



Vista panorámica de la playa de Spratt Bay en la isla de San Andrés. Fotografía de Unimedios.

# **Turismo médico: modelo de negocio para la red privada de prestadores de servicios de salud en la isla de San Andrés**

**Medical Tourism: a Business Model for the Private Network of Health Service Providers in San Andres Island**

**Catherine Rivera Owkin<sup>1</sup>**

Recibido el 7 de noviembre de 2019 / Aceptado el 30 de mayo de 2020

## **Resumen**

Los problemas de salud en países desarrollados han dado lugar a que se aumente el turismo médico en países de Centro y Latino América. Este trabajo plantea el turismo médico como un modelo de negocio para los prestadores de la red privada de servicios de salud en la isla de San Andrés, como una opción adicional dentro del portafolio de servicios con los que cuenta cada prestador de salud. Como estrategia metodológica se desarrollaron entrevistas semi-estructuradas que se aplicaron a una muestra de siete (7) prestadores de servicios de salud. Se encontró que los prestadores ofrecían servicios debidamente habilitados por la Secretaría de Salud, y podrían ofrecer adicionalmente procedimientos agudos no críticos de carácter ambulatorio de consultas con especialistas y procedimientos menores. Por lo anterior se propone un modelo de negocio en turismo médico para la red privada de prestadores de servicios de salud en la isla de San Andrés, según la metodología propuesta por Alexander Osterwalder, a través del desarrollo de los siguientes nueve bloques: segmentación de clientes, propuesta de valor, canales de distribución y comunicación, tipo de relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, red de aliados, estructura de costos.

**Palabras claves:** turismo, salud, prestadores, servicios, negocio, capacidad instalada, recursos.

## **Abstract**

Health problems in developed countries have led to increased medical tourism in countries of Central and Latin America. This work proposes medical tourism as a business model for providers of the private network of health services on the island of San Andres as an additional option within the portfolio of services that are available in each health provider. As a methodological strategy, semi structured interviews were developed which were applied to a sample of seven (7) health service providers. Providers were found to offer services duly authorized by the Secretary of Health, and could offer additional acute non critical outpatient procedures for consultations with specialists as well as minor procedures. Therefore, a medical tourism business model is proposed for the private network of health service providers in San Andres Island, according to the methodology proposed by Alexander Osterwalder, through the development of the following nine blocks: segmentation of clients, value proposition, distribution and communication channels, type of customer relations, sources of income, key resources, key activities, network of allies, cost structure.

**Keywords:** Tourism, Health, Providers, Services, Business, Installed Capacity, Resources.

<sup>1</sup> Magíster en Administración. Universidad Nacional de Colombia. Email: catherineriveraowkin@gmail.com

## Turismo médico en el departamento de San Andrés

El departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, como destino turístico, cuenta con unas ventajas que se pueden resaltar especialmente por su ubicación geográfica como una isla del mar Caribe, declarada «Reserva de Biosfera Sea Flower» por la UNESCO. Tiene además una cultura diferenciadora, su gastronomía, paisajes y lo que puede ser lo más relevante, es una región ajena a la violencia; estos y otros, son elementos diferenciadores con los que cuenta el departamento para implementar un modelo de negocio como lo es el turismo médico (Hernández, 2014).

Es posible que el turismo médico logre ser un modelo de negocio que participe como dinamizador de la economía y que pueda ser una alternativa en la generación de riqueza, esquemas nuevos de prestación de servicios y se convierta en una oportunidad de encontrar nuevos nichos de mercado así como también de estructurar un modelo de negocio que repercuta positivamente en distintos sectores como lo son la salud y el turismo (Hernández, 2011).

El turismo médico es una oportunidad de negocio para las entidades privadas de salud en el departamento, toda vez que por los esfuerzos que ha realizado el sector privado y productivo de la región, ha optado por emprender la mejora de los servicios a través de ciencia y tecnología. Además, algunos prestadores implementaron los sistemas de gestión de calidad y cuentan con una certificación de cumplimiento de altos estándares de calidad, hecho que sin duda alguna constituye una herramienta que mejora la competitividad del gremio, no solo a nivel local sino también internacional y le otorga permanencia en el mercado (Arias, 2012).

