



Título *Entregable 4*

Producto 2: Identificación, mapeo y segmentación estratégica del clúster

Producto 3: Análisis de la industria y cadena de valor

Producto 4: Benchmarking

Producto 5: Documento de Estrategia

Nombre de MI DESTINO SALUD
Ruta

Departamento NORTE DE SANTANDER

Index

Producto 2: Identificación, mapeo y segmentación estratégica del clúster	4
1. Identificación de actores con información actualizada	4
2. Determinar el tamaño y características del clúster	6
3. Entender el funcionamiento del clúster	13
Producto 3: Análisis de la industria y cadena de valor	21
1. Caracterización de la industria	21
2. Análisis de las cinco fuerzas	44
1. Resultado del Análisis de las 5 fuerzas para cada segmento estratégico	46
3. Análisis de la cadena de valor	50
4. Tendencias de la industria: Los cambios que se han producido en los últimos años, así como las tendencias a futuro	56
5. Análisis del Diamante de Porter para la región	58
Producto 4: Benchmarking	62
1. Objetivo del viaje de referencia	62
2. Variables relevantes a comparar	62
3. Comparación de las brechas entre nuestro clúster y 3 ejemplos de referencia	63
4. Información sobre el destino a visitar	66
Producto 5: Documento de estrategia	69
1. Resultados de la Segmentación Estratégica	69

Entregable 4
MI DESTINO SALUD

2. Resultado del Análisis de las 5 fuerzas para cada segmento estratégico	71
3. Criterios de Compra de Compradores Sofisticados	76
4. Opciones Estratégicas Genéricas	77
5. Factores de éxito para la opción más innovadora	78
6. Definición de la cadena de valor ideal	79
Los principales eslabones de la cadena de valor son:	80
7. Áreas de Mejora a Nivel de Empresas y Clúster	82

Producto 2: Identificación, mapeo y segmentación estratégica del clúster

1. Identificación de actores con información actualizada

Actividad del clúster

El clúster de turismo de salud de Norte de Santander cuenta con aproximadamente 100 empresas, entre las que hacen parte, médicos especialistas, clínicas, proveedores de clínicas (laboratorios, etc.), spas, restaurantes, hoteles, agencias de viajes, entidades gubernamentales y universidades.

La oferta de servicios de salud es de alta calidad con buenos profesionales, como lo es en la rama de la ginecología, con resultados positivos reconocidos a nivel nacional e internacional en inseminación artificial, fecundación in-vitro y diagnóstico genético. Por otro lado, están los profesionales de odontología con infraestructuras modernas y tratamientos de alto nivel como cirugía oral y maxilofacial. Asimismo, encontramos cirujanos plásticos con tratamientos novedosos como reconstrucción de senos, antartik, contourshape y luna V. Por último, quienes influyen mucho dentro de esta cadena de especialistas son los médicos oftalmólogos, con su oferta de valor muy fuerte en subespecialidades como etimología, glaucomatología entre otras.

Estos servicios médicos se complementan gracias a estrategias individuales como alianzas con agencias de viajes donde el paciente puede preparar y presupuestar su viaje solo o acompañado prestándoles servicio de hotel, transporte aéreo o terrestre, servicios de enfermería, alimentación, casas de cambio y todo lo que necesite para sentirse cómodo. Es importante resaltar que no todos los agentes del clúster realizan este tipo de estrategias, debido a que la relación entre médicos, agencias de viajes y otros no es muy sólida, no existiendo una estrategia conjunta clara donde se pueda consolidar el sector de

turismo de salud. A ello hay que sumar la falta de vocación turística de la ciudad.

Cúcuta es reconocida por la medicina curativa y la medicina estética, esta como epicentro de la ventaja comparativa en salud de Norte de Santander por su capacidad en infraestructura, médicos especialistas y la ubicación de cercanía de todos los agentes del clúster respecto a las otras ciudades de la región. El gran porcentaje de los turistas de salud que viaja a la ciudad de Cúcuta vienen del vecino país Venezuela de ciudades como Maracaibo, San Cristóbal, Barquisimeto, Caracas, San Antonio, Ureña, Islas Margarita entre otras y acuden para tratarse enfermedades puntuales como reproducción asistida, ortodoncia, diseño de sonrisa, en el plano de la estética como aumento de senos y liposucciones, y cirugías de retina o glaucoma a nivel general los pacientes acuden para que los médicos los ayuden a que se sientan y se vean mejor .

Origen y evolución del clúster

La razón principal por la cual hay una gran concentración de especialistas es la necesidad de garantizar la salud y el bienestar de la población del municipio de Cúcuta.

No obstante, al contar con una posición geográfica de frontera con Venezuela y al ser vecina de varias islas del Caribe, Cúcuta ha venido siendo considerada por el gobierno nacional como apuesta productiva para el sector de turismo de salud. Por un lado, Cúcuta aprovecha su cercanía con Venezuela y toma ventajas de leyes que se han impuesto en este país (prohibición de cirugías de senos y demoras en la citas con los médicos especialistas) para potenciar su oferta y ganar mercado internacional. Por otro lado, Cúcuta se presenta como una solución en tecnología para los mercados caribeños próximos que están menos desarrollados en salud y carecen de ciertas especialidades o tratamientos médicos. Asimismo, la región dispone de una clara ventaja competitiva en el precio de sus tratamientos y la calidad de servicio con respecto países como Canadá, EEUU o Brasil, lo que hace que también sea visitada por países más desarrollados. Adicionalmente, Cúcuta ha obtenido el régimen de zona franca en salud que permite beneficios arancelarios e impositivos, entre otros. Los factores

mencionados anteriormente, hacen más dinámico el flujo de turistas de salud a la región y otorgan ventajas con respecto a otras regiones del país

Todas estas condiciones han provocado el rápido desarrollo de un pool importante de especialistas médicos, principalmente en tratamientos puntuales no críticos en los campos de la estética, la ortodoncia, la reproducción y otros. Adicionalmente, cabe resaltar el reciente esfuerzo de la región por mejorar ciertos aspectos de sus servicios médicos. Entre ellos destacan (i) las inversiones en infraestructura con nuevas clínicas como la IPS Unipamplona o Medical Duarte con 160 camas cuya especialidad será el tratamiento de Párkinson (ii) la autorización de dos zonas francas, la multinacional Fresenius, especializada en tratamiento de diálisis y la anteriormente nombrada medical Duarte. Esto se traduce en mejor asistencia al paciente en el momento de ser tratado, tomando cada más fuerza la percepción de calidad y seguridad de los servicios médicos de la región en las mentes de los turistas de salud.

No obstante lo anterior, vale resaltar que la coordinación de los profesionales médicos con otros agentes de la cadena y el entorno ha sido y es extremadamente baja, hecho este que ha limitado marcadamente el desarrollo estructurado y estratégico del sector hasta la fecha.

2. Determinar el tamaño y características del clúster

Número, tipología y tamaño de las empresas

El clúster de turismo de salud se encuentra conformado por más de 100 empresas, en su mayoría de carácter independiente y unifamiliar. En la cadena de valor se identificaron actores importantes como:

1. Profesionales médicos: 16
2. Clínicas: 5
3. Odontólogos: 4

Entregable 4
MI DESTINO SALUD

4. Laboratorios: 5
5. Spa: 2
6. Universidades: 5
7. Hoteles: 10
8. Empresas de transporte especializado: 2
9. Restaurantes: 8
10. Farmacias y Distribuidores de elementos médicos: 10
11. Agencia de Viaje: 14

Como se puede observar, se cuenta con actores dentro de la cadena de valor, sin embargo no son suficientes para suplir una necesidad de promoción y mercadeo haciendo más compleja la cadena de valor del clúster. A su vez, no todas las empresas están dentro del ecosistema de turismo de salud, ya sea porque no está dentro de su estrategia el atender pacientes internacionales, sino están enfocados a pacientes de EPS, o también por su infraestructura, por ejemplo hospitales del estado, están con una ocupación de más del 100% sin tener la capacidad para recibir pacientes internacionales por esto no tienen actividad en este segmento de negocio.

De igual forma vemos reflejado esto en los restaurantes y hoteles, donde no se ve el potencial para trabajar con turistas de salud, es decir, no tienen dentro de su estrategia el bilingüismo, o la flexibilidad para adaptar un menú a un paciente especial. Es por esto que no se incluyen a todos en el ecosistema, dejando ver debilidades en las diferentes partes de la cadena.

Número de Empleos

El clúster de turismo de salud es uno de los sectores que genera más empleo en la ciudad para ciertos grupos de población como mujeres en condiciones socioeconómicas especiales y jóvenes técnicos, entre otros, aportando 300 empleos directos y un promedio de 750 empleos indirectos según la encuesta de la Cámara de Comercio de Cúcuta de 2012. Este es un dato alentador para el sector a sabiendas que el desempleo en la ciudad de Cúcuta ha marcado en su historia un registro del

19.9%¹ en el último trimestre como uno de los más altos en 6 años.

Facturación

Facturación del Sector Salud

A continuación se aprecia el promedio de facturación de las empresas de salud, teniendo en cuenta que no se tomaron las empresas con matrículas menores de 40 millones de pesos.

Clúster	Activos	Ventas	Empresas
Salud y Belleza	\$259,726,641,241	\$311,569,677,374	221

Fuente: The Breakthrough año 2010.

La facturación del sector salud supone el 10% de las ventas totales de los sectores productivos del departamento. Los activos suponen el 8% de los totales y las empresas representan el 7% del total de empresas inscritas en la Cámara de Comercio.

Esto nos da a entender que el sector salud y belleza es un dinamizador de la economía regional ya que equivale al 3% de la economía norte santandereana.

Facturación de Turismo de Salud

<u>Procedimiento</u>	<u>Precio</u>	<u>Numero turistas</u>	<u>Total facturación</u>
Ortodoncia	\$1.300.000	10	\$13.000.000
Diseño de sonrisa	\$1.000.000	10	\$10.000.000
Fertilidad	\$20.000.000	80	\$1.600.000.000

¹Informe Observatorio Cámara de Comercio

Liposucción	\$5.000.000	20	\$80.000.000
Aumento de Senos	\$4.500.000	20	\$80.000.000
Tratamientos de Spa	\$600.000	40	\$8.000.000
Medicina Alternativa	\$110.000	120	\$13.200.000
GRAN TOTAL			\$1.850.200.010

Fuente: Ficha técnica de Cámara de Comercio de Cúcuta.

Esta tabla muestra la facturación de turismo de salud en el año 2012, basándose en la ficha técnica que desarrollo la Cámara de Comercio de Cúcuta, con los 11 diferentes especialistas que hacían parte del proyecto iniciado hace unos años en este sector. La facturación de Turismo de Salud en el año 2012 respecto a la facturación de la salud y belleza total de la ciudad del mismo año representa el 0.6%. La anterior aproximación deja ver que, si bien el sector salud aporta cifras muy relevantes para el PIB de la región, no se puede decir lo mismo tomando solamente en consideración el turismo de salud. No obstante, es importante reconocer que la muestra de turismo de salud está limitada solamente a los 11 empresarios participantes en la encuesta realizada por la Cámara de Comercio de Cúcuta. Esto comparado con otros clúster del país como lo es Medellín que cuenta con 2.274 empresas vinculadas a Turismo de salud, con activos de 1.568 millones de dólares, muestra una gran diferencia a nivel de integración empresarial y en facturación

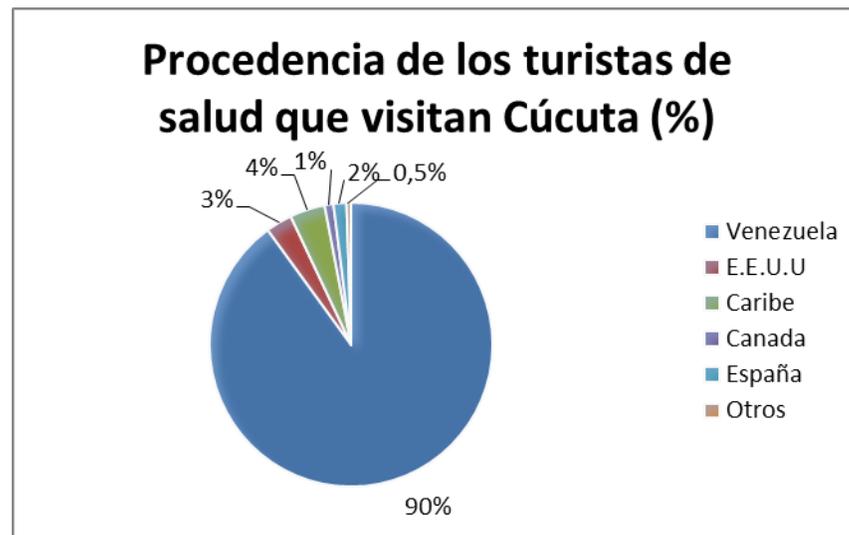
Principales Mercados Atendidos por el Clúster

Los mercados atendidos por el clúster de turismo de salud no se encuentran registrados oficialmente pero disponemos de algunas cifras en virtud a una serie de entrevistas realizadas en estudios de la Cámara de Comercio y la UDES.

En promedio 1068 pacientes internacionales entraron en el año 2012 a la ciudad de Cúcuta y se hicieron tratamiento dental, de

fertilización, cirugía estética, oftalmología, cirugía bariátrica representando un 3% en términos de llegadas de pacientes internacionales, estos son provinieron de Venezuela en un 90%, repartiéndose el 10% restante entre lugares como Estados Unidos, Canadá y el Caribe.

Las cifras arrojadas por el programa de transformación productiva PTP del año 2012, nos indica que solo el 3% de los pacientes internacionales que visitan Colombia paran en la ciudad de Cúcuta, en comparación con ciudades como Medellín donde un 14% de los pacientes internacionales visitan la ciudad con cifras de 5000 turistas para el año 2012, mientras que a Bogotá lo visitaron 11.666 turistas con un 33% de llegadas de pacientes internacionales, siendo estas dos ciudades quienes lideran el tema de llegadas de pacientes internacionales, dejando un reto grande a la ciudad de Cúcuta para consolidar esta demanda.



Fuente: Informe de la Cámara de Comercio de Cúcuta

En esta grafica se percibe la falta de estrategia para aprovechar mercados también cercanos como las islas del Caribe, donde tiempo atrás eran quienes más participación tenían en asistencia médica. Al ser fluidas las relaciones con las Cámaras de Comercio de las islas del Caribe era muy buenas aprovechando la carencia de servicios médicos, se gozaba de un buen flujo de pacientes provenientes de estas islas, pero por razones de

conectividad, es decir el no tener un vuelo directo Cúcuta- Las Antillas disminuyó el porcentaje de turistas de salud de este origen hasta quedar en un 4%.

El otro 6% de turistas de salud que visitan Cúcuta, exceptuando el 90% de venezolanos, son personas originarias o cucuteños que viven en estos países como Canadá, Estados Unidos, España entre otros y en temporadas de verano e invierno vienen a visitar a su familia o tienen algún nexo familiar con ciudadanos cucuteños, aprovechando la asistencia médica que no pueden recibir en sus lugares de origen por motivos ya sean de precio, o tiempo de espera.

Peso del clúster en la economía regional

	Ingreso Pesos	%
Facturación Salud	311.569.677.374	100%
Facturación Turismo de Salud	1.850.200.000	0.6%

Fuente: Breakthrough y ficha técnica Cámara de Comercio

Esta tabla nos indica que el 0.6% es la participación de los ingresos percibidos en el año 2012 del sector turismo de salud en el total facturado en salud por las empresas de la región. Esta cifra es un proxy que viene dado gracias a las labores de investigación de la Cámara de Comercio con los agentes del clúster al no existir cifras oficiales que muestren los ingresos de dichas empresas en concepto de servicios de salud prestados a turistas internacionales.

