

Reinicia  
Abre tus alas

# Sector Actividades Sanitarias

Consultas de medicina general y especializada y otras actividades relacionadas con la salud: psicología, logopedia, fisioterapia, podología, nutrición, etc.

## ¿Quiénes somos?

Las Actividades Sanitarias (incluyendo también las actividades hospitalarias) explican el 5,4% del VAB de Andalucía y el 4,5% del empleo. Son 22.740 establecimientos que dan empleo a casi 170.000 personas. Las consultas de medicina general y especializada y otras actividades relacionadas con la salud representan el 99,0% de las empresas del sector y el 44,4% del empleo. Es un sector relevante en colectivos de interés, como trabajadores por cuenta propia, empleo femenino, microempresas y emprendimiento.



## ¿Qué está pasando?



### Normativa sanitaria

Las actividades sanitarias deben regirse por lo expuesto en el Real Decreto -ley 21/2020, de 9 de junio, comúnmente conocido como "decreto de la nueva normalidad" y por las recomendaciones para la prevención de la infección por COVID 19 en los profesionales sanitarios del Ministerio de Sanidad. Los centros privados de fisioterapia tienen disponible además el protocolo de protección e higienización específico elaborado por el Colegio Profesional de Fisioterapeutas de Andalucía.

### Clientes y mercados

- Envejecimiento de la población, por la mayor esperanza de vida y el descenso de la natalidad.
- Nuevas generaciones digitales, que buscan conveniencia, sencillez y transparencia.
- Interés creciente por la salud, pero con una visión holística (bienestar físico, mental, emocional).
- Mayor concienciación ecológica: se valora lo natural y lo sostenible.
- Nuevas tendencias en Salud: eficiencia, prevención, personalización, pacientes empoderados, bienestar natural, grupos de apoyo

### Transformación digital

- Irrupción de Health-as-a-Service, con apps para una atención vía móvil y con nuevos modelos de negocio.
- Consolidación y crecimiento de la telemedicina y de la asistencia virtual.
- Plataformas digitales que facilitan la digitalización de las consultas y la búsqueda de especialistas.
- Apps y soluciones digitales que permiten hacer un mejor diagnóstico, tratamiento y seguimiento.
- Apps y soluciones digitales para enfermedades crónicas, bienestar, femtech, tercera edad.



## Resetea tu negocio

La sociedad está cambiando y, al mismo tiempo, las nuevas tecnologías están propiciando el desarrollo de un creciente abanico de herramientas y servicios digitales que ofrecen nuevas posibilidades. Se está transformando la atención sanitaria. Se establecen nuevos modelos de relación con los pacientes. Las empresas del sector deben adaptarse y evolucionar.

- ✔ Refuerza la presencia digital de tu negocio: página web, redes sociales, directorios y plataformas digitales.
- ✔ Explora cambios en la oferta de servicios (integración digital, colectivos específicos, áreas de interés emergentes, formación)
- ✔ Evolucionar hacia un modelo flexible.
- ✔ Ofrece atención online mediante plataforma digital.
- ✔ Explora nuevos modelos de ingresos



# Reinicia

Abre tus alas

Ficha Técnica  
Sector Actividades sanitarias



**Junta de Andalucía**

Consejería de Empleo, Formación  
y Trabajo Autónomo

**Sector Actividades sanitarias**

UNIVERSIDAD PÚBLICA DE SEVILLA, FUNDACIÓN PÚBLICA ANDALUZA

Este documento pretende servir de guía para las Actividades sanitarias, que están experimentando un proceso de transformación digital acelerado debido a la COVID-19. El documento comienza con una breve presentación estadística del sector y con la descripción del modelo de negocio tipo. Se analizan a continuación los principales cambios y tendencias que se están produciendo, para concluir esta primera parte con un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) y con una reflexión sobre el impacto de todo esto en el sector y los principales retos a los que ha de hacer frente. El documento incluye una propuesta de reenfoque para las empresas y una primera aproximación a las necesidades formativas detectadas para poder activarla.

## Presentación del sector

Las Actividades sanitarias (CNAE Q-86) explican el 5,4% del Valor Añadido Bruto de Andalucía y el 4,5% del empleo. Es, al mismo tiempo, el sector más relevante para el empleo femenino: el 74,7% de los afiliados a la Seguridad Social en este sector son mujeres.

Según datos del IECA (Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía), el sector contaba con 22.740 establecimientos en 2019, que daban empleo a 169.633 personas.

La distribución de los establecimientos por provincia era la siguiente: Almería, 1.705 (el 7,5% del total); Cádiz, 2.920 (12,8%); Córdoba, 1.835 (8,1%); Granada, 2.647 (11,6%); Huelva, 1.121 (4,9%); Jaén, 1.418 (6,2%); Málaga, 5.587 (24,6%); Sevilla, 5.489 (24,1%).

La Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) le asigna a este sector el código 85 dentro de la sección Q, “Actividades sanitarias y de servicios sociales” del sector Servicios, e incluye las siguientes actividades específicas:

- 861. Actividades hospitalarias.

- 862. Actividades médicas y odontológicas.
- 869. Otras actividades sanitarias.

Los datos del IECA muestran la siguiente distribución de establecimientos por actividad: 861. Actividades hospitalarias, 224 (1,0%); 862. Actividades médicas y odontológicas, 13.830 (60,8%); 869. Otras actividades sanitarias, 8.686 (38,2%). La distribución del empleo es la siguiente:

861. Actividades hospitalarias, 94.261 (55,6%); 862. Actividades médicas y odontológicas, 55.549 (32,7%); 869. Otras actividades sanitarias, 19.823 (11,7%). Es decir, que las actividades 862 y 869 aglutinan el 99,0% de las empresas y el 44,4% del empleo. Esto es así porque en la actividad 861 se está incluyendo la gran infraestructura hospitalaria, mientras que en las actividades 862 y 869 predominan las consultas privadas.

De hecho, tanto en la actividad 862 como en la 869 predominan las Personas físicas: en la 862, 9.208 establecimientos tienen esa forma jurídica (66,6% de los establecimientos de esa actividad) y en la 869, 6.178 (71,1%).

En la actividad 862, un 77,7% de los

establecimientos cuentan con 1 ó 2 personas y un 89,5% con hasta 5 personas; en la 869, esos porcentajes son del 88,6% y del 94,4% respectivamente. Efectivamente, son negocios de tamaño muy pequeño: en la 862 la media es de 4,0 personas por establecimiento y en la 869 es de tan solo 2,3.

¿Qué tipos de negocios hay dentro de estas actividades?

- **862. Actividades médicas y odontológicas:** actividades de consulta y tratamiento realizadas por médicos de medicina general y especializada, por lo que tendremos aquí consultas privadas o consultorios médicos.
- **869. Otras actividades sanitarias:** actividades relacionadas con la salud de las personas no realizadas en hospitales o por doctores en medicina u odontólogos. Es decir, consultas de psicólogos, logopedas, fisioterapeutas, enfermería, comadronas, terapeutas ocupacionales, masajistas terapéuticos, podólogos, homeópatas, quiroprácticos, nutricionistas, etc.

En cuanto al impacto de la COVID-19 en el sector, se puede hablar de un comportamiento dual. Entre septiembre de 2019 y septiembre de 2020 el número de afiliados a la Seguridad Social en España en la actividad 86 había aumentado en 40.574 personas (+3,5%). Pero, al mismo tiempo, había a 30 de septiembre de 2020 10.305 personas en ERTE a nivel nacional en la actividad 86. Y, en Andalucía, en términos interanuales

(septiembre 2019 – septiembre 2020) el número de microempresas (menos de 10 trabajadores) cotizantes a la Seguridad Social en esa actividad 86 disminuyó en 164 empresas. Estos datos son reflejo, por un lado, del refuerzo del sistema hospitalario para poder hacer frente a la COVID-19, y, por otro lado, de las actividades 862 y 869, que sí han visto seriamente afectada su actividad. En términos de empleo femenino, como ya se ha mencionado anteriormente, es un sector muy relevante: la sección Q, “Actividades sanitarias y de servicios sociales”, explica el 14,1% del total de mujeres afiliadas a la Seguridad Social en Andalucía (sólo por detrás de Comercio y Agricultura y ganadería). Entre los años 2014 y 2019, la Q fue la sección que más empleo femenino generó, con un aumento de 42.898 personas en el número de mujeres afiliadas en ese período.

Por último, mencionar que las Actividades sanitarias son relevantes en términos de emprendimiento, por el número de proyectos que llegan a los Centros Andaluces de Emprendimientos (CADEs) de Andalucía Emprende, y que se encuadran además en un sector estratégico para la economía andaluza, el de Salud y Bienestar Social.

## Modelo de negocio

Se va a describir a continuación el modelo de negocio tipo en este sector, mediante los nueve bloques que componen el Canvas del Modelo de Negocio, de Alexander Osterwalder.

Aunque dentro de este sector hay una tipología muy heterogénea de actividades y negocios, se va a describir un modelo de negocio tipo que pueda reflejar la operativa general de este tipo de empresas.

### Segmentos de mercado

Este módulo sirve para definir los grupos de personas o entidades a los que se dirige un negocio.

