

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS AMINISTRATIVAS



TESIS:

**“LAS MEJORES PRÁCTICAS UTILIZADAS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR
TURISMO MÉDICO DE MEXICALI, B.C. ANTE LA CRISIS SANITARIA.”**

PRESENTA:

GÉNESIS FABIOLA NOGAMI SANDOVAL

**PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

DIRECTOR (A) DE TESIS:

DRA. MAYDA GONAZÁLEZ ESPINOZA

Mexicali Baja California; a 17 junio de 2024

CONTENIDO

CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN	4
1.1 INTRODUCCIÓN	4
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	6
1.3 OBJETIVO GENERAL	6
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.5 JUSTIFICACIÓN	6
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	9
2.1 DEFINICIÓN DEL TURISMO	9
2.2 HISTORIA DEL TURISMO MUNDIAL	10
2.3 DIFERENCIA ENTRE TURISMO MÉDICO Y DE SALUD	14
2.4 TURISMO MÉDICO EN MÉXICO	15
2.5 TURISMO MÉDICO EN BAJA CALIFORNIA	20
2.6 SITUACIÓN SANITARIA MUNDIAL COVID-19	21
2.7 ESTRATEGIAS DEL ÁREA DE SALUD ANTE LA PANDEMIA	23
2.8 TURISMO MÉDICO ANTE LA PANDEMIA	25
2.9 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS Y DE MARKETING ANTE LA PANDEMIA EN EL SECTOR SALUD MUNDIAL.	27
2.9.1 Estrategias de marketing utilizadas por empresas de servicios ante crisis	28
2.9.2 Estrategias Administrativas utilizadas por empresas de servicios ante crisis	30
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA	32
3.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	32
3.1.1 Matriz de Operacionalización	32
3.2 RECOPIACIÓN DE DATOS	34
3.2.1 Turismo médico en Los Algodones	34
3.3 ANÁLISIS DE DATOS	35
3.3.1 Instrumento Estrategias de Marketing	36
3.3.2 Instrumento Estrategias Administrativas	41
CAPITULO IV. RESULTADOS	43
CAPÍTULO V. CONCLUSIÓN	45
BIBLIOGRAFÍA	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Comparativa de precios en pesos mexicanos y el porcentaje de ahorro de los extranjeros	18
Tabla 2. Relación de los diferentes elementos versus el desempeño	29
Tabla 3. Operacionalización de variables	33
Tabla 4. Instrumento de las estrategias de marketing	36
Tabla 5. Instrumento de las estrategias administrativas	41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Visitantes y turistas internacionales que ingresaron al país	16
Figura 2. Relación entre turismo, salud y desarrollo	19

Dedicatoria y agradecimiento

Me gustaría extender mi más sincero agradecimiento a las personas y organismos involucrados durante la elaboración de este estudio:

En primer lugar, a la empresa que me abrió sus puertas para la elaboración de este trabajo. Por su disposición, apoyo y contribución, muchas gracias. Ustedes son elemento clave en este logro.

A mis amigos, quienes han sido una fuente constante de apoyo y motivación. Agradezco su paciencia y palabras de aliento en momentos de angustia. Su presencia durante este proceso me ha traído hasta este momento. Gracias.

A mi familia, quien me ha brindado su amor su amor y apoyo incondicional desde el primer paso en este camino. Gracias por creer en mí y darme los ánimos necesarios para poder superar los desafíos que se presentaron en los últimos años.

Finalmente, agradezco a todos mis profesores y asesores por su guía y orientación a lo largo de esta investigación. Sus opiniones y conocimientos compartidos han sido de gran valor para la culminación de este trabajo.

A todos ustedes, les agradezco profundamente. Este logro es tan suyo como mío.

CAPÍTULO I. GENERALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Introducción

El turismo es una actividad que ha evolucionado constantemente a la par de la propia modernización de la vida humana, esta se ha venido diversificando, hasta el grado de considerarse como una industria, dada su capacidad para generar productos, servicios y trabajo, dentro de una localidad. El turismo en los últimos años ha tenido una vertiginosa expansión, su diversificación lo ha convertido en el sector con mayor crecimiento económico en muchos países, y se ha convertido en una industria de gran auge a nivel mundial. Anualmente más de mil millones de personas se desplazan fuera de su lugar habitual para visitar lugares de gran atractivo, con el fin de pasar sus vacaciones, entretenerse, o realizar otras actividades de ocio. En la actualidad encontramos personas que se trasladan de diferentes lugares para recibir atención médica, los costos de los tratamientos médicos en los países desarrollados suben día con día, por ello las personas buscan excelente calidad a un precio más accesible, esto es una oportunidad para los países en desarrollo como México.

Sin duda el tránsito de pacientes de un lugar a otro que buscan recuperar su salud no es una actividad reciente, si no que este proceso se ha llevado a cabo desde hace muchos años, con la diferencia de que este proceso de visita de extranjeros que buscan atención médica es conocido hoy en día con el término de “turismo médico” o “turismo de salud”, que se ha convertido en una opción atractiva para el crecimiento económico en muchos países. En los últimos diez años ha crecido este tipo de servicios por el nivel de competencia que ha desarrollado y por los precios que se ofrecen en los diversos servicios de cirugía.

Cuando una empresa del sector turismo médico enfrenta adversidades ajenas a su giro, como crisis económicas, desastres naturales u otros eventos imprevistos, puede adoptar diversas mejores prácticas para mitigar los impactos y garantizar su resiliencia. Recientemente el mundo atravesó una gran crisis debido al COVID-19 y la mayoría de las industrias se vieron gravemente afectadas, por lo que el turismo médico fue uno de los más afectados. Miles de viajeros se vieron obligados a cancelar viajes o posponer debido al brote. Viajar al extranjero se volvió incierto y arriesgado, mientras que las

fronteras se cerraron a países importantes y se prohibió viajar a algunas regiones. Esto afectó a los proveedores de atención médica, y al turismo de la industria, así como a personas que buscaban atención médica. En el año 2020 las condiciones y pronósticos cambiaron drásticamente como resultado de la contingencia sanitaria que vino a paralizar al sector, así como toda la economía del país y del mundo. En este mismo año el turismo de salud en Baja California registró una caída del 80% en relación al 2019 afectando a clínicas, hospitales y consultorios médicos, esto debido a que el turismo de salud fue clasificado como actividad no esencial incluyendo también el servicio médico, lo que llevó a parar sus operaciones prácticamente en su totalidad, en excepción de aquellos servicios de medicina regenerativa, o crónica, como el cáncer y traumatología. Otro factor fue el cierre parcial de las garitas fronterizas, en donde las personas con visa de turista no pudieron ingresar a Estados Unidos y los únicos que podían transitar son los ciudadanos americanos y residentes legales. (De León, 2020).

La emergencia sanitaria provocada por el COVID-19 afectó de manera inesperada a la mayoría de las empresas, unas pocas se hicieron más grandes y crecieron económicamente como es el caso de la empresa de venta en línea Amazon, que colocó a su CEO Jeff Bezos como el hombre más rico del mundo, mientras que la gran mayoría vio perecer sus ingresos y solvencia económica, tales como Best Buy que cerró completamente sus tiendas en México, o el famoso circo canadiense Cirque Du Soleil que tuvo que declararse en bancarrota para poder rescatar algo de su legado.

Si bien el efecto económico de la pandemia pudo ser positivo en algunos casos, es posible pensar que la mayoría de las empresas se vieron afectadas negativamente, no obstante, la afectación no en todos los casos implicó el cierre de los negocios ya que algunos de estos tomaron medidas que les permitió sobrevivir. Este hecho hace relevante determinar cuáles fueron las acciones que se tomaron por parte de las empresas que continuaron operando, ya que esta determinación apoya a la definición de estrategias para situaciones similares a futuro que podrán servir para que las empresas se enfrenten con mayores posibilidades de éxito a este tipo de contingencias.

Cuando una empresa del sector turismo médico enfrenta adversidades ajenas a su giro, como crisis económicas, crisis de salud, desastres naturales u otros eventos imprevistos,

puede adoptar diversas mejores prácticas para mitigar los impactos y garantizar su resiliencia. Esta investigación busca identificar y clasificar las acciones implementadas por las empresas del sector médico para enfrentar crisis sanitarias, así como medir su nivel de recuperación, de tal forma que las mejores prácticas queden al descubierto y darlas a conocer en el sector. Por lo tanto, el propósito de este estudio es el de evaluar las estrategias aplicadas por la empresa definiendo sus costos y resultados y sin dejar de operar.

1.2 Pregunta de Investigación

¿Qué acciones llevó a cabo la empresa para continuar operando de la misma manera sin arriesgar utilidad y personal debido a la emergencia sanitaria generada por la crisis sanitaria?

1.3 Objetivo General

Determinar cuáles son las estrategias administrativas y de mercadotecnia que respaldaron la continuidad de una empresa de turismo médico durante la emergencia sanitaria.

1.4 Objetivos Específicos

- 1) Determinar el proceso administrativo utilizado en la empresa del sector turismo médico ante la crisis sanitaria.
- 2) Determinar las estrategias de mercadotecnia utilizadas en la empresa del sector turismo médico ante la crisis sanitaria.
- 3) Evaluar las estrategias establecidas de acuerdo a los resultados de las empresas.

1.5 Justificación

La crisis sanitaria global que se desencadenó a raíz de la pandemia por el COVID-19, golpeó gravemente a varios sectores económicos, siendo el de turismo uno de los más afectados, ya que las restricciones sanitarias de aquel momento impidieron a la población mundial viajar con confianza y seguridad. Entre los diferentes tipos de turismo, encontramos el turismo médico, el cual es un sector muy específico que ha ganado popularidad en los últimos años, pues combina los servicios de salud con la hospitalidad y viajes, ofreciendo a pacientes la opción de recibir tratamientos médicos en distintos destinos del país. Baja California, gracias a su proximidad con Estados Unidos, es un

destino sobresaliente en este sector, tanto por su infraestructura medica avanzada como sus precios competitivos (Connell, 2011).

La razón de ser de este estudio se centra en la necesidad de entender y difundir las estrategias que han permitido a las empresas de turismo médico a adaptarse, sobresalir y continuar operando de manera efectiva durante una crisis sanitaria.

Relevancia económica y social

El turismo médico es un generador de ingresos importante para el estado, ya que no solo aporta a la economía y al desarrollo de la ciudad, sino que promueve la creación de empleos y la creación de infraestructuras nuevas y modernizadas (Bookman & Bookman, 2007) En tiempos de crisis sanitarias, se debe tener especial cuidado en la protección de esta esfera en dónde se involucran varios factores importantes que deben tratarse con delicadeza, como el cuidado de la vida del paciente, su satisfacción y la posibilidad de que su experiencia invite a más personas a esta práctica que prioriza el deseo de bienestar de los individuos. Ante la incertidumbre y cambios repentinos que llegaron con el COVID-19, los proveedores de servicios médicos en Baja California tuvieron que adaptarse con el tiempo a las nuevas normas y protocolos de higiene para que sus negocios siguieran operando sin dejar de lado la protección de la salud de los clientes y empleados (Organización Mundial de la Salud [OMS], 2020).

Innovación y Adaptabilidad

Las complicaciones que nacieron a causa de la pandemia, forzaron a las empresas, sin importar su enfoque, a reevaluar y rediseñar sus modelos de negocio. En el sector del turismo médico, esto ha implicado que se implementen estrictos protocolos de seguridad (Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades [CDC], 2020), adopción de herramientas tecnológicas, como lo es la telemedicina; y a una atención de servicios al cliente de primer nivel para cumplir con las nuevas solicitudes especiales y expectativas de los pacientes, sobre todo en temas de seguridad y eficiencia (Heung, Kucukusta, & Song, 2010). Documentar y analizar estas mejores prácticas es fundamental para entender cómo las empresas pueden no solo sobrevivir en tiempos de crisis, sino también como prosperar.

Implicaciones Prácticas

Las mejores prácticas que se identificaron pueden ser útiles para otras empresas del sector, tanto a nivel local como global. Las recomendaciones de esta investigación servirán como una guía para que el turismo médico sea más fuerte y sostenible frente a futuras crisis sanitarias (Runnels & Carrera, 2012). Además, los resultados de este estudio podrían ayudar a dar forma a políticas públicas y regulaciones que apoyen a este sector, creando un entorno más seguro y eficiente para los pacientes y profesionales de la salud (Hanefeld, Lunt, Smith, & Horsfall, 2015).

