



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRESA FACILITADORA DE TURISMO MÉDICO EN
NICARAGUA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

SERGIO MEDARDO ZAMORA MENDOZA

**PROFESOR GUÍA:
JORGE LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
PABLO ANDRÉS RUSSELL BARRA**

**SANTIAGO DE CHILE
2013**

RESUMEN

El presente plan negocios contempla la formación de una empresa facilitadora de turismo médico en Nicaragua enfocado en atender, guiar, recibir y acompañar en el país a pacientes residentes en Estados Unidos que tengan la necesidad de realizarse tratamientos médicos de mediana o baja complejidad fuera de ese país, a través de alianzas con hospitales certificados en Nicaragua.

La manera de captar a los clientes será mediante una alianza estratégica con un facilitador médico llamado "Health Travel Tours" el cual se enfoca en atender a personas de los estados del medio oeste y sur este de Estados Unidos, por lo tanto la fuente principal de ingresos de la empresa serán las comisiones obtenidas de los hospitales a los cuales se les refiera pacientes. Se ofrecerán paquetes de tratamientos médicos en hospitales certificados que a su vez incluirán el hospedaje en hoteles boutique durante el tratamiento, por lo que otra fuente de ingresos será las comisiones obtenidas de los hoteles, y una tercera fuente de ingresos provendrá de las comisiones obtenidas con las tour operadoras.

En el primer año se pretende atender a 549 pacientes lo que corresponde a una participación de mercado de 25% en la industria en Nicaragua; y posicionar a la empresa como el facilitador médico con mejor servicio en el país por medio de la oferta de procedimientos odontológicos, de pérdida de peso, oftalmológicos y cosméticos. La oferta de destinos turísticos incluirá tours a playas, volcanes, sitios históricos y lagos y lagunas. Para promocionar el servicio se ha calculado un presupuesto de marketing de \$46,552.50 el cual será utilizado para asistir a congresos de turismo médico en Estados Unidos y Europa, además de la creación de una página web, elaboración de merchandising, pagar anuncios en "Google Adwords" y pauta en revistas de turismo médico.

Además de la alianza con el facilitador médico en Estados Unidos, la empresa tendrá alianzas con dos hoteles boutique en la ciudad de Managua, Hotel Contempo y Elements Hotel Boutique, así como con una experimentada empresa tour operadora llamada Nahual Tours.

La inversión inicial del proyecto asciende a \$196.241 e incluye el capital de trabajo y la compra de mobiliario, equipo de oficina y equipo de transporte, dicho capital tendrá que ser aportado por los inversionistas interesados, ya que el sistema financiero nicaragüense no presta recursos para negocios con menos de 2 años de operación. El período de recuperación de la inversión se ha calculado en 56 meses (4.7 años), con una tasa interna de retorno de 23.5% y un VAN de \$19.257 e ingresos promedio para los primeros 5 años de \$1.054.546.

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	6
Capítulo 1: Planteamiento del Trabajo de Tesis	7
1.1 Objetivo General	7
1.2 Alcance del tema	7
1.3 Metodología.....	8
1.4 Marco Conceptual.....	9
Capítulo 2: Aspectos de la Empresa y del Servicio	11
2.1 Descripción de la Empresa	11
2.2 Descripción del Servicio.....	11
Capítulo 3: Descripción del Mercado	13
3.1 Descripción y Evolución del Turismo Mundial	13
3.2 Descripción y Evolución del Turismo en Nicaragua.....	13
3.3 Descripción y Evolución del Turismo Médico en el Mundo.....	14
Capítulo 4: Análisis Externo	15
4.1 Análisis PEST.....	15
4.1.1 Fuerzas Políticas y Legales.....	15
4.1.2 Fuerzas Económicas.....	16
4.1.3 Fuerzas Socioculturales	18
4.1.4 Fuerzas Tecnológicas	19
4.2 Análisis de la Industria del Turismo Médico en Nicaragua.....	20
4.2.1 Actores relevantes de la industria.....	22
4.2.2 Análisis de Competidores en Nicaragua	24
4.2.3 Benchmarking.....	25
4.2.3.1 Costa Rica	25
4.2.3.2 Colombia.....	26
4.2.3.3 Panamá	27
4.2.4 Rivalidad entre empresas existentes.....	27
4.2.5 Amenaza de Sustitutos.....	28
4.2.6 Amenaza de Nuevos de Entrantes	28
4.2.7 Poder de Negociación de los Proveedores.....	28
4.2.8 Poder de Negociación de los Clientes.....	30
4.2.9 Análisis de Factores Externos.....	31
Capítulo 5: Análisis interno	31
5.1 Cadena de Valor de Servicios.....	31
5.2 Análisis de Factores Internos	35
5.3 Misión.....	35
5.4 Visión	35
5.5 Objetivos.....	36
5.5.1 Objetivo General.....	36
5.5.2 Objetivos Específicos del Negocio	36

5.6 Factores Críticos de Éxito	36
5.7 Modelo de Negocios.....	36
5.8 Estrategia de negocios	37
5.9 Propuesta de Valor	38
Capitulo 6: Investigación de Mercado	39
6.1 Objetivo General	39
6.2 Objetivos Específicos	39
6.3 Tipo de Investigación	39
6.4 Descripción del perfil de clientes	40
6.5 Definición de la población	40
6.6 Definición del tamaño de la muestra.....	40
6.7 Presentación de Resultados	41
Capítulo 7: Plan de Marketing	42
7.1 Objetivos de Marketing	42
7.2 Segmentación	43
7.2.1 Segmentación Demográfica.....	43
7.2.2 Segmentación conductual.....	43
7.3 Targeting.....	44
7.4 Posicionamiento	44
7.5 Marketing Mix.....	45
7.5.1 Producto	45
7.5.1.1 Procedimientos Médicos	45
7.5.1.2 Paquetes Turísticos	46
7.5.2 Precio	47
7.5.3 Plaza.....	48
7.5.4 Promoción-Comunicación.....	49
7.5.4.1 Publicidad pagada	49
7.5.4.2 Publicidad no pagada	50
7.5.4.3 Promoción en eventos y ferias	50
7.5.4.4 Merchandising	51
7.5.4.5 Presupuesto de Marketing	52
7.5.5 Personas.....	52
Capítulo 8: Plan de Operaciones	53
8.1 Ubicación	53
8.2 Cadena de Suministro.....	53
8.3 Proveedores	54
8.4 Flujo del Servicio	56
8.5 Flujo de Pago	61
8.6 Plan de implementación de actividades	63
Capítulo 9: Plan Organizacional.....	63
9.1 Organigrama de la empresa y descripción de puestos	64

Capítulo 10: Plan Financiero	66
10.1 Plan de Inversiones	66
10.2 Estados de Pérdidas y Ganancias, Flujos de Efectivo y Análisis de Rentabilidad..	67
10.2.1 Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo I	69
10.2.2 Análisis de Rentabilidad I.....	70
10.2.3 Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo II	71
10.2.4 Análisis de Rentabilidad II.....	72
10.2.5 Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo III	73
10.2.6 Análisis de Rentabilidad III.....	74
10.2.7 Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo IV.....	75
10.2.8 Análisis de Rentabilidad IV	76
10.3 Análisis de Sensibilidad	77
Conclusiones	78
Bibliografía	80
Anexos	81

INTRODUCCIÓN

Son muchos los factores que han incentivado el rápido crecimiento y la propagación del turismo médico en el mundo, entre ellos la facilidad en las comunicaciones, el internet, las limitaciones en las coberturas y el incremento de los deducibles de los seguros en EEUU y Canadá, así como el tiempo de espera para tratamientos médicos-no de emergencia en estos países, el aumento en el poder adquisitivo de inmigrantes de países en vías de desarrollo que residen en EEUU, Canadá y la UE, y el envejecimiento de la población (Baby-Boomers) por mencionar los más relevantes.

Particularmente en Estados Unidos, la reforma al sistema de salud aprobada en el 2010 ha causado que aumenten considerablemente las listas de espera en los hospitales tanto públicos como privados debido a la implementación del seguro médico obligatorio en toda la población ya que cualquier persona pueda obtener su seguro sin tomar en cuenta su historial médico. Y es por ello que cada año una cantidad mayor de estadounidenses optan por realizarse tratamientos médicos fuera de ese país.

Nicaragua actualmente cuenta con dos hospitales certificados ante la Joint Comission International para ofrecer tratamientos médicos de calidad mundial. Además de esto, cuenta con una gran cantidad de profesionales médicos formados en Estados Unidos y en el país existe una cultura orientada al servicio al cliente. La cercanía geográfica con ese país norteamericano, el bajo coste de los tratamientos médicos y el hecho de ser considerado el país más seguro de Centroamérica posicionándolo como un destino turístico atractivo, son factores que juegan a favor del desarrollo de esta industria en Nicaragua.¹

El turismo médico se ha desarrollado en Nicaragua principalmente de una manera informal y se estima que en el año 2012 ingresaron alrededor de 2196 pacientes del extranjero para realizarse tratamientos médicos, y se proyecta que con un trabajo de promoción y mercadeo organizado, en el que se involucren todos los actores y se desarrolle como un plan de nación, esta industria puede llegar a registrar tasas de crecimiento anual entre un 11% y un 31% de pacientes extranjeros en los próximos años logrando captar 16,111 pacientes para el año 2021 y 239,795 al año 2031.²

Se observa por lo tanto un potencial de negocio atractivo, debido al crecimiento de esta industria a nivel mundial y al posicionamiento del país como un destino turístico atractivo, económico, seguro y con una red médica confiable y de buena calidad.

¹ <http://turismomedico.org/turismo-medico-un-negocio-que-rebosa-de-salud/>

² <http://turismomedico.org/turismo-medico-un-negocio-que-rebosa-de-salud/>

Capítulo 1: Planteamiento del Trabajo de Tesis

1.1 Objetivo General

Elaborar un plan de negocios que justifique la inversión para la formación de una empresa facilitadora de turismo médico en Managua, Nicaragua, donde se ofrezcan servicios a los pacientes de coordinación de procedimientos médicos, traslados dentro de la ciudad, coordinación con hoteles, y coordinación de actividades turísticas antes o después del procedimiento médico.

1.2 Alcance del tema

El presente estudio tiene como fin entregar un plan de negocios para una empresa facilitadora de turismo médico en Managua, Nicaragua, enfocado en la parte de marketing y la rentabilidad financiera. Dentro del mismo se incluye:

- Análisis del Mercado y de la Industria del Turismo Médico a nivel mundial y de Nicaragua.
- Análisis Externo e Interno (análisis ambiental, benchmarking, cadena de valor).
- Investigación de Mercado.
- Plan de Marketing (Targeting, Segmentación, Posicionamiento, Marketing Mix).
- Plan de Operaciones que incluye flujograma de servicio, y de la captura del pago del servicio, descripción de la cadena de suministro, descripción de proveedores.
- Plan de Implementación (cronograma de actividades).
- Plan Organizacional (Organigrama y breve descripción de puestos).
- Plan Financiero (Plan de Inversiones, Proyección de Ingresos, Flujos de caja, Estados de Resultado). Se utilizarán estimaciones de los costos en la industria para proyectar diferentes escenarios del proyecto así como estimaciones de comisiones recibidas para analizar la sensibilidad del mismo frente a estos cambios.

En el estudio no se incluirá lo siguiente:

- Planos constructivos y layouts de las instalaciones donde se operará.
- Mapa estratégico ni Cuadro de Mando Integral, indicadores (KPI's).
- Gestión de contrato con proveedores.
- Planes de incentivos para colaboradores, clientes y proveedores.
- Manual de descripción y perfil de puestos, aunque si se incluye una breve descripción de cada puesto.
- Garantías firmadas por parte del Facilitador Médico en Estados Unidos.
- Seguros médicos de los hospitales.
- Formatos o cuestionarios médicos que serán llenados por los pacientes.
- Ningún tipo de póliza de seguro ni documento legal que explique o haga referencia a la responsabilidad del facilitador médico ante el paciente por el tratamiento médico ofrecido (para eso cada hospital tiene seguros).

- Procesos o Herramientas para el control de calidad.

1.3 Metodología

Para la elaboración del plan de negocios, se abarcará las siguientes etapas:

Análisis de la Industria del Turismo Médico en Nicaragua: En esta etapa se pretende analizar la industria del Turismo Médico en el país para poder determinar las amenazas y oportunidades que éstas presentan. Para determinar su atractivo y el potencial de crecimiento, se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter, donde se analizará a los proveedores, los clientes, los sustitutos, la amenaza de nuevos entrantes y la rivalidad existente actualmente en la industria. Se identificará a los actores claves en la industria y se hará un estudio de benchmarking de empresas facilitadoras en otros países de la región.

Asimismo, mediante un análisis PEST, se determinará qué fuerzas externas (Políticas, Económicas, Sociales, y Tecnológicas) tienen o tendrán relevancia en esta industria y de qué manera van a influenciar su desarrollo.

Estudio de Mercado: Mediante este estudio lo que se pretende es conocer y analizar la demanda potencial que puede existir para el negocio, así como las características de los clientes potenciales y sus gustos y preferencias. Se recopilará información primaria que sea facilitada por el aliado estratégico y se complementará con una encuesta al mercado objetivo para poder conocer sus gustos, necesidades y preferencias en cuanto a la parte turística se refiere.

Plan Estratégico: Corresponde al análisis interno de la empresa, donde se identificarán las fortalezas y debilidades de la misma, para posteriormente plantearse la misión, la visión, los objetivos e idear el modelo de negocios con el que se pretenderá transmitir valor a los clientes potenciales. En esta etapa se definirá la estrategia de negocios con la que se competirá en el mercado y la propuesta de valor.

Plan de Marketing: En esta etapa se hará la segmentación definitiva de los clientes, el targeting y el posicionamiento. También se confeccionarán los paquetes médicos que la empresa va ofertar, así como los paquetes turísticos. Se fijarán los precios de los mismos y se describirán los canales de distribución. Por último se describirá la estrategia de comunicación y se elaborará el presupuesto de marketing.

Plan Operativo-Organizacional: Mediante este plan se podrá demostrar jerárquicamente como estará establecida la empresa, así como la descripción de los puestos de trabajo y las responsabilidades que corresponden a cada uno de los colaboradores que laboran en la empresa. En cuanto a la parte de operaciones se describirá la ubicación de la compañía, así como la cadena de suministro, se escogerá a los proveedores más importantes (hospitales, hoteles y tour operadores) y se describirá por medio de flujogramas el proceso de prestación del servicio y el de la captura del pago por medio del facilitador médico en Nicaragua.

Proyectos e Implementación: Se elaborará un cronograma con todas las actividades necesarias previas al inicio de operaciones de la empresa facilitadora médica en Nicaragua.

Plan Financiero: Se calculará la inversión inicial, el capital de trabajo necesario para operar, así como proyecciones de ingresos, egresos, costos y gastos del proyecto. En base a esto se harán los estados de resultados y flujo neto de efectivo para con esto poder realizar el análisis de rentabilidad que incluya el Valor Actual Neto del proyecto, su tasa interna de retorno, el período de recuperación y el punto de equilibrio en unidades monetarias. Se proyectarán cuatro escenarios posibles variando los aspectos más importantes; tales como los ingresos, el crecimiento inter anual de las ventas y la tasa de descuento del proyecto.

1.4 Marco Conceptual

Para el desarrollo de las etapas en que está distribuido el plan de negocios se utilizarán como fuente los modelos teóricos que se describen a continuación:

Administración Estratégica: son el conjunto de herramientas y decisiones a nivel administrativo que permiten medir los resultados de la compañía en el tiempo. Específicamente se utilizará los conceptos de análisis de las fuerzas externas que pueden afectar la industria (análisis PEST), así como igualmente crear la visión, misión, objetivos y diseñar la estrategia de ventaja competitiva que diferencie a este negocio sobre sus competidores. Para la creación de las esta actividad se utilizará como fuente el libro de texto de Thomas L. Wheelen, J. David Hunger llamado “Administración Estratégica y Política de Negocios, Conceptos y Casos”.

Modelo de 5 fuerzas de Porter: el modelo de Michael Porter para el análisis de las industrias servirá permitirá encontrar las amenazas y oportunidades de la compañía, que tan atractiva es la industria de los facilitadores de turismo médico y la intensidad de estas fuerzas y como afectan a las compañías que deseen ingresar a dicha industria.

Para la creación de esta actividad se utilizará como fuente el libro de texto de Thomas L. Wheelen, J. David Hunger llamado "Administración Estratégica y Política de Negocios, Conceptos y Casos".

Cadena de Valor de Servicios: la cadena de valor es el modelo teórico creado por Michael Porter y que permitirá el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor final al cliente³. Específicamente para el trabajo actual se utilizará los conceptos de la cadena de valor de servicios creada por el Profesor Elisante ole Gabriel en su investigación llamada "Value Chain for Services". Dado a la diferencia que existe entre las compañías que venden servicios y las que venden productos; se creó esta cadena de valor especializada en las empresas de servicios para así facilitar la creación de la cadenas de valor para las empresas que venden viene intangibles. Cabe recalcar que dicho estudio está basado en los estudios de Michael Porter y Philip Kotler.

Metodología Canvas, la cual permite armar un modelo de negocios que describirá de qué manera éste creará, entregará y capturará valor, haciendo un análisis en base a los siguientes elementos: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales de distribución, relación con los clientes, ingresos, recursos, actividades clave, colaboradores y costos

Los modelos anteriores se utilizarán para el desarrollo del Plan estratégico de la compañía de servicios en la industria de los facilitadores de turismo médico en Nicaragua.

Presentaciones Clases de Marketing: se utilizará como fuente las presentaciones de las clases de Marketing I y Marketing II del Magíster en Gestión y Dirección de Empresas de la Universidad de Chile de los profesores Marcel Goic y Christian Diez respectivamente. De dichas presentaciones se utilizarán los conceptos para segmentar el mercado, definir el mercado target, desarrollar el posicionamiento, crear la declaración de posicionamiento y la construcción del Marketing Mix. (Producto, Precio, Plaza y Promoción).

Dichas presentaciones se utilizará para la creación del plan de marketing que permita crear los paquetes de servicio de turismo médico que sean atractivos para el segmento de mercado objetivo de la compañía.

³ http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor

Modelos de Operaciones: para la creación del plan de operaciones se utilizará el modelo de Richard B. Chase, F. Robert Jacobs, Nicholas J. Aquilano – Administración de Operaciones – Producción y Cadena de Suministros. Este servirá como base para definir todo lo referente al desarrollo de la cadena de suministros y la creación de los flujogramas necesarios para definir las etapas de servicio y cuales le corresponderían atender a la empresa facilitadora de turismo médico en Nicaragua.

Conceptos Financieros: del texto “Fundamento de Administración Financiera” de James C Van Horne y John M. Wachowicz Jr se tomarán las distintas herramientas que permitirán crear los estados de resultados y generar los flujos de efectivo , así como desarrollar las proyecciones financieras que permitan mostrar el comportamiento de la empresas en una cantidad determinada de períodos. Dicho libro de texto será utilizado para la creación del Plan Financiero

Capítulo 2: Aspectos de la Empresa y del Servicio

2.1 Descripción de la Empresa

Un facilitador médico es una compañía que guía o asiste a pacientes extranjeros en el desarrollo de sus actividades en el país dónde recibirán el tratamiento médico⁴.

La empresa es un facilitador de turismo médico que funcionará como intermediario entre los facilitadores de turismo médico en Estados Unidos y los hospitales y doctores en Nicaragua. Además, la empresa se encargará de la confección de paquetes recreativos para satisfacer la necesidad del cliente, dentro de los cuales se podrán incluir el transporte, el alojamiento y otras actividades turísticas dependiendo de las preferencias y las necesidades de cada cliente.

La función principal de la empresa será la coordinación del servicio en base a la necesidad médica del cliente y se le ofrecerán dentro del precio final distintos paquetes turísticos de recreación y recuperación del tratamiento al que este haya sido sometido.

2.2 Descripción del Servicio

La compañía deberá desarrollar negociaciones con los doctores y con los dos hospitales certificados en Nicaragua ante la Joint Commission International, organización

⁴ [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-unitedStates/Local%20Assets/Documents/us_chs_MedicalTourismStudy\(3\).pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-unitedStates/Local%20Assets/Documents/us_chs_MedicalTourismStudy(3).pdf)

encargada de acreditar y certificar programas alrededor del mundo, asegurando que éstos cumplan con los mismos estándares que los de Estados Unidos⁵. El margen de comisión que pagan los doctores u hospitales a los facilitadores médicos está en un rango de entre 15% y 25%, otra forma de generar ingresos es mediante una comisión fija en el rango de los \$1,500 a \$2,500 dólares americanos por caso⁶.

También se obtendrán comisiones con hoteles, y prestadores de servicios turísticos por hacerles llegar clientes, las cuales dependerán de las negociaciones con cada uno de estos actores. Debido a esto, se le ofrecerán al cliente paquetes turísticos con un precio final atractivo donde este pueda percibir los beneficios de comprar dicho paquete, en vez de realizar toda la coordinación de esto por sí mismo.

El mercado objetivo en el que se enfocará la empresa será el de Estados Unidos, principalmente debido a la cercanía geográfica que tiene Nicaragua con el país norteamericano y debido a la creciente demanda que ha presentado la población de servicios médicos de excelente calidad y precios menores a los ofertados en el país.

