



Trabajo Fin de Grado

Factores de éxito en el turismo de salud.

Análisis comparativo en los casos "La manzana" y "Life and Sun".

Autor/es

Soraya Cazorla Barrado

Director/es

Tatiana Iñiguez Berrozpe

Escuela de Turismo Zaragoza

2014

Índice de contenidos.**Contenido**

1-INTRODUCCIÓN.....	6
1.1-HISTORIA DEL TURISMO MEDICINAL O DE SALUD	8
1.2-TIPOLOGÍAS DE ALOJAMIENTOS DE SALUD.....	9
1.3-JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DEL PROYECTO.	11
2-HIPÓTESIS	12
3-OBJETIVOS	14
3.1 OBJETIVO GENERAL	14
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
4-METODOLOGÍA	14
5-MARCO TEÓRICO	16
6- DIRECTIVA DE SALUD TRANSFRONTERIZA 2011/24/UE. ANEXO	22
7-ANÁLISIS TERRITORIAL	23
7.1- HOTEL NH ALMENARA, “LA MANZANA”	23
7.2- LIFE AND SUN CLINIC MELIÁ, MARBELLA.....	25
7.3 CONCLUSIONES	26
8-ANÁLISIS EMPRESARIAL.....	28
8.1 SERVICIOS OFRECIDOS EN “LA MANZANA” Y “LIFE AND SUN”. ANEXO I. .	28
8.2-RESULTADOS DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD	29
8.3 ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL, 5 fuerzas de Porter.....	34

8.6 ANÁLISIS ESTRATÉGICO. Matriz BCG.....	37
9- ANÁLISIS DE LA DEMANDA	38
10-ANÁLISIS DAFO	40
10.1- ANÁLISIS DAFO EN EL TURISMO DE SALUD EN ESPAÑA.....	40
11-CONCLUSIONES	42
11.1 -ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA EL ÉXITO DE UNA EMPRESA DESTINADA AL TURISMO DE SALUD.	42
11.2-APRENDIZAJE DURANTE EL TFG.	47
12-REFERENCIAS.....	48

Índice de imágenes:

Ilustración 1 " La manzana" Sotogrande	6
Ilustración 2 "Life and sun" Marbella.....	7
Ilustración 3 Templo Nueva Delhi	8
Ilustración 4 Sotogrande, Cádiz.....	24
Ilustración 5 Málaga, Marbella.....	25
Ilustración 6 Esquema del análisis de Porter	34
Ilustración 7 Esquema de la matriz BCG	37
Ilustración 8 Logotipo de Life and Sun	46

Índice de tablas:

Tabla 1 Volumen de oferta de turismo de salud en España.....	10
Tabla 2 Diferencias en los estudios de caso	26
Tabla 3 Encuesta sobre la posibilidad de viajar a un balneario	39
Tabla 4 Motivaciones para viajar a un balneario	40

1-INTRODUCCIÓN

El presente documento es el trabajo de fin de grado (TFG) que he realizado en el Grado de turismo. El tema que trata es el turismo de salud, ya que cada vez más la gente le da más relevancia a este tema y considero que todavía no hay apenas estudios sobre esto. Para ello, he intentado aplicar diversos conocimientos adquiridos en diferentes asignaturas del grado. Lo que quiero conseguir con este TFG es tener un conocimiento objetivo y actual sobre el turismo de salud y sus factores de éxito o fracaso, a través del estudio de caso real de dos establecimientos hoteleros que se dedican a ello: “*La manzana*” en el NH Almenara. Sotogrande, Cádiz; y “*Life and Sun*” en Gran Meliá don Pepe, en Marbella.

Imagen 1: La manzana



Fuente: Hotel Almenara

Ilustración 1" La manzana" Sotogrande

Imagen 2: Life and Sun



Fuente: Hotel Meliá Don Pepe

Ilustración 2 "Life and sun" Marbella

El turismo medicinal está adquiriendo gran relevancia en los últimos años. Antes de exponer el tema y su justificación, es imprescindible aclarar la diferencia entre turismo médico y turismo medicinal; el primero se refiere a todos aquellos viajes que realizan las personas con el fin de acudir a tratamientos para la cura de una enfermedad, en cambio, el segundo se refiere a la dualidad entre el cuerpo y mente, es decir, las personas que realizan este tipo de turismo realizan viajes para sentirse bien tanto física como psicológicamente , algo así como el refrán “cuerpo sano en mente sana”. Generalmente, los spas son los establecimientos hoteleros que promueven este tipo de turismo a través de tratamientos para pieles, contracciones, rehabilitación o técnicas para perder peso. Otro tipo de turismo medicinal puede ser el de la cirugía estética, clínicas para fertilidad, o en contra de algún tipo de vicio como el tabaco. En este punto trato sobre la historia del turismo de salud en España, las tipologías de alojamiento en el turismo de salud y la justificación de la elección de este tema para mi proyecto de fin de grado.

1.1-HISTORIA DEL TURISMO MEDICINAL O DE SALUD

Ya desde la antigüedad, según afirma Castillo (2011), alrededor del 4000AC, había mucha gente que peregrinaba hacia los templos en la Mesopotamia para obtener diagnósticos de sus enfermedades. Seguidamente, seguían sus viajes hacia las zonas Sumerias para acudir a los centros de salud con aguas termales.

Los griegos acudían a este tipo de templos, como el Delhi, para buscar curación. Este tipo de turista recibía cuidados con baños calientes, comida sana y vino tinto.

Imagen 3: Nueva Delhi



Fuente: turismoonline.com

Ilustración 3 Templo Nueva Delhi

Estos centros de salud con aguas termales, según Castillo (2011), fue una tendencia de gran fama que nació en los tiempos antiguos y siguió hasta principios del siglo XX. Ejemplos de ello podemos encontrar en Japón, Suiza y Roma Antigua.

En la Edad Media, se lograron grandes progresos en medicina de la región árabe. Así es como se fundan los primeros hospitales. A pesar de que los hospitales tenían como objetivo elevar el nivel de práctica médica, los centros de curación alrededor de las aguas termales siguieron teniendo auge. En la época del Renacimiento y Post Renacimiento se rehabilitaron muchos Baños Romanos de la antigüedad especialmente

en Inglaterra, Francia, Suiza y Alemania. Algunos de ellos eran tan conocidos por sus capacidades curativas que la gente viajaba de toda Europa para tratarse.

En la actualidad, las personas siguen buscando un tratamiento médico combinado con los viajes a otros lugares. Los spa's ya no son considerados como lugares de carácter medicinal específico, pero son un complemento para aquellas personas que buscan un tratamiento para su beneficio en la salud.

La historia nos demuestra que el Turismo Médico o de Salud ha existido desde tiempos antiguos.

En el mundo contemporáneo, estos centros también proveen a sus clientes con tratamientos para perder peso, dietas especiales de limpieza interna del cuerpo, cirugías estéticas, una variedad de tratamientos para la piel minerales y termales. Muchos spas también ofrecen masajes de todo tipo para mejorar la salud y para “desestresarse”.

1.2-TIPOLOGÍAS DE ALOJAMIENTOS DE SALUD

En primer lugar, según Montero (2012), encontramos las Estaciones Termales o Balnearios, cuyas instalaciones ofrecen aguas minero-medicinales, declaradas así por la Administración Pública y servicio médico. Se pueden diferenciar dos modalidades, que son las tradicionales y las especiales. Las primeras son las que ofrecen cura termal, es decir, técnicas de crenoterapia, hidroterapia, que son realizadas a un ritmo, intensidad y duración por un médico. Las especiales son aquellas que ofrecen alternativas de carácter lúdico como, piscina de hidromasaje, relajación y tonificación, jet de hidromasaje manual, baño turco, tratamientos de barro, entre otros. Estos centros van destinados a turistas con patologías, o para la búsqueda de la relajación y combatir el estrés.

Estos centros deben ser edificios con una gran belleza, bien construidos y situados en entornos privilegiados rodeados de naturaleza.

Es importante señalar que en este tipo de centros no existe estacionalidad.

En segundo lugar, se encuentran los hoteles-spa. En ellos se utilizan agua corriente mezclada con sales o aceites, y ofrecen programas de belleza y puesta en forma, como adelgazamiento, mejora del estado físico del cliente, pequeñas cirugías estéticas, entre otros. En la mayoría de los casos, suelen ser impresionantes instalaciones en hoteles de lujo, con terapias innovadoras. Entre estos hoteles-spas se sitúan los resorts, que combinan el centro de salud con el disfrute a través de actividades lúdicas; conference, que contienen en su interior centros de convenciones; y urbanos, situados en localizaciones urbanas.

En tercer lugar, se sitúan los centros de talasoterapia, que utilizan el agua del mar, con técnicas similares a las de los Balnearios, combinan también algas, limos, sales, y lodos marinos. Aquí está presente la presión de minerales en el agua como sodio, cloro o yodo.

