

Desarrollo del turismo de salud en Cuba. Estudio de buenas prácticas internacionales

Health tourism's development in Cuba. Study of good international practices

MSc Ing. Arialys Hernández Nariño, arialys.hernandez@umcc.cu. Departamento de Ingeniería Industrial.
Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
Prof Jim Deegan, jim.deegan@ul.ie. Universidad de Limerick. Irlanda.

Resumen

El turismo de salud ha devenido un nicho de mercado relevante en el mundo por diversas razones como son las de una creciente necesidad de relajación y actividades para mejorar y restablecer la salud, evitar largas colas para ciertos tratamientos quirúrgicos o acceder a una atención médica menos costosa fuera de casa. Esto representa entonces una ventaja comparativa para países en desarrollo, quienes en una lista selecta se han dedicado con fuerza a esta variante lo cual ha aumentado la competitividad y provocado la adopción de diversas prácticas encaminadas a incrementar el atractivo y valor de sus ofertas. Cuba no está ajena a este contexto pues se ha considerado tradicionalmente un significativo centro de turismo de salud y en los últimos años exhibe grandes potencialidades para un desarrollo superior; pero no debe obviar el entorno altamente competitivo al que se enfrenta. En consecuencia, el interés de este trabajo está dirigido hacia el análisis de buenas prácticas internacionales que puedan ser replicadas en el entorno cubano en función de sus particularidades y características.

Palabras claves: Competitividad, turismo de salud, turismo médico.

Abstract

Health tourism, has become a relevant market niche worldwide and varied reasons lie behind this such as the need for relaxation and health based activities, skipping high-cost, long queue services for certain medical procedures or accessing a less costing medical assistance away de home. thus, this represents a comparative advantage for developing countries, which, as part of a selected group, has intensely focused on this niche, then increasing competitiveness and increasingly adopting diverse practices to enhance the added value of these offerings. Cuba has been part of this situation as it has traditionally been regarded a medical hub and in the last years it has exhibited great potential for further development; however, it needs to take into account this highly competitive environment. As a consequence, this article s interests is the analisis of some good international practices that can be replicated in Cuba, based on its particularities and characteristics.

Key words: Health Tourism, competitiveness

Introducción

Hoy en día el sector de los servicios ocupa un lugar preponderante en la economía cubana; en el 2004 este representaba un 67% del PIB en comparación con el 26,4% y el 6,6% correspondientes a los sectores industrial y agrícola respectivamente [Economist Intelligence Unit en Melián, 2006].

Dentro de este sector, el turismo ha sido vital para el desarrollo de la economía nacional lo que se ha

visto reflejado en el crecimiento sustancial que ha exhibido desde sus comienzos en los 90 y que ha sido abordado por diversas fuentes nacionales e internacionales (Organización Mundial del Turismo, Organización Caribeña de Turismo, Ministerio Cubano del Turismo, Granma Internacional).

A medida que esta industria ha ido madurando, ha surgido la necesidad de escrutar estrategias de

diversificación del producto en aras de buscar mayor nivel de competitividad, y es en este contexto que emerge el interés por potenciar otras alternativas de turismo como el ecoturismo, turismo náutico y el turismo de salud [Matos Rodríguez, 2006]. Este último se había manifestado incipientemente a finales de los años 80 con los primeros servicios en algunas especialidades médicas ofertadas a turistas [González, Brenzel y Sancho, 2001].

El turismo de salud en Cuba se ha desarrollado gracias a un grupo de recursos sustanciales, lo cual se ilustra en la contribución del gasto en salud pública al PIB de un 6,5% en el 2004 y 11,7% en el 2006, a la vez que se calculan como beneficios alrededor de cuarenta millones de dólares [Bookman y Bookman, 2007]. Estos elementos, unidos a otros factores competitivos y a juicio de diversos autores, hacen entrever las potencialidades que esta alternativa de turismo presenta para Cuba. No obstante, este entorno altamente competitivo es fuente de considerables retos para el progreso del turismo médico lo que requiere de estudios más profundos sobre su competitividad actual y buenas prácticas internacionales que podrían ser replicadas en Cuba a partir de sus propias características y atributos como destino turístico.