Dada la variedad de negocios que se están considerando, se puede hacer una primera segmentación atendiendo al negocio o negocios en los que opera la empresa, dentro de estas actividades relacionadas con la salud de las personas: fisioterapia, podología, psicología, ginecología, traumatología, etc. Es decir, situar su mercado en términos del negocio (o negocios) en el que se opera.

Una vez definido el mercado, otro nivel de segmentación es según la tipología de los clientes a los que atiende: procedencia, perfil, etc.

En este caso, lo normal es que sean residentes de la zona de influencia de la consulta.

Dada la diversidad de actividades posibles dentro de este sector, se puede pensar en al menos tres categorías de potenciales clientes:

- **Particulares.** Niños, adolescentes, jóvenes, adultos, tercera edad... Cualquier persona puede acceder a los servicios de salud a título particular. Hay negocios que no están especializados, y que por tanto atienden a cualquier persona que requiera atención, y negocios especializados. La

especialización puede darse o bien por atender a un colectivo específico (p. ej., niños, deportistas), o bien por centrarse en un tipo de dolencia/problemática (p. ej., pérdida de peso, ansiedad).

- **Grandes clientes.** La mayoría de las especialidades pueden llegar a acuerdos con organizaciones que cuentan con amplios colectivos de potenciales clientes de los servicios, y ofrecer éstos como un beneficio más hacia ellos. Por ejemplo, un fisioterapeuta con gimnasios y centros deportivos, un logopeda con colegios, o un psicólogo con empresas. En este sentido se puede ver también la integración de un médico en la oferta de un centro médico o clínica privada.
- **Mutuas y aseguradoras.** Gran parte de los particulares que acuden a consultas privadas lo hacen con una póliza médica (Adeslas, Asisa, DKV, Sanitas...). Es importante por tanto establecer vínculos con estas compañías para figurar en sus cuadros médicos y así ganar en visibilidad.

Siempre es importante definir bien el perfil concreto de cliente al que dirigirse, pero especialmente en un sector como éste, tan diverso, fragmentado y atomizado.

Una vez definido el perfil de cliente objetivo, se ha de diseñar una Propuesta de valor atractiva y diferencial.

### Propuesta de valor

Este módulo sirve para describir cómo se crea valor para el mercado al que se dirige el negocio.

Lo primero que hay que considerar en este módulo es la **oferta de servicios**.

Es claro que en este colectivo se ofrecen servicios de salud relacionados con la especialidad en cuestión: diagnósticos, tratamientos, seguimientos... Son consultas/sesiones individuales, que en el caso de tratamientos o seguimientos pueden extenderse hasta una serie de consultas/sesiones con continuidad en el tiempo.

Los servicios ofrecidos pueden ser generalistas (dentro de su disciplina correspondiente), o especializados, como se ha comentado ya anteriormente:

- Por colectivo al que se dirige: p. ej. psicología infantil o deportiva.
- Por la problemática/dolencia que trata: p. ej. ansiedad, depresión, etc.

Las consultas son siempre individuales. Lo habitual es hacer las sesiones en las instalaciones del especialista, en su consulta particular. También pueden llegar a hacerse en el domicilio del cliente/paciente. En el caso de acuerdos con grandes clientes, como se ha visto en el punto anterior, también pueden realizarse en las instalaciones de estos (empresas, colegios, etc.).

Una segunda cuestión que hay que abordar en este módulo es cómo esta oferta de servicios aporta valor a los clientes, por qué eligen una empresa frente a otra, **qué atributos valoran más y son relevantes** a la hora de decidirse por un profesional u otro.

Se va a distinguir entre atributos que pueden ser relevantes a la hora de que un paciente/cliente acuda por primera vez a la consulta y los que pueden hacer que valore repetir o no.

Entre los primeros, se puede pensar en cuestiones como las siguientes:

- **Cercanía:** por defecto, salvo que se trate de un especialista de mucho prestigio, lo más natural es buscar profesionales en un entorno próximo, al que resulte fácil y cómodo llegar.
- **Experiencia:** por supuesto, si se acude a un especialista por un motivo de salud, se valorará el perfil y experiencia del gabinete/negocio y de los profesionales que prestan el servicio. Deben inspirar confianza.
- **Referencias:** en este tipo de servicios se busca activamente profesionales que vengán referenciados por personas del entorno personal o profesional. Puede tratarse de familiares, amigos, compañeros de trabajo, el gimnasio o el médico al que vamos, etc. Como son cuestiones relacionadas con la salud, se quiere evitar a toda costa hacer una elección errónea.
- **Afiliación a aseguradoras:** como se ha dicho anteriormente, gran parte de los particulares que acuden a una consulta van de la mano de una póliza de seguro médico. Será relevante por tanto si el profesional en cuestión forma parte o no del cuadro médico de la aseguradora.

- **Disponibilidad.** Para muchas personas, la primera opción es el sistema público. Se suele optar por lo privado principalmente por los largos tiempos de espera para una cita en lo público y por la falta de flexibilidad en cuanto a horarios. En un profesional privado se busca lo contrario: inmediatez para la cita (cuanto antes) y flexibilidad y conveniencia en cuanto a horarios.
- **Precio:** si no hay posibilidad de ir mediante la póliza, el precio es una cuestión relevante. Sobre todo si se ha de tener en cuenta que lo normal es que sea un proceso (tratamiento, seguimiento) que requiera de varias visitas/sesiones.

Estos podrían ser criterios que un posible cliente/paciente valore para acudir por primera vez. ¿Qué puede hacerle repetir o continuar con el especialista?

- **Atención recibida:** se espera un buen trato personal, empatía, profesionalidad, un tiempo de atención razonable. Si en general en todos los servicios gran parte del éxito depende de la interacción entre las personas, aquí es todavía más importante, por el hecho de que el cliente/paciente acude al especialista por un problema personal relacionado con su salud. Su situación personal/emocional requiere de una gran empatía.
- **Eficacia:** el profesional debe aportar confianza, tranquilidad, seguridad en lo que hace, pero el cliente/paciente debe percibir también progreso, mejoría. De

no ser así, rápidamente pondrá todo en cuestión y comenzará a activar la búsqueda de alternativas. Es un escenario probable de abandono del servicio.

- **Espera:** la puntualidad en el cumplimiento de los horarios, el tiempo de espera en la consulta, es también un elemento importante de la experiencia que se lleva el cliente/paciente.
- **Instalaciones y medios:** al igual que el tiempo de espera, un cliente/paciente también valorará a la hora de continuar con el profesional las instalaciones y medios con los que cuenta para el servicio.

En estos tiempos de pandemia, a este listado de variables se le podría añadir una más: **Seguridad.** El protocolo de seguridad sanitaria para prevenir el contagio se da por hecho, pero no está mal recordar su cumplimiento y, al mismo tiempo, que sea percibido por el cliente/paciente para que se sienta cómodo en un entorno seguro.

Diferentes perfiles y segmentos de clientes/pacientes valorarán más unos atributos que otros, pero todos buscan al final una experiencia satisfactoria, en función de sus expectativas. Esos clientes/pacientes satisfechos serán fieles al profesional y se pueden convertir en referencias para atraer nuevos clientes.

### Canales

En este módulo se describe cómo se llega a los clientes y cómo se les presta el servicio, es decir,

qué canales se usan para la comunicación, venta y prestación del servicio.

Las actividades sanitarias objeto de este documento tienen a su disposición un amplio abanico de alternativas para llegar a los potenciales clientes:

- **Publicidad tradicional.** Publicidad en medios tradicionales (prensa escrita, radio, televisión), buzoneo, anuncios en negocios del entorno frecuentados por el público al que se dirige nuestro negocio.
- **Página web.** Es hoy día el punto de referencia obligado para unos potenciales clientes que cada vez más se informan, comparan y deciden en base a la información disponible en Internet.
- **Marketing digital y comunicación online.** Posicionamiento de la página web para que salga bien referenciada en búsquedas de Google, actividad en redes sociales, publicidad en medios online.
- **Plataformas digitales.** Plataformas digitales, que agregan la oferta de cara a los clientes/pacientes, empezando por algo tan básico como Google my Business, que da visibilidad al negocio en el buscador de Google y en la aplicación Google Maps.
- **Directorios y cuadros médicos.** Directorios de colegios y asociaciones profesionales, y cuadros médicos de mutuas y aseguradores médicas.
- **Prescriptores.** Según la actividad, hay personas, empresas y entidades que pueden actuar como prescriptores de

nuestros servicios de salud ante posibles clientes/pacientes, como colegios (logopedia, psicopedagogía...), gimnasios (fisioterapia, nutricionistas...), otros médicos o especialistas relacionados, etc.

- **Boca a boca.** Un elemento crucial en negocios de servicios como éste, el boca a boca: clientes que recomiendan al especialista a otras personas de su entorno personal o laboral. Pero así como en otras actividades de servicios la recomendación es habitualmente pasiva (se recibe de un cliente satisfecho de modo espontáneo), aquí se busca activamente: cuando se tiene la necesidad, se pregunta al entorno más cercano por profesionales de confianza en la especialidad correspondiente.

En cuanto a la prestación del servicio, como se ha dicho anteriormente, lo normal es que el cliente/paciente acuda a la consulta del especialista, aunque también es en cierto grado habitual la opcionalidad de la atención a domicilio. También puede darse en espacios de terceros (colegios, empresas, consultorios médicos) si es ahí donde el especialista ofrece el servicio.

