

## TURISMO MÉDICO EN MÉXICO: ESTRATEGIAS DEL GRUPO MEDICA SUR

Beatriz Pérez Sánchez<sup>1</sup>

Zoily Mery Cruz Sánchez<sup>2</sup>

Jenner Torrez Vázquez<sup>3</sup>

### Resumen

México destaca entre los principales destinos de turismo médico, los bajos costos que ofrecen sus empresas de salud, en torno a los procedimientos médicos y su ubicación estratégica con Estados Unidos y Canadá, le permite consolidarse en la preferencia de pacientes internacionales, quienes demandan otros servicios complementarios, tales como: alojamiento, transporte, comidas y actividades recreativas. El **objetivo** del presente artículo: es analizar las características y estrategias competitivas que permitieron a Medica Sur convertirse en un grupo económico de capital nacional, y su inserción en el turismo médico. Los **métodos** empleados son: histórico-crítico y analítico. Se utilizaron los enfoques de origen histórico y de estrategias corporativas y organizacionales, identificando su dimensión y estructura, sus adquisiciones, alianzas y certificaciones (*Concheiro, Fragoso, & Gutiérrez, 1979*). **Resultados:** Medica Sur es un grupo económico de capital nacional de alta especialidad, con una amplia oferta de especialidades y tratamientos médicos; acreditado por la JointCommission International AccreditationStandardsforHospitals; su oferta y demanda gradual posibilitan que atienda anualmente a pacientes internacionales, principalmente de Estados Unidos, Francia, Reino Unido y América Latina.

**Palabras Clave:** Grupo Económico, Turismo Médico, Medica Sur, México.

---

<sup>1</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, beatrizperez10@hotmail.com

<sup>2</sup> Universidad Autónoma de Chiapas, zmcruz2@hotmail.com

<sup>3</sup> Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, jenner.torrez@gmail.com

## **MEDICAL TOURISM IN MEXICO: STRATEGIES OF THE SOUTH MEDICAL GROUP**

### **Abstract**

Mexico stands out among the main medical tourism destinations, the low costs offered by its health companies, around medical procedures and its strategic location with the United States and Canada, allows it to consolidate itself in the preference of international patients, who demand other services Complementary, such as: accommodation, transportation, meals and recreational activities. The objective of this article: is to analyze the characteristics and competitive strategies that allowed Medica Sur to become an economic group of national capital, and its insertion in medical tourism. The methods used are: historical-critical and analytical. The approaches of historical origin and corporate and organizational strategies were used, identifying their size and structure, their acquisitions, alliances and certifications (Concheiro, Fragoso, & Gutiérrez, 1979). Results: Medica Sur is a high-specialty national capital economic group, with a wide range of specialties and medical treatments; accredited by the Joint Commission International Accreditation Standards for Hospitals; its supply and gradual demand make it possible to attend international patients annually, mainly from the United States, France, United Kingdom and Latin America.

**Keywords:** Economic Group, Medical Tourism, Medica Sur, Mexico.

## 1. INTRODUCCIÓN

Si se considera el lugar de residencia del turista se puede clasificar la actividad en turismo nacional y turismo internacional y aun así puede ser sujeto de otras clasificaciones orientadas a cubrir necesidades específicas e incluso en función de varias características que dan respuesta a la pregunta ¿Por qué viaja la gente? Una gama amplia de motivos da por lo tanto origen a diversos tipos de turismo, el turismo médico no escapa de esta realidad al cubrir una necesidad (ACERENZA, 1984).

En el presente siglo XXI el avance tecnológico permite una visión amplia del turismo nacional e internacional con base en factores tales como: el incremento del ingreso per cápita, lapsos mayores de ocio, el crédito, nuevas formas de las relaciones de producción, y nuevas alternativas de información, entre otros, por los cuales cobra importancia dada su expansión.

El turismo es un fenómeno multidisciplinario, para la economía es una actividad registrada en el sector servicios, de vital importancia en la generación de ingresos de las empresas y como parte de la producción económica de un país. Los servicios médicos por su parte, cumplen varias funciones que van desde proteger la salud de los habitantes del país y prevenir enfermedades y accidentes, otorgar servicios que promuevan el bienestar individual y colectivo, y realizar investigaciones en salud y difundir sus resultados, entre otros, ambas actividades se insertan en la política económica (Silvestre, 2016).

Es responsabilidad de la inversión privada introducir tecnologías en los procesos de producción de bienes y servicios que permita a los empresarios mejorar su posición en el mercado, captar mayores ingresos por la vía del incremento de la corriente turística derivadas de mejores servicios, ello conlleva vincular actividades económicas, tales como los servicios de salud y el turismo que también son sujetos de la modernidad (Suárez, 2005).

El turismo médico es una actividad económica emergente, su importancia radica en el impulso a otras cadenas productivas tales como el transporte, hoteles, restaurantes y comercio; además del estímulo a la creación de nuevas empresas que permitan aumentar las actividades del sector servicios.