Análisis sobre la situación competitiva del turismo de salud

Será conducido a través del estudio del macro entorno en el que se desenvuelve, donde como resultado se exhibirán las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta este negocio. Luego, se analizarán las características concretas en Cuba a partir del uso de un grupo de indicadores que miden el nivel de competitividad del subsegmento y un grupo de buenas prácticas internacionales cuya adaptación a las condiciones cubanas potenciarían los aspectos positivos y gestionarían aquellos elementos negativos que estén limitando un mayor avance del turismo de salud.

Estudio del macro entorno

Las principales fortalezas que Cuba posee son: el progreso que ha adquirido en salud y que se refleja en indicadores comparados con estándares de países desarrollados, una relativamente buena calidad de los servicios de salud, gran número de profesionales altamente calificados, una industria biotecnológica en creciente perfeccionamiento, gran cantidad de centros e instalaciones hospitalarias por todo el país y también —muy importante—, en los últimos

tiempos se están materializando un grupo de inversiones conjuntas con China, India y Rusia gracias a una sólida experiencia adquirida en investigación biotecnológica, farmacéutica y promoción de servicios de salud.

Aparejado a esta situación interna favorable, en el contexto internacional existe un grupo de factores que han devenido en las principales oportunidades para la adopción exitosa del turismo de salud, algunas de ellas son: una alta demanda por un creciente número de personas mayores de 65 años con tiempo y dinero disponibles para hacer turismo y cuidar de su salud a la vez y personas con bajos ingresos para quienes una cirugía en otro país supone grandes ahorros [un tratamiento o cirugía en India, Tailandia, México e incluso Cuba puede ser entre 5 y 8 veces más barato que en Estados Unidos (Bookman y Bookman, 2007)]; una cada vez más grave crisis en los sistemas de salud de países desarrollados en los que cerca de cuarenta y tres millones de pacientes no tienen seguro médico y 120 000 000 sin servicios dentales cubiertos, lo cual puede aumentar, y por otro lado el tiempo de espera para acceder a ciertos tratamientos, es considerablemente largo. Desde el punto de vista económico, los ingresos que genera el turismo de salud son considerables [este mercado se estima en unos cuarenta billones de dólares con un esperado incremento de más de 15% al año (Prasad) con posibilidades de alcanzar los cien billones de dólares en el 2012 (Nagarajan, 2004)].

Sin embargo, desde el punto de vista interno, existen debilidades que entorpecen el avance del turismo de salud y son, la escasez de recursos financieros; una cultura de hospitalidad todavía por mejorar lo cual —fundamental para ofrecer un producto de acuerdo a las exigencias actuales de los turistas—; ningún centro especializado ha recibido alguna certificación internacional [la agencia de acreditación más reconocida es la Joint Commission Accreditation radicada en Estados Unidos y existen otras en Europa dedicadas a la certificación de centros de salud. Muy pocas instituciones hospitalarias en países que ofrecen turismo médico han logrado esta acreditación (Bookman y Bookman, 2007)] la cual sería un mayor garante de la calidad de los servicios para pacientes de los principales países emisores, y no por último menos notable, la poca incorporación de herramientas gerenciales que contribuyan a lograr procesos más eficientes [no obstante se están dando algunos pasos en este campo, donde algunos hospitales están transitando por un proceso de perfeccionamiento hospitalario cuyo objetivo primordial

es alcanzar la excelencia en los servicios (Hernández Nariño, 2005)].

Por otro lado, los riesgos fundamentales a los que se enfrenta Cuba son: la limitación para viajar a la Isla de los turistas norteamericanos, producto de las restricciones impuestas por su gobierno; un grupo de países en Asia y América Latina ofrecen una fuerte competencia pues atraen a dos de las principales fuentes emisoras: Europa y Estados Unidos con precios muy bajos y otras facilidades en alojamiento,

viaje, excursiones y servicios complementarios que enriquecen el producto ofrecido; la posibilidad de complicaciones médicas, falta de higiene u otras consideraciones éticas han sido esgrimidas por algunos médicos en países desarrollados para convencer a los pacientes de no viajar por motivaciones de salud y el posible aumento en los costos de algunos insumos afectaría los precios y por consiguiente una de las principales armas competitivas en este negocio. La Fig. 1 resume este análisis.