### Relación con clientes

Este módulo sirve para definir el tipo de relación que los negocios establecen con sus clientes.

En este tipo de negocios, la relación con los clientes siempre ha de ser **directa y personalizada**, no se concibe de otra manera en cuestiones relacionadas con la salud personal.

Una relación que tradicionalmente ha sido telefónica o presencial, ahora también se puede desarrollar por medios digitales: videollamadas, correo electrónico, Whatsapp.

Es importante que el cliente perciba esa cercanía del especialista, porque aquí la atención individualizada es fundamental.

Hoy día los medios digitales permiten además poner a disposición de clientes/pacientes contenidos digitales que ayudan a reforzar la relación y a generar *engagement* hacia nuestro negocio: posts, videos, podcasts, directos... Contenidos que se pueden dinamizar desde la propia web del negocio (p. ej. blog) o desde las redes sociales.

### Actividades clave

En este módulo se incluyen las actividades más críticas para el buen desarrollo del negocio.

En el caso de estos negocios relacionados con el cuidado de la salud, se puede pensar en cuestiones como las siguientes:

- **Atención a clientes/pacientes.** Por los profesionales que prestan el servicio y por todos los que interactúan con los clientes/pacientes.
- **Actualización continua.** En este tipo de actividades son constantes las novedades relacionadas con los tratamientos, los servicios, las metodologías de trabajo, los equipamientos... Los profesionales deben estar al tanto de las novedades, para incorporarlas en su consulta y así mantenerse al día, y mantener una línea de formación continua.

- **Gestión de agendas.** Hoy día los clientes/pacientes aspiran a la inmediatez en la concertación de citas, la conveniencia en horarios, la puntualidad en las citas y sin esperas prolongadas... Además, son frecuentes las peticiones urgentes que efectivamente requieren de una atención rápida. Por todo esto, la gestión de las agendas es una actividad crítica en estos negocios.

- **Captación de nuevos clientes/pacientes.** En negocios como éste en los que hay una oferta abundante y a veces, desde fuera, escasamente diferenciada, son muy importantes las actividades dirigidas a la captación de nuevos clientes/pacientes. Aun más si cabe si se buscara la desintermediación: las mutuas y aseguradoras dan visibilidad y facilitan la captación de clientes/pacientes, pero también tienen un poder de negociación muy alto.

En la época COVID que nos ha tocado vivir, a este conjunto de actividades clave habría que sumarle una más: la **limpieza, ventilación y desinfección de espacios, superficies y materiales.**

### Recursos clave

En este módulo se han de incluir los activos más importantes para el negocio, que pueden ser físicos, humanos, intelectuales, etc.

Se puede considerar aquí:

- **Ubicación.** La ubicación de la consulta es un primer activo, ya que es un elemento importante para la captación de

pacientes/clientes, que, como se ha dicho anteriormente, suelen buscar cercanía y comodidad.

- **Instalaciones y equipamiento.** Características del local, mobiliario, estética, equipamiento y material médico o de trabajo, son aspectos muy importantes para la correcta prestación del servicio y para la experiencia que se llevan los clientes/pacientes.
- **Profesionales.** Son la clave del servicio. Establecen un vínculo de cercanía y relación con los clientes/pacientes que perdura en el tiempo.
- **Datos de los clientes/pacientes.** Los datos personales de los clientes/pacientes son, y van a ser cada vez más, un activo crítico de este tipo de negocios. Primero, por su carácter de datos muy sensibles, que han de estar por tanto adecuadamente gestionados y protegidos según lo establecido en la Ley de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales (LOPDGDD). Pero también porque van a ser cada vez más relevantes para la gestión del negocio (para actividades de marketing digital) y para la prestación del servicio (analítica avanzada de datos).

### Alianzas clave

Se pueden pensar en dos tipologías de alianza: las que tendrán por finalidad conseguir más clientes/pacientes y las que tendrán como

objetivo prestar un mejor servicio a los clientes/pacientes.

- **Mutuas y aseguradoras médicas.** Son un actor muy relevante en este tipo de actividades, omnipresentes en muchos aspectos del modelo de negocio. Son claros partners a tener en cuenta.
- **Prescriptores.** Son personas y entidades que están en relación estrecha con un colectivo amplio de público objetivo de nuestro negocio y que, por tanto, tienen una posición de confianza y credibilidad a la hora de recomendar nuestros servicios a su colectivo. Puede ser una empresa para sus trabajadores, un colegio para sus alumnos, un gimnasio para sus usuarios, otros médicos y profesionales para sus pacientes... En esta categoría tendrán especial interés aquellos posibles prescriptores en el entorno más cercano de influencia de nuestro negocio.
- **Colegios/asociaciones profesionales.** Ésta es una categoría de partner/colaborador clave que puede ayudar en ambos objetivos (captar más pacientes/clientes, dar un mejor servicio), por la visibilidad que pueden darnos y por la labor continuada que habitualmente hacen de comunicación de novedades y de formación a sus colegiados/asociados.
- **Colaboradores.** Personas o empresas que nos pueden ayudar o a cubrir picos de demanda, o a ofrecer productos y

servicios complementarios a nuestros clientes/pacientes.

local/instalaciones, mobiliario, informática, equipamiento y materiales médicos o de trabajo necesarios para el diagnóstico y tratamiento de los clientes/pacientes.

### Fuentes de ingresos

En este módulo se han de contemplar las diferentes fuentes de ingresos del negocio.

En un negocio de este tipo, habitualmente los ingresos pueden proceder de al menos dos fuentes diferentes:

- **Actos médicos.** Cuando se atiende a un paciente a través de mutuas y aseguradoras médicas, éstas pagan posteriormente a los profesionales por actos médicos prestados al paciente.
- **Visitas/sesiones/tratamientos.** Los clientes/pacientes que llegan directamente a título particular, pagarán por visita, sesión o tratamiento.

### Estructura de costes

En el noveno y último módulo se han de incluir las principales partidas de costes.

En una consulta o gabinete de este tipo, se pueden considerar partidas como las siguientes:

- **Costes de local/instalaciones:** alquiler, mantenimiento, suministros.
- **Costes de personal:** los profesionales son el principal activo del negocio, y los costes de personal los más relevantes.
- **Gastos de promoción:** orientados a la captación de nuevos clientes/pacientes.
- **Amortizaciones:** adecuación de

### Cambios y tendencias

En todo sector se estaban produciendo ya determinadas tendencias antes de la pandemia que se van a mantener. Algunas de ellas incluso han visto acelerado su ritmo de adopción. Durante el confinamiento y el periodo de restricciones también se han producido cambios que es probable que se consoliden y perduren en el tiempo. Todo ello va configurando un nuevo contexto de negocio cuyo impacto hay que considerar. Estos cambios y tendencias se van a estructurar en tres categorías: (i) Normativa sanitaria, (ii) Clientes y mercado, (iii) Transformación digital.

### Normativa sanitaria

Las actividades sanitarias deben regirse por lo expuesto en el Real Decreto-ley 21/2020, de 9 de junio, comúnmente conocido como “decreto de la nueva normalidad” y por las recomendaciones para la prevención de la infección por COVID-19 en los profesionales sanitarios del Ministerio de Sanidad.

En base a esto, el Colegio Profesional de Fisioterapeutas de Andalucía ha elaborado adicionalmente un protocolo de protección e higienización específico para los centros privados

de fisioterapia.

En general, se han de tener en consideración los siguientes aspectos: uso obligatorio de mascarillas (mascarillas quirúrgicas o FFP2, según el caso) y de soluciones hidroalcohólicas; distancia de seguridad interpersonal de 1,5 m; ventilación y renovación de aire; limpieza y desinfección de instalaciones; desinfección de superficies; materiales y equipos después de cada uso, etc.

La aplicación de los protocolos de prevención ha supuesto un aumento de costes para las empresas (equipos de protección, mayor limpieza y desinfección) y una disminución de ingresos (menos pacientes al día, por el tiempo de limpieza y desinfección requerido).

## Cientes y mercados

**Antes de la pandemia**, se podían observar ya algunas **tendencias sociales relevantes** para las actividades sanitarias. Algunas de ellas son:

- **Envejecimiento de la población.** La mejora en la calidad de vida está aumentando la esperanza de vida. Al mismo tiempo, disminuye la natalidad en los países desarrollados. Estos dos factores combinados hacen que cada vez sea mayor el porcentaje que representan las personas mayores sobre el total de la población, Se habla de que en 2050 las personas mayores de 65 años representarán el 35% del total.
- **Nuevas generaciones digitales.** Ganan presencia las nuevas generaciones,

nativas digitales de verdad: Millennials o Generación Y (nacidos entre 1982 y 1994, aprox.), que son usuarios importantes de redes sociales, y Generación Z (nacidos a partir de 1995, aprox.), que son la generación de Internet y de los smartphones por excelencia: usan su smartphone e Internet para todo y no conciben un mundo sin ellos. Son generaciones que están acostumbradas a un acceso fácil a una abundante información, por lo que se sienten más empoderados, y valoran la conveniencia y la transparencia.