La manera de captar a los clientes potenciales en esta industria es mediante alianzas estratégicas con empresas facilitadoras de turismo médico en el país de origen, en este caso en Estados Unidos. En un inicio la empresa trabajará “Health Travel Tours”, empresa facilitadora en Estados Unidos (**Ver Anexo A**) acreditada ante la Medical Tourism Association, asociación internacional sin fines de lucro en la industria de turismo médico y salud, integrada por un gran número de hospitales internacionales, proveedores de servicios médicos, facilitadores de turismo médico, aseguradoras, cuyo fin es promover el más alto nivel de calidad de salud médica a pacientes a nivel mundial.⁷

Entre más alianzas se tengan con facilitadores en Estados Unidos y posteriormente en otros países con gran flujo de pacientes como Canadá, y el Reino Unido, el negocio será más exitoso. Por lo tanto, el “networking” y las certificaciones son actividades fundamentales que no pueden faltar en una empresa de este tipo.

En ese sentido, es de suma importancia obtener acreditaciones en la Medical Tourism Association, ya que con esta, se podrán concretar más alianzas con empresas facilitadoras en Estados Unidos, y también permitirá ser parte de la red de turismo médico mundial lo que redundará en invitaciones a congresos, seminarios, reuniones,

⁵ Joint Comission International, www.jci.org

⁶ <http://medicaltourism.escapeartist.com/resources-medical/what-is-a-medical-tourism-facilitator/>

⁷ Medical Tourism Association, <http://www.medicaltourismassociation.com/es/about-the-MTA.html>

talleres y demás instancias dónde se puedan fomentar las redes de contacto necesarias para la captación de pacientes.

Capítulo 3: Descripción del Mercado

3.1 Descripción y Evolución del Turismo Mundial

El turismo es una de las actividades más importantes y que genera más ingresos en el mundo. Según la Organización Mundial de Turismo, en el año 2011 este rubro generó 1.3 trillones de dólares, equivalentes al 6% del PIB mundial.

A pesar de la crisis económica mundial, el turismo ha sido uno de los pocos sectores a nivel mundial que continúa creciendo fuertemente, y generando empleos.

Según estadísticas recogidas por la OMT, entre enero y junio de 2012 el turismo había crecido un 5% con respecto al mismo periodo del año anterior y a pesar del débil escenario económico mundial, se prevé un crecimiento de entre un 3% al 4% para 2013.

Detalladamente, para este período Nicaragua tuvo un incremento de 4.8%, este aumento es considerable y atractivo tomando en consideración los problemas económicos que han estado atravesando Estados Unidos y Europa en los últimos años.⁸

3.2 Descripción y Evolución del Turismo en Nicaragua

En Nicaragua al finalizar el año 2012, el país registra la cantidad de 1,179,581 visitantes del extranjero, lo cual representa un aumento de 119,550 ingresos de viajeros al país en comparación al mismo año 2011, que fue de 1,060,031, lo cual representa un incremento del 11.3% (**Ver Anexo B**). Los turistas que visitan Nicaragua, su principal región de nacionalidad es Centro América el cual aporta el 65.1 %, Norteamérica 23.9 %, Europa 7 % y el resto del mundo con 4 %. A nivel de país, según nacionalidad del turista, Honduras aporta el 21.8% y Estados Unidos el 20.2%, siendo ambos los dos principales y con mayor cuota de aportación de turistas al país.

⁸ World Tourism Organization: <http://www.e-unwto.org>

El principal motivo de viaje del turista que visitó Nicaragua en el 2012, se debió a vacaciones/recreación con el 50.1% y visita a familiares o amigos con el 30.2%. Los motivos por viajes de negocios fue del 9.1% y el 10.6% correspondió a viajes por otras intenciones, tales como asistencia a ferias, congresos, razones religiosas, estudios, salud, etc.⁹

3.3 Descripción y Evolución del Turismo Médico en el Mundo

Según la Medical Tourism Association, “el turismo médico es un acto de la gente que viaja a otro país en búsqueda de tratamientos médicos, dentales, o quirúrgicos a un precio más barato y de igual calidad que en sus países de origen.”¹⁰

Esta “sub industria” es una de las más dinámicas del mundo, generando alrededor de 60 billones de dólares anuales en ventas, con tasas de crecimiento sostenidos de entre 20% y 25% anual, y representando el 2.5% del total mundial de viajes por avión.

Son muchos los factores que han incentivado el rápido crecimiento y la propagación del turismo médico en el mundo, entre los más importante tenemos:

- Las facilidades en las comunicaciones y el internet.
- Las limitaciones en las coberturas y el incremento de los deducibles en Estados Unidos.
- El tiempo de espera para tratamientos médicos “no de emergencia” en EEUU y Canadá
- Un mayor poder adquisitivo de los inmigrantes de países sub desarrollados que residen en EEUU, Canadá y la Unión Europea.
- El envejecimiento de la población. (Baby-Boomers).

Son muchos los países a nivel mundial que ya participan activamente en la competencia por capturar pacientes en esta industria, entre los más importantes destacan Jordania, que recibe más de 290 mil turistas médicos al año, Israel y Cuba con 22 mil turistas de salud anualmente, Estados Unidos con 112 mil, Corea del Sur con 111 mil Singapur con 810 mil, Tailandia y Hungría.¹¹

En relación a Nicaragua, hasta la fecha dicha actividad se ha llevado de manera informal y un poco desordenada, principalmente siendo los mismos doctores quienes intentan llegar a los potenciales consumidores sin embargo estos no tienen la

⁹ Instituto Nicaragüense de Turismo: <http://www.visitnicaragua.com/>

¹⁰ Medical Tourism Association: <http://www.medicaltourismassociation.com>

¹¹ Medical Tourism Association: <http://www.medicaltourismassociation.com>

capacitación gerencial y administrativa y por lo tanto no pueden crecer como o con empresas de turismo médico. A pesar de esto, estudios han revelado que el turismo médico ya es una realidad para muchos doctores en el país, donde este tipo de pacientes muchas veces representa hasta el 60% de su clientela. Según datos no oficiales, se estima que la demanda actual de pacientes extranjeros residentes en el exterior se estima entre 1,800 y 2,000 pacientes por año. Desde el año 2011 se han comenzado a recopilar datos acerca de este rubro, y en este año el flujo de pacientes provenientes del extranjero fue de 1980, para 2012 fue de 2196 evidenciando un crecimiento del 11%.¹²

Capítulo 4: Análisis Externo

4.1 Análisis PEST

4.1.1 Fuerzas Políticas y Legales

Desde el año 2005, los gobiernos de turno han convertido al turismo en uno de los ejes principales para el crecimiento económico y la generación de empleo en el país. Con ayuda de la cooperación externa y de empresas nacionales se han llevado a cabo distintas iniciativas para promover el turismo dentro y fuera de Nicaragua. Se han creado una serie de programas como las Rutas Colonial, de los Volcanes, del Café, Destinos con sabor etc., todas ellas con el fin de diversificar la oferta turística existente y atraer a un mayor número de turistas.

Para poder llevar a cabo todas estas iniciativas se ha creado un marco regulatorio que fomenta la inversión turística en el país. Existe una Ley de Promoción de Inversiones Extranjeras (Ley 304) que ofrece sólidas garantías legales para los inversionistas extranjeros.

Además de esto, Nicaragua cuenta con una de las leyes más “generosas” y por ende competitivas de la región en esta materia. La Ley de Incentivos a la Industria Turística (Ley 306), contempla incentivos y beneficios tributarios para inversiones en los servicios de alojamiento, alimentos, bebidas, tour operadoras, transporte turístico, líneas aéreas entre otros.

¹² <http://turismomedico.org/turismo-medico-un-negocio-que-rebosa-de-salud/>

Cabe destacar que en la nueva reforma a la ley tributaria que entró en vigencia en enero de 2013, se redujo el monto mínimo de inversión para poder acceder a los beneficios de dicha ley desde \$50,000.00 a \$25,000.00, lo que beneficiará a un mayor número de MIPYMES Turísticas.

Los beneficios de esta última ley son otorgados por un período de 10 años, prorrogables e incluyen lo siguiente:

- Exoneración del Impuesto sobre Bienes Inmuebles por un período de 10 años.
- Exoneración del Impuesto de Valor Agregado a los servicios de diseño, construcción y supervisión de proyectos.
- Exoneración de entre el 80% y el 90% del Impuesto sobre la Renta por un período de 10 años.
- Exoneración de Impuestos de Importación y del Impuesto sobre la compra de materiales y activos fijos para edificaciones por un período de 10 años.

Debido al interés por parte del gobierno de fomentar el turismo, y el marco regulatorio que favorece tanto a nuevas inversiones, como a inversiones en el área del turismo, se puede concluir que en el país existen condiciones propicias para invertir en el tipo de negocio que se pretende iniciar. Se observa que el tema del turismo es una política pública, producto de años de tratar de incentivar su crecimiento, que ha tenido buenos resultados en los últimos 6 años como lo muestran las estadísticas de crecimiento en este rubro. **(Ver Anexo C)** Prueba del compromiso del país para seguir promoviendo este tipo de inversiones es la reforma tributaria mencionada anteriormente donde se disminuyó el monto mínimo de inversión para acceder a los beneficios de la Ley de Incentivos a la Industria Turística.

4.1.2 Fuerzas Económicas

Producto Interno Bruto

Pese al frágil contexto internacional, el Producto Interno Bruto (PIB) registró en 2012 una tasa de crecimiento de 5.2% inferior al de 2011 (5.4%). **(Ver Anexo D)**. Este crecimiento estuvo influenciado por factores de demanda como la profundización en la apertura comercial, mayor dinamismo de la inversión privada, reactivación del crédito, un mayor dinamismo del sector de la construcción y el flujo de recursos procedentes de la inversión extranjera directa y de las remesas familiares. Diversos organismos internacionales prevén que para 2013 la economía nicaragüense crecerá entre un 4.7% y un 5% y entre 4.2% y 4.6% para 2014 y 2015.

Comercio y Servicios

Las actividades de comercio y servicios reportaron un crecimiento de 3.7%, aumentando en 0.9% con respecto a 2011, con un comportamiento homogéneo a nivel de las actividades que conforman este grupo, destacándose el crecimiento en energía,

comercio, hoteles, restaurantes, transporte, correo y telecomunicaciones e intermediación financiera. **(Ver Anexo E).**

En particular, el sector de hoteles y restaurantes reportó un crecimiento de 5.7%, 1.2% mayor que el de 2011 producto de aumentos en el número de turistas (16%), y el gasto promedio diario (\$2 más). Todo esto por esfuerzos conjuntos del sector privado y el gobierno para la promoción y desarrollo de la actividad turística en el país, a través de los programas anteriormente descritos.

Política Monetaria y Tipo de Cambio

Nicaragua utiliza un sistema de cambio deslizante, o tipo de cambio fijo con un deslizamiento pre-anunciado. Sus objetivos son fijar el tipo de cambio real (o en precios constantes) y minimizar el diferencial entre la tasa de inflación local y la tasa de inflación internacional, pero no promueve el esfuerzo exportador doméstico del país. Es el único país del mundo que tiene una cláusula de mantenimiento de valor que impide aplicar una política de tipo de cambio real que fomente el crecimiento del volumen de las exportaciones. En los últimos cinco años existe una sobrevaluación del córdoba de dos dígitos y un déficit comercial cercano al 30% del PIB.

Esta política no reduce el déficit comercial de la balanza de pagos y es poco flexible para enfrentar shocks imprevistos, como el alza del precio del petróleo, y que es muy vulnerable en una economía pequeña, muy abierta y muy dolarizada extraoficialmente, como es la de Nicaragua.

Inflación

La inflación acumulada a diciembre de 2012 se ubicó en 6.62% (1.33% menor que en 2011), nivel consistente con el esquema de deslizamiento cambiario preanunciado por el Banco Central de Nicaragua. Adicionalmente, se registraron choques internos de oferta, como el crecimiento de la tarifa de energía eléctrica, y factores externos asociados a variaciones en los precios mundiales de alimentos y del petróleo, los cuales fueron atenuados parcialmente por la política de subsidios del gobierno.

Según la política monetaria vigente, el Banco Central de Nicaragua utiliza el tipo de cambio como ancla nominal de precios en la economía. Por lo tanto la devaluación acumulada de 5% explica en gran medida la inflación observada.

El comportamiento de la inflación acumulada reflejó en cierta medida la evolución de los precios mundiales de alimentos y bebidas, los cuales según el FMI mostraron una contracción promedio anual de 3.67%. Por su parte, los precios

mundiales del petróleo registraron una contracción acumulada de 10.58% en 2012. **(Ver Anexo F).**

A pesar de ser una de las economías más débiles de la región, Nicaragua presenta un escenario económico positivo para las inversiones en los próximos años. Esta se encuentra en crecimiento y se proyectan crecimientos sostenidos de al menos 4.8% para los próximos 4 años. Este dinamismo se ha visto impulsado por la reactivación y flexibilización del crédito, tanto a empresas como a particulares, lo que ha reactivado el consumo interno, el sector de la construcción y así sucesivamente.

La inflación se ha mantenido estable en los últimos años, y a pesar de ser un poco alta, el nivel de precios del país es uno de los más bajos de la región, por lo que tanto para inversionistas como para potenciales clientes de este negocio esto puede resultar determinante.

Finalmente, aunque el sistema de cambio no es el más óptimo para una economía del tamaño de la nicaragüense por lo descrito anteriormente, esta favorece al turismo y a las inversiones extranjeras, ya que garantiza el mantenimiento del valor de las monedas extranjeras (particularmente el dólar y el euro), y la constante depreciación de la moneda local ante las divisas es de especial atractivo para los turistas e inversionistas extranjeros.

4.1.3 Fuerzas Socioculturales

Nicaragua es uno de los países más pobres de Latinoamérica, sin embargo en los últimos años se ha reducido significativamente la pobreza gracias a la exitosa implementación del Plan Nacional de Desarrollo Humano, lo cual permitió que se redujera significativamente la pobreza y la desigualdad, gracias a una mejor distribución del ingreso y el consumo, como respuestas a la aplicación de políticas gubernamentales redistributivas con resultados positivos, gracias a un clima de confianza que ha llevado a mayores niveles de cohesión social y alianzas nacionales que dan estabilidad para el desarrollo productivo y aumento de las inversiones

Según la CEPAL, Nicaragua es el segundo país de América Latina que más ha reducido la desigualdad, al bajar el coeficiente GINI de ingreso de 0.51 en 2005 a 0.46 en 2009 sólo superado por Venezuela.

De acuerdo a la Encuesta de Medición del Nivel de Vida del año 2009, el país ha logrado una reducción de la pobreza general al pasar de 48.3% en 2005 a 42.5% en 2009. Del mismo modo la pobreza extrema ha bajado de 17.2% a 14.6% en 2009. **(Ver Anexo G).**

En cuanto a la educación, desde el año 2007 se ha hecho un cambio radical en el sistema educativo del país con el fin de lograr el bienestar social de la población. En ese sentido se restituyó la gratuidad de la educación en los niveles más básicos (primaria y secundaria), fomentando una participación más activa de parte de las comunidades y aumentando significativamente el porcentaje de inversión en este rubro, pasando de un 4.7% del PIB en 2007, a un 5.9% del PIB en 2011.

Debido al fuerte énfasis que se la ha dado al sector turístico para el crecimiento económico y el aumento de los ingresos del país, se ha fomentado y aumentado el presupuesto en carreras técnicas relacionadas con este rubro en los últimos años. El Instituto Nacional Tecnológico, entidad responsable por la educación técnica en el país, ha aumentado su presupuesto anual de \$16,600,000 en 2007 a \$23,000,000 en 2012, y además ha hecho fuertes inversiones en la reactivación de tres hoteles escuelas y cinco centros de enseñanza del idioma inglés, todo esto en aras de mejorar la calidad del recurso humano vinculado al turismo para poder hacer frente a la demanda cada vez más creciente de personal calificado en la industria.

4.1.4 Fuerzas Tecnológicas

Durante la década de los 80's y 90's Nicaragua se mantuvo rezagada en cuanto a la tecnología se refiere, principalmente por los problemas políticos (guerra civil) suscitados después de la revolución en 1979. No fue sino hasta en la década de los 2000 que se comenzaron a dar fuertes inversiones en estos rubros, principalmente en lo que se refiere a internet de banda ancha y telefonía celular.

La operadora de telefonía fija, ENITEL, fue privatizada en el 2001. La empresa se conecta con todos los importantes operadores internacionales. Actualmente dos compañías prestan servicios de telefonía celular: Telefónica y América Móvil. Nicaragua también cuenta con varios proveedores de Internet que ofrecen servicios de transporte de datos a través de fibra óptica y cables submarinos.

Hoy en día el país ofrece una serie servicios en telecomunicaciones tales como:

- Acceso redundante a cables submarinos internacionales.
- Líneas privadas internacionales (IPLC).

- Transmisión de datos en banda ancha y de punto a punto, con líneas de alta capacidad.
- Redes Metropolitanas de fibra óptica en Managua y otros departamentos.
- Videoconferencia y servicios de transmisión de voz por IP.
- Ruta alterna y recuperación de desastres.

Producto de haber estado tan atrasados en estos rubros, cuando se comenzaron a dar las inversiones la tecnología empleada fue de última generación lo que ha influido positivamente ya que actualmente Nicaragua posee uno de los sistemas más modernos de telecomunicaciones de la región. Actualmente la penetración de banda ancha y de telefonía celular están presentes prácticamente en todo el país, y existen hoy en día aproximadamente 4.5 millones de usuarios de líneas de telefonía celular y actualmente está ingresando una compañía nueva que prestará estos servicios, adicionándose a las dos compañías que ya operan en el país, lo que vendrá a influenciar los precios en el servicio.

En cuanto al internet se refiere, únicamente un 10% de la población son usuarios de internet¹³, esto debido a que la mayoría de la población no cuenta con recursos suficientes para adquirir un dispositivo que le permita utilizar el servicio, sin embargo, como se dijo anteriormente, la penetración del servicio está en todo el país.

Debido a las condiciones existentes en el país, especialmente el favorable entorno legal y el apoyo que existe de parte del gobierno para este tipo de inversiones, así como la evolución positiva de la economía en el último quinquenio, se puede concluir que sí existe una oportunidad para este negocio el cual tiene un atractivo debido a su potencial de crecimiento en los próximos años.

4.2 Análisis de la Industria del Turismo Médico en Nicaragua

Como se explicó anteriormente, la industria del turismo médico es muy nueva en Nicaragua, y no existen datos oficiales sobre las cifras en cuanto al número de pacientes e ingresos que estos generan, ya que la forma en que se atraen a los turistas médicos es por medio de esfuerzos aislados por parte de algunos doctores.

Aún no existe en el país una organización especializada en la promoción y manejo de Turismo Médico. El Instituto de Turismo incluyó en sus programas este segmento del

¹³ www.bancomundial.org

turismo en los últimos 5 años, de manera progresiva pues no contaba con la participación del sector privado.

Desde 2011, el Hospital Metropolitano Vivian Pellas, negoció un Acuerdo de Cooperación con el INTUR para compartir esfuerzos de promoción en algunas ferias especializadas y compartir gastos de una oficina de promoción a estar localizada en el nuevo complejo del Consulado de Nicaragua en Miami.

La mayoría de los Hospitales no tienen programas de Turismo Médico y solo atienden extranjeros que llegan por emergencias o que llegan como pacientes de médicos que utilizan las instalaciones del hospital.

Existen solo dos Hospitales en el país con un programa de trabajo establecido para desarrollar Turismo Médico. El Hospital Central Managua, Dr. Cesar Amador Kühl y el Hospital Metropolitano, Vivian Pellas. A pesar de ello, y que el Metropolitano empezó su programa en 2011, no ha atendido más de 200 extranjeros y todos ellos llegados con sus médicos, y no generados por el programa de turismo médico del hospital.¹⁴

En la actualidad y desde hace ya algunos años, existen varios médicos y grupos de médicos que vienen atendiendo sistemáticamente a pacientes residentes en el exterior.

En algunos casos algunos médicos llegan a tener hasta un 60% de sus pacientes provenientes de fuera de Nicaragua. En todo caso, más del 85% son nicaragüenses residentes en el exterior o nacionalizados de otros países.¹⁵

La promoción utilizada es la de referencias de pacientes a pacientes y ninguno de los doctores cuenta con una infraestructura administrativa ni con infraestructura física suficiente para poder crecer en este segmento de manera individual.

Según un estudio de mercado para el turismo de salud realizado por la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), "lo más importante y que puede hacer la diferencia para el desarrollo del Turismo Médico en Nicaragua es la existencia de una importante colonia de nicaragüenses viviendo en el exterior, sobre todo en los Estados Unidos desde la década de los 40, y más aún desde la década de los 80. Estos nicaragüenses y descendientes de nicaragüenses, constituyen el mejor mercado potencial para el desarrollo y éxito del Turismo Médico en el país, pues la parte más importante de la batalla está ganada, la cual es el recelo a la imagen de

¹⁴ www.canatur-nicaragua.org/downloads/turismo-medico.pdf

¹⁵ www.canatur-nicaragua.org/downloads/turismo-medico.pdf

inseguridad que todavía mantiene el país en ese mercado”.¹⁶

4.2.1 Actores relevantes de la industria

Es importante destacar que para el óptimo desarrollo de esta industria en el país son varios los actores que tienen que estar involucrados en todas las acciones e iniciativas para potenciar el crecimiento de la industria. Estos esfuerzos deberían de ser en conjunto y no sólo acciones aisladas de parte de doctores u hospitales como había estado sucediendo hasta hace poco. Entre los actores más relevantes se encuentran los siguientes:

Empresas Facilitadoras de Turismo Médico en Estados Unidos: Son los proveedores de pacientes para el facilitador en el país de destino. Al encontrarse en el país de origen del paciente son el primer contacto con los mismos y pueden ejercer influencia sobre éstos en la escogencia del país de destino donde recibirán el tratamiento médico. Son la alianza más importante para un facilitador médico.