Fig. 1 Análisis DAFO del turismo de salud cubano

Fortalezas	Debilidades
<p>Indicadores de salud internacionalmente reconocidos.</p> <p>Sistemas de salud pública y biotecnología comparativamente desarrollados.</p> <p>Calidad de los servicios de salud relativamente alta</p> <p>La salud es una de las principales prioridades del estado.</p> <p>La infraestructura del sistema de salud es relativamente buena.</p> <p>Un gran número de instalaciones médicas y hospitalarias</p> <p>Un favorable número de profesionales de la salud.</p> <p>Inversiones conjuntas con China, India y Rusia</p> <p>Bajas costas</p>	<p>Escasez de recursos financieros.</p> <p>Cultura de hospitalidad toda la estacionalidad.</p> <p>No certificación internacional conferida todavía.</p> <p>Pocas habilidades en técnicas de gestión en centros hospitalarios.</p>
Oportunidades	Amenazas
<p>Alta demanda por servicios de salud.</p> <p>Alto potencial económico del mercado del turismo de salud.</p> <p>Problemas en los sistemas de salud de países desarrollados.</p> <p>Posibilidades de diversificar hacia tratamientos de salud específicos.</p>	<p>Los ciudadanos norteamericanos no pueden viajar libremente a Cuba.</p> <p>Intensa competencia en Asia y América Latina.</p> <p>Médicos en países desarrollados convenciendo a pacientes de no viajar.</p> <p>Aumento en costos podría impedir sostenibilidad de estrategia de bajo costo.</p>

Fuentes: Cuba: a Canadian guide; Henthorne y Miller, 2003; Nagarajan, 2004; Melián, 2006; Ernest and Young Caribbean services ltd, 2006; Wild, 2006; Bookman y Bookman, 2007; Caballero-Danell y Mugomba, 2007 [trabajos consultados en Hernández Nariño, (2008)].

Análisis de la competitividad en el turismo de salud cubano

A continuación se realizará un breve análisis de la competitividad en el turismo de salud en Cuba a tra-

vés de un grupo de indicadores, que han sido resultados de una larga revisión en la literatura sobre competitividad de manera general, en el turismo y específicamente para el segmento estudiado [en este campo

resaltan los trabajos de Porter (1980); Crouch y Ritchie, (1999); Cho y Moon (2000); Heath, (2002); Porter et al (2002); Pashardes y Sinclair (2005); Hassan (2000); Kim (2000); Ritchie and Crouch (2000); Heath (2002); Dwyer y Kim (2003); Enright y Newton (2004); García Altés (2005); Lee y King (2006); Harryono et al (2006); Ringer (2007). Dicho análisis es referido en Hernández Nariño (2008)].

Estos indicadores resultan solamente una guía de utilidad para evaluar cuan competitivo es un destino o producto turístico y en el caso concreto se combinan factores inherentes al sector de salud, al de turismo y socioculturales, políticos y regulatorios. Estos indicadores son:

- Importancia económica (contribución al PIB, gastos en turismo de salud como porcentaje del PIB
- Calidad del servicio
- Precio
- Capital humano (disponibilidad, habilidades técnicas y de idioma)
- Marco regulatorio (compensaciones por malas prácticas médicas, procedimiento de visado, seguro de salud)
- Prioridad del Estado
- Ambiente natural
- Atractivo turístico
- Condiciones socioculturales
- Acreditación internacional
- Habilidades en gestión, marketing y creación de imagen
- Tecnología e infraestructura (de turismo y salud, telecomunicaciones, investigación y desarrollo)
- Equidad en salud

De acuerdo a los indicadores mencionados el estudio de la competitividad del turismo de salud en Cuba posee como ventajas comparativas, un gran número de profesionales de la salud altamente preparados; especialización en tratamientos como el vitiligo y un sector biotecnológico considerablemente avanzado.