Si analizamos el peso porcentual que representa la facturación de turismo de salud con un PIB departamental de 10.2 billones de pesos corrientes nos da una cifra 0.02% lo que nos refleja que el impacto del turismo de salud no es muy representativo pero está tomando fuerza dentro de los sectores económicos del departamento

Peso del clúster en la economía nacional

	Ingreso Dólares	%
Facturación Colombia	140.000.000	100%
Facturación Cúcuta	951.007	0,7%

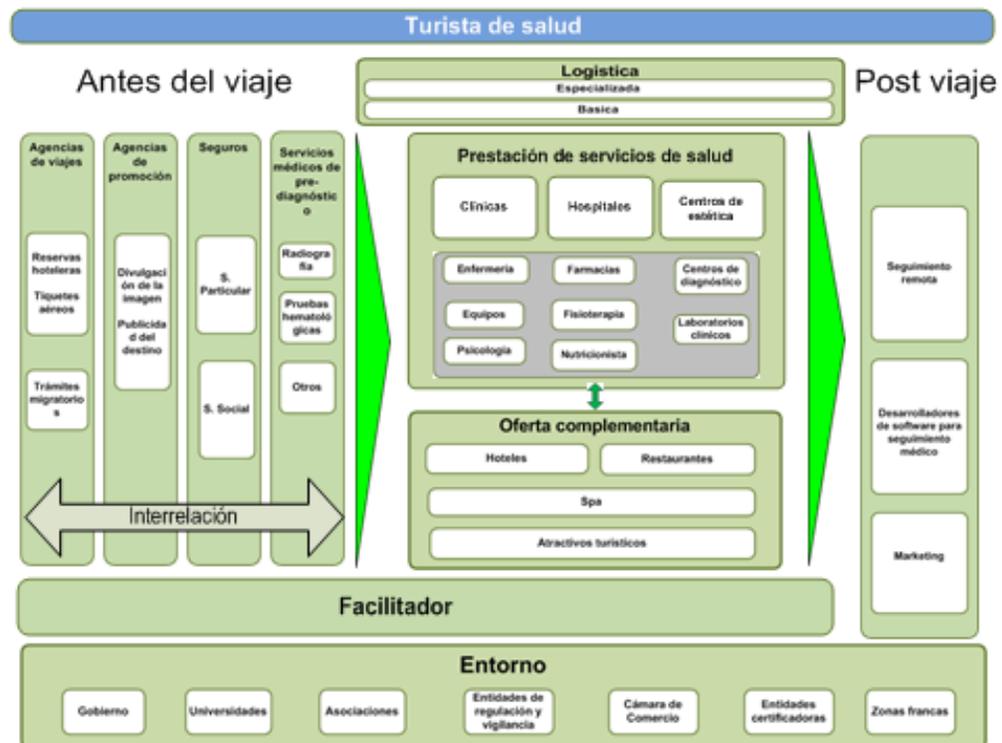
**Fuente: PPT de Turismo de Salud Colombia y ficha técnica
Cámara de Comercio**

Esta tabla nos indica, que el peso de la facturación de Cúcuta sobre lo facturado a nivel nacional en turismo de salud, siendo este del 0.7% anotando que las cifras obtenidas para la ciudad de Cúcuta representan exclusivamente servicios médicos al no existir datos fiables sobre ingresos adicionales que hayan podido realizar los turistas de salud provenientes de la oferta complementaria (turismo, hoteles, restaurantes, etc.).

Este porcentaje no es muy alentador a nivel nacional, ya que se cuentan con otras ciudades que están apostando a este sector, con ventajas competitivas claras, que nos dejan un poco de lado en lo que respecta a la participación de la facturación. Es cierto que hay un reto muy grande por parte de los agentes del clúster el cuantificar con datos reales estas cifras y además generar estrategias claras para aumentar este peso del clúster en la economía nacional.

Las inversiones de capital que se dan en el clúster son en gran porcentaje nacionales pero se cuenta con una multinacional FRESENIUS la cual ha invertido en la ciudad y en el clúster más de 2.000 millones de pesos, en infraestructura, capital humano y equipos médicos.

3. Entender el funcionamiento del clúster



La cadena de valor del clúster de turismo de salud en el departamento de Norte de Santander está conformada por diversos actores, tanto del sector público como privado, por lo tanto, se debe analizar no desde la perspectiva de un solo sector sino, como un mega sector conformado por aproximadamente 600 agentes, que van desde los operadores turísticos hasta las entidades que proveen los servicios médicos y postoperatorios.

El “antes” en la cadena de valor

Como se puede observar en el spider web, la cadena se comprende tres fases. Una inicial, que representa la secuencia antes que el turista de salud haga uso de los servicios de médicos. En este punto el turista realiza el contacto inicial con una empresa facilitadora que sirve como enlace con las agencias de viajes, aseguradoras, agencias de promoción y los prestadores de servicios médicos pre diagnóstico. Esta fase es importante porque es el primer acercamiento del turista de salud con las entidades que conforman el clúster.

Entregable 4
MI DESTINO SALUD

En la actualidad no hay ninguna empresa que sirva como facilitadora para ofrecer los servicios que se prestan en la región. En cuanto a la promoción como destino de turismo de salud, Proexport es la única entidad que se ocupa de esto, pero lo lleva a cabo de una manera generalizada a nivel nacional, en la cual no se presenta cada ciudad de manera específica, sino a Colombia como destino para el turismo de salud.

En materia de logística, se encuentran las agencias de viajes y empresas de transporte aéreo y terrestre. En Cúcuta hay 14 agencias de viajes que forman parte de la asociación colombiana de agencias de viajes y turismo - ANATO. Este factor es fundamental ya que pertenecer a esta asociación permite tener veracidad en la información de las agencias de viajes, así como la constancia que se han sometido a procesos de certificación, desarrollo tecnológico, promoción y capacitación, generando beneficios en el posicionamiento del sector para convertirlo para desarrollar su competitividad. Para estos establecimientos es requisito contar con la certificación IATA internacional para poder llevar a cabo la expedición de tiquetes a destinos en el exterior.

De las agencias de viajes que operan en la ciudad, tan sólo dos llevan a cabo actividades de turismo receptivo, ofreciendo paquetes de actividades para visitantes que vayan a pasar varios días en la ciudad.

En el caso de las empresas de transporte aéreo y terrestre, prestan servicios al aeropuerto Camilo Daza de la ciudad de Cúcuta, las aerolíneas Avianca, Copa airlines, LAN Colombia, Easyfly, aerolínea de Antioquia – ADA. Entre los destinos a los que se puede acceder directamente se encuentran Bogotá, Medellín, Bucaramanga y Barranquilla. A nivel internacional Copa Airlines cubre la ruta directa hacia Panamá, permitiendo acceder a numerosos destinos internacionales mediante el Hub de las Américas que opera en aeropuerto internacional de Tocumen. Otra opción es el acceso a rutas internacionales a través de los servicios de Avianca haciendo escala en el aeropuerto internacional el Dorado en Bogotá.

En cuanto a transporte terrestre, se puede acceder a la costa atlántica y el interior del país mediante los servicios de empresas como Berlinas del Fonce, Expreso Bolivariano, expreso Brasilia, Copetran, Omega y Trasan.

En relación al tema de seguros y prediagnósticos, ninguna empresa se especializa en prestar servicios para el turismo de salud, excepto la firma de seguros QBE, que tiene en su portafolio una póliza para cubrir gastos adicionales o de emergencia que se puedan presentar en procedimientos de cirugía estética.

La continuación del proceso

Esta etapa es el “durante” del proceso, y en la cual intervienen las entidades prestadoras de servicios de salud, y las que se consideran como oferta complementaria. A continuación se detallan los actores y procesos más representativos de la cadena en el clúster:

Este componente es el eje del clúster porque en este tipo de establecimientos se prestan la mayoría de servicios que representan un valor agregado relevante para el clúster.

Desde el punto de vista de las especializaciones la oferta es variada, ya que los servicios en las diferentes clínicas y hospitales es posible encontrar especialistas en cirugía plástica y estética, cardiología, ortopedia, neurología, pediatría, oftalmología, ginecología, urología, bacteriología, medicina reproductiva, oncología, odontología, entre otros.

Entre las clínicas más representativas de la ciudad de Cúcuta se encuentran la clínica San José, Norte, Santa Ana, Los Andes, clínica de oftalmología Sandiego, clínica de oftalmología Peñaranda, clínica Machicado, Sonría feliz, Odontocúcuta y Sonricenter, entre otras que reúnen a especialistas de diferentes áreas.

También se encuentran los laboratorios, que en este caso se entienden como las empresas que prestan servicios de apoyo en la toma y procesamiento de muestras clínicas para las diferentes

especialidades que conforman el sector. De acuerdo con información de la cámara de comercio de Cúcuta, en la ciudad hay 41 firmas registradas que prestan servicios de apoyo, tales como laboratorio clínico general, especializado y dental.

Las farmacias son otros actores que funcionan como proveedor, facilitando el acceso a los usuarios a medicamentos y dispositivos médicos tanto básicos como altamente especializados. En Cúcuta y su área metropolitana se estima que puedan encontrarse unas 180 farmacias.

En la oferta complementaria se incluyen los hoteles, restaurantes y atractivos turísticos que se encuentran en el área metropolitana de Cúcuta. Es posible encontrar una oferta diversificada y que oscila entre diferentes rangos de precios y calidad.

Respecto a los hoteles, el desarrollo del comercio como la actividad principal en la ciudad ha llevado a que gran parte de los hoteles enfoquen sus servicios hacia comerciantes y personas de negocios o ejecutivos, que por lo general tienen estancias de pocos días en la ciudad. De acuerdo a información de la Asociación hotelera y turística de Colombia – COTELCO, en Cúcuta hay 23 hoteles afiliados a este gremio que pretende fortalecer la competitividad del sector.

Para un mejor resultado en el desarrollo del documento solamente se van a tener bajo consideración los hoteles miembros de COTELCO. En este sentido es posible encontrar hoteles que sobresalen por su portafolio de servicios e infraestructura, tales como el Arizona, Tonchalá, Casino Internacional, Casablanca, y Bolívar. Cabe resaltar que actualmente en Cúcuta no hay ningún hotel categorizado con 5 estrellas, hecho que puede tener un impacto negativo en cuanto a la prestación de servicios hoteleros de lujo y alta calidad.

Por otro lado, la actividad del sector gastronómico en la ciudad de Cúcuta se ha desarrollado considerablemente en los últimos años. Esto ha permitido que se incremente la oferta gastronómica y por ende su atractivo, ya que una de las características del desarrollo del sector ha sido la apertura de

establecimientos especializados en comida internacional. De acuerdo a información de la Asociación de restaurantes de Colombia – ACODRES, en Cúcuta hay 26 establecimientos afiliados a este gremio que busca impulsar la competitividad del sector.

Para un mejor resultado en el desarrollo del documento solamente se van a tener bajo consideración los restaurantes afiliados a ACODRES. Cabe resaltar que en este grupo de establecimientos hay tres que gracias a su calidad y servicio cuentan son reconocidos a nivel local y nacional, tales como Londero's sur, Spezia y El Molinito. La especialidad de estos restaurantes se centra en la cocina internacional.

En materia de atractivos turísticos, dadas las características de la ciudad, uno de los sectores que ha tenido un desarrollo incipiente es el turismo. Sin embargo cabe resaltar que en el año 2007 tras la apertura de los centros comerciales Ventura plaza y Unicentro se crearon dos alternativas importantes para realizar actividades de ocio y entretenimiento que convierten a estos sitios en referentes para cualquier turista que llegue a Cúcuta.

Es posible encontrar otros atractivos turísticos en municipios ubicados dentro del área metropolitana de Cúcuta, y otros a los que se puede acceder tras 30 o 60 minutos de recorrido vía terrestre. Entre estos cabe destacar la zona histórica de Villa del Rosario, la cual incluye la casa museo de Francisco de Paula Santander, y que se caracteriza por ser patrimonio histórico de Colombia. También se puede acceder a aguas termales en el municipio de Bochalema, permitiendo disfrutar de un atractivo natural.

En lo que concierne a spa y estética se consideran los centros que prestan servicios postoperatorios y de fisioterapia. Según cifras de la cámara de comercio hay 84 establecimientos que prestan servicios de relacionados con tratamientos e intervenciones estéticas, así como centros para terapias de rehabilitación y postoperatorio.

El final del proceso

Si bien es la última fase, no significa que el proceso llegue a su fin, sino lo que compone el “después” del servicio prestado. En este punto intervienen los servicios de seguimiento o consulta remota (a distancia), en los que el médico mantiene contacto con el paciente, de tal forma que se realice seguimiento a la evolución de la intervención o tratamiento.

Para esto es necesario que contar con empresas de desarrollo de software y hardware que faciliten el proceso. Sin embargo, en Cúcuta no hay empresas que presten este tipo de servicios.

En esta fase también se desarrollan actividades de mercadeo orientadas a posicionar el destino, y en la cual es clave la voz a voz, y poder relatar experiencias exitosas de otros pacientes para dar testimonio de la calidad de los servicios y por qué elegir a Cúcuta como destino para turismo de salud.

El entorno de negocios

Para que el desarrollo del sector sea exitoso, es necesario generar un entorno que propicie la inversión y la calidad en los servicios. El sector del turismo de salud en la región está apoyado por universidades, cámara de comercio y entidades de carácter gubernamental.

En las primeras cabe destacar a la Universidad de Santander, Universidad Francisco de Paula Santander y Universidad de Pamplona. Estas instituciones cuentan con programas relacionadas con el sector de la salud y desarrollan actividades de actualización e investigación relacionadas con el mismo.

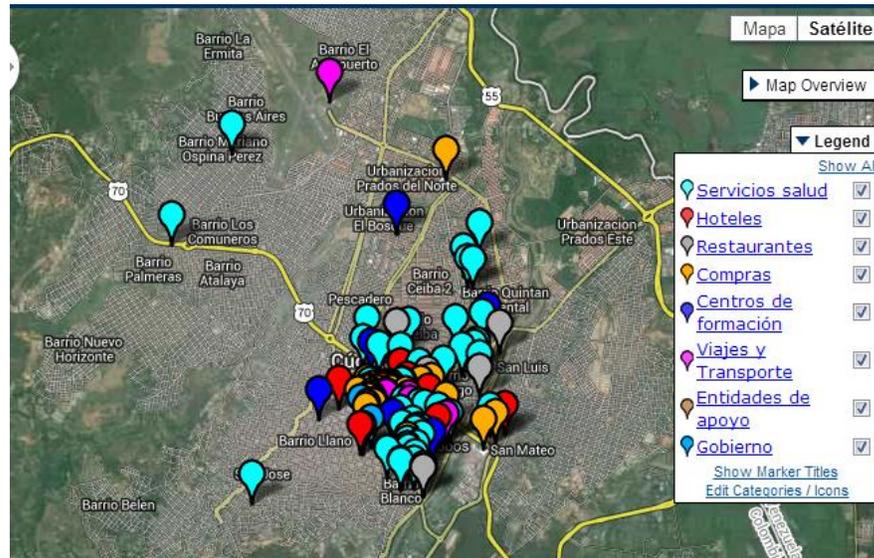
La Cámara de Comercio de Cúcuta es una entidad importante para el clúster de turismo de salud debido a su capacidad estratégica para prestar apoyo a todos los actores de la iniciativa y por la función que ejerce como líder.

A nivel regional, la alcaldía de Cúcuta y la gobernación de Norte de Santander son relevantes por su capacidad de ser actores políticos de la iniciativa y prestar un apoyo importante mediante

Entregable 4
MI DESTINO SALUD

la formulación e implementación de políticas que impulsen el desarrollo y competitividad del sector.

A continuación se puede observar la distribución geográfica de los diferentes actores del clúster:



En el siguiente recuadro se encuentra el spiderweb con los logos de las empresas que hacen parte del clúster:



Entregable 4
MI DESTINO SALUD

Con la información previa se puede concluir que el desarrollo del clúster aún es incipiente, sin embargo en el componente fundamental, que es el de los servicios médicos, se cuenta con personas e instituciones que pueden brindar un servicio de calidad y con valor agregado.

Producto 3: Análisis de la industria y cadena de valor

1. Caracterización de la industria

Definición del sector

Antes de entrar a definir el concepto de turismo de salud es importante resaltar que este no es un fenómeno reciente sino que los servicios de salud han sido siempre objeto de intercambio internacional². En la actualidad, dicho intercambio entre naciones se ha visto intensificado por diversos factores entre los que podemos mencionar³:

- ✓ La reforma de la atención de salud, incluida la privatización de los planes de cobertura de atención sanitaria.
- ✓ La transformación y/o eliminación de las barreras tradicionales al comercio como resultado de los procesos de integración y conformación de mercados comunes.
- ✓ El incremento del personal capacitado en servicios de salud en América Latina y el Caribe.
- ✓ La disponibilidad de hospitales, clínicas y laboratorios modernos y plenamente equipados en los centros urbanos más grandes.
- ✓ El incremento de la capacidad nacional de producción de medicamentos, equipos y suministros médicos en varios de los países grandes.
- ✓ La mejora de la tecnología de la información.
- ✓ Los nuevos perfiles demográficos.
- ✓ Mayor presencia de filiales de empresas manufactureras y de producción extranjeras.

² Bolis *Mónica*, Programa de Políticas Públicas y Salud, División de Salud y Desarrollo Humano, Organización Panamericana de la Salud OPS, Organización Mundial de la Salud OMS.

³ WASSERMAN, Ellen *et al.* Comercio de servicios de salud en la Región de las Américas. Documento presentado en el Inter-Regional Meeting on Health and Trade. Towards the Millennium Round, Washington, D.C., 3-5 de noviembre de 1999.

- ✓ Un acelerado incremento de los viajes internacionales, destacándose el turismo como importante rubro de exportación no tradicional de muchos países de la región.

La figura del turismo de salud o con fines de salud en particular, ha cambiado los parámetros tradicionales asociados a la prestación transnacional de servicios. En otras épocas, los habitantes de países con bajos y medianos ingresos se trasladaban a los países industrializados en busca de atención especializada. En la actualidad, muchos de los países del primer grupo se han hecho famosos por su buena atención médica, tratamiento de enfermedades y rehabilitación, cirugía y otros procesos ofrecidos a costos mucho más reducidos que aquellos que ofrecen los países desarrollados⁴.

Teniendo en cuenta el contexto anterior entraremos a definir conceptualmente turismo de salud iniciando con la definición de término salud según la OMS, es decir: *como un estado de completo bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades*. De acuerdo con esta definición, los tipos de servicios que los turistas buscan incluyen todos los dirigidos a la recuperación, mantenimiento y promoción de la salud. Un turista de salud, por ejemplo, sería alguien que viaja en busca de un servicio club de salud o spa para reducir el estrés, de tratamientos termales o de procedimientos más complejos en un hospital. Desde la perspectiva del sector turismo, el turismo de salud implica la promoción consciente de que viajar a determinado lugar se considera beneficioso para la salud debido a un clima particular, a los recursos naturales o a los servicios de salud que se proveen en dicho lugar⁵. El turismo de salud coloca el énfasis en el cuidado personal, la reputación de los servicios, su calidad y la satisfacción de quien los utiliza⁶.