- **Silver Economy.** Las personas mayores de 50 años se constituyen como segmento atractivo para el desarrollo de productos y servicios específicos. Es un segmento en crecimiento, por el envejecimiento de la población, que están todavía en activo, y que han sido capaces de pasar de lo analógico a lo digital.
- **Salud y bienestar.** Hay en la sociedad un interés creciente por la salud, que está teniendo impacto en muchos sectores diferentes (p. ej. turismo). También hay que tener en cuenta que las nuevas generaciones adoptan una visión holística de la salud, incluyendo en ella el bienestar físico, mental y emocional.
- **Ecología y sostenibilidad.** Crece en la sociedad la concienciación ecológica. Se valora lo natural, lo sostenible, características y valores que cada vez

más se buscan en productos, servicios y empresas.

- **Personalización.** Otra tendencia social en auge es la búsqueda de la personalización de productos y servicios. Las personas buscan ser tratadas como tales, no como consumidores, no como un número, y para ello quieren que se de valor a su individualidad. Se busca una conexión emocional con empresas que reconocen su especificidad, en cuanto a necesidades, hábitos, objetivos y expectativas. Nos gusta ser tratados de modo especial, como seres únicos.

Algunas de estas tendencias sociales se estaban manifestando ya en **tendencias específicas para el sector Salud antes de la pandemia:**

- **Gasto sanitario en aumento.** El envejecimiento de la población lleva aparejado un aumento de las necesidades de salud y un tensionamiento del sistema sanitario.
- **Eficiencia.** Como consecuencia de lo anterior, búsqueda de soluciones para mejorar la eficiencia del sistema, con impacto en productividad y costes.
- **Medicina preventiva.** El sistema actual está más orientado a curar que a prevenir. Se quiere revertir esto. El objetivo, evitar que las personas enfermen, para que vivan una vida más saludable y para reducir la carga sobre el sistema.
- **Salud personalizada.** Tratamientos más

personalizados, incluso de precisión, gracias a los últimos avances en la ciencia médica.

- **Paciente empoderado.** El paciente tiene acceso a más información y cobra mayor protagonismo en el cuidado de su propia salud y tratamiento. Deja de ser un agente pasivo para implicarse activamente. Incluso toma el control.
- **Bienestar natural.** Se busca un estilo de vida saludable, pero de forma natural y con tratamientos naturales.
- **Grupos de apoyo.** Los enfermos buscan el apoyo del grupo. Conciencia colaborativa. Los medios online facilitan la constitución de grupos o comunidades de apoyo con personas que se enfrentan a una situación similar: enfermedades crónicas, raras, de larga duración, o con tratamientos que resultan muchas veces traumáticos.

**¿Qué ha pasado durante la pandemia?** Vamos a distinguir entre cambios transversales y cambios específicos en las actividades sanitarias.

Si se habla de **cambios transversales**, el confinamiento y las restricciones a la movilidad han forzado situaciones que o bien han supuesto la consolidación de cambios de hábitos que ya se venían produciendo, o bien han dado pie a nuevos hábitos que pueden llegar a quedarse como tendencia de futuro:

- **Naturalización de la socialización virtual**, con el entorno personal y profesional. Han caído barreras y prejuicios, porque

no ha habido otro remedio. Muchos eran reacios a las videollamadas antes de la pandemia, pero la necesidad nos ha forzado a la naturalización de la socialización virtual para cualquier edad. Llamadas y quedadas con amigos y familiares y reuniones y eventos empresariales se han desarrollado de modo digital, mediante videollamadas (Whatsapp) o con alguna de las plataformas existentes (Teams, Zoom, Skype, Google Meet).

- **Se ha favorecido Whatsapp, como medio para la relación y comunicación.**

Los servicios digitales siempre han buscado ofrecer experiencias sencillas para facilitar su adopción. Ante la proliferación de apps específicas, ha ganado peso Whatsapp como medio para la relación, comunicación y compra, al ser una aplicación que casi todos los consumidores tienen instalada en su smartphone y que es además muy accesible, por su facilidad de uso, para todo tipo de público objetivo, incluso para personas mayores. Conscientes de esto, Whatsapp está lanzando una versión Business, que permite crear un pequeño perfil de empresa con catálogo de servicios, hacer promociones, y usar herramientas especiales para automatizar, organizar y responder mensajes. El objetivo de Whatsapp es hacer evolucionar el catálogo de empresa hacia una venta online integrada.

- **A domicilio.** Ha aumentado el interés por la entrega de productos y la prestación de servicios a domicilio. Todo en casa y desde casa. Las motivaciones pueden ser diversas: por edad, por conveniencia, por necesidad, por pertenecer a un colectivo de riesgo... Pero también porque hay un segmento de población que mantiene cierto miedo a compartir espacios públicos y/o con riesgo de masificación.
- **Consumo de contenidos digitales,** en plataformas de streaming y redes sociales: Netflix, Youtube, LinkedIn, Twitter, Facebook, Instagram, TikTok... Con todo tipo de fines: para entretenerse, para aprender, para cuidarse, etc. Contenidos digitales en todo tipo de formatos (videos, podcasts, posts, imágenes), pero han ganado especialmente en popularidad los directos, a través de plataformas como Instagram Live, por ejemplo.
- **Formación online.** El confinamiento ha derivado en un crecimiento importante tanto de la oferta de formación online como de la demanda. Las inscripciones a cursos online han aumentado un 425% a raíz de la COVID-19.
- **Mayor preocupación por la salud y un estilo de vida saludable.** Era ya una tendencia pre-pandemia y el coronavirus no va a hacer sino reforzarlo.
- **Higiene y seguridad.** Asociada a la prevención del contagio, cobra especial

relevancia la búsqueda de la higiene y de la seguridad sanitaria en todos los ámbitos de la vida diaria.

Si se considera ahora qué ha supuesto la COVID específicamente para las actividades sanitarias:

- **Un tensionamiento sin precedentes del sistema**, que ha llevado al límite a personas, medios, infraestructuras.
- **Telemedicina.** Por el confinamiento y la saturación del sistema sanitario, se ha acelerado el uso de la telemedicina, con diagnósticos médicos online, la posibilidad de realizar diferentes pruebas desde casa y el seguimiento de enfermedades y tratamientos. El crecimiento ha sido exponencial. A modo de ejemplo, Sanitas: con su seguro digital Blua llegaron a atender hasta 5.000 videoconsultas diarias, cuando antes de la pandemia eran del orden de 300. Pediatría, ginecología y psicología eran las especialidades más solicitadas. Para muchos profesionales y pacientes ha supuesto un cambio de paradigma: antes de la pandemia eran escépticos, y pasaron a verlo como una alternativa real en muchos casos.
- **Adopción de tecnologías digitales.** La lucha contra la COVID-19 ha acelerado la adopción de tecnologías digitales en todo el proceso de atención sanitaria. Se han desarrollado todo tipo de apps y herramientas digitales para facilitar el diagnóstico de la enfermedad, el rastreo

de contagios, la monitorización remota... La urgencia de la situación ha exigido una rápida implantación de nuevas herramientas, lo que va a suponer sin duda un impulso determinante para la transformación digital del sector.

- **Se ha reforzado el carácter estratégico** del sector. Ya lo era, pero lo extremo de la situación lo ha puesto de manifiesto del modo más crudo.

### Transformación digital

El sector Salud es uno de los sectores en los que mayor impacto está teniendo la transformación digital. Se está consolidando un potente ecosistema de Salud Digital (Digital Health, eHealth, HealthTech), a partir de un creciente número de startups y de la entrada en él de grandes empresas consolidadas de otros ámbitos. Como se ha dicho, la pandemia no ha hecho sino acelerar la proliferación de startups con soluciones digitales innovadoras. El talento emprendedor e innovador se ha puesto al servicio del mayor reto al que nos hemos enfrentado en generaciones.

En este punto, se va a tratar de dar una visión global de las posibilidades que están surgiendo gracias a las nuevas tecnologías digitales y a la transformación digital, agrupadas en 6 categorías: Health-as-a-Service, Herramientas Digitales para Profesionales, FemTech, Tercera Edad, Bienestar, Plataformas Digitales.

#### Health-as-a-Service

Se ha hablado anteriormente del paciente empoderado. Gracias a la ubicuidad de los

smartphones, se está desarrollando el ámbito de la salud vía móvil (mHealth o mSalud) y de la atención médico-sanitaria direct-to-consumer, con un creciente número de aplicaciones móviles centradas en el paciente. Muchos de estos servicios de salud digitales llevan asociado un modelo de suscripción, que tan familiar nos resulta ya por otras apps y servicios digitales que todos usamos en nuestra vida diaria.

Dentro de esta categoría, vamos a resaltar dos grandes grupos de aplicaciones: las que van dirigidas a prestar servicios de telemedicina y las que ayudan a los pacientes a gestionar enfermedades crónicas.

- **Telemedicina.** Se espera que en 2025 el 70% de las consultas médicas sean por videollamadas, por lo que éste es un segmento que está atrayendo el interés de todo tipo de actores: startups, aseguradoras médicas, empresas tecnológicas, entidades financieras. Son modelos de atención bajo demanda virtuales (Médico on-demand). Algunos ejemplos de actores activos en este ámbito:
  - Startups: TopDoctors ([www.topdoctors.es](http://www.topdoctors.es)), WeDoctor ([www.we-doctor.com](http://www.we-doctor.com)).
  - Aseguradoras: Sanitas Blau, Digital Doctor de DKV, Dr. Virtual de Asisa, Savia de Mapfre.
  - Tecnológicas: Movistar Salud.
  - Entidades financieras: BBVA Salud Contigo.