El turismo médico nació en México desde hace más de tres décadas, (Bigio, 2014), entre sus antecedentes, se registra que ciudades fronterizas tales como Tijuana y Ciudad Juárez ofrecen a turistas tratamientos de ortodoncia baratos o exámenes de la vista con descuento (Black, 2008). En el sector salud, son las grandes empresas o grupos económicos los mejor preparados para ofrecer servicios integrales que incluyen el turismo médico. Para competir en el mercado de la salud, primero se debe lograr el liderazgo aparejado con una oferta de tecnología de punta, y es una consecuencia la diversificación de productos. El turismo médico no se puede brindar sino se cuenta con la infraestructura necesaria que conlleva una alta inversión y la garantía de la certificación de la empresa o grupo económico que cumple los requisitos de calidad tal como lo exige la *Joint Comission International (JCI)*.

Hoy, el turismo médico presenta un comportamiento constante de crecimiento, la Secretaría de Economía identifica su evolución en el periodo de 2009 a 2019, como se muestra en la tabla 1:

**Tabla 1: Ingresos por turismo médico en México(millones de dólares)**

Año	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ingresos	1,453.10	1,646.60	2,137.60	2,633.50	2,956.10	3,108.80
Año	2015	2016	2017	2018	2019	
Ingresos	3,063.30	3,318.80	3,621.90	3,957.20	4,330.60	

Fuente: tomado de *Turismo de Salud. Diagnóstico Sectorial*. Secretaría de Economía (2016)

La *Joint Comission International (JCI)* es una organización dedicada a la acreditación de organizaciones sanitarias en Estados Unidos y el mundo, mediante un proceso donde los hospitales privados se evalúa de forma voluntaria para determinar si cumple con una serie de estándares diseñados para mejorar la seguridad y la calidad de la atención de pacientes (JCI, 2011).

Los estándares que deben considerarse son aquellos: 1) centrados en el paciente; y, 2) de gestión de la organización sanitaria. Los estándares centrados en el paciente deben ser estimados y alineados de acuerdo a los objetivos internacionales para la seguridad del paciente (IPSG); conlleva la accesibilidad y continuidad de la atención, los derechos del paciente y de su familiar, la evaluación y atención de pacientes, anestesia y atención quirúrgica, gestión y uso de medicamentos, así como la educación del paciente y de su familia.

Los estándares de gestión de la organización sanitaria, incluye: la mejora de la calidad y seguridad del paciente, prevención y control de infecciones; gobierno, liderazgo y dirección, gestión y seguridad de la instalación; cualificaciones y educación del personal y manejo de la comunicación y la información (JCI, 2011).

En México, seis hospitales cuentan con la acreditación, se localizan en las principales ciudades destino del país, tales como: Ciudad de México, Cozumel y Cancún en el estado de Quintana Roo.

**Tabla 2: Hospitales con la acreditación Programa Hospitalario por la Comisión Conjunta Internacional**

Hospitales	Fecha de acreditación	Localización
The American British Cowdray Medical Center IAP - Observatorio Campus	6 de diciembre de 2010	Ciudad de México
The American British Cowdray Medical Center IAP – Santa Fe Campus	12 de diciembre de 2010	Ciudad de México
Hospital Galenia	5 de octubre de 2012	Cancún
Médica Sur S.A.B. de C.V.	10 de mayo de 2014	Ciudad de México
Hospital Amerimed Cancun	31 de marzo de 2018	Cancún
Centro Medico de Cozumel	24 de mayo de 2019	Cozumel

Fuente: elaboración propia base en la página web de la JointCommission Internacional: <https://www.jointcommissioninternational.org/about-jci/jci-accredited-organizations/?c=Mexico&a=Hospital%20Program>

**Centro Médico ABC** The American British Cowdray Medical Center, también conocido con el nombre de Hospital ABC, cuenta con dos hospitales en la Ciudad de México: uno en Santa Fe y otro en Observatorio, ambos poseen la acreditación desde 2010.

**Hospital Galenia**, es una unidad de alta especialidad con sede en Cancún, Quintana Roo que recibió la acreditación desde 2012.

**Hospital AmerimedCancún**, cuenta con servicios de rutina y de emergencia, en 2018 obtuvo la certificación.

El Grupo Medico COSTAMED posee unidades en Cozumel, Playa del Carmen, Puerto Morelos, Tulum y Mahahual, no obstante, el **Centro Médico Cozumeles** el único en poseer la acreditación.

**Médica Sur** obtuvo la acreditación en 2014, no obstante, desde 2009 comenzó a fomentar de manera regular el *turismo médico* al ofrecer a familiares y pacientes usuarios de médica sur provenientes del interior de la república, servicios de estancia a través de la franquicia del *Hotel Holiday inn*.

La certificación lograda por Médica Sur, es resultado del éxito de su desarrollo como organización, como empresa privada que conformó un grupo económico en el sector salud y que su visión de diversificar sus actividades le permitieron abonar en infraestructura que le permite ofrecer una gama de servicios que incluyen el turismo médico. A continuación se describen las estrategias que asumieron desde su origen, crecimiento y desarrollo.

## 2. ORIGEN

En sus orígenes el Grupo Medica Sur, constituyó una empresa en 1966 bajo la denominación de Inmobiliaria la Luna, S.A, a la postre (Médica Sur, 2017), en la década de los ochenta, un grupo de 17 médicos provenientes del Instituto Nacional de la Nutrición de México, decidieron fundar un hospital privado (Médica Sur, 2010).La estrategia y tendencia desde su origen fue conformar un grupo económico; empresas

privadas dedicadas a brindar servicios integrales en los tres niveles de atención de la salud. El 25 de enero de 1982 fue constituida la empresa cuya denominación social es Medica Sur, S.A. (Médica Sur, 2009). En 2006 adoptó la modalidad de Sociedad anónima Bursátil de Capital Variable (Médica Sur, 2017).