Contribución Académica

Este estudio aportará mucho al ámbito académico al ofrecer un análisis detallado sobre cómo las empresas de turismo médico han manejado una crisis sanitaria sin precedentes. Hasta ahora, existe poca información sobre la gestión de crisis en este sector, y el presente documento ayudará a llenar ese vacío con un estudio de caso actual y específico (Carrera & Bridges, 2006). Los resultados que surjan de esta investigación serán de utilidad para crear una guía para futuras crisis sanitarias, ayudando a las empresas a estar mejor preparadas y responder de manera más efectiva.

Impacto en la Comunidad

El turismo médico no beneficia únicamente a pacientes que buscan mejorar su calidad de vida por medio de tratamientos médicos, pues al aumentarse la demanda de servicios de esta categoría, se generan nuevos empleos que permiten que la población que radica en el destino turístico pueda obtener un ingreso económico proveniente de este sector y así, poder solventar sus necesidades.

Al documentar y promover las mejores prácticas, este estudio contribuye al bienestar general de la población de Baja California, fortaleciendo su reputación como un destino predilecto en el ámbito del turismo médico (Smith & MacKellar, 2007).

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Definición del Turismo

Turismo es una abstracción, un concepto del cual todos tenemos distintas interpretaciones. Por esta razón existe gran variedad de definiciones, algunas muy diferentes entre sí, según sea el enfoque que se le dé al concepto o bien, de la época y el ámbito de formación o trabajo de quien las formula.

Cuando hablamos de una experiencia fuera de nuestro país, independientemente de la actividad que se realice, se hace referencia al turismo, un concepto del cual debemos estar familiarizados ya que es el fundamento de esta investigación. El concepto de turismo puede ser estudiado desde diversas perspectivas y disciplinas, dada la complejidad de las relaciones entre los elementos que lo forman. Como ya se ha mencionado anteriormente, existe todavía un debate abierto para intentar llegar a un concepto unívoco y estándar del turismo que quede reflejado en una definición universal.

Gurría (2011), afirma que el turismo como fenómeno social es de gran importancia en la vida moderna por su significado económico y cultural, así como factor determinante en la satisfacción de las necesidades humanas de descanso, salud y recreación; han sido motivo de muchos y variados estudios de esta actividad tan compleja.

De la Torre Padilla menciona la siguiente definición:

El turismo es un fenómeno social que consiste en el desplazamiento voluntario y temporal de individuos o grupos de personas que, fundamentalmente por motivos de recreación, descanso, cultura o salud, se trasladan de su lugar de residencia habitual a otro, en el que no ejercen ninguna actividad lucrativa ni remunerada, generando múltiples interrelaciones de importancia social, económica y cultural.
(De la Torre Padilla, 1980, p.143)

Por otro lado, López señala:

El turismo no es una actividad simple, sino es un fenómeno social complejo, que comprende un conjunto de manifestaciones sociales y económicas de naturaleza singular que a la vez pueden tener unas especializaciones no siempre

coincidentes. Derivado de lo anterior, hoy en día siguen incorporándose diversas líneas de investigación para el estudio formal de esta actividad. (López, 1993, p.52)

Pulido y Cárdenas (2013), afirman que muchas naciones han detectado la necesidad de medir la actividad turística ya que se ha convertido en una actividad económica de primer nivel, la información estadística que presentan, sirve de guía para llevar correctamente los esfuerzos de los actores turísticos para poder optimizar la oferta en actividades y destinos turísticos.

2.2 Historia del Turismo Mundial

El turismo tiene una historia repleta de éxitos y fracasos alrededor del mundo, cronológicamente si lo queremos tomar de este modo desde la evolución del ser humano concretamente el sedentarismo impulsó a grupos a realizar viajes para cubrir necesidades básicas que posiblemente no tenían en sus comunidades. Viajando cortas o grandes distancias para obtener materia prima para cubrir sus necesidades cerca de sus establecimientos; pero con la llegada de la manipulación del fuego estos viajes se hicieron cada vez más largos, ayudándolos a descubrir nuevos territorios llenos de sorpresas que podrían utilizar haciendo cada vez más común esta práctica. Estos grupos, principalmente agrícolas, descubrieron la manera en de almacenar sus alimentos, agua y bienes, lo cual permitió el desarrollo del comercio gracias al intercambio entre comunidades que poseían bienes que otros no podrían obtener tan fácil y es aquí cuando nacen dos conceptos dentro de esta investigación: intercambio y comercio.

Una aproximación a la historia de la humanidad revela el papel de los desplazamientos desde los orígenes del homo sapiens y cómo estos han formado parte de todo el proceso histórico hasta la actualidad, a partir del momento en el que apareció y se consolidó nuestra especie en el continente africano, aproximadamente hace 100.000-60.000 años.

La migración por vía terrestre o marina de distintos grupos, han ayudado a explicar el poblamiento de los diferentes continentes del planeta tierra; éstos, principalmente motivados por la búsqueda de alimentos y distintas formas de sustento; es decir, desplazamientos siguiendo las migraciones animales ante la escasez de recursos de los

cambios climáticos, habría quizás que añadir un componente de curiosidad ante lo desconocido o un interés por vencer obstáculos. Esto es lo que habría llevado a nuestros antepasados a cruzar mares y a inventar medios náuticos con los que sobrevivir en un nuevo elemento, el agua y el mar con los que nuestra especie está tan familiarizada y nos distingue, quizás, de otras especies como los neandertales que no pudieron sobrevivir a las innovaciones del homo sapiens.

No obstante, la religión tiene un sustento muy importante en el desarrollo del turismo a nivel mundial, debido al crecimiento de la humanidad en el término llamado “civilizaciones”, entre ellos el Imperio Romano, China, Egipto y gran parte de la población europea, viajaban entre continentes debido a las llamadas “peregrinaciones”, que su definición hace referencia al viaje a un lugar sagrado por motivos religiosos y las cuales se daban principalmente caminando.

Las anteriores, dieron gran exposición a diferentes templos, iglesias y santuarios en ciudades donde su esencia sagrada era el atractivo principal y provocando el nacimiento del Camino de Compostela, en donde comerciantes se trasladaban con el objetivo de encontrar y mantener fuentes de comercio, pero que es ahora una serie de rutas y mapas que muestran todos los puntos importantes a visitar por los viajeros provenientes de todo el mundo.

Mientras tanto en Asia, los árabes viajaban hacia La Meca, la ciudad más sagrada considerada por el islamismo. El turismo es una forma laica de peregrinación, ésta es un desplazamiento a un lugar sagrado, un ritual simbólico, una costumbre de paso con carácter performativo y metafórico, que en su relación con el turismo presenta nuevos contenidos simbólicos y materiales. Tradicionalmente se pensó que la peregrinación era muy diferente del turismo, ella estaba asociada con la religión y los centros espirituales, y por su lado, el turismo estaba asociado con lo lúdico, la diversión y lo superficial.

La peregrinación tradicional significaba la revalorización social y moral del individuo, el aumento de su autoridad moral, la gracia y la realización humana y espiritual. El caminar del peregrino religioso significaba un tiempo para pensar, meditar, penitenciar, un tiempo de promesa y de admiración de la naturaleza, de entrar dentro de sí mismo, misterio y procura de lo trascendente, algo más allá de lo prosaico.

En la peregrinación turística contemporánea se destaca el culto a uno mismo, el orgullo corporal, la salud física y mental, la distinción social y la experiencia diferente y exótica, pero también la búsqueda de diversidad, placer y novedad.

Estas rutas constituían un gran ingreso para los comerciantes de esta época, ingresos que venían de diferentes partes de su zona geográfica con un derroche de ingresos para ellos, sus familias y gobiernos, dando como resultado el crecimiento acelerado de estas ciudades, pueblos o comunidades. Es aquí donde entra otro de nuestros conceptos importantes: la demanda, la cual surge como petición por parte de los viajeros que visitaban. Gracias a lo anterior, se puede comenzar a identificar el concepto de “temporadas de alta movilidad”.

Adentrados en la historia, el Renacimiento es el tiempo del cambio, de la cultura y de la exploración; las expediciones con fines religiosos continuaron hasta la edad media, apareciendo las primeras formas de “alojamiento” que dieron origen al concepto de hoteles, los cuales servían como estancias temporales para los nobles y cortesanos al llegar a un destino específico.

Pero no solo la religión tiene un papel importante en lo que hoy conocemos como turismo, la ciencia y la física también juegan un papel fundamental en el desarrollo; pues analizando un panorama mundial, las expediciones marítimas tuvieron su auge al ser apoyados por las construcciones que navegaban los con tripulaciones o barcos, dando paso a la expansión económica de las grandes potencias, sobre todo en Europa, en donde países como Portugal, España y Francia fueron pioneros en la implementación de expediciones marítimas.

En este desarrollo, es importante mencionar la invención de la brújula y la aparición de la geografía como ciencia, que sirvió de apoyo para incrementar el interés por conocer lugares exóticos y viajar a diferentes destinos. Con el Renacimiento y los inventos en manos de los navegantes, el desplazamiento se hizo masivo y además se volvió sumamente arriesgado a causa de las distancias.

Posiblemente el viajero más famoso de la historia fue Marco Polo, que se desplazó desde su natural Venecia hacia el entonces misterioso Oriente, y al dar a conocer sus

experiencias, cultiva el instinto viajero que heredamos de nuestros antepasados; y muchos aventureros siguieron los pasos de Marco Polo hacia diferentes destinos. Uno de los precursores de lo que hoy conocemos como “Turismo Moderno” fue el llamado “Grand Tour” y era una oportunidad de la cuál gozaban los hijos de los aristócratas ingleses como forma de tener una visión más global y adquirir nuevas experiencias en otros países para después implementarlas dentro de su comunidad, crear lazos alrededor del mundo, empaparse de otras culturas y entender otras formas de pensamiento y crear nuevas conexiones que pudieran beneficiar de manera económica o cultural su desarrollo.

El precursor del turista, término que utilizamos hoy en día, es el hijo de familia aristocrática británica, en los primeros “viajes organizados”; en donde al finalizar sus estudios, y antes de entrar en la edad adulta, viajaban por Europa alojándose en casas de amigos, protectoras o en casas de diversas monarquías, antes del inicio de su carrera diplomática o empresarial. (Historia y Vida, 2017)

Los viajes tenían un claro aspecto formativo, en donde los jóvenes que formaban parte de ellos podían relacionarse con otros jóvenes y estar al corriente de las últimas modas, efectuar contactos, seguir formándose y ver de primera mano aquello que durante tanto tiempo habían estudiado. El Grand Tour era un gran viaje y podía durar varios meses e incluso años, y quienes lo realizaban usualmente viajaban acompañados de un guía de confianza o tutor. Los jóvenes volvían de sus viajes con numerosos objetos artísticos, como libros, cuadros y esculturas que luego eran exhibidos, convirtiendo al Gran Tour en un sinónimo de riqueza y prestigio.

Lo que nos lleva directamente al gran auge económico en la historia, la Revolución Industrial, la cual cobra gran relevancia en nuestra investigación gracias al surgimiento del “turismo de salud”, un concepto que llevó a muchas personas de la época a la búsqueda de diferentes tratamientos que lamentablemente, se encontraban en lugares más desarrollados o que contaban con diferentes procedimientos; y viajaban siempre con el objetivo de recuperarse de algún padecimiento o encontrar alternativas más agresivas, naturales o prometedoras.

Con la Revolución industrial se consolida la burguesía y quienes la integran disponen de recursos económicos y tiempo libre para viajar. En la Edad Contemporánea, el invento de la máquina de vapor supone una reducción espectacular en la duración de los viajes marítimos y terrestres, al igual que en el funcionamiento de los transportes, que hasta el momento eran tirados por animales.