Por tanto, se entiende por turismo de salud el acto de viajar a otro país para recibir algún tipo de tratamiento médico o de

⁴ ALLEYNE, George. Health and Tourism in the Caribbean. Bulletin of PAHO 24(3). 1990.

⁵ Goodrich, 1994 Organización Mundial de Salud. OMS

⁶ HURTADO, Margarita. The What, How and Why of Health Tourism. Report Prepared for the Pan American Health Organization. Programa de Políticas Públicas y Salud, División de Salud y Desarrollo Humano, OPS/OMS, Washington, D. C., 1998. Documento sin publicar.

bienestar⁷. El término “turismo de salud” es el adecuado para describir esta actividad, debido a que técnicamente el “turismo medico” no incluye otros procedimientos como estéticos, odontológicos ó similares⁸.

El turismo de salud implica una serie de cambios rigurosos en la oferta de valor de las empresas o instituciones que se dedican a este negocio entre las que se puede mencionar la acreditación internacional de calidad de un número importante de clínicas y hospitales, la multiplicación de esquemas de exportación por parte de empresas establecidas o constituidas para el efecto, el mejoramiento de la infraestructura destinada a la prestación de servicios de salud/bienestar y la consolidación de una estrategia de promoción y mercadeo dirigida a los mercados objetivo.

El desarrollo del sector en la escala regional debe planearse en función de las ventajas competitivas y comparativas de cada región en términos de accesibilidad, interés turístico, recurso humano disponible y especialización de los servicios médicos a través de la consolidación de centros de excelencia⁹.

Los países que pertenecen al Acuerdo General sobre el Comercio de servicios (AGCS) de la cual Colombia es miembro como se puede apreciar en la imagen a continuación introdujeron algunos incentivos importantes para el intercambio de servicios de salud. En primer lugar, establecieron una serie de principios para liberalizar el comercio: 1) la aplicación incondicional de la cláusula de la nación más favorecida, 2) el acceso a mercados y 3) el tratamiento nacional. La aplicación incondicional de la cláusula de nación más favorecida significa que todos los miembros de AGCS deben ser tratados en las mismas condiciones que cualquier otro proveedor extranjero de servicios. El acceso a mercados se garantiza al prohibir limitaciones en relación con varios aspectos, incluyendo el

⁷ Deloitte, Medical Tourism: Consumers in Search of Value, 2008.

⁸ Shaywitz, D.A., & Ausiello, D.A. (2002). Global Health: A Chance for Western Physicians to Give - and Receive. The American Journal of Medicine, 113, 354-357.

⁹ Informe comité sectorial Q1, Programa de Transformación Productiva PTP y el Ministerio de Comercio Industria y Turismo, marzo 26 de 2010.

número de proveedores, el monto de la inversión o la cantidad de empleados.



Descripción	Español: Participación en la Organización Mundial de Comercio (OMC) (2007)
	Miembros
	Miembros representados Representante a Través de la Unión Europea
	Observadores, pendientes de adhesión
	Observadores
	No Miembros, pendientes de adhesión
	No Miembros

Participación en la Organización Mundial del Comercio

Fuente. Organización mundial del comercio 2013

El tratamiento nacional significa que los servicios y los proveedores extranjeros deben ser tratados de la misma manera que los nacionales¹⁰.

Por otra parte, y para culminar este aparte, se dirá que el AGCS excluye los servicios prestados en ejercicio de autoridad de gobierno, como por ejemplo los servicios públicos de salud. No excluye los servicios privados de salud o cuando se permite la competición de proveedores sin importar su naturaleza lo cual implica oportunidades para la oferta médica privada Colombiana. Como complementos a esto, el AGCS define que la provisión de servicios de salud se clasifica de la siguiente manera:

- a) Del territorio de un país Miembro al territorio de otro país Miembro del AGCS.
- b) En el territorio de un país Miembro al consumidor de servicios de otro país Miembro.

¹⁰ Hoekman, Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios

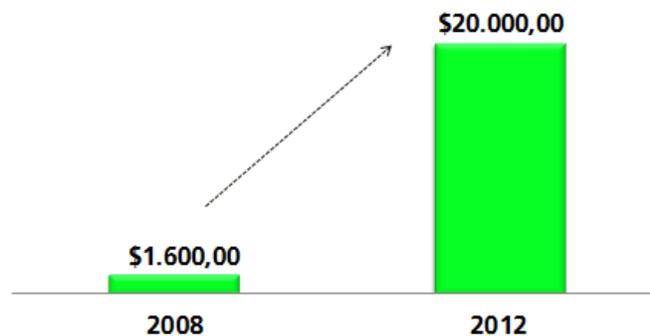
- c) Por un proveedor de un país Miembro a través de la presencia comercial en el territorio de otro país Miembro.
- d) Por un proveedor de servicios de un país Miembro a través de la presencia de individuos de un país Miembro en el territorio de otro país Miembro.

Oferta global en turismo de salud

La industria del Turismo de Salud (contando turismo de bienestar) ya ha sobrepasado los 60 billones de dólares anuales en ventas y genera el 2,5% del total mundial de viajes por avión¹¹.

Como se puede observar a continuación, comparando 2008 con 2012, destaca el gran aumento de los ingresos por turismo médico, alcanzando los 20.000 millones de dólares en 2012¹².

Evolución de los Ingresos del Turismo Médico en el Mundo (2008 y 2012, en millones de dólares)



Este crecimiento viene dado por tendencias claras a nivel de consumo. Primeramente, la población es cada vez más consciente de su salud y está dispuesta a manejarla de forma proactiva. En segundo lugar, los costos de la salud privada están en aumento, especialmente en países desarrollados como Estados Unidos y los países europeos, provocando la salida de

¹¹ Calvett & asociados, Estudio de mercado Turismo de Salud, 2001

¹² Mckinsey & Co, 2009; Programa de Transformación Productiva, 2012 (www.ptp.com.co);

Entregable 4
MI DESTINO SALUD

estos consumidores en busca de tratamientos médicos voluntarios o necesarios (en el caso de consumidores no asegurados o asegurados pero con largas listas de espera). Finalmente, las compañías aseguradoras están empezando a incluir tratamientos en el exterior para sus asegurados a fin de contener sus costos de proveer salud. Como se puede apreciar en la tabla a continuación, en países como Estados Unidos pueden existir diferencias hasta de 10 veces mayores en los precios en comparación de países como Colombia ó Singapur.

Cirugía	USA	Colombia	Costa Rica	India	Jordania	Corea	México	Singapur	Tailandia
Bypass cardíaco	\$144,000	\$14,630	\$25,000	\$8,500	\$10,000	\$24,000	\$20,000	\$13,500	\$24,000
Angioplastia	\$57,000	\$7,106	\$13,000	\$8,500	\$5,000	\$19,600	\$16,000	\$7,500	\$7,000
Reemplazo de válvula de corazón	\$170,000	\$10,450	\$30,000	\$1,200	\$12,000	\$36,000	\$30,000	\$13,500	\$22,000
Reemplazo de cadera	\$50,000	\$8,360	\$12,500	\$8,000	\$8,000	\$16,450	\$13,125	\$11,100	\$14,000
Acondicionamiento de la cadera	\$50,000	\$10,500	\$12,000	\$8,000	\$8,000	\$20,900	\$12,800	\$12,100	\$16,000
Reemplazo de rodilla	\$50,000	\$7,106	\$11,500	\$7,000	\$7,000	\$17,800	\$10,650	\$10,800	\$12,000
Fusión espinal	\$100,000	\$14,500	\$15,000	\$12,000	\$10,000	\$17,350	\$7,000	\$18,300	\$11,000
Implante dental	\$2,000 a \$10,000	\$1,672	\$1,000	\$12,000	\$500	\$3,400	\$910	\$2,900	\$3,000
Banda gástrica (Lap band)	\$30,000	\$6,500	\$8,500	\$7,500	\$5,000	\$9,500	\$8,430	\$12,000	\$12,000
Implante de busto	\$10,000	\$2,600	\$3,500	\$4,500	\$3,000	\$11,000	\$8,000	\$5,400	\$3,700
Rinoplastia	\$8,000	\$1,677	\$5,500	\$3,500	\$2,500	\$4,000	\$4,165	\$2,700	\$3,400
Lifting facial	\$15,000	\$3,305	\$5,900	\$7,000	\$3,000	\$3,000	\$7,200	\$4,000	\$6,600
Histerectomía	\$15,000	\$1,845	\$5,500	\$5,500	\$2,500	\$9,000	\$6,675	\$4,000	\$5,000

Tarifas de tratamientos por país

Fuente. Patients Beyonds Borders (PBB)

Todo lo anterior hace que el pronóstico de crecimiento para el sector sea muy favorable.

Principales países receptores

Alrededor de 8 millones de personas viajan de un país a otro por procedimientos médicos y cada paciente gasta entre 2.500 y 5.000 dólares por viaje, incluyendo gastos médicos, de transporte y de alojamiento.

Algunos datos relevantes de los principales países receptores se pueden ver en la siguiente tabla.

Escalafón por # de turistas	País	Nº de Turistas de Salud 2012
1	Tailandia	1.200.000
2	México	1.000.000
3	Estados Unidos	800.000
4	Singapur	610.000
5	India	400.000
6	Brasil	180.000
7	Turquía	110.000
8	Taiwán	90.000
22	Colombia	35.000
23	Otros	3.575.000
	Total	8.000.000

Principales países receptores de turistas de salud

Fuente: The Economic Times¹³

Tailandia: Tailandia no solo es famoso por los procedimientos de cambios de sexo. Entre sus especialidades están procedimientos como cirugía plástica, ortopedia, cardiología, medicina reproductiva y tratamiento de cáncer. Se espera que el turismo en salud en Tailandia crezca el 10% durante los próximos 10 años.

Según Mckinsey, la estrategia de Tailandia se basa en 4 ejes:

- **Infraestructura:** se ha invertido en más de 30 hospitales bilingües, 5 de ellos acreditados por la Joint Commission. Entre los hospitales más importante se encuentra el Bumrungrad Hospital, que el año pasado recibió 400,000 turistas de salud¹⁴.
- **Calidad y servicio RHHH:** servicios con altos estándares de calidad y un médico por cada cuatro pacientes de turismo de salud.

¹³ http://articles.economictimes.indiatimes.com/2013-06-27/news/40233610_1_medical-tourists-weight-loss-surgery-health-care

¹⁴ http://www.business-in-asia.com/asia/thailand_medical_tour.html

- **Relación calidad precio:** procedimiento de alta complejidad, realizados bajo altos estándares de calidad y a precios entre el 10% al 50% del costo menores que en el país de origen.
- **Innovación en nuevos procedimientos:** tratamientos que son desconocidos en otras partes, tratamientos a base de conocimientos tradicionales.

México: México tiene nueve hospitales acreditados por la JCI, de los cuales cuatro se encuentran en Monterrey. Varios de ellos tienen alianzas con empresas estadounidenses. El Baylor University Medical Center y el Methodist Hospital of Houston han desarrollado alianzas con el American British Cowdray Medical Center (Hospital ABC) en la Ciudad de México; el hospital CIMA en Monterrey está afiliado a la Mayo Clinic y al Children's Hospital de Boston¹⁵.

Estados Unidos: Los turistas que viajan a Estados Unidos lo hacen con el objetivo principal de buscar la mejor tecnología y mayor innovación en procedimientos de medicina curativa.

Según Deloitte, el turismo de salud representa el 2% de los usuarios de Servicios Hospitalarios en EEUU. Estos principalmente provienen del Oriente medio, Sur América y Canadá.

La creación de alianzas entre centros de formación y proyectos internacionales de salud ha aumentado el número de turistas. Generalmente los centros de salud tienen alianzas con Universidades y Hospitales de otros países del mundo. Los hospitales en Estados Unidos se distinguen por tener una gran cantidad de servicios médicos especializados, alta tecnología, alto pool de médicos y acreditaciones internacionales. Un ejemplo es el complejo médico de Texas, Texas Medical Center, que tiene en total 46,000 trabajadores, 5,5 millones de pacientes anuales e incluye un total de 46 instituciones, 13 hospitales de renombre, 2 instituciones especializadas, 2 universidades, 4 escuelas para enfermería, escuelas de odontología y farmacias¹⁶.

¹⁵ http://www.icfdn.org/publications/healthcare/004_es.php , consultado 23 de Julio de 2013

¹⁶ Deloitte, Consumers in Search of Value

Por otro lado, entre los hospitales líderes en el mundo se encuentran:

- Bumrungrad International es un hospital internacional con varias especialidades, acreditado, ubicado en Bangkok, Tailandia, se fundó en 1980 y es el Hospital privado más grande de Asia del Sur con 554 camas y 30 especialidades. Recibe alrededor de 1,000,000 pacientes al año de los cuales 400.000 son internacionales.
- Medical Sloan-Kettering Cáncer Center: Es uno de los mejores centros médicos para tratar el cáncer en el mundo, está ubicado en Nueva York, Estados Unidos, tiene 9,000 empleados, con más de 431,000 pacientes, ha establecido convenio alrededor del mundo en ciudades como Hong-Kong, Barcelona, Génova, Atenas, Sao Paulo, Estambul, Seúl, Singapur y Filipinas.
- Prince Court Medical Centre tiene 227 camas es un hospital privado de la petrolera PETRONAS, ubicada en Kuala Lumpur, Malaysia. Tiene facilidades de clase mundial para los pacientes internacionales, acreditación JCI y es uno de los más importantes de Asia.

Salvo Estados Unidos, que es líder indiscutible en tecnología médica, los países que lideran el turismo de salud tienen una clara ventaja competitiva en precio (Tailandia, Singapur, India) y/o en proximidad a los países emisores (México). Dicho esto, es esencial mantener altos niveles de calidad y servicio para competir en este sector en la actualidad.

Finalmente, es importante resaltar que, el buen crecimiento que está viendo el sector está provocando que muchos países (más de 60) estén haciendo esfuerzos para estructurar su oferta de servicios de salud con miras a atender a turistas de salud. La proximidad a EEUU está haciendo que muchos países latinoamericanos se estén sumando a este esfuerzo con pactos nacionales para impulsar la oferta, entre otros, Guatemala, Panamá o Colombia.



La demanda Global

Principales países emisores

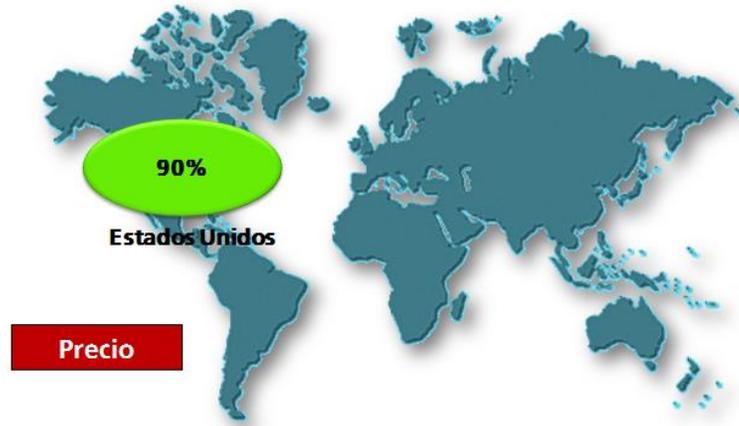
Para abordar la demanda se hará definiendo los principales países emisores y cuál es ese factor ó driver de demanda que el turista de salud viaje.

Precio: Según McKinsey, cuando el accionador es el precio Estados Unidos aporta el 90% de los turistas médicos, una de las razones que genera esto, son sus altos costos en los tratamientos médicos sumado a que cada día aumentan generando un mayor número de personas dispuestas a viajar a otro país a tratarse.

Por su parte en este país hay 50 millones de personas sin ninguna clase de seguro médico¹⁷. Esto último refuerza que las compañías de seguro están realizando procesos de *offshore*, es decir que atienden a sus clientes en otros países, entre las empresas de seguros de Estados Unidos que realizan estos procesos se encuentra: United Health, Aetna, GoodHealth Worldwide, BridgeHealth International. MedTour (AIG), Seven Corners (Lloyd's of London) y Blue Ridge. Las empresas de

¹⁷ Según CDC, 50 millones de Personas sin seguro en Estados Unidos

seguros son las principales interesadas en obtener para sus asegurados servicios de calidad y certificados en hospitales fuera de los Estados Unidos y la razón principal es el aumento de los costes, por ejemplo en los últimos 5 años el costo de atención médica por asegurado para Blue Ridge paso de \$2 mil dólares a \$9,500 dólares en los Estados Unidos¹⁸.