## 2.1 Crecimiento interno de la empresa

El crecimiento interno de Médica Sur ha estado en función de la naturaleza de los servicios que presta a sus principales clientes: los médicos, aseguradoras y pacientes. Los médicos contratan servicios que brinda el hospital y direccionan a los pacientes al hospital de su preferencia, que en todo caso se espera sea el de Médica Sur, de ahí la importancia que el grupo económico le ha otorgado a las inversiones en infraestructura, tanto inmobiliaria como de equipamiento de alta tecnología, investigación médica, enseñanza académica y la oferta de atracción para médicos destacados en diversas especialidades. Por su parte las aseguradoras también pueden direccionar a los pacientes a hospitales, y finalmente a pacientes del público en general. Veamos su evolución:

- En 1980 se constituyó un fideicomiso para la adquisición de un terreno de 38,630 m<sup>2</sup> a fin de construir la Torre I de consultorios en condominio; y para 1982 fue inaugurada con 269 consultorios, áreas de laboratorio clínico (pruebas generales), imagen (Rayos X y Fluorocardiografía), Unidad de Diagnóstico Clínico (Check Up) y Fisioterapia.
- De 1985 a 1992 se llevó a cabo la construcción de diez niveles del edificio de la Torre de hospital: en 1989, se habilitó la planta baja, donde se instalaron los equipos de Densitometría (Osteoporosis) y Neurodiagnóstico. Además se inició el traslado al nuevo edificio, de tres de las cuatro áreas que habían operado en la Torre I (Imagen, Laboratorio y Fisioterapia). En 1992 finalizó la construcción de la Torre de Hospital e iniciaron operaciones los cuatro primeros niveles. En 1993 se pusieron en marcha las unidades de Hemodiálisis y Medicina Nuclear.
- En 1994 inauguró el área de Gineco-Obstetricia. Se ampliaron los laboratorios clínicos y se crearon las unidades de Resonancia Magnética, Motilidad Gastrointestinal y Terapia intensiva. Se fortalecieron las áreas de Cirugía General con el equipamiento de Cirugía Laparoscópica y equipo de Videoendoscopia, y el área de Recuperación Postoperatoria. Así como el acondicionamiento del tercer y cuarto piso del hospital para sus oficinas administrativas. En 1995 se inauguró la Torre II.
- En 1996 Médica Sur adquiere equipos de simulación, planeación y tratamiento de acelerador lineal de alta energía, lo que convirtió a las unidades de Quimioterapia y Radioterapia en las más avanzadas, permitiendo así elevar los niveles de ocupación hospitalaria en un 90%.
- En 1997 y en función de la demanda, se habilitaron los pisos quinto y sexto de la torre de hospital, así como el inicio de la construcción de las unidades de Gastroenterología, Osteoporosis y de la Unidad de Cirugía de Estancia Corta y Láser y la remodelación de su auditorio. Como consecuencia Medica Sur aumentó en 40% su capacidad instalada en 1998. En 1999 continuó la política de crear infraestructura interna, destaca: la instalación de dos modernos quirófanos generales, Ginecología y Cardiovascular.

- En el año 2000 Medica Sur desarrolló el Centro de Neurociencias, para el diagnóstico y tratamiento de padecimientos del sistema nervioso central. Además, se ampliaron las áreas de Terapia Respiratoria, Medicina Física, Banco de Sangre y Almacenes. En 2001 iniciaron las operaciones del Portal Médico, un sitio en internet en apoyo a la labor y actualización de los médicos. Además inaugura el Centro de Investigación Farmacológica y Biotecnológica (CIF-BIOTEC).
- En 2002 Fresenius Medical Care, concesionario de la Clínica de Hemodiálisis, remodeló y sustituyó el 100% de sus equipos, incrementó su capacidad instalada en 32% en concordancia con la visión de Médica Sur. En 2003 se puso en operación la Unidad Móvil de Diagnóstico Clínico que permite llevar el servicio a domicilio a los clientes de empresas e instituciones solicitantes. Remodelaron, modernizaron y habilitaron áreas a fin de garantizar los servicios, y seguridad de los pacientes y visitantes al hospital.
- En 2004 se invirtieron \$236.4 millones de pesos para la construcción de un edificio de estacionamiento, un edificio anexo y ampliación del área de Urgencias, equipamiento, nuevas ampliaciones de las áreas de Clínicas, la construcción de instalaciones académicas, y para proveedores comerciales y un auditorio.
- En 2006 fue constante la ampliación, renovación y modernización de unidades de atención, tales como: ampliación de la torre de hospitalización; Pediatría, Laboratorio Clínico y el Centro Oncológico Integral, la planta de tratamiento de agua, el restaurante y la creación de la guardería para hijos de empleados.
- En 2007 se capitalizaron inversiones por \$259 millones en diversos proyectos de obra civil e infraestructura, Centro de Destrezas y habilitación de un Hotel. Asimismo, se llevó a cabo el proceso de reincorporación de la farmacia interna, que operaba como una concesión y mantenía inventarios a consignación, a fin de contar con un mayor stock de medicamentos.
- En 2008 se canalizaron recursos por 135 mdp en inversiones de actualización y mejora, entre otros, el equipo para medicina nuclear SPET CT, la modernización de la Unidad de Endoscopia, y el Fibroscan, el primer equipo en América Latina para diagnóstico no invasivo de cirrosis (Médica Sur, 2009).
- En 2009 Medica Sur inició operaciones de la empresa Servicios Hoteleros S.A. de C.V. El Hotel Holiday Inn, franquicia, con 53 habitaciones (Médica Sur, 2011) y ubicado en Médica Sur Tlalpan fue planeado como un servicio de valor agregado a pacientes y usuarios, y no como parte de su modelo de negocios, por lo que la generación de ventas del Hotel Holiday Inn durante el 2010 no fue relevante respecto del total de sus ventas durante dicho periodo (Médica Sur, 2010).
- En 2010 realizó inversiones por 170 millones de pesos, de los cuales, 96 millones fueron para el pago de una parcialidad del terreno aledaño y alrededor de 20 millones de pesos para adquisición de equipo médico. Asimismo, se llevaron a cabo obras de remodelación. En 2011 realizaron inversiones por 90.5 millones de pesos para adquisición de equipo médico y obras de remodelación dentro del Campus Tlalpan y en el Hospital Médica Sur Lomas. En 2012 se destinaron inversiones por 513.8 millones de pesos, de los cuales 289.3 correspondieron al pago de la última parcialidad de un terreno adyacente e iniciaron el proyecto