Las líneas férreas se extienden con gran rapidez por toda Europa y Norteamérica y comienza a surgir el turismo de montaña o salud, con el cual se construyen famosos sanatorios y clínicas privadas europeas, que hoy en día varios de ellos son presentados como pequeños hoteles con encanto. Dando un paseo por la historia del turismo, es importante resaltar que es hasta la Revolución Industrial que entra el concepto de “turismo de salud” a la ecuación.

Gracias a los factores anteriores y diferentes áreas de conocimiento involucradas, en 1938 se comienza a utilizar la palabra “turismo” el cual ayudó a darle nombre al derrame económico generado por las personas que dejaban su zona de origen o área de desarrollo para visitar otros comercios, provocando un incremento en la cantidad de estancias temporales u hoteles en la localidad para poder cubrir la demanda de personas ingresando a una ciudad, pueblo o país, con la excusa de visitar alguna atracción de cualquier índole como un monumento; conocer la gastronomía, los negocios, servicios variados o paisajes naturales.

2.3 Diferencia entre turismo médico y de salud

En general, los conceptos de Turismo médico y Turismo de salud o bienestar han sido confundidos entre sí, tomándose como uno solo, pero la realidad es diferente, y los podemos separar de la siguiente manera:

- Turismo Médico está estrechamente relacionado con procedimientos que requieren intervención quirúrgica.
- Turismo de Salud se refiere a que el paciente busca, principalmente, el bienestar del cuerpo y mente.

Existe una creencia que el turismo médico y el turismo de salud o bienestar son conceptos similares entre sí; sin embargo, cada uno tiene objetivos distintos, pero tienen

un punto en común: ambos necesitan que el paciente viaje a un destino fuera de su ciudad de origen para someterse a diferentes procedimientos.

Por un lado, se habla de turismo médico cuando el paciente se somete a tratamientos médicos como intervenciones quirúrgicas, procedimientos que por lo general involucran revisiones previas a la cirugía y un periodo de recuperación más tardado. El turismo de salud o bienestar, integra los tratamientos destinados al bienestar físico y de relajación que pueden encontrarse en diferentes presentaciones y que no involucran un procedimiento invasivo, se trata más de un “mantenimiento” al cuerpo, algo que brinda tranquilidad.

Sí bien son conceptos parecidos y que ambos involucran el bienestar del paciente, es importante dejar claras las diferencias que los separan, ya que la industria los divide para hacer evidente la procedencia de tratamientos que los turistas nacionales o internacionales pueden tener acceso dentro de un país o región.

Turismo Médico: es el acto de viajar a destinos fuera del lugar de origen para someterse a tratamientos médicos como cirugía u otras intervenciones especiales con el objetivo de mejorar la salud o la estética corporal, en algunos casos. Por ejemplo, cirugías cosméticas, tratamientos dentales quirúrgicos, cirugías generales y rehabilitación relacionada a distintas enfermedades.

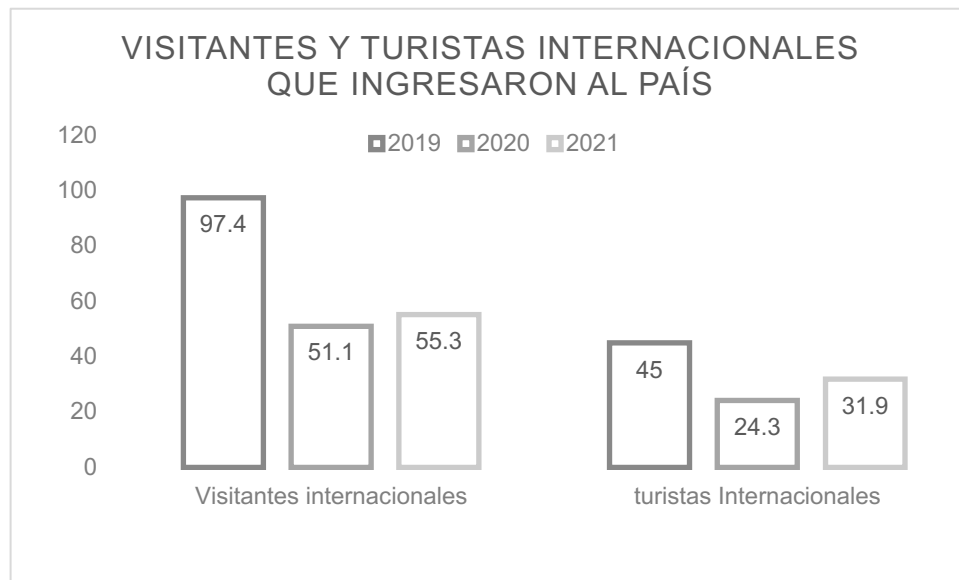
Turismo de Salud o Bienestar: es la suma de todas las relaciones resultantes de un viaje realizado, cuyo motivo principal es el de mantener o promover la salud y el bienestar físico, psicológico, espiritual y/o social. A este turismo están atadas actividades como el yoga, la meditación, tratamientos de belleza, deportes, fitness, masajes, pedicura y manicura.

2.4 Turismo Médico en México

Para México, el turismo es una actividad prioritaria que corresponde a la tercera entrada de recursos al país, sólo después del petróleo y las remesas. De acuerdo al reporte del Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI, 2019), el sector turismo aportó el 8.7% del Producto Interno Bruto (PIB) y reportó en su Balanza Turística un saldo positivo en el 2019 de 14.7 millones de dólares, ocupando a 4.1 millones de

personas y obteniendo ingresos en la cadena de valor estimado en 65 mil millones de dólares. En el año 2021 llegaron a México 55.3 millones de visitantes internacionales; 70.4% entraron vía terrestre; 26.4% vía aérea y 3.2% en cruceros (INEGI, 2022).

Figura 1. Visitantes y turistas internacionales que ingresaron al país.



Fuente. Elaboración propia basada en INEGI (2022).

En la revista Turismo y Sociedad se define al turismo médico como: “una actividad turística que involucra una gran cantidad de stakeholders, lo que se evidencia en una actividad transdisciplinaria, pues la integración de muchos sectores, intereses y habilidades para su organización, desarrollo y ejecución es lo que permite que un destino turístico integre estos servicios dentro de su oferta general de turismo. Se destaca su enfoque en el paciente foráneo mediante la creación del valor, lo sistémico e integral, basado en esfuerzos conjuntos públicos y privados.”

En el mercado global del turismo médico los países en desarrollo tienen una amplia participación. Según Bookman & Bookman (2007), más de veinte países en desarrollo se han posicionado como destinos médicos, por su bajo costo, tecnología, rápido acceso y alta calidad.

El turismo médico en la actualidad, cuenta con condiciones favorables para su desarrollo y expansión como son: privatización de la salud, crecimiento de la dependencia

tecnológica, dificultad de acceso a servicios de salud, globalización acelerada de la salud y del turismo; además, un consumismo desenfrenado (Connell, 2015: 76). Los países en desarrollo, que pertenecen a la industria global, son: Tailandia, Malasia, India y Filipinas y en el continente americano, México, Brasil, Costa Rica, Cuba, Colombia y Argentina. En África Túnez y Mauritania (Youngman, 2014).

En México y Brasil el turismo médico es un sector económico estratégico, cuyos servicios médicos y turísticos asequibles han contribuido a su impulso. Sin embargo, para estos dos destinos médicos competir en el mercado global representa un gran esfuerzo: implica adoptar y compartir una visión con un gran número de participantes en sus redes empresariales.

El Turismo Médico en México es un sector promisorio debido a que su localización favorece que desarrolle una demanda continental. Así mismo comienza a observarse un marcado interés por el desarrollo del Turismo Médico en el sector turístico nacional, aunque los esfuerzos resultan aislados, ya que actualmente, no se han podido generar sinergias importantes entre los sectores público y privado. El fortalecimiento del dólar, es otra de las cuestiones importantes para el desarrollo del segmento, debido a que, el gasto turístico de los extranjeros en el país se ve claramente beneficiado por ello.

En la actualidad México e India experimentan un crecimiento muy parecido en cuestión de turismo médico, pues ambos son países en vías de desarrollo con una proximidad importante y facilidades de acceso a países en donde los mismos tratamientos suelen ser mucho más costosos que en la ciudad o país de origen de los pacientes.

India tiene años apostando por el turismo médico dentro de su país y ha logrado aumentar el número de clínicas privadas que ofrecen tratamientos y procedimientos en diferentes especialidades médicas para pacientes extranjeros. A continuación, en la tabla 1, se adjunta una comparativa de precios en pesos mexicanos y el porcentaje de ahorro de los extranjeros.

Tabla 1. Comparativa de precios en pesos mexicanos y el porcentaje de ahorro de los extranjeros:

PROCEDIMIENTO MÉDICO	USA	MÉXICO	AHORRO
Bypass Cardíaco	123,000	27,000	78%
Angioplastia	28,200	10,400	63%
Reemplazo de Válvula Cardíaca	170,000	14,400	92%
Reemplazo de Cadera	40,364	13,500	67%
Resurfing de Cadera	28,000	12,500	55%
Reemplazo de Rodilla	35,000	12,900	63%
Cirugía de Columna	110,000	15,400	86%
Implante Dental	2,500	900	64%
Implante de busto	6,400	3,800	41%
Rinoplastia	6,500	3,800	42%
Levantamiento facial	11,000	4,900	55%
Banda Gástrica	14,000	6,500	54%
Manga gástrica	16,500	8,900	46%
Bypass Gástrico	25,000	11,500	54%
Liposucción	5,500	3,000	45%
Abdominoplastia	8,000	4,500	44%
Operación con láser para ambos ojos	4,000	1,900	53%
Retina	N/A	3,500	-
Tratamiento invitro	N/A	5,800	-
Histeroctomía	15,400	4,500	71%

Fuente: Elaboración propia basada en Medical Tourism (2016).

De impulsarse de manera adecuada, el turismo médico ofrece grandes beneficios, entre estos se encuentra el crecimiento económico, la creación de empleos, la mejora y mantenimiento de instalaciones médicas de calidad y la retención de staff médico. Ante el crecimiento del sector, los beneficios asociados y las ventajas de costos y ubicación estratégica respecto a países importadores de turismo médico, varios gobiernos han implementado diferentes políticas públicas para promoverlo con la promesa de nuevas oportunidades de negocio, inversión y bienestar.

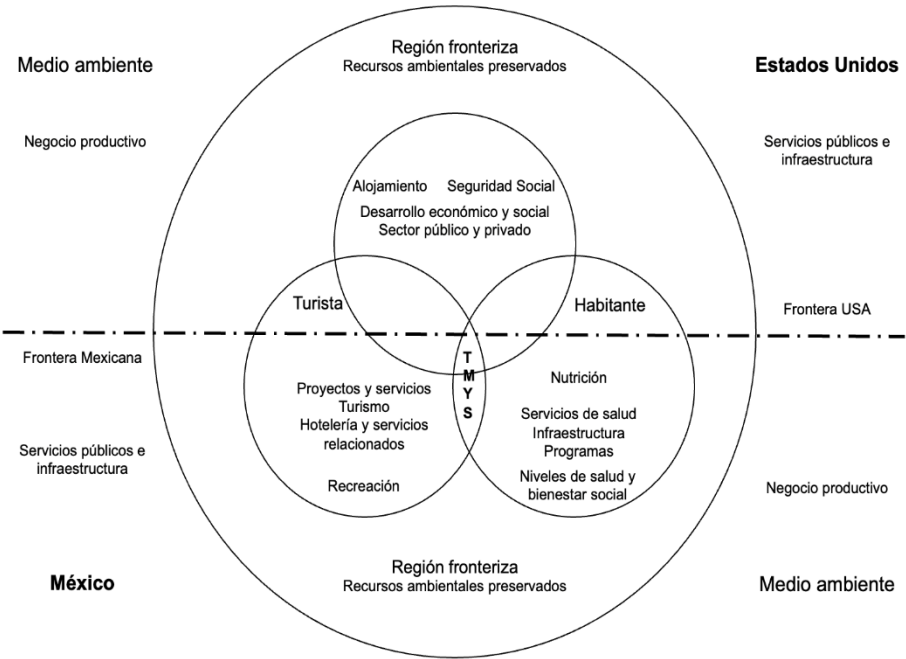
El turismo médico y de salud ha ganado importancia en el ámbito económico, social, político y académico al hacer énfasis en el crecimiento del número de personas que

viajan desde su país de origen para recibir tratamiento médico planificado en combinación con un viaje de placer. Así, el involucramiento del placer lleva a presentar una experiencia turística placentera, lo que puede observarse paradójico si se relaciona con servicios de salud.