- **Enfermedades crónicas.** Apps que ayudan a los pacientes a gestionar enfermedades crónicas para llevar una mejor calidad de vida. Algunos ejemplos: Brainguard ([www.brainguard.life](http://www.brainguard.life)), que anticipa una migraña con una media 25 de minutos de antelación; Mjn-Seras ([www.mjn.cat](http://www.mjn.cat)), que anticipa ataques de epilepsia; YoTeCuido Alzheimer ([www.yotecuidoalzheimer.com](http://www.yotecuidoalzheimer.com)), app para cuidadores y afectados de Alzheimer; Change Dyslexia ([www.changedyslexia.org](http://www.changedyslexia.org)), juegos (gamificación) para superar la dislexia.

#### Herramientas Digitales para Profesionales

Es sin duda una de las categorías más importantes cuando se habla de transformación digital de la atención sanitaria: nuevas herramientas y tecnologías digitales que ayudan y van a ayudar cada vez más a los profesionales a realizar su trabajo, para ganar en calidad y productividad, velando siempre por la atención y seguridad del paciente.

Algunas tipologías y ejemplos de herramientas digitales son:

- **Softwares en la nube de gestión:** Nubimed ([www.nubimed.com](http://www.nubimed.com)) o Clinni ([www.clinni.com](http://www.clinni.com)), softwares en la nube para la gestión de las clínicas; Cita.io ([www.cita.io](http://www.cita.io)), software para la gestión integral de consultas y realizar videoconferencias.
- **Plataformas de telemedicina:** plataformas como MediQuo

([www.mediquo.com](http://www.mediquo.com)) o Ever Health ([www.everhealth.es](http://www.everhealth.es)) ayudan a los profesionales a pasar a un modelo online. Son plataformas que suelen ir acompañadas de una app para los pacientes.

- **Plataformas de monitorización remota de pacientes:** plataformas como HumanITcare ([www.humanitcare.com](http://www.humanitcare.com)) o Doctivi ([www.doctivi.com](http://www.doctivi.com)) permiten realizar una monitorización remota de pacientes, integrando también funcionalidades de telemedicina. Son de interés por ejemplo para pacientes en cuidados crónicos o con enfermedades infecciosas. Integran lecturas procedentes de diferentes dispositivos médicos conectados: relojes inteligentes, termómetros conectados, dispositivos de presión arterial, etc.
- **Asistentes virtuales.** Asistentes virtuales, chatbots, basados en inteligencia artificial, que facilitan la consulta clínica. Un ejemplo es MedWhat ([www.medwhat.com](http://www.medwhat.com)). Otro ejemplo, Mediktor ([www.mediktor.com](http://www.mediktor.com)), que va más allá, ya que también es accesible a los pacientes, para facilitar el triaje y el prediagnóstico.
- **Diagnóstico.** Éste es un campo de gran potencial: soluciones basadas en inteligencia artificial que facilitan el diagnóstico. Algunos ejemplos son: Methinks ([www.methinks.ai](http://www.methinks.ai)), que facilita

una diagnosis temprana de ictus o infarto cerebral; Mendelian ([www.mendelian.co](http://www.mendelian.co)), que facilita el diagnóstico de enfermedades raras; Nesplora ([www.nesplora.com](http://www.nesplora.com)), que recrea entornos con realidad virtual que facilitan el diagnóstico de enfermedades neuropsicológicas; DIVE-Medical ([www.dive-medical.com](http://www.dive-medical.com)), que facilita la exploración visual de pacientes no colaborativos.

- **Seguimiento y tratamientos.** Conjunto de soluciones que facilitan el seguimiento de los pacientes y el desarrollo de mejores tratamientos o intervenciones terapéuticas. Algunos ejemplos son: NeuronUP ([www.neuronup.com](http://www.neuronup.com)), plataforma de rehabilitación y estimulación cognitiva para neuropsicólogos y profesionales de la neurorrehabilitación; Psious ([www.psious.com](http://www.psious.com)), plataforma de realidad virtual para intervenciones terapéuticas de psicólogos y salud mental; SocialDiabetes ([www.socialdiabetes.com](http://www.socialdiabetes.com)) o Insulclock ([www.insulclock.com](http://www.insulclock.com)), soluciones digitales para la gestión de pacientes con diabetes.

A todo este conjunto de aplicaciones, se les puede sumar la introducción de tecnologías disruptivas que permiten mejorar los procesos de diagnóstico, tratamiento y seguimiento:

- **Wearables,** que van a poder medir

constantes y variables del paciente, para una monitorización permanente, remota, en tiempo real, y más efectiva. Dispositivos de todo tipo: tiritas adhesivas, pulseras de actividad, smart watches, etc. Un ejemplo de aplicación es DyCare ([www.dycare.com](http://www.dycare.com)), que realiza una evaluación clínica del movimiento mediante sensores wearables para pacientes con problemas musculoesqueléticos.

- **Big data e inteligencia artificial**, que van a permitir mejorar diagnósticos y tratamientos, a partir de una analítica avanzada de los datos de los pacientes.
  - **Inteligencia artificial**, que a partir del análisis de los datos del paciente y de los datos agregados va a permitir hacer predicciones a futuro sobre el probable desarrollo de una enfermedad (medicina o salud predictiva), lo que va a facilitar la medicina preventiva y el desarrollo de recomendaciones para un estilo de vida saludable.
  - **Chatbots y asistentes virtuales de salud**, son otra tecnología basada en inteligencia artificial. Sirven para automatizar la atención al paciente.
  - **Visión artificial con inteligencia artificial**, para mejorar los procesos de diagnóstico a partir de imágenes médicas.
  - **Realidad virtual e impresión 3D**, que mediante un modelo virtual y físico
- respectivamente, van a permitir mejorar la simulación y preparación de intervenciones quirúrgicas.
  - **Realidad aumentada y realidad virtual**, que pueden ayudar a mejorar la formación de los profesionales de la atención sanitaria.
  - **Impresión 3D**, para prótesis hiperpersonalizadas. Avanza también hacia la impresión de tejidos u órganos.
  - **Blockchain**, que aportará seguridad y transparencia a los datos clínicos de los pacientes y a los registros de salud electrónicos.
  - **Conectividad 5G**, que va a posibilitar las intervenciones quirúrgicas en remoto.

#### FemTech

Se denomina así a otro campo emergente y de gran potencial: la aplicación de las tecnologías digitales para abordar cuestiones de salud específicas de las mujeres. Algunos ejemplos de aplicaciones: Woom ([www.woomhealth.com](http://www.woomhealth.com)), ciclo menstrual y fertilidad; LactApp ([www.lactapp.es](http://www.lactapp.es)), lactancia y maternidad; B-wom ([www.b-wom.com](http://www.b-wom.com)), salud íntima; Doppli ([www.doppli.com](http://www.doppli.com)), seguimiento de los latidos del bebé durante el embarazo; Diana, app desarrollada por la farmacéutica Roche para mujeres con cáncer de mama (<https://rochepacientes.es/cancer/mama/app-diana-a-tu-lado.html>).

#### Tercera Edad

Otro segmento específico que está atrayendo un interés creciente: las personas mayores. Por el

envejecimiento de la población y por las condiciones particulares de su cuidado y atención. Algunos ejemplos: Tucuvi ([www.tucuvi.com](http://www.tucuvi.com)), cuidador virtual, basado en inteligencia artificial y tecnología de voz; Berdac ([www.berdac.com](http://www.berdac.com)), dispensador inteligente de medicación; Dental Residency ([www.dentalresidency.es](http://www.dentalresidency.es)), dentistas a domicilio, muy orientado a residencias y personas mayores.

### Bienestar

Aplicaciones surgidas para ayudarnos a mejorar nuestros hábitos para una vida más saludable. Son conceptos relacionados con el bienestar y con una actividad sanitaria preventiva, ya que su objetivo último es prevenir la aparición de enfermedades. Algunos ejemplos: Intimind ([www.intimind.es](http://www.intimind.es)), app para meditar; Calm ([www.calm.com](http://www.calm.com)), app para facilitar la conciliación del sueño; Freedom ([www.freedomandflowcompany.com](http://www.freedomandflowcompany.com)), app que facilita la adquisición de hábitos saludables.

### Plataformas Digitales

Como en todos los sectores, también aquí, en relación a las actividades sanitarias, están surgiendo plataformas digitales de todo tipo (marketplaces, mercados electrónicos) que lo que buscan es poner en contacto a pacientes/clientes y profesionales. Algunos ejemplos son: Doctoralia ([www.doctoralia.es](http://www.doctoralia.es)), para buscar especialistas y pedir cita online; Opensalud ([www.opensalud.es](http://www.opensalud.es)), para buscar médicos, psicólogos y otras especialidades, para consulta online, presencial o a domicilio; SaludOnNet ([www.saludonnet.com](http://www.saludonnet.com)), para comprar consultas, pruebas y cirugías; ClinicPoint

([www.clinicpoint.com](http://www.clinicpoint.com)), para buscar especialistas en la medicina privada; Fisiosite ([www.fisiosite.com](http://www.fisiosite.com)), para buscar fisioterapeutas.

## **DAFO**

En este epígrafe se incluye un DAFO mínimo del sector. Las Debilidades y Fortalezas derivan de la caracterización interna del sector; las Amenazas y Oportunidades, del análisis del entorno.