Ciudad Médica Sur, al cual se le asignaron recursos por 60 millones de pesos por gastos relacionados con el proyecto (Médica Sur, 2012).

- Durante 2014 se invirtieron más de 300.0 millones de pesos en proyectos de innovación tecnológica y el inicio de la remodelación de las instalaciones del Campus Tlalpan, principalmente las áreas de Hospitalización y el Centro Oncológico. Dichas erogaciones fueron realizadas con recursos propios gracias a la sólida generación de flujo de efectivo (Médica Sur, 2014). En 2015, la Compañía lanzó el programa *Red Médica Sur de Apoyo a la Salud*, a fin de crear una organización de hospitales para extender su experiencia y conocimientos a todo el país mediante esta red con la visión de mejorar los servicios de salud en México.

## 2.2 Financiamiento, adquisiciones innovaciones y desinversiones

Desde sus inicios en 1966 hasta 1989, Medica Sur financió su desarrollo con las aportaciones de sus socios y los recursos generados con su operación. Posteriormente, vía créditos financió su crecimiento (Médica Sur, 2010). En 1994 Medica Sur colocó el 30% de su capital en la Bolsa Mexicana de Valores a fin de obtener recursos para financiar su futura expansión en tanto la demanda superaba la oferta del hospital que cubría un 80% (Médica Sur, 2009). Desde ese año sus acciones representativas de capital social se encuentran inscritas en el RNV a cargo de la CNBV y las mismas están listadas en la BMV (Médica Sur, 2011).

En 1995 Medica Sur invirtió 3.27 millones de dólares en la instalación y equipamiento de las clínicas de Imagenología, Oncología y Radioterapia, así como la remodelación del área de Fisioterapia. En 1997 se concretó una alianza estratégica con Grupo Pulsar, permitiéndole contar con \$17.8 millones de dólares para financiar el crecimiento de Médica Sur. Como una desinversión en 1998 se vendió Premédica, que se convertiría en Plan Salud, que mantuvo los servicios de medicina preventiva en Médica Sur.

En 2000, Médica Sur en asociación con EIAB Instruments, Inc., empresa sueca líder mundial en el diseño y la fabricación de equipos de radiocirugía cerebral, realizaron una fuerte inversión para desarrollar el Centro de Neurociencias. Médica Sur aportó aproximadamente 2 millones de dólares. A finales de ese año, obtuvo un crédito de 16 millones de dólares que le permitió adquirir en 2001, el 31.1% del capital de CMS del Sur, S.A. de C.V., empresa que tenía el control del Laboratorio, de las áreas de Imagen y una reserva territorial de consultorios para futuros desarrollos del complejo hospitalario. Médica Sur se convirtió en el Corporativo del Grupo y amplió sus inversiones.

En 2004 se adquirió el 42% del capital social de Imagen por Resonancia Magnética, S.A. de C.V. (IRM). El monto fue 2.15 millones, de los cuales 20% fue finiquitado de contado y el monto restante a través de un crédito a 5 años que se pagó con los dividendos de la propia empresa. En 2007 se adquirió la empresa Corporación de Atención Médica del Grupo ING (Médica Sur, 2017). En 2008 se concretó la compra del Hospital Santa Teresa, con una inversión de 187.5 millones de pesos (Médica Sur, 2009).

En 2013 Médica Sur adquirió la nueva generación del equipo de neurocirugía Gamma Knife Perfexion que permite ofrecer tratamientos de neuro-radiocirugía y neuro-oncología con la tecnología más avanzada. Ese año invirtieron 216.6 millones de pesos en

proyectos de mejora de las instalaciones del Campus Tlalpan, así como gastos asociados al desarrollo del terreno adyacente. Dichas erogaciones fueron realizadas con recursos propios gracias a la sólida generación de flujo de efectivo.