No obstante, actores y stakeholders involucrados intentan generar una experiencia de calidad y calidez en los servicios de salud y turísticos en los destinos involucrados, que suelen ser ciudades ubicadas en la frontera o en la periferia de sus países. Esta situación se encuentra también marcada por la interdependencia en sus diferentes manifestaciones en los ámbitos económico, ambiental y social.

De manera que la salud forma parte de esta relación, por lo tanto, es necesaria la planeación de la actividad del turismo médico y entender la conformación no sólo de la infraestructura en general sino de los servicios turísticos y de salud incluidas. En la figura 2 se puede ver la relación entre turismo, salud y desarrollo.

Figura 2. Relación entre turismo, salud y desarrollo.



Elaboración propia basada en Flores et al.

2.5 Turismo Médico en Baja California

Baja California es un estado fronterizo que tiene como vecino a un país que es potencia mundial. No es sorpresa que, estando separados por un muro, la influencia de los Estados Unidos impacte de manera tan fuerte en quienes habitan más cerca de él. La cultura de este país rige estereotipos y es vista como el creador de nuevas y mejores oportunidades; su cultura es tan influyente que es justo decir que logra cambiar el panorama cultural, provocando que algunos habitantes se sientan pertenecientes a ambos países y en donde las costumbres se conviertan en mixtas. Tal es el caso de Mexicali, Baja California, el claro ejemplo de una ciudad fronteriza y la cual tiene su nombre como resultado de la mezcla de las palabras “México” y “California”. Esto es suficiente para puntualizar la importancia que tiene Estados Unidos en los habitantes cachanillas.

Las festividades son sólo el principio de lo que se ha adoptado del país vecino, a diferencia de otros estados de México, el idioma inglés se toma como segunda lengua casi de manera obligatoria y el dólar, es aceptado por todos los establecimientos y/o empresas, algo tal vez inimaginable en otros estados del país, como podrían ser Zacatecas o San Luis Potosí, quienes no conocen la fuerte influencia de los Estados Unidos ha sembrado en la zona fronteriza; con esto solo abordamos de manera burda todas las posibilidades y diferencias que tenemos al ser ciudadanos en una ciudad fronteriza.

Así como para la mayoría de los ciudadanos mexicanos que viven en frontera, el acceso a Estados Unidos es fácil, el caso es igual a la inversa, tal vez hasta podría decirse que más fácil, ya que los ciudadanos estadounidenses no necesitan de una visa para ingresar a México. Esto influye mucho en que en la actualidad y mucho más que antes, volteen a ver a México como un destino turístico dentro de sus vacaciones, para opciones de vivienda temporal, casas de retiro y por supuesto, para tratamientos médicos. Una de las grandes fortalezas que tiene nuestro país en cuanto a tratamientos médicos, es que ofrece precios competitivos y accesibles, las personas pueden compararlos de manera sencilla y rápida. Una vez tomada la decisión, pueden cotizar pasajes de avión o simplemente tomar su automóvil y manejar hacia su destino, al otro lado de la frontera;

someterse a su tratamiento y regresar ese mismo día o días después a su país de origen. En algunos casos, los pacientes logran ahorrar entre el 30% y el 50% en tratamientos, comparado con el precio ofertado en Estados Unidos, lo cual convierte a México en un destino turístico médico casi obligatorio si alguien desea someterse a procedimientos tanto estéticos, como cirugías más complejas. Al viajar, las personas no sólo obtienen ese gran descuento, también son testigos de una nueva propuesta cultural, gastronómica y con paisajes bellos y naturales sin importar el destino que se elija, y Baja California no es la excepción.

Uno de los casos de estudios más importantes de los últimos años es el crecimiento de “Los Algodones, Baja California” En el caso de México, la vecindad con los Estados Unidos, como uno de los mayores mercados a nivel mundial, le ha permitido un flujo de visitantes a través de la frontera norte, beneficiando la creación, hasta cierto punto espontánea, de TS entre las ciudades fronterizas. En este sentido, la ciudad de Los Algodones, Baja California, se conforma como un destino de éxito al recibir visitantes de invierno de la costa este de los Estados Unidos y de Canadá, aprovechando las asimetrías económicas a ambos lados de la frontera para acceder a la atención médica. Sin embargo, a comparación de muchos otros destinos a lo largo de la frontera, Los Algodones, se caracteriza por su enfoque en la atención dental, considerado por sus residentes como la concentración del mayor número de dentistas por metro cuadrado.

2.6 Situación Sanitaria Mundial COVID-19

Dentro de todos los panoramas históricos que pudieron haberse previsto, una pandemia mundial no fue algo que se esperaba; a pesar de que es un acontecimiento que ha estado presente en diferentes momentos desde la creación de la humanidad. Esta vez, tocó vivir una epidemia viral en un mundo globalizado, moderno y con comodidades y privilegios de los cuáles nuestros ancestros carecieron, como acceso a medicina, tratamientos y farmacias; internet, trabajos remotos, servicios de entretenimiento, consultas en línea y más.

La pandemia generó un crecimiento de por lo menos 5 años en desarrollo de nuevas tecnologías de comunicación y absolutamente todos los sectores se vieron afectados por esta situación sanitaria mundial. Lo cual resultó en diferentes medidas de protección

tanto de los dependientes de diferentes intuiciones como a los comensales o pacientes que visitan, con una fuerte recepción a la vista en todo tipo de sector, nadie se quedó fuera de cambiar sus procesos en absoluto o por lo menos hasta la llamada “nueva normalidad” que está siendo experimentada hoy en día.

Sea casualidad o no, cada periodo marcado aproximado de 100 años el mundo la sociedad experimenta una pandemia de salud mundial, algunas más fuertes que otras, más letales, dañinas y lo que en inicios del año 2020 se experimentó llegó a cambiar el panorama mundial en todas las áreas imaginarias para la sociedad. A pocas horas de celebrar el inicio del nuevo año 2020, la OMS fue informada por las autoridades de China de 27 casos de neumonía de etiología desconocida en la ciudad de Wuhan, provincia de Hubei, que afectaba a personas vinculadas con un mercado de productos marinos y de venta de animales. Pocos días después se comunicó la identificación de un nuevo coronavirus como posible agente etiológico, distinto al SARS-CoV, MERS-CoV, influenza y otras infecciones respiratorias que habían afectado a diversos países de la región, que se ha denominado como “2019-nCoV”. El 30 de enero de 2020, el Comité de Emergencia para el Reglamento Sanitario Internacional de la OMS, declaró el brote de 2019-nCoV como una “Emergencia de Salud Pública de Importancia Internacional” (ESPII). Una semana después, ya habían sido reportados 24 554 casos confirmados a nivel global, de los cuales el 99,2 % se encontraban en China, y el 0,8 % restante 24 países en Asia, Australia, Europa y América del Norte, por lo que la OMS consideró el riesgo de propagación como “muy alto” en China y “alto” en el resto del mundo. Para este momento, el número de defunciones ascendía a 491, lo que implicaba una letalidad muy próxima al 2 %.

Un sector que se vio fuertemente afectado por la situación económica adversa fue el de los servicios médicos a pacientes extranjeros, debido a las restricciones que se observaron para el traslado internacional de personas. En el caso de México, las empresas que tienen esta actividad son importantes ya que representan entre el 8 y 8.8 miles de millones de dólares de derrama económica, tanto en el mercado doméstico como el internacional, siendo este último el que mejor valor económico deja para el país (Deloitte 2019).

No sólo el sector empresarial y de turismo se vio derrotado por la situación, la convivencia interpersonal se vio afectada por el fomento de medidas sanitarias extremas; los mercados y negocios colapsaron, la población estaba en pánico y a la espera de una vacuna o tratamientos milagrosos. Todos los sectores se vieron obligados a innovar e implementar nuevas maneras de hacerse notar y de vender sus productos y servicios sin dejar de lado la serie de reglamentos impuestos de manera obligatoria para salvaguardar la estabilidad de una sociedad pendiendo en un hilo por el llamado virus COVID-19.

2.7 Estrategias del área de salud ante la pandemia

Sabemos que ante la emergencia sanitaria actual se estableció un periodo obligatorio de cuarentena en la mayoría de países a nivel mundial. En una economía tan golpeada cómo la mexicana, conseguir equipos de protección a sobre precio, podría generar que sea mayor la inversión en protectores que el costo de la atención, pudiendo llevar a los profesionales a no utilizarlos o a utilizarlos de forma indebida. Es por eso que el gobierno de la mano de la Organización Mundial de la Salud, creó una serie de pasos a seguir para el correcto manejo de este tema a nivel global. En su tiempo pareciendo una sugerencia para ciertos gobiernos de índole mundial, tomando como referencias estas nuevas prácticas de cuidado para así crear una que se adaptara el estado sociocultural de cada país, en este caso para México dividida en los siguientes puntos:

1. Plan Estratégico: La Dirección de Enseñanza, en conjunto con la jefatura de médicos residentes del Instituto Nacional de Pediatría (INP), planteó una estrategia basada en 5 aspectos que apoyan el programa académico de las especialidades, dada la importancia de preservar lo más posible la enseñanza de los residentes. Esta pandemia se ha considerado una oportunidad para reafirmar las fortalezas y trabajar en las debilidades del proceso de enseñanza-aprendizaje con los médicos residentes de las distintas especialidades que se imparten en el INP.
2. Seguridad: El punto más importante es la seguridad del paciente y del personal de salud; priorizamos la protección de los médicos residentes para minimizar la transmisión en todos los entornos. Se llevan a cabo cursos en línea relacionados con las medidas de protección para todos los residentes, por especialidad, basados en los lineamientos institucionales e internacionales. A su vez, se difunden videos del

correcto uso del equipo de protección, según el área de trabajo. Se priorizan las prácticas de prevención organizacional de acuerdo con los lineamientos institucionales e internacionales. Desde el ingreso a las instalaciones, durante la atención médica y hasta la salida, se optimiza el flujo de pacientes, familiares y personal para minimizar la exposición ocupacional.”

3. Disminución del riesgo de contagio: Únicamente a casos de urgencia. Esto no solo disminuye los riesgos de exposición para los residentes, también reduce la carga de trabajo y posibilita la estrategia ayudando a mantenerlos sanos, lo que asegura su papel de primera línea en la atención. Todos los residentes trabajan por guardia, con periodicidad de cada 4 días o según la cantidad de alumnos por especialidad; esos roles se establecieron por las coordinaciones en acuerdo con sus profesores, formando grupos de atención con el mínimo de residentes para cubrir las áreas clínicas. Los residentes de primer y tercer año de la especialidad de Pediatría se asignaron a roles de guardia de 24 horas, cada 3 a 4 días para trabajar en las áreas de urgencias y hospitalización, donde no se atienden casos sospechosos o confirmados de COVID-19 mientras que los de segundo año se asignaron a las áreas de hospitalización y terapia intensiva, donde se atienden casos que sí lo son. Las guías internacionales recalcan la necesidad de cuidar de manera integral al personal médico que enfrenta la pandemia, puesto que se ha documentado que hay conflictos entre el deber profesional y el deber hacia los miembros de su familia por el miedo a contagiarlos. Por ello, en el desafortunado caso de que un médico residente requiera aislamiento por considerarse contacto o haber adquirido el contagio, dispondrá de una habitación en el primer piso de la residencia médica, con todos los servicios, incluida la alimentación para que no cumpla el tiempo de aislamiento en casa, con sus familiares.
4. Capacitación: A partir de la primera semana de marzo de 2020, la jefatura de médicos residentes implementó un repositorio de información internacional de COVID-19 y el seguimiento de la pandemia en México, que se encuentra en un drive titulado “Coronavirus en Pediatría”. Esta actividad está a cargo de los residentes, quienes lo actualizan diariamente. Esa información está disponible para todos los en el INP.