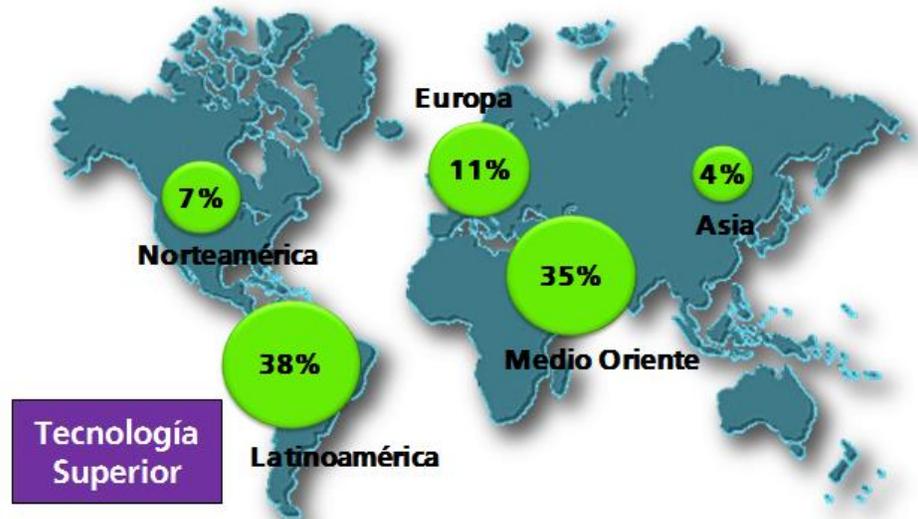


Principales países emisores por factor de Demanda

Fuente: Mckinsey & Co, 2009

Tecnología: Mckinsey también afirma que en este caso los turistas no viajan por precio sino por que en otro país existe una tecnología superior a la del país del turista, en este caso el turista proviene principalmente de Latinoamérica y medio Oriente con un 38% y 35% respectivamente y de Europa con un 11%. Esto se puede observar gráficamente en la imagen a continuación.

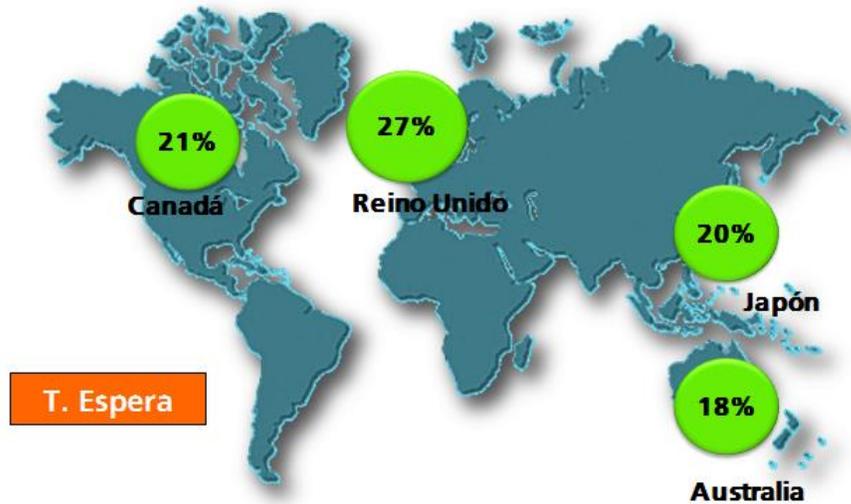
¹⁸ Fuente: Mckinsey & Co, 2009



Principales países emisores por factor de Demanda

Fuente: Mckinsey & Co, 2009

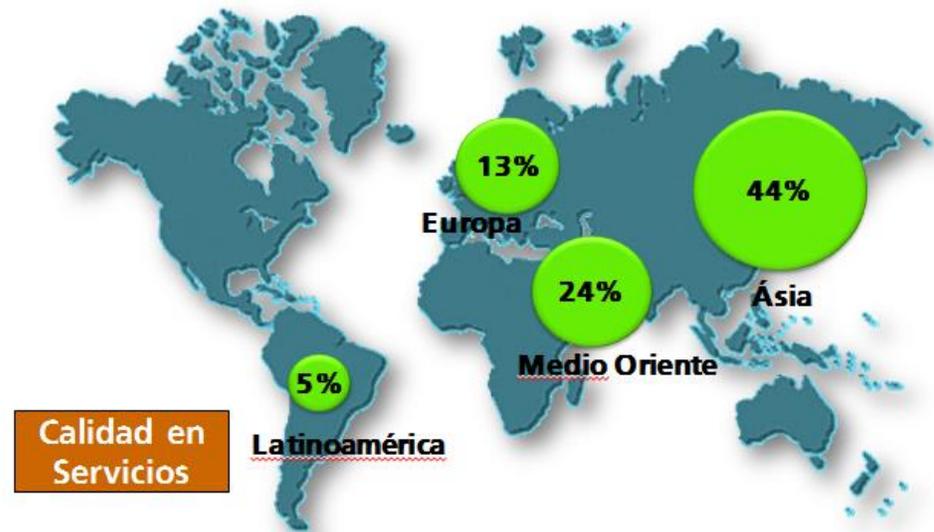
Tiempo de espera: En este caso el turista no viaja por precio o tecnología superior sino por que en su país tiene que esperar para se atendido por un especialista u operación alrededor de 6 meses por lo que el turista medico prefiere viajar a otros país, los principales países de donde vienen estos turistas son Reino Unido, Canadá , Australia y Japón en un 27%, 21%, 18% y 20% respectivamente.



Principales países emisores por factor de Demanda

Fuente: Mckinsey & Co, 2009

Calidad en servicios: En este caso los turistas no van en busca de precio, tecnología superior o rapidez en atención, la razón de su viaje es buscando una mejor atención o servicio y el turista que viaja por esta razón proviene principalmente de Asia y Medio Oriente.



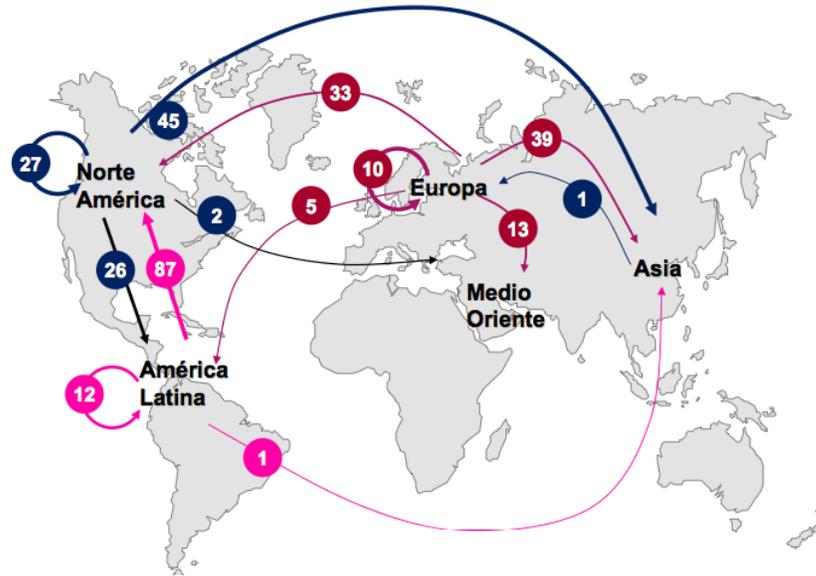
Principales países emisores por factor de Demanda

Fuente: Mckinsey & Co, 2009

Mckinsey identificó para el sector de turismo de salud seis segmentos que definen las razones por las cuales una persona se desplaza de un país a otro a recibir tratamiento médico:

- ✓ Tecnología más avanzada, procedimientos de punta.
- ✓ Mejor calidad para procedimientos agudos no críticos.
- ✓ Acceso más rápido a procedimientos agudos no críticos con un protocolo estándar a nivel mundial.
- ✓ Menores costos para procedimientos agudos no críticos con un protocolo estándar a nivel mundial.
- ✓ Menores costos con buenos estándares de calidad para procedimientos electivos.
- ✓ Acceso a servicios de bienestar (Inspired Wellness) – tratamientos alternativos.

En el gráfico a continuación se puede apreciar cuales son los flujos de pacientes que se generan entre regiones acordes a la distribución previamente explicada.



A donde viajan los turistas de Salud

Fuente. Estudio de McKinsey: *Mapping the market for medical travel*, Mayo 2008

Es interesante observar cómo el 87% del turismo de salud latinoamericano va a EEUU (tecnología). Solamente un 12% se mueve a Latinoamérica y un 1% va a Asia. Los sistemas universales de salud latinoamericanos y los precios asequibles de los países en procedimientos privados voluntarios hacen que sean pocos los movimientos en busca de precio.

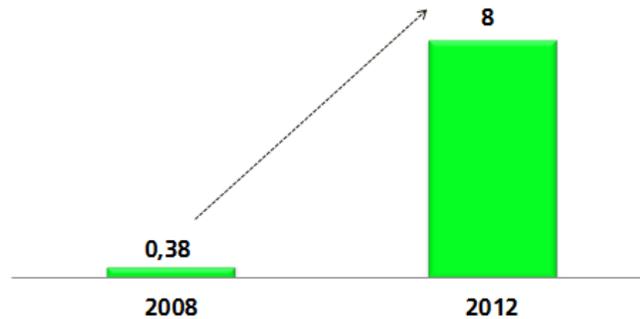
Caso contrario es el de EEUU. Un 45% de los desplazamientos son a Asia y 26% a Latinoamérica. Esto indica que los precios y la proximidad son importantes factores de compra del turista de salud estadounidense. En muchos casos, los turistas no están asegurados y se ven obligados a viajar, al no contar este país con un sistema de salud universal.

Evolución de la demanda (de los principales mercados)

Aun cuando los datos varían entre fuentes, según Patients Beyond Borders, reconocida institución en turismo médico, el número de turistas médicos en 2012 fue de 8 millones. Destaca

el gran crecimiento si comparamos esta cifra con la de 2008 que solamente alcanzaba los 380.000 turistas médicos.

**Evolución del Número de Turistas Médicos en el Mundo
(2008 y 2012, en millones)**



Aun cuando no se consiguen datos recientes que permitan evidenciar la evolución de la demanda por regiones si se puede evidenciar que el turismo de salud es un sector que viene en ascenso con un crecimiento promedio de 18,9% siendo el La categoría de bienestar (Inspired Wellness) la que mayor número de personas desplaza representada con un 96% de dicha población a su vez como se muestra en la Demanda relativa y rentabilidad de tratamientos también son los que mayores márgenes manejan. En conclusión se puede afirmar que es un sector que va en crecimiento y atractivo como apuesta de desarrollo regional.

Servicios de Salud más demandados

En estudio realizado por Mckinsey se afirma que los tratamientos que mayor demanda y rentabilidad manejan son los asociados con el manejo del peso tal como se puede apreciar en el segundo gráfico a continuación. Cabe anotar que cada una de estas categorías trae consigo una oferta de programas predefinidos asociados a la oferta médica principal.

Por su parte, para comprender cuales son los servicios que se ofertan hoy día es necesario volver a retomar los seis segmentos presentados por Mckinsey para comprender cuales se toman y en qué proporción. Según dicha segmentación, los tratamientos asociados a problemas cardiacos corresponden al 11,76%,

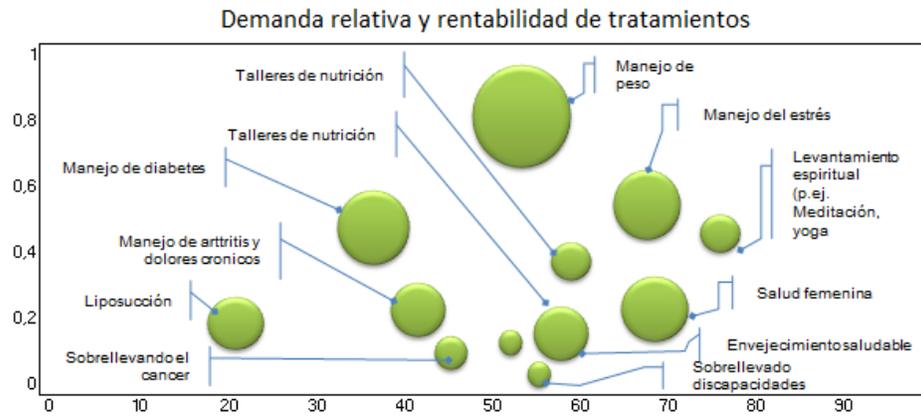
Entregable 4
MI DESTINO SALUD

seguido de cirugía general, medicina interna y ortopedia cada uno con un 9,8%



Servicios en turismo de salud más solicitados en el mundo

Fuente. Estudio de McKinsey: *Mapping the market for medical travel*, Mayo



Demanda relativa y rentabilidad de tratamientos¹⁹

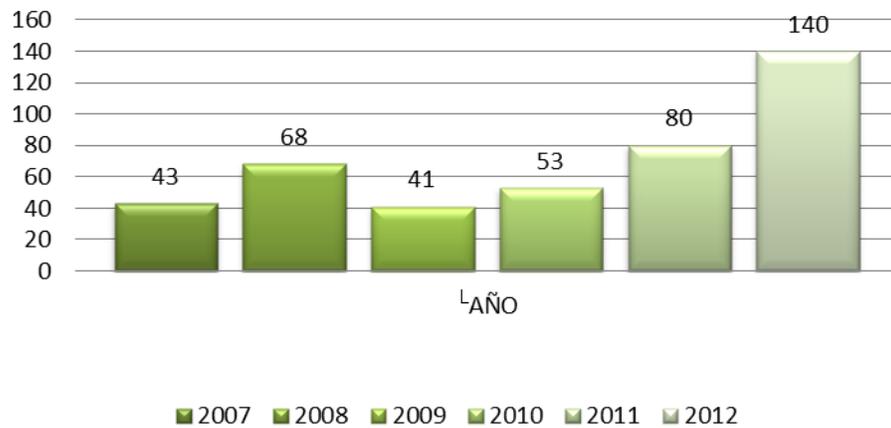
¹⁹ Rentabilidad: Eje horizontal, EBIDA % por tratamiento. Rentabilidad calculada para clientes en la región de Medio Oriente (calculada con base en costos específicos para pacientes, p.ej. Salarios locales.)

FUENTE: Base de datos de oferta de servicios de salud; Modelo de demanda de servicios de salud; McKinsey.

El turismo de salud en Colombia

El Programa de Transformación Productiva - PTP- estima que el sector Turismo de Salud exportó USD 140 millones en 2012, frente a los USD 80 millones exportados en 2011.

Ventas en millones de US\$ por año en turismo de salud en Colombia



Ventas en millones de US\$ en turismo en salud en Colombia

Fuente PTP²⁰

AÑO	NUMERO DE TURISTAS SALUD
2010	14500
2011	20500
2012	35800

Crecimiento en número de pacientes tratados en Colombia

Fuente PTP

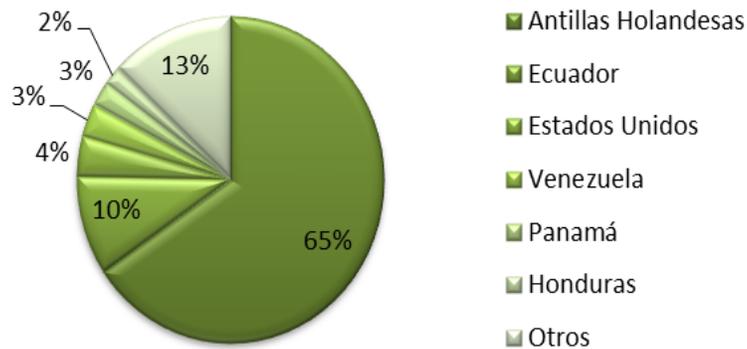
Como podemos observar el número de turistas y los ingresos de salud están creciendo exponencialmente. Tanto los turistas de salud como los ingresos aumentan en un 75% entre el 2011 y el

²⁰ http://www.ptp.com.co/Turismo_Salud_Bienestar/Turismo_de_salud_bienestar.aspx

Entregable 4
MI DESTINO SALUD

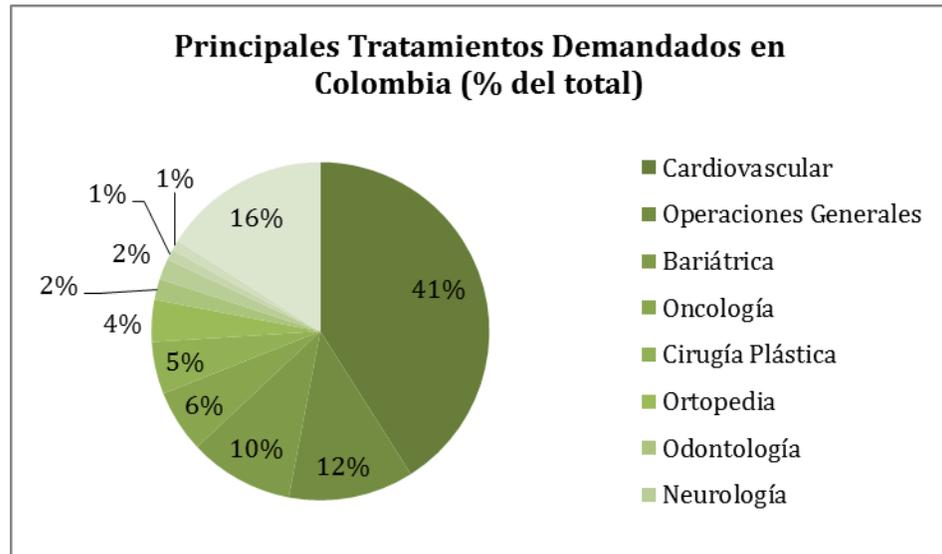
2012. En paralelo, el gobierno nacional está invirtiendo en la promoción de Colombia como destino turístico de salud, como es el caso de la campaña “Elija Colombia”, que, entre el 28 de octubre hasta el 15 diciembre de 2013, transmitirá la oferta colombiana en Discovery Channel en español y Discovery Familia en Estados Unidos, así como en Home and Health y Discovery Channel para toda Latinoamérica. Por otro lado, el Programa de Transformación Productiva (PTP) ha identificado el Turismo de Salud como apuesta exportadora de Colombia, en este sentido, ha realizado un plan de negocio completo a nivel nacional en 2008 a fin de superar los cuellos de botella existentes para el crecimiento del sector y potenciar las ventajas competitivas del país para prestar servicios de salud a turistas internacionales.