En 2014, el grupo adquirió mediante contrato de compra-venta con Bayer de México, S.A. de C.V., el inmueble y terreno que se encuentra en Calzada México Xochimilco números 73, 77 y 145, colonia Belisario Domínguez, Delegación Tlalpan. Dichas instalaciones proyectadas como oficinas administrativas; el precio de compra del inmueble y construcción fue de 104 mdp, más el correspondiente Impuesto al Valor Agregado del inmueble (Médica Sur, 2014). En 2015 Médica Sur adquirió a través de un contrato de compraventa los activos de Imagen por Resonancia Magnética (Médica Sur, 2015).

En 2016 el Consejo de Administración y la Asamblea de Accionistas de Médica Sur, S. A. B. de C. V., respectivamente, aprobaron un acuerdo para la adquisición de *Enesa Salud, S. A. de C. V. y Laboratorio Médico Polanco, S. A. de C. V. y Subsidiarias*, por un valor de hasta 1,700 millones. No obstante, se pagaron 1,492 millones por dicha transacción, la cual se cubrió mediante un financiamiento bancario y la caja de la Compañía. Con fecha 27 de abril 2016 se publicó el folleto de reestructuración societaria. Esta operación amplió la presencia y gama de servicios en el rubro de diagnóstico clínico, sumando 76 centros de atención a pacientes a los 35 ya existentes y 2 laboratorios de proceso de muestras, posibilitando así la atención a las poblaciones de la Ciudad de México, Estado de México, Morelos, Puebla, Querétaro y Tlaxcala (Médica Sur, 2016).

En 2017, Médica Sur informó al público inversionista que Neuco, S.A.P.I. de C.V., su sociedad controladora en 50.1%, celebró un convenio de inversión con un fondo privado mediante el cual, el nuevo fondo suscribirá un aumento de capital en Neuco del 40% de su capital social. El fondo privado de inversión denominado ProActive Capital, conformado por un pequeño grupo de notables empresarios mexicanos y extranjeros, liderado por el Ing. José Antonio Fernández Carbajal, a través de un fideicomiso en el cual Banco Invex, S.A., Institución de Banca Múltiple, Invex Grupo Financiero, actúa en carácter de Fiduciario (“ProActive”), suscribió el 40.00% del capital social de Neuco, lo que representa una tenencia accionaria indirecta del 20.04% en el capital social de Médica Sur (Médica Sur, 2017).

En 2019 Médica Sur se convierte en pionero en México en incorporar tecnologías de interacción continua con el usuario, que, combinada con la mejor atención clínica, resulta en beneficios directos para sus pacientes. El grupo incorporó habitaciones inteligentes equipadas con el *asistente por comando de voz* “Alexa®” que se extenderá a todo un piso de hospitalización en una primera etapa; el paciente podrá controlar aparatos y servicios, tales como: iluminación de la habitación, televisor, agregar recordatorios, escuchar audiolibros; así como reproducir música a través Amazon Music®, además de acceder a contenido de internet y videos con el dispositivo Echo Spot®. Hacia el futuro, el *asistente* podrá ser de ayuda en el monitoreo del paciente y auxiliar en los procesos de calidad y estándares hospitalarios.

Adicionalmente, para el cierre de 2019, Médica Sur proyecta incorporar “*wearables*” para el monitoreo de signos vitales de los pacientes y enviar notificaciones al personal de la salud (Médica Sur, 2019).

### **2.3 Convenios, asociaciones, alianzas y franquicias**

En 1994 Medica Sur estableció un acuerdo de reciprocidad científica asistencial con la Clínica Mayo. Se constituyó una asociación con un grupo de emprendedores médicos chilenos y la compañía Colmena Golden Cross para la creación de Premédica (medicina preventiva). En 1995 se instalaron oficinas en el hospital para albergar a las aseguradoras y se estableció una alianza entre el Laboratorio Clínico y SmithKlineBeecham (SKB) para crear el Laboratorio Clínico MSB.

En 1999 adquirió Medical Transfer Technology (MTT Corp), el 49 % de Telemed, empresa dedicada a los servicios de Imagenología. Ese mismo año compró a SmithKlineBeecham su participación del 36% en el capital del Laboratorio MSB, el primero en México en obtener el certificado del Colegio de Patólogos Americanos (CAP) de los Estados Unidos de América. También adquirió el área de Patología, que hasta 1998 operaba concesionada.

En 2000 se llevó a cabo una asociación con AGA Gas, S.A. de C.V. a efecto de brindar el servicio de Terapia Respiratoria a domicilio (Home Care) (Médica Sur, 2009). En 2013 Médica Sur fue el primer centro hospitalario fuera de los Estados Unidos en ser integrado a la Red de Atención Médica de la Clínica Mayo (Médica Sur, 2013).

### **2.4 Enseñanza, investigación biomédica y certificaciones**

En 1994 con producto del convenio con la Clínica Mayo, se llevaron a cabo 12 reuniones científicas y el primer curso anual de postgrado, y se llevó a cabo la primera alianza para apoyo científico con la Clínica Mayo de Scottsdale, extensivo a las Clínica Mayo de Rochester y Jacksonville. En 1995 la Fundación Clínica Médica Sur, A.C., se registró como institución de enseñanza e investigación reconocida por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT).

En 1999 obtuvo la certificación de Hospital de Especialidades por un periodo de cinco años, como resultado de su participación voluntaria en la convocatoria del Consejo de Salubridad General de los Estados Unidos Mexicanos.