### **Debilidades**

- Sector muy atomizado, con negocios de muy pequeño tamaño. Muchos llevados por una o dos personas.
- Fuerte competencia, con oferta escasamente diferenciada.
- Negocios promovidos por profesionales especialistas en lo suyo, no en gestión empresarial.
- Dependencia de mutuas y aseguradoras médicas.
- Dificultad de estar al día de un cambio tecnológico acelerado.

### **Fortalezas**

- Hay especialidades y situaciones que siempre van a requerir una prestación presencial de la atención.
- La cercanía, la empatía, la confianza... Son muy importantes para muchos pacientes/clientes y más fáciles de encontrar en un modelo presencial.

- Fidelización de clientes/pacientes. Si un especialista le funciona a un cliente/paciente, lo normal es que siga con él.
- La red social local (amigos, compañeros de trabajo, grandes prescriptores). Siendo el boca a boca, la recomendación de conocidos, un criterio clave, el entorno local debe jugar a favor del sector.
- Predisposición hacia el aprendizaje y la mejora permanente. Los especialistas hacen por estar siempre a la última en su disciplina: tratamientos, técnicos, equipos.

### Amenazas

- Nuevos modelos 100% digitales, que se posicionan como proveedores de servicios de salud ante el paciente/consumidor y controlan la relación directa con éste.
- Entrada de grandes empresas de diferentes ámbitos en la provisión de servicios de salud (aseguradoras, entidades financieras, grandes empresas tecnológicas).
- Consolidación del modelo online: hay consumidores/pacientes que lo han probado durante la pandemia por obligación y lo han visto como una buena opción para determinadas necesidades.
- Los modelos digitales dan acceso a profesionales de cualquier procedencia geográfica.

- Los modelos digitales pueden ser superiores en variables críticas como inmediatez (tengo acceso a una consulta rápido) y flexibilidad (puedo buscar una consulta que se adapte a mi disponibilidad horaria), atributos que hasta ahora hacia valer el sector privado ante el público.

### Oportunidades

- Interés creciente por la prevención, el bienestar y lo natural.
- Cambio demográfico: el envejecimiento de la población y las nuevas generaciones digitales van a impulsar el cambio en el modelo de atención.
- La modalidad online ofrece un canal para establecer una relación directa con el consumidor/paciente, desintermediando de este modo la relación.
- Nuevos mercados: al pasar a un modelo online, se amplía el alcance de la actividad, más allá de los clientes/pacientes de proximidad del modelo presencial.
- Las herramientas y tecnologías digitales, para la mejora de la atención a clientes/pacientes y del servicio prestado, e incluso para la definición de nuevos servicios y modelos de negocio.

### Impacto y retos

La sociedad está cambiando. Está envejeciendo, y

la población senior gana en importancia. Las nuevas generaciones son digitales y son pacientes empoderados, más proactivos en el cuidado de su propia salud, preocupados por el bienestar, sensibilizados hacia lo natural y que quieren ser tratados como individuos: piden personalización.

Al mismo tiempo, las nuevas tecnologías digitales están propiciando el desarrollo de un amplio abanico de herramientas y servicios digitales que abren nuevas posibilidades para la atención sanitaria.

La **prevención** y la **eficiencia** son dos de las palancas que van a marcar la evolución del sector para una vida más saludable y un sistema más productivo y con menores costes.

La relación entre el especialista y el paciente va a ser informada con un **mayor número de evidencias** (apps, wearables...). El **tratamiento inteligente de los datos del paciente** va a agilizar el diagnóstico y permitir una actuación mejorada y adaptada (incluso personalizada).

Las actividades sanitarias deberán buscar con el **uso de las nuevas soluciones digitales** ofrecer un servicio que sea más **cómodo** para el paciente, **efectivo** en el tratamiento de su dolencia, y **competitivo** en precio. Todo ello **sin perder la esencia fundamental de la relación entre el especialista y el paciente**, basada en la cercanía, en la empatía, en la confianza. Y sin olvidar que estamos ante **un paciente que quiere sentirse protagonista** en el cuidado de su salud.

En este contexto, las empresas del sector deben adaptarse y evolucionar. Se han de enfrentar a múltiples retos, pero quizás haya dos que sean

más prioritarios:

- ¿Cómo pasar a un modelo de asistencia virtual?
- ¿Qué hago para adaptar mi servicio al nuevo contexto?

## Propuesta de reenfoque

Nuestra propuesta de reenfoque contempla cinco líneas de trabajo, dos para el primero de los retos anteriores y tres para el segundo.

Para pasar a un modelo de asistencia virtual, la propuesta incluye reforzar la presencia digital del negocio y ofrecer atención online mediante plataforma digital; para adaptar el servicio al nuevo contexto, se propone explorar cambios en la oferta de servicios, explorar nuevos modelos de ingresos, y evolucionar hacia un modelo flexible.

### 1.- Refuerza la presencia digital de tu negocio.

Los clientes/pacientes buscan, se informan y comparan cada vez más por Internet. Y llegan las nuevas generaciones digitales: la llamada Generación Y, que es usuaria de redes sociales, y la Generación Z, que trata de hacer todo por Internet y desde el móvil.

Hay que trabajar aquí en tres direcciones:

- Página web.
- Redes sociales.
- Directorios y plataformas digitales.

#### Página web

La página web es la principal cara visible de nuestro negocio en Internet:

- Debe mostrar de un modo claro y atractivo qué hacemos y **por qué somos diferentes**.
- Debe generar **confianza**. Somos personas y buscamos personas. La confianza la da el equipo, los especialistas que están detrás del negocio, y el testimonio de otros clientes/pacientes. En este tipo de actividades, relacionadas con la salud, el boca a boca es fundamental. Y si hemos llegado a un especialista sin tener referencias directas, podemos encontrar de utilidad el testimonio de otros pacientes/clientes. Por ejemplo, Instituto Poyet ([www.poyet.es](http://www.poyet.es)), osteopatía, tiene integradas en su web las reseñas en Google sobre su empresa de pacientes que han hecho uso de sus servicios.
- Debe **facilitar la “conversión”**, es decir, que la persona que llegue a nuestra web, se informe y nos encuentre interesantes, pueda finalizar el proceso sin tener que abandonar la web. Es lo que buscan las nuevas generaciones digitales, poder realizar todo el proceso online. La web podría incluir un sistema de reserva de cita online, como hace Ginemed ([www.ginemed.es](http://www.ginemed.es)), especializados en salud de la mujer. Otra posibilidad es integrar un sistema de mensajería, como hace la empresa OirPensarHablar ([www.oirpensarhablar.com](http://www.oirpensarhablar.com)), logopedia, que es el mecanismo que tiene habilitado para poder pedir cita online. En todo

caso, sí se debe ofrecer al menos todo tipo de canales para contactarnos: Whatsapp, teléfono, formulario, email... Como hace Consulta 21 ([www.consulta21.es](http://www.consulta21.es)), psicología y logopedia: en su web, con un estilo muy directo, le ofrece al cliente/paciente la posibilidad de solicitar cita por un formulario de contacto o por Whatsapp, o la opción de que le llamen por teléfono para hacerlo. Es clave eliminar fricciones, molestias: a la persona que llega a la web le tiene que resultar lo más cómodo y sencillo posible contactarnos e incluso cerrar cita.

#### Redes sociales

Para llegar a clientes/pacientes que ahora están en Internet, es fundamental el marketing digital. En concreto, la actividad en redes sociales, que permiten generar un nuevo modelo de relación con nuestro público objetivo.

Las redes sociales se han de usar para buscar notoriedad (dar a conocer y posicionar el negocio), captar clientes/pacientes y generar *engagement*.

Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Youtube, habrá que elegir las redes en las que estén nuestro público objetivo.

Hay que comunicar de manera humana, transparente y cercana, con empatía, con un lenguaje claro, sin tecnicismos, para llegar de verdad a la gente.

Las publicaciones pueden transmitir información sobre el negocio, pero también hay que aportar

contenido de valor sobre cuestiones de interés para nuestra audiencia: consejos, breves píldoras formativas, etc. Hay que ser creativos para generar contenidos atractivos.

IHP Pediatría ([www.ihppediatria.com](http://www.ihppediatria.com)) tiene perfiles en Facebook, LinkedIn, Instagram y Twitter. Muy activo en redes, con dos formatos de moda: podcasts y videos. En Facebook tienen por ejemplo la serie de píldoras formativas #AprendeConTuPediatria, sobre diferentes temáticas de interés, hechas por sus pediatras. Ginemed ([www.ginemed.es](http://www.ginemed.es)), es muy activo en Instagram con otro de los formatos de moda: los directos. Manuel Antonio Fernández ([www.elneuropediatra.es](http://www.elneuropediatra.es)), tiene un amplio catálogo de píldoras formativas en Youtube, que difunde desde sus perfiles de Facebook y Twitter. La presencia digital (web, redes sociales) ha de servir para generar marca personal o de empresa y posicionarse como expertos y por tanto como interlocutor de confianza en la problemática en cuestión. El objetivo también ha de ser generar comunidad en torno a la marca, para ganar en fidelización y alcance. Las redes sociales nos permiten ir construyendo esa comunidad e interactuar con ella.