Por último, aparece el termoludismo, que ha sido importado de centro-europa, donde se apuesta por los juegos con agua y baños de calor, apto para todos los públicos, se combinan salud y ocio. (Montero, 2012).

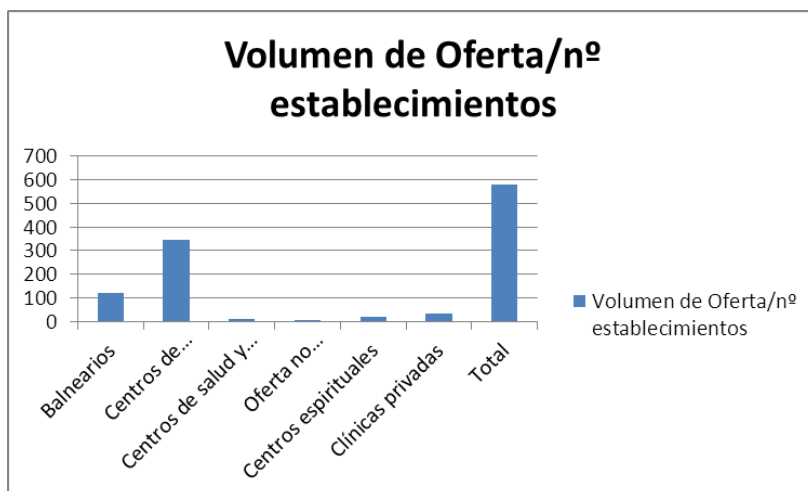
Tabla 1 Volumen de oferta de turismo de salud en España

Tipo de Oferta	Volumen de Oferta/nº establecimientos	Peso relativo de la oferta
Balnearios	119	20,6%
Centros de talasoterapia	346	60%
Centros de salud y belleza	11	1,9%
Oferta no convencional	8	1,4%

Centros espirituales	21	3,6%
Clínicas privadas	35	6,1%
Total	577	100%

Fuente : Instituto de Turismo España. Elaboración propia.

Gráfico 1: Volumen de oferta turismo de salud



Fuente: IET, Excel.

En la anterior tabla podemos ver que los establecimientos destinados a turismo de salud que más importancia tienen son los centros de talasoterapia, con un 60%; seguidos de los balnearios. Estos dos tipos de alojamiento son los más conocidos por todos los turistas, aunque cada vez está adquiriendo más importancia las clínicas privadas.

1.3-JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS DEL PROYECTO.

He decidido llevar a cabo un proyecto multidisciplinar, esto es, una investigación que relaciona diferentes materias que he ido estudiando a lo largo del curso; ya que considero importante el profundizar en este tema debido a que no existen apenas estudios sobre el turismo de salud. Esta escasez de información se debe a que hasta hace

poco tiempo, este tipo de turismo no se consideraba un turismo como tal, sino que estaba englobado dentro del turismo de ocio .

Esta investigación tiene como principal objetivo analizar cuál es el estado actual del turismo de salud y los factores óptimos para conseguir para su viabilidad, mediante estudios de caso de “*La manzana*” y “*Life and Sun*”.

Para conseguir este objetivo, he realizado una serie de fases. En un principio, estudio la situación real del turismo medicinal. Una segunda fase trata, a través de internet y las entrevistas, de realizar un análisis de las zonas donde se sitúan ambos resorts, así como de sus recursos, para ver si estos son óptimos o si es posible la realización de actividades complementarias. Una tercera fase es realizar un análisis empresarial, para saber cuáles son los productos y los servicios que ofrecen ambos establecimientos, formas de promoción, formación de los empleados, contrato de estos e inversión inicial necesaria, entre otros. También analizo en qué tipo de negocios está situada cada empresa mediante la matriz BCG. Dentro de esta fase hago un estudio sobre las cinco fuerzas de Porter. Siguiendo esta fase, analizo el perfil de los turistas que decide emprender estos tipos de viaje y sus motivaciones. En una quinta fase, realizo un análisis DAFO del turismo medicinal, y por último, en la fase seis, extraigo los resultados, tanto de las buenas como de las malas prácticas, y establezco conclusiones.

2-HIPÓTESIS

A continuación expongo las hipótesis que al final del proyecto y tras haber realizado el estudio deberán ser contrastadas:

H1• El auge del turismo de salud en los últimos años va a continuar, incluso se incrementará.

H2• El estudio de mercado antes de emprender en un negocio es un factor de éxito en el turismo de salud.

H3• Por otro lado, otro de los factores claves para el éxito en el turismo de salud es la formación de los empleados.

H4• En cambio, el precio no es un factor relevante en este tipo de turismo, ya que los clientes son gente adinerada que solo buscan el bienestar y la calidad, sin importar el pagar más o menos por el servicio.

H5• En el turismo de salud, es de especial relevancia el tratamiento al cliente después de su estancia también, ya que no se trata de personas que viajan a un hotel para exclusivamente pasar unas vacaciones, si no que van por un motivo que deben seguir tratando a lo largo del tiempo.

H6• Para que sea posible un buen desarrollo de este tipo de turismo, la ubicación del hotel debe de ser adecuada, situado en medio de la naturaleza.

H7• Por otro lado, deben existir una serie de recursos que hagan posible la realización de actividades complementarias que ayuden al cliente a mejorar su estado de salud, como por ejemplo la realización de deportes, como yoga o ejercicios en un gimnasio, entre otros.

H8• El perfil de turista que realiza este tipo de turismo se encuentra entre los 50-75 años, que tienen algún problema de salud o simplemente quieren llevar a cabo una vida saludable.

H9• Es imprescindible una promoción adecuada del establecimiento para que llegue a todo el público y este se sienta atraído por ella.

3-OBJETIVOS

En relación con los objetivos, destacamos un objetivo general y unos objetivos específicos los cuales queremos conseguir a lo largo del proyecto:

3.1 OBJETIVO GENERAL

- El objetivo general de mi investigación es estudiar cuáles son los factores de éxito en una empresa que decide emprender un negocio destinado al turismo de salud, a través del conocimiento de la situación actual de este.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

De este objetivo general, subyacen otros:

- Saber cuál es el método de trabajo que deben de llevar los empleados para que la empresa funcione correctamente.
- Constatar la importancia de la ubicación del hotel, con la existencia recursos en la zona para poder realizar actividades complementarias, o simplemente basta con el establecimiento dedicado al turismo de salud.
- Estudiar cuál es el perfil del turista que decide realizar este tipo de turismo, y cuáles son sus motivaciones.
- Analizar la relevancia del precio en la elección de este tipo de producto turístico
- Constatar la relevancia de la promoción en este tipo de negocios.

4-METODOLOGÍA

La metodología que he llevado a cabo en este proyecto es de tipo cualitativa, a través de revisión documental, con bases de datos o artículos científicos y de internet para el marco teórico, el análisis del territorio, el análisis sociológico y el DAFO.

Por otro lado, a través de una metodología de entrevistas en profundidad he realizado entrevistas a dos trabajadores de “*La manzana*” y dos trabajadores de “*Life and Sun*” para un análisis de las empresas y su forma de trabajar; consiguiendo así una amplia información para poder contrastar resultados.

Comenzando por la revisión documental del marco teórico, he extraído información de bases de datos como Dialnet, Google Academics, Isi Web Of Knowledge, y el IET, entre otros, para así poder entender mejor el concepto de turismo de salud y su evolución, y ver cuál es su desarrollo en la actualidad. Con este mismo objetivo, he utilizado información de artículos en internet encontrados en páginas web como: www.teinteresa.es, www.elpais.com, www.turismomedico.org, o www.tendencias21.net.

En cuanto al análisis empresarial, por un lado, he extraído información secundaria de bases de datos como Scielo. También he utilizado información contrastada por American Express, con fin de saber cuáles son los factores que otorgan el éxito a cualquier empresa emprendedora. Por otro lado, he realizado una metodología a través de entrevistas en profundidad a los trabajadores del Hotel NH Almenara que impulsaron la creación de un local destinado al turismo de salud, llamado “*La manzana*”. Con esto, quiero averiguar qué es lo que se ha realizado incorrectamente para que la empresa fracasara, tanto a nivel de trabajo por parte de los trabajadores, como a nivel de formación, promoción y prestación de servicio. He realizado el mismo trabajo con el resort casa don Pepe, “*Life and Sun*” en Marbella, con el fin de averiguar los factores de éxito.

He de decir que los problemas que he encontrado al realizar la metodología han sido por la existencia de escasas investigaciones de información actual del turismo de salud. Por

otro lado, tampoco he encontrado estadísticas que se centren en este tipo de turismo, ya que siempre lo suelen englobar en “turismo de ocio” sin darle la relevancia que este se merece.

5-MARCO TEÓRICO

¿Está el turismo de salud en auge? ¿Cuáles son las claves para su éxito? Antes de adentrarnos en la parte analítica del proyecto, tenemos que saber cuál es el estado actual del turismo de salud.