5. Atención integral y apoyo a la salud mental: La atención a la salud mental durante esta pandemia es parte fundamental de los protocolos de atención en todos los hospitales. Se ha documentado que los médicos residentes enfrentan incertidumbre y preocupación, no solo por su formación académica y su futuro profesional, también por su salud. Aunado a esto, trabajan con una sensación de peligro y se enfrentan a las condiciones (S142 Acta Pediátrica de México 2020 Suplemento 1;41) emocionales de pacientes y familiares ante la crisis. Las alteraciones que se han documentado en la bibliografía incluyen depresión persistente, ansiedad y ataques de pánico, entre otros, por lo que se requiere supervisión constante y detección oportuna de las alteraciones mediante pruebas periódicas y disponer de servicios seguros para el asesoramiento psicológico por medio de dispositivos y aplicaciones electrónicas.

2.8 Turismo Médico ante la pandemia

Las mejores prácticas implementadas en las empresas del sector turismo médico cuando enfrentan adversidades ajenas a su giro, como crisis económicas, desastres naturales u otros eventos imprevistos, puede adoptar diversas prácticas para mitigar los impactos y garantizar su resiliencia, las cuales se mencionan a continuación:

1. Diversificación de servicios: Ampliar la gama de servicios ofrecidos para reducir la dependencia de un único tipo de procedimiento médico o destino. Esto puede incluir la incorporación de servicios de bienestar, turismo de salud alternativo u otros tratamientos médicos.
2. Flexibilidad en la gestión de recursos: Mantener una estructura organizativa ágil que pueda adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado. Esto puede implicar la capacidad de ajustar el personal, los horarios de operación y los recursos financieros según sea necesario.
3. Respaldo financiero sólido: Mantener reservas financieras adecuadas para hacer frente a situaciones de emergencia y períodos de baja demanda. Esto puede incluir la búsqueda de financiamiento adicional o la negociación de líneas de crédito con instituciones financieras.

4. Red de socios y proveedores confiables: Establecer relaciones sólidas con proveedores de servicios, hospitales, clínicas y otros socios en la cadena de suministro. Esto puede ayudar a garantizar el acceso continuo a servicios médicos de calidad y recursos adicionales en caso de necesidad.
5. Comunicación proactiva: Mantener una comunicación abierta y transparente con los clientes, proveedores y otros stakeholders. Informar sobre cualquier cambio en los servicios, políticas de cancelación o medidas de seguridad para mantener la confianza y la lealtad del cliente.
6. Innovación tecnológica: Adoptar tecnologías emergentes para mejorar la eficiencia operativa y la experiencia del cliente. Esto puede incluir la implementación de plataformas de telemedicina, sistemas de gestión de la relación con el cliente (CRM) y soluciones de marketing digital.
7. Evaluación de riesgos y planificación de contingencia: Identificar y evaluar los posibles riesgos que podrían afectar la operación de la empresa y desarrollar planes de contingencia para abordarlos; lo cual puede incluir la elaboración de planes de evacuación, protocolos de seguridad y estrategias de recuperación de desastres.
8. Mantenimiento de estándares de calidad: Continuar cumpliendo con los estándares de calidad y seguridad establecidos por las autoridades reguladoras y organizaciones acreditadoras. Esto puede ayudar a mantener la reputación de la empresa y la confianza de los clientes incluso durante tiempos difíciles.
9. Fomento de la colaboración y solidaridad: Participar en iniciativas de colaboración con otras empresas del sector turismo médico, así como con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, para abordar los desafíos comunes y encontrar soluciones conjuntas.
10. Enfoque en la experiencia del cliente: Continuar priorizando la satisfacción del cliente y brindar un servicio personalizado que supere las expectativas. Esto puede ayudar a mantener la fidelidad de los clientes y atraer nuevos negocios incluso en momentos de incertidumbre.

Al implementar estas mejores prácticas, las empresas del sector turismo médico pueden fortalecer su capacidad para enfrentar adversidades externas y mantener su posición en el mercado a largo plazo.

2.9 Estrategias Administrativas y de Marketing ante la pandemia en el sector salud mundial.

El Covid-19 vino a revolucionar muchos aspectos de nuestra vida personal y laboral, una de estas se lleva a nivel estratégico cambiando por completo los planes, métricas y prioridades para el equipo de mercadotecnia y a nivel corporativo. Los consumidores a nivel mundial cambiaron drásticamente sus prioridades al momento de elegir cuales eran según su lista de consumo. Y dentro de esto se encuentra el gasto en salud.

La franja fronteriza al norte de México tiene un encanto especial para los habitantes del país vecino (Estados Unidos), la facilidad que ellos tenían al entrar y salir de su país, cosa que algunos de ellos aprovecharon este momento para atender sus problemas dentales por ejemplo en México.

El turismo médico en la franja fronteriza se vio seriamente afectado, pero no completamente destruido con personas que buscan atender ciertos problemas de salud o estéticos bucales. Realmente la responsabilidad es totalmente del paciente, pero ¿Qué es lo que los hospitales y clínicas están haciendo en el proceso? Cumplir con rigurosos estándares y certificaciones avalados a nivel internacional de protocolos de limpieza y santificación tanto a pacientes como a instalaciones.

Siendo para este punto un diferenciado entre tu competencia y el concepto de generar confianza con los procesos sanitarios se volvió casi tan importante como el prestigio o las actividades realizadas por la institución que deseabas contactar. Los consumidores se enfrentan al reto de reevaluar sus prioridades vitales, lo que puede dar lugar a nuevos valores y criterios de gasto. En este sentido, Euromonitor International (2020a, b) ha observado un enfoque en la familia/comunidad/uno mismo, la salud y las soluciones digitales, y espera que esto perdure a largo plazo. Más concretamente, Euromonitor ha identificado varias megatendencias, entre las que se incluyen:

1. Consumidores conectados
2. Vida sana
3. Retroceso de la clase media y baja
4. Compras reinventadas
5. Cambio de las fronteras del mercado

Antes de la pandemia, considerables empresas estaban cerrando el primer semestre con sus estrategias de evolución y retención ya comprobadas siendo puestas en práctica, con presupuestos destinados a estrategias enfocadas en ventas, que durante la crisis no se están desempeñando bien ni generando los resultados esperados. El marketing de los sitios web de las empresas se está derrumbando para la mayoría de los segmentos (excepto medios, farmacéutica, finanzas, alimentación y salud) donde los presupuestos fueron cortados o re destinados.

2.9.1 Estrategias de marketing utilizadas por empresas de servicios ante crisis

Las empresas de servicios, especialmente en el sector de la salud y turismo, enfrentaron desafíos significativos durante crisis sanitarias como la originada por la pandemia de COVID-19. Para superar estos desafíos y mantenerse relevantes, muchas empresas han adoptado diversas estrategias de marketing.

a) Comunicación Transparente y Frecuente: Mantener una comunicación abierta y honesta con los clientes sobre las medidas de seguridad y salud que se están implementando, así como actualizaciones sobre los servicios disponibles.

b) Enfoque en Marketing Digital: Aumentar la inversión en marketing digital, incluyendo redes sociales, campañas de correo electrónico, y SEO para mantener la visibilidad y el compromiso con los clientes.

c) Adaptación de Servicios: Ajustar y diversificar la oferta de servicios para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes, como ofrecer consultas virtuales y servicios a domicilio.

d) Enfoque en la Salud y la Seguridad: Implementar y comunicar estrictos protocolos de salud y seguridad para generar confianza entre los clientes.

e) Flexibilidad en Políticas de Cancelación y Reembolso: Ofrecer políticas flexibles de cancelación y reembolso para reducir la incertidumbre y aumentar la confianza del cliente.

f) Responsabilidad Social Corporativa (RSC): Implementar y comunicar acciones de RSC, como donaciones, apoyo a la comunidad y prácticas sostenibles, para fortalecer la imagen de marca y la lealtad del cliente.

Estas estrategias, respaldadas por prácticas empresariales exitosas, pueden ayudar a las empresas de servicios a navegar con éxito a través de crisis sanitarias, manteniendo la confianza y lealtad de sus clientes. (Sheth, 2020)

El marketing digital se ha vuelto más esencial y valioso que nunca debido a su accesibilidad, capacidad para lograr un posicionamiento rápido y facilidad para llegar a un amplio público. Este se define por el uso de software y hardware, así como por las estrategias implementadas a través de diversos elementos, dispositivos, internet y aplicaciones. Estos componentes son los que conforman el marketing digital. A continuación, se presenta un análisis interpretativo basado en las fuentes consultadas para identificar las estrategias digitales que las empresas pueden utilizar en tiempos de crisis (Campos et al., 2022).

Tabla 2. Relación de los diferentes elementos versus el desempeño.

ELEMENTOS INTEGRADORES	DESEMPEÑO
Telefonía Móvil o dispositivos	El 90% de las transacciones de los consumidores inician y terminan en un dispositivo. Y estos superan considerablemente el número de computadores en el mundo.
Búsqueda Orgánica	Los motores de búsqueda son los más utilizados por los clientes para conocer información de los bienes y productos. Por tanto, se debe mejorar el contenido, además, buscar la visibilidad del sitio y de aumentar el tráfico en la website. Así el consumidor se sentirá atraído y persuadido hacia la compra del producto.
Content Marketing	La información proporcionada en los diferentes canales digitales debe ser seria, adecuada, atrayente e innovadora, esto permite que el cliente regrese.
Social Media Marketing	Es el primer contacto con el cliente, es un canal de mercadeo digital, hay una interacción entre marca y cliente, se consideran importantes si se utilizan de forma adecuada mediante la información que se suministra.

E-mail Marketing	La correcta campaña de E-mail ha demostrado que el 65% de los compradores digitales tomen la decisión de cerrar un negocio, por ello, la campaña debe ser impactante para cautivar al consumidor.
Campañas publicitarias	Se resalta el medio y el modo en que se realiza la difusión en los canales establecidos, en las cuales también se obtiene datos e información compartidos por los consumidores.
Desarrollo web	Fundamental, es la presentación del negocio, se ofrece la información apropiada que guía a satisfacer la búsqueda de interés, además, debe ajustarse a todos los dispositivos.
Imagen corporativa	Esta permite establecer una identidad y reconocimiento. Es sencillo manejar una excelente imagen si se eligen las fotografías vinculadas a la red social, el logo de la empresa y la tipografía manejada en la web acorde a los principios establecidos en la empresa
Posicionamiento en Google	Un contenido de alta calidad en la web ofrece seguridad y confianza al consumidor, permite el ranking dentro de los motores de búsqueda y así dará visibilidad a la marca.
SEO	SEO (Search Engine Optimiza-tion) es la práctica de utilizar un rango de técnicas, incluidas la reescritura del código Html, la edición de contenidos, la navegación en el web site, campañas de enlaces y más acciones, con el fin de mejorar la posición de un web site en los resultados de los buscadores para unos términos de búsqueda concretos.
SEM (Search Engine Marketing)	SEM (Search Engine Marketing) es enmarcada en la publicidad pagada. En la búsqueda específica del usuario aparece primero.

Fuente: Elaboración propia basada en Campos et al (2022).

2.9.2 Estrategias Administrativas utilizadas por empresas de servicios ante crisis

En tiempos de crisis, las empresas de servicios deben adoptar estrategias administrativas efectivas para adaptarse a las circunstancias cambiantes y asegurar la continuidad del negocio, evitando la mayor cantidad de pérdidas posibles.

a) Gestión de Continuidad del Negocio: La Gestión de Continuidad del Negocio (BCM) implica la planificación y preparación para mantener las operaciones críticas de la empresa durante y después de una crisis. Este enfoque incluye la identificación de

riesgos, la elaboración de planes de contingencia, y la implementación de medidas para garantizar que los servicios esenciales puedan continuar sin interrupciones significativas.

Estrategia: Identificación de Riesgos, esto es, evaluar y priorizar los riesgos que pueden interrumpir las operaciones, y crear planes de contingencia, por medio de documentar procedimientos detallados para continuar operando durante una crisis. Otro aspecto son las simulaciones donde se realizan pruebas regulares de los planes para asegurar que sean efectivos y hacer ajustes según sea necesario.

b). Gestión de Recursos Humanos en Situaciones de Crisis: La gestión efectiva de recursos humanos durante una crisis es crucial para mantener la moral y la productividad de los empleados. Esto incluye la implementación de políticas de trabajo flexible, apoyo emocional y psicológico, capacitación en nuevas habilidades necesarias para adaptarse a la nueva realidad, y una comunicación abierta y transparente con todo el personal.