En 2002 el Laboratorio MSB logró su certificación bajo la Norma ISO-9001:2000. El CIF-BIOTEC con la autorización de la Secretaría de Salud, inició el funcionamiento de la unidad de estudios de bioequivalencias, orientados a evaluar la seguridad y eficacia a largo plazo de nuevos medicamentos.

En 2004 se concretó el Proyecto de Enseñanza virtual y Telemedicina mediante alianzas y convenios suscritos con el CONACYT y la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Desde 2002 se reacreditaron las certificaciones del Laboratorio de Patología Clínica tanto por el Colegio de Patólogos Americanos (CAP) y la recertificación de ISO 9001:2000.

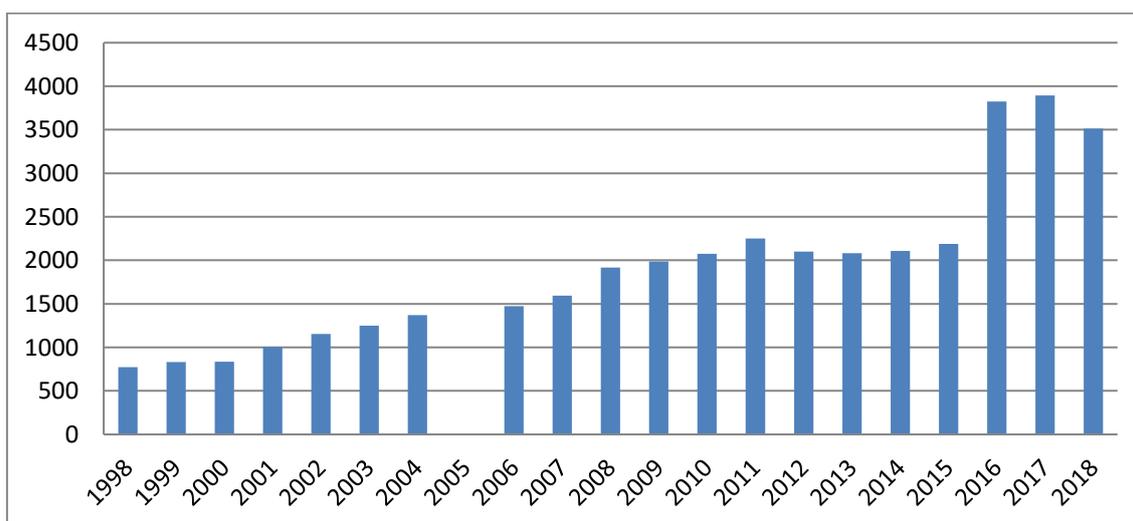
En 2010 en el desarrollo de actividades docentes se registró a 110 médicos residentes y 12 especialidades. En apoyo a las labores de investigación cuenta con la revista "*Annals of Hepatology*", publicación trimestral consultada en el ámbito médico (Médica Sur, 2009) (Médica Sur, 2010). En 2011 Medica Sur obtuvo el segundo lugar a nivel nacional en la especialidad de gastroenterología. Se publicaron 48 trabajos de divulgación, 37 del ámbito internacional y se llevaron a cabo 54 protocolos de

investigación (Médica Sur, 2011). En 2012 ganó el premio Dr. José Noriega Limón, otorgado por el INCan y la UNAM. Publicaron 9 libros y 89 artículos en revistas indexadas y no indexadas y 75 protocolos de investigación (Médica Sur, 2012).

En 2013 el Grupo se hizo acreedor al Premio Nacional de Calidad, otorgado por la Presidencia de la República. Logró la re-certificación por parte del Consejo de Salubridad General y del College of American Pathologists. Se inauguró la Unidad Académica de la Fundación clínica Médica Sur (Médica Sur, 2013). En 2014 Médica Sur logró la acreditación por parte de la Joint Commission International (JCI), integrándose así a un grupo de élite a nivel mundial en cuanto a la calidad de la atención médica. Ese mismo año obtuvo el premio “European Award for Best Practices”, gestionado por la European Society for Quality Research (Médica Sur, 2014). En 2015 Médica Sur y la Mayo Clinic Care Network inauguraron el Centro de Educación al Paciente (CEAP), con el objetivo de ofrecer la mejor atención médica y contribuir a educar a paciente en la comprensión de padecimientos (Médica Sur, 2015).

En 2017 obtuvo la re-acreditación trianual de la “Joint Commission International”, máxima agencia certificadora de procesos de atención y seguridad hospitalaria (Médica Sur, 2017). En 2018 Médica Sur obtuvo la recertificación del Consejo de Salubridad General con una vigencia de 5 años y en octubre fue el hospital mejor calificado de Estados Unidos Mexicanos, según el ranking de clínicas y hospitales de la revista América Economía (Médica Sur, 2018). En la siguiente gráfica se aprecia el número de empleados que constituyen el capital humano registrado desde 1998 hasta 2018, al servicio de la salud.