En primer lugar, he de decir que voy a dividir el marco teórico en dos partes, primero analizaré el estado actual del turismo de salud, seguidamente estudiaré cuáles son los factores claves de éxito en cualquier empresa, para así poder entender mejor el análisis comparativo que realizaré más tarde basado en un estudio de caso.

El turismo de salud ha surgido como alternativa al turismo convencional, en un momento de donde los valores de la sociedad están cambiando, ya que entienden la salud como un concepto más amplio que la ausencia de enfermedad y si como sinónimo de calidad de vida (Lopez, Bofanda y Alén, 2011).

Según Solos Gómez (2012), el turismo medicinal está relacionado con múltiples disciplinas, como son la quiropráctica, fisioterapia, dermatología, hidroterapia y nutrición.

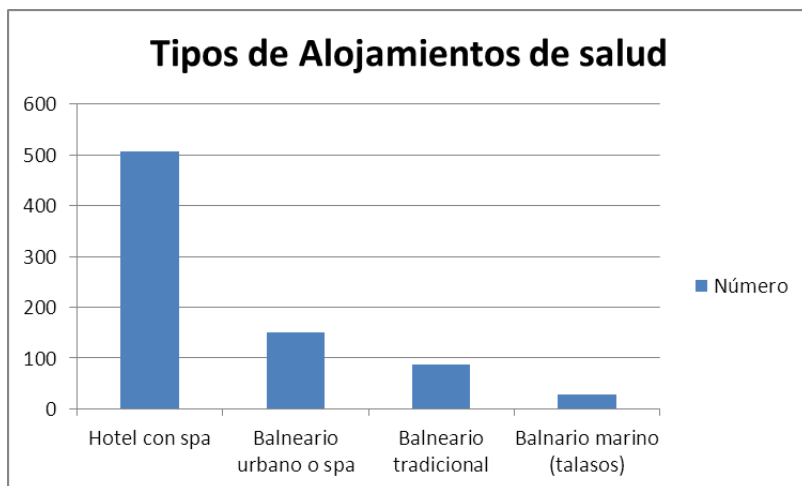
La mayoría de centros dedicados a fomentar este tipo de turismo son privados. El turismo médico movió en 2009 alrededor de 75.000 millones de euros en todo el mundo, según un estudio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

El turismo médico va destinado a todas aquellas personas que no solo buscan mantener, si no también incrementar su estado de salud. Este tipo de turismo debe realizarse en un ambiente de calidad para la mejora de la fuerza física y mental de las personas (Solos Gómez, 2012).

Los balnearios ya no son lugares exclusivamente para enfermos, sino para gente joven y sana. En el Plan de Estrategias y Actuaciones de la Administración General del Estado en materia turística se manifiesta un decidido apoyo promocional a los balnearios, a la mejora de la calidad y en la definición de productos para su comercialización exterior.. (Melgosa Arcos, 2000).

Paciente (2013), en España, este tipo de turismo es una oferta de ocio que está incrementando su importancia a nivel mundial, alcanzando los 50 millones de pasajeros anuales.

Gráfico 2: Tipos de alojamiento de salud, 2009.



Fuente:AEBU.

Como podemos observar en la anterior tabla, la oferta en turismo de salud en España desde el año 2009 está siendo más que considerable, y cada vez avanzando más.

Diferentes actores privados del ámbito de la salud y el turismo se han unido para crear la plataforma Tourism & Health Spain, cuyo objetivo principal es potenciar la actividad relacionada con el turismo de salud en España. Esta iniciativa fue presentada en FITUR de 2013.

Según Lizarralde (2013), el estudio Turismo de Salud en España realizado por la Escuela de Organización Industrial (EOI) con el apoyo de la Secretaría de Estado de Turismo asegura que nuestro país reúne las mejores condiciones para convertirse en una potencia internacional en este turismo, debido a su sistema sanitario de gran prestigio y a una reconocida tradición turística.

Esto se puede ver reflejado, ya que España ya se encuentra entre los destinos preferidos para el turismo de salud, junto a países como Bélgica, México, Corea del Sur o Turquía (Javier Paciente, 2013.)

Agencias extranjeras, como la estadounidense Medical Tourism Corporation, especializada en organizar vacaciones sanitarias, ya vende entre sus clientes las virtudes de nuestro país. (Rincón, 2013, p.1).

Entre los turistas que deciden visitar estos establecimientos dedicados al turismo de salud, los bajos precios son un atractivo para Alemania, Holanda, Inglaterra y Suecia. El turista que viaja por cuestiones médicas gasta entre seis y diez veces más que un turista normal en nuestro país, afirma Borrego. La rentabilidad de este producto ha propiciado que el Gobierno pretenda impulsar esta práctica con la creación de una plataforma nacional bajo la Marca España, como anunció Borrego durante la presentación del informe Turismo de salud en España. (Borrego, 2013).

Dentro de Tourism & Health Spain se encuentran más de 6.500 profesionales de la salud, y lo forman aseguradoras, establecimientos hoteleros y clínicas. (Rivera, 2013).

El turismo medicinal aún tiene mucho potencial de crecimiento en un futuro. En cambio, existen algunas restricciones en este turismo, como las legislaciones nacionales, la falta de estadísticas confiables sobre la actividad, las limitaciones de posibilidades de participación del sector público, o la falta de recursos financieros para la modernización de tecnologías y la falta de financiamiento del sector privado (Rivera, 2012).

Según Mas (2013), España debe mejorar en cuanto a su escasa comercialización como producto turístico, la ausencia de promoción o la carencia de una cultura sanitaria en los agentes turísticos. Este tipo de turismo será potenciado mayoritariamente a través de internet, ya que se ha convertido en el canal predominante para la oferta y la demanda de productos turísticos y sanitarios a nivel mundial.

Siguiendo a Melgosa Arcos (2000), dentro de las restricciones de legislaciones podemos encontrar que la singularidad de los establecimientos termales conlleva una ordenación jurídica más compleja que la de otros establecimientos turísticos, ya que se deben iniciar varios procedimientos administrativos: uno para obtener la declaración de agua mineromedicinal o termal; otro para disponer de la concesión administrativa de aprovechamiento de dicho agua; una autorización de la Administración sanitaria; y por último, una autorización de la Administración Turística sobre las instalaciones alojativas.

A pesar de ciertas restricciones, el número de negocios hoteleros dedicado a este tipo de turismo no deja de crecer y ante esta perspectiva cada establecimiento persigue la diferenciación y la fidelización de sus clientes, aspectos claves para obtener el éxito (Lopes, Bofanda y Alén, 2011).

Existen varios factores para competir exitosamente en el turismo médico, como pueden ser la formación académica de doctores, la acreditación internacional, el uso de buenas

técnicas sanitarias y equipos de última generación. No obstante, el factor clave es el del recurso humano. El recurso humano no es entendido únicamente como el doctor o especialista en un establecimiento, si no a todas aquellas personas que trabajan allí, desde los escalones más bajos a los más altos. Para que exista un buen recurso humano, principalmente este tiene que tener una formación y experiencia exquisitas. Otro factor que enriquece al recurso humano es la suficiencia idiomática, ya que si lo que se pretende es atraer turistas internacionales, debe haber una buena comunicación entre estos y los trabajadores. (Higle, 2012).

Olivares y Ferreres (2004) especifican que otro factor de éxito en este turismo es la óptima realización de diferentes estrategias para el desarrollo del turismo médico en una zona. Primero, encontramos la estrategia de desarrollo de los productos, donde se irá creando el servicio turístico que se quiere vender; aparece también la estrategia de ordenación y planificación turística, donde se pretende una adecuación de infraestructuras, recursos humanos y de servicios y alojamientos. Por último, se encuentra la estrategia de dinamización turística y comercialización, que es la encargada de acercar el producto turístico al cliente.

En referencia al sector público, los gobiernos deben comenzar por una buena promoción, antes de promocionar un establecimiento destinado a este tipo de turismo, debe promocionarse internacionalmente el país, que tenga una marca consolidada (Juárez, 2013).

En cuanto a las estadísticas, según el informe anual de la Encuesta de Movimientos Turísticos en fronteras, solo un 4,2% de los turistas habían viajado por motivos personales, como la visita a familiares, compras o salud. Esto supone un descenso del 7,2% respecto al año anterior, unos 188 mil turistas menos. Esto es debido al descenso

de las motivaciones en familiares y las compras, ya que los turistas prefieren otros destinos. El turista que viaja por motivos de salud está en auge en nuestra actualidad (IET,2012).

La segunda parte del marco teórico va a ir destinada a aquellos aspectos claves que condicionan el éxito o fracaso de una empresa determinada, ya que el proyecto analizará los fallos que se han llevado a cabo en un caso concreto y propondrá alternativas para solventarlo.