De acuerdo con la Visión Colombia para el 2019, los sectores que serían propulsores para el país son: turismo, salud y biotecnología (Departamento Nacional de Planeación, 2005). Con respecto al turismo, es sabido que el país ha incrementado sus ventas gracias al mayor número de visitantes y a la biodiversidad con la que cuenta. Este departamento, por su parte, posee unas ventajas comparativas y puede enfocarse en hacerse más competitivo a través de bienes y servicios en salud.

Colombia es ya una potencia regional en la exportación de servicios de salud en áreas como oftalmología, trasplantes, fertilidad, cirugía plástica y odontología, entre otras. La exportación de servicios de salud en Colombia ha sido favorecida principalmente por la oferta de servicios de alta calidad, la creciente disponibilidad para la práctica de procedimientos muy complejos en importantes clínicas y hospitales del país y el relativo buen desempeño del sistema de salud del país (reconocido por la Organización Mundial de la Salud en su reporte anual de 2000, en el que el país se ubicó en la primera posición dentro de los países de América Latina y en la 22 a nivel mundial) (Departamento Nacional de Planeación, 2005).

Gracias a la buena posición del país en el ranking de los mejores en el sector salud, amén de la ventaja de innovación y ciencia que han tenido algunos hospitales con algunos procedimientos médicos, además del grado de reconocimiento de algunas ciudades que ofrecen el modelo de negocio de turismo médico, es procedente proponer que este departamento se sume a esta oferta de turismo, aprovechando las ventajas comparativas con las que cuenta y que finalmente deberán redundar en beneficio de la economía local.

## Diseño metodológico

El enfoque de este trabajo está determinado por un diseño metodológico de carácter exploratorio, descriptivo y cualitativo, toda vez que pretende ser una primera etapa en la que se analizan la oferta y la capacidad instalada de la red privada de prestadores de servicios de salud, a partir de la muestra que se seleccionó con base en unos criterios específicos de selección. Seguidamente, se busca definir un modelo de negocio de turismo médico y, finalmente, con base en este ejercicio se propone un modelo de negocio de turismo médico para la isla de San Andrés. Las conclusiones se realizan de acuerdo con la información predominante arrojada en la aplicación del instrumento empleado.

El diseño metodológico de este trabajo corresponde a una descripción en la que los prestadores de salud entrevistados no están expuestos a condiciones de presión, incentivos o estímulos. Fueron entrevistados en las instalaciones donde prestan sus

servicios con el fin de que estuvieran en su entorno natural y laboral. La información fue recibida en una única entrevista y en un solo momento. Se tuvo en cuenta que el objetivo particular del trabajo es el interés de hacerlos partícipes en el modelo de negocio de turismo médico, por lo que el instrumento se aplicó en el mismo sitio de la prestación del servicio con el fin de aprovechar para observar sus condiciones de infraestructura y de cumplimiento en general y para confirmar la veracidad de la información. Además, las entrevistas fueron hechas al mismo propietario del servicio, con lo que se asegura que se logra conocer el interés del negocio.

En resumen, la recolección de la información se hizo a través de entrevistas a los diferentes prestadores de servicios de salud de la isla de San Andrés, lo cual asegura el uso de un instrumento adecuado para que una persona solicite información a otra o a un grupo, para obtener datos sobre un tema de interés determinado.

El tipo de entrevista empleado fue la entrevista semi-estructurada que permite establecer elementos de la misma antes de la realización del trabajo de campo y, además, permite la segmentación y la determinación del punto focal de la entrevista de acuerdo al interés particular del trabajo. Kvale (1996) señala que el propósito de la entrevista de investigación cualitativa es obtener descripciones del mundo vivido por las personas entrevistadas, con el fin de lograr interpretaciones fidedignas del significado que tienen los fenómenos descritos. Es importante tener en cuenta que, dado el enfoque pretendido, se hace necesario un tipo de entrevista en el cual se tenga un mínimo de control sobre la información que otorgan los entrevistados a partir de su experiencia y punto de vista.

Las entrevistas se diseñaron con base en cuatro componentes (conceptualización, interés en el turismo médico, capacidad instalada, información para el modelo de negocio) que sirvieron como criterio para clasificar la información recolectada en las entrevistas. De esta manera, la clasificación facilitó caracterizar la información y los aspectos relevantes que se tuvieron en cuenta para la propuesta del modelo de negocio en turismo médico.