**Gráfica 1: Empleados de Médica Sur 1998-2018**

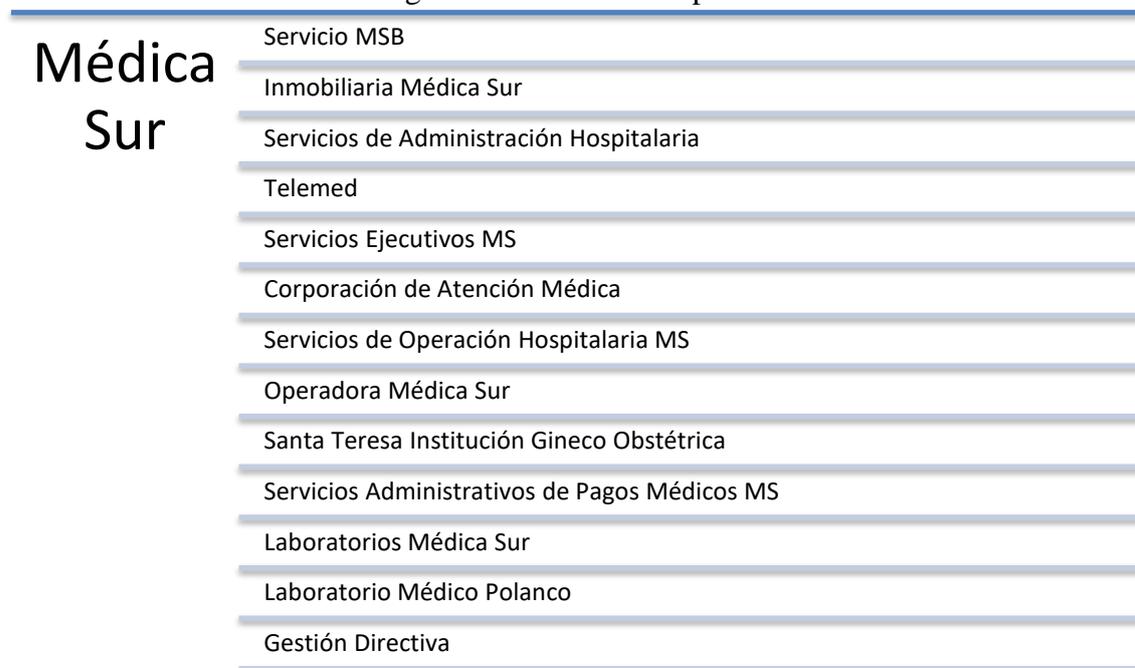


Fuente: reportes anuales de Médica Sur enviados a la Bolsa Mexicana de Valores.

## 2.5 Estructura corporativa

Grupo Medica Sur detenta una estructura corporativa integral como se observa a continuación:

Figura 1: Estructura Corporativa



Fuente: elaboración propia con base en (Médica Sur, 2018)

En 2009 Médica Sur modificó su estructura corporativa con el objetivo de simplificarla mediante la realización de tres fusiones: 1) Santa Teresa Institución Gineco-Obstétrica, S.A. de C.v. (Fusionante)- Fundaciones Santa Teresa, S.A. de C.V. (Fusionada); 2) Corporación MSB, S.A. de C.V. (Fusionante)-Operadora MSB, S.A. de C.V., (Fusionada); 3) Médica Sur, S.A.B. de C.V. (Fusionante)- Corporación MSB S.A. de C.V. (Fusionada) (Médica Sur, 2009).

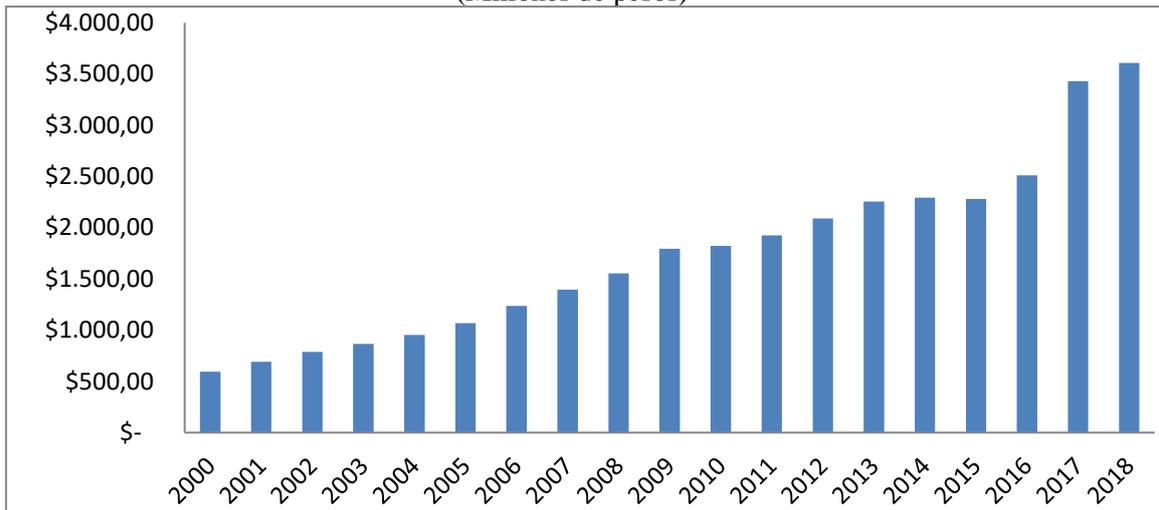
La modificación permitió optimizar el uso de recursos, especialmente mediante la reducción de procesos administrativos, la disminución de actividades relacionadas con transacciones inter-compañías, y el consecuente ahorro en la contratación de servicios externos (Médica Sur, 2010).