INTUR: Instituto Nicaragüense de Turismo, ente gubernamental encargado de promocionar la marca país en el extranjero, y de hacer cumplir el marco regulatorio en materia turística del país, particularmente la ley de incentivos a la industria turística.

MINSA: Ministerio de Salud, ente regulador en aspectos de salud y encargado de dictar las políticas públicas relacionadas con este rubro. Además es responsable de la regulación de hospitales, y doctores y demás involucrados en la prestación de servicios médicos en el país.

Tour Operadores y Hoteles Locales: Por medio de estas empresas se tendrán acceso a los paquetes turísticos que se le ofrecerán a los pacientes. Dependiendo del tipo de negociación y la relación contractual que se tenga, ya sea por exclusividad o si se trabajará con varios proveedores, estos pueden ser determinantes para la fijación del precio del servicio.

PRONICARAGUA: Es la Agencia Oficial de Promoción de Inversiones y Exportaciones del Gobierno de Nicaragua. Es una institución público-privada, cuya misión es generar crecimiento económico y creación de empleos en Nicaragua a través de la atracción de

¹⁶ www.canatur-nicaragua.org/downloads/turismo-medico.pdf

inversión extranjera directa de alta calidad. Presta servicios gratuitos para inversionistas calificados que deseen explorar oportunidades de inversión en el país.¹⁷

Medical Tourism Association (MTA): Asociación internacional sin fines de lucro en la industria de turismo médico y salud, integrada por un gran número de hospitales internacionales, proveedores de servicios médicos, facilitadores de turismo médico, aseguradoras, cuyo fin es promover el más alto nivel de calidad de salud médica a pacientes a nivel mundial. Esta asociación promueve los intereses de sus miembros alrededor del mundo por medio de congresos y talleres.¹⁸

Joint Comission International: Organización sin fines de lucro encargada de certificar y acreditar instituciones médicas y programas médicos dentro de Estados Unidos. Con la proliferación de la industria del turismo médico esta organización ha tomado un protagonismo importante, ya que se ha convertido en la encargada de acreditar y certificar programas en Europa, África, Asia, Centro y Sur América, asegurando que éstos cumplan con los mismos estándares que los de Estados Unidos. El hecho de que una institución o programa esté acreditado por la JCI hace que sean aceptados por compañías de seguros, y el gobierno norteamericano como que si estuvieran dentro de Estados Unidos. De allí la importancia de las acreditaciones ante esta organización.¹⁹

Nicaraguan American Medical Association (NAMA): Asociación médica nicaragüense-americana ubicada en la ciudad de Miami, Florida. De suma importancia para penetrar al mercado norteamericano y llegar a la comunidad nicaragüense que reside en el país por los contactos que se generan y por la exposición que la asociación brinda.

Hospital Vivian Pellas: Hospital privado perteneciente a un grupo económico importante del país y de la región (Grupo Pellas). Fue el primer Hospital en implementar un programa de turismo médico en 2011, y el primero en acreditarse ante la JCI. Es un proveedor importante para las empresas facilitadoras de turismo médico, ya que cuenta con la mejor tecnología y lo más altos estándares de calidad del país.²⁰

Hospital Central Managua, Dr. César Amador Kühl: Hospital privado recientemente adquirido por uno de los grupos económicos más grandes del país (Grupo Invercasa). Desde que fue adquirido por Invercasa se han hecho importantes inversiones en modernizar el equipo tecnológico, también se acreditó ante la JCI. El HCM es un

¹⁷ <http://www.pronicaragua.org>

¹⁸ <http://www.medicaltourismassociation.com/es/about-the-MTA.html>

¹⁹ www.jci.org

²⁰ www.metropolitano.com.ni

partner estratégico de la empresa facilitadora Wellmed (también propiedad del grupo Invercasa) desde la creación de ésta en el año 2011, este centro médico también es un proveedor importante para las empresas facilitadoras de turismo médico.

4.2.2 Análisis de Competidores en Nicaragua

WellMed Nicaragua, fundada en el año 2011 se dedica exclusivamente a brindar el servicio de facilitador médico. En cuanto a su forma de operar, dicha empresa cuenta con un Director de Ventas y Relaciones Públicas radicado en la ciudad de Miami, Florida; desde donde son controladas las operaciones en Norteamérica y con una oficina de coordinación y servicios especializados situada en Managua. Entre los servicios que brinda esta empresa se encuentran²¹:

- Promoción y Mercadeo de Procedimientos médicos (para doctores).
- Servicios de atención y logística en Nicaragua para traslados, alojamiento y actividades turísticas (para pacientes).
- Servicios de cuidado antes y después de los procedimientos.
- Asistencia a médicos para preparar expedientes de pacientes que provienen del exterior.

Los principales procedimientos médicos que ofrece esta empresa son: Cirugía bariátrica, cirugía estética, cirugía ortopédica, oftalmología, cirugía plástica y tratamientos dentales.

Finalmente, Wellmed cuenta con valiosas alianzas estratégicas dentro de esta industria, ya que tiene acuerdos con dos de los tres principales hospitales del país, el Hospital Central de Managua, y el Hospital Metropolitano, y con la Cleveland Clinic²² en Estados Unidos.

En cuánto otras alianzas, tienen convenios con la Nicaraguan American Medical Association (NAMA), y es miembro de la Medical Tourism Association (MTA).

²¹ www.nicaraguatorismomedico.com

²² www.medicaltourismmag.com

Hospital Metropolitano Vivian Pellas (HMVP): Fundado en el año 2004, el hospital forma parte de uno de los grupos económicos más importantes del país (Grupo Pellas). A partir del año 2011 iniciaron su programa de turismo médico. Apalancándose en la infraestructura del hospital ofrecen todo tipo de servicios médicos, desde cardiovasculares, oftalmológicos, cirugías de pérdida de peso, cirugía plástica, ortopedia, chequeos médicos de rutina etc.

La unidad de turismo médico cuenta con un representante de mercadeo y ventas en la ciudad de Miami, Florida, y con una encargada de la unidad dentro del hospital, en Managua. Cabe destacar que la forma de operar esta enfocada en promocionar al hospital y sus procedimientos médicos y sus paquetes se limitan a los procedimientos médicos sin tomar en cuenta la parte turística.

Como un servicio de valor agregado, el hospital ofrece hacer contacto entre el paciente y algunos hoteles en la capital con los cuales tienen alianzas estratégicas. Entre ellos se encuentran el hotel Hilton, hotel Intercontinental, hotel Holiday Inn y hotel Contempo.

Al igual que el otro competidor, el HMVP se encuentra acreditado ante la JCI y ante la MTA y tienen convenios de cooperación con la NAMA y el INTUR. Un factor negativo es que no cuentan con alianzas con ningún centro médico en Estados Unidos.

4.2.3 Benchmarking

A continuación se presenta el análisis de los principales facilitadores de turismo médico en Colombia, Costa Rica y Panamá ya que estos países compiten directamente con Nicaragua por ser mercados atractivos desde el punto de vista de precio, calidad del servicio, es decir oferta de centros certificados y sobre todo por la cercanía con Estados Unidos.

4.2.3.1 Costa Rica

Medical Tours Costa Rica: Empresa con 11 años de experiencia en la industria y una de las primeras en entrar al mercado en Centro América. Ofrece servicios de medicina general, odontología, oftalmología, ortopedia, cirugías cosméticas, así como tratamientos para la diabetes, los planes turísticos se confeccionan a la medida del cliente.

La empresa tiene oficinas tanto en Costa Rica, como en Florida, Estados Unidos y se enfoca en la población de este estado y de estados vecinos. Está acreditada ante PROMED (agencia encargada de fomentar el clúster de turismo médico en el país), es miembro de la Medical Tourism Association, y tiene alianzas con varias clínicas privadas en el país y con los dos hospitales acreditados ante la Joint Commission International (Hospital Clínica Bíblica, y Hospital Cima).

La empresa posee una gran experiencia con más de 2000 clientes atendidos y años en operación, demostrando así que ya tiene una gran curva de aprendizaje establecida. Por último, la empresa tiene mucha actividad en redes sociales; en twitter, facebook y youtube especialmente.

Costa Rica Medical Tourism Services: Entre los procedimientos que ofrece se encuentran los de medicina general, odontología, ortopedia, cirugías cosméticas y tratamientos de rehabilitación (abuso de sustancias). Sin embargo esta empresa no se encuentra certificada por PROMED, pero sí ante la Medical Tourism Association. Tiene oficinas ubicadas estratégicamente en Texas, California y Florida para enfocarse en las áreas donde hay más presencia de inmigrantes latinos en Estados Unidos.

Tiene alianzas con los dos hospitales certificados del país (Hospital Clínica Bíblica y Hospital Cima) y ofrece paquetes turísticos de un día, de 4-7 días y otro denominado VIP el cual es confeccionado en base a los requerimientos específicos de cada cliente.

Es la empresa que tiene el mayor número de pacientes con aproximadamente 450 al año, esto principalmente a que tiene una cobertura muy amplia en el territorio estadounidense.

4.2.3.2 Colombia

Aeroviajes Medical Tour: Empresa fundada en el año 2001 y posee una alianza estratégica con la Clínica Marly y Colsanitas ubicada en Bogotá y la cual no cuenta con acreditaciones internacionales. La empresa ofrece servicios de coordinación de hospedaje, tratamientos médicos y tour turísticos. Adicionalmente, posee una oficina en Florida y no tienen un segmento claramente definido, se promocionan como en brindar atención de turismo médico a cualquier persona nacional o extranjera que necesite de realizarse algún tratamiento. La empresa en sus inicios operó como una agencia de viajes y ahora se enfoca en el sector de turismo médico, por lo que cuenta con una ventaja de ofrecer una amplia oferta de destinos turísticos para el paciente. Por último, la empresa no cuenta con certificación de facilitar médico por parte de la MTA.

4.2.3.3 Panamá

Panamá Top Travel: empresa localizada en la ciudad de Panamá y que opera con el Hospital Punta Pacífica, el cual se encuentra afiliado al prestigioso hospital norteamericano John Hopkins. La empresa está más dirigida a ser una agencia de viajes que ofrece entre sus servicios la opción de turismo médico. Debido a esto se promocionan como una agencia de viajes la cual se encuentra asociada a la empresa Top Travel Group, la cual es una agencia de viajes que opera en distintos países de América Latina. No cuentan con certificación por parte de la MTA y adicionalmente no tienen presencia física en Estados Unidos, ni alianzas con facilitadores médicos norteamericanos. **(VER ANEXO H)**

En base a la investigación de los competidores directos y agentes, se muestra un panorama más claro para realizar un análisis de la intensidad de las 5 fuerzas de Porter, lo cual permitirá conocer el atractivo de la industria:

4.2.4 Rivalidad entre empresas existentes

La industria del turismo médico en Nicaragua se encuentra en una etapa de expansión, como se mencionó anteriormente en los últimos dos años presenta tasas de crecimiento de 11%. Esta industria se encuentra concentrada en un par de empresas que captan la mayor parte del flujo de pacientes. El servicio ofrecido debido a su naturaleza es poco diferenciado causando que se compita principalmente por precio.

Las barreras de salida son bajas, ya que no existen activos especializados necesarios para operar.

Actualmente existe una empresa llamada WellMed Nicaragua, que brinde estos servicios en el país, pero no tiene dentro de su oferta paquetes de turismo. También existe un hospital, el Hospital Metropolitano Vivian Pellas, que ha decidido integrarse y formar una unidad de negocios enfocada hacia el turismo médico. Cabe destacar que ambas empresas tienen representación en la ciudad de Miami, Estados Unidos.

La habilidad de forjar alianzas con hoteles, hospitales, doctores y asociaciones de turismo médico en el extranjero, es decir el “networking” se puede considerar como una ventaja importante para competir en esta industria.

Debido a su condición de duopolio, se puede concluir que la rivalidad entre empresas existentes es **baja**.

4.2.5 Amenaza de Sustitutos

No existen sustitutos totales para el servicio que se pretende brindar, sin embargo cualquier turista o paciente podría contratar los servicios de una agencia turística tradicional y luego contactar y agendar una cita con un médico por su cuenta. Por lo tanto la amenaza de servicios sustitutos es **media**.

4.2.6 Amenaza de Nuevos de Entrantes

Las barreras de entrada para esta industria son bajas, ya que se requiere poco capital inicial para poner en funcionamiento el negocio, a diferencia de otras industrias que son más intensivas en capital, como las mineras, telecomunicaciones, hidrocarburos, construcción, proyectos energéticos por mencionar algunos. Además no existe ninguna regulación que complique o restrinja el establecimiento del este tipo de empresas, por el contrario existe un marco regulatorio amigable en el país para fomentar inversiones y específicamente para inversiones en el rubro turístico.

Esta industria tampoco requiere activos especializados de alto costo, ya que por tratarse de una industria de servicios, el know how en la manera de hacer negocios y las relaciones y alianzas con los distintos actores de la industria podrían considerarse como los activos más importantes.

También hay que tomar en cuenta que cualquier tour operadora tradicional eventualmente podría establecer alianzas con hospitales locales y en el extranjero y apalancándose de sus alianzas con hoteles y demás proveedores podría comenzar a ofrecer paquetes de turismo médico. Así mismo un hospital que cuente con certificaciones e infraestructura adecuada, y con la capacidad organizativa y financiera podría integrarse y competir directamente en este rubro. Por estas razones la amenaza de nuevos entrantes es **alta**.

4.2.7 Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores más importantes en esta industria vendrían a ser los facilitadores médicos en el país de origen (en este caso Estados Unidos), los hospitales certificados ante la JCI, los hoteles y la mano de obra calificada, bilingüe.

Los facilitadores de turismo en Estados Unidos son el proveedor más importante, de ellos depende el éxito o no del negocio. Son el primer contacto con los clientes y por lo general tienen alianzas con muchos proveedores en el país de destino en varios países de destino, por lo tanto el volumen transaccional con una empresa facilitadora en el país de destino es relativamente bajo con el volumen total de una empresa de este tipo. Además, al ser el primer contacto con el cliente, estas empresas pueden influenciar en la decisión del mismo con respecto al destino de su tratamiento.

En cuanto a los hospitales sólo existen dos en el país que cumplan con las acreditaciones necesarias y con las normas de calidad en cuanto a equipo médico y demás infraestructura. Estos hospitales son los dos más grandes del país, por lo que el flujo de pacientes provenientes de una empresa facilitadora de turismo médico representaría un bajo volumen en relación a la cantidad total de pacientes que atienden. Ambos hospitales tienen la capacidad organizativa y los recursos financieros necesarios para integrarse y competir directamente (uno de ellos ya lo ha hecho), debido a estos factores la negociación con estos proveedores sería desventajosa.

Por otra parte, existen 3 hoteles estilo boutique en la ciudad de Managua con los cuales se podría trabajar para brindar un servicio diferenciado. Estos hoteles, si bien es cierto que no son los más grandes del mercado, si serían las mejores alternativas disponibles y aunque no poseen la capacidad para integrarse de alguna manera y competir directamente, el volumen de clientes que obtendrían de una empresa facilitadora de turismo médico sería bajo en relación al de sus operaciones, por lo tanto la negociación con estos proveedores también sería desventajosa.

Finalmente, en relación a la oferta disponible de mano de obra calificada y bilingüe, ésta es amplia y variada. Existe una cultura en el país de servicio al cliente y una gran cantidad de profesionales jóvenes hablan inglés y trabajan en “call centers” que atienden a clientes en Estados Unidos, por lo que están inmersos en la cultura de este país. En ese sentido, la contratación y el reemplazo de personal sería relativamente fácil, por lo que la negociación con estos proveedores sería ventajosa.

Se puede concluir que en términos generales el poder de negociación de los proveedores es **alto**, debido a la posición desventajosa con la que se contaría frente a dos de los proveedores más importantes de esta industria.

4.2.8 Poder de Negociación de los Clientes

Los clientes no pueden influir mucho en el precio del servicio, ya que va a depender en gran medida de los precios fijados con los proveedores (principalmente hospitales, doctores y hoteles), sin embargo el costo de cambio es bajo, ya que podrían hacer uso de los sustitutos, como una tour operadora y posteriormente una vez se encuentren en el país contactarse con un médico u hospital para realizar el procedimiento médico. Por tratarse de un servicio con una tasa de reutilización muy baja, los clientes si pueden influir en la calidad del servicio, ya que la publicidad “boca-oido” y las recomendaciones son muy importantes para que las empresas puedan captar nuevos pacientes. Por ello se puede concluir que el poder de negociación de los clientes es **medio**.

Conclusión Análisis de la Industria en Nicaragua

De acuerdo al análisis de las 5 fuerzas de Porter, se concluye que la industria del turismo médico en Nicaragua es medianamente atractiva para posibles inversionistas.

La industria se encuentra en etapa de expansión, con tasas de crecimiento sostenido de 11% en los últimos dos años, es una industria concentrada en un par de competidores formales, sin embargo no existe un conocimiento amplio del tema entre los diferentes actores. El servicio es poco diferenciado y se tiende a competir por precio, sin embargo por tratarse de un tema delicado ligado a la salud de las personas, se exigen altos estándares de servicio.

Se observan bajas barreras de entrada y hay un atractivo considerable para nuevos entrantes y servicios sustitutos por lo que la entrada de nuevos actores al mercado es algo con seguridad irá a ocurrir conforme esta industria se vaya desarrollando.

En cuanto a los clientes y proveedores, debido a que su poder negociación es medio y alto respectivamente y por tratarse de una industria nueva, este factor incidirá en los márgenes de utilidad de la empresa, ya que por un lado habrá que conceder precios con márgenes relativamente bajos para ser una oferta atractiva para los clientes y por el lado de los proveedores se tendrán que aceptar porcentajes de comisiones también bajos para persuadirlos a trabajar con la empresa, por lo que se puede prever que a medida que la misma vaya madurando, tanto clientes como proveedores irán perdiendo cierto poder de negociación y los márgenes de utilidad aumentarán.

Por último, debido al gran interés y potencial que existe en Nicaragua por el tema del turismo médico, se debe de prestar atención a cambios que puedan ocurrir en el

ambiente legal, pudiéndose desarrollar un marco regulatorio un poco más estricto para este tipo de empresas que lo diferencie de la industria turística tradicional.

4.2.9 Análisis de Factores Externos

Tabla 1 Tabla EFAS

Factores Externos	Valor	Calificación	Calificación Ponderada	Comentarios
Oportunidades				
Fuerte apoyo de parte del gobierno para la actividad turística	0.2	4	0.8	Ley de Incentivos Turísticos, Fuertes inversiones para fomentar el turismo por parte del Gobierno.
Incremento de la llegada de Turistas al país	0.05	3	0.15	Incremento de un 47.4% en la llegada de turistas al país desde 2007
Cercanía geográfica con EEUU	0.1	3	0.3	Promedio de 3 horas de vuelo a las ciudades más importantes de EEUU
Incremento del Turismo Médico en el mundo	0.1	3	0.3	Tasas de crecimiento sostenidas de 20-25% en los últimos 5 años
Bajo costo de tratamientos médicos en relación a EEUU	0.1	4	0.4	Tratamientos cuestan entre un 30% y un 80% menos que en EEUU
Gran comunidad de inmigrantes residentes en principales ciudades de EEUU	0.15	4	0.6	Aproximadamente un millón de nicaraguenses residen en EEUU
Amenazas				
Poco desarrollo del clúster de turismo médico	0.1	4	0.4	No existe un clúster formal de Turismo médico
Bajas barreras de entrada y de salida	0.05	3	0.15	No hay regulación para este tipo de empresas
Desarrollo rápido de otros destinos potenciales	0.05	3	0.15	Destinos como Panamá y Colombia tienen más desarrollo en esta materia
Poca oferta de centros médicos acreditados	0.1	4	0.4	Sólo dos hospitales están acreditados por la MTA y la JCI
Calificaciones Totales	1		3.65	

Fuente: Elaboración propia

Se puede concluir que en una escala del 1 al 5, donde 1 es malo y 5 es sobresaliente, la ponderación de 3.65 nos deja por encima del promedio de la industria, reflejando que en Nicaragua, el proyecto responderá positivamente ante los factores externos actuales y a los que se pueda enfrentar en un futuro.

Capítulo 5: Análisis interno

5.1 Cadena de Valor de Servicios

Para el análisis de la cadena de valor, se utilizó el modelo de la cadena de valor de servicios (Value Chain for Services, VACSE) del Prof. Elisante Ole Gabriel (PhD, Marketing)²³. Dicha cadena está basada en estudios Philip Kotler y Michael Porter en temas de cadenas de valores. A continuación se muestra el diseño de la cadena y el detalle de cada uno de los atributos:

²³ http://www.olegabriel.com/publication-web-Gab/Value_Chain_for_Services.pdf

Atributos de Apoyo

Recursos Humanos: Debido a la naturaleza de los consumidores que perciben el valor del servicio como un todo y no por partes, es necesario contar con personal bilingüe, altamente calificado en servicio al cliente. Dicho personal deberá contar con capacitación tanto en la operación interna de la compañía como en conocimientos generales de los tratamientos médicos, conocimiento de los partners de la empresa y de los destinos turísticos con mayor demanda tanto en el país.

Información de Procesos: Los proveedores tienen que tener conocimiento de la forma que se genera el servicio y como este será entregado a los clientes. Por lo tanto, en este caso es fundamental mantener una comunicación fluida y constante con proveedores y empleados.

Los objetivos de comunicación y estrategias forman parte de la información de procesos y dado a que los clientes no ven el servicio como algo tangible, estos tomarán confianza en la información que les será entregada acerca de todo el proceso del servicio. Debido a lo anterior, es necesario presentar información detallada, clara y concisa y de fácil acceso en la página web y demás material informativo.