Oliveira (2007) destaca que antes de abrir cualquier negocio, debe existir previamente un estudio de mercado, tanto de ese propio negocio como el de la competencia. El beneficio más importante de la Investigación de mercados es que a parte de la información generada, se puede llevar a cabo la correcta toma de decisiones presentes o futuras de tu empresa, ya sea en cuestiones mercadológicas, operativas o financieras. La investigación de mercados ayuda a algún tipo de decisiones, como para saber si se debe hacer promoción y publicidad en un momento determinado, para considerar entrar a un nuevo mercado, para conocer si es viable subir precios, para considerar la implementación de un nuevo producto o servicio, para conocer el grado de satisfacción del cliente con el producto o servicio ofertado. La investigación de mercados permite lograr ventajas competitivas y más que un coste supone una inversión a largo plazo, la cuál puede dar lugar a excelentes resultados. Es por ello que la información representa uno de los activos más importantes para muchas empresas (Oliveira, 2007).

Para conseguir el éxito de una empresa turística existen diversos factores. Entre ellos aparece que la empresa o establecimiento estén situados en un lugar atractivo y singular. Es muy importante que este establecimiento cuente con recursos complementarios atractivos, ya que para ser competitivos es necesario contar con recursos

complementarios en otros campos como puede ser la cultura, la gastronomía, la posibilidad de realizar algún deporte, entre otros. La empresa turística siempre debe contar con los recursos e instalaciones necesarias para desarrollar su propio producto turístico. Por último, y no menos importante, se encuentra la promoción y comercialización del producto, que debe ser lo suficientemente buena para atraer al tipo de turista que se pretende (Marín y Gómez, 2007).

Por otro lado, Alierta (2007), defiende la internacionalización como "el factor determinante" del éxito empresarial.

Según un estudio de American Express (2008), existen seis factores clave para el éxito de una empresa: confianza en si mismo, tamaño, énfasis en el servicio; trabajo duro, atención completa y conocimiento del producto.

La investigación de la American Express (2008) descubrió que la tasa de supervivencia de las nuevas empresas era ocho por ciento más alta cuando este era único trabajo del empresario emprendedor.

Por último, American Express (2008) descubrió que cuando el personal que empieza una empresa nueva había trabajado con los mismos productos y servicios en empleos anteriores, la tasa de éxito para la compañía era más alta.

6- DIRECTIVA DE SALUD TRANSFRONTERIZA 2011/24/UE. ANEXO

En el turismo de salud en España existe una importancia carencia de legislación que rijan tanto a las empresas que se dedican a este tipo de turismo como a los turistas que viajan por este motivo. En España, la mayoría de turistas que acuden por motivos de salud son extranjeros, por lo que se ha llevado a cabo la creación de la directiva de salud

fronteriza, que permite la libre circulación de turistas por motivos de salud en la UE.

Este punto va incluido en el anexo.

7-ANÁLISIS TERRITORIAL

A continuación, he analizado las zonas donde se sitúan ambos establecimientos con el fin de estudiar si es relevante para el éxito de la empresa que estos establecimientos estén ubicados en una zona óptima, con unos recursos óptimos.

7.1- HOTEL NH ALMENARA, “LA MANZANA”.

El Hotel Almenara está situado al sur de España, en la localidad de Sotogrande, Cádiz. Es accesible desde los aeropuertos de Málaga, Jerez de la Frontera y Gibraltar. Además, se sitúa a 30 minutos de Marbella. Se accede a Sotogrande por la vía de servicio de la A-7, salidas 130 y 132. Es importante resaltar, la falta de señalización de Sotogrande por la carretera, lo que hace que muchos clientes se pierdan antes de llegar al hotel. (Anelo, 2012).

Imagen nº4: Localización de Sotogrande,2012.



Fuente: Villadesotogrande.com

Ilustración 4 Sotogrande, Cádiz

Según Ribera de Martín (2010), Sotogrande es una urbanización que pertenece al municipio español de San Roque, en la comarca del Campo de Gibraltar. Relevante es la existencia de campos de golf y la oferta hotelera, los cuales han propiciado que sea una de las principales zonas residenciales de lujo de Andalucía, de España e incluso de Europa. Tiene una población censada de 2.584 habitantes, aunque en verano se estima un número total de residentes de 12.500.

Al ser una zona residencial, Sotogrande carece de recursos turísticos, únicamente se compone de escasos equipamientos públicos. Está dividido en Sotogrande Alto y Sotogrande Bajo. En el Alto tan solo hay edificaciones de casas y chalets, y en el Sotogrande Bajo, una farmacia, un centro comercial abandonado donde son todo oficinas, un centro de hípica abierto para todo el público. Para los turistas que quieren un poco de ocio, está un puerto marítimo, con la presencia de escasos restaurantes; y todo esto en mitad de la carretera, por lo que sigue siendo de difícil acceso para los

clientes. Como recurso natural se encuentra la zona de la costa está situada a 1 km del hotel, también con la misma problemática. El mayor atractivo que tiene Sotogrande es la existencia de campos de golf, aunque estos no son los recursos por los que el turista viaja, ya que este lo hace exclusivamente por temas de salud, aunque es cierto que una vez en su estancia el turista aprovecha todos aquellos recursos para realizar otro tipo de actividades.

7.2- LIFE AND SUN CLINIC MELIÁ, MARBELLA.

Este establecimiento está situado en el corazón de la Costa del Sol, al pie de la Sierra Blanca y en primera línea de costa. Marbella se compone de 140.473 habitantes, aunque en verano estos crecen exponencialmente. El municipio de Marbella está atravesado en sentido este-oeste por la N-340, la Autovía del Mediterráneo (A-7) y la Autopista del Sol (AP-7), que conectan la ciudad con Estepona y Algeciras por un lado y Málaga por el otro, (León 2008).

Imagen 5: Localización de Marbella, España.



Fuente: Códigopostal.org

Ilustración 5 Málaga, Marbella

En Marbella son múltiples los recursos turísticos que podemos encontrar. Como recursos culturales aparecen el centro comercial La Cañada, la Plaza de Toros, el Centro de Ocio y Deporte Plaza del Mar. Para el ocio, hay salas de cines, teatro, multitud de restaurantes, clubs de copas, tablaos flamencos para turistas, como el de Ana María; y el Club Marítimo. También en esta zona aparecen diversos campos de golf. El recurso natural más importante de Marbella es la costa, mucho más afluenciada que la de Sotogrande. Por otro lado, posee todo tipo de equipamientos públicos, como oficinas de turismo, hospitales, farmacias, iglesias y colegios. (Vottero, 2012).

Como he apuntado antes, el turista no viaja por motivos de existencia de recursos turísticos en la zona, pero una vez en el lugar de estancia quiere que los recursos sean los mayores posibles.

7.3 CONCLUSIONES

A continuación, en la siguiente tabla expongo las diferencias que podemos encontrar en ambas zonas donde están situados los dos establecimientos que estamos estudiando:

Tabla 2 Diferencias en los estudios de caso

Parámetro	Sotogrande	Marbella
Actividades complementarias.	Posibilidad de golf.	Compras, tapas, visitas turísticas a monumentos o museos, realización de todo tipo de deportes, la costa.
Seguridad de turistas.	Ninguna, por la ausencia de hospitales y la poca presencia de guardia	Turistas muy seguros, si tienen alguna incidencia estos pueden ser atendidos

	civil/policía.	de inmediato.
Posibilidad de realización de compras.	Ninguna, los turistas deben de ir a algún pueblo cercano, como Estepona o Algeciras.	Existencia de todo tipo de supermercados, bares y restaurantes.
Existencia de transportes públicos.	Ningún transporte público hacia otro pueblo, tan solo hay un transfer que pone el hotel a disposición del cliente sólo en la temporada de verano, y que exclusivamente va hacia la playa. El turista que no viene en coche, que es la mayoría, tiene que hacer uso de taxi, tanto del aeropuerto al hotel y viceversa, como las veces que quiera salir del establecimiento hotelero para realizar otro tipo de actividades.	Existencia de todo tipo de transporte público, como buses urbanos e interurbanos y transporte ferroviario, lo que crea una seguridad de antemano al turista, ya que sabe que una vez en el destino va a poder desplazarse sin problema ninguno.
Caminos y carreteras	Carece de una red de caminos, lo que es muy peligroso para los clientes	Existencia de caminos para que los turistas puedan pasear.

	<p>ir caminando por la carretera. En mi opinión, esto sería una medida que debería tomar el ayuntamiento.</p>	
--	---	--

Fuente: Elaboración propia.

Todo esto crea cierta inseguridad y pérdida de confianza del turista en Sotogrande, ya que no sabe que le esperará una vez llegado al hotel.

Sumando a todo esto, decir que en Sotogrande la posibilidad de relacionarse con los residentes es nula o casi nula, ya que es una zona muy tranquila donde la gente no suele realizar actividades. En cambio, en Marbella los turistas pueden relacionarse con los residentes sin ningún problema, intercambiando sus valores, costumbres y culturas.