Estrategia: Realizar teletrabajo y horarios flexibles, implementando políticas que permitan a los empleados trabajar desde casa o ajustar sus horarios según sea necesario. Proporcionar apoyo psicológico y servicios de salud mental para apoyar a los empleados durante la crisis. Y, por último, dar capacitación continua ofreciendo programas de formación para desarrollar nuevas habilidades relevantes para los cambios en el mercado.

Las anteriores estrategias permiten a las empresas de servicios no solo sobrevivir durante una crisis, sino también adaptarse y posicionarse para una recuperación efectiva y sostenible. (Carnevale y Hatak 2020).

Otra estrategia a la que las empresas se tuvieron que concentrar, fueron los aspectos tecnológicos. Las organizaciones adoptaron la transformación digital para poder redefinirse y que a su vez impulsa la creación de estrategias de valor. Moreno y Gaxiola (2021) señalan que la pandemia aceleró la colaboración virtual, obligando a las empresas a mover sus operaciones en línea con herramientas virtuales.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

La metodología científica utilizada para analizar y evaluar las acciones implementadas en las organizaciones a través de la investigación organizacional, donde esta metodología se basa en principios científicos para estudiar el funcionamiento interno de las organizaciones, identificar problemas, proponer soluciones y evaluar el impacto de las acciones implementadas. La investigación organizacional se realizó a través de una serie de acciones:

- a) Formulación del problema
- b) Recopilación de datos
- c) Análisis de datos
- d) Interpretación de resultados
- e) Presentación y difusión de resultados

Este proceso de investigación organizacional proporciona un marco sistemático y riguroso para analizar y evaluar las acciones implementadas en las organizaciones, con el objetivo de mejorar su desempeño y lograr sus objetivos estratégicos.

3.1 Formulación del problema

Identificar y definir claramente el problema o la pregunta de investigación que se va a abordar. Para lograr identificar claramente las variables a investigar se realizó la operacionalización de las variables ya que, gracias a ello, se permitió visualizar de manera clara y concisa las estrategias a desarrollar.

3.1.1 Matriz de Operacionalización

La matriz de operacionalización de variables es una herramienta que se utiliza en la investigación para definir y detallar cómo se medirán y evaluarán las variables de estudio. Es esencial para asegurar que las variables se midan de manera consistente y precisa. A continuación, se presenta la matriz de operacionalización de variables del caso de estudio. (ver tabla 3).

Tabla 3. Operacionalización de variables

Variable	Tipo de Variable	Definición de la variable	Dimensiones	Indicador	Escala
Continuidad empresarial	Dependiente	Las empresas deben reevaluar la solidez de su gestión empresarial frente a la crisis, y luego analizar las opciones para ser más resistentes a futuras perturbaciones (Maggie Cui, 2019).	Mantener la continuidad del modelo de negocio de la empresa (Kato 2017)	Evolución de los ingresos Evolución de los egresos Evolución de los servicios	Ordinal
			Modificar el modelo de negocio (Rendón et al, 2021)	Evaluación del negocio Revisión de modelo de gestión Innovación empresarial	Ordinal
Estrategias administrativas	Independiente	Las estrategias en la empresa nacen como una respuesta para afrontar los retos que implican la competencia y la vida de la empresa en sí. Con esta idea, las estrategias vendrían a ser cursos de acción general o alternativas que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas (Yela, 2012)	Evaluación de Objetivos (Montejano, 2009)	Plan de contingencia Acciones estratégicas Análisis Interno y Externo	Ordinal

Estrategias de mercadotecnia	Independiente	Son el punto clave de un plan de acción para utilizar los recursos de una empresa con el fin de alcanzar sus metas; comprende la selección y el análisis del mercado, y la creación y permanencia de la mezcla de mercadotecnia que las satisfaga. (Fischer y Espejo, 2011). Son acciones meditadas que se llevan a cabo para alcanzar objetivos de marketing (Arturo, K. 2019)	Implementación de Estrategias de Mercadotecnia (Aguilar et al, 2021)	Marketing Mix: Precio Plaza Promoción Relaciones Públicas	Ordinal
------------------------------	---------------	--	--	---	---------

Fuente: Elaboración propia.

La operacionalización de las variables permitió visualizar las estrategias administrativas y de mercadotecnia como variables independientes y la variable dependiente fue la continuidad empresarial.

3.2 Recopilación de datos

Recolectar datos relevantes utilizando técnicas cualitativas, como, observaciones, análisis de documentos, entre otros. Para este punto se identificó a la empresa de turismo médico ubicada en el poblado de Los Algodones, en el municipio de Mexicali para analizar las estrategias utilizadas para lograr sobresalir ante la crisis sanitaria.

3.2.1 Turismo médico en Los Algodones

Los Algodones se ubican en el municipio de Mexicali en el estado de Baja California, México, en: Latitud 32.715278 y longitud -114.728889 con una altura de 40 metros sobre el nivel del mar. Se sabe además que este poblado está en convergencia con tres estados los cuales cabe mencionar son: Arizona, California y Baja California. Los Algodones, conocido como "Molar City", es famoso por su alta concentración de consultorios dentales y es un destino popular para el turismo médico, especialmente dental. Tiene más de 300 consultorios dentales, lo que lo convierte en uno de los destinos más grandes del mundo para el turismo dental.

3.3 Análisis de datos

Procesar y analizar los datos recopilados utilizando enfoques cualitativos para identificar patrones, tendencias y relaciones significativas. Para obtener la descripción de cada una de las estrategias llevadas a cabo por la empresa, se recurrió a organizar un encuentro con el director de operaciones y con la gerente comercial para discutir y compartir los esfuerzos operativos y de promoción que se llevaron a cabo para que pudieran continuar con las operaciones. Se expusieron las estrategias que el equipo comercial desarrolló, el contexto que se tomó en cuenta, y los criterios y objetivos que tomaron como guía para hacerlo. Se recalcó cómo se tenía que conseguir el balance entre costo y precio sin sacrificar la calidad – no podían detenerse las operaciones por ninguna razón. Se evaluó cada una de las medidas administrativas y de mercadotecnia aplicadas que les permitió sobrevivir al auge de la crisis sanitaria, con los siguientes rubros:

- Estrategia: el plan que la misma empresa tomó que está por ser estudiado y que la ayudó a mantenerse viva en esta crisis;
- Descripción: La exposición detallada de lo que consta la estrategia administrativa y de mercadotecnia;
- Fecha de inicio: La fecha en la que la misma estrategia entrará en efecto;
- Meta: Lo que se presume lograr, cumplir y a donde llegar con esta misma estrategia. El objetivo de ponerla en práctica;
- Tiempo de preparación: El tiempo que se tomó en desarrollar y preparar la misma estrategia, al igual que el tiempo que se tomará en implementar los factores para que se ponga en curso.
- Responsable: La persona, el puesto, o el departamento a cargo de desarrollar, implementar y evaluar la estrategia.
- Resultados: Los resultados que la estrategia ofrece y cómo se manifiestan en las operaciones de la empresa.
- Innovación: Como esta estrategia ha innovado la manera en la que la empresa lleva a cabo sus actividades y cómo esta decisión ha cambiado sus mismos procesos.

3.3.1 Instrumento Estrategias de Marketing

Tabla 4. Instrumento de las estrategias de marketing.

Estrategia	Descripción	Fecha de inicio	Meta	Tiempo de preparación	Responsable	Resultados	Innovación
Descuento por pago anticipado (Promoción)	Descuento del 25% en cualquier tratamiento dental y se respetaba el precio del tratamiento por un año si el paciente daba un anticipo de \$500 dólares como mínimo.	Mayo 2020	Generación de flujo de efectivo (libre de costos de venta) para poder solventar el pago de personal con al menos 300 citas al mes	3 horas de planeación 2 horas de diseño	Planeación: Departamento de Mercadotecnia Ejecución: Atención a clientes (call center) Cobranza	Sirvió para que pacientes indecisos tomaran la decisión de empezar o continuar su tratamiento, pero no se logró generar el suficiente flujo de efectivo ni llegar a la meta.	La empresa no había aplicado un descuento superior al 20% de descuento y no existían descuentos por pagos anticipados.
Programa interno de desinfección de instalaciones (Promoción y relaciones públicas)	Nació este programa para que los pacientes y personal de clínica se sintieran seguros al venir a nuestras clínicas con la confianza de que estarán en un ambiente controlado y desinfectado. Se contrató a personal de enfermería para el filtro sanitario, insumos para el equipo de protección personal para los empleados.	Julio 2020	Lograr que el 70% de los pacientes pague el costo del programa que son los \$10 dólares. Otro objetivo financiero es el de solventar el aumento del costo operativo por las propias medidas de desinfección.	2 semanas	Planeación: Departamento de Mercadotecnia Ejecución: Atención a clientes, recepción y enfermería.	Sirvió para adquirir la certificación de espacios seguros por parte de instituciones particulares y gubernamentales, que a su vez creó confianza al paciente y permitió la continuidad de la operación de la clínica. No se podía trabajar sin incorporar las nuevas medidas de desinfección por seguridad del personal y pacientes, por reglamentación para seguir operando y se aprovechó para crear un programa que pudiera satisfacer estas necesidades y además poder comercializarlo	Fue innovador ya que fuimos la primera clínica en crear un programa único en respuesta a la pandemia y fuimos la primera clínica dental en lograr la certificación de espacios seguros en el estado.

						como una propuesta de valor.	
Carta para justificar su visita a México. (Plaza y producto)	Debido a las restricciones de viajes esenciales, se les ofreció a los pacientes una carta explicando sus razones de viaje a México y que tratamiento estaban necesitando para así poder justificar su ingreso al país.	Marzo 2020	Evitar que el número de cancelaciones de citas no exceda el 30%	3 horas	Planeación: Departamento de Mercadotecnia Ejecución: Atención a clientes (call center).	A partir de que se implementó la estrategia en el mes de marzo, no hubo un incremento del 30% en cancelaciones, al contrario, fue disminuyendo el porcentaje de citas canceladas mes con mes.	Fue una reacción rápida ante las restricciones de viajes en la frontera por parte del gobierno de Estados Unidos.
La creación de una página destino sobre las restricciones de la garita por pandemia y Facebook Lives anunciando el status de la garita en algodones (Promoción)	Nace con la intención de anunciar a nuestros pacientes el status real sobre la garita en Los Algodones debido a la desinformación que había en los medios de comunicación locales y redes sociales. Se realizaban videos en vivo desde la plataforma de Facebook de manera semanal para evidenciar que si estaba abierta; se actualizaba la página constantemente con los horarios de la garita, restricciones y documentación necesaria para un cruce seguro.	Junio 2020	Alcanzar el número de 8000 visitas a la página por mes en el 2020	FB Live: 1 hora semanal Desarrollo y creación de contenido para página destino: 2 días.	Departamento de Mercadotecnia	Se logró alcanzar el tráfico mensual de 8000 usuarios durante el año 2020 con la excepción del mes de noviembre, que se vio afectado por el rebrote de COVID-19 en Estados Unidos.	Fue una respuesta a las inquietudes presentadas por los pacientes donde queríamos que tuvieran de manera rápida y creíble la información sobre el cruce fronterizo, además fuimos la primera clínica en comunicarlo de esta manera en la localidad.