Aspecto Físico: Esto trata sobre la apariencia de la parte tangible del servicio ofrecido. En este atributo también se incluye los lead times que el cliente pueda experimentar durante la entrega del servicio. Por lo tanto es importante contar con infraestructura altamente presentable y ubicada en zonas atractivas para hacer negocios. Adicionalmente, los empleados deberán de laborar bajo un código de vestimenta semi-formal o formal y estar a tiempo en los momentos de contacto con el cliente o partners para así causar una buena impresión y que este perciba profesionalismo por parte de los colaboradores de la compañía.

Puntualidad y Confiabilidad: En la industria de servicios la puntualidad es de suma importancia ya que esta se termina transformando en calidad en la mente del consumidor. Luego, la confiabilidad implica el nivel de consistencia y seguridad con que el sistema de entrega realmente otorgará el servicio prometido al cliente. Por lo tanto, es necesario contar con cortos tiempos de respuesta, cumpliendo las expectativas creadas en los clientes.

Atributos Primarios

Diseño de servicio: Los proveedores de servicios deben tener claro el valor que los consumidores están comprando y esta es una actividad crucial en la cadena de valor de servicios. Por lo tanto, en el diseño del servicio es necesario entender la naturaleza del mercado y la sensibilidad de los consumidores ante la calidad del servicio brindado. Así que debido a que la necesidad principal de este tipo de consumidor es el tema de la

salud donde existe una alta variabilidad, es necesario poder ofrecer paquetes flexibles y adaptables que puedan cumplir tanto con la solución médica de este como de la recuperación y las actividades turísticas que quiera a realizar. Todo esto bajo un servicio personalizado, donde el colaborador de la compañía sea un asesor y compañero en el trayecto de la experiencia del cliente.

Manejo del conocimiento: No es suficiente identificar a los consumidores con saber sus nombres y sus caras. Y en la industria de servicios debido a que los consumidores no están tocando o viendo el producto es todavía más complicado. De hecho conocer al cliente en este caso, significa “conocer sus necesidades y las dinámicas psicológicas de este en la toma de decisiones”.²⁴ Debido a esto, es necesario en mantener una buena interacción comunicacional con el cliente para así darle significado o valor al servicio brindado. Por lo tanto, el manejo del conocimiento es un factor crítico el cual le brindará al proveedor de servicios una ventaja competitiva. Por lo tanto, es necesario el manejo de herramientas de CRM (Customer Relationship Management) para identificar y administrar las preferencias y necesidades de los clientes.

Manejo del sistema de entrega: En los servicios toman gran significado los conceptos de expiración e inseparabilidad. Por expiración se entiende como que el servicio expira una vez que es entregado y por inseparabilidad significa que el servicio no podrá ser separado de la empresa o persona que lo llevó a cabo. Por lo tanto es necesario contar con las herramientas adecuadas que faciliten la comunicación del servicio, que entreguen este de forma satisfactoria, en el momento prometido y de manera conveniente para el cliente.

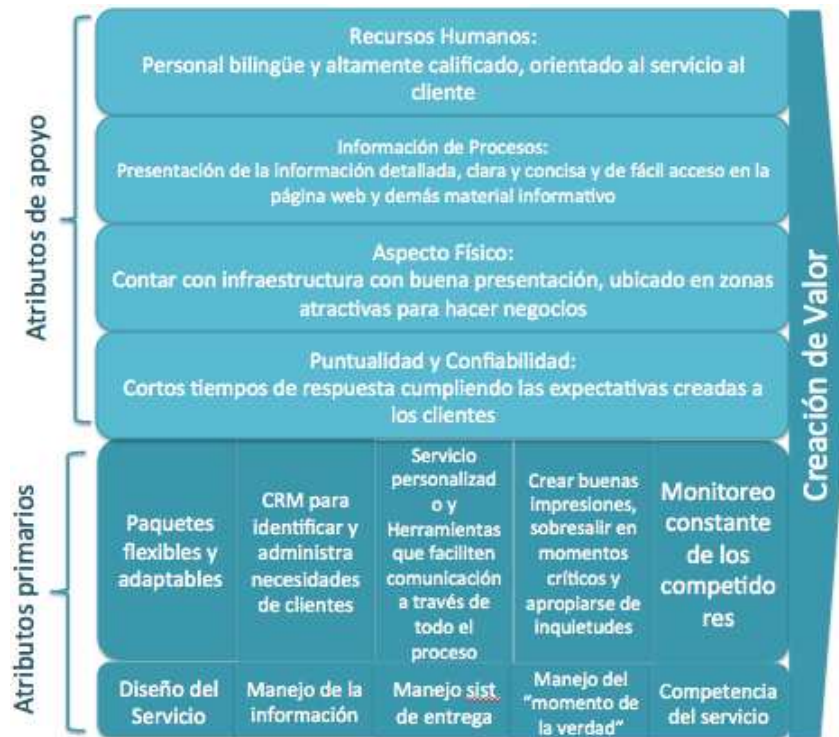
Manejo del “Momento de la verdad”: Este es el momento donde el proveedor de servicio se encuentra con el cliente y se presenta el concepto de inseparabilidad. Por lo tanto, en estos momentos es donde el cliente se llevará una impresión positiva o negativa de la compañía y así, destruyendo o creando confianza en la mente de clientes prospectos o exigentes. Justamente es en estos momentos donde el mercadeo de boca a oído toma relevancia. A causa de esto, es necesario capacitar al personal para saber cuáles son estos momentos con el fin de crear buenas impresiones, sobresalir en los momentos críticos y apropiarse de las inquietudes de los clientes. (Ownership).

Competencia del servicio: Al existir otros competidores, todos los proveedores de servicios deben estar alertas al hecho de que los clientes cuentan con una gran variedad de opciones donde acudir. Por lo tanto es necesario monitorear a los competidores y en la medida de lo posible poder obtener retroalimentación de los consumidores una vez que el servicio fue entregado. Esto permitirá que la compañía pueda contar con información de sus clientes para así ser innovadores en la oferta de sus servicios e igualmente evitar entrar en un estado de conformismo, sino más bien

²⁴ Se le conoce también como “Buyers Black Box”. Kotler, 2000.

querer ir siempre un paso más allá para satisfacer de mejor forma las necesidades de sus clientes.

Figura 1 Cadena de Valor de Servicios



Fuente: Elaboración propia

5.2 Análisis de Factores Internos

Tabla 2 Tabla IFAS

Factores Internos	Valor	Calificación	Calificación Ponderada	Comentarios
Fortalezas				
Personal bilingüe y altamente capacitado	0.1	3	0.3	Se contará con personal que hable al menos inglés y español
Expertise en Marketing y Ventas	0.15	4	0.6	Personal ejecutivo contará con experiencia en estas áreas
Oferta diversificada	0.2	5	1	Variedad de opciones en oferta turística y médica
Partners estratégicos en cada país	0.1	3	0.3	Se establecerán contratos y convenios con partners acreditados únicamente
Servicio personalizado	0.1	3	0.3	Se asignarán case managers a cada venta cerrada
Debilidades				
Bajo conocimiento de parte de los clientes potenciales	0.15	4	0.6	Por ser una empresa nueva no habrá reconocimiento de marca, se invertirá agresivamente en Marketing
No existen alianzas en el extranjero	0.1	3	0.3	Por ser una empresa nueva, requiere tiempo consolidar este tipo de alianzas.
Poca experiencia en la industria	0.1	4	0.4	Poner énfasis en feedback recibido tanto de clientes como de personal interno para aprovechar curvas de aprendizaje
Calificaciones Totales	1		3.8	

Fuente: Elaboración propia

En cuanto al ambiente interno, podemos observar que al igual que con los factores externos el proyecto pretende enfrentar sus debilidades y aprovechar sus fortalezas en una mejor medida que el resto de la industria ya que se obtuvo una ponderación por encima del promedio de la misma.

5.3 Misión

Proveer en Nicaragua a todos nuestros pacientes de turismo médico una alternativa cómoda y comprensiva ante al crecimiento de costos de los cuidados médicos en Estados Unidos, manteniendo los más altos estándares internacionales de calidad y seguridad, brindando un servicio flexible y personalizado a nuestros clientes acompañándolos en cada paso de su tratamiento médico.

5.4 Visión

Ser reconocidos por nuestro liderazgo en calidad y servicio convirtiéndonos en la primera opción en la mente de nuestros clientes para sus servicios de turismo médico, siendo los primeros en operar a nivel centroamericano y manteniendo la red más robusta de hospitales, clínicas y centros de recuperación acreditados internacionalmente.

5.5 Objetivos

5.5.1 Objetivo General

- Elaborar un plan de negocios que justifique la inversión para la formación de una empresa facilitadora de turismo médico que opere en Nicaragua, dónde se ofrezcan paquetes “turístico-médicos” orientados a satisfacer las necesidades de los consumidores.

5.5.2 Objetivos Específicos del Negocio

- Identificar los tratamientos médicos que generen mayor demanda y mejor margen para garantizar un negocio rentable y sostenible a lo largo del tiempo.
- Crear alianzas con los hospitales acreditados en el país y con empresas facilitadoras de turismo médico en Estados Unidos para garantizar la oferta y la demanda del servicio.
- Atender a un número de pacientes que permitan generar rentabilidad en el negocio y la recuperación de la inversión en el menor tiempo posible.

5.6 Factores Críticos de Éxito

- Networking, relaciones con los diferentes actores de la industria.
- Certificación ante la MTA
- Recursos Humanos, bilingües, bien entrenados y que conozcan la cultura norteamericana.
- Alianzas con Facilitadores de Turismo Médico en Estados Unidos.
- Alianzas con hospitales, hoteles y tour operadores.
- Operaciones y Logística, coordinación y cortos tiempos de respuesta.
- Cultura orientada al servicio al cliente.

5.7 Modelo de Negocios

El modelo de negocios de la empresa facilitadora de turismo médico es relativamente nuevo en Nicaragua, pues como se mencionó anteriormente, hay una empresa dedicada exclusivamente a este negocio y un hospital parcialmente integrado para brindar servicios similares a los de un facilitador. El modelo que se pretende implementar con este proyecto es el de brindar servicio a un nicho de mercado de personas que viven en los Estados Unidos y que necesiten realizarse un tratamiento médico de calidad a un costo menor en las especialidades de odontología, oftalmología,

cosmetología o tratamientos de pérdida de peso. Se analiza dicho modelo mediante la metodología CANVAS (**VER ANEXO I**).

Para el presente estudio, debido a que se contará con un aliado estratégico, los segmentos de clientes serán los residentes en las áreas metropolitanas de los Estados de Florida, Georgia, Illinois y Wisconsin cuyas edades oscilen entre los 40 y 69 años que requieran realizarse un procedimiento odontológico, cosmético o de pérdida de peso y que vayan a pagar por el tratamiento por su cuenta.

La relación de la empresa facilitadora de turismo médico con los clientes será mediante los trabajadores de la misma, específicamente los que ocupen el puesto de "case managers". La comunicación será vía internet (correo electrónico, video llamadas, etc) y por medio del teléfono.

Las alianzas claves en este negocio consistirán en los facilitadores en Estados Unidos, los hoteles en Nicaragua y los tour operadores; así como alianzas y contactos con instancias de promoción al turismo, como el INTUR, CANATUR, PRONICARAGUA. Del mismo modo, las alianzas con hospitales certificados son de igual importancia.

Para este modelo de negocios, la principal forma de ingresos serán las comisiones cobradas a los hospitales, hoteles y tour operadores por referir a los pacientes. En cuanto a los egresos más importantes estos serán las comisiones que habrá que pagarle al facilitador médico en Estados Unidos por captar al paciente, los sueldos del personal y la inversión en marketing, que entre otras cosas incluye pago de CRM y viajes a congresos para promocionar el servicio.

5.8 Estrategia de negocios

Con el análisis que se obtuvo de la industria en Nicaragua, y con la obtenida del macro entorno del negocio, se ha obtenido la información necesaria para escoger una estrategia que le permita al negocio crear y mantener una ventaja competitiva sostenible a través del tiempo.

Por las características que presentan tanto el entorno como la industria en el país, se ha decidido emplear una estrategia de **enfoque por diferenciación. (VER ANEXO J)**. Debido al tamaño de la empresa, y, a que no se tiene la capacidad para abarcar a todo el mercado estadounidense, esta estrategia es adecuada para el modelo de negocio que se pretende implementar, principalmente por que la empresa se concentrará en un mercado geográfico específico, que son los residentes de las áreas metropolitanas

dónde opera el facilitador médico con el cual se trabajará y en procedimientos médicos específicos, los cuales sean más atractivos para desde el punto de vista de volumen y desde el punto de vista financiero.

Por lo tanto, lo que la empresa buscará con esta estrategia será tener la capacidad para proporcionar a los clientes potenciales un valor único, por medio de su servicio personalizado y de calidad, por el cual estén dispuestos a pagar, y mediante el cual escojan el servicio por encima de los demás competidores.

5.9 Propuesta de Valor

La propuesta de valor para los pacientes será la de ofrecer soluciones a los problemas de salud de las personas para que tengan una mejor calidad de vida. Esta propuesta se fundamentará en los siguientes beneficios:

- **Calidad:** Por medio de emplear únicamente doctores y hospitales certificados, y recursos humanos orientados al servicio al cliente.
- **Variedad:** Se contará con una amplia oferta de procedimientos médicos y también una gran variedad de destinos turísticos y opciones de recreación
- **Tranquilidad:** Debido a que los pacientes están saliendo de su país de residencia a otro que probablemente no conocen a realizarse un procedimiento médico y su vida puede estar en riesgo, es necesario que se sientan tranquilos de que han tomado una decisión acertada, por eso la empresa brindará la información de forma transparente, con procesos simples y fáciles de entender y así generar la confianza necesaria para la tranquilidad de los pacientes.
- **Precios Accesibles:** Los tratamientos que se ofrecerán serán entre un 30% y 70% más baratos que en el país de residencia. Este beneficio es de suma importancia para los clientes que en su mayoría pagan por su cuenta y no a través de algún tipo de seguro médico.
- **Conveniencia:** El servicio será flexible ya que tratará de adaptarse en la mayor medida posible a las necesidades específicas de cada cliente así como a sus horarios. Se ofrecerán cortos tiempos de respuesta al programar los procedimientos con los hospitales y doctores y se actuará con flexibilidad a la hora de armar los paquetes turísticos.

Debido a que se estará compitiendo en una industria delicada, con la salud de los clientes en juego es muy importante que sientan que el equipo humano está altamente calificado y empoderado con su situación, por ello la empresa contará con el mejor

recurso humano en el mercado, capacitado en todas las etapas del proceso o tratamiento médico de los pacientes. Un factor muy importante es que estén inmersos en la cultura norteamericana (de dónde provendrán los pacientes) y que sepan comunicarse con ellos de la mejor manera posible. Para lograr esto, se contarán con diversas herramientas como un sistema de CRM y otro tipo de herramientas para dar seguimiento a los clientes, las cuales serán descritas posteriormente.

Por el lado de los hospitales y las tour operadoras la propuesta de valor será el de ofrecerles acceso a un mercado potencial de 3 millones de clientes a los cuales muy difícilmente tendrían acceso si no es por medio de la empresa.

Capítulo 6: Investigación de Mercado

La investigación de mercado es una herramienta indispensable para el plan de mercadeo del proyecto. Con esta investigación se pretende generar información útil que ayudará a la toma de decisiones estratégicas en nuestro plan, sobre todo en lo que concierne a los gustos y comportamientos de nuestro mercado meta.

6.1 Objetivo General

- Realizar una investigación de mercado que nos permita entender el comportamiento de los potenciales turistas médicos de la empresa.

6.2 Objetivos Específicos

- Definir las características del mercado meta.
- Identificar los tratamientos médicos y las actividades turísticas que tienen mayor demanda.
- Recopilar información acerca de los gustos, necesidades y costumbres de los turistas médicos para poder armar paquetes atractivos.

6.3 Tipo de Investigación

La investigación será de carácter cuantitativo, ya que de esta manera podrá conocer y tratar de predecir el comportamiento y las tendencias de los clientes potenciales del servicio. Se utilizará la información primaria provista por la empresa Health Travel Tours y con información obtenida de parte del Sr. Bill Cook, quién es un experto en la materia, autor de varios libros acerca de turismo médico y escritor recurrente en la revista "Medical Tourism Magazine". Esta información se complementará con una encuesta

elaborada para conocer características generales de los pacientes, y para recopilar información acerca de sus preferencias turísticas.

6.4 Descripción del perfil de clientes

Los clientes objeto de análisis de esta investigación serán los de la empresa anteriormente mencionada, que son turistas médicos norteamericanos que en el año 2012 realizaron un tratamiento fuera de ese país.

6.5 Definición de la población

La población que se tomó en cuenta para hacer esta investigación es la población objetivo del facilitador médico con el cuál se va trabajar. Dicha población objetivo son los aproximadamente 3 millones de residentes estadounidenses sin seguro médico que residen en las áreas metropolitanas de Atlanta, Florida, Milwaukee y Chicago.

6.6 Definición del tamaño de la muestra

Para definir el tamaño de la muestra se utilizará el método probabilístico. Debido a que el tamaño de la población es conocido, se utilizará la fórmula que corresponde para este tipo de situaciones.

En este caso el tamaño de la muestra depende del nivel de confianza, del margen de error permitido, y de las probabilidades de que el evento ocurra o no. Para determinar este último factor se procedió a hacer una encuesta piloto en donde la probabilidad de que el evento ocurra estaba determinado por la respuesta positiva o no en cuanto a si la persona estaría dispuesta a realizarse algún tratamiento médico en otro país.

La fórmula a aplicar en este caso sería la siguiente:

$$n = \frac{Nz^2(p)(q)}{e^2(N-1) + z^2(p)(q)}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra

N: población

z: nivel de confianza

p: probabilidad de que el evento ocurra

q: probabilidad de que el evento no ocurra
e: error permitido

Para este caso, se ocupará un nivel de confianza de 95%, por lo que el valor de z sería de 1.96 sigmas, el margen de error será de un 5%, y los niveles de p y q serán de 0.9 y 0.1 respectivamente, esto proveniente de los resultados de la encuesta piloto que se realizó. Entonces,

$$n = \frac{3,000,000(1.96)^2(0.9)(0.1)}{0.05^2(3,000,000 - 1) + 1.96^2(0.9)(0.1)}$$

$$n \approx 138$$

6.7 Presentación de Resultados

En cuanto a la información obtenida de parte de la empresa Health Travel Tours se obtuvieron los siguientes resultados:

- Los pacientes provinieron principalmente de cuatro ciudades; Miami, FL el 37%, de Milwaukee, WI un 24%, de Atlanta, GA, un 19% y de Chicago, IL un 16%. En estas ciudades hay una gran presencia de inmigrantes latinoamericanos, particularmente en las ciudades de Miami existe una comunidad nicaragüense importante. Un 4% de todos los pacientes eran residentes de otras ciudades ubicadas en el medio-oeste de Estados Unidos. **(Ver Anexo K).**
- El país que recibió el mayor porcentaje de pacientes de la empresa en el año 2012 fue México con un 32%, seguido de Costa Rica con un 31%. Nicaragua representó el cuarto destino más importante para los clientes de esa empresa con un 12% del total. **(Ver Anexo K)**
- La edad de los pacientes osciló entre los 20 y los 90 años; sin embargo el 74% tenía entre 40 y 69 años. Las personas entre 20 y 39 años representó al 15% del total de los pacientes y los que tenían entre 70 y más de 90 únicamente el 11%. **(Ver Anexo K).**
- Los tratamientos que tuvieron mayor demanda fueron los de pérdida de peso, con un 29%, los cosméticos con 23%, odontológicos con 18% y oftalmológicos con 17%. En conjunto estos cuatro procedimientos representaron el 87% de la demanda total de la empresa en el año 2012. **(Ver Anexo K).**
- Existen tres métodos que utilizan los pacientes para pagar por su tratamiento médico; por medio del seguro médico de la compañía donde trabajan, por medio del seguro médico personal y pagando la totalidad del procedimiento por su

cuenta. Esta última forma de pago fue la más predominante, pues el 66% de los clientes así lo hicieron. **(Ver Anexo K).**

Cómo se mencionó anteriormente, también se efectuó una encuesta al mercado objetivo de la empresa Health Travel Tours para conocer algunos gustos y preferencias en lo que al turismo respecta. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- El 95% de los encuestados manifestó que de realizar un viaje por motivos de salud lo haría con al menos un acompañante. Los hijos y la pareja fueron los acompañantes más mencionados con 34% y 43% respectivamente. **(Ver Anexo K).**
- En cuánto al interés de hacer turismo antes o después de realizarse el procedimiento médico, y el tiempo que dedicarían a estas actividades sólo el 7% manifestó que no le interesaría. De los que sí se interesaron, al 65% le gustaría hacer turismo entre 2 y 5 días. **(Ver Anexo K).**
- Las actividades turísticas de más interés por parte de los encuestados fueron visitar sitios históricos, lagos y lagunas, volcanes y playas, ya que el 25%, 22%, 18% y 15% respectivamente así lo mencionaron. El golf y las actividades de eco-aventura también tuvieron un grado de interés aunque un poco menor, 7% cada una. **(Ver Anexo K).**

Capítulo 7: Plan de Marketing

A continuación se presenta el plan de marketing de la empresa facilitadora de turismo médico en Nicaragua, en él se definirán los segmentos, el targeting el posicionamiento de la misma. Se detallarán los productos, precios, canales de distribución, la promoción y el presupuesto necesario para llevar a cabo las actividades necesarias para el éxito de dicho plan.

7.1 Objetivos de Marketing

- Alcanzar una participación de mercado de un 25% en el primer año de operación (549 pacientes).
- Posicionar a la empresa como el facilitador médico con el mejor servicio para los clientes de Health Travel Tours en Nicaragua.
- Definir las características del marketing mix de la empresa.
- Realizar la segmentación de mercado y definir a los clientes potenciales.

