World Medical Tourism & Global Healthcare Congress: <http://www.medicaltourismcongress.com/>

*Xanit Hospital Internacional*. (n.d.). Retrieved Febrero 20, 2014, from Xanit Hospital Internacional: <http://www.xanit.net/>

## CAPÍTULO 8 ANEXOS

### 8.1. ANEXO I. ENTREVISTA JOSÉ NAVAS

El cluster Tourism&Health Spain es una iniciativa pionera, que se basa en un modelo innovador generando valor gracias a los paquetes de procesos sanitarios, de turismo y bienestar.

Según el propio director general del clúster, José Navas, el objetivo último y principal es ofrecer al cliente confianza y seguridad. Para ello es



importante que exista una paridad de precios entre los establecimientos del propio clúster.

Esta organización consiste en una actuación en red de todos los integrantes. El Patronato y Turismo Andaluz ofrecen a esta iniciativa una labor de promoción, a nivel de destino.

El objetivo de ventas es la comercialización del 10% a clientes individuales y del 90% a grupos.

Para ello pretenden vender los productos en el mercado en dos fases:

Primero se han seleccionado las patologías que hay y se ha hecho una investigación de mercado, de la mano de Deloitte. Se han decidido qué patologías van en una fase inicial, que son las que tienen mayor prevalencia, las más demandadas, que tienen menos complejidad y más margen; cuales van en una fase secundaria, como por ejemplo, cardiología y oncología; y qué patologías no se tratarán nunca, ya que no merecen la pena por su complejidad, como por ejemplo los trasplantes.

Una vez que se han identificado los productos (cada una de las patologías), se han realizado los paquetes de productos.

Se han diseñado 60 paquetes diferentes según la patología del paciente. Aunque existan estos tipos, cada paciente es diferente, por lo tanto tendrá un paquete hecho a medida, ya que no solo abordará la patología a tratar, sino también su estado, su religión, su idioma..., es decir, habrá casi tantos paquetes como clientes.

A partir de ahí se hace un plan de comercialización inicial, para saber a qué mercados dirigirse. Deben ser de un máximo de tres horas de vuelo (Reino Unido, Europa del Este, Países Nórdicos, países del arco mediterráneo...). Después se han identificado las necesidades de cada mercado, y los operadores de cada país.

Además han desarrollado un plan de acción comercial donde cuentan con tres tipos de acciones: la asistencia a ferias especializadas, siempre en el ratio de los clientes de tres horas de vuelo; los viajes de familiarización con periodistas especializados, sociedades científicas o asociaciones médicas y operadores y aseguradoras; y, la realización de congresos científicos y médicos.

## **8.2. ANEXO II. ESTRUCTURA ENCUESTAS**

### Bloque 1

1. País/Países de origen de los clientes.

2. ¿Existe alguna base de datos o alguna cifra sobre cuántos de sus clientes corresponden a turistas sanitarios?

### Bloque 2

3. Con respecto a los distintivos de calidad, ya sean específicos del sector o alguno de turismo sanitario, ¿están adheridos a alguno o se baraja la posibilidad de adherirse?

4. ¿Qué canales de comercialización, para los clientes extranjeros, utilizan?

5. ¿Disponen de alguna herramienta de fidelización para este tipo de turista sanitario?

### Bloque 3

6. Podría decirme ¿qué ventajas competitivas tiene la Costa del Sol en cuanto a turismo sanitario con respecto a otros destinos competidores como pueda ser Barcelona?

### Bloque 4

7.a ¿Cómo se pretende hacer frente a los tratamientos post-operatorios que deban recibir los pacientes una vez vuelvan al hotel después de la operación? (Pregunta sólo para hoteles).

7.b ¿Existe algún seguimientos post-operatorio con los pacientes extranjeros cuando vuelven a su país? (Pregunta sólo para hospitales).

8. ¿Existe algún convenio o alianza de colaboración con hospitales, clínicas o aseguradoras/operadores extranjeros? (Pregunta sólo para hospitales).

### Bloque 5 (Sólo para empresas del clúster Tourism&Health Spain)

9. ¿Qué coste supone para la empresa formar parte del clúster Tourism&Health Spain?

10. ¿Y qué ventajas?

## **8.3. ANEXO III. INFORMACIÓN SOBRE LOS ENCUESTADOS**

Información relativa a los encuestados:

### **Hospital Xanit International, Benalmádena, Málaga**

Persona encuestada: D. Juan Bosco

Cargo: Director General de Clientes

### **Hospital Doctor Gálvez, Málaga**

Persona encuestada: Dña. María del Mar Vázquez Jiménez

Cargo: Directora Gerente

### **Clínica Dental Cuevas-Queipo, Málaga**

Persona encuestada: D. Alberto Cuevas

Cargo: Director Gerente

**Hotel Vincci Selección Estrella del Mar, Marbella, Málaga**

Persona encuestada: D. Jorge de Castellvi

Cargo: Director del Hotel

**Hotel Vincci Selección Posada del Patio, Málaga**

Persona encuestada: D. César Pérez

Cargo: Director del Hotel

**Clínica Buchinger, Marbella, Málaga**

Persona encuestada: Dña. Mercedes González

Cargo: Secretaria Médica

**Hotel10 Andalucía Plaza, Marbella, Málaga**

Persona encuestada: Dña. Adela Parro

Cargo: Jefa de Ventas

**Hotel Yaramar, Fuengirola, Málaga**

Recepción

**Life&Sun Clinic, Marbella, Málaga**

Persona encuestada: D. Luis F. Jaime

Cargo: Director Médico

**Clínica Santa Elena, Torremolinos, Málaga**

Persona encuestada: D. Javier Seara

Cargo: Gerente

Los hospitales, clínicas y hoteles que se han abstenido de responder son:

- CHIP Hospital
- Hoteles Holiday World
- Hotel Convento la Magdalena
- Hotel Antequera Golf
- Hotel Reserva del Higuierón
- Hotel Meliá Don Pepe
- Hospital High Care
- Hotel La Cala Resort

- Instituto Médico Miramar
- IOM clínica ocular
- Hospital Parque San Antonio
- Clínica Gutenberg
- IMATDE
- CERAM
- SOHAIL
- Clínica El Ángel
- Cortijo Care Marbella
- Hotel The Marbella Heights
- Hotel Cala Mijas
- Hotel Ángela Playa
- Hotel Florida Spa