Turistas de Salud en Colombia por país de origen



Turistas de salud en Colombia por país de origen

Fuente: ANDI



Turistas Medicos en Colombia por tratamiento

Fuente. Estudio de McKinsey

De acuerdo con un estudio de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia ANDI²¹, 11 IPS de Colombia que reportaron haber atendido 4.864 pacientes internacionales durante 2011, los cuales generaron ingresos por \$33.190 millones de pesos. El 65,5% de lo reportado durante 2011 llegaron de las Antillas Holandesas, seguido por Ecuador (9,8%), Estados Unidos (4%), Venezuela (3,3%), Panamá (2,5%), y Honduras (1,9%). Queda clara, por tanto, la importancia que tienen los países vecinos del caribe y Centroamérica para el sector del turismo de salud Colombiano. Asimismo, se confirma el hecho de que el turismo de salud es un fenómeno principalmente regional, siendo la proximidad y la afinidad cultural un factor de gran importancia.

En relación con el tipo de servicios requeridos, se demandan tanto tratamientos críticos como no críticos, dentro de los tratamientos críticos el más demandado es el del cardiología con el 43% del total, mientras en no críticos se destaca odontología con un 5% del total.

²¹<http://www.proexport.com.co/noticias/colombia-se-consolida-como-destino-de-salud-en-latinoamerica>

Existen 29 IPS colombianas acreditadas por el INCONTEC internacional²² y dos por la Joint Commission Internacional²³: la fundación cardiovascular de Bucaramanga y la Fundación Santafé de Bogotá. A su vez, doce hospitales están en proceso de acreditación por la de la Joint Commission, ninguna de Norte de Santander. No obstante, la revista América Economía ratificó a Colombia como uno de los mercados más competitivos al ingresar 16 instituciones de cuatro ciudades (Bogotá, Medellín, Bucaramanga y Cali), dentro del listado de las 40 mejores de América Latina.

Principales Empresas Nacionales

Los principales Empresas de Colombia que atienden turistas de Salud son: “

- Hospital Pablo Tobón Uribe (Medellín entre el 2003 y el 2009, el número de pacientes extranjeros pasó de 70 a 417 y la facturación de US\$130.000 a US\$1.339.000.
- Fundación Cardio Infantil (Bogotá). En el 2009 atendió a 600 pacientes de otros países y obtuvo ingresos por esta vía de más de US\$6 millones.
- Hospital Universitario San Vicente de Paúl (Medellín). Atendió 600 pacientes internacionales en el 2009 y obtuvo ingresos por más de US\$1 millón.”²⁴ Investigaciones realizadas para el PTP, encontraron que el 29% de los turistas de salud que en el 2008 vinieron a Colombia buscaron principalmente calidad, y que el 63% lo hizo por oportunidad, tecnología y costos (21% respectivamente).

²²<http://www.acreditacionensalud.org.co/novedades.php?IdSub=108&IdCat=25&titulo=IPS%20ACREDITADAS>

²³<http://www.proexport.com.co/salud-colombia/noticias-turismo-salud/colombia-pasa-de-destino-turistico-al-de-saludz>

²⁴ Turismo en salud: una tendencia mundial que se abre paso en Colombia, Revista la Salle; cien. tecnol. salud. vis. ocul. / vol. 9, no. 1 / enero-junio de 2011 / pp. 125-137 / issn: 1692-8415. Adriana Milena Barriga, Pág. 132

- Médicos Especialistas: Es una empresa facilitadora médica, que presta servicios integrales al turista de salud“. Está compuesta por médicos y odontólogos especialistas, centros médicos y odontológicos certificados, diversidad hotelera y zonas de recuperación ubicadas en lugares exclusivos de la ciudad, amplia oferta de planes turísticos, servicios complementarios como guía, exámenes, grupo de enfermería, transporte, ambulancia, traductor, entre otros y pólizas de seguro contra todo tipo de riesgos, cada uno de estos servicios se presta según la necesidad del turista de salud”²⁵.
- Dental Center: Ofrece servicios especializados de odontología, es una clínica situada en Medellín con más de 20 años de experiencia. Es pionera en Colombia en la cirugía guiada por computador y hace parte del clúster de la salud de Medellín.

Turistas de salud por Ciudad en Colombia 2012

Ciudad	Turistas de Salud 2012	Porcentaje
Bogotá	11.666	33%
Medellín	5.000	14%
Cúcuta	1.068	3%
Otros	18.066	50%
Total	35.800	100%

Colombia fue visitada por alrededor de 35,800 turistas de salud, de los cuales una tercera parte llegó a la ciudad de Bogotá, el 14% a Medellín, Seguido de Cali y Barranquilla. En promedio 1068 pacientes internacionales entraron en el año 2012 a la ciudad de Cúcuta y se hicieron tratamiento dental, de fertilización, cirugía estética, oftalmología, cirugía bariátrica representando un 3% en términos de llegadas de pacientes internacionales a Colombia, estos provinieron de Venezuela en

²⁵ <http://www.medicosespecialistamedellin.com/nosotros.html>

un 90%, repartiéndose el 10% restante entre lugares como Estados Unidos, Canadá y el Caribe

Medellín tienen organizado el clúster de turismo de salud bajo el nombre de Medellín Healthcity. Cuentan con una plataforma de Internet donde se ofrecen los servicios a los turistas de salud (<http://www.medellinhealthcity.com>). En Medellín, a diciembre 31 de 2011, existían 2.274 empresas en actividades relacionadas con el Clúster Servicios de Medicina y Odontología, con activos por cerca de US\$1.568 millones²⁶. Este es el clúster de turismo de salud que se encuentra más organizado en Colombia y es liderado, entre otras instituciones, por la Cámara de Comercio de Medellín.

Otra de las formas en las que se están construyendo complejos médicos de alta calidad para turistas de salud en Colombia es a través de las zonas Francas de Salud. “A septiembre de 2013 se encuentran funcionando cuatro zonas francas acreditadas. En Rionegro, Antioquia con la fundación San Vicente, En Pasto, Nariño con la Clínica Hispanoamericana, entre Barranquilla y Cartagena con la Clínica Porto Azul y en Bogotá con la Clínica los Nogales. Cinco zonas francas más se están construyendo en la actualidad y están ubicadas dos en Cúcuta, dos en Bucaramanga y una en Neiva. Se aspira atender en menos de un cuatrienio a un 25% de pacientes internacionales²⁷. Las de Cúcuta son Fresenius y Medical Duarte. La primera se especializa en tratamientos de Diálisis y la segunda en tratamientos relacionados con el mal de Parkinson y va a contar con 160 camas.

La facturación del clúster de turismo de salud en Cúcuta es de \$1.850.200.000 de pesos Colombiano, esto equivale al el 0.6% es la participación de los ingresos percibidos en el año 2012 del sector turismo de salud en Colombia, Esta cifra es un proxy que viene dado gracias a las labores de investigación de la Cámara de Comercio con los agentes del clúster al no existir cifras oficiales que muestren los ingresos de dichas empresas en concepto de servicios de salud prestados a turistas internacionales.

²⁶ <http://www.dinero.com/empresas/articulo/medellin-alista-para-inyectar-salud/183301>

²⁷ <http://www.dinero.com/actualidad/nacion/articulo/turismo-salud-crecimiento/184853>

Entregable 4

MI DESTINO SALUD

Si analizamos el peso porcentual que representa la facturación de turismo de salud con un PIB departamental de 10.2 billones de pesos corrientes nos da una cifra 0.02% lo que nos refleja que el impacto del turismo de salud no es muy representativo pero está tomando fuerza dentro de los sectores económicos del departamento

2. Análisis de las cinco fuerzas

A continuación se presenta el resultado del ejercicio de segmentación estratégica, efectuados para el negocio de turismo de salud²⁸:

Productos/Servicio	Mercados	Cliente que viaja exclusivamente por precio	Cliente que viaja por otras razones exigiendo diferenciación
Servicios Médicos Básicos		A	
Servicios Médicos Básicos + Servicios logísticos y/o turísticos complementarios			B
Servicios Médicos Avanzados (Ciencia) + Servicios logísticos y/o turísticos complementarios			C

Primeramente se identificaron tres grandes tipologías en la columna de “productos/servicios”. Estas son:

- **Servicios Médicos Básicos:** tratamientos que están ampliamente ofrecidos en el mercado bajo metodologías médicas estándar. No existe intención en la empresa oferente de posicionarse en investigación científica que dé lugar a innovaciones médicas de calibre.
- **Servicios Médicos Básicos + Servicios logísticos y/o turísticos complementarios:** son servicios médicos básicos con un valor diferencial ofrecido al turista a base de servicios logísticos y/o turísticos complementarios antes, durante y después del viaje.

²⁸ Para mayor detalla del análisis estratégico consultar el producto 5 siguiente.

- Servicios Médicos Avanzados (Ciencia) + Servicios logísticos y/o turísticos complementarios: oferta médica diferenciada con toda una inversión y objetivos para generar innovación de médica de punta. Normalmente el hospital o clínica posee o trabaja fuerte con universidades y educa a médicos en ciencia a largo plazo. Hay científicos, laboratorios, líneas de investigación y estas se trasladan directamente a novedosos tratamientos. En esta categoría también entrarían los procedimientos únicos o experimentales que implican innovaciones científicas que van más allá del procedimiento de mercado. Al igual que el segmento B, este segmento se ve complementado con una oferta de valor diferencial a base de servicios logísticos y/o turísticos complementarios antes, durante y después del viaje.

Estas tipologías se cruzaron con dos tipos de mercado:

- Clientes finales que viajan exclusivamente motivados por el factor precio, sin buscar diferenciación alguna ni en ámbito médico ni logístico/turístico (aun no pretendiendo servicios diferenciados este mercado exige calidad suficiente por medio de certificaciones);
- Clientes finales que viajan por otra variedad de motivos distintos o además del precio y que sí exigen una oferta diferenciada

Tras un análisis de los puntos de cruce se identificaron tres segmentos:

Segmento A: en este negocio la oferta responde a una demanda de solo precio con servicios médicos y logísticos certificados en cuanto a garantías mínimas pero sin ningún valor diferencial más allá del bajo costo del tratamiento.

Segmento B: la oferta responde a una demanda de procedimientos básicos con altas exigencias de diferenciación en los servicios logístico/turísticos en todas las etapas del viaje.

Segmento B: la oferta responde a una demanda que busca diferenciación científica en sus procedimientos así como un alto diferencial en las cuestiones de servicios logístico/turísticos complementarios en su viaje.

1. Resultado del Análisis de las 5 fuerzas para cada segmento estratégico

A continuación se realiza el análisis de las cinco fuerzas para los segmentos encontrado:

Segmento A

¿Cuánto Margen Hay? Medio
<p>Las barreras de entrada en este negocio son medias. consisten principalmente en el tiempo que se tarda en obtener una oferta médica y logística certificada; en las inversiones necesarias para manejar una logística eficiente a todos los niveles que permita la eficiencia en costos; la construcción de factores de entorno que permitan bajos costos (por ejemplo en mano de obra).</p> <p>Por otro lado, los sustitutos a este tipo de procedimientos médicos no son altos.</p> <p>La rivalidad es media. Por un lado existe un alto número de proveedores a nivel global que consigue ofrecer bajos precios, pero esto se compensa con un mercado, el de turismo de salud, que se hace cada vez mayor y se espera crezca a razón del 20% anual durante los próximos años.</p>

+

¿Quién se queda con el margen? El cliente
<p>La escasa diferenciación de la oferta hace que el poder de negociación quede con el cliente que puede elegir entre diversos proveedores de servicios médicos básicos baratos. El coste de cambio de los clientes es mínimo. Por tanto, pueden presionar en precios para conseguir los servicios básicos demandados.</p>

=

Atractividad del Segmento: Baja
<p>Es un segmento de escasa atractividad. Si bien hay ciertos márgenes en el negocio, estos se los acaba llevando el cliente</p>

al ser capaz de presionar precios y provocar guerra de precios en la oferta dada la escasa diferenciación. Es esencial competir en volumen y mantener el liderazgo en costos para ser rentable.

Hace 5 años, los márgenes en el negocio eran mejores al ser menos los rivales en la industria. No obstante, su reparto continuaba beneficiando al cliente a tratarse siempre de servicios no diferenciados.

Dentro de 5 años, se espera que aumente de forma considerable el número de competidores, considerando que una gran variedad de países se están “apuntando al barco” del turismo de salud. Esto sumado a que el poder de negociación en este modelo queda con el cliente final hace que, a largo plazo, sea un negocio poco atractivo donde para competir será esencial tener una gran cuota de mercado y la garantía de poder mantener la ventaja disponible en costos sin que otros consigan copiar esta ventaja.

Segmento B:

¿Cuánto Margen Hay? Alto

Las barreras de entrada son Altas y de distintos tipos: *Tiempo*: tardanza en tener (i) personal de soporte específicamente formado para extranjeros (ii) políticas públicas que faciliten la llegada de turistas de salud (iii) oferta complementaria altamente articulada y bien paquetizada; (iv) oferta debidamente certificada para competir internacionalmente (v) Desarrollo de una marca que aporte confianza y seguridad al cliente, (vi) herramientas tecnológicas que permitan dar servicio al paciente antes, durante y después del viaje, etc. *Recursos turísticos*: El contar con una oferta turística complementaria que sirva de gancho para el destino. Por otro lado, los sustitutos a este tipo de procedimientos médicos no son altos. La rivalidad entre empresas es media-baja en la medida en que las empresas que prestan servicios complementarios se especialicen en distintos puntos del valor al paciente y no

compitan directamente en precios. El crecimiento del mercado reduce presión sobre la rivalidad empresarial.

+

¿Quién se queda con el margen? Los proveedores de servicios y el destino en su conjunto

Existe una diferenciación única y difícil de copiar a nivel de los servicios logísticos y/o turísticos prestados por las empresas. En este sentido, el cliente pierde poder de negociación en la medida en que esos servicios diferenciados se adapten a sus necesidades concretas de forma ideal. Por tanto, el coste de cambio del cliente es alto.

=

Atractividad del Segmento: Alta

Segmento atractivo. La fuerza del segmento viene de la alta diferenciación en servicios complementarios a la medida del turista de salud.

Hace 5 años, las fuerzas operaban de forma similar en este segmento. El mercado era menor pero la rivalidad también.

Dentro de 5 años, se espera que continúe siendo un segmento atractivo. Las empresas han de asegurar de que escogen factores de diferenciación no genéricos y muy ajustados a las características particulares de la demanda que sirven. En la medida en que estos servicios complementarios no sean fácilmente copiables, las empresas que sirven a los turistas de salud podrán disfrutar de márgenes amplios dado el alto crecimiento que se espera de este mercado. Se espera también que este mercado genere derramas importantes a nivel destino.

Segmento C:

¿Cuánto Margen Hay? Alto
<p>Este segmento tiene todas las barreras del segmento B anterior pero, adicionalmente, acumula las barreras propias de centros médicos posicionados como líderes científicos. Estas son: <i>Conocimiento</i>: alta inversión a largo plazo en personal capacitado en temas científicos con constantes actualizaciones de conocimiento; <i>Infraestructura</i>: hospitales, universidades, centros de innovación con tecnología punta para poder generar avances científicos en especialidades médicas; <i>Alianzas y Marca</i>: generación de una marca de excelencia basada en alianzas estratégicas con <i>Medical Schools</i> de primer nivel y publicaciones frecuentes de alta calidad científica en revistas de prestigio; entre otras.</p> <p>Al igual que en las anteriores, los sustitutos son escasos.</p> <p>La rivalidad es escasa debido al escaso número de empresas que compiten por un alto número de turistas a nivel global. Además, este mercado también se espera crezca en la medida en que los costos de salud se sigan disparando en el mundo.</p>

+

¿Quién se queda con el margen? Los proveedores de servicios y el destino en su conjunto
<p>Existe una diferenciación única y difícil de copiar a nivel (i) de los servicios médicos (ii) y de los servicios logísticos y/o turísticos complementarios prestados por las empresas. En este sentido, el cliente pierde poder de negociación en la medida en que esos servicios diferenciados se adapten a sus necesidades concretas de forma ideal. Por tanto, el coste de cambio del cliente es alto.</p>

=

Atractividad del Segmento: Alta
<p>Segmento atractivo. La fuerza del segmento viene de la alta diferenciación en ambos tipos de servicios: (i) médico (ii) logístico/turístico complementario.</p>

Hace 5 años, las fuerzas operaban de forma similar en este segmento. El mercado era menor pero la rivalidad también.

Dentro de 5 años, se espera que continúe siendo un segmento atractivo. Las empresas han de asegurar de que escogen factores de diferenciación no genéricos y muy ajustados a las características particulares de la demanda que sirven. En la medida en que estos servicios médicos y complementarios no sean fácilmente copiables, las empresas que sirven a los turistas de salud podrán disfrutar de márgenes amplios dado el alto crecimiento que se espera de este mercado. Se espera también que este mercado genere derramas importantes a nivel destino.