7.2 Segmentación

La segmentación de la empresa facilitadora de turismo se realizará en base a los siguientes criterios:

7.2.1 Segmentación Demográfica

Los principales clientes de turismo médico en el mundo son residentes de Estados Unidos, de dónde en el año 2012, viajaron aproximadamente 1,621,000 turistas médicos a realizarse distintos tratamientos²⁵ Canadá con aproximadamente 410,000 personas²⁶, y el Reino Unido con aproximadamente 500,000 turistas médicos²⁷, ya que en estos países existen largas listas de espera para realizarse tratamientos médicos y por el alto costo que estos tienen.

Estos pacientes son de cualquier edad, pero el grupo más representativo es el de las personas que oscilan entre los 40 y 69 años.

7.2.2 Segmentación conductual

Existen tres tipos de pacientes en función de la manera de pagar por los tratamientos médicos, los que pagan por su cuenta, los que tienen un seguro médico personal y por lo tanto paga la empresa aseguradora y el paciente sólo paga una parte (co pago), y los que tienen un seguro médico por medio de la compañía dónde trabajan, donde dependiendo del plan el asegurado tiene que hacer un co pago o no.

Por otra parte, en cuanto a la necesidad de tratamientos médicos se pueden distinguir tratamientos de ginecología, odontología, de pérdida de peso, cardiología, neurocirugía, oftalmología, de reproducción, de cirugía general, oncología y los ortopédicos.

²⁵ http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/0/47870/US_Health_reform_and_Medical_Tourism_L121.pdf

²⁶ http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Canada/Local%20Assets/Documents/Public%20Sector/ca_en_ps_evolution_medical_tourism_052511.pdf

²⁷ <http://www.independent.co.uk/life-style/health-and-families/health-news/number-of-uk-medical-tourists-set-to-soar-2363190.html>

Finalmente, en cuanto al beneficio que buscan estos pacientes, es un servicio de menor precio y de igual calidad que el que pueden recibir en su país de origen.

7.3 Targeting

Para el presente estudio se trabajará con una empresa facilitadora de turismo médico en Estados Unidos la cual está dispuesta a servir como aliado estratégico llamada “Global Health Tours”, dicha compañía está ubicada en la ciudad de Milwaukee, Wisconsin y se enfoca en atender principalmente a pacientes de los estados de Wisconsin, Illinois, Georgia y Florida, particularmente sirven en las principales áreas metropolitanas de cada uno de estos estados; Milwaukee, Chicago, Atlanta y Miami respectivamente.

De acuerdo a esto, y al resto de la información facilitada por la empresa antes mencionada, el target de la empresa facilitadora de turismo médico en Nicaragua, serán residentes estadounidenses que vivan en la áreas metropolitanas de Milwaukee, Chicago, Atlanta y Miami cuya edad sea entre 49 y 60 años, con la necesidad de realizarse un procedimiento oftalmológico, odontológico, cirugías de pérdida de peso o tratamientos cosméticos en Nicaragua y que paguen el tratamiento por su cuenta.

7.4 Posicionamiento

El posicionamiento que pretende la empresa es el de un servicio de la más alta calidad, por medio de las alianzas con doctores y hospitales certificados. Otro aspecto importante es que se quiere ser percibido como una compañía que brinda atención personalizada a sus clientes con procesos y contratos que sean transparentes y fáciles de entender.

Declaración de Posicionamiento

“Para residentes estadounidenses de las áreas metropolitanas de Milwaukee, Chicago, Atlanta y Miami, entre 49 y 60 años, que necesitan realizarse un procedimiento oftalmológico, odontológico, cirugía de pérdida de peso o tratamientos cosméticos y que van a pagarlo por su cuenta, la empresa facilitadora de turismo médico en Nicaragua ofrece el mejor servicio porque tiene alianzas únicamente con hospitales y doctores certificados ante la JCI, y porque brinda atención personalizada con procesos y contratos transparentes y fáciles de entender”

7.5 Marketing Mix

7.5.1 Producto

7.5.1.1 Procedimientos Médicos

La oferta de la empresa se centrará en cuatro tipos de procedimientos médicos, los cuales son los más demandados por el segmento objetivo. **(Ver Anexo L)**

Procedimientos de pérdida de peso: Este tipo de procedimientos son los más demandados (29%), es atractivo para los pacientes ya que permite ahorrarse entre un 60% y un 65% del costo total, el período de recuperación es relativamente corto lo cuál permitiría eventualmente realizar actividades de turismo. Además, es atractivo desde el punto de vista de la empresa ya que los precios de estos procedimientos son altos en comparación con el resto de procedimientos por lo que su rentabilidad es mayor. Específicamente los procedimientos que se van a ofrecer son: By-pass gástrico, Manga gástrica y banda gástrica.

Procedimientos cosméticos y de cirugía plástica: Estos procedimientos también tienen una demanda significativa (23%), principalmente porque la mayoría de los seguros no los cubren y los pacientes están obligados a pagar por ellos por su propia cuenta. Dependiendo del tipo de procedimiento el tiempo de recuperación varía y el ahorro para el paciente también, pero en promedio el costo se reduce en un 80% con respecto a Estados Unidos. Existe una amplia oferta de este tipo de procedimientos, los más frecuentes son: aumento de senos, reducción de senos, liposucción, "tummy tuck", lipo escultura, estiramiento de cara y rinoplastia. La rentabilidad de estos procedimientos también es media.

Procedimientos dentales u odontológicos: El ahorro en este tipo de procedimientos para el paciente es en promedio de un 85%. La mayoría de los empleadores en Estados Unidos están dejando de ofrecer seguro dental y en las que lo ofrecen su costo es cada vez mayor, por lo tanto los pacientes pagan por estos procedimientos por su cuenta. El tiempo de recuperación en estos casos es muy corto, por lo que se puede destinar más tiempo a realizar actividades turísticas. Los procedimientos a ofrecer serán: puentes, coronas, implantes dentales, endodoncias, cirugía maxilofacial, cirugía periodontal, y tratamientos cosméticos como blanqueamiento dental, carillas estéticas, amalgamas, limpieza dental. La rentabilidad en estos casos es baja, sin embargo sirven para mantener un flujo constante de pacientes.

Procedimientos oftalmológicos: La rentabilidad en estos procedimientos es media, pero el ahorro para los pacientes es alto, en promedio un 80%, esto y el hecho de que

el periodo de recuperación es muy corto hace que sean atractivos y que permitan destinar más tiempo para hacer turismo. Los procedimientos más comunes incluyen: cirugía LASIK, cirugía LASEK, cirugía para remover las cataratas,

7.5.1.2 Paquetes Turísticos

En adición a la oferta de procedimientos médicos, la empresa ofrecerá paquetes turísticos para los pacientes que estén interesados en realizar estas actividades. Estos paquetes tendrán un costo adicional al del procedimiento médico. De acuerdo con la información obtenida en la encuesta que se realizó, los tipos de actividades turísticas que estarán a disposición de los pacientes son las siguientes: **(Ver Anexo M)**

Visitas a sitios históricos: Nicaragua cuenta con varias ciudades históricas, se ofrecerán tours a las ciudades coloniales de Granada y León, también en la ciudad de Managua, la capital del país y por las ruinas de León viejo, antigua capital del país, la cual tuvo que ser reubicada debido a una erupción del volcán Momotombo. Todos los tours incluyen guía turístico en inglés, transporte privado y almuerzo.

Volcanes: Nicaragua es conocida como la "tierra de lagos y volcanes", en total posee 13 volcanes, de los cuales 7 se encuentran activos. Se ofrecerán tours a un volcán activo, el Masaya, y a un volcán inactivo, el Mombacho, dónde también se pueden realizar otras actividades como avistamiento de orquídeas, visitar fincas de café, visitar cuevas subterráneas entre otras. Ambos tours incluirán almuerzo, guía en inglés y transporte privado.

Lagos y Lagunas: Con 7 lagunas y 2 lagos en su territorio, el 8% del territorio del país está cubierto por agua. Los lagos y lagunas son un sitio de interés turístico por lo tanto se ofrecerán tours a la laguna de Apoyo ubicada en el departamento de Masaya. Los turistas también tendrán la opción de visitar las isletas de Granada ubicadas en el lago de Nicaragua, dichas isletas tienen origen volcánico pues fueron resultado de una violenta explosión del volcán Mombacho. Finalmente, está el tour por la Isla de Ometepe, también ubicada en el lago de Nicaragua, dicha isla cuenta con jeroglíficos, y playas vírgenes, un museo arqueológico y un museo numismático.

Playas: Nicaragua tiene un total de 910 km de costas, repartidas entre el océano Pacífico y el mar Caribe. Los clientes tendrán la opción de escoger entre dos playas del Pacífico ubicadas una en el norte, la playa de Aserraderos y otra en el sur, la playa de San Juan del Sur, en estos viajes se incluirán paseos en bote, opciones de cabalgatas y de realizar actividades como pesca y surf si así lo desean.

7.5.2 Precio

La razón principal por la cual los residentes estadounidenses se realizan tratamientos médicos en Nicaragua es el ahorro que esto representa. Dependiendo del tipo de tratamiento, este varía entre un 53% y un 96%.

En el caso de los tratamientos médicos, los precios ya están fijados por el doctor u hospital, por lo tanto se cobrará este mismo precio y la utilidad para la empresa será el porcentaje que se negocie con dichos proveedores que como se mencionó anteriormente varía entre un 15% y un 25%. **(Ver Anexo N)**

En este caso se toma el precio dado por el proveedor, y no se cobra un sobre precio para marginar, para que el cliente perciba el verdadero valor económico que obtiene al utilizar un facilitador médico.

En cuanto al precio de los hoteles y los paquetes turísticos, este se fijará en base a una estrategia de sobre precio o “mark-up” adicional al precio que otorgaran dichos proveedores. Los hoteles y tour operadores trabajan con una tarifa de mercado, que es la que ofrecen a los clientes si estos compran sus productos directamente.

Al trabajar con la empresa facilitadora de turismo médico, ofrecen un descuento de un 35% en el caso de los tour operadores y un 40% en el caso de los hoteles. **(Ver Anexo O)** Este precio descontado vendría a ser el costo para el facilitador de turismo médico y en base a ese precio es que se aplicará el “mark up” de un 25% en el caso de los tours y un 30% en el caso de los hoteles.

De esta manera, los clientes percibirán un beneficio económico, ya que los precios que la empresa les ofrecerá serán un 10% más bajo a los precios de mercado que ofrecen estas empresas. **(Ver Anexo P).**

En ambos casos se estará utilizando una estrategia de precios por paquetes de productos, ya que en los tratamientos médicos se incluirá la estadía en el hotel, la noche de arribo al país y la última noche. En la parte turística también se ofrecerán los paquetes de servicios que incluyan traslado, comidas, excursiones y demás amenidades.

Con esta estrategia se persiguen dos objetivos; el primero es que al agrupar los servicios en paquetes se le podrá transferir el excedente del precio máximo que está dispuesto a pagar el cliente al otro servicio y así poder abarcar a una cantidad mayor de

usuarios. El otro objetivo que se quiere lograr es ocultar los precios de los servicios principales tanto para la competencia para evitar entrar en una guerra de precios, y para los clientes, para que estos no asocien la calidad del servicio con el precio y evitar que perciban que éste es de baja calidad.

7.5.3 Plaza

Se han identificado los siguientes canales de distribución para el facilitador de turismo médico en Nicaragua:

- **Facilitadores de turismo médico en EEUU:** Son el principal canal de distribución para la empresa, pues ellos son quienes darán a conocer la oferta de servicios a sus clientes potenciales. En primera instancia será la empresa Health Travel Tours pero a medida que se vayan consiguiendo más alianzas estratégicas en ese mercado el número de canales de distribución de este tipo aumentará.
- **Internet:** La empresa tratará de captar clientes adicionales a los que recibirá por medio de los facilitadores con los que se tenga alianza en EEUU, en ese sentido el internet es de suma importancia, ya que al encontrarse la empresa fuera de ese país la comunicación con estos clientes potenciales se hará por medio de la página web. Este es el principal medio que utilizan los clientes para investigar acerca de las opciones de tratamientos disponibles, precios, y todo lo relacionado con el turismo médico.
- **Teléfono:** Se creará una línea de teléfono con un número de Estados Unidos que funcionará por medio de VoIP. El número de teléfono estará disponible en la página web para que los clientes potenciales puedan comunicarse directamente con la empresa, este teléfono también funcionará para que una vez iniciado el contacto con el cliente, los representantes de la empresa se puedan comunicar con ellos si así lo desean, para solicitar información, coordinar como una alternativa al correo electrónico.
- **PRONICARAGUA E INTUR:** Las instancias gubernamentales dedicadas a la promoción de inversiones y de turismo en el país son un canal de distribución importante, ya que también se dedican a obtener información de los mercados de interés, apoyan la comercialización de servicios turísticos nacionales y desarrollan la estrategia de comunicación de la “marca país”, pudiendo beneficiar a la empresa.

7.5.4 Promoción-Comunicación

Para la mezcla promocional que se utilizará para comunicar la propuesta de valor de la empresa a los clientes potenciales se utilizarán en su mayoría elementos publicitarios BTL, tratando de emplear formas no masivas de comunicación para que ésta sea más efectiva y más dirigida hacia el segmento que se pretende abarcar:

- Publicidad pagada
- Publicidad no pagada
- Promoción en eventos y ferias
- Merchandising

7.5.4.1 Publicidad pagada

El principal medio de promoción de la empresa será internet, ya que los clientes potenciales y los partners estratégicos más importantes se encuentran en otra zona geográfica. A continuación se detalla los medios que se utilizarán para la publicidad pagada:

Página Web: la elaboración de una página web es de suma importancia. El principal método para buscar información acerca de tratamientos médicos en el exterior por parte de los pacientes es internet, por eso la página tiene que ser lo suficientemente atractiva, informativa y amigable para poder captar su atención e interés. También debe de contener información necesaria para atraer a los demás involucrados para prestar el servicio, tales como facilitadores médicos en el exterior, hoteles, hospitales, doctores, tour operadores. Se escogerá un plan de 10GB de espacio disponible al mes, capacidad suficiente para almacenar la información que se quiere presentar. El costo del diseño de la página no se incluye, ya que será detallado en el plan de inversiones como un gasto diferido.

Pay per Click Google Adwords: Es una herramienta efectiva, útil y muy barata. Consiste en un pago de \$0.05 por cada "click" que le dé un usuario al anuncio que se colocará de la empresa en las páginas de Google, aprovechando el tráfico de usuarios que dicha página tiene. El costo máximo que tiene esta forma de publicidad es de \$5.00 diario. De esta manera se estará asegurando que la inversión en publicidad sea lo más dirigida posible, ya que se estará pagando únicamente cuando alguien interesado entre en la página web de la empresa.

A parte de internet, también se ocuparán otros medios tradicionales de publicidad pagada, los cuales son un poco más masivos pero que son necesarios para darse a conocer dentro de la industria:

Revista MTA: Se va pautar en la revista oficial de la “Medical Tourism Association” de tal manera que la empresa se dé a conocer dentro de la industria. Además, al ser un medio un poco más masivo, ya que la revista circula en más de 90 países y es distribuida en los hospitales y aseguradoras más grandes del Reino Unido, Canadá y Estados Unidos (los tres principales mercados de origen de turistas médicos a nivel mundial) este medio permitirá captar a clientes de otras áreas geográficas donde no se tenga presencia, también permitirá la captación de empresas facilitadoras de estos países lo cual redundará en un mayor flujo de pacientes para la empresa. El costo la pauta de 1/3 de página es de \$1500.00 por dos meses.²⁸

7.5.4.2 Publicidad no pagada

La publicidad no pagada también tendrá como medio el internet de comunicación, ésta consistirá en tomar herramientas del marketing “boca a boca” o marketing viral la cual está basada en recomendaciones y opiniones de los mismos usuarios del servicio. Por lo general este tipo de comunicación tiene mayor credibilidad por los usuarios ya que el comunicador no tiene otro interés más que ayudar y colaborar a sus semejantes.

Los métodos que se utilizarán será participar en foros, blogs y redes sociales. Estas instancias son muy populares entre las personas que están buscando información y recomendaciones acerca de los tratamientos médicos en otros países. Esto también permitirá ampliar las relaciones con otros actores de la industria como hoteles y los facilitadores en los países de origen.

7.5.4.3 Promoción en eventos y ferias

Cómo se mencionó anteriormente, el “networking” en esta industria es un factor clave de éxito, la mejor manera de hacer esto es mediante la asistencia a eventos y ferias donde se esté en contacto con posibles partners, proveedores y clientes.

En ese sentido, la empresa se enfocará en asistir a los siguientes eventos como parte de su estrategia de promoción:

Congreso Médico de la Medical Tourism Association: Es el congreso más grande a nivel mundial en la industria del turismo médico. A él asisten representantes de los

²⁸ https://www.medicaltourismassociation.com/en/prod5_medical-tourism-magazine-advertising.html

mayores hospitales del mundo, así como de aseguradoras y facilitadores médicos de los principales mercados. Es de gran relevancia asistir a este congreso pues también se dan a conocer las últimas tendencias de la industria, se ofrecen talleres y por su puesto se pueden crear y ampliar las redes de contacto existentes. El precio de un espacio de 10x10 pies, que además incluye inscripción, publicidad dentro del evento, la asistencia a talleres y asistencia a una conferencia es de \$5,000.²⁹

Congreso ITB Berlín: Congreso más grande a nivel mundial en la industria del turismo. Asisten al año un promedio de 170,000 personas y hay compañías de todos los segmentos del turismo, incluido el turismo médico. El costo de inscripción y asistencia a talleres es de \$3,500.

Congreso Medical Travel Summit: organizado por PROMED en Costa Rica, ha adquirido notoriedad en los últimos dos años, en el 2013 hubo participantes de más de 15 países representando organizaciones gubernamentales, hoteles, hospitales, doctores, consultores, inversionistas y facilitadores de turismo médico. Dado a esta importancia que ha adquirido en los últimos años es de importancia asistir para darse a conocer y ampliar las relaciones y redes de contacto. El costo por registro es de \$450 y a esto se debe de incluir hospedaje y alimentación en el hotel donde se lleve a cabo.

7.5.4.4 Merchandising

Aunque no se está comercializando un producto o servicio de consumo masivo, se trabajará con objetos promocionales para ser entregados a los asistentes de las conferencias a las que asistan, así como material informativo para ubicar en hospitales, hoteles, consulados y embajadas y para entregar a las agencias de promoción de turismo como INTUR y PRONICARAGUA. Esto contribuirá a aumentar el reconocimiento de marca de la empresa. Esto se hará con una empresa especializada, llamada PBS Nicaragua. A continuación se detalla un cuadro con el detalle de los objetos que se pretenden utilizar:

Tabla 3 Presupuesto de Merchandising

Materiales	Unidades	Costo Unitario	Costo Total
Catálogos	2000	\$ 2.00	\$ 4,000.00
Dípticos/Mapas	1500	\$ 1.50	\$ 2,250.00
Lapiceros	1500	\$ 1.00	\$ 1,500.00
Tasas	350	\$ 3.75	\$ 1,312.50
Llaveros metal	400	\$ 2.50	\$ 1,000.00
Total			\$ 10,062.50

²⁹ http://www.medicaltourismcongress.com/wp-content/uploads/2013/03/WMTGBC_2013_SPONSORSHIP_BRO.pdf

Fuente: Elaboración propia

7.5.4.5 Presupuesto de Marketing

A continuación se presenta el presupuesto de Marketing para la empresa facilitadora de turismo médico en Nicaragua para el primer año:

Tabla 4 Presupuesto de Marketing

Presupuesto Anual de Comunicación Empresa Facilitadora de Turismo Médico en Nicaragua					
Detalle	Descripción	Unidades	Meses	Costo Unitario	Costo Total
Página Web	Pago de Hosting y Dominio	1	12	\$ 35,00	\$ 420,00
Google Adwords	Pay per Click	1	12	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Revista MTA	1/3 de página	1	5	\$ 1.500,00	\$ 7.500,00
Congreso MTA	Inscripción, Stand y Pasajes y Hospedaje	1	-	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00
Congreso ITB Berlin	Inscripción, Stand y Pasajes y Hospedaje	1	-	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Congreso Medical Travel Summit	Inscripción, Stand y Pasajes y Hospedaje	1	-	\$ 1.250,00	\$ 1.250,00
Merchandising	Objetos promocionales	-	-	-	\$ 10.062,50
CRM	6 usuarios	6	12	\$ 160,00	\$ 11.520,00
Total Anual					\$ 46.552,50

Fuente: Elaboración propia

7.5.5 Personas

Una de las principales fuentes de diferenciación con respecto a la competencia serán las personas, se tratará de obtener una ventaja competitiva por medio de la contratación y la mejor preparación de empleados que la competencia. Este proceso empezará desde la cuidadosa selección del personal que esté de cara al público, y la formación del mismo.

Se tratará de seleccionar a personas competentes y que tengan las técnicas y conocimientos exigidos para brindar un servicio de calidad. También se tomará en cuenta el carácter de estas personas, pues es necesario que sean corteses, simpáticos y respetuosos. Que sean capaces de atender a los clientes con coherencia y precisión, y que hagan un esfuerzo para entender a los clientes, para comunicarse claramente con ellos y para responder rápidamente a los problemas y exigencias de estos.

Es necesario que en la empresa prevalezca una cultura orientada al servicio al cliente y la implementación de un programa de marketing interno dónde se les haga entender y

comprender a los colaboradores la importancia que ellos juegan en la prestación del servicio, puesto que ellos mismos son parte del producto en su totalidad para que se sientan motivados y comprometidos con el fin de satisfacer a los clientes.