8-ANÁLISIS EMPRESARIAL

El análisis empresarial de este proyecto está dividido en dos partes; comenzando por los servicios destinados a la salud que ofrece cada hotel en cuestión, y finalizando con unos resultados procedentes de unas entrevistas en profundidad realizadas a ambos hoteles, relacionados con su forma de trabajar. Junto a ello, un análisis de las fuerzas de Porter y análisis DAFO.

8.1 SERVICIOS OFRECIDOS EN “LA MANZANA” Y “LIFE AND SUN”.

ANEXO I.

En Este punto que incluyo en el anexo, vemos claras diferencias entre la calidad y cantidad de servicios que ofrecen ambos hoteles.

8.2-RESULTADOS DE ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

He realizado una investigación de tipo cualitativa, basada en entrevistas de profundidad mediante las cuales intento descubrir cuáles son los métodos de trabajo de ambos establecimientos hoteleros, y qué pasos han llevado a cabo para gestionar su negocio.

Respecto a la población objeto de estudio, he realizado 4 entrevistas, dos a trabajadores de “*La manzana*”, en el hotel NH Almenara, y dos a “*Life and Sun*”, en el hotel Meliá don Pepe.

Comienzo el estudio por el principio del proceso, es decir, por qué se decidió emprender este tipo de proyecto. Según la respuestas de los trabajadores de “*La manzana*”, se realizó un estudio de mercado donde se reflejó que había mucha competencia en el sector de hotel con y spa y se decidió darle un valor añadido.

“Hicieron un estudio de mercado y llegaron a la conclusión de que había mucha competencia en el sector de hotel con spa y se decidió darle un valor añadido con el fin de poder mantener una buena ocupación sin bajar el precio medio. Viendo la creciente tendencia en el sector de la salud, se pensó que éste podía ser el valor añadido que se buscaba.” (E1: 4).

Según “*Life and Sun*”, se decidió emprender en el proyecto por la afluencia de turismo extranjero.

“Marbella es un destino con mucha afluencia extranjera, estos clientes viajan muchas veces por motivos de salud, y juntaron esto a que el turismo de salud está creciendo rápidamente en los últimos años.” (E3:7).

Respecto a si se realizó un estudio de mercado previo, los trabajadores de la manzana afirman que se hizo un amplio estudio primero para ver cómo funcionaba el mercado en

el sector del spa y luego se hizo en el sector de la salud, reflejándose en resorts de salud de Canyon Ranch en USA.

“Se hizo un amplio estudio primero para ver la dinámica del mercado en el sector del golf y spa y luego se hizo un estudio de mercado en el sector de la salud. Se tomo como modelos los resort de salud de Canyon Ranch en USA.” (E2:14).

En cambio, los trabajadores de *“Life and Sun”* realizaron un estudio de mercado basándose en las estadísticas de viajeros extranjeros que viajaban a Marbella por turismo de salud.

“Nuestro estudio de mercado se basó simplemente en la gran afluencia de turistas extranjeros que visitan Marbella cada año.” (E4:15).

Respecto a la zona donde están situados los establecimientos, en *“La manzana”* afirman que es una zona perfecta ya que el turismo de salud debe ser expuesto en la naturaleza.

“Sotogrande es la zona perfecta ya que en los programas de promoción de salud es importante tener un entorno que posibilite las actividades outdoor. Sotogrande reúne todas las características propias necesarias para un proyecto de este tipo.” (E1:17).

En esto, coinciden con *“Life and Sun”*.

“La naturaleza es un factor clave para desarrollar este tipo de producto turístico”.(E3:20).

En cuanto a los recursos materiales, en *“la manzana”* estos fueron excelentes.

“Los recursos fueron inmejorables. Lo mejor en equipamiento técnico e instalaciones, aunque igual el recurso humano no era el mejor preparado. (E2:22).

En *“Life and Sun”*, *“tanto los recursos materiales como humanos eran perfectos, los profesionales del sector eran los mejores (catedráticos de medicina, especialistas médicos, enfermeros, fisios, nutrición, entre otros. El trato hacia el cliente es inmejorable a todos los niveles, desde los más bajos a los más altos.” (E4:25).*

En cuanto a la promoción que se dio del producto para que este fuera conocido, en *“La manzana”* esta fue escasa.

“Se repartieron diferentes folletos por todos los puntos de ventas de Sotogrande, artículos y publicidad variada en el Periódico de Sotogrande y Revista de Sotogrande y un “Row Show” que consistía en un autobús de 2 plantas totalmente tematizado que se estacionaba en las zonas caliente de Sotogrande (Colegio Internacional, Club de Playa,...) y allí se invitaba a la gente a pasar y se les hacía algunas pruebas de evaluación de salud (composición corporal, test de forma física, etc..) y se le decía que recogieran los resultados en La Manzana. Estuvo funcionando durante todos los meses de verano.” (E2:30).

Todo esto hace que solo fueran informados los turistas de Sotogrande, por lo que recibía muy poca afluencia de turistas. En *“Life and Sun”* se realizó una amplia promoción.

“Promoción muy variada, en redes sociales, que es un factor clave actualmente, se presentó en ferias de turismo, hicieron anuncios publicitarios...” (E3:32)

En este caso fueron informados un mayor número de turistas y recibieron mayor afluencia.

Respecto al precio, ambas empresas hoteleras están de acuerdo en que este no es un factor determinante.

“el precio no es un factor importante en el turismo de salud, prima más la calidad, ya que los turistas que visitan estos centros son gente adinerada que les da igual gastarse más dinero si el resultado va a ser mejor”. (E1:37).

Tanto en “La manzana” como en “Life and Sun” el local era propiedad del hotel. En cuanto a los trabajadores, en “La manzana” había diferentes modalidades de contrato, desde personal externo (autónomos y sub-contratas) a contratos temporales a jornada completa o indefinidos. En “Life and Sun”, la mayoría de contratos eran fijos indefinidos.

En cuanto a la inversión inicial, en ambos locales fue muy alta. La diferencia estriba en que en “La manzana” los ingresos que tenían no superaban esta inversión inicial, mientras que en “Life and Sun” los ingresos eran mucho mayores.

“Este proyecto supuso una fuerte inversión inicial ya que había que acondicionar locales, comprar equipamiento médico de primera línea, campañas de comunicación en revistas y entorno de Sotogrande, entre otros, lo que supuso que los beneficios no superaban los costes”. (E1:38).

Respecto a actividades complementarias, en “La manzana” afirman que en el establecimiento hotelero de la manzana solo se hacían las valoraciones del estado de salud.

“dentro del local de la manzana solo se hacían las valoraciones del estado de salud y condición física, charlas, talleres, etc.. Loque si se hacía era “prescribir” a los clientes que hicieran esas actividades en el entorno de Sotogrande, como hípica, golf, kitesurf o footing.” (E2:40).

En “*Life and Sun*” era el mismo personal médico y los monitores los que llevaban al cliente a realizar actividades complementarias, como deportes acuáticos, clases de baile o yoga, entre otros.

“Una vez realizada la valoración del estado físico del cliente, los trabajadores de life and sun somos los que acompañamos a estos a realizar actividades complementarias, para que puedan sentirse lo más a gusto posible” (E4:42).

En cuanto a las buenas prácticas que se realizaron, en “*La manzana*” señalan un acierto.

“El gran acierto fue el de seleccionar el sector de salud como el valor añadido que había que darle al hotel. Fue uno de los primeros centros de este tipo en Europa.”(E2:46).

En “*Life and Sun*” afirman que lo más relevante es el recurso humano.

“Lo más importante para nosotros es el recurso humano, que este fuera el mejor formado y que se siguiera formando mientras trabajaba, y que tuviera el mejor trato hacia el cliente y una variedad de habla idiomática.” (E3,50)

Respecto a los fallos, en “*La manzana*”, afirman que el más grande fue la promoción del proyecto.