Conclusión sobre la atraktividad

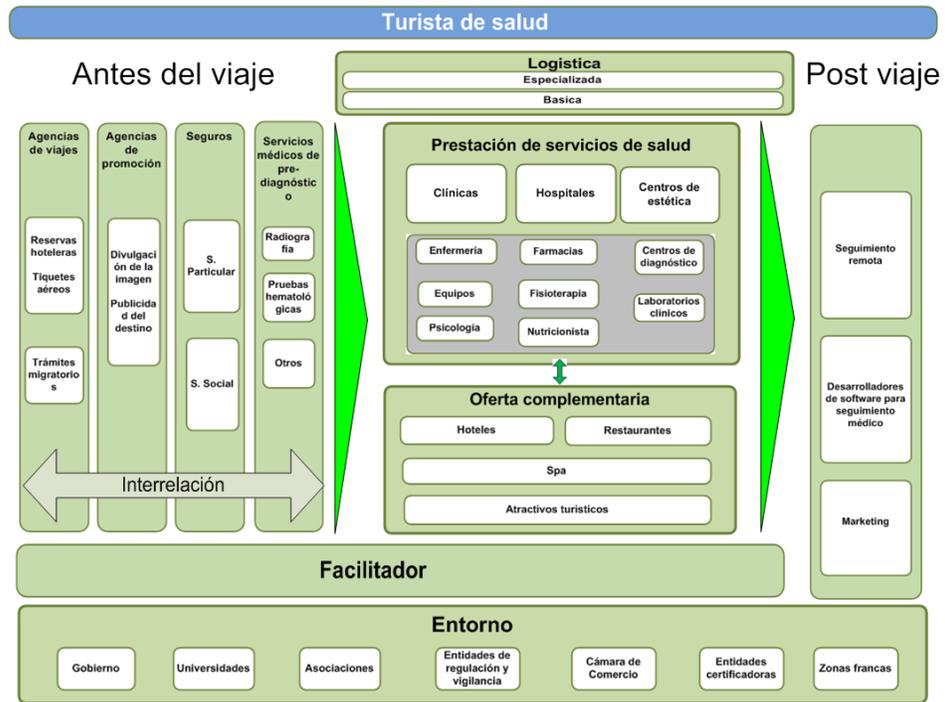
Considerando el análisis de las 5 fuerzas tanto hoy como hace 5 años y dentro de 5 años concluimos que:

- El segmento A no es atractivo al ser fácilmente copiable y basar su éxito en costos difíciles de mantener a largo plazo;
- Ambos el A y el B son segmentos estratégicos altamente atractivos en los cuales competir. Se considera que el más adecuado para estudiar en mayor profundidad es el segmento B al ser más coherente con las ventajas competitivas de las empresas que se dedican al turismo de salud en Norte de Santander. En este sentido, los pasos siguientes se referirán al segmento B.

3. Análisis de la cadena de valor

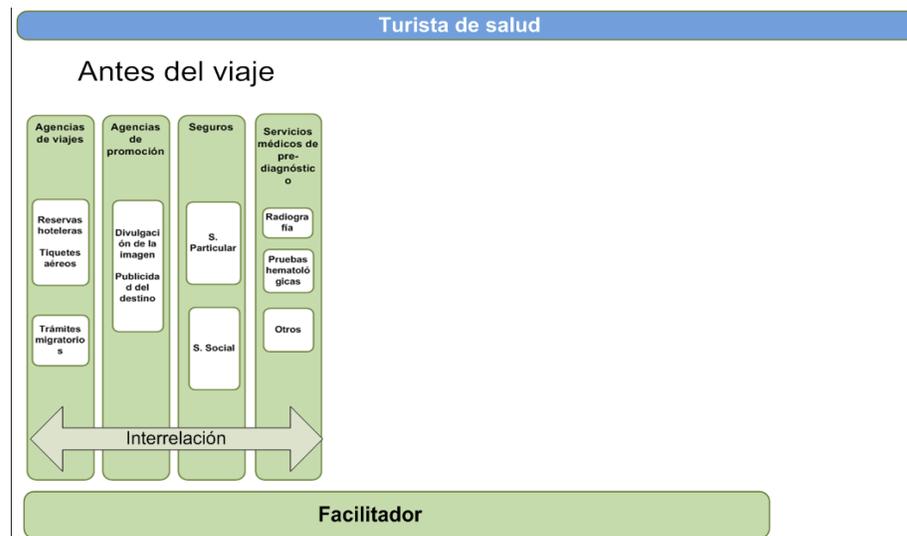
Es importante hablar ahora un poco acerca de cómo funciona este negocio a nivel mundo para ello se tomara como referencia la siguiente grafica que explica cómo está comprendido este ecosistema.

Entregable 4
MI DESTINO SALUD



Esta grafica describe las diferentes partes que describen que pasa antes, durante y después del tratamiento, como se puede apreciar parece algo compleja, por esta razón se explicara por partes para comprender como se agrega valor al cliente en cada parte ó eslabón de la cadena.

Antes del tratamiento



Agencias de viaje: La consecución de hoteles, tiquetes, trámites migratorios, entre otros tiende a ser en ocasiones un problema, acá las agencias de viaje son determinantes, dado que cuanto más organizado, definido y variado sea el servicio más se le agrega valor al paciente.

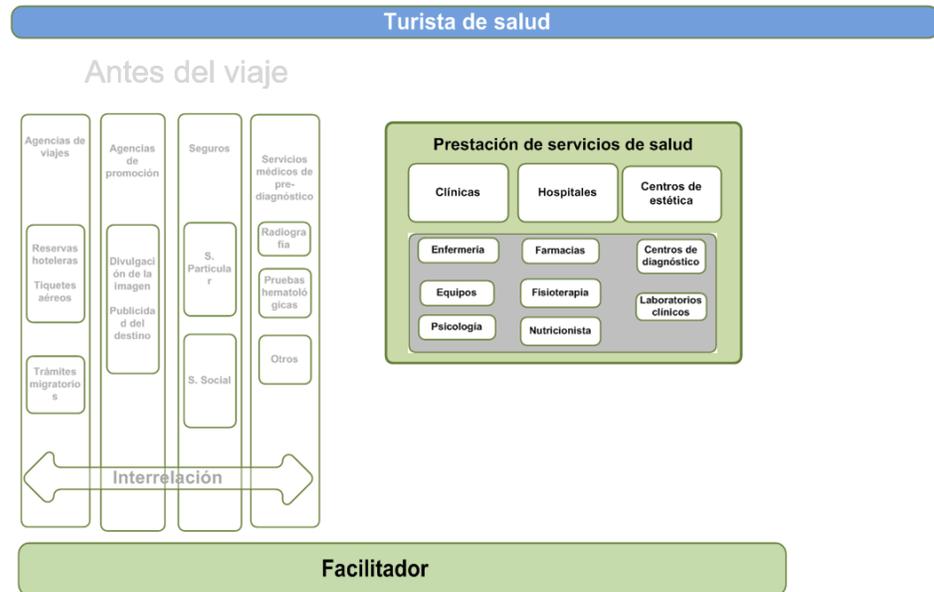
Agencias de promoción: Estos actores son determinantes dado que se encargan de divulgar la imagen del destino y definirla de tal forma que cobre valor al momento de tomar la decisión.

Los aseguradores: definitivamente se presentan con una tendencia a usar estos servicios en otros lugares del mundo, para el caso de Estados Unidos donde los precios son muy altos lo seguros pueden ver la posibilidad de desplazar al paciente a otros lugares que tengan las certificaciones internacionales y que tengan un menor costo.

Centros médicos de pre diagnóstico: Es importante que los servicios de médicos pre diagnósticos que estén ubicados en el país de origen, sean una fortaleza porque le permiten al médico tener un acercamiento a la condición del paciente con radiografías, pruebas hematológicas entre otros.

Facilitador: Un actor clave en esta cadena que veremos en diferentes partes de este ecosistema es el facilitador, que como su nombre lo indica su función es facilitar el tratamiento del paciente y que su experiencia sea lo más positiva posible.

Durante el tratamiento



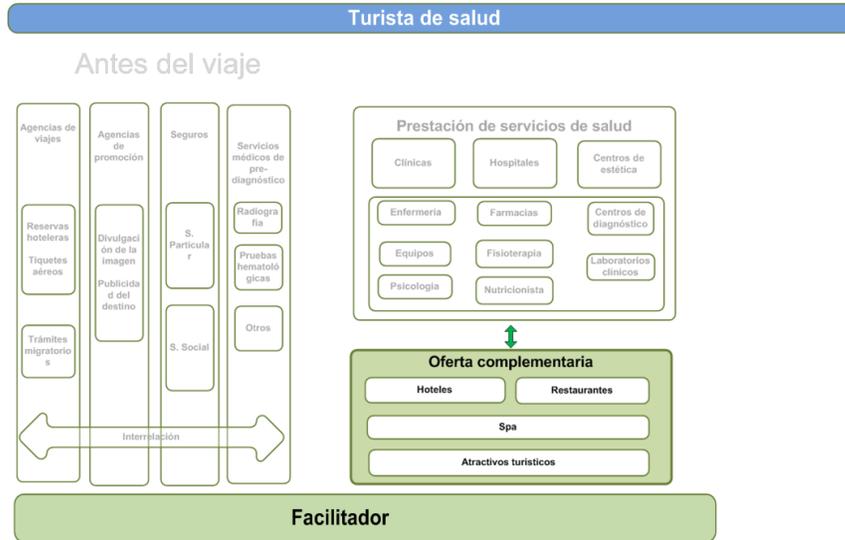
Prestación de servicios de salud: Ahora veremos que durante el tratamiento lo clave es contar con clínicas, hospitales y centros de estética que sean fuertes en infraestructura, tecnológica, conocimiento, certificaciones entre otros, que a su vez impliquen barreras de entrada fuertes para nuevos competidores. Cuanto más sofisticado sea el servicio la imagen del mismo será mejor.

En el cuadro gris podemos ver los servicios médicos complementarios los cuales también deben ser con un alto nivel de sofisticación, como la oferta en enfermería, farmacias, proveedores de equipos entre otros. Es en esta parte de la cadena donde debe estar concentrado el aspecto fuerte de la propuesta de valor.

Oferta complementaria: Esta oferta debe ser variada con la capacidad de adaptarse a las necesidades del turista por ejemplo que los hoteles brinden las comodidades y condiciones de confort que requiera el turista ó que los restaurantes tengan una oferta gastronómica variada y balanceada etc. en este punto lo clave es pensar en la experiencia del turista con el fin de

Entregable 4
MI DESTINO SALUD

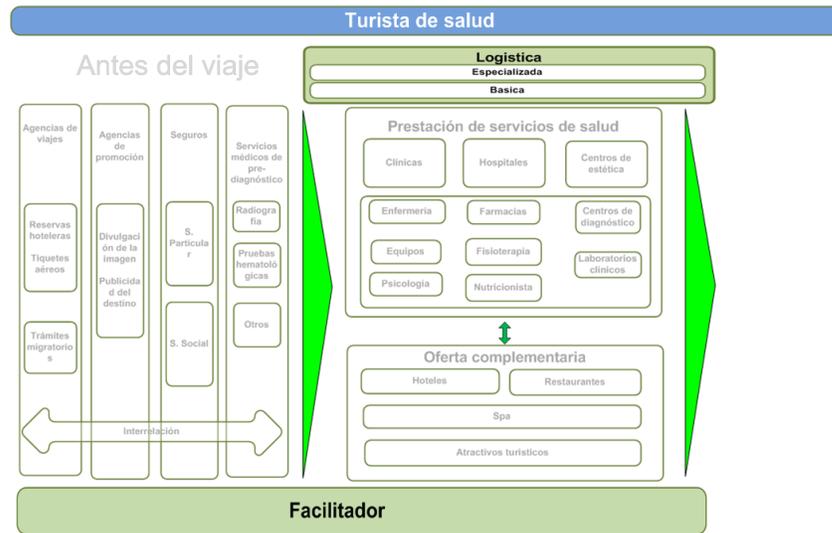
hacerla lo más placentera posible. Este eslabón de la cadena se puede apreciar a continuación.



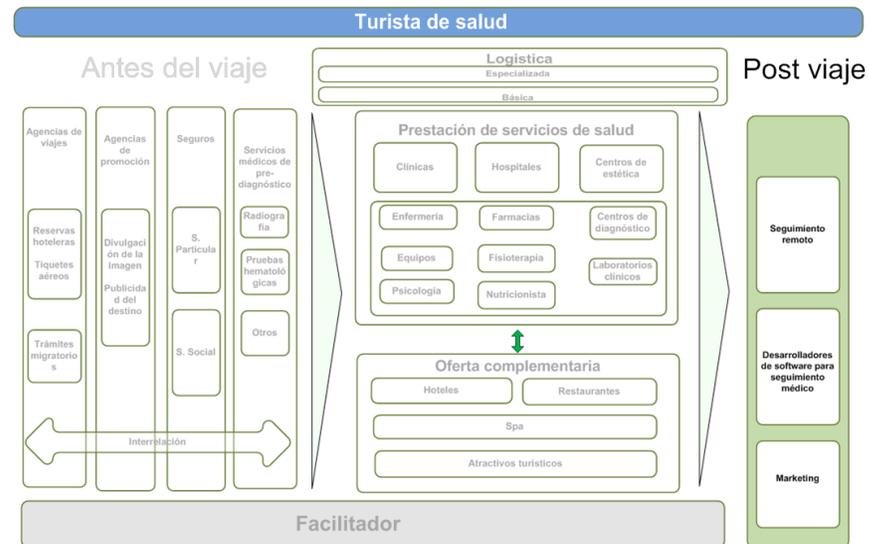
Logística: La logística es sin duda alguna un factor determinante y no solo vista como medios de transporte de avión, taxi etc. clasificados como logística básica. También se debe contar con equipos sofisticados para movilizar pacientes como ambulancias con equipamiento, camillas diseñadas según el tipo de paciente entre otros que se pueden clasificar como especializada.

Estos dos tipos de logística están ubicados principalmente entre la fase antes del viaje y durante el viaje como se puede apreciar en la imagen a continuación.

Entregable 4
MI DESTINO SALUD



Después del tratamiento



Por último el post operatorio cuenta con tres aspectos claves.

Por una parte cuanto menos tiempo el paciente este en la clínica de forma presencial después del tratamiento se reducen los costos del tratamiento, esto implica que el seguimiento después del tratamiento preferiblemente debe hacerse forma remota en aquellos casos donde sea posible para esto es determinante contar con desarrolladores de software y hardware que faciliten estos procesos.

El marketing es sin duda alguna un elemento determinante en la consolidación de la oferta de valor, por esto mismo la realimentación lograda en los procesos post operatorios define procesos de mejora en las partes anteriores.

4. Tendencias de la industria: Los cambios que se han producido en los últimos años, así como las tendencias a futuro

Drivers

Turismo de salud es un negocio que ha crecido en los últimos años y se espera que siga creciendo. Los drivers que motivan al turista de salud a viajar son los siguientes:

- **Precio:** El precio es una de las razones que conllevan al turista de salud a buscar el servicio en otro país. Cuando un turista de un país desarrollado viajan a un país en vías de desarrollo por motivos de salud el factor precio es crucial. Este suele ser entre un 30% y un 60% menor.
- **Tiempo de Espera:** Es posible que el servicio esté disponible en el país del turista pero que deba esperar meses para poder realizarse la cirugía o ser atendido por un especialista como ocurre en Canadá. En estos casos, el turista busca el servicio en otro país.
- **No existe la tecnología en el país:** Este es el caso de varias islas del caribe en la que no existen servicios médicos de cirugía y el turista debe ir a otro país en busca del servicio.
- **Calidad y Tecnología:** Este es el caso que busca la mejor tecnología y la mejor calidad de tratamiento y viaja a un prestador de servicios de salud con la mayor tecnología y mejor personal médico para someterse al tratamiento. La mayoría de turista que van por esta razón son personas de estratos altos de países desarrollados o en vías de desarrollo que viajan a países desarrollados.

Tendencias

- Las empresas se están acreditando con instituciones internacionales como la JCI, esto se hace para minimizar el riesgo del turista Internacional de encontrarse con un hospital de baja calidad.
- Los hospitales líderes se están haciendo cada día más grandes como es el caso del Bumrungrad Hospital de Tailandia que en el 2012 atendió 400 mil turistas de salud e invirtiendo en tecnología e infraestructura, a su vez realizan alianzas con universidades y hospitales de otros países como es el caso del Texas Medical Center que incluye dos Universidades dentro de su complejo y convenio con el Medical Center de Qatar y el Cáncer Medical Center de Dublín.
- Las compañías de seguros están más dispuestas a operar a sus pacientes en otros países siempre y cuando la institución se encuentre acreditada “las empresas de seguros son las principales interesadas en obtener para sus asegurados servicios de calidad y certificados en hospitales fuera de los Estados Unidos. En los últimos 5 años el costo de atención médica por asegurado para Blue Ridge paso de 2 mil dólares a 9,500 dólares en los Estados Unidos.”²⁹
- En el mercado Local se está dando la tendencia de firmar acuerdos con seguros locales de otros países en donde se le ofrece el servicio integral al paciente internacional como es el caso de Clínica Cardio Infantil de Bucaramanga con el Seguro Social de Curazao, que refiere casi el 80% de los pacientes para Colombia, y por medio del cual espera recibir alrededor de 700 pacientes anuales, a su

²⁹ Calvett & asociados, Estudio de mercado Turismo de Salud, 2001

vez la clínica se encarga de prestarla la logística a través de un vuelo chárter desde curazao³⁰ y convenio con hoteles.