Ciara Molina ([www.ciaramolina.com](http://www.ciaramolina.com)), psicóloga online, ha sido capaz de construir una potente comunidad en torno a sus perfiles de Facebook e Instagram. En Facebook, sus textos inspiracionales han sido muy valorados y difundidos por sus seguidores. En Instagram está consiguiendo un rápido crecimiento en poco tiempo gracias a sus textos y directos.

Esto, en cuanto a la generación de contenidos

gratuitos, pero las redes sociales también permiten hacer publicidad del negocio a un coste asequible, con la agilidad de poder ir probando y ajustando en función de los resultados que se vayan alcanzando.

#### Directorios y plataformas digitales

Hay que alcanzar la máxima visibilidad del negocio en canales digitales:

- Google My Business, que luego se relaciona con el buscador de Google y con la aplicación Google Maps. Es una información del negocio que llega a mucha gente, con las reseñas asociadas.
- Directorios públicos, de Colegios profesionales o similares.
- Plataformas o marketplaces digitales, que facilitan al cliente/paciente la localización de especialistas, como Doctoralia ([www.doctoralia.es](http://www.doctoralia.es)), Masquemedicos ([www.masquemedicos.com](http://www.masquemedicos.com)) o Fisiosite ([www.fisiosite.com](http://www.fisiosite.com)).

Reforzar la presencia digital del negocio contribuye a disminuir la excesiva dependencia actual de las mutuas y aseguradoras médicas para tener visibilidad ante posibles pacientes. Es una vía hacia la desintermediación.

#### **2.- Ofrece atención online mediante plataforma digital.**

La tendencia es hacia la telemedicina y la atención online. Es un proceso irreversible. Es un modelo que aporta comodidad, flexibilidad e inmediatez. Son atributos que justamente en la actualidad llevan a los clientes/pacientes a elegir la atención privada frente a la pública, por lo que

hay que estar ahí para no perder posicionamiento.

Hay especialidades que se pueden apoyar en plataformas digitales como Zoom, Skype, Teams o Google Meet. Ciara Molina ([www.ciaramolina.com](http://www.ciaramolina.com)), psicóloga online, desarrolla las sesiones por Skype. OirPensarHablار ([www.oirpensarhablar.com](http://www.oirpensarhablar.com)), logopedia, ofrece sesiones online a través de Zoom.

Para el ámbito médico, existen muchas plataformas que ofrecen visibilidad ante posibles clientes/pacientes y que al mismo tiempo aportan al profesional una plataforma para la digitalización de su actividad (cita online, agenda digital, consulta online, historiales clínicos, recetas y facturas digitales, etc.). Algunos ejemplos son Doctoralia ([www.doctoralia.es](http://www.doctoralia.es)), OpenSalud ([www.opensalud.es](http://www.opensalud.es)), MediQuo ([www.mediquo.com](http://www.mediquo.com)) o TopDoctors ([www.topdoctors.es](http://www.topdoctors.es)). Fisiosite ([www.fisiosite.com](http://www.fisiosite.com)), es un ejemplo en esta misma línea, pero específica para fisioterapeutas. Hay que ser conscientes que desde el momento en que se ofrecen servicios online, el alcance del negocio cambia: mientras el presencial se suele limitar normalmente a clientes/pacientes de un entorno cercano, con las sesiones online se puede llegar a gente de cualquier procedencia geográfica.

Cuando se habla de ofrecer servicios online mediante plataforma digital, es claro que hay algunas especialidades más proclives que otras. No es lo mismo la psicología que la fisioterapia, por ejemplo: mientras la primera puede llegar a

hacerse 100% online, es algo imposible para la fisioterapia. Como ella, hay especialidades que requieren necesariamente el contacto físico con los pacientes. No obstante, siempre habrá sesiones y momentos (el primer contacto, algún seguimiento), que sí puede llegar a hacerse online, ofreciendo un modelo híbrido junto a las actividades que sí requieren presencialidad.

El camino es avanzar hacia experiencias y servicios digitales, aunque luego en su despliegue adopten modelos híbridos con actividades online y offline.

### 3.- Explora cambios en la oferta de servicios.

El mercado está cambiando. Las empresas de este sector pueden explorar diferentes conceptos para adaptar su oferta y avanzar hacia una propuesta diferencial en el mercado. Se proponen algunas vías existentes, que pretenden servir de inspiración para que cada negocio genere sus propias posibilidades:

- **Integración de nuevas tecnologías.** Como se ha visto anteriormente, hay un número creciente de herramientas y tecnologías digitales a disposición de profesionales y usuarios y que permiten mejorar el diagnóstico, tratamiento y seguimiento. Los especialistas pueden explorar el interés de adoptarlas para una intervención basada en más evidencias. Un ejemplo de esta línea de trabajo es Manuel Antonio Fernández ([www.elneuropediatra.es](http://www.elneuropediatra.es)), que ofrece Realidad Virtual para diagnósticos y terapias más efectivas.

- Colectivos específicos.** Hay determinados colectivos que tradicionalmente han requerido una atención específica por parte del sector, como los niños o los deportistas. Pero hay otros colectivos que están recibiendo una atención creciente y que requieren de una adaptación del modelo. Por ejemplo, Dental Residency ([www.dentalresidency.es](http://www.dentalresidency.es)), que se han especializado en odontología para mayores, lo que les ha llevado a desplegar un modelo a domicilio (en hogar, en residencia). La empresa Mubes ([www.mubesfisioterapia.com](http://www.mubesfisioterapia.com)), que se posicionan como especialistas en el cuidado de la mujer (durante el embarazo) y del bebé, lo que les ha llevado a integrar disciplinas como la fisioterapia, la logopedia y el entrenamiento funcional.
- Áreas de interés emergentes.** Bienestar (como concepto holístico de salud), atención preventiva, interés por lo natural, son áreas de interés creciente por las tendencias en la sociedad y en el sector. Ciara Molina ([www.ciaramolina.com](http://www.ciaramolina.com)), psicóloga online, se ha orientado hacia una intervención de carácter preventivo, centrada en la gestión de las emociones. Psicovitalem ([www.psicovitalem.com](http://www.psicovitalem.com)), habla de salud y bienestar 4.0, por la integración de psicología, nutrición, deporte y tecnología.
- Formación.** Muchas iniciativas complementan la oferta de servicios con cursos y talleres grupales, que facilitan la captación de un público más amplio, que igual es escéptico en un principio del servicio individualizado. Pueden servir además de complemento y refuerzo de la terapia individual. Además, la pandemia ha servido para acelerar el interés por la formación online, por lo que puede ser un buen mecanismo para acercar nuestros servicios a la gente. Ciara Molina, ofrece cursos online; Mubes, talleres y también grupos de acompañamiento (“sesiones online de desahogo, crecimiento personal y apoyo mutuo”); El Neuropediatra, una Escuela de Padres online; la pediatra Lucía Galán ([www.luciamipediatra.com](http://www.luciamipediatra.com)), un primer curso en formato de webinar.

#### 4.- Explora nuevos modelos de ingresos.

Como se ha dicho anteriormente, éste es un sector con fuerte presencia de mutuas y aseguradoras médicas, que captan a los pacientes mediante las pólizas y pagan a los especialistas involucrados por acto médico. Frente a esta línea mayoritaria, la alternativa tradicional es la práctica particular pura, en la que lo más frecuente es cobrar al paciente por sesión.

Un modelo digital permite mantener un planteamiento similar, pero también abre la puerta a variar el modelo de ingresos y jugar con nuevos escenarios, con diferentes alternativas para dar respuesta a pacientes con diferentes

necesidades, con modelos que nos son a todos habituales por el uso que hacemos de apps y servicios digitales en nuestra vida diaria: suscripción, freemium, pago por uso...

Son modelos, como se ha visto anteriormente, de Health-as-a-Service, vía app desde la comodidad del móvil, y la posibilidad de acceder a servicios sanitarios bajo demanda en cualquier momento y desde cualquier lugar, de un modo sencillo, rápido y flexible:

- Movistar Salud. Preevaluación digital de síntomas, consulta médica 24x7 (teléfono o videollamada) y programa “Ponte en forma”, diseñado por especialistas en nutrición y medicina deportiva. Programa Personal (1 adulto) o Familiar (2 adultos y niños), por una cuota mensual fija.
- Savia, de Mapfre ([www.saludsavia.com](http://www.saludsavia.com)). Evaluador de síntomas, chat médico, videoconsultas y llamadas telefónicas con médicos, nutrición. Ofrece una opción Savia Free, que da acceso al evaluador de síntomas y un chat de medicina general 24 horas, y los programas Savia Premium y Savia Premium Familiar, que dan acceso a todos los servicios con una cuota fija.
- Opensalud ([www.opensalud.es](http://www.opensalud.es)). Acceso online a médicos, psicólogos y otras especialidades. Tiene determinados servicios gratuitos (directorio de médicos, evaluador de síntomas, reserva online de cita), otros de pago por uso (videoconsulta, chat, consulta escrita,

consulta de segunda opinión, consulta presencial y a domicilio) y el Opensaludpass, que por una cuota mensual fija por familia da acceso a consultas online con especialistas en medicina general y gratuita.