Como puntos fuertes se reconocen: su fama por tener un buen sistema de salud, abundantes recursos naturales, culturales y sociales (clima, arte, música), indicadores sociales comparados con los de países desarrollados (nivel educacional, esperanza de vida, bajo índice de mortalidad y criminalidad), avances en telemedicina e investigación y desarrollo y precios competitivos.

Sin embargo, se aprecia un grupo considerable de oportunidades de mejora, basadas en los puntos débiles detectados:

- La calidad de la comida, agua y servicios componentes del sector de la hospitalidad, así como la

eficiencia en los servicios aún no están al nivel de las crecientes expectativas de los pacientes y familiares.

- Poca incorporación de técnicas gerenciales en apoyo a la gestión y marketing de los centros hospitalarios involucrados.

• Creciente competencia en el área latina y en el Asia, cuya arma competitiva esencial es el precio, además de la adopción de prácticas cada vez más innovadoras y la diversificación del producto en cuestión.

• Uno de los principales mercados de turismo de salud está restringido para Cuba (Estados Unidos) y es atraído principalmente a México, Costa Rica, India o Tailandia.

• Los pacientes europeos, siendo estos de alto o medio poder adquisitivo [los llamados baby boomers, aquellas personas mayores de 65 con mayor tiempo y dinero disponible pues están retirados y poseen ingresos suficientes para dedicarse a visitar destinos donde disfrutar de actividades saludables o tratamientos específicos más un período de recuperación prolongado. En Europa junto a Estados Unidos se concentra un gran porcentaje de estos pacientes (referido en Hernández Nariño, 2008)], aun cuando tienen presencia en Cuba, mayormente viajan a países competidores de Asia.

• Las inversiones requeridas para el progreso de este segmento aun no son suficientes.

• El producto turístico podría ser más diversificado y obtendría más valor añadido si se potenciaran otros atributos como el arte, la cultura o arquitectura como complementos de este subproducto.

• No existe un desarrollo proporcional en términos de capacidad y diversificación para el alojamiento y otros servicios complementarios.

• La falta de acreditación internacional afectaría la percepción de los pacientes sobre la calidad del servicio ofrecido. Los principales organismos acreditadores radican en las regiones emisoras: Estados Unidos y Europa, entonces el estar acreditado con estas certificaciones implicaría más confianza de los pacientes en el estándar de los servicios de salud (Bookman y Bookman, 2007).

• La industria que apoya el turismo, y en especial este subproducto, debe mejorar aún más en cantidad y calidad, lo que ayudaría a reducir importaciones.

• Incluso cuando los precios ofrecidos por Cuba compiten favorablemente en el mercado internacional, los competidores luchan por bajar todavía más los precios basados en estructuras de costos más simples, tareas y operaciones más eficientes, entre otras estrategias gerenciales.

De este estudio se desprende la idea de que con sus potencialidades Cuba podría alcanzar niveles

superiores de desarrollo en turismo de salud. Para lo cual se apoyaría en aquellas experiencias positivas adoptadas por los competidores y que servirían para igualar su actuación o superarla [esta no es más que la concepción que brinda el benchmarking. (Boxwell, 1993), entre otros autores refieren la relevancia de esta herramienta para lograr mayores niveles de competitividad a través de la identificación, comparación y aprendizaje de las mejores experiencias de organizaciones líderes. (Navarro Molina, 2005) y (Trejo González, 2007) refieren algunas aplicaciones del benchmarking, específicamente en los sectores turístico y de salud, los dos contextos que se combinan en este trabajo].

Prácticas internacionales exitosas en turismo de salud. Su aplicación a Cuba

A medida que el turismo de salud evoluciona y más instituciones, hospitales, intermediarios, toman parte en este negocio, mantenerse a cierto nivel competitivo demanda cada vez más que los destinos busquen y apliquen estrategias innovadoras que garanticen mayor atractivo para los pacientes internacionales y subsiguientemente más ganancias; muchas de estas experiencias han devenido exitosas prácticas en aquellos países dedicados al turismo de salud.