- Las crecientes facilidades de las comunicaciones y el internet: Es rápido acceso a la información genera que los cambios sean rápidos, en este contexto los canales de comunicación juegan un papel determinante dado que permiten conocer de mejor manera al cliente.
- El transporte aéreo con mejores frecuencias y tarifas, los sistemas y medios de transporte se han tenido que mejorar en la gestión de cadena de abastecimiento que les permita ser más accesibles.
- Procesos de captación de pacientes: Los esfuerzos de captación de los pacientes y sus acompañantes por parte de decenas de países y centenares de organizaciones de turismo medico a nivel global.
- El crecimiento de nuevas economías y el envejecimiento de la población mundial
- Los altos precios de la salud en los países más desarrollados como los Estados Unidos
- El crecimiento del poder adquisitivo de emigrantes de países en vías de desarrollo que residen en Estados Unidos, Canadá y los principales países Europeos

5. Análisis del Diamante de Porter para la región

Estrategia, Estructura y Rivalidad Empresarial

- Las empresas del clúster del turismo de salud en Cúcuta son en su gran porcentaje de tipo unipersonal, ya que generalmente es un solo inversionista que da inicio a una

³⁰ <http://m.dinero.com/empresas/articulo/fundacion-cardiovascular-carga-su-bisturi-caribe/161899>

idea de negocio. Para el desarrollo de las actividades se requieren diferentes perfiles profesionales, ya que van desde cargos de apoyo y operacionales, hasta otros altamente especializados que cuentan con pocos profesionales en la ciudad.

- La competencia en el sector, está dado por la oferta y demanda de servicios. Dependiendo del servicio que se requiera, su calidad y disponibilidad es posible encontrar diferentes precios. Uno de los principales factores que han afectado el desempeño del sector ha sido la pérdida de competitividad vía precio ante la depreciación en el tipo de cambio del bolívar frente al peso, disminuyendo significativamente el número de turistas venezolanos.
- Se percibe muy poca estrategia de trabajo en conjunto debido a la cultura empresarial que se basa en el individualismo. La falta de voluntad para fomentar impulsar la asociatividad ha sido un factor de dificultad para el desarrollo del sector.
- A nivel nacional la competencia es relevante dada la ventaja que llevan otras ciudades de Colombia como Medellín, Cali y Bucaramanga, porque cuentan con estrategias que están en implementación, así como una estructura de clúster sólida gracias a la calidad de las instituciones que forman parte y el portafolio de servicios que prestan.

Condiciones de los Factores

- En la actualidad la mano de obra que se requiere el sector no es lo suficientemente calificada ya que en algunos casos es necesario contar con profesionales altamente especializados dada las características de los servicios médicos. Por otro lado la formación en hotelería y turismo ha sido poco impulsada en la región, limitando la calidad de los servicios que se prestan en los diferentes establecimientos. Esto en gran parte se debe a que los centros de formación, debido a que no conocen las necesidades de los empresarios y no se enfocan en

las carreras pertinentes para el sector. El sector requiere de personal altamente cualificado en temas servicios médicos, hoteleros y turísticos.

- La ventaja competitiva del clúster de turismo de salud, es la ubicación geográfica de la ciudad, la cual le permite a los venezolanos llegar con relativa facilidad. Sin embargo, esta condición no se ha explotado en su máximo potencial debido a la escasa promoción para posicionar la oferta de servicios que hay en la región, y sus beneficios.

Condiciones de la Demanda

- La demanda que están atendiendo los empresarios del sector de la salud es principalmente una demanda local y regional cubriendo solo pocos kilómetros a la alrededor del área metropolitana de Cúcuta. El flujo de turistas venezolanos se ha visto restringido por la situación cambiaria y las dificultades que enfrentan para obtener dólares para financiar los procedimientos.
- Otra limitante que puede presentarse para atender el creciente nivel de la demanda local y regional es que según el más reciente informe de Acemi, gremio que agrupa a once EPS del régimen contributivo, uno de los temas que preocupa al sistema de salud es la falta de expertos, ya que sólo 10 mil de los 70 mil médicos con los que cuenta el país son especialistas, lo cual impacta en la oportunidad y la continuidad de los tratamientos.
- Con frecuencia el empresario no conoce las características de la demanda, sobre todo cuando se relaciona con el turismo de salud, que si bien tiende a crecer, esta tendencia no se refleja en el clúster de Cúcuta por la debilidad del mismo.

Industrias de Apoyo y Relacionadas

- Para las entidades que prestan los servicios médicos en el clúster es fundamental contar con acreditaciones de nivel internacional, tales como la Joint Commission

International. Actualmente en Cúcuta no hay agentes o consultores que le brinden a los actores del clúster orientación y en apoyo en el proceso para alcanzar estos estándares que fortalezcan la competitividad del sector.

- La zona comprendida por los municipios Chinácota, Bochalema y Durania ofrecen una alternativa para llevar a cabo turismo de naturaleza como alternativa innovadora para la integración regional y el desarrollo socioeconómico, involucrando personas, comunidades, organizaciones e instituciones locales, y regionales.

Instituciones de Gobierno

- El gobierno departamental ha manifestado interés en impulsar el fortalecimiento del clúster de turismo de salud en la región, sin embargo la ausencia de unas políticas claramente definidas han restringido el desarrollo del sector.
- El valor de los impuestos restan atractividad porque afecta la rentabilidad de las empresas, dado que el impuesto de renta es del 35% y en la mayoría de los casos los servicios en insumos se gravan con un IVA del 16%.
- Es necesario que desde entidades del gobierno se fomente la capacitación en áreas específicas del clúster, ya sea mediante programas de becas o apoyo institucional

Producto 4: Benchmarking

1. Objetivo del viaje de referencia

El objetivo del viaje de referencia es entender de qué forma ciertas regiones, empresas y/o instituciones de referencia han superado desafíos similares a los enfrentados actualmente por las empresas de turismo de salud de Norte de Santander, fortaleciendo su cadena de valor para poder competir de forma sostenida.

La posibilidad de conocer en directo la experiencia de estos agentes líderes nos permitirá:

- Por una parte, profundizar en el detalle de cómo debe ser la cadena de valor ideal y el diamante ideal para competir en las opciones estratégicas que nos interesen.
- Y, por otra parte, también se aprovechará la oportunidad de pasar unos días intensos conjuntamente con los equipos y socios del proyecto con el fin de reflexionar sobre el análisis estratégico y las mejores opciones estratégicas que se abren a la tipología de actores y empresas presentes en la región, así como el tipo de acciones y medidas de soporte que será necesario lanzar para mejorar la competitividad de las empresas.

2. Variables relevantes a comparar

Desafíos del clúster de turismo de salud

Algunos de los principales desafíos de las empresas de turismo de salud de Norte de Santander son:

- Falta de una oferta diferenciada específica que permita a las empresas que compiten en turismo de salud escapar de la competencia por precio.
- Falta de empresas clave que complementen etapas necesarias de la cadena de valor como facilitadores u operadores especializados en turismo de salud. No existe una marca región que identifique al cluster y su oferta de

valor. Lo anterior dificulta cualquier llegada a mercados objetivo.

- Falta de personal médico de soporte capacitado en técnicas para atender personal extranjero así como habilidades de bilingüismo.
- No existe paquetización de productos/servicios para el turista de salud. Las empresas no colaboran para diseñar paquetes integrales para el turista.
- Escasa colaboración entre empresas y con instituciones para alcanzar alianzas estratégicas con actores clave en mercados destino (médicos en el exterior, aseguradoras, empleadores, etc.).
- Oferta generalmente no certificada para cumplir con garantías básicas exigidas por el turista (estándar de protocolos en clínicas, etc.)
- Infraestructura turística y hotelera pobre y no especializada para recibir turistas de salud, especialmente de los mercados más exigentes como el americano o canadiense.
- Relativo aislamiento de la región con respecto a lugares de origen del turista, con excepción del mercado venezolano.
- Relativa inseguridad en lugares cercanos a Cúcuta que dañan la percepción de potenciales turistas objetivo.

3. Comparación de las brechas entre nuestro clúster y 3 ejemplos de referencia

Hipótesis para el viaje de referencia

Esta sección se basa en un estudio previo de segmentación estratégica del sector del turismo de salud en el mundo.

Entregable 4
MI DESTINO SALUD

A través de la segmentación estratégica identificamos dos segmentos estratégicos diferentes para el sector conforme a la tabla abajo³¹

Segmento		Principales Características
A	No diferenciado (Precio)	.En este negocio la oferta responde a una demanda de solo precio con servicios médicos y logísticos certificados en cuanto a garantías mínimas pero sin ningún valor diferencial más allá del bajo costo del tratamiento.
B	Diferenciado en Servicios Logísticos/Turísticos	La oferta responde a una demanda de procedimientos básicos con altas exigencias de diferenciación en los servicios logístico/turísticos en todas las etapas del viaje.
C	Diferenciado en Servicios Médicos, Logísticos/Turísticos	La oferta responde a una demanda que busca diferenciación científica en sus procedimientos así como un alto diferencial en las cuestiones de servicios logístico/turísticos complementarios en su viaje.

Se considera que el más adecuado para estudiar en mayor profundidad es el segmento B al ser más coherente con las ventajas competitivas de las empresas que se dedican al turismo de salud en Norte de Santander.

Algunas de las cuestiones a estudiar por el equipo durante la segunda fase y el viaje de referencia serán, entre otras, las siguientes:

³¹ Para más información sobre los segmentos estratégicos ver Producto 5.

- **Servicios logísticos diferenciados:**
 - Entender dónde están las mayores oportunidades para diferenciarse en servicios logísticos para pacientes de turismo de salud tanto antes, durante como después del viaje.
 - De qué forma las empresas que ofrecen servicios diferenciados entienden cómo va evolucionando el consumidor y cómo se adaptan a estos cambios.
 - Cómo se coordinan las distintas empresas para transmitir un servicio integral coherente al paciente internacional sin contradicciones en precios, etc.
 - Entender el papel específico de facilitadores, operadores logísticos especializados en turistas de salud, infraestructura específica (hoteles, centros de recuperación, etc.), recursos humanos especializados, etc.
 - Cuáles son los pilares estratégicos importantes a la hora de vender dichos servicios a mercados destino. Cómo ha de desarrollarse la estrategia de marketing y qué tipo de alianzas se deben promover en destino y en origen para potenciar la visibilidad de dichos servicios.
- **Servicios turísticos diferenciados:**
 - Qué peso se le da al turismo recreativo en pacientes de salud;
 - De qué forma se estructuran paquetes completos que incluyan turismo recreativo y como se personalizan estos para adaptarse a las condiciones de pacientes médicos en recuperación.
- **Tratamientos médicos:**

- Ejemplos de pequeñas empresas médicas que hayan buscado diferenciación científica en sus tratamientos derivando esto en una ventaja hacia el mercado de turismo de salud. Estudiar también posibles estrategias de marketing en este sentido.
- **Papel de las TICs:**
 - Qué papel juegan las TICs en la prestación de servicios diferenciados antes, durante y después del viaje de salud.
 - Ejemplos de plataformas diferenciales que contribuyan a un mejor servicio al paciente. ¿De qué tipo son? ¿Cómo deben ser construidas y desarrolladas?
- **Papel de las entidades de entorno:**
 - ¿Cómo puede contribuir el gobierno a potenciar la creación de servicios diferenciados y su percepción por el cliente? ¿Qué instrumentos financieros y de apoyo existen que estén teniendo éxito?
 - Cómo pueden contribuir los centros de formación a que esta diferenciación en servicio sea sostenible y claramente perceptible por el consumidor?

4. Información sobre el destino a visitar

Para dar respuesta a estas preguntas de estudio, algunos de los destinos que se podrían visitar serían los siguientes, entre otros:

Costa Rica

Costa Rica es líder regional en turismo de salud. Atiende principalmente el mercado americano y, si bien ofrece una gran variedad de tratamientos, la facturación responde principalmente a procedimientos estéticos y dentales.

A nivel de servicios, Costa Rica cuenta con una rica variedad de empresas especializadas en servicios complementarios a los servicios médicos como, por ejemplo, Promed, Homecaregivers, Medical Services in Costa Rica, Paradise Cosmetic Inn o Volare Surgery.

Por otro lado, cuenta con empresas consagradas en la prestación de servicios médicos a turistas como la Clínica Bíblica entre otras.

A su vez, el país cuenta con un entorno de negocios altamente desarrollado para el turismo de salud. Por ejemplo, el gobierno ha adoptado políticas específicas que favorecen el turismo de salud (financiación, visados, etc.). También existen centros de formación como Intec, que han desarrollado programas que capacitan personal específicamente para este segmento.

En definitiva, es un destino que ha recorrido un camino largo y laborioso para desarrollar una infraestructura específica que hoy renta beneficios a la industria de turismo de salud del país.

México (Monterrey)

La proximidad al mayor mercado de turismo de salud hace que México se haya desarrollado a lo largo de los últimos años como un destino competitivo en turismo de salud. Estados Unidos es conocido por sus altos costos de salud y esto hace que un gran número de americanos (especialmente los no asegurados o subasegurados) se desplace para recibir tratamiento. El mercado americano es altamente demandante en cuestiones de servicio logístico, lo cual exige a destinos como México el desarrollo de modelos diferenciados de servicio complementario al tratamiento médico que permitan crear un factor diferencial para recibir turistas de ese país.

Monterrey es una de las ciudades líderes en turismo de salud de México y cuenta con una amplia variedad de empresas especializadas en este sector, tanto en el aspecto médico con hospitales como Hospital CIMA Monterrey, Hospital San Jose Tec, Ginequito, Christus Muguerza, la Clínica Hospital Oca,

como en el aspecto logístico con prestadores de servicios complementarios tanto logísticos como turísticos.

Estados Unidos (Houston)

Por tener servicios caros, Estados Unidos no queda exento de ser líder indiscutible en servicios médicos diferenciados a la vez que en los servicios logísticos complementarios al tratamiento médico. La alta demanda mundial por recibir tratamientos en ciudades como Houston, sumado a los altísimos precios que cobran las empresas estadounidenses, hacen que la oferta se vea obligada a prestar servicios complementarios excelentes y diferenciados en todas las etapas del viaje. La gran variedad en el origen de los pacientes y la propia multiculturalidad estadounidense también hace que destinos como Houston estén bien preparados para poder ofrecer multi-diferenciación para muchos tipos de pacientes con necesidades específicas distintas.

Algunos ejemplos de hospitales son Houston Methodist Hospital, St. Lukes Episcopal Hospital o University of Texas MD Anderson Cáncer Center o de servicios complementarios complejos y extremadamente avanzados como los del hotel especializado e integrado Rotary House International que ofrece todo lo que pueda necesitar un paciente en una sola parada de forma integrada. Está asociado estrechamente con el MD Anderson Cáncer Center y se centra en pacientes de cáncer.

Producto 5: Documento de estrategia

1. Resultados de la Segmentación Estratégica

A continuación se presenta el resultado del ejercicio de segmentación estratégica, efectuados para el negocio de turismo de salud:

Productos/Servicio	Mercados	Cliente que viaja exclusivamente por precio	Cliente que viaja por otras razones exigiendo diferenciación
Servicios Médicos Básicos		A	
Servicios Médicos Básicos + Servicios logísticos y/o turísticos complementarios			B
Servicios Médicos Avanzados (Ciencia) + Servicios logísticos y/o turísticos complementarios			C

Primeramente se identificaron tres grandes tipologías en la columna de “productos/servicios”. Estas son:

- Servicios Médicos Básicos: tratamientos que están ampliamente ofrecidos en el mercado bajo metodologías médicas estándar. No existe intención en la empresa oferente de posicionarse en investigación científica que dé lugar a innovaciones médicas de calibre.
- Servicios Médicos Básicos + Servicios logísticos y/o turísticos complementarios: son servicios médicos básicos con un valor diferencial ofrecido al turista a base de servicios logísticos y/o turísticos complementarios antes, durante y después del viaje.
- Servicios Médicos Avanzados (Ciencia) + Servicios logísticos y/o turísticos complementarios: oferta médica

diferenciada con toda una inversión y objetivos para generar innovación de médica de punta. Normalmente el hospital o clínica posee o trabaja fuerte con universidades y educa a médicos en ciencia a largo plazo. Hay científicos, laboratorios, líneas de investigación y estas se trasladan directamente a novedosos tratamientos. En esta categoría también entrarían los procedimientos únicos o experimentales que implican innovaciones científicas que van más allá del procedimiento de mercado. Al igual que el segmento B, este segmento se ve complementado con una oferta de valor diferencial a base de servicios logísticos y/o turísticos complementarios antes, durante y después del viaje.

Estas tipologías se cruzaron con dos tipos de mercado:

- Clientes finales que viajan exclusivamente motivados por el factor precio, sin buscar diferenciación alguna ni en ámbito médico ni logístico/turístico (aun no pretendiendo servicios diferenciados este mercado exige calidad suficiente por medio de certificaciones);
- Clientes finales que viajan por otra variedad de motivos distintos o además del precio y que sí exigen una oferta diferenciada

Tras un análisis de los puntos de cruce se identificaron tres segmentos:

Segmento A: en este negocio la oferta responde a una demanda de solo precio con servicios médicos y logísticos certificados en cuanto a garantías mínimas pero sin ningún valor diferencial más allá del bajo costo del tratamiento.