El Grupo Médica sur se integra por el complejo hospitalario Médica Sur Tlalpan ubicado al sur de la Ciudad de México, el complejo hospitalario Médica Sur Lomas en el poniente de la misma ciudad, tres Clínicas de Atención Médica, dos de ellas localizadas en la Ciudad de México y una tercera localizada en Monterrey, Nuevo León, y por catorce sucursales de Laboratorios Clínicos, ubicados en la Ciudad de México, el Estado de México y en la ciudad de Cuernavaca, Morelos. En las instalaciones, se ofrecen servicios de diagnóstico, atención médica de primer, segundo y tercer nivel, además de llevar a cabo actividades de investigación clínica, docencia y asistencia social (Médica Sur, 2010).

## 2.7 Ventas

En la siguiente gráfica se aprecia la evolución de sus ventas a partir del año 2000 y registradas hasta el 2018.

**Grafica 2: Ventas de Medica Sur 2000-2018**  
(Millones de pesos)



Fuente: reportes anuales de Médica Sur enviados a la Bolsa Mexicana de Valores.

El crecimiento de la empresa hasta convertirse en un grupo económico se dio gradualmente en la medida que también fueron aumentando las ventas o ingresos por la gama de servicios de salud que paulatinamente también progresaron y se ofrecían a usuarios cautivos de las aseguradoras, empresas y público en general. El financiamiento propio y por otras vías como cotizar en la bolsa, le permitió al grupo adquisiciones e innovaciones, su fortaleza y calidad en sus servicios ganaron el respeto en el mercado de la salud para llevar a cabo convenios, asociaciones, alianzas, franquicias, y certificaciones.

## 3. CONCLUSIONES

Las estrategias y tendencias del Grupo Médica Sur le permitieron consolidarse como Grupo Económico. El fenómeno de turismo médico, la adquisición de equipo tecnológico, la ampliación de su infraestructura y la constante preocupación del grupo por brindar servicios especializados de calidad fueron pieza clave para que Médica Sur creciera y que gradualmente ocupara más espacio en el mercado médico.

Las estrategias competitivas de Médica Sur como adquisiciones de capital social, de inmuebles, de terrenos y de equipo tecnológico aunado a los acuerdos científicos y asociaciones con empresas fabricantes de equipo le permitieron a Médica Sur convertirse en el pionero en la incorporación de tecnologías de interacción continua con el usuario,

lo provocó una diferenciación del grupo frente a otros competidores en su mercado y por lo tanto la preferencia de sus consumidores que la escogían por sus servicios.

La modificación de su estructura corporativa optimizó el uso de recursos ya que se redujeron procesos administrativos, actividades de transacciones inter-compañías además de un consecuente ahorro en la contratación de servicios. Todo el proceso de crecimiento que experimentó Médica Sur se ve reflejado en sus ventas que aunque el crecimiento ha sido gradual, su tendencia es seguir creciendo debido a la utilización de acertadas estrategias competitivas.

El aumento de poder (cuota) de mercado no solo fue exclusivo del financiamiento, sino también de acuerdos y convenios con empresas extranjeras, que abonaron a la consolidación de calidad de los servicios ofrecidos. La calidad en los servicios médicos que ofrece este grupo se han visto reforzados por los logros en enseñanza y aportes en investigaciones biomédicas lo que en consecuencia le ha dado acceso a certificaciones internacionales posicionándolo en un grupo de elite en calidad de atención médica.

#### **4. REFERENCIAS**

- Acerenza, M. (1984). *Administración del turismo*. México: Trillas.
- Bigio, J. (2014). El quirofano de los gringos. *Revista Expansion*, 49-52.
- Black, T. (2008). Pacientes importados. *Revista Expansión*, 108-112.
- Concheiro, E., Fragoso, J., & Gutiérrez, A. (1979). *El poder la gran burguesía*. México: Ediciones de Cultura Popular.
- JCI. (2011). *Estándares para la acreditación de Hospitales de la Joint Commission International*. Estados Unidos: Joint Commission International.
- Médica Sur. (2009). *Reporte Anual 2009*. México : Médica Sur .
- Médica Sur. (2010). *Reporte Anual 2010*. México : Médica Sur .
- Médica Sur. (2011). *Reporte Anual 2011*. México: Médica Sur.
- Médica Sur. (2012). *Reporte Anual 2012*. México: Médica Sur.
- Médica Sur. (2013). *Reporte Anual 2013*. México: Médica Sur.
- Médica Sur. (2014). *Reporte Anual 2014*. México: Médica Sur.
- Médica Sur. (2015). *Reporte anual 2015*. México: Médica Sur.

Médica Sur. (2016). *Reporte Anual*. México: Médica Sur.

Médica Sur. (2017). *Reporte Anual 2017*. México: Médica Sur.

Médica Sur. (2018). *Reporte Anual 2018*. México: Médica Sur.

Médica Sur. (2019). *Reporte Anual 2019*. México: Médica Sur.

Secretaría de Economía. (2016). *Turismo de Salud. Diagnóstico Sectorial*. México: Secretaría de Economía.

Silvestre, J. (2016). *Problemas económicos de México y sustentabilidad*. México: Mc Graw Hill.

Suárez, E. (2005). Economía y turismo en México: un enfoque estructuralista. En A. Palafox, *Turismo. Teoría y praxis* (págs. 73-81). México: Plaza y Valdés.