Para lograr la consecución de esta cultura y del éxito de la filosofía que se pretenderá implementar, la empresa contará con un sistema CRM, que permitirá a los empleados tener un contacto personal y relaciones más estrechas con los clientes.

Capítulo 8: Plan de Operaciones

8.1 Ubicación

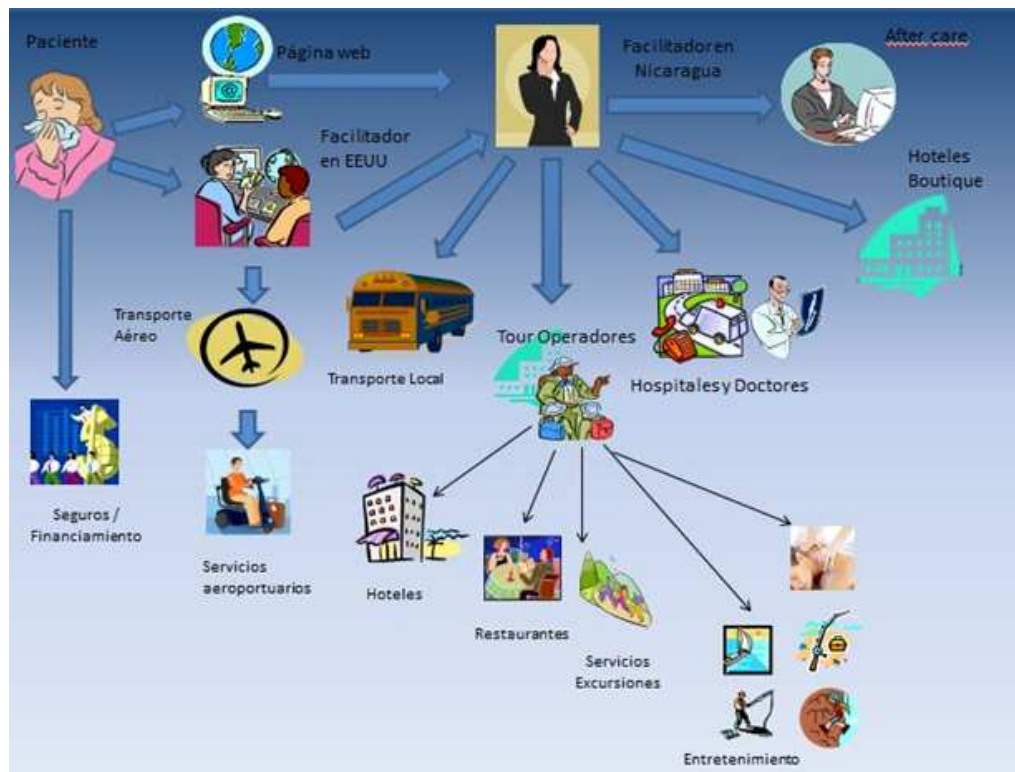
La empresa se ubicará en la ciudad de Managua, capital de Nicaragua. Se escogió esta ubicación debido a que es en esta ciudad dónde se encuentran los dos hospitales certificados con los que se trabajará. Además, el único aeropuerto internacional del país se localiza en esta ciudad y ésta cuenta con la mejor infraestructura vial y hotelera en todo el territorio nicaragüense.

La ubicación geográfica de Managua en el centro de la región del Pacífico de Nicaragua, permitirá que los tiempos de viaje a los sitios turísticos sean cortos.

8.2 Cadena de Suministro

La cadena de suministro de la empresa facilitadora de turismo médico involucra a todas las actividades que se realizarán para brindar el servicio de la mejor manera posible a los pacientes. En este caso, esto va desde la comunicación del paciente con la empresa facilitadora en Estados Unidos, la realización del tratamiento, el hospedaje en los hoteles, la parte turística, y el servicio “after care” una vez que el paciente regresa a su país de origen.

Figura 2 Cadena de Suministro



Fuente: Elaboración propia

Al tratarse de un servicio, por su carácter intangible y perecedero, la cadena de suministro tiene que ser dinámica, es decir, estarse acomodando y reorganizando de tal manera que los clientes siempre estén satisfechos, por lo tanto tiene que haber un control y seguimiento sobre los cambios que ocurran procurando que dichos cambios tengan como consecuencia la satisfacción del cliente. Es por esto que a nivel interno de la empresa todas las áreas tienen que estar integradas con los proveedores, primordialmente las áreas de marketing, servicio al cliente y logística.

8.3 Proveedores

Para poder cumplir con la estrategia de diferenciación que se pretende implementar, es necesario que los proveedores de la empresa brinden un servicio con los más altos estándares de calidad, ya que de lo contrario se verá afectada la imagen de la empresa directamente y no necesariamente la de estos proveedores, ya que el punto de contacto para el cliente es el facilitador médico.

En ese sentido es muy importante la participación colaborativa con ellos, transmitirle las expectativas de servicio que la empresa quiere brindar y compartir con ellos la información que sea necesaria para que la calidad del servicio que van a brindar no se vea afectada.

En el caso de los hospitales los proveedores serán el **Hospital Metropolitano Vivian Pellas**, y el **Hospital Central Managua**, se escogió a estos dos hospitales ya que son los únicos dos hospitales certificados ante la JCI en el país.

En cuanto a los hoteles, se trabajará con el **Hotel Boutique Contempo**, y con el **Hotel Boutique Elements**, el primero se escogió por su amplia experiencia en el campo, ya que fueron el primer hotel de este tipo en Nicaragua y actualmente cuentan con 5 años de experiencia y con instalaciones modernas, además de que están ubicados a menos de 2 minutos en auto del Hospital Metropolitano, y a menos de 10 minutos del Hospital Central. El segundo se escogió por su excelente ubicación en el centro de Managua, a menos de 10 minutos del Hospital Central y a aproximadamente 15 minutos del Hospital Metropolitano, y por la calidad de sus instalaciones, ya que el hotel está completamente renovado. **(Ver Anexo Q)**

En ambos casos, hospitales y hoteles, debido a que no se tienen otras opciones de proveedores en primera instancia habrá que aceptar sus condiciones dado al alto poder de negociación que estos tienen. Sin embargo, a mediano y largo plazo la empresa tendrá que tratar de convertirse en un aliado importante para ir ganando poder de negociación.

Con ambos se debe de tratar de negociar acuerdos de largo plazo, dónde las condiciones en el precio y la relación contractual no varíen mucho. Ambos proveedores son críticos para el facilitador médico y se depende en gran medida de sus servicios, especialmente en el caso del hospital, por lo tanto habrá que aceptar sus condiciones para que les sea atractivo trabajar con la empresa, de esta manera se estará aceptando la dependencia, pero minimizando el riesgo lo más que se pueda.

Por el lado del tour operador con el que se va trabajar con **Nahual Tours**, si bien es cierto que hay muchas más opciones en el mercado este proveedor tiene experiencia y know how, tiene alianzas con los sitios turísticos, con los hoteles en estos lugares y su oferta es la más variada del mercado. **(Ver Anexo Q)**

La relación con este proveedor tiene que ser de apoyo y crecimiento mutuo, por lo que a corto plazo tendrá esa ventaja competitiva sobre la empresa. El facilitador médico puede llegar a ser una fuente importante de clientes para el tour operador y por lo tanto

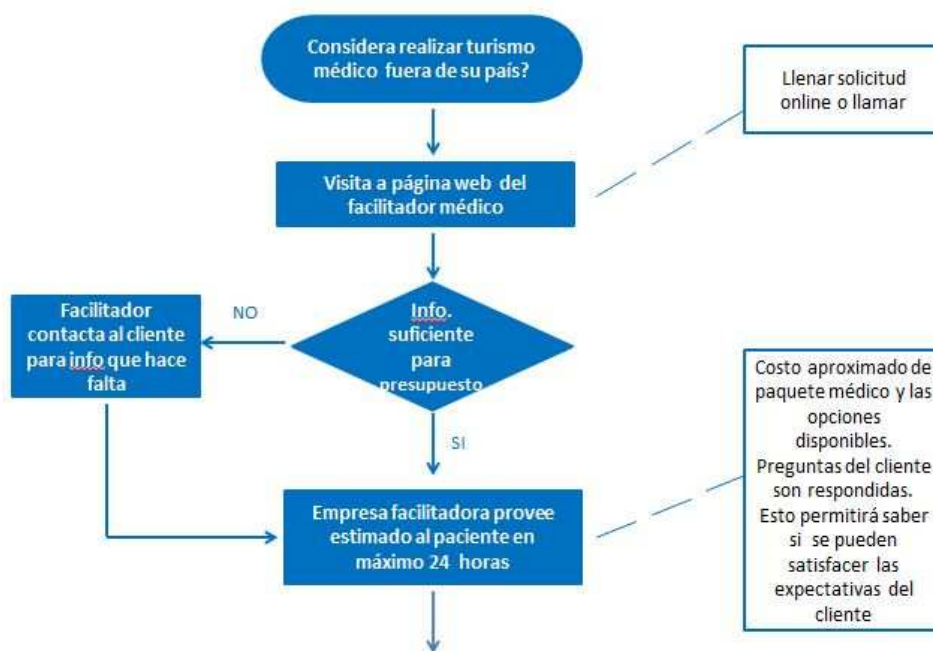
ambas empresas dependerán mutuamente por lo que se requiere el desarrollo de confianzas, es decir trabajar en conjunto para lograr un beneficio común que sería la consecución de más clientes y el crecimiento de ambas empresas.

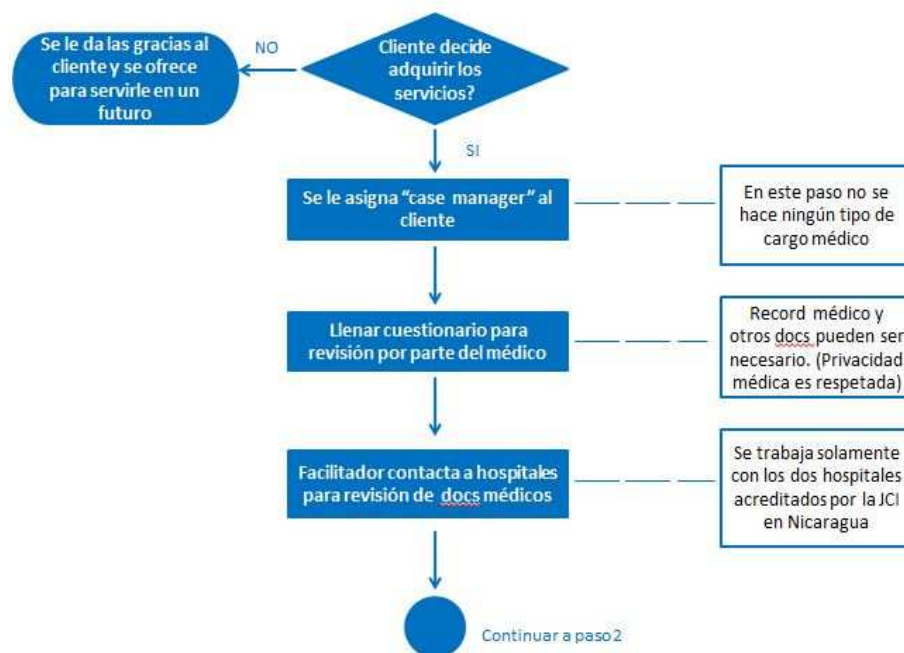
8.4 Flujo del Servicio

A continuación se detalla el diagrama de flujos del servicio. Se toma como punto de partida el contacto de la empresa con los clientes. El proceso será el mismo para los clientes que provengan del facilitador médico en Estados Unidos, salvo que el contacto inicial del cliente será con esa empresa.

Paso 1

Figura 3 Flujo del Servicio





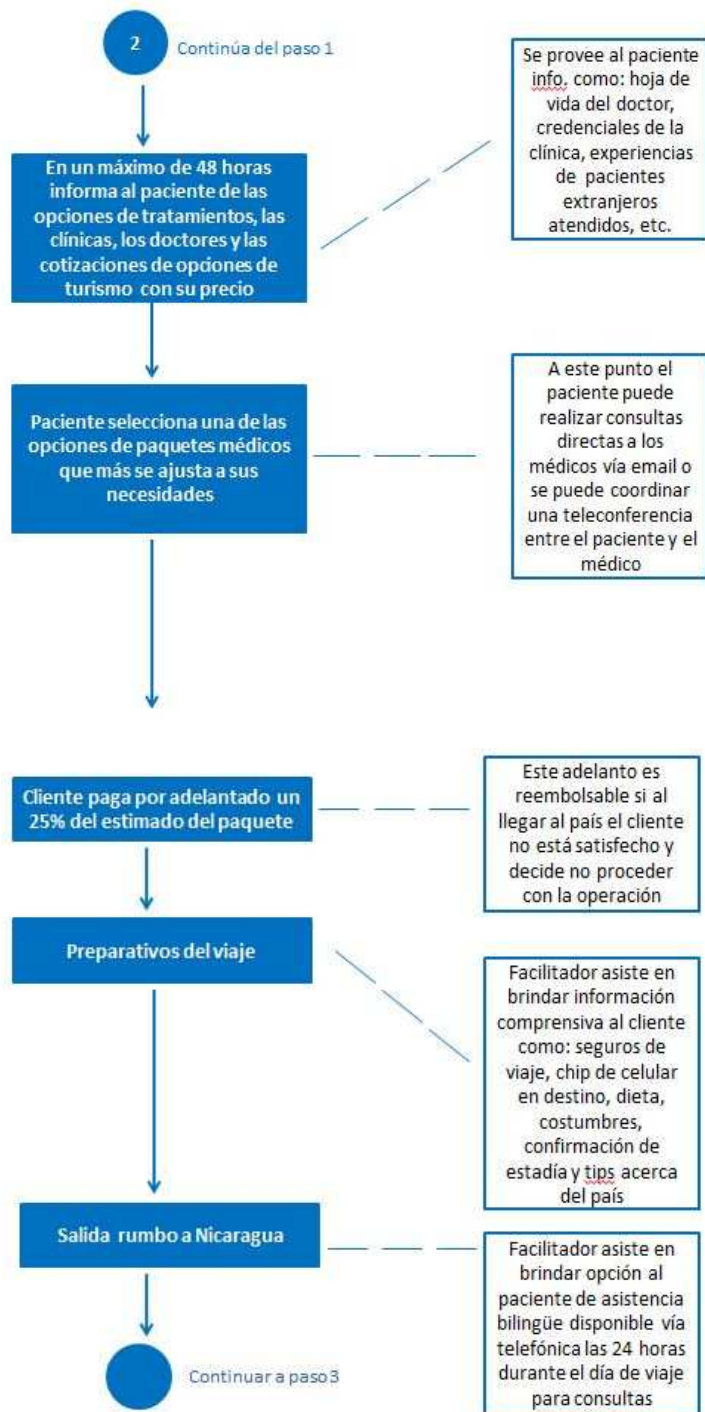
Fuente: Elaboración propia

Puntos Críticos Paso 1:

- Contacto con el paciente en el menor tiempo posible, y con un máximo de 24 horas después del contacto inicial. En este plazo hay que informarle acerca del costo aproximado del tratamiento de interés así como de las demás opciones disponibles en el país.
- Si el cliente está de acuerdo con realizarse el tratamiento, con el precio estimado y las demás condiciones, asignar a un "case manager". Esta persona será la encargada del caso y el enlace principal con el paciente a partir de ese momento, por lo tanto tiene que estar disponible para evacuar dudas y consultas.
- Solicitud del expediente médico al paciente y llenar cuestionario especificando si tiene alguna condición médica especial como alergias a algún medicamento específico.

Paso 2

Figura 4 Flujo del Servicio



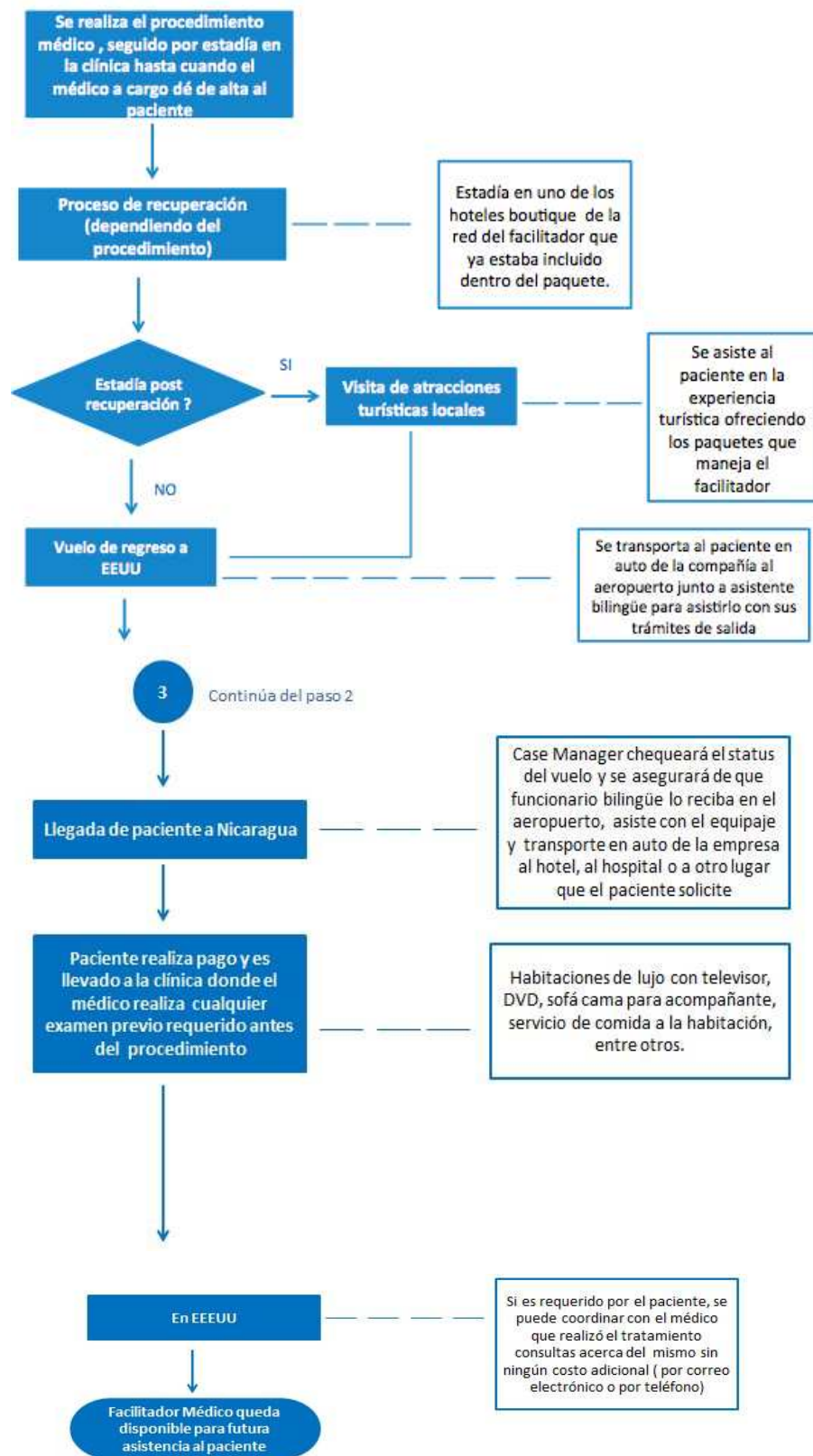
Fuente: Elaboración propia

Puntos Críticos Paso 2:

- Responder al paciente en 48 con el detalle específico del tratamiento médico que se va a realizar, así como la información del hospital, doctor, y cualquier información adicional que haya solicitado el paciente.
- Pago del 25% del paquete por adelantado. Dicho pago será 100% reembolsable en caso de no realizarse el tratamiento.
- Disponibilidad del case manager las 24 horas el día del viaje del paciente para asistirlo antes, durante y después del vuelo.

Paso 3

Figura 5 Flujo del Servicio



Fuente: Elaboración propia

Puntos Críticos Paso 3:

- Puntualidad para recoger al paciente en el aeropuerto a su arribo a Nicaragua, para posteriormente llevarlo en un automóvil de la empresa al hotel, al hospital o dónde corresponda en dependencia del procedimiento que se va realizar.
- Asistir al cliente en el check in del hospital.
- Asistir al cliente al salir del hospital, para llevarlo en el automóvil de la empresa al hotel dónde esté hospedado o, si aplica, al aeropuerto.
- Una vez que se recupere, discutir la opción de realizar alguna excursión o de tomar algún paquete turístico, si el paciente acepta esta opción, coordinar con el tour operador. Si el paciente no está interesado en hacer turismo, llevarlo al aeropuerto para el viaje a su país de origen.
- Contactar al paciente un día después del viaje de regreso, para corroborar que arribó satisfactoriamente y para hacer el seguimiento correspondiente acerca de su experiencia tanto en el hospital como en el destino turístico.
- Follow up con el paciente, a los 30, 60,90 días y luego a los 6 meses y al año, para ver si tiene alguna duda, consulta, o si necesita contactarse con el médico con quien se realizó el tratamiento.

8.5 Flujo de Pago

Como se mencionó anteriormente, el cliente o paciente pagará por adelantado directamente al facilitador médico un adelanto del 25% para la reserva del hotel y para reservar el tratamiento médico en el hospital. De igual forma, si el paciente opta por tomar algún paquete turístico, el pago de éste será hecho directamente al facilitador.

Figura 6 Flujo de Pago del Servicio



Fuente: Elaboración Propia

Como se puede observar en el gráfico, el facilitador médico capturará la mayoría de los pagos provenientes del paciente:

En primera instancia, el paciente pagará directamente al facilitador un adelanto correspondiente al 25% del costo del paquete del tratamiento médico (que incluye también el hospedaje en el hotel).