## **Componentes para la construcción de modelo de negocio en turismo médico**

De la información obtenida como resultado de las entrevistas realizadas a los prestadores seleccionados los cuales se consolidaron y analizaron, se evidencian los siguientes resultados los cuales se presentan por cada componente propuesto.

### **a) Componente de conceptualización**

Con este componente se perseguía determinar si los prestadores de servicios de salud conocían el concepto de turismo médico y en razón de qué lo conocían (Ramírez, 2015). En ese sentido, se logró evidenciar que la totalidad de los entrevistados están familiarizados con el concepto y que ello obedece a la profesión médica que tienen, a su experiencia desde el ámbito laboral y, por ende, al entorno del servicio médico que ofertan desde hace varios años. Además, es importante mencionar que los entrevistados coincidieron en que también era de su conocimiento por la vocación que por excelencia tiene la isla de San Andrés en materia de turismo. De hecho, uno de los prestadores (Servicios Médicos Ltda.) expresó que el objetivo inicial de la empresa al constituirse era precisamente incursionar en este negocio.

Vale la pena mencionar que los entrevistados coinciden en referirse a la ciudad de Medellín como el destino de turismo médico más reconocido en el ámbito de los prestadores de servicios de salud, hecho que justifican por la fortaleza científica con la que cuenta la ciudad por infraestructura y por el acompañamiento permanente de la academia.

### **b) Componente de interés en el turismo médico**

Se evidenció que existe un marcado interés de los prestadores del servicio en ingresar al negocio de turismo médico, con excepción de uno de ellos (Centro médico Insular) si bien, a partir de otras respuestas, se pudo colegir que, eventualmente, tendría interés en ingresar al negocio.

Además, aunque algunos entrevistados manifiestan que no han intentado implementar el turismo médico dentro de su portafolio de servicios, sin proponérselo ya han tenido algunas experiencias exitosas en el tratamiento médico brindado.

Se destaca que el país más emisor en turismo médico hacia Colombia es Estados Unidos por los

costos elevados que representa el uso del servicio médico en ese país (Barriga, 2011). Esta apreciación fue ratificada por la empresa Servicios Médicos Ltda. al afirmar que las experiencias que tuvieron con cirugías plásticas en los pacientes de Estados Unidos fue posible gracias a la diferencia de costos entre ese país y la isla de San Andrés. Sin embargo, habría que decir también que también se recibe un número significativo de pacientes de Grand Caimán, hecho que revela una potencialidad de tratar clientes provenientes de los países del Caribe.

De otra parte, los prestadores de servicios médicos en su totalidad coincidieron en que el negocio del turismo médico puede llegar a ser rentable y que traería ventajas financieras tanto para sus negocios como para la isla en general.

**c) Componente de capacidad instalada**

Con este componente se pretendía determinar cuáles son los servicios médicos ofrecidos por los diferentes prestadores, la infraestructura, la tecnología y el talento humano de que disponen para la prestación de los servicios, al tiempo que se evaluó el cumplimiento de requisitos legales. Se encontró que solo dos prestadores (Credident y Servicios Medicos Ltda.) han efectuado acciones para ofrecer turismo médico, que se reflejan en inversión en tecnología y en la adecuación de hospedajes dentro del mismo centro de atención. Sin embargo, la Institución Prestadora de Salud (IPS) Omalina Owkin de González S.A.S., manifestó que cuenta con condiciones de infraestructura óptimas y que los sellos de calidad con los que cuenta podrían apalancar su oferta en el turismo médico.

De otra parte, se evidenció que todos los prestadores informaron que tienen la totalidad de los servicios médicos ofrecidos, debidamente habilitados ante el Registro Especial de Prestadores de Salud (REPS) de la Secretaría de Salud Departamental y, por ende, del Ministerio de Salud y Protección Social.