(Herrick, 2007; Bookman y Bookman, 2007), realizan un estudio interesante sobre el estado actual del mercado en este subsegmento y destaca dentro de él, diversas experiencias abordadas por los países líderes actualmente, que han estado encaminadas a incrementar el atractivo de la oferta.

Dentro de estas experiencias resaltan algunas que por su posible aplicabilidad en el contexto cubano serán objeto de análisis [la transferencia de estas experiencias al contexto cubano debe tener como precedencia un examen de la adaptación de las mismas a las características propias de Cuba. Hernández Nariño (2008) realiza un análisis de las posibilidades de desarrollo de este subproducto turístico, su impacto positivo y negativo en el contexto cubano para seleccionar un grupo de prácticas que podrían ser de utilidad en el alcance de un nivel competitivo superior].

• Pocos o ningún intermediario para el pago del servicio: los destinos competidores generalmente evitan el uso de intermediarios para que los pacientes efectúen el pago de forma más directa. Por ejemplo en Tailandia el 51% de sus pacientes pagan directamente de su bolsillo y en la India el 78%, esto posibilita la reducción de precios en algunos procedimientos como LASIK, el cual se ha reducido de hecho un 20% en los últimos seis años.

• “Fabricas especializadas” altamente eficientes: clínicas y hospitales especializados simplifican las tareas y procedimientos para hacerlos más eficientes, tal es el caso de Fortis Healthcare Rajan Dhall Hospital (en Nueva Delhi) donde se combina un servicio hostelero personalizado con procesos industriales muy parecidos a los de la fabricación de automóviles, práctica que lleva por slogan: “un hotel que ofrece excelencia clínica y médica”. En el caso cubano, el centro para la curación del Vitiligo u otra clínica especializada, así como la industria biotecnológica y farmacéutica, pudieran ser sujetas a esta simplificación. De igual manera las posibilidades que ofrece la gestión de las organizaciones con orientación a los procesos serían aprovechadas por las instituciones de salud involucradas.

• Gestión de la calidad: el uso de indicadores o normas para evaluar, controlar y normalizar el nivel de calidad ha sido adoptado por hospitales hindúes y de otros países como una vía para mejorar la actuación organizacional.

• Uso de las TIC (Tecnología de la Información y las Comunicaciones) para el manejo de la documentación médica: las TIC son utilizadas por los grandes proveedores e intermediarios para el manejo de los registros de salud de los pacientes potenciales, tal es el caso de posible efecto de un medicamento, exámenes de radiologías y laboratorio. Esta información es de importancia en la discusión paciente-medico sobre el posible tratamiento antes de efectuarse incluso el viaje e intervención de dicho paciente. Esta es una vía para minimizar el riesgo de futuras complicaciones en tanto sea mas precisa la información.

• Currículo de salud. Las instituciones de salud promocionan el currículo de su personal médico como una garantía de calidad. Este personal generalmente posee reconocimiento internacional por haber sido entrenado en países desarrollados como Estados Unidos, Canadá, Australia o Europa. Los profesionales de salud cubanos gozan de buena reputación en el mundo y su trabajo como internacionalistas en diversas regiones en prácticamente todos los continentes avalan este reconocimiento. Utilizar este currículo para promocionar la institución donde laboran condicionaría gran utilidad en este sentido.

• Comunidades en línea. El uso de comunidades en línea se ha utilizado mucho como herramienta de marketing por no pocos de los destinos dedicados al turismo médico, así como en cualquier otra alternativa de turismo. En estos sitios de Internet se intercambia información sobre aspectos tales como higiene de las instalaciones, conveniencia del servi-