Posteriormente, a su arribo a Nicaragua, el paciente pagará al facilitador médico el 75% restante del hospedaje incluido en el paquete del tratamiento médico, y una vez que este ingrese al hospital para el tratamiento, cancelará directamente en el hospital el 75% restante por el tratamiento.

Una vez el paciente sea dado de alta (o antes del tratamiento dependiendo del caso), si se decide por tomar algún paquete de turismo, este será cancelado en su totalidad directamente al facilitador médico.

8.6 Plan de implementación de actividades

A continuación se presenta el plan de implementación de actividades para la puesta en marcha de la empresa:

Tabla 5 Cronograma de Actividades

Plan de Implementación Facilitador de Turismo Médico Nicaragua año 2014																																
Actividades	Ene				Feb				Mar				Abr				May				Jun				Jul							
Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Constitución de la Sociedad Anónima/Reunión Directorio	■	■	■																													
Remodelación de la oficina					■	■	■	■	■	■	■	■																				
Compra de mobiliario y equipo de oficina											■	■																				
Creación de página web, instalación de línea telefónica con número EEUU												■																				
Contratación de personal												■	■																			
Elaboración de protocolos de servicio y capacitación													■	■	■																	
Instalación y capacitación de CRM																■	■															
Contratación y elaboración de Merchandising																■	■															
Visita a Health Travel Tours																	■															
Firma de contrato con Hotels y Tour Operadores																				■												
Inicio de Operaciones																					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

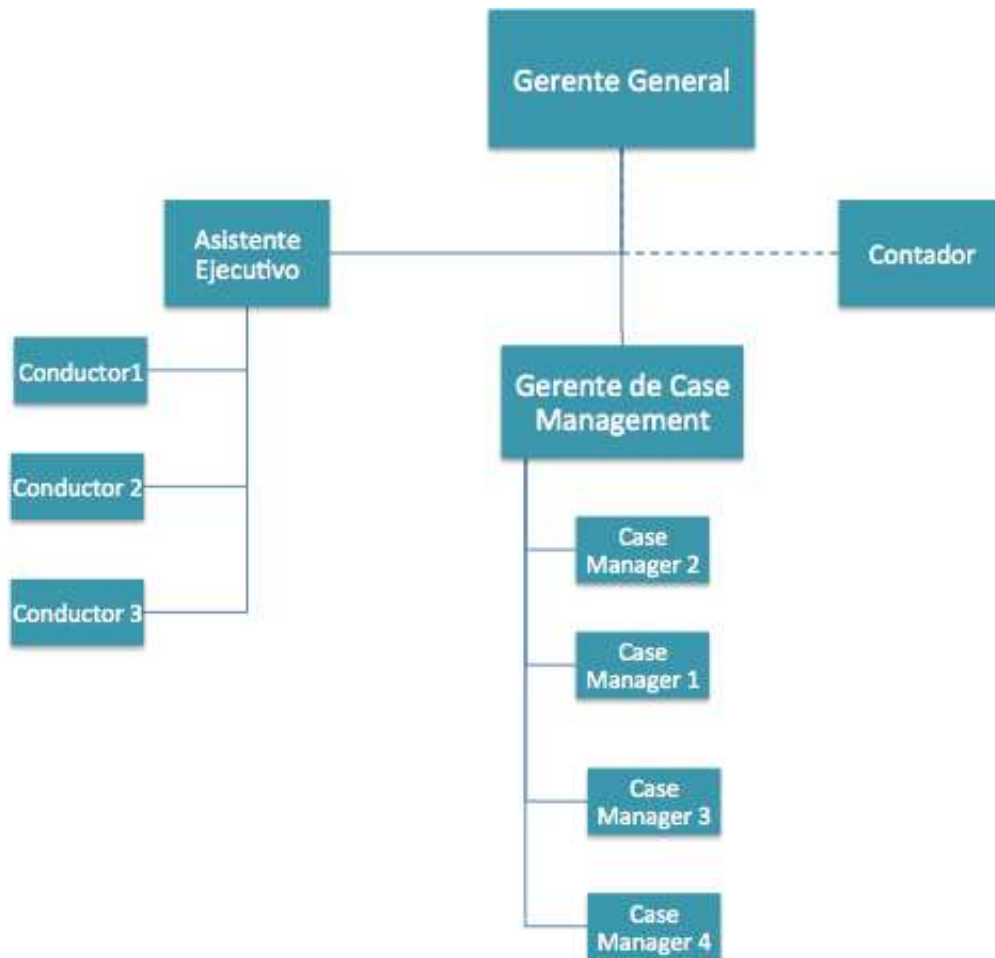
Fuente: Elaboración propia

Capítulo 9: Plan Organizacional

La empresa facilitadora de turismo médico en Nicaragua estará organizada con un Gerente General, y un Gerente de Manejo de Casos, el cuál estará a cargo de las operaciones del negocio, este tendrá a su cargo a los Case Managers, quienes serán los que tengan contacto directo con los pacientes.

9.1 Organigrama de la empresa y descripción de puestos

Figura 5 Organigrama de la Empresa



Fuente: Elaboración propia

A continuación se detalla una breve descripción de cada puesto con sus funciones generales dentro de la empresa:

Gerente General

Personal: 1

Ocupará el cargo de más jerarquía dentro de la empresa. Será nombrado por el Directorio. Estará a cargo de velar por los intereses de los inversionistas y de supervisar el negocio en su día a día. También será el encargado de tomar las decisiones estratégicas de la compañía, por ejemplo qué tratamientos se ofrecerán, qué mercados se abarcarán y las alianzas que se forjarán ya sea con proveedores locales o en el extranjero y la negociación de acuerdos con dichos proveedores. Una de sus tareas más importantes será la del networking y las relaciones públicas con los actores de la

industria, por lo que será responsable de representar a la empresa en los congresos a los que se vaya a asistir, así como el responsable de la implementación de la estrategia de marketing.

También tendrá a su cargo la parte financiera, todo lo que respecta al pago de proveedores, relaciones con las instituciones financieras, y el manejo del personal. Esta persona deberá de poseer conocimientos financieros, capacidades organizativas, pero sobre todo un amplio conocimiento sobre las legislaciones laborales y tributarias del país, y más importante aún, habilidades de liderazgo, negociación y ser capaz de comunicar la visión y la estrategia de la compañía a los demás colaboradores y demás stakeholders.

Asistente Ejecutivo

Personal: 1

Servirá de apoyo a la Gerencia General, encargada de preparar las reuniones y asistir al Gerente General en sus actividades diarias. Su función principal será la de programar reuniones y coordinar la agenda del gerente, por lo tanto tendrá que hacerse cargo de la compra de pasajes aéreos, reservación de hoteles, coordinar el traslado del gerente en los lugares donde él viaje y velar porque todo esto se cumpla en tiempo y forma.

También será encargado del día a día de la parte administrativa de la compañía. Responsable por el pago de proveedores en tiempo y forma, así como por el pago de todos los servicios básicos y de la planilla. También estará a cargo de la compra de suministros para las oficinas y de coordinar el traslado de pacientes hacia y desde el aeropuerto y hospital, por lo que también tendrá una estrecha relación con la Gerencia de Case Management. Deberá tener conocimientos contables, financieros y de las legislaciones laborales y tributarias vigentes en el país, así como una gran capacidad organizativa y de comunicación.

Gerente de Case Management

Personal: 1

Reportará directamente al Gerente General. Será el encargado de las operaciones del día a día de ese departamento, teniendo contacto con los clientes. Su función principal será velar por la calidad del servicio que se le brinde a los pacientes, tendrá a su cargo a los case managers, por lo que esta persona será responsable en gran medida de la imagen de la compañía para con los clientes. También tendrá que asegurarse de que los tiempos de respuesta sean cortos, y de que una vez que los pacientes arriben a Nicaragua no existan contratiempos en cuanto a recogerlos en el aeropuerto, ni el ingreso en el hospital. Debido a la gran cantidad de información que se tendrá disponible para analizar a través del sistema CRM, el ocupante de este puesto tiene

que tener además de una fuerte orientación al servicio al cliente, una gran capacidad analítica.

Case Managers:

Personal: 4

Son el personal más importante de la empresa ya que tienen el contacto directo con el cliente. Estas personas estarán encargadas de atender a los pacientes desde el momento que se comunican con ellos hasta después de que éstos regresen a su país de origen. Entre sus tareas principales estará la elaboración de estimados de los tratamientos médicos, elaboración de presupuesto de paquetes turísticos, evacuar dudas y consultas de los pacientes, contactar a doctores y hospitales para programar procedimientos, reservaciones de hotel, recepción de los pacientes en el aeropuerto, y la coordinación del traslado de los mismos dentro del país. Además deberán coordinar con el facilitador médico en EEUU, que toda la información del paciente sea entregada en tiempo y forma. Deben de ser personas orientadas al servicio al cliente, con grandes capacidades de comunicación oral y escrita, ser organizados y sobre todo estar en contacto con la cultura norteamericana y tener dominio del inglés. Deben de ser personas simpáticas, amables y pacientes para poder responder a las inquietudes de los pacientes de la mejor forma posible.

Contador

Personal: 1

Responde directamente al Gerente General. Su principal responsabilidad será de elaborar los cierres contables todos los meses y la elaboración de las declaraciones mensuales de impuestos, así como del registro correcto de los gastos y costos de la empresa, haciendo énfasis en los beneficios que se obtienen de la legislación vigente concerniente a las empresas turísticas. Debe tener amplia experiencia y conocimiento de las leyes tributarias vigentes en el país, especialmente en la legislación turística.

Capítulo 10: Plan Financiero

10.1 Plan de Inversiones

Para el inicio de las operaciones de la empresa facilitadora de turismo médico se estimó una inversión inicial de \$ 196,241.35; de los cuales el 53% corresponde al equipo de transporte, el 22% al mobiliario y equipo de oficina, y el restante 26% al capital de trabajo requerido para operar mientras se obtienen los primeros ingresos (**Ver Anexo R**). Para financiar el proyecto los inversionistas tendrán que utilizar capital propio, ya que las instituciones financieras en Nicaragua no realizan préstamos para nuevas

empresas. Únicamente es posible obtener financiamiento en el sistema bancario hasta el segundo año de operación.

Tabla 6 Inversión Inicial del Proyecto

Plan General de Inversiones	
Mobiliario y Equipamiento	\$ 145.778,60
Equipo de Cómputo	\$ 30.889,00
Mobiliario de Oficina	\$ 10.306,30
Equipo de Transporte	\$ 103.385,00
Otros Equipos	\$ 1.198,30
Capital de Trabajo: 2 meses de Gastos Operativos	\$ 50.462,75
Total Plan de Inversión	\$ 196.241,35

Fuente: Elaboración Propia

10.2 Estados de Pérdidas y Ganancias, Flujos de Efectivo y Análisis de Rentabilidad

Para la proyección de los estados de pérdidas y ganancias, flujos de efectivo y análisis de rentabilidad se tomaron cuatro escenarios; el primero con un incremento anual de los ingresos de 11% correspondiente a la tasa de crecimiento de la industria en Nicaragua en los últimos dos años y con una comisión recibida de parte de los hospitales de un 20% de los tratamientos médicos, el segundo, con una tasa de crecimiento de las ventas de un 11% correspondiente a la tasa de crecimiento de la industria en Nicaragua en los últimos dos años y con una comisión recibida de parte de los hospitales de un 25% de los tratamientos médicos.

En el tercer y cuarto escenario, el aumento en las ventas será de un 15% cada año, correspondiente al crecimiento promedio proyectado en la industria para los próximos 5 años y la comisión recibida por parte de los hospitales será de 20% y 25% respectivamente.

Para el cálculo de los ingresos, se utilizó la información obtenida en la investigación de mercados. Se calculó un precio promedio de cada tipo de tratamiento (odontológico, de pérdida de peso, oftalmológico y cosmético) y se multiplicó por porcentaje de pacientes que estaban interesados en realizarse ese tratamiento. De igual manera se calcularon los ingresos por los servicios turísticos, se tomó el precio de cada tipo de paquete turístico y se multiplicó por el número de pacientes que estaban dispuestos a realizar las actividades descritas en el paquete.

Además de lo descrito anteriormente, se tomaron los siguientes supuestos para los cuatro escenarios analizados:

- Del total de ingresos por comisiones de los tratamientos médicos, se le pagará el 50% al facilitador médico en Estados Unidos.
- Del total de pacientes que se realicen tratamientos médicos, el 82% contratará un paquete turístico de acuerdo a la información obtenida en la investigación de mercado.
- Los gastos operacionales se incrementarán en un 6% a partir del segundo año, correspondiente a la devaluación del córdoba con respecto al dólar de Estados Unidos, según lo proyectado por el Banco Central de Nicaragua.
- A partir del tercer año se incrementarán los sueldos y salarios del personal en un 3% anual.
- A partir del tercer año, se contratará a un quinto Case Manager para hacer frente a la cantidad de pacientes que se pretende atender.
- A partir del tercer año, el presupuesto de marketing corresponderá al 5% de las ventas totales.

10.2.1 Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo I

Tabla 7 Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo I

Empresa Facilitadora de Turismo Médico					
Memoria de Cálculo de Estado de Perdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo					
Tasa de Crecimiento de la Industria de 11% Anual y Comisión de hospitales del 20%					
Años	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos	\$ 846.643,90	\$ 939.774,73	\$ 1.043.149,95	\$ 1.157.896,44	\$ 1.285.265,05
1. Comisión por tratamientos médicos	\$ 424.747,39	\$ 471.469,61	\$ 523.331,26	\$ 580.897,70	\$ 644.796,45
2. Ingresos por Hospedaje incluido en paquetes médicos (\$240.00 c/u)	\$ 131.760,00	\$ 146.253,60	\$ 162.341,50	\$ 180.199,06	\$ 200.020,96
3. Ingresos por paquetes turísticos (82% del total de pacientes)	\$ 290.136,51	\$ 322.051,52	\$ 357.477,19	\$ 396.799,68	\$ 440.447,65
Egresos	\$ 841.508,22	\$ 901.155,37	\$ 995.863,20	\$ 1.070.194,47	\$ 1.163.846,99
1. Costos Directos	\$ 505.297,70	\$ 560.880,44	\$ 622.577,29	\$ 691.060,79	\$ 767.077,48
2. Costos Indirectos	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
Utilidad Operacional	\$ 337.746,20	\$ 375.294,29	\$ 416.972,66	\$ 463.235,65	\$ 514.587,57
3. Gastos	\$ 332.610,53	\$ 336.674,93	\$ 369.685,91	\$ 375.533,68	\$ 393.169,51
3.1 Gastos Administrativos	\$ 184.884,00	\$ 184.884,00	\$ 207.981,72	\$ 214.221,17	\$ 220.647,81
3.2 Gastos Operativos	\$ 101.174,03	\$ 105.238,43	\$ 109.546,69	\$ 103.417,68	\$ 108.258,45
3.3 Gastos de Marketing	\$ 46.552,50	\$ 46.552,50	\$ 52.157,50	\$ 57.894,82	\$ 64.263,25
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 5.135,68	\$ 38.619,36	\$ 47.286,75	\$ 87.701,97	\$ 121.418,06
Impuesto sobre la renta (30% UAI)	\$ 1.540,70	\$ 11.585,81	\$ 14.186,02	\$ 26.310,59	\$ 36.425,42
Utilidad Neta	\$ 3.594,97	\$ 27.033,55	\$ 33.100,72	\$ 61.391,38	\$ 84.992,64
Más Depreciación	\$ 33.434,03	\$ 33.434,03	\$ 33.434,03	\$ 22.738,26	\$ 22.738,26
Más Capital de Trabajo					\$ 50.462,75
Flujo Neto de Efectivo	\$ 37.029,00	\$ 60.467,58	\$ 66.534,75	\$ 84.129,64	\$ 158.193,65

Fuente: Elaboración propia

10.2.2 Análisis de Rentabilidad I

Tabla 8 Análisis de Rentabilidad I

Cálculo de Índices de Rentabilidad	
Tasa de crecimiento de Ventas 11% Anual y Comisión de Hospitales del 20%	
Tasa de Rendimiento Promedio del Mercado (Bolsa de Valores de Nicaragua)	10%
Tasa Libre de Riesgos (Certificados de Ahorro en dólares en Nicaragua)	4%
Beta sin apalancar Industria Healthcare Information USA	1,84
Prima por tratarse de un proyecto nuevo y en Nicaragua	45%
Beta sin apalancar	2,67
Tasa de Costo de Capital (Tasa de Descuento del proyecto)	20%
VAN	\$19.257,69
TIR	23,49%
Período de Recuperación (Flujos descontados)	4.7 años
Break even año 1	\$ 833.770,06

Fuente: Elaboración propia

10.2.3 Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo II

Tabla 9 Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo II

Empresa Facilitadora de Turismo Médico					
Memoria de Cálculo de Estado de Perdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo					
Tasa de Crecimiento de la Industria de 11% Anual y Comisión de hospitales del 25%					
Años	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos	\$ 951.255,12	\$ 1.055.893,18	\$ 1.172.041,43	\$ 1.300.965,99	\$ 1.444.072,25
1. Comisión por tratamientos médicos	\$ 529.358,61	\$ 587.588,06	\$ 652.222,74	\$ 723.967,25	\$ 803.603,64
2. Ingresos por Hospedaje incluido en paquetes médicos (\$240.00 c/u)	\$ 131.760,00	\$ 146.253,60	\$ 162.341,50	\$ 180.199,06	\$ 200.020,96
3. Ingresos por paquetes turísticos (82% del total de pacientes)	\$ 290.136,51	\$ 322.051,52	\$ 357.477,19	\$ 396.799,68	\$ 440.447,65
Egresos	\$ 893.813,83	\$ 959.214,60	\$ 1.066.753,52	\$ 1.148.882,72	\$ 1.251.190,95
1. Costos Directos	\$ 557.603,31	\$ 618.939,67	\$ 687.023,03	\$ 762.595,57	\$ 846.481,08
2. Costos Indirectos	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
Utilidad Operacional	\$ 390.051,81	\$ 433.353,51	\$ 481.418,40	\$ 534.770,42	\$ 593.991,17
3. Gastos	\$ 332.610,53	\$ 336.674,93	\$ 376.130,48	\$ 382.687,15	\$ 401.109,87
3.1 Gastos Administrativos	\$ 184.884,00	\$ 184.884,00	\$ 207.981,72	\$ 214.221,17	\$ 220.647,81
3.2 Gastos Operativos	\$ 101.174,03	\$ 105.238,43	\$ 109.546,69	\$ 103.417,68	\$ 108.258,45
3.3 Gastos de Marketing	\$ 46.552,50	\$ 46.552,50	\$ 58.602,07	\$ 65.048,30	\$ 72.203,61
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 57.441,29	\$ 96.678,59	\$ 105.287,92	\$ 152.083,27	\$ 192.881,30
Impuesto sobre la renta (30% UAI)	\$ 17.232,39	\$ 29.003,58	\$ 31.586,37	\$ 45.624,98	\$ 57.864,39
Utilidad Neta	\$ 40.208,90	\$ 67.675,01	\$ 73.701,54	\$ 106.458,29	\$ 135.016,91
Más Depreciación	\$ 33.434,03	\$ 33.434,03	\$ 33.434,03	\$ 22.738,26	\$ 22.738,26
Más Capital de Trabajo					\$ 50.462,75
Flujo Neto de Efectivo	\$ 73.642,93	\$ 101.109,04	\$ 107.135,57	\$ 129.196,55	\$ 208.217,92

Fuente: Elaboración propia

10.2.4 Análisis de Rentabilidad II

Tabla 10 Análisis de Rentabilidad II

Cálculo de Índices de Rentabilidad	
Tasa de crecimiento de Ventas 11% Anual y Comisión de Hospitales del 25%	
Tasa de Rendimiento Promedio del Mercado (Bolsa de Valores de Nicaragua)	10%
Tasa Libre de Riesgos (Certificados de Ahorro en dólares en Nicaragua)	4%
Beta sin apalancar Industria Healthcare Information USA	1,84
Prima por tratarse de un proyecto nuevo y en Nicaragua	45%
Beta sin apalancar	2,67
Tasa de Costo de Capital (Tasa de Descuento del proyecto)	20%
VAN	\$143.325,66
TIR	44,86%
Período de Recuperación (Flujos descontados)	3.04 años
Break even año 1	\$ 811.167,79