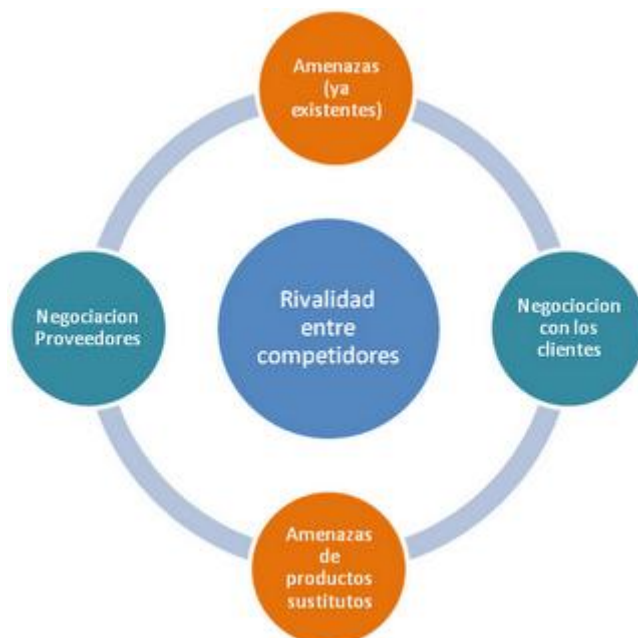
“Creo que el principal fallo que se tuvo fue en la comunicación y venta del proyecto. Se utilizaron los mismos canales de comunicación que con los hoteles normales, cuando se trataba de un producto totalmente diferente. Creo que se debería haber buscado una empresa que se hubiera encargado de la comunicación y venta específica de este proyecto, por los canales apropiados.” (E2:56)

A eso hay que sumarle la escasa formación de los empleados, y la escasa habla idiomática, ya que muchos turistas eran extranjeros. Todo esto hizo que en “*La manzana*” no hubiera apenas clientes para sufragar los gastos que habían sufrido.

Después de realizar estas entrevistas en profundidad queda claro que “*Life and Sun*” ha realizado un trabajo mucho más elaborado que “*La manzana*”; esto lo podemos observar en la calidad de recurso humano en cada hotel, ya que estaba mejor cualificado y tenía una relación con el cliente mucho más cercana en “*Life and Sun*”; en la variedad de servicios; y sobre todo, en una promoción más profunda y que llega a muchos más turistas en este mismo hotel, ya que en “*La manzana*” afirman que la promoción fue escasa y no permitió la llegada de turistas al hotel, lo que se refleja en sus resultados a nivel de beneficios.

8.3 ANÁLISIS DE LA PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL, 5 fuerzas de Porter.

Imagen nº6: Esquema del análisis de Porter.



Fuente:EOI.

Ilustración 6 Esquema del análisis de Porter

A continuación, voy a analizar las 5 fuerzas competitivas de Porter para estudiar las rivalidades existentes en el turismo de salud.

La primera fuerza es la amenaza de los nuevos participantes, que tienen capacidad y deseo de aumentar la capacidad del mercado, metiendo presión en los precios y costes. En este caso, la amenaza de nuevos competidores a “*La manzana*” y “*Life and Sun*” es baja, ya que hay muchas barreras de entradas, como una inversión inicial necesaria muy elevada. En el turismo de salud, tanto las instalaciones, como todos los tratamientos tienen unos grandes costes, por lo que una empresa que se quiera meter en el negocio debe apostar por una gran inversión y luego recuperarlo en forma de beneficios, por lo que existe mucho riesgo. Por otro lado, otra barrera de entrada es la diferenciación. En este caso, los productos que ofrecen “*La manzana*” y “*Life and Sun*” están muy diferenciados, ya que no se trata de hoteles normales donde los turistas van a pasar una estancia, si no que estos tienen una especialidad, que es la de llevar a cabo tratamientos para el bienestar de los clientes. Esto marca la diferenciación, y la barrera de entrada a nuevos competidores. Por último, decir que otra barrera de entrada importante para los competidores de “*La manzana*” y “*Life and Sun*” es la localización de dichos hoteles, ya que como he nombrado anteriormente, esta tiene que ser la más óptima, en medio de la naturaleza y con todos aquellos medios o recursos que posibiliten una realización de actividades complementarias al turista. Esta búsqueda de esta localización que tienen que realizar los competidores puede resultar complicada.

La segunda fuerza de Porter es el poder de los proveedores. Los productos de “*La manzana*” y “*Life and Sun*”, al ser tan diferenciados, tienen unos proveedores fijos, ya que no es fácil buscar unos proveedores que te proporcionen esos mismos servicios. Ambas empresas deben conformarse con los precios que fijen estos proveedores.

La tercera fuerza es el poder de los compradores. En el turismo de salud los compradores no son poderosos. Tanto en “*Life and Sun*” como en “*La manzana*” el producto está muy diferenciado y los clientes deben elegir o no si lo quieren consumir, pero estos no tienen poder de negociación en cuanto al precio. Otro factor que refleja el escaso poder de los compradores es la inexistencia de integración vertical hacia atrás, que el cliente no puede proporcionarse a sí mismo el producto que “*La manzana*” y “*Life and Sun*” ofrecen.

La cuarta fuerza es la amenaza de productos sustitutos, que como he expuesto anteriormente en el turismo de salud es muy baja, ya que los productos sustitutos que existen no garantizan la misma calidad. Productos sustitutos a “*La manzana*” y “*Life and Sun*” serían hoteles o resorts, pero donde el cliente no encontraría este añadido de tratamientos para la salud, o clínicas privadas para este tratamientos, pero sin posibilidad de que el cliente pudiese hospedarse o tener una agradable estancia en un hotel. Todo esto marca la diferencia, no existen productos que puedan sustituir a lo que ofrecen ambas empresas de estudio, por lo que esta amenaza es muy baja o inexistente.

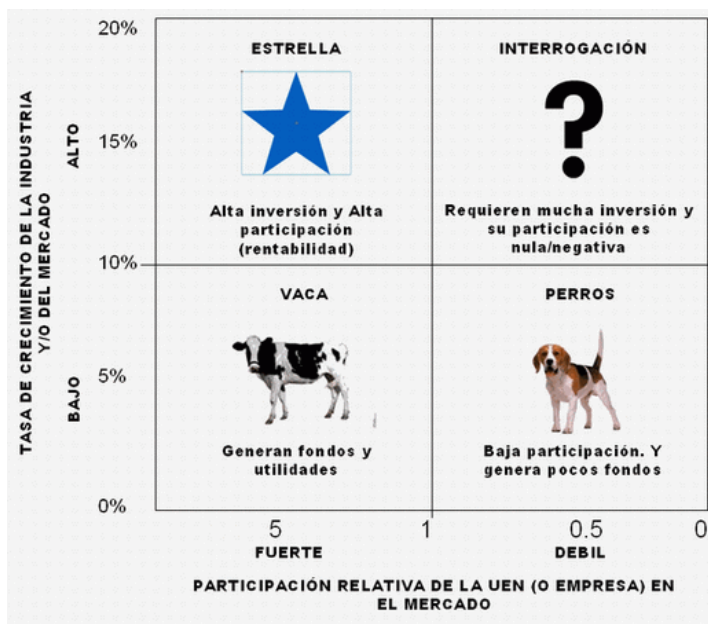
La quinta fuerza es la rivalidad entre los competidores existentes. En el caso del turismo de salud, la rivalidad existente entre las empresas es alta, ya que estas ofrecen un producto diferenciado que no todos los hoteles ofrecen, los costes fijos son elevados, tanto en instalación, en recursos materiales y humanos como en los propios servicios sobre el tratamiento de salud; existen también fuertes barreras de salida, ya que dejar el negocio resulta un alto coste también. Especificando en los dos casos de estudio, “*La manzana*” y “*Life and Sun*” no existe tanta rivalidad, ya que como hemos podido ver, “*Life and Sun*” supera a “*La manzana*” en el buen servicio y trato al cliente, en promoción y campañas publicitarias, en la ubicación del establecimiento hotelero, en los

recursos de la zona que posibilitan de realizar actividades complementarias y en la cantidad y calidad de servicios ofrecidos y atención después de la estancia.

8.6 ANÁLISIS ESTRATÉGICO. Matriz BCG.

La cartera de negocios o matriz BCG, considera el cash flow (beneficio + amortizaciones) como la variable más importante a la hora de la toma de decisiones sobre la composición de la cartera de productos de una empresa, y sobre cómo asignar los recursos. Para ello se tiene en cuenta la liquidez que proviene de las operaciones de la empresa y la liquidez necesaria para la inversión en instalaciones, capital y material.

Imagen nº 7: Esquema de la matriz BCG.



Fuente: educadictos.com

Ilustración 7 Esquema de la matriz BCG

Según ello, podemos decir en qué tipo de negocio están situados ambos resorts:

- “La manzana” es un producto llamado perro. No tiene buena calidad, no es rentable y su volumen de ventas es muy bajo. Cuando el producto llega a esta fase es

conveniente pensar si merece la pena mantenerlo en el mercado, ya que en muchas ocasiones no compensa y en otras se trata de evitar a un rival monopolizar un mercado que tanto costó alcanzar. Consume recursos que podrían dedicarse a otras funciones en la empresa ¿merece la pena mantenerlo?

- “*Life and Sun*”, es un producto estrella. Este producto en etapa de crecimiento se encuentra en mercados de crecimientos elevados con cuotas de mercado altas, que favorecen su buen posicionamiento en el mercado y que venda muchas unidades. Se enmarca dentro de las fases 2 y 3 del ciclo de vida del producto (crecimiento y madurez).