cio, precios, disponibilidad de alojamiento para recuperación luego de la intervención o tratamiento, satisfacción de pacientes que ya han recibido el servicio entre otros [Treatment.com es un sitio británico que utiliza un sistema de rating basado en la percepción de los pacientes sobre distintas instituciones de salud. La utilidad de este sistema a través de Internet está avalado por investigaciones realizadas por la institución analista Jupiter Research que concluye que el 97% de los turistas creen en la efectividad de los sitios Web dedicados al turismo médico [Armitt, 2008, referido en Hernández Nariño, 2008]. Otros ejemplos de dichos sitios son PlasticJourney.com y HealthMedical Tourism.com Cuba tiene algunos: (www.cubatrabavel.cu, Havanajournal.com; www.medicuba.com), que ofrecen información sobre turismo de salud, oferta de tratamientos, facilidades y paquetes; pero generalmente no hay retroalimentación sobre el servicio recibido entre proveedor-paciente y entre pacientes, turistas y aquellos potenciales.

• Como tratar con complicaciones postoperatorias: algunos proveedores ofrecen paquetes que incluyen el tratamiento de complicaciones; lo que implica que los costos por complicaciones para los pacientes, son menores en otros países que en casa, por tanto deciden regresar para consultas de chequeo o incluso tratamiento de complicaciones inesperadas.

• Integración con aeropuertos: Aeropuertos internacionales como es el caso del de Munich, ofrecen interesantes ofertas para pacientes potenciales donde estos pueden entrar y salir el mismo día y después del tratamiento, realizan una pequeña excursión por la ciudad, así se ha convertido en intermediario por excelencia en este negocio: los pacientes-turistas son recogidos, llevados a través de inmigración y una vez que el procedimiento de salud termina, se alojan en un hotel cercano, pasean por la ciudad o regresan a casa. En Cuba se ha ampliado el número de regiones turísticas, donde igualmente se han construido aeropuertos para facilitar la entrada al destino, lo cual favorecería ofertas integradas entre estos, hoteles y otros atractivos cercanos que aumenten el valor del producto turístico así como su costo-efectividad.

• Incentivos de viaje a través de "Flyer miles". Muy unido a la idea anterior está la utilización de otros incentivos de viaje como el conocido como "flyer miles". Las aerolíneas asiáticas estudian la manera de conectar la cantidad de millas a recorrer desde casa hasta destinos con el tratamiento a recibir y así ofrecer precios atractivos para los pacientes-turistas que desean chequearse o continuar un tratamiento determinado. Un hospital en

la India (Brumrungrad), intenta calcular las millas a recorrer para después asignarlas a un tratamiento específico. Esta práctica resultaría útil para atraer a pacientes europeos que deseen venir a Cuba a tratarse, pues para ellos la distancia, entre otros elementos, representa un factor de consideración.

• Mayor información sobre los servicios de salud en oferta: Cuando los pacientes no conocen los detalles sobre el hospital, centro de salud o clínica, se sienten más desconfiados y pueden decidir no venir a tratarse. Información clave como los procedimientos disponibles, entrenamiento quirúrgico y cualquier otro detalle que asegure al paciente sobre la alta calidad de los servicios, les da confianza para apostar por la atención ofrecida.

• Entrenamiento y conocimientos del personal de salud: entrenar al personal médico en aspectos culturales y de comportamiento de cierta nacionalidad o país, junto a habilidades gerenciales, es clave para proveer servicios especiales a un selecto grupo de pacientes, dado que los visitantes internacionales son cada vez más exigentes y experimentados en lo que a turismo y viaje se refiere. Los hospitales malasio dedicados a atender pacientes del Medio Oriente, estudian las costumbres islámicas y las incorporan en el entrenamiento de su personal. Estos criterios son también utilizados para el reclutamiento del personal de salud.

• Conversión de hoteles en spas u hospitales y spas en hoteles: Existe una marcada tendencia hacia convertir hoteles en spas o centros de salud y viceversa. Esto no solo involucra la idea de convertir unos en otros; sino también gerenciar hospitales existentes como hoteles o añadir instalaciones médicas y asistenciales a hoteles.

Este estudio sugiere la formulación de diversas estrategias que permitan un avance mayor del turismo de salud en las siguientes direcciones:

• Segmentación del mercado, lo cual puede ser abordado a través de dos variables fundamentales, salud e ingresos, tal y como es propuesto por (Uysal, 1994, referido en Hernández Nariño, 2008).