- TopDoctors ([www.topdoctors.es](http://www.topdoctors.es)). Da acceso a todo tipo de médicos y a un evaluador de síntomas. Cada especialista tiene sus tarifas para consultas online mediante chat o videollamada. También tiene un nuevo programa de chat médicos ilimitados por una tarifa plana.
- MediQuo ([www.mediquo.com](http://www.mediquo.com)). Da acceso a todos los especialistas para atención por chat y a grupos de salud. La versión básica, gratuita, da acceso a los grupos de salud y a noticias de salud, y la versión Premium da acceso a todos los servicios por una cuota fija.

Estos ejemplos visualizan que en el camino hacia Health-as-a-Service pueden existir nuevos modelos de ingresos, lo que invita a las empresas del sector a probar nuevos esquemas, más allá del cobro por sesión.

#### **5.- Evoluciona hacia un modelo flexible.**

Los clientes/pacientes responden a diferentes perfiles, con diferentes necesidades y modelos de comportamiento. Es más, una misma persona puede tener necesidades diferentes en función del contexto o momento.

Hay que avanzar hacia modelos flexibles, capaces de dar una respuesta adaptada a las diferentes necesidades de sus clientes.

Consulta 21 ([www.consulta21.es](http://www.consulta21.es)), de psicología y logopedia, ofrecen terapia presencial, online y a domicilio.

Ginemed ([www.ginemed.es](http://www.ginemed.es)), de salud para la mujer, ha reforzado su modelo presencial con consultas virtuales, que pueden desarrollarse por videoconsulta, email o teléfono.

El Centro Maternal de la Matrona Mónica Carreño

(<http://www.preparacionalnacimiento.com/>), ha reforzado su oferta de actividades presenciales con sesiones grupales online, manteniendo ambas opciones.

Como se ha visto anteriormente, las plataformas digitales amplían el posible catálogo de servicios sanitarios, para que cada cliente pueda elegir la posibilidad que mejor le convenga en cada momento: llamada telefónica, consulta presencial, consulta a domicilio, consulta online, consulta por chat, consulta escrita. E incluso un modelo de tarifa plana. Todo tipo de posibilidades.

## **Necesidades formativas**

Los profesionales del sector están debidamente formados para desarrollar su especialización. Están además en constante aprendizaje, ya que deben estar permanentemente actualizados en tratamientos y equipos, para ofrecer la mejor atención posible a clientes/pacientes.

Hay quizás una carencia tradicional en el sector

en cuestiones de gestión empresarial, ya que, como se ha visto, un porcentaje muy alto de profesionales terminan trabajando por cuenta propia o creando su propio negocio.

Ahora se le suma la necesidad de afrontar la transformación digital del sector, lo que requiere una capacitación digital para generar un impacto positivo en la atención a clientes/pacientes.

La capacitación requerida debe incluir por tanto contenidos como los siguientes:

- Gestión básica del negocio.
- Marketing y ventas.
- Marketing y comunicación digital.
- Redes sociales.
- Seguridad y privacidad tecnológicas.
- Aplicaciones, plataformas y tecnologías digitales.
- Generación de contenidos digitales (videos, podcasts).
- Gestión de comunidades digitales.
- Creatividad e innovación aplicados al diseño de servicios.
- Modelos de negocio digitales.
- Prototipado y experimentación.

## **Anexos**

### **Ecosistema emprendedor**

Se entiende por ecosistema emprendedor el conjunto de agentes públicos y privados que prestan apoyo para el emprendimiento y la creación de nuevas empresas.

Hay que mencionar en primer lugar el amplio

conjunto de entidades de todo tipo que apoya el emprendimiento en cualquier sector en Andalucía:

- Andalucía Emprende, a través de sus Centros Andaluces de Emprendimiento (CADEs). Hay más de 250 centros repartidos por toda la Comunidad Autónoma.
- Otras entidades públicas: Diputaciones Provinciales, Ayuntamientos.
- Organizaciones empresariales: Cámaras de Comercio, Asociación de Jóvenes Empresarios (AJE), Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA).
- Organizaciones de trabajadores autónomos: ATA, UPTA.
- Otras organizaciones: Secot, Fademur, Youth Business Spain.

Hay otras entidades que apoyan proyectos que tengan un carácter más innovador o de naturaleza tecnológica:

- Andalucía Open Future\_, que dispone de cuatro espacios de aceleración de proyectos emprendedores en la Comunidad Autónoma: El Cubo (Sevilla), La Farola (Málaga), El Cable (Almería) y El Patio (Córdoba).
- EOI, Escuela de Organización Industrial, que tiene su sede en Sevilla para Andalucía.
- El Programa Minerva, impulsado por la Junta de Andalucía y Vodafone.

- Los CEEIs, Centros Europeos de Empresas e Innovación, de Bahía de Cádiz, Málaga, Granada y Linares.

Más allá de Andalucía, existen iniciativas específicas para emprendimiento en el sector Salud, como las aceleradoras de startups BStartup Health del Banco Sabadell, Sanitas Disruptive de Sanitas, Tech4Health de Ship2B, DKV y Medichem, y StartHealth de Tecnocampus o el Hackathon Salud, organizado por Com Salud, eSalud y la Universidad San Pablo CEU. El sector Salud también es una de las áreas prioritarias de interés en aceleradoras de startups como BInd4.0 o Cuatrecasas Acelera, en iniciativas públicas como La Nave Madrid o en eventos de startups como South Summit.

A nivel europeo existe la iniciativa EIT Health para fomentar el emprendimiento en torno al sector Salud. La iniciativa tiene su sede para España en Barcelona.

Reseñar también que la creciente preocupación por la salud y el potencial de las nuevas tecnologías digitales está impulsando la inversión en startups del sector y que sea uno de los focos de interés para la mayoría de los fondos y sociedades de inversión. Incluso han surgido fondos 100% especializados en el sector, como Nina Capital o Capital Cell, sólo por mencionar dos de ellos.

### Legislación

- Se han de cumplir las exigencias básicas para la licencia apertura.
- Decreto 69/2008, de 26 de febrero, por

el que se establecen los procedimientos de las Autorizaciones Sanitarias y se crea el Registro Andaluz de Centros, Servicios y Establecimientos Sanitarios. Publicado en el BOJA, núm. 52, de 14 de marzo de 2008. Tanto los centros públicos como los privados necesitan autorización administrativa para su apertura y funcionamiento. Las autorizaciones se conceden por un periodo de cinco años. Su renovación se realiza mediante la presentación de una solicitud en los tres meses anteriores a la caducidad de la vigencia. Los centros, servicios y establecimientos sanitarios que hayan obtenido la autorización deben inscribirse en el Registro Andaluz de Centros, Servicios y Establecimientos Sanitarios (SICESS).

- Ley 41/2002, de 14 de noviembre, básica reguladora de la autonomía del paciente y de derechos y obligaciones en materia de información y documentación clínica. Publicada en el BOE, núm. 274, de 15 de noviembre de 2002.
- Real Decreto 1907/1996, de 2 de agosto, sobre publicidad y promoción comercial de productos, actividades o servicios con pretendida finalidad sanitaria. Publicado en el BOE, núm. 189, de 6 de agosto de 1996.
- Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y garantía de los derechos digitales

(LOPDGDD).

### Ayudas, subvenciones y financiación específica

- Ayuda: “Innoactiva 6000” del IAJ (Instituto Andaluz de la Juventud). Ayuda orientada a sufragar los gastos de puesta en marcha de un nuevo negocio, ya sea con forma jurídica societaria o como trabajador autónomo. Para menores de 35 años y con formación académica universitaria o de ciclo formativo de grado medio o superior.
- Ayuda: Programa de Estímulo a la Creación y Consolidación del Trabajo Autónomo en Andalucía. Orden de 27 de junio de 2019, por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de subvenciones en régimen de concurrencia no competitiva del Programa de estímulo a la creación y consolidación del trabajo autónomo en Andalucía. Publicada en el BOJA, boletín número 124, de 1 de julio de 2019. Bonificación de cuotas a la Seguridad Social, para personas que acaban de crear su empresa, para menores de 30 años, para mujeres que se reincorporan a su negocio tras el permiso de maternidad, para personas autónomas agrarias, para mujeres autónomas de municipios de menos de 5.000 habitantes, para personas trabajadoras autónomas en cooperativas o

comunidades de bienes.

- Ayuda: Transformación digital de las Pymes - Programa de Incentivos para el Desarrollo Industrial, la mejora de la Competitividad, la Transformación Digital y la Creación de Empleo. Orden de 5 de junio de 2017, por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de subvenciones en régimen de concurrencia no competitiva a las empresas para el desarrollo industrial, la mejora de la competitividad, la transformación digital y la creación de empleo en Andalucía durante el período 2017-2020. Publicado en el BOJA, boletín número 108, de 8 junio de 2017. Ayudas para sufragar parte de los gastos derivados de la contratación de servicios avanzados para la transformación digital de las pymes y de incorporación de soluciones tecnológicas que contribuyan a mejorar su competitividad y productividad: Servicios de comercio electrónico, Servicios de Marketing digital, Servicios de digitalización de procesos de negocio, Servicios de confianza digital. Los proyectos deberán tener un presupuesto mínimo de 6.000 euros y la subvención podrá alcanzar hasta el 50% del presupuesto del proyecto, con un máximo de 75.000 euros.
- Financiación: Andalucía Emprende cuenta con convenios con el ICO

(Instituto de Crédito Oficial), MicroBank, Fundación CajaSur y Caja Rural de Granada para facilitar el acceso a crédito a emprendedores y pymes apoyados desde la institución.