Otro aspecto relevante en este componente es que la totalidad de los prestadores tienen conocimiento acerca de los estándares superiores de calidad (certificación y acreditación) y que todos están dispuestos a implementarlos. De hecho, se destaca que uno de los prestadores del servicio de Laboratorio Clínico (IPS Omalina Owkin de González S.A.S)

cuenta tanto con sellos de calidad como con la certificación y la acreditación. La certificación la tiene en el cumplimiento de la norma ISO 9001:2015 y fue otorgada por el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC) y la acreditación la tiene con referencia al cumplimiento de la norma ISO 15189:2012, otorgada por el Organismo Nacional de Acreditación de Colombia (ONAC). Así mismo, menciona que estos sellos de calidad la convierten en un referente no solo para Colombia sino también para el Caribe y sostiene que es el quinto laboratorio acreditado en el país y el primero en la región Caribe. Por otro lado, Credident manifiesta que actualmente está en el proceso de implementación de estándares superiores de calidad.

Por último, es importante mencionar que, con relación a este componente, se encontró que los prestadores de servicios de salud en la isla de San Andrés, cumplen con los requisitos legales exigidos por el Ministerio de Salud y Protección Social y, a su vez, por la entidad territorial que los representa, que en este caso es la Secretaría de Salud Departamental, de manera que se concluye que su capacidad instalada está habilitada para todo el portafolio de servicios que ofertan.

**d) Componente del modelo de negocio**

Con este componente se persigue establecer si los actuales prestadores de servicios de salud estarían interesados en hacer parte del negocio y de esta manera obtener el insumo necesario para la formulación del modelo que se pretende proponer.

En ese sentido se encontró que la totalidad de los prestadores entrevistados están en disposición de establecer alianzas estratégicas para el desarrollo del modelo de negocio de turismo médico. Se observó, además, que solo un prestador (IPS Omalina Owkin de González S.A.S) cuenta con procesos y actividades estructuradas de conformidad con las certificaciones de calidad con que cuenta (ISO 9001:2015 e ISO 15189:2012).

Todos señalan como común denominador las fortalezas que apoyan los servicios ofrecidos: la calidad, la oportunidad, la infraestructura y el talento humano, dentro del cual, además, cuentan con personal bilingüe. Señalan que estas fortalezas harán parte de las exigencias que se deben cumplir para poder ofrecer turismo médico. No obstante, señalan que de estos recursos el

más importante es el talento humano que, además, junto con la tecnología, resulta ser el más costoso.

Dentro de los entrevistados se consolida como una afirmación generalizada la de que la propuesta de valor está dirigida al talento humano suficiente, capacitado y bilingüe, a las condiciones de infraestructura (que califican como óptimas), a la renovación tecnológica y a los términos de oportunidad que brindarían el servicio de manera rápida y ágil.

Con respecto a los canales de comunicación, todos los entrevistados coinciden en la necesidad de hacer uso del internet gestionando la creación de páginas Web, redes sociales y, en particular, la ips Omalina Owkin de González S.A.S. propone establecer alianzas con agencias especializadas en promoción de turismo médico.

En lo que se relaciona con el tipo de clientes y a las formas de pago, las entrevistas arrojaron que los prestadores estarían interesados en clientes tanto nacionales como extranjeros y se consideran flexibles a establecer mecanismos de pago distintos que se ajusten a la comodidad y satisfacción del cliente.

Finalmente, se evidencia que todos consideran que la prestación del servicio les acarrearía altos costos, dado que muchos de ellos deben hacer inversiones para mejorar la infraestructura y algunos para mejorar el soporte para el servicio en equipamiento, como la empresa Faman, que manifiesta su interés en obtener un equipo de resonancia magnética, en caso de que se decidiera a ofertar el turismo médico.

Como conclusión en este componente, se puede afirmar que el talento humano bilingüe, la condición de infraestructura y la tecnología de vanguardia son los recursos indispensables con los que deben contar los prestadores de servicios de salud en la isla de san Andrés para ofertar turismo médico.

Como conclusión en este componente, se puede afirmar que el talento humano bilingüe, la condición de infraestructura y la tecnología de vanguardia son los recursos indispensables con los que deben contar los prestadores de servicios de salud en la isla de san Andrés para ofertar turismo médico.