9- ANÁLISIS DE LA DEMANDA

El turismo de salud, según Vazquez Illá (2000), está destinado a aquellas personas que buscan mantener e incrementar su estado de salud durante sus vacaciones, ya que la salud sin lugar a dudas es el bien máspreciado de los turistas en vacaciones. El turismo de salud es que puedes realizarlo de manera individual o grupal, como mejor lo disfrutes. Para este no hay edad ni sexo y tiene la finalidad de curar alguna enfermedad o simplemente mejorar tu bienestar.

Este tipo de turismo se debe brindar en un ambiente de calidad adecuado para recuperar la fuerza física y mental de las personas ya que un ambiente adecuado atrae a los visitantes y les protege su salud.

En referencia al perfil de turista que realiza este tipo de turismo, se trata de un consumidor de mediana edad de entre 30 y 55 años, donde predominan las mujeres. Sin embargo, en un futuro este cliente sobrepasará los 60 años y será más exigente. A parte de un buen trato y calidad, se exige que todo lo que rodea a las instalaciones tenga un

buen ambiente de relajación. Los clientes son en su mayoría mujeres, pero últimamente está creciendo de manera exponencial el uso de este producto turístico por parte de los hombres; esto se ve reflejado en la práctica de deportes en los hoteles, como es el caso de golf en el hotel NH Almenara.

En cuanto a si la gente estaría dispuesta a viajar a un balneario, la respuesta en su mayoría es afirmativa, por lo que se predice que la demanda en este sector irá incrementando.

Tabla 3 Encuesta sobre la posibilidad de viajar a un balneario

	¿Iría a un balneario de vacaciones?					
	Total	Cataluña	Valencia	Madrid	P.Vasco	Resto
Sí	76,3	77,0	85,4	77,3	74,4	74,1
No	23,7	23,0	14,6	22,7	25,6	25,9

Fuente: Vazquez Illá.

Es cierto que antes de visitar un lugar, los turistas ya tienen una imagen percibida de este. Esto puede ser por factores inducidos, que son las diferentes campañas de marketing que se han realizado tanto de forma pública como privada, como pueden ser campañas publicitarias o folletos. También aparecen los factores orgánicos, que se refiere a la imagen percibida a un destino por haberlo visto en televisión, libros o revistas; en el caso del hotel en Marbella, este destino ya tiene una imagen percibida por los turistas ya que ha aparecido mucho en televisión. Por último, están los factores personales, donde aparecen las motivaciones, definidas como las razones que lleva a una persona a realizar un tipo de turismo. Esta imagen percibida, hace que los turistas vean Sotogrande como una zona demasiado tranquila, incluso

aburrida, y Marbella como un lugar muy turístico, con gente importante, un destino mucho más interesante y atractivo.

Respecto a las motivaciones de los turistas en el turismo de salud, según Vázquez-Illá (2000), la principal es la reducción del estrés y relajación, seguido del alivio de dolores, la puesta en forma y curación de una enfermedad.

Tabla 4 Motivaciones para viajar a un balneario

Primer objetivo de la visita a un balneario	
OBJETIVO	%
Reducción de estrés y relajación	48,9
Alivio de dolores	9,3
Puesta en forma	7,2
Curación de una enfermedad	6,0
Ser cuidado	5,2
Otros	19,9
NS/NC	3,5

Fuente: Estrategias competitivas para el sector balneario. Vázquez-Illá (2000)

10-ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO nos ayuda a establecer un diagnóstico sobre el estado actual del turismo de salud en España, tanto a nivel interno como a nivel externo.

A continuación, realizo el análisis DAFO del turismo de salud en España, ejemplificándolo con los dos casos de estudio; “La manzana” y “Life and Sun”.

10.1- ANÁLISIS DAFO EN EL TURISMO DE SALUD EN ESPAÑA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
-Sanidad reconocida a nivel mundial.	-Falta de estructuración del producto

<p>-Sector turístico en crecimiento.</p> <p>-Precios competitivos respecto a Europa, se refleja en ambos establecimientos estudiados.</p> <p>-Destino de referencia en varios destinos europeos (Francia, Gran Bretaña, etc) respecto a la reproducción asistida y en cirugía estética.</p> <p>-Tradicional demanda de turismo de países europeos: Reino Unido, Alemania, Francia, Italia y Países escandinavos.</p>	<p>turístico de turismo de salud. El turismo de salud debe percibir como un paquete turístico en el que se ofrece toda la variedad de servicios requeridos por el turista. La falta de estructuración se ve reflejada en “la manzana”.</p> <p>- Falta de promoción de la industria del turismo de salud, como en “la manzana”.</p> <p>-En especial, se hace necesario adaptar la oferta a idiomas y culturas extranjeras, como bien han hecho en “life and sun”.</p> <p>-Ausencia de datos fiables del volumen de negocio actual del turismo de salud.</p>
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <p>-Accesibilidad y precio de vuelos a los principales destinos turísticos del país.</p> <p>-Canales consolidados de promoción y comercialización del turismo, como en “life and sun”.</p> <p>-Posibilidad de romper la estacionalidad.</p> <p>-Se estima una tendencia de crecimiento del turismo de salud a nivel mundial en los próximos años.</p>	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <p>-Numerosas iniciativas de turismo de salud, en los últimos años están creando más establecimientos como “la manzana” y “life and sun”.</p> <p>-Escasa participación en turismo de salud por parte de intermediarios: touroperadores. Ningún intermediario trabaja con viajes a “la manzana” y “life and sun”.</p>

<p>-Libre circulación de ciudadanos en la unión Europea.</p> <p>-Entrada en vigor de la Directiva de salud Transfronteriza.</p> <p>-Gasto promedio del turista de salud superior al vacacional, generan más estancias en “live and sun” y en “la manzana” al ser un proceso más largo.</p>	<p>-Posibilidad de fuga de cerebros de profesionales a otros países con mejores condiciones de trabajo.</p> <p>-Imagen actual de España como un país en recesión.</p> <p>-Precios superiores en “la manzana” y “life and sun” a los ofertados por países emergentes y consolidados (Turquía, India, Tailandia, Latinoamérica).</p>
--	--

11-CONCLUSIONES

Tras el análisis realizado sobre el turismo de salud a través del estudio de caso de “*La manzana*” y “*Life and Sun*”, establezco conclusiones y acciones estratégicas, a partir de las hipótesis expuestas inicialmente.

11.1 -ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA EL ÉXITO DE UNA EMPRESA DESTINADA AL TURISMO DE SALUD.

Este punto es contrastado con las hipótesis que expuse al principio del proyecto.

H1• El auge del turismo de salud en los últimos años va a continuar, incluso se incrementará.

En los últimos años, empresas hoteleras en turismo de salud están en auge, ya que los turistas cada vez se preocupan más por su salud y su bienestar físico y mental, dejando más atrás el ocio y la diversión. Este crecimiento está previsto que continúe e incluso aumente en un futuro cercano. Debido a este crecimiento, considero importante que se realicen iniciativas por parte de la intermediación, de los tour operadores, ya que

la participación de estos en el turismo de salud es escasa, como podemos ver en “*La manzana*” y en “*Life and Sun*”.

H2• El estudio de mercado antes de emprender en un negocio es un factor de éxito en el turismo de salud.

El inicio de un negocio en este tipo de turismo es algo muy complejo, ya que se necesita una alta inversión inicial, por lo que el empresario debe realizar imprescindiblemente un estudio de mercado, para averiguar cuáles son las necesidades de los turistas y lo que estos demandan. Es muy importante que este estudio de mercado se vaya actualizando, ya que los gustos de los turistas cambian, y las empresas deben de ir adaptándose a la demanda. Esta actualización de la demanda la ha realizado “*Life and sun*”, y no “*La manzana*”.

H8- El perfil del turista que realiza este tipo de turismo se encuentra entre 50-75 años.

Esta hipótesis no es verídica, ya que el perfil de turista que realiza este tipo de turismo está situado entre 30 y 55 años, aunque se prevé que este rango de edad aumente en los próximos años. Esto se ve reflejado en ambos establecimientos.

H6- La ubicación de estos establecimientos hoteleros debe ser adecuada, en medio de la naturaleza.

Antes de emprender con el negocio, debe meditar la ubicación donde estará situada la empresa. Esta debe ser adecuada, en un medio rodeado de naturaleza para que a su vez el turista pueda realizar actividades complementarias que le ayuden a mejorar su bienestar, tanto físico como mental. Tanto en “*la manzana*” como en “*Life and Sun*”,

la ubicación era buena, ya que el hotel está situado en medio de la naturaleza. La diferencia está en que en “*La manzana*” había una escasez de recursos.

H7-Deben existir una serie de recursos que posibiliten la realización de actividades complementarias.

Aparte de estar situada en la naturaleza, el destino donde se situará la empresa debe contar con los recursos convenientes, tanto naturales, como materiales e instalaciones. Tanto “*La manzana*” como “*Life and sun*” están situados en medio de la naturaleza, pero es cierto que “*Life and sun*”, en Marbella, tiene una mayor cantidad de recursos turísticos que pueden resultar atractivos para el turista a la hora de realizar actividades complementarias, aspecto que no vemos en “*La manzana*”. La realización de estas actividades a partir de recursos disponibles complementa la experiencia del turista.