La creación de una página destino sobre las medidas de la clínica contra el COVID-19 y la seguridad de los pacientes y personal de clínica. (Promoción)	Se buscó ser transparentes sobre las medidas que estábamos llevando a cabo en la clínica para asegurar una visita y tratamiento seguro tanto para los pacientes como para el personal. Se creó el programa interno de desinfección donde comunicamos cada parte del filtro sanitario y las acciones llevadas a cabo para un ambiente seguro; evidencia visual y sobre las certificaciones adquiridas por estas acciones.	Junio 2020	Lograr el registro de 30 conversiones por mes durante el año 2020	Desarrollo y Creación de contenido para página destino: 2 días. Creación de video y script: 10 días.	Departamento de Mercadotecnia	Fue un resultado fluctuante ya que de los 7 meses que restaban en el año, solo 3 meses se logró el objetivo y los otros 4 meses quedaron cerca de alcanzar la meta.	Fue la única empresa que creó un programa de desinfección exclusivo, y fue efectiva en la comunicación en redes sociales y en la respuesta positiva de los pacientes.
Precios especiales para locales en playa del Carmen en junio 2020 15% descuento sobre el precio comercial con su INE o tarjeta de residencia. (Precio y plaza)	Enfocar los esfuerzos comerciales para pacientes locales y expatriados de la localidad para intentar sobrepasar el problema de logística y las restricciones de viajes que provocaba incertidumbre en los pacientes	Mayo 2020	Incrementar las citas de pacientes locales en un 20%	1 semana	Departamento de Mercadotecnia	Durante los 7 meses que estuvo activa la campaña, solo se pudieron identificar 14 pacientes como resultado de la campaña. Se esperaba un mayor número de citas.	No se había hecho una promoción exclusiva para el mercado local, ya que el enfoque es para el turista médico, si fue considerada como innovadora para la empresa.
Email marketing (Promoción)	Para reforzar la comunicación de los servicios ofrecidos por la clínica, la seguridad,	Abril 2020	Alcanzar el número de 8000 visitas a la página por mes en el 2020	3 horas	Departamento de Mercadotecnia	Se logró alcanzar el tráfico mensual de 8000 usuarios durante el año 2020 con la excepción del	Es una actividad que ya se realizaba con anterioridad, pero se retomó

	status COVID-19 e información de la garita. Se segmentó por zonas cercanas a la frontera con México; se ofreció descuento a los pacientes con tratamientos inconclusos para incentivar su visita.					mes de noviembre, que se vio afectado por el rebrote de COVID-19 en Estados Unidos.	con mayor enfoque a las localidades cercanas
Webinars (Promoción y relaciones públicas)	Se crearon webinars mensuales llamados "Wednesday webinar" con un doctor invitado y una host para hablar sobre algún tratamiento en cada conferencia	Junio 2020	Lograr cerrar 3 citas por cada webinar	Planeación 2 horas 1 hora al mes por webinar	Departamento de Mercadotecnia	A pesar de generar algo de ruido y varios interesados, solo se pudo identificar una sola cita.	En la historia de la compañía no se habían realizado webinars, no es un tema alejado de la industria, pero al menos manejado directamente de una clínica, si son pocos.
Reducción de presupuesto para campañas digitales y tradicionales a Canadá (Promoción)	Se redujo el presupuesto para campañas en Google Ads; se eliminó temporalmente a Canadá de toda publicidad como de medios digitales, revistas, y demás medios tradicionales debido a las restricciones de viajes.	Abril 2020	Disminuir al 100% toda campaña pagada destinada a Canadá hasta diciembre de 2021.	1 hora	Departamento de Mercadotecnia	Google Ads es la herramienta a la que más se le invierte en publicidad, y debido a las restricciones de viaje tanto aéreo como terrestre, se tuvo que detener por completo todo presupuesto digital y además tradicional; se asignó el recurso de campañas digital sobre Canadá a destinos cercanos para tener un mayor éxito de asistencia a las clínicas.	Es de los primeros recursos que se limitan debido a las mismas restricciones de viaje y que no tendría resultado positivo.

Relación con Promotores (Relaciones públicas y producto)	Representan el 35% del ingreso total de la clínica; gestionar las relaciones públicas para que no dejaran de invertir, manteniéndolos informados ante las regulaciones cambiantes, mostrando la clínica con contenido visual para que pudieran compartirla con sus referidos y lograr crear confianza entre los promotores y sus referidos.	Abril 2020	Lograr que el ingreso por parte de promotores no bajará un 30% mes con mes.	Semanalmente	Departamento de Mercadotecnia	La empresa, al tener muy definido sus temporadas altas y bajas, en sus diferentes ubicaciones en el país, hubo meses que no pudieron lograr la meta, pero al inicio de la próxima temporada alta (septiembre 2020) se logró llegar a la expectativa de venta y superarla.	La relación comercial con este tipo de facilitadores es de gran valor para el volumen de nuevos pacientes, y la pandemia empujó a mejorar y tener una relación más cercana con los promotores.
Acercamiento a Gobierno (Relaciones Públicas)	Respaldo de un tercero para el reconocimiento de turismo de salud y bienestar 2020-2021, y estar al tanto de las últimas actualizaciones estatales con respecto a la pandemia y las restricciones.	Agosto 2020	Obtener el reconocimiento de turismo de salud y bienestar 2020-2021	2 semanas	Dirección Operación Área médica Departamento de Mercadotecnia	Gracias a la cooperación de las áreas involucradas, se logró obtener el reconocimiento siendo la primera clínica dental en conseguirlo en todo el estado.	Era la primera vez que la secretaría de economía y turismo expedía un reconocimiento de este tipo.

Fuente: Elaboración propia.

3.3.2 Instrumento Estrategias Administrativas

Tabla 5. Instrumento de las estrategias administrativas.

Estrategia	Descripción	Fecha de inicio	Meta	Responsable	Resultados	Innovación
Home Office (Acciones estratégicas)	Al inicio de la pandemia en México, se empezó a realizar trabajo remoto desde casa por un periodo de 6 meses.	Marzo 2020	Reducir gastos fijos en un 25%	Dirección	A pesar de que existen gastos fijos que no hay manera de poder evitar, el realizar trabajo de manera remota fue una de las estrategias que contribuyó a que la empresa pudiera seguir operando.	Fue una práctica utilizada por varias empresas durante la pandemia.
Reducción de nómina (Acciones estratégicas)	Además de trabajar de manera remota, se hizo un trato con todos los socios de la empresa sobre la reducción a la mitad de la jornada laboral y de manera equivalente la remuneración de su jornada.	Marzo 2020	Evitar el recorte de personal en un 100% por falta de capital.	Dirección Recursos Humanos	Fue una de las estrategias más exitosas, ya que gracias a esto y a la suma del resto de las estrategias, resultó en ningún despido a causa de la pandemia.	No se había realizado este tipo de acciones en la empresa antes, pero gracias al éxito de esta se llevó a cabo por 6 meses.
Aporte económico de parte de los dueños (Plan de contingencia)	Durante las semanas que no hubo suficiente capital, hubo inyección económica por parte de los dueños.	Mayo 2020	Evitar el recorte de personal en un 100% por falta de capital.	Dirección Administración Propietarios	Desde el inicio de la pandemia los dueños tenían claro que no querían que hubiera despidos del recurso humano por falta de capital, y se logró cumplir con el objetivo.	La empresa cuenta con una buena administración que no se había tenido que recurrir a este recurso con anterioridad.
Detener la inversión de la nueva clínica en el nuevo destino en Cancún. (Análisis Interno y Externo)	Se detuvo la obra de la nueva clínica en el próximo destino en Cancún para evitar más fuga de capital y sobre todo por la incertidumbre que provocó la pandemia	Abril 2020	Reducir gastos fijos en un 25%	Dirección Administración Propietarios	Como parte de los esfuerzos por evitar despidos o aumentar precios, se limitaron en su mayoría las próximas inversiones para poder seguir operando y generar el ingreso necesario para subsistir.	Es una práctica necesaria en la que se vio la empresa.
Negociar con proveedores (Plan de contingencia)	Se llegó a un acuerdo con diversos proveedores para intentar negociar o eliminar las deudas. Se negoció el pago de la renta a la mitad en la ubicación de	Abril 2020	Reducir gastos fijos en un 25%	Dirección Administración	Se continuaron buscando opciones para reducir la mayor cantidad de gastos posibles, y no tener que sentirse presionados con el pago de insumos y	La negociación con proveedores no es algo innovador, pero sí necesario para evitar disminuir el capital de la empresa.

	Playa del Carmen por un año.				renta. Todos los proveedores aceptaron los acuerdos de pago.	
Capacitaciones con el IMSS (Acciones estratégicas)	Se hizo un acercamiento con la secretaría del trabajo y la secretaría de salud para saber cómo educar a la plantilla total sobre el tema de la pandemia.	Mayo 2020	Obtener el 90% del certificado del seguro social.	Recursos Humanos	El 95% de la plantilla total tomó el curso, logrando que la mayoría tuviera la capacitación y formó parte de los puntos para obtener el reconocimiento de turismo de salud y bienestar 2020-2021	El IMSS fue de las primeras instituciones públicas en tener un curso sobre cuidado y prevención del COVID-19, preparando a las empresas para la nueva normalidad

Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO IV. RESULTADOS

Con el uso de herramientas que permiten el análisis cualitativo, se ha logrado entender el motivo por el cual las estrategias implementadas resultan redituables para la empresa. Los resultados derivados de éstas, no solo se han visto reflejados en las utilidades, también en la velocidad con el que las operaciones se han llevado cabo desde su implementación. En comparación con otras empresas que se dedican al turismo de salud, la que fue sujeta a estudio ha logrado innovar en el ámbito mencionado anteriormente, logrando posicionarse como ejemplo a seguir, pues a pesar de los contratiempos provocados por la crisis sanitaria, decidió encontrar áreas de oportunidad y desarrollo, convirtiéndose en la primer clínica dental en Baja California en obtener un reconocimiento por parte del Gobierno del Estado, en donde es reconocida por ser una empresa socialmente responsable y capaz para atender a pacientes durante una situación de alerta mundial. Además, fortaleció sus lazos con COEPRIS y Gobierno, logrando obtener más certificaciones que avalan el estándar alto de la empresa, el cual se encuentra por arriba del promedio. La imagen y prestigio de la clínica se ha mantenido en alto no sólo por los aspectos ya mencionados, si no por la fidelidad y profesionalismo de sus socios y empleados, quienes en todo momento han sido tratados como prioridad, sabiendo que su compromiso es un factor indispensable para el funcionamiento cabal de la empresa. Es por esto que, en un mar de incertidumbre, se implementó la norma de no despidos poniendo por delante la estabilidad económica y mental de todo el personal de trabajo.

En total se analizaron once estrategias de mercadotecnia, las cuales han destacado gracias a los excelentes resultados que se obtuvieron una vez que fueron implementadas. Sin embargo, es importante mencionar que algunas de estas fueron desarrolladas a raíz de una situación de emergencia y no habían sido utilizadas con anterioridad. Aún así, se tomó la decisión de ejecutarlas sabiendo que se contaban con diferentes herramientas y capital humano altamente capacitado. Por otro lado, se pusieron en marcha estrategias que ya habían sido probadas y fue más fácil predecir los resultados que surgirían por su ejecución. Una de las estrategias utilizadas fue el cuidado y mantenimiento de la relación con los promotores, quienes son un organismo

fundamental y con alto valor en las operaciones de reclutamiento y manutención de clientes. El esfuerzo y arduo trabajo de promoción que cada uno de estos organismos aporta, tienen como resultado el flujo incesante de pacientes, quienes obtienen información certera y completa de los servicios médicos ofertados en la empresa. La labor de los promotores representa el 35% del total de ingresos de venta.

Por otro lado, es importante mencionar que algunas de las estrategias que se pusieron en marcha no tuvieron los resultados esperados, como fue el caso de los “Wednesday Webinars”, un plan estratégico que consistía en la creación de *webinars* mensuales que tenían como finalidad generar interés en el público y en la comunidad médica, resolver dudas sobre tratamientos o hablar de un tema específico. La planeación de esta estrategia contaba con buenas bases y una justificación, se pudo comprobar el interés del público y gracias a su ejecución, se logró conectar con otros agentes que se relacionan en el área de la salud. Sin embargo, se concluyó que esta idea puede innovarse con el fin de obtener mejores resultados.

Respecto a las estrategias administrativas que se practicaron, 6 fueron sujetas a análisis, siendo la más exitosa y significativa la iniciativa que consistía en que los dueños aportaran dinero propio para continuar con las operaciones de la empresa. Esto surgió por el deseo de no despedir a ningún elemento del recurso humano por la disminución notoria de ingresos durante la crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19. Gracias a la buena administración que la empresa ha llevado desde sus inicios, se pudo cumplir con el objetivo con éxito.