## Diseño de un modelo de negocio en turismo médico

Osterwalder (2010) describe que:

*un modelo de negocio puede ser descrito a través de nueve bloques que muestran la lógica de cómo una empresa pretende hacer dinero. Los nueve bloques cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera. El modelo de negocios es como el plano para una estrategia a implementar a través de las estructuras de la organización, sus procesos y sistemas.*

A continuación, en la Tabla 1 se presentan los nueve bloques propuestos por Osterwalder:

**Tabla 1. Metodología Osterwalder para el diseño de un modelo de negocio**

Bloque	Principales cuestionamientos por resolver
SEGMENTOS DE MERCADO	¿Para quién creamos valor? ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?
PROPIUESTA DE VALOR	¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes? ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar? ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos? ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?
CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN	¿Qué tipo de canal se empleará para la distribución y comunicación de la información? ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa? ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor? ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios? ¿Cómo entregamos a los clientes nuestra propuesta de valor? ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
TIPO DE RELACIONES CON LOS CLIENTES	¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido? ¿Cuál es su coste? ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?
FUENTES DE INGRESOS	¿Por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado?
RECURSOS CLAVE	¿Cuáles son los recursos que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos?
ACTIVIDADES CLAVE	¿Cuáles actividades claves requiere nuestras proposiciones de valor?
ASOCIACIONES CLAVE O RED DE ALIADOS	¿Quiénes son nuestros socios clave?
ESTRUCTURA DE COSTOS	¿Cuáles costos inherentes a nuestro modelo de negocios son los más importantes? ¿Cuáles recursos claves son las más costosas? ¿Cuáles actividades claves son las más costosas?

Fuente: elaboración a partir de Osterwalder (2010)

Del análisis de los nueve bloques se encuentra que se denominará como clientes a los turistas nacionales y extranjeros, especialmente, a colombianos de clase media y colombianos residentes en el exterior, en especial para isleños que residen en otros países.

Como propuesta de valor se presenta: un acceso más rápido (menor tiempo de atención) para procedimientos agudos no críticos de carácter ambulatorio de consultas con especialistas y procedimientos, a un menor costo en comparación con los de las ciudades y países de origen de los clientes, características que representan ventajas que se traducen en una mejor expectativa de viaje para el turista médico (Hernández, 2011).

Siguiendo la revisión de los bloques, se empleará un canal indirecto en el que se formule una tienda de socios que estará conformada por los prestadores de servicios de salud en la isla. Además, se realizarán alianzas con las agencias de viajes, promotoras de turismo, habrá participación en ferias de salud y en las vitrinas turísticas de la Asociación Nacional de Agencias de Viajes y Turismo (ANATO).

El tipo de relación que se tendrá con los clientes es la asistencia personal. Osterwalder (2010) describe este tipo de relación así: esta relación se basa en la interacción humana. El cliente puede comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta y posteriormente. En la muestra que se seleccionó para la entrevista, todos coincidieron en que los costos deberían ser asequibles. Se debe mencionar que un paciente extranjero en Colombia ahorra entre un 50 y un 60% en el costo de los procedimientos médicos con relación a

lo que le costaría el mismo procedimiento en su país de origen. La Asociación Nacional de Industriales (ANDI) estima que un paciente extranjero gasta de tres mil a cinco mil dólares por visita, incluidos los costos de tratamiento médico, tiquetes de avión, transporte local, hospitalización y hospedaje (Semana, 2015).

En cuanto a fuentes de ingresos, un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes: 1) ingresos por transacciones derivados de pagos puntuales de clientes y 2) ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

El gobierno colombiano, a través del Decreto 2423 de 1996 (actualizado a 2016) estableció el manual tarifario para cada uno de los servicios médicos. Por su parte, también se estableció una tarifa diferencial para el departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina con un ajuste del 15% por encima de la tarifa nacional. Por lo anterior, las tarifas que se proponen como fuente de ingreso en el modelo de negocio estarán diferenciadas para los turistas nacionales y para los extranjeros: para el segmento de turistas nacionales se respetará la tarifa SOAT nacional mientras que para el segmento de turistas extranjeros se aplicará la tarifa SOAT especial que rige para San Andrés. A este segmento de mercado se le cobrará la tarifa establecida para el departamento de San Andrés, Providencia y Santa Catalina y no por ser extranjero se le cobrará otra tarifa superior. En cuanto a los recursos claves se sintetizan en la Tabla 2.