• Fortalecer la especialización como un atributo de diferenciación.

• Análisis del estudio y aplicación de modernas herramientas gerenciales y de marketing en entornos turísticos y específicamente los hospitalarios o relacionados de manera general con la salud.

• Fomentar la cultura de la calidad y la eficiencia en los servicios de salud.

• Perfeccionar la industria de apoyo al turismo.

- Intensificar la colaboración y cooperación entre instituciones de salud y centros científicos como las universidades.

- Potenciar la relación e integración entre servicios médicos, hoteles, servicios complementarios, aeropuertos para añadir valor al producto turístico.

- Intensificar el uso de canales de distribución con la ayuda de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

- Gestión de los recursos humanos a partir del entrenamiento en habilidades gerenciales modernas y prácticas culturales para grupos de pacientes específicos.

Conclusiones

Muchas son las prácticas aplicadas por países dedicados al turismo de salud, para ganar una posición competitiva superior en el mercado mundial. Estas se basan generalmente en el precio, la calidad y eficiencia de los servicios, la diversificación, especialización, la integración y el uso de las TIC para la investigación, las relaciones con los clientes y la generación de información valiosa entre otros beneficios.

El conocimiento y estudio de estas buenas prácticas así como de las particularidades del destino bajo análisis, permitirían su transferencia para elevar la competitividad. Estas prácticas se dirigen hacia el uso de las TIC, empleo de procesos y organizaciones especializadas más eficientes, el aseguramiento de la calidad, la integración de organizaciones médicas con servicios complementarios y otros atractivos turísticos y la incorporación de habilidades gerenciales en servicios de salud entre otras.

Del estudio de estas prácticas se pueden formular posibles direcciones en el progreso del turismo de salud y de salud particularmente. Estas direcciones están relacionadas con la segmentación del mercado, mejoras en la eficiencia y la calidad, gestión de los recursos humanos, integración, colaboración y cooperación así como incorporación de herramientas gerenciales.

Bibliografía

Bookman, M.Z. y Bookman, K.R. 2007. *Medical Tourism in developing countries*. New York : Palgrave McMillan. 245 p.

Cuba. Ministerio Cubano de Turismo. Disponible en: www.cubatrael.com

Hernández Nariño, A. 2005. *Contribución al perfeccionamiento de la gestión hospitalaria. Caso Hospital Militar "Mario Muñoz Monroy"*. Matanzas. 120 h. Tesis en opción al título de Master en Ciencias. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".

Hernández Nariño, A. 2008. *El Turismo de salud en Cuba: propuesta de estrategias para lograr más competitividad*. Irlanda. 100 h. Tesis en opción al título de Master en Arte en Turismo Internacional. Universidad de Limerick.

Matos Rodríguez, H. 2007. *Desarrollo del turismo en Cuba*. Presentación en Power Point. Escuela de Hotelería y Turismo. Varadero. Cuba

Melián, J. A. 2006. *Tourism in Cuba during the 20th century: Past strategies, current trends and future projections*. Máster of Science in International studies. /En línea/. /Consulta: 23 de junio de 2007/. Disponible en: <http://www.eprints.ccsu.edu/archive/00000332/03/1874FT.pdf>

Navarro Molina, A. 2005. *Contribución a la Metodología de Gestión por Procesos con el Benchmarking e Índice de Excelencia Turística*. 90 p.

Oficina Nacional de Estadísticas. 2006. /En Línea/. /Consulta: 23 de junio de 2008/. Disponible en: <http://www.one.cu>

Organización Caribeña de Turismo. /En Línea/. /Consulta: 23 de junio de 2008/. Disponible en: <http://www.onecaribbean.org>

Trejo González, Y. 2007. *Gestión de los subprocesos en medios diagnósticos. Determinación de puntos críticos de control y propuestas de mejora*. Matanzas. 80 h. Tesis presentada en opción al título de Ingeniero Industrial. Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos".

Recibido: 10-10-11
Aceptado: 9-11-11