H10- Imprescindible percibir el turismo de salud como paquete turístico

El producto turístico debe percibirse como un paquete turístico que ofrece una variedad de servicios que requiere el turista, ya que en muchas empresas hoteleras de turismo de salud el producto turístico no está estructurado. Esta falta de estructuración la vemos en “*La manzana*”. A su vez, este producto turístico debe estar diversificado, y no centrar la oferta en ciertas actividades donde el turista no tenga opciones de elección, como en el caso de “*La manzana*”.

H3- Otro de los factores claves para el éxito en el turismo de salud es la formación de los empleados.

Los trabajadores que forman parte de una empresa hotelera destinada al turismo de salud deben estar altamente cualificados, tanto los altos cargos, como recepcionistas,

masajistas, entrenadores deportivos y médicos. Es imprescindible la variedad idiomática de estos, ya que los principales clientes de este tipo de turismo por el momento son extranjeros. El buen trato hacia el cliente es imprescindible, ya que este debe sentirse seguro y valorado en un conjunto de turistas. En ambos establecimientos los trabajadores estaban altamente cualificados, pero es cierto que en “*Life and sun*” estos tenían una mayor variedad idiomática.

H5-En el turismo de salud tiene especial relevancia el tratamiento al cliente después de su estancia.

En este tipo de turistas, la atención después de la visita es imprescindible, ya que no se trata de unas simples vacaciones, si no que el turista viaja para ser tratado, y debe serlo también cuando acaba la estancia, mediante reconocimientos médicos o seguimientos de dietas o deportes. La atención post-visita solo era realizada por “*Life and sun*”.

H4- El precio no es un factor relevante en este tipo de turismo.

El precio es un factor importante pero no imprescindible, ya que la mayoría de turistas que realizan este tipo de turismo es gente adinerada que no lo importa pagar un poco más con tal de tener la mejor calidad y el mejor servicio. Ambos establecimientos reconocen esta afirmación. Algo diferente es que haya una gran diferencia de precios entre varias empresas a una calidad similar.

H9- Imprescindible una adecuada promoción para que llegue a todo el público.

Para que este tipo de empresas no fracase, debe realizarse una promoción acertada sobre estas, mediante redes sociales, anuncios publicitarios, ferias... Es

imprescindible que llegue al mayor número de turistas posibles, ya que muchos de estos son extranjeros. Como hemos visto anteriormente, “*Life and sun*” es el establecimiento que realizó una acertada promoción, mientras que “*La manzana*” no supo cómo llevarla a cabo. Además destacar, que “*Life and Sun*” tiene su propio logo de marketing, que permite una distinción frente a los demás establecimientos de salud.



Ilustración 8 Logotipo de Life and Sun

Tras haber realizado el estudio, he llegado a la conclusión que para que un establecimiento hotelero destinado al turismo de salud sea rentable existen una serie de factores óptimos o acciones estratégicas, como la ubicación del hotel, que tiene que ser en la naturaleza; la existencia de una serie de recursos que posibiliten al turista una mejor estancia y la realización de actividades complementarias; una adecuada formación del recurso humano, basándose en la variedad idiomática; el tratamiento post-estancia, que permita al turista una seguridad de obtener buenos resultados; y una adecuada y profunda promoción que permita a la empresa hotelera ser reconocida por el mayor número de turistas y que sea vista, a su vez, atractiva para el turista. En cambio, el precio en este tipo de hoteles no es un factor relevante, ya que la estancia y tratamiento en un hotel destinado al turismo de salud conlleva una serie de gastos importantes, por lo que los turista que acuden, normalmente, son personas adineradas de entre 50 y 75 años que no les importa el precio si no la calidad del servicio. Por último, resaltar que el producto de salud debe ser visto como un paquete turístico integrado,

como una oferta de diferentes servicios al turista donde el turista pueda elegir sin que la oferta este centrada en ciertas actividades, y no como un paquete no estructurado. Todos estos factores hacen que un establecimiento como “*Life and Sun*”, que cumple todos los requisitos, obtenga beneficios, y que “*La manzana*”, por no cumplir la mayoría de requisitos, no sea rentable. Debemos realizar todas aquellas buenas prácticas para que el turismo de salud no se convierta en un modelo fracaso.

11.2-APRENDIZAJE DURANTE EL TFG.

-En cuanto al proceso del TFG, decir que he ido aplicando conocimientos adquiridos durante el grado, tanto a nivel empresarial, como de recursos y demanda. He aprendido mucho sobre el turismo de salud, ya que este es “reciente” y todavía no hay muchos datos y no existe mucha información sobre este.

Respecto a las limitaciones, he tenido algunas en cuanto al tiempo de realización del TFG, ya que he estado desde febrero casi tres meses de prácticas en otra ciudad y sin internet, por lo que el tiempo se me ha limitado bastante.

Otro problema que he tenido ha sido el de la escasa información existente sobre este tipo de turismo, pero al conocer a gente que ha arriesgado por proyectos de este tipo he conseguido obtenerla. Por otro lado, al ser el turismo de salud como tal un tipo de turismo reciente, en España no existe legislación sobre esto, tan solo existe en Extremadura legislación sobre balnearios. Considero de especial importancia que el Derecho marque unas pautas y leyes a seguir en todas las Comunidades Autónomas, ya que en este momento el turismo de salud está en auge y va a seguir creciendo.

Por último, a la hora de realizar las entrevistas, no recibía respuesta por parte de algunos trabajadores, pero tras insistir mucho no ha habido ningún problema.

Como futuras líneas de investigación, propondría la realización de estudios más concretos sobre este tipo de turismo, ya sea de un destino, de un tipo de turista o de un tipo de tratamiento o servicio. Sería importante también la realización de estudios estadísticos sobre este caso, sobre todo sobre la demanda, estos son nulos o escasos ya que el turismo de salud siempre se ha incluido en el turismo de ocio, pero considero que ya tiene una cierta relevancia como para que se estudien datos de este.

En general he aprendido mucho a lo largo de la realización de este trabajo, y considero que ha sido enriquecedor para mi formación.

12-REFERENCIAS

Abarcas, J. (2014). El turismo de salud español se llama ‘Spaincares’ . *Redacción Médica*, 16-17.

Alierta. (2007). Alierta defiende la internacionalización como factor clave de éxito empresarial. *Europa Press*, 10-12.

American Express. (2008). Recuperado el 28 de 2 de 2014, de www.americanexpress.com

Arcos, M. (5 de 11 de 2000). *Gredos*. Recuperado el 5 de 2 de 2014, de www.gredos.usal.es

Bonfada, P. (2011). El turismo de salud y el uso terapéutico del agua. *Dialnet*, 462.

Borrego. (2014). España atrae a una media de entre 20.000 y 50.000 turistas de salud.

Epturismo, 1.

Europa. (2011). *Europa.eu*. Obtenido de Europa, síntesis de legislación de la UE:

www.europa.eu

Ferreres, O. y. (4 de 7 de 2004). *Dialnet*. Recuperado el 15 de 2 de 2014, de

www.dialnet.com

Gómez, S. (3 de 9 de 2012). *monografías*. Recuperado el 2 de 3 de 2014, de

www.monografías.com

Higle. (2 de 8 de 212). *Turismo médico*. Recuperado el 13 de 2 de 2014, de

www.turismomedico.org

IET. (16 de 6 de 2012). Recuperado el 22 de 2 de 2014, de www.iet.com

Illa, V. (2012). *Turismo de salud*.

Juárez. (2013). *Plan Nacional de Desarrollo*.

Lizarralde. (5 de 2 de 2013). *Escuela de Organización Industrial*. Recuperado el 6 de 2

de 2014, de www.minetur.gob.es

marbella. (s.f.). Recuperado el 2014, de www.marbella.es

Mas. (7 de 8 de 2013). España atrae una media de entre 20.000 y 50.000 turistas de salud. *La voz de Galicia*, págs. 3-4.

Oliveira. (14 de 5 de 2007). *Scielo*. Recuperado el 23 de 2 de 2014, de

www.scielo.org.ar

Paciente. (2013). El turismo de salud concentrará 128 mil millones de euros en 2015 a nivel mundial . *Tendenciasdel turismo*, 10.

Rincón. (5 de 2 de 2013). *Turismo Médico en España: Una Interesante Oportunidad de Negocios para la Industria del Spa*. Recuperado el 16 de 2 de 2014, de Spa Balance Consulting: www.spa-balance.com

Rivera. (15 de 3 de 2013). Para operarse, venga a España. *El país*, págs. 22-23.

sotogrande. (s.f.). Recuperado el 2014, de www.sotogrande.com