**Tabla 2. Recursos claves para el modelo de negocio en turismo médico**

Recurso	Definición	Bloque del modelo de negocio	Aplicabilidad
Físico	Esta categoría incluye activos como las instalaciones de manufactura, edificios, vehículos, maquinaria, sistemas, sistemas de puntos de venta, y la red de distribución.	Propuesta valor Canales de distribución Relación con los clientes Fuentes de ingreso	Condiciones óptimas en infraestructura, dotación y tecnología para accesibilidad y seguridad. Página web. Internet. Plataforma robusta para atención telefónica y domiciliaria. Internet. Equipo de cómputo. Línea telefónica. Internet para pagos en línea. Plataforma robusta para atención telefónica Participación en ferias y vitrinas turísticas.

Intelectual	Los recursos intelectuales como las marcas, conocimiento propietario, patentes y derechos de autor, sociedades y bases de datos de clientes son componentes cada vez más importantes de un fuerte modelo de negocios. Los recursos intelectuales son difíciles de desarrollar, pero cuando se crean exitosamente pueden ofrecer un valor substancial.	No aplica	No aplica
Humano	Toda empresa necesita recursos humanos, pero las personas son particularmente importantes en algunos negocios. Por ejemplo, los recursos humanos son cruciales en las industrias creativas e intensivas en conocimiento.	Propuesta valor Canales de distribución Relación con los clientes Fuentes de ingreso	Especialidades y subespecialidades médicas. Personal del cuerpo médico competente y capacitado. Talento humano bilingüe. Asistencia personalizada Por ventas
Financiero	Algunos modelos de negocios requieren recursos financieros y/o garantías financieras como el efectivo, líneas de crédito, opciones de acciones para contratar empleados claves.	Propuesta valor	Estimular y promover el bilingüismo con el objetivo de aumentar la eficiencia y la productividad de los empleados del sector. Capacitar al personal de salud y turismo en la prestación de servicios para turistas de salud. Acceder a líneas de crédito para desarrollo tecnológico, importación de maquinaria, capacitación, certificaciones internacionales, desarrollo de infraestructuras hotelera y hospitalaria dirigida a turistas de salud.

Fuente: elaboración propia

Las actividades claves para el modelo de negocio de turismo médico son presentadas en la Tabla 3.

### Tabla 3. Actividades clave para el modelo de negocio en turismo médico

Atención integral médica	Personal capacitado y bilingüe para la atención médica. Señalización en español e inglés. Fortalecimiento con educación continua en el manejo de turistas médicos. Recibimiento en el aeropuerto y asistencia hasta la finalización del servicio y despedida en el aeropuerto. Alianzas con hoteles y posadas nativas para el hospedaje a precios razonables. Atención con calidad (servicios habilitados que cumplen con las condiciones exigidas para la prestación del servicio). Atención con calidez humana, amable y cordial. Atención por un equipo multidisciplinario competente. Atención en servicios que utilizan equipos médicos de vanguardia con el cumplimiento de los mantenimientos requeridos.
Atención cultural y turística	Recibimiento del turista y entrevista para conocer su interés en la gastronomía, paseos de ecoturismo, playa, relax, turismo religioso, entre otros. Se brindan los tours de la oferta turística: visita a los cayos, vuelta a la isla, atracciones turísticas como la Cueva de Morgan, visita a la laguna, ensenada de El Cove, el sendero en los manglares. Se recomienda oferta de alojamiento, oferta de restaurantes. Se programa un día para recorrer el comercio con acompañante bilingüe. Si el turista desea y tiene la oportunidad, se le organizará la visita a la hermana isla de Providencia.

Fuente: elaboración propia

Los socios claves son todos los prestadores de servicios de salud de la red privada interesados en formar parte del modelo de negocio para la isla de San Andrés. Por otro lado, dentro de los aliados se pueden mencionar los hoteles que están en la capacidad de brindar una experiencia de confort para el turista médico, las agencias de viajes y agencias de turismo receptivo. Los costos del modelo de negocio en turismo médico para la isla de San Andrés, van a estar estruc-

turados e impulsados por el valor y no impulsados por el costo. De acuerdo con lo encontrado en las entrevistas, los potenciales prestadores del servicio coinciden en que los recursos más costosos son los de la gestión humana, pues se sabe que contratar personas en el ámbito de la salud, exige una remuneración elevada.

Como resultado se muestra en la Figura 1 una propuesta del modelo de negocio en turismo médico para la isla de San Andrés.