Segmento B: la oferta responde a una demanda de procedimientos básicos con altas exigencias de diferenciación en los servicios logístico/turísticos en todas las etapas del viaje.

Segmento B: la oferta responde a una demanda que busca diferenciación científica en sus procedimientos así como un alto

diferencial en las cuestiones de servicios logístico/turísticos complementarios en su viaje.

2. Resultado del Análisis de las 5 fuerzas para cada segmento estratégico

A continuación se realiza el análisis de las cinco fuerzas para los segmentos encontrado:

Segmento A

¿Cuánto Margen Hay? Medio
Las barreras de entrada en este negocio son medias. consisten principalmente en el tiempo que se tarda en obtener una oferta médica y logística certificada; en las inversiones necesarias para manejar una logística eficiente a todos los niveles que permita la eficiencia en costos; la construcción de factores de entorno que permitan bajos costos (por ejemplo en mano de obra). Por otro lado, los sustitutos a este tipo de procedimientos médicos no son altos. La rivalidad es media. Por un lado existe un alto número de proveedores a nivel global que consigue ofrecer bajos precios, pero esto se compensa con un mercado, el de turismo de salud, que se hace cada vez mayor y se espera crezca a razón del 20% anual durante los próximos años.
+
¿Quién se queda con el margen? El cliente
La escasa diferenciación de la oferta hace que el poder de negociación quede con el cliente que puede elegir entre diversos proveedores de servicios médicos básicos baratos. El coste de cambio de los clientes es mínimo. Por tanto, pueden presionar en precios para conseguir los servicios básicos demandados.
=
Atractividad del Segmento: Baja
Es un segmento de escasa atractividad. Si bien hay ciertos márgenes en el negocio, estos se los acaba llevando el cliente al ser capaz de presionar precios y provocar guerra de precios en la oferta dada la escasa diferenciación. Es esencial competir en volumen y mantener el liderazgo en costos para

ser rentable.

Hace 5 años, los márgenes en el negocio eran mejores al ser menos los rivales en la industria. No obstante, su reparto continuaba beneficiando al cliente a tratarse siempre de servicios no diferenciados.

Dentro de 5 años, se espera que aumente de forma considerable el número de competidores, considerando que una gran variedad de países se están “apuntando al barco” del turismo de salud. Esto sumado a que el poder de negociación en este modelo queda con el cliente final hace que, a largo plazo, sea un negocio poco atractivo donde para competir será esencial tener una gran cuota de mercado y la garantía de poder mantener la ventaja disponible en costos sin que otros consigan copiar esta ventaja.

Segmento B:

¿Cuánto Margen Hay? Alto
<p>Las barreras de entrada son Altas y de distintos tipos: <i>Tiempo</i>: tardanza en tener (i) personal de soporte específicamente formado para extranjeros (ii) políticas públicas que faciliten la llegada de turistas de salud (iii) oferta complementaria altamente articulada y bien paquetizada; (iv) oferta debidamente certificada para competir internacionalmente (v) Desarrollo de una marca que aporte confianza y seguridad al cliente, (vi) herramientas tecnológicas que permitan dar servicio al paciente antes, durante y después del viaje, etc. <i>Recursos turísticos</i>: El contar con una oferta turística complementaria que sirva de gancho para el destino.</p> <p>Por otro lado, los sustitutos a este tipo de procedimientos médicos no son altos.</p> <p>La rivalidad entre empresas es media-baja en la medida en que las empresas que prestan servicios complementarios se especialicen en distintos puntos del valor al paciente y no compitan directamente en precios. El crecimiento del mercado reduce presión sobre la rivalidad empresarial.</p>

+

¿Quién se queda con el margen? Los proveedores de servicios y el destino en su conjunto
<p>Existe una diferenciación única y difícil de copiar a nivel de los servicios logísticos y/o turísticos prestados por las empresas. En este sentido, el cliente pierde poder de negociación en la medida en que esos servicios diferenciados se adapten a sus necesidades concretas de forma ideal. Por tanto, el coste de cambio del cliente es alto.</p>

=

Atractividad del Segmento: Alta
<p>Segmento atractivo. La fuerza del segmento viene de la alta diferenciación en servicios complementarios a la medida del turista de salud.</p>

Entregable 4
MI DESTINO SALUD

Hace 5 años, las fuerzas operaban de forma similar en este segmento. El mercado era menor pero la rivalidad también.

Dentro de 5 años, se espera que continúe siendo un segmento atractivo. Las empresas han de asegurar de que escogen factores de diferenciación no genéricos y muy ajustados a las características particulares de la demanda que sirven. En la medida en que estos servicios complementarios no sean fácilmente copiables, las empresas que sirven a los turistas de salud podrán disfrutar de márgenes amplios dado el alto crecimiento que se espera de este mercado. Se espera también que este mercado genere derramas importantes a nivel destino.

Segmento C:

¿Cuánto Margen Hay? Alto
<p>Este segmento tiene todas las barreras del segmento B anterior pero, adicionalmente, acumula las barreras propias de centros médicos posicionados como líderes científicos. Estas son: <i>Conocimiento</i>: alta inversión a largo plazo en personal capacitado en temas científicos con constantes actualizaciones de conocimiento; <i>Infraestructura</i>: hospitales, universidades, centros de innovación con tecnología punta para poder generar avances científicos en especialidades médicas; <i>Alianzas y Marca</i>: generación de una marca de excelencia basada en alianzas estratégicas con <i>Medical Schools</i> de primer nivel y publicaciones frecuentes de alta calidad científica en revistas de prestigio; entre otras.</p> <p>Al igual que en las anteriores, los sustitutos son escasos.</p> <p>La rivalidad es escasa debido al escaso número de empresas que compiten por un alto número de turistas a nivel global. Además, este mercado también se espera crezca en la medida en que los costos de salud se sigan disparando en el mundo.</p>

+

¿Quién se queda con el margen? Los proveedores de servicios y el destino en su conjunto
<p>Existe una diferenciación única y difícil de copiar a nivel (i) de los servicios médicos (ii) y de los servicios logísticos y/o turísticos complementarios prestados por las empresas. En este sentido, el cliente pierde poder de negociación en la medida en que esos servicios diferenciados se adapten a sus necesidades concretas de forma ideal. Por tanto, el coste de cambio del cliente es alto.</p>

=

Atractividad del Segmento: Alta
<p>Segmento atractivo. La fuerza del segmento viene de la alta diferenciación en ambos tipos de servicios: (i) médico (ii) logístico/turístico complementario.</p>

Hace 5 años, las fuerzas operaban de forma similar en este segmento. El mercado era menor pero la rivalidad también.

Dentro de 5 años, se espera que continúe siendo un segmento atractivo. Las empresas han de asegurar de que escogen factores de diferenciación no genéricos y muy ajustados a las características particulares de la demanda que sirven. En la medida en que estos servicios médicos y complementarios no sean fácilmente copiables, las empresas que sirven a los turistas de salud podrán disfrutar de márgenes amplios dado el alto crecimiento que se espera de este mercado. Se espera también que este mercado genere derramas importantes a nivel destino.

Conclusión sobre la atractividad

Considerando el análisis de las 5 fuerzas tanto hoy como hace 5 años y dentro de 5 años concluimos que:

- El segmento A no es atractivo al ser fácilmente copiable y basar su éxito en costos difíciles de mantener a largo plazo;
- Ambos el A y el B son segmentos estratégicos altamente atractivos en los cuales competir. Se considera que el más adecuado para estudiar en mayor profundidad es el segmento B al ser más coherente con las ventajas competitivas de las empresas que se dedican al turismo de salud en Norte de Santander. En este sentido, los pasos siguientes se referirán al segmento B.

3. Criterios de Compra de Compradores Sofisticados

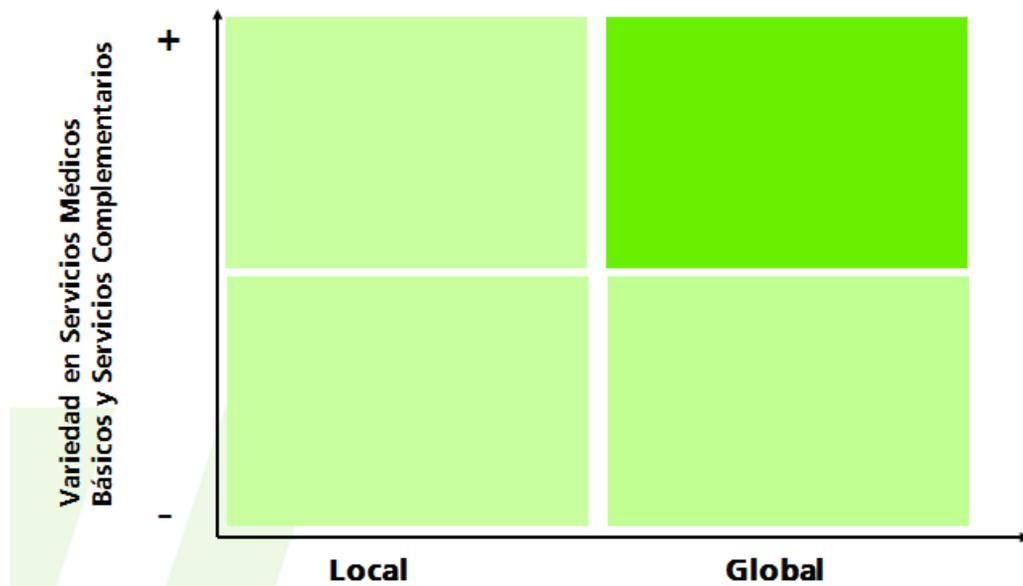
Los criterios de compra de los compradores avanzados del segmento B son:

- Solución completa e integrada de una amplia gama de servicios logísticos en todas las etapas del viaje;

- Personalización de la oferta a las necesidades específicas del cliente;
- Posibilidad de combinar el viaje con oferta turística recreativa complementaria.

En este segmento, las certificaciones médicas y de servicios se asumen dadas como factor básico para competir. En este sentido no se incluyen como criterios de compra.

4. Opciones Estratégicas Genéricas



Para analizar los distintos posicionamientos en el segmento B se ha creado una matriz con los ejes geográficos local y global en la horizontal y con un eje vertical para ilustrar el grado de variedad de servicios médicos y servicios logísticos y/o turísticos diferenciados ofrecidos por las empresas en destino.

El posicionamiento más innovador en el segmento B consiste en ser capaz de ofrecer una amplia variedad de servicios médicos básicos a la vez que una amplia variedad de servicios logísticos y/o turísticos diferenciados al mercado global de turismo de salud.

Esta sería la opción más compleja dentro de la matriz diseñada para analizar los distintos posicionamientos en el segmento B.

5. Factores de éxito para la opción más innovadora

A continuación se definirán los factores claves de éxito del segmento B.

- ✓ **Articulación:** Es importante que los diferentes agentes del ecosistema se encuentren cohesionados bajo un mismo objetivo “prestar un servicio diferenciador”, que le permita al paciente percibir que existe una diferencia en la propuesta de valor.
- ✓ **Diferenciación en la cadena de valor:** Se debe contar con eslabones de la cadena claramente fortalecidas, por ejemplo logística, promoción, diagnóstico.
- ✓ **Servicios complementarios:** Se debe ser fuerte en el manejo de otros idiomas diferentes al nativo por ejemplo inglés. Adicional a esto se debe contar con una prestación de servicios que le permita al paciente sentirse acompañado. Se debe tener como factor importante la comprensión de otras culturas esto último incluye inclusive el manejo nutricional del paciente según sus necesidades
- ✓ **Política pública:** Contar con una política pública claramente articulada que propicie la llegada de pacientes a través de leyes y decretos que no impongan barreras para el turista. Esta política debe ser de carácter continuo.
- ✓ **Alianzas:** Importante tener alianzas a nivel de conocimiento por ejemplo con *partners* que tengan reconocimiento internacional para la prestación de determinados servicios no críticos pero si importantes para el tratamiento como los diagnósticos.

- ✓ **Conectividad:** Es importante que la ciudad tenga conectividad aérea que le permita al turista llegar en el menor número de conexiones a su destino.
- ✓ **Nuevas Tecnologías:** Es muy importante el uso de nuevas tecnologías que le permitan a los doctores comunicarse con el paciente de forma remota, hacer seguimiento a su tratamiento y estar en permanente contacto con el mismo.

6. Definición de la cadena de valor ideal

Cadena de Valor Ideal



Esta cadena valor tiene diferentes eslabones que al unirse permiten prestar un excelente procedimiento medico acompañado de un servicio diferenciado al turista de salud, por lo tanto los principales aspectos que le dan fuerza a esta cadena

de valor son los servicios complementarios diferenciados y el capital humano, sin dejar atrás los prerrequisitos de ser excelente en salud y estar certificado.

Los principales eslabones de la cadena de valor son:

Servicio Complementario diferenciado:

- Existen empresas especializadas de transporte que traslada al turista acorde a sus necesidades médicas dentro de la ciudad.
- Convenios con aseguradores que le permitan al turista de salud estar asegurado ante cualquier clase de imprevisto que ocurra durante el procedimiento que se realice.
- Servicios específicos adaptados a las características culturales del turista (religiosos, idiomáticos, etc.).
- Gastronomía acorde a las costumbres culinarias y exigencias medicas del turista de salud.
- Planes turísticos complementarios al tratamiento.
- Excelencia en el proceso de paquetización de servicios diferenciados y el establecimiento de su precio.
- Todos los servicios se acompañan de soportes TICS (webs, información online, apps, etc.) acorde a las nuevas exigencias de los turistas internacionales.

Mercadeo:

- El marketing se enfoca a un segmento específico de mercado, previo estudio mercado.
- Existe un programa que permite conocer las necesidades y características del turista médico y acorde a las mismas se diseña un servicio complementario diferenciado.

- Facilitadores, asociaciones y médicos (dentro y fuera de destino) promocionan activamente los servicios de salud y complementarios.
- Existe una agencia nacional activa que promociona la marca país con enfoque en turismo de salud.
- Existen alianzas con aseguradores y empleadores extranjeros para ganar clientes.
- El turismo se promociona como oportunidad complementaria.

Diagnóstico:

- Convenios con hospitales y Médicos del país de origen del turista de salud que le permite hacer un pre diagnóstico al viaje.
- Los exámenes locales pre-procedimiento se entregan en el idioma del turista de salud y en los tiempos estipulados.
- Existen procedimientos para el cuidado continuo remoto de pacientes pre-viaje.

Procedimiento:

- Mejores prácticas internacionales (certificación) y garantía (existen seguros contra negligencia médica).
- Infraestructura ambulatoria de primer nivel

Post Quirúrgico:

- Hotelería de Primer nivel.
- Convenios con Hospitales y Médicos del país de origen del turista de salud que le permite hacer un seguimiento después del viaje.

Tecnología Remota- Cuidado Continuo:

- Equipos de Telemedicina que le permite revisar evolución del procedimiento con el turista médico.
- Nuevas Tecnologías que permitan llevar un monitoreo a la salud del paciente como implantes de chip.
- Nutrición acorde a las necesidades del turista de salud.

Capital Humano:

- Médicos altamente especializados y reputados con bilingüismo.
- Profesionales de soporte bilingües atienden de forma personalizada a distintos tipos de extranjeros tanto en aspectos médicos como en otros (antes, durante y después del viaje).

Investigación:

- Se investiga sobre nuevos procedimientos y tratamientos más eficientes. Esto incluye más inversión para este rubro que permita generar nuevo conocimiento ó explorar el existente.

7. Áreas de Mejora a Nivel de Empresas y Clúster

Las áreas sobre las que deben trabajar los actores que conforman el sector de Turismo de Salud en Norte de Santander son:

1. Alianzas

El negocio de turismo de salud con un servicio complementario necesita que el contacto y la atención empiecen antes que el turista decide viajar, en el diagnóstico previo, es por esto que se deben crear convenios con centros de diagnóstico certificados, clínicas y hospitales de donde provienen los turistas de

salud para realizar estudios preliminares al procedimiento y cuidado después del mismo.

2. Promoción de Oferta de Valor

En el turismo de salud con turismo con servicio diferenciado no solo basta con ofrecer la ciudad y el procedimiento a realizar, el mercadeo debe conocer las necesidades del cliente e informarlas a las prestadoras del servicio para que se satisfagan durante la visita del turista, a su vez que mantenerse en contacto con el después del procedimiento.

3. Tecnología

En el turismo de Salud es necesario recibir un servicio excelente por lo que se hace necesaria la inversión en equipos de última tecnología que les permita ofrecer mejores procedimientos y distinguirse por la calidad de la medicina.

4. Capital Humano

Es importante que a la ciudad lleguen profesionales con las mejores cualificaciones por lo que es menester generar alianzas con universidades y centros de investigación para formar y traer el talento humano.

5. Servicios Complementarios

Para poder prestar un servicio de salud con un servicio diferenciado deben existir empresas que estén en la capacidad de ofrecer una logística “especializada”, a su vez que el personal que se relacione con el turista maneje el idioma inglés, a su vez que hoteles y restaurantes con una oferta amplia y sofisticada.