CAPÍTULO V. CONCLUSIÓN

El turismo médico es una actividad que evoluciona constantemente y gracias al análisis elaborado en el presente trabajo de tesis, es posible concluir que la empresa logró mantenerse a flote por la implementación de medidas y estrategias oportunas por parte de la administración de compañía y los planes de mercadotecnia ejecutados. En ambas áreas destacaron estrategias de promociones en tratamientos y manejo de información relevante para clientes, promotores y socios; además del apoyo económico y excelente organización por parte de los dueños.

Para dar respuesta al objetivo general de esta investigación en determinar cuáles son las estrategias administrativas y de mercadotecnia que respaldaron la continuidad de una empresa de turismo médico durante la emergencia sanitaria. Es importante destacar el reto que significó mantener el flujo de pacientes durante una pandemia, pues ante las indicaciones y recomendaciones sanitarias, fue necesaria la implementación de diferentes mecanismos para el traslado y hospedaje; además del esfuerzo por disminuir los efectos ocasionados por el problemático cruce fronterizo y la falta de regulación y mecanismos por parte del gobierno en turno.

Sin duda, el significado de turismo médico se transformó a partir de una situación crítica en el área de la salud y el bienestar, obligando a la empresa a que tomara un rumbo distinto, en el cual tuvo que innovar con estrategias administrativas y de mercadotecnia en donde el paciente continuara siendo la prioridad, mientras se procurara mantener un flujo normal de los mismos; protegiendo siempre la integridad y salud de todos los involucrados.

Para dar respuesta a los objetivos específicos de determinar y posteriormente evaluar las estrategias implementadas en la empresa del sector turismo médico en el área administrativa y de mercadotecnia se pudo observar la implementación de estrategias de comunicación al equipo de trabajo y colaboradores de la empresa, así mismo, la importancia de mantenerse actualizados ante una situación crítica como la que ocasionó el COVID-19, lo cual, logró por medio de capacitaciones a los empleados en promover

la atención y cuidado del paciente en una emergencia sanitaria, logrando así que el paciente se sintiera seguro.

Podemos hacer mención sobre la importancia del cruce fronterizo, ya que, al ser un país con frontera, el flujo de pacientes extranjeros (americanos) fue basto y no se detuvo durante la crisis. Los pacientes podrían expandir su búsqueda para una mejor oportunidad en términos de necesidades médicas, adentrándose a un país de fácil acceso como lo es México.

Destacar los nuevos mecanismos utilizados por la empresa para promocionar la empresa hacia el extranjero, ya que en tiempos de pandemia todo cambia; era crucial hacer saber a los pacientes y futuros clientes que estaban seguros y que los procedimientos médicos mantendrían siempre la calidad con la que se destaca la empresa. Siendo la mayoría de los clientes extranjeros, agregó sin duda un grado de complejidad a la organización de acciones y nuevas ofertas.

La creación de nuevas estrategias de mercadotecnia surgió del análisis de las posibles necesidades de los pacientes y las posibles solicitudes por parte de los mismos durante su visita a las instalaciones de la empresa. Las críticas, comentarios y recomendaciones de los pacientes tuvieron que ser resguardadas para análisis, ya que los pacientes solicitaban tratamientos nuevos y, ante todo, eficacia y seguridad por parte de la empresa. Podemos agregar que las estrategias implementadas para el contacto en línea y a través de redes sociales tuvo un impacto importante, los pacientes y familiares de los mismos, tenían que ser capaz de entender cada uno de los procedimientos que brinda la empresa sin necesidad de acudir físicamente al establecimiento, así evitando siempre poner en riesgo la salud de todos.

Por último, apoyando a la economía de los pacientes y familias, en un momento de crisis como lo fue esta contingencia sanitaria, tenía que ser atractivo para los pacientes, otorgándoles beneficios y facilidades para su estadía, haciéndoles más fácil elegir los servicios ofertados por la empresa. Este tipo de estrategias pueden ser aplicadas por otras compañías, por lo tanto, este trabajo de investigación es de utilidad y de amplia aplicación.

Bibliografía

Aguilar Barceló, J. G., & López-Leyva, S. (2021). Mitigando la crisis económica del COVID: actuar rápido y hacer lo que sea necesario. *Economía, sociedad y territorio*, 21(65), 305-314.

Aguirre Quezada, J. P. (2020). Caída del turismo por la covid-19. Desafío para México y experiencias internacionales.

Amador-Mercado, C. Y. (2021). Tipos de turismo. *Uno Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1*, 4(7), 16-17.

Bonilla-Hernández, A. L., & Martínez-Gutiérrez, R. (2021, July). Innovation in Value Chain in the Medical Tourism Industry in Tijuana, Baja California. In *International Conference on Applied Human Factors and Ergonomics* (pp. 512-517). Springer, Cham.

Bookman, M. Z., & Bookman, K. R. (2007). *Medical tourism in developing countries*. Palgrave Macmillan.

Campos Villamil, B. A., & Buitrago López, L. C. (2022). Estrategias del marketing digital implementadas por las PYMES en tiempos de pandemia en Latinoamérica [Tesis de grado, Universidad Santo Tomás]. Repositorio Institucional de la Universidad Santo Tomás.

Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). "Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management." *Journal of Business Research*, 116, 183-187.

Carrera, P. M., & Bridges, J. F. P. (2006). Globalization and healthcare: Understanding health and medical tourism. *Expert Review of Pharmacoeconomics & Outcomes Research*, 6(4), 447-454.

Cendali, F. (2014). Los medios de comunicación masivos y la construcción subjetiva del "pánico/terror" en salud: ¿Cuál es el paradigma epidemiológico dominante en la actualidad?

Centers for Disease Control and Prevention (CDC). (2020). Interim infection prevention and control recommendations for healthcare personnel during the coronavirus disease 2019 (COVID-19) pandemic. Recuperado de <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/hcp/infection-control-recommendations.html>

Connell, J. (2011). Medical tourism. CABI.

Dachary, A. A. C., Arnaiz, F. C., & Burne, S. A. (2018). La Formación del “Mundo del Turismo”: una larga historia. *Revista Latino-Americana de Turismologia*, 4(1), 8-15.

De la Torre, O. (1980). El turismo, Fenómeno Social. México: Trillas.

Di-Bella, M. G. (2019). Introducción al turismo.

Estrategias de marketing ante pandemias.

Fairweather Balmaseda, J. (2021). Evolución del turismo de lujo: Transporte y alojamientos.

Fierro Moreno, E., & Gaxiola Robles Linares, S. C. (2021). Estrategias de respuesta de empresas mexicanas ante los impactos de la crisis por Covid-19. *RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 10(29), 68-90. Universidad Autónoma del Estado de México.

Flores, J. G. (2021). Ecosistema de Negocios del Turismo Médico en México y Brasil. *El Periplo Sustentable: revista de turismo, desarrollo y competitividad*, (41), 35-62.

Flores, S. G. Z., Cisneros, E. C., & Negrete, B. R. O. Redes de confianza para el desarrollo de capital social en turismo de salud sobre gestión turística.

Flores, S. G. Z., Contreras, T. C., & Hernández, I. Z. (2016). Innovación del turismo de salud y bienestar. Exploración en la triada de San Luis Río Colorado, Sonora, Los Algodones y Mexicali, Baja California. *EXAMEN DE TENDENCIAS DEL TURISMO EN EL UMBRAL DEL SIGLO XXI*, 231.

Flores, S. G. Z., Hernández, I. Z., & Guzmán, J. A. D. (2021). Creatividad e innovación en estrategias y políticas públicas para el desarrollo de destinos en turismo médico y de salud ante la pandemia. *Cenário: Revista Interdisciplinar em Turismo e Território*, 9(1), 9-27.

Flores, S. G. Z., Molinar, C. M. A., & Contreras, T. J. C. (2020). Turismo de salud y redes colaborativas en innovación: caso los algodones, Baja California. *Anuario Turismo y Sociedad*, (26), 67-88.

Giles Navarro, C. A. (2020). Recomendaciones para las MIPyME¿ Qué hacer para sobrevivir a la pandemia del Covid-19?

Gómez, R. A. M. (2022). MODELO DE GESTIÓN PARA EL TURISMO MÉDICO EN MÉXICO. *TURPADE. Turismo, Patrimonio y Desarrollo*, (12).

González, A. Á. M., González, C. J. L., & Hernández, C. F. (2020). Revalorización del producto turístico a través del turismo de salud. In *Turismo pos-COVID-19: Reflexiones, retos y oportunidades* (pp. 545-557). Cátedra de Turismo Caja Canarias Ashotel de la Universidad de La Laguna.

Hall, N. (25 de 03 de 2020). [www.selligent.com. Obtenido de https://www.selligent.com/es/blogs/digital-marketing/5-cambios-en-la-estrategia-de-marketing-digital-durante-la-pandemia-de-coronavirus](https://www.selligent.com/es/blogs/digital-marketing/5-cambios-en-la-estrategia-de-marketing-digital-durante-la-pandemia-de-coronavirus)

Hanefeld, J., Lunt, N., Smith, R., & Horsfall, D. (2015). Why do medical tourists travel to where they do? The role of networks in determining medical travel. *Social Science & Medicine*, 124, 356-363.

Hernández-Angulo, C. A., Bohórquez-Hernández, M. J., Caballero Nieto, I., & González-Torres, H. J. (2020). Clúster de turismo en salud: Contexto global de este modelo.

Heung, V. C. S., Kucukusta, D., & Song, H. (2010). A conceptual model of medical tourism: Implications for future research. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 27(3), 236-251.

Hoekstra, J. C., & Leeftang, P. S. (2020). Marketing in the era of COVID-19. *Italian Journal of Marketing*, 2020(4), 249-260.

INEGI. Sistema de Cuentas Nacionales de México. Indicadores Trimestrales de la Actividad Turística. ITAT. Año base 2013. Primer trimestre 2022.

López, F. (1993). Modalidades Turísticas y Tipologías de Espacios Turísticos. *Paper de Turisme*. Vol. (11), pp. 49-64.

Medical Tourism. (2016). Prices are as of 2016, Compare Prices. Recuperado de <http://medicaltourism.com/Forms/price-comparison.aspx>

Molinero, N. M. (2020). Viajes culturales en la antigüedad y el advenimiento del turismo. Editorial Centro de Estudios Ramon Areces SA.

Pereiro, X. (2019). Turismo y peregrinación, dos caras de la misma moneda: el camino portugués interior de Santiago de Compostela. *Cuadernos de Turismo*, (43), 407-434.

Pulgarín, E. A. R. (2011). Evolución histórica del turismo. *Revista vinculando*.

Pulido, J., Cárdenas, J., Sáez, A., Ruiz, D., Toboso, F., Hernández, R., & Mihi, A. (2013). *Estructura Económica de los Mercados Turísticos*. Madrid: Síntesis.

Rev. Turismo y Sociedad, vol. xix, julio-diciembre 2016, pp. 137-161.

Runnels, V., & Carrera, P. M. (2012). Why do patients engage in medical tourism? *Maturitas*, 73(4), 300-304.

Salgado, V. (27 de 03 de 2020). [entrepreneur.com/.Obtenido de https://www.entrepreneur.com/article/348289](https://www.entrepreneur.com/article/348289)

Sancho, A. (2019). *Introducción al turismo*.

Sheth, J. (2020). "Impact of COVID-19 on Consumer Behavior: Will the Old Habits Return or Die?" *Journal of Business Research*, 117, 280-283.

Smith, R. D., & MacKellar, L. (2007). Global public goods and the global health agenda: Problems, priorities, and potential. *Global Health*, 3(1), 9.

Torres Vélez, M. E., & Vélez, M. E. T. Turismo médico en India y México: políticas públicas para su desarrollo.

Urrego, F. R. (2010). EL MARKETING DE LAS ENFERMEDADES (PRIMERA PARTE). *Denarius*(21), 179-179. Xifra, J. (2020). Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19. *El profesional de la información (EPI)*, 29(2).

World Health Organization (WHO). (2020). Operational considerations for case management of COVID-19 in health facility and community: Interim guidance, 19 March 2020. Recuperado de <https://www.who.int/publications/i/item/operational-considerations-for-case-management-of-covid-19-in-health-facility-and-community>