**Figura 1. Modelo Canvas para el turismo médico en la isla de San Andrés**

 <p>Asociaciones claves o red de aliados: Todos los prestadores de servicios de salud de la isla, hoteles, agencias de viaje y agencias de turismo receptivo.</p>	 <p>Actividades claves: Atención integral médica y atención cultural y turística</p>  <p>Recursos claves: Dotación e infraestructura óptima, cuerpo médico competente, capacitado y bilingüe e inversión en infraestructura pública turística y hotelera.</p>	 <p><b>Propuesta valor:</b> <i>procedimientos agudos no críticos de carácter ambulatorio caracterizados por accesibilidad y menor costo.</i></p>	 <p>Relación con los clientes: Asistencia personal dedicada a su cuidado.</p>  <p>Canales de distribución: Pagina WEB, tienda de socios y relación directa.</p>	 <p>Segmentación de mercado: Turistas nacionales, extranjeros e isleños residentes en el extranjero.</p>
 <p>Estructura de costos: Los costos están impulsados por el valor de acuerdo a: Recurso humano, mantenimiento de infraestructura hospitalaria, apoyo y renovación tecnológica.</p>	 <p>Fuentes de ingreso: Precios fijos con las tarifas SOAT estipuladas para los turistas nacionales y extranjeros.</p>			

Infografía elaborada por la autora.

## Conclusiones del estudio

El turismo médico, entendido como una actividad industrial y económica, genera impactos en el desarrollo social y económico de las regiones. Por eso se presenta como una oportunidad de negocio para la isla de San Andrés a través de la actual red privada de los prestadores de servicios de salud.

Se identificaron los portafolios de servicios ofrecidos por la red de prestadores, a partir de lo cual fue posible documentar los potenciales servicios que se pueden brindar en el modelo de negocio de turismo médico para la isla de San Andrés. Además, en la isla de San Andrés se encuentra una amplia oferta de especialidades y sub-especialidades que forman parte del recurso clave del modelo de negocio y que ejercen su papel médico profesional dentro del marco de la legalidad reglamentada por el Ministerio de Salud. Sin embargo, se identificó que sólo un prestador de salud tiene implementado el proceso de certificación y acreditación que, en su caso, corresponde al servicio de laboratorio clínico. De ser así, se limita la posibilidad de ofertar el turismo médico toda vez que esta industria se vende por la importancia de la calidad de los servicios y de las acreditaciones internacionales por entes acreditadores.

## Bibliografía

- Arias, W. (2012). Revisión histórica de la Salud Ocupacional y la Seguridad. *Revista cubana de salud y trabajo*, 13(3), 45-52.
- Barriga, A. (2011). Turismo en salud: una tendencia mundial que se abre paso en Colombia. *cien. tecnol. salud. vis. ocul.*, 9(1), 125-137.
- Decreto 2423 de 1996. (1997). *Por el cual se determina la nomenclatura y clasificación de los procedimientos médicos, quirúrgicos y hospitalarios del Manual Tarifario y se dictan otras disposiciones*. Bogotá: Presidencia de la República.
- Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2005). *Visión Colombia II Centenario*. Bogotá: DNP. Recuperado el 28 de abril de 2013, de <http://www.mineducacion.gov.co/cvn/1665/article-95980.html>
- Hernández, L. (2011). Un poco de historia del turismo médico. Recuperado el 8 de julio de 2016, de Turismo en salud: <https://turismosalud.wordpress.com/2011/03/31/un-poco-de-historia-del-turismo-medico/>
- Hernández, S. (22 de Septiembre de 2014). Colombianos ya no viajan a San Andrés por la inseguridad y baja oferta turística. *El País*. Recuperado el 2 de Junio de 2016, de <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/san-andres-polo-turistico-cuya-competitividad-preocupa>
- Kvale, S. (1996). *Interviews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Thousand Oaks: Sage.
- Osterwalder, A. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Grupo Planeta.
- Ramírez, J. (2015). *Perspectivas y oportunidades del turismo de salud del área metropolitana de Bucaramanga en el marco de los países de la alianza del pacífico*. Bucaramanga.
- Semana. (2015). *Buen diagnóstico*. Recuperado el 12 de julio de 2016, de <http://www.semana.com/seccion/edicion-impresa/60>