Fuente: Elaboración propia

10.2.5 Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo III

Tabla 11 Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo III

Empresa Facilitadora de Turismo Médico					
Memoria de Cálculo de Estado de Perdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo					
Tasa de Crecimiento de la Industria de 15% Anual y Comisión de hospitales del 20%					
Años	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos	\$ 846.643,90	\$ 973.640,49	\$ 1.119.686,56	\$ 1.287.639,54	\$ 1.480.785,47
1. Comisión por tratamientos médicos	\$ 424.747,39	\$ 488.459,50	\$ 561.728,43	\$ 645.987,69	\$ 742.885,84
2. Ingresos por Hospedaje incluido en paquetes médicos (\$240.00 c/u)	\$ 131.760,00	\$ 151.524,00	\$ 174.252,60	\$ 200.390,49	\$ 230.449,06
3. Ingresos por paquetes turísticos (82% del total de pacientes)	\$ 290.136,51	\$ 333.656,98	\$ 383.705,53	\$ 441.261,36	\$ 507.450,57
Egresos	\$ 841.508,22	\$ 921.367,28	\$ 1.045.368,94	\$ 1.154.115,47	\$ 1.290.314,36
1. Costos Directos	\$ 505.297,70	\$ 581.092,35	\$ 668.256,20	\$ 768.494,63	\$ 883.768,83
2. Costos Indirectos	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
Utilidad Operacional	\$ 337.746,20	\$ 388.948,13	\$ 447.830,35	\$ 515.544,91	\$ 593.416,64
3. Gastos	\$ 332.610,53	\$ 336.674,93	\$ 373.512,74	\$ 382.020,83	\$ 402.945,53
3.1 Gastos Administrativos	\$ 184.884,00	\$ 184.884,00	\$ 207.981,72	\$ 214.221,17	\$ 220.647,81
3.2 Gastos Operativos	\$ 101.174,03	\$ 105.238,43	\$ 109.546,69	\$ 103.417,68	\$ 108.258,45
3.3 Gastos de Marketing	\$ 46.552,50	\$ 46.552,50	\$ 55.984,33	\$ 64.381,98	\$ 74.039,27
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 5.135,68	\$ 52.273,21	\$ 74.317,62	\$ 133.524,07	\$ 190.471,11
Impuesto sobre la renta (30% UAI)	\$ 1.540,70	\$ 15.681,96	\$ 22.295,28	\$ 40.057,22	\$ 57.141,33
Utilidad Neta	\$ 3.594,97	\$ 36.591,25	\$ 52.022,33	\$ 93.466,85	\$ 133.329,78
Más Depreciación	\$ 33.434,03	\$ 33.434,03	\$ 33.434,03	\$ 22.738,26	\$ 22.738,26
Más Capital de Trabajo					\$ 50.462,75
Flujo Neto de Efectivo	\$ 37.029,00	\$ 70.025,27	\$ 85.456,36	\$ 116.205,11	\$ 206.530,79

Fuente: Elaboración propia

10.2.6 Análisis de Rentabilidad III

Tabla 12 Análisis de Rentabilidad III

Cálculo de Índices de Rentabilidad	
Tasa de crecimiento de Ventas 15% Anual y Comisión de Hospitales del 20%	
Tasa de Rendimiento Promedio del Mercado (Bolsa de Valores de Nicaragua)	10%
Tasa Libre de Riesgos (Certificados de Ahorro en dólares en Nicaragua)	4%
Beta sin apalancar Industria Healthcare Information USA	1,84
Prima por tratarse de un proyecto nuevo y en Nicaragua	45%
Beta sin apalancar	2,67
Tasa de Costo de Capital (Tasa de Descuento del proyecto)	20%
VAN	\$71.739,09
TIR	31,78%
Período de Recuperación (Flujos descontados)	4.14 años
Break even año 1	\$ 833.770,06

Fuente: Elaboración propia

10.2.7 Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo IV

Tabla 13 Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo IV

Empresa Facilitadora de Turismo Médico					
Memoria de Cálculo de Estado de Perdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo					
Tasa de Crecimiento de la Industria de 15% Anual y Comisión de hospitales del 25%					
Años	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos	\$ 951.255,12	\$ 1.093.943,39	\$ 1.258.034,89	\$ 1.446.740,13	\$ 1.663.751,15
1. Comisión por tratamientos médicos	\$ 529.358,61	\$ 608.762,40	\$ 700.076,76	\$ 805.088,28	\$ 925.851,52
2. Ingresos por Hospedaje incluido en paquetes médicos (\$240.00 c/u)	\$ 131.760,00	\$ 151.524,00	\$ 174.252,60	\$ 200.390,49	\$ 230.449,06
3. Ingresos por paquetes turísticos (82% del total de pacientes)	\$ 290.136,51	\$ 333.656,98	\$ 383.705,53	\$ 441.261,36	\$ 507.450,57
Egresos	\$ 893.813,83	\$ 981.518,73	\$ 1.121.460,53	\$ 1.241.620,79	\$ 1.390.945,48
1. Costos Directos	\$ 557.603,31	\$ 641.243,80	\$ 737.430,37	\$ 848.044,93	\$ 975.251,67
2. Costos Indirectos	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
Utilidad Operacional	\$ 390.051,81	\$ 449.099,58	\$ 517.004,52	\$ 595.095,20	\$ 684.899,48
3. Gastos	\$ 332.610,53	\$ 336.674,93	\$ 380.430,16	\$ 389.975,86	\$ 412.093,81
3.1 Gastos Administrativos	\$ 184.884,00	\$ 184.884,00	\$ 207.981,72	\$ 214.221,17	\$ 220.647,81
3.2 Gastos Operativos	\$ 101.174,03	\$ 105.238,43	\$ 109.546,69	\$ 103.417,68	\$ 108.258,45
3.3 Gastos de Marketing	\$ 46.552,50	\$ 46.552,50	\$ 62.901,74	\$ 72.337,01	\$ 83.187,56
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 57.441,29	\$ 112.424,66	\$ 136.574,37	\$ 205.119,34	\$ 272.805,67
Impuesto sobre la renta (30% UAI)	\$ 17.232,39	\$ 33.727,40	\$ 40.972,31	\$ 61.535,80	\$ 81.841,70
Utilidad Neta	\$ 40.208,90	\$ 78.697,26	\$ 95.602,06	\$ 143.583,54	\$ 190.963,97
Más Depreciación	\$ 33.434,03	\$ 33.434,03	\$ 33.434,03	\$ 22.738,26	\$ 22.738,26
Más Capital de Trabajo					\$ 50.462,75
Flujo Neto de Efectivo	\$ 73.642,93	\$ 112.131,29	\$ 129.036,08	\$ 166.321,80	\$ 264.164,98

Fuente: Elaboración propia

10.2.8 Análisis de Rentabilidad IV

Tabla 14 Análisis de Rentabilidad IV

Cálculo de Índices de Rentabilidad	
Tasa de crecimiento de Ventas 15% Anual y Comisión de Hospitales del 25%	
Tasa de Rendimiento Promedio del Mercado (Bolsa de Valores de Nicaragua)	10%
Tasa Libre de Riesgos (Certificados de Ahorro en dólares en Nicaragua)	4%
Beta sin apalancar Industria Healthcare Information USA	1,84
Prima por tratarse de un proyecto nuevo y en Nicaragua	45%
Beta sin apalancar	2,67
Tasa de Costo de Capital (Tasa de Descuento del proyecto)	20%
VAN	\$204.041,54
TIR	52,34%
Período de Recuperación (Flujos descontados)	2.76 años
Break even año 1	\$ 811.167,79

Fuente: Elaboración propia

10.3 Análisis de Sensibilidad

Tabla 15 Análisis de Sensibilidad

Tasa de Costo de Capital	VAN			
	Escenario I	Escenario II	Escenario III	Escenario IV
9%	\$ 102.416,18	\$ 266.004,19	\$ 179.210,54	\$ 354.854,82
10%	\$ 93.070,62	\$ 252.290,42	\$ 167.107,16	\$ 337.949,66
11%	\$ 84.143,62	\$ 239.175,56	\$ 155.551,02	\$ 321.792,34
12%	\$ 75.612,00	\$ 226.626,93	\$ 144.511,69	\$ 306.341,79
13%	\$ 67.454,04	\$ 214.613,92	\$ 133.960,69	\$ 291.559,54
14%	\$ 59.649,46	\$ 203.107,88	\$ 123.871,38	\$ 277.409,64
15%	\$ 52.179,24	\$ 192.081,96	\$ 114.218,84	\$ 263.858,37
16%	\$ 45.025,57	\$ 181.511,00	\$ 104.979,70	\$ 250.874,13
17%	\$ 38.171,77	\$ 171.371,40	\$ 96.132,07	\$ 238.427,31
18%	\$ 31.602,17	\$ 161.640,97	\$ 87.655,41	\$ 226.490,08
19%	\$ 25.302,08	\$ 152.298,92	\$ 79.530,45	\$ 215.036,34
20%	\$ 19.257,69	\$ 143.325,66	\$ 71.739,09	\$ 204.041,54
21%	\$ 13.456,03	\$ 134.702,80	\$ 64.264,32	\$ 193.482,64
22%	\$ 7.884,90	\$ 126.413,04	\$ 57.090,16	\$ 183.337,91
23%	\$ 2.532,83	\$ 118.440,06	\$ 50.201,57	\$ 173.586,95
24%	\$ (2.610,98)	\$ 110.768,52	\$ 43.584,39	\$ 164.210,51
25%	\$ (7.556,71)	\$ 103.383,94	\$ 37.225,30	\$ 155.190,48
26%	\$ (12.313,95)	\$ 96.272,68	\$ 31.111,74	\$ 146.509,76
27%	\$ (16.891,72)	\$ 89.421,86	\$ 25.231,86	\$ 138.152,24
28%	\$ (21.298,57)	\$ 82.819,32	\$ 19.574,51	\$ 130.102,72
29%	\$ (25.542,54)	\$ 76.453,59	\$ 14.129,13	\$ 122.346,82
30%	\$ (29.631,23)	\$ 70.313,81	\$ 8.885,79	\$ 114.870,98

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones

Nicaragua presenta condiciones favorables para invertir en la industria del turismo médico, principalmente por el hecho de estar posicionado como un destino turístico atractivo, barato y seguro. Además de contar con recursos humanos calificados en el área médica y con una infraestructura de calidad para prestar estos servicios. Otro factor importante a favor del desarrollo de esta industria en el país es el hecho de que el turismo es y ha sido por los últimos 15 años una política pública, por lo que los gobiernos han fomentado el desarrollo y las inversiones en este rubro.

La industria del turismo médico en el país se encuentra en su etapa inicial y es importante invertir en ella en esta etapa temprana de su desarrollo para poder posicionarse frente a potenciales nuevos participantes, ya que se observa un atractivo potencial de crecimiento por diversos factores, como el aumento del turismo médico a nivel mundial, así como la incertidumbre del sistema de salud en Estados Unidos, de dónde provienen un gran porcentaje de los turistas médicos a nivel mundial, lo que atraerá a nuevos participantes en los próximos años.

La competencia en esta industria es poca, pues sólo existe una empresa facilitadora de turismo médico en el país, y un hospital que está parcialmente integrado con una oficina encargada de buscar y atraer turistas médicos principalmente de Estados Unidos. Se pudo concluir que tanto los clientes, como los proveedores tienen un mayor poder de negociación frente a los facilitadores médicos y esto puede influir tanto en los márgenes como en la calidad del servicio.

Por otra parte, se pudo observar en la elaboración del presente plan de negocios que es de suma importancia y un factor crítico de éxito contar con alianzas estratégicas, principalmente facilitadores médicos en los países de residencia de los pacientes, ya que de no contar con dichas alianzas es muy difícil llegar y captar al mercado objetivo. Alianzas con hospitales y clínicas certificadas, así como con los demás actores de la industria turística tradicional, tales como tour operadores, también son críticos para el éxito en este negocio. Otro factor importante que se pudo identificar es el de contar con recursos humanos calificados y con vocación de servicio al cliente.

Con la encuesta de mercados realizada al mercado objetivo, se comprobó que si existe demanda para este tipo de servicios en Nicaragua, y con la información obtenida por parte de los facilitadores médicos y los expertos consultados se puede concluir que esta demanda aumentará en los próximos años, conforme el país se vaya posicionando como un destino de turismo médico de calidad mundial.

Finalmente, en cuanto al estudio financiero del proyecto, se hicieron cuatro escenarios posibles para determinar la rentabilidad del mismo; en un primer escenario, el más pesimista, se tomó en cuenta una tasa de crecimiento del 11% anual en los ingresos, y un cobro de comisiones del 20% a los hospitales y se obtuvo un VAN positivo de \$ 19,257.69, recuperando la inversión en 4.7 años con un rendimiento de 23.49%.

En el segundo escenario, se mantuvo la tasa de crecimiento anual en los ingresos y se varió el cobro de comisiones a los hospitales en un 5%, pasando de un 20% en el primer escenario a un 25%, obteniendo un VAN de \$143,325.66, con un período de recuperación de 3.04 años y una tasa interna de retorno de 44.86%.

En el tercer escenario, se varió la tasa de incremento de los ingresos, a un 15%, pero se mantuvo el cobro de comisiones a hospitales en un 20%, obteniéndose un VAN de \$71,739.09, con un rendimiento de 31.78% y un período de recuperación de 4.14 años.

Para el último escenario se mantuvo la tasa de crecimiento de los ingresos en un 15% y se varió el cobro de comisiones a hospitales nuevamente de 20% a 25%. En este caso se obtuvo un VAN de \$204,041.54, recuperándose la inversión en un período de 2.76 años, con un rendimiento de 52.34%.

Para los cuatro escenarios se tomó en cuenta el pago del 50% de los ingresos por comisiones de tratamientos médicos al facilitador médico en Estados Unidos, y la tasa de descuento utilizado fue de un 20%. Cabe destacar que también se hizo un análisis de sensibilidad variando la tasa de descuento en un rango de 9% hasta un 30% y todos los escenarios, salvo el primero obtuvieron VAN positivo con la tasa de descuento más alta (30%). El primer escenario obtuvo VAN negativo a partir de descontar el proyecto con una tasa del 23%.

Por lo tanto se concluye que el proyecto es rentable, siempre y cuando se alcance el volumen de pacientes proyectados.

Bibliografía

- World Tourism Organization: <http://www.e-unwto.org>
- Instituto Costarricense de Turismo: <http://www.visitcostarica.com>
- Instituto Nicaragüense de Turismo: <http://www.visitnicaragua.com/>
- Medical Tourism Association: <http://www.medicaltourismassociation.com>
- PROMED: <http://www.promedcostarica.com>
- Calvet and Associates Investment Strategies:
<http://www.rcalvet.com/en/portfolio/hopitality-tourism>
- Instituto Nacional de Información de Desarrollo Nicaragua: www.inide.gob.ni
- Joing Comission International: www.jci.org
- <http://www.slideshare.net/InnovacionTecho/metodologa-canvas>
- Wheelen & Hunger; "Administración Estratégica y Política de Negocios".
- Kotler, Philip; " Marketing de Turismo"
- Van Horne & Wachowitz; "Fundamentos de Administración Financiera".
- Gabriel, Elisante ole, "Value Chain for Services". 2006.
- Cook, William y Stephano, Rene-Marie. "The Medical Tourism Facilitator". 2010
- Goic, Marcel. "Presentaciones de Marketing I" Magister en Gestión y Dirección de Empresas. Universidad de Chile, Año 2012.
- Diez, Christian. "Presentaciones de Marketing II" Magister en Gestión y Dirección de Empresas. Universidad de Chile, Año 2012.
- Banco Central de Nicaragua. www.bcn.gob.ni
- Bolsa de Valores de Nicaragua: www.bolsanic.com
- Invercasa Puesto de Bolsa: www.invercasa.com.ni
- Damodaran Online: www.damodaran.com
- Stephano, Renée-Marie y Cook, William "The Medical Tourism Facilitator ~ A Best Practices Guide to Healthcare Facilitation for International Patients (Global Health Insurance Publications". Enero, 2010.

Anexos

ANEXO A

Información y contacto Health Travel Tours

Subject: Re: Business Plan Project Medical Tourism Facilitator University of Chile

Date: June 26, 2013 12:35:32 PM GMT-04:00

From: Health Travel Tours <healthtraveltours@gmail.com>

To: sergio.zamora@ing.uchile.cl

Hola Sergio,

I am encouraged by your impressive academic interest in what I consider a growing and soon to be necessary field of study. I have been dabbling in the medical tourism industry for over seven years now. Being the owner of several businesses in the USA the recession has been financially devastating and I have had to pullback my marketing efforts on the tourism side of things and have just recently began to revitalize my focus.

My company name is Health Travel Tours. I only use JCI accredited facilities in both Costa Rica and Nicaragua. I have used and sent patients to both. In some cases I have coordinated the entire trip, and in some cases at the request of the client I have only set up the doctor or dentist appointments., Several times in the past I have accompanied or met the clients in country to see that all is well and to further enhance my experience and knowledge of the facilities, the quality of care, the follow up and the touring of the countries as well as the transfers from the airport to hotels and facilities. My experience is probably the biggest asset next to the quality of care available in both countries.

I have such confidence in my liaisons in both places that my enthusiasm transfers to my presentations.

Currently I have around 1600 patients scheduled for Costa Rica this year and circa 370 surgeries scheduled for Nicaragua before the end of the year.

I would look forward to working with you and any of your associates as a facilitator to develop more commerce between our countries. The majority of my clients are from the midwest and Florida and now I am developing a following in Georgia and Louisiana where I see a great opportunity because of the ease of getting to and from central america.

Although noone has a clue as to how obamacare will affect the future of healthcare, as an insurance agent I believe it will create a greater opportunity for our goals going forward. Additionally, the growing need for long term care, which will create a disaster in the USA is certainly another prong to add to the benefits we should offer.

Please feel free to contact me at your convenience. My cell phone is 262-349-0822 and I would be glad to assist you in any way I could.

regards

warren

-----Mensaje original-----

De: sergio.zamora@ing.uchile.cl [mailto:sergio.zamora@ing.uchile.cl]

Enviado el: Monday, June 24, 2013 6:56 PM

Para: healthtraveltours@gmail.com

Asunto: Business Plan Project Medical Tourism Facilitator University of Chile

Good Evening,

First allow me to introduce myself.

My name is Sergio Zamora and I am a Nicaraguan citizen completing my Masters Degree in Business Administration in Santiago, Chile, in the University of Chile. I was referred to you by Bill Cook, specialist in medical tourism. He also has assisted me with information about the industry in the region, its players, stakeholders, etc.

My final project is to create a business plan for a medical tourism facilitator company that operates in Costa Rica and Nicaragua. The company will only work with Joint Commission International accredited hospitals in both countries (Metropolitan and Vivian Pellas Hospital in Nicaragua; and Hospital Biblica and Hospital Cima in Costa Rica.) Also, the company will provide the usual services of a medical tourism facilitator in both countries of taking personal attention, coordination of activities and care of everything that the patient will need during its stay in any of both countries.

The reason that I am contacting you is basically for couple of questions for didactical purposes only which are central and essential for my project since this is a business based on relationships. (This not obligates legally or puts in risk in any way the operation of your company)

Question #1: Assuming that the patients will be treated with the best practices of customer care and services, will you be willing to work in the future with this tourism facilitator company based in Costa Rica and Nicaragua providing patients from the US that are interested in visiting any of these two countries?

Question #2: Do you have an approximate or average number of how many patients you have assisted in travelling to the Central American region or to Costa Rica since the foundation of your company? (Total/yearly or monthly)

Question #3: From which parts of the US are the majority of the clients/patients you provide your service? Cities, states, regions in particular?

Many thanks for considering my request.

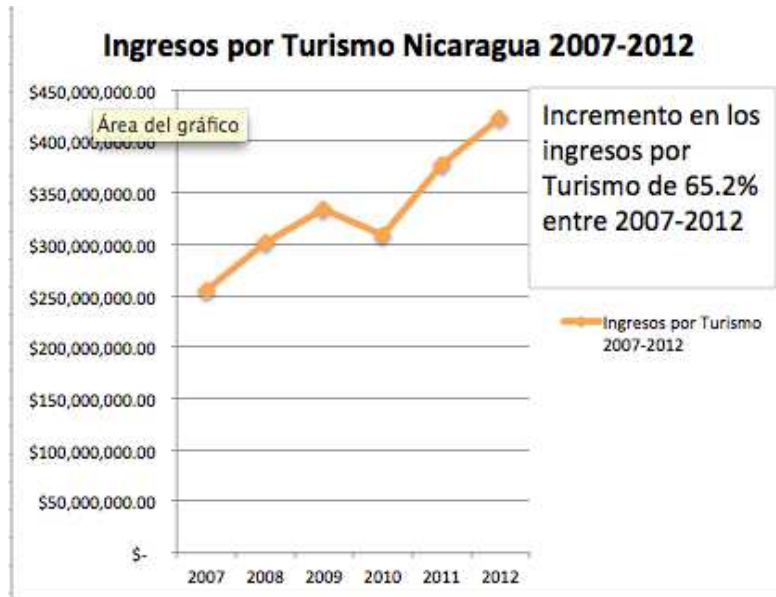
Sincerely,
Sergio Zamora
MBA Student at Universidad de Chile
Santiago, Chile.

ANEXO B



Fuente: Elaboración propia con datos del INTUR

ANEXO C



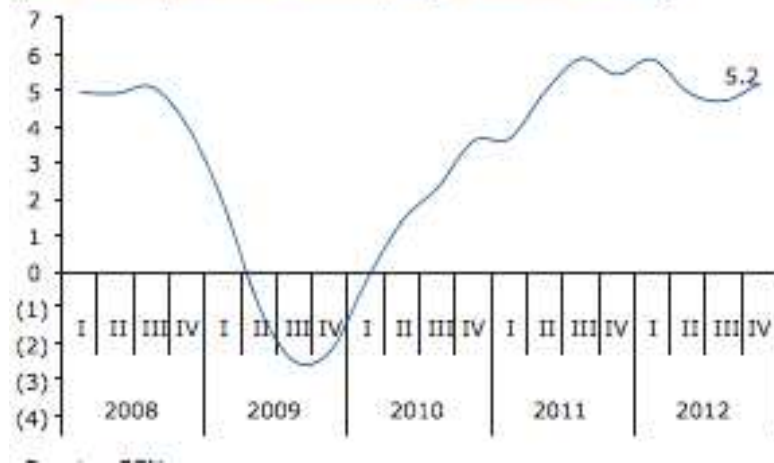
Fuente: Elaboración propia con datos del INTUR

ANEXO D

Evolución del PIB en Nicaragua 2008-2012

Producto interno bruto

(variación promedio anual, a precios de 2006)



Fuente: Banco Central de Nicaragua

ANEXO E

Valor agregado de comercio y servicios

(variación promedio anual)



Fuente: BCN.

Fuente: Banco Central de Nicaragua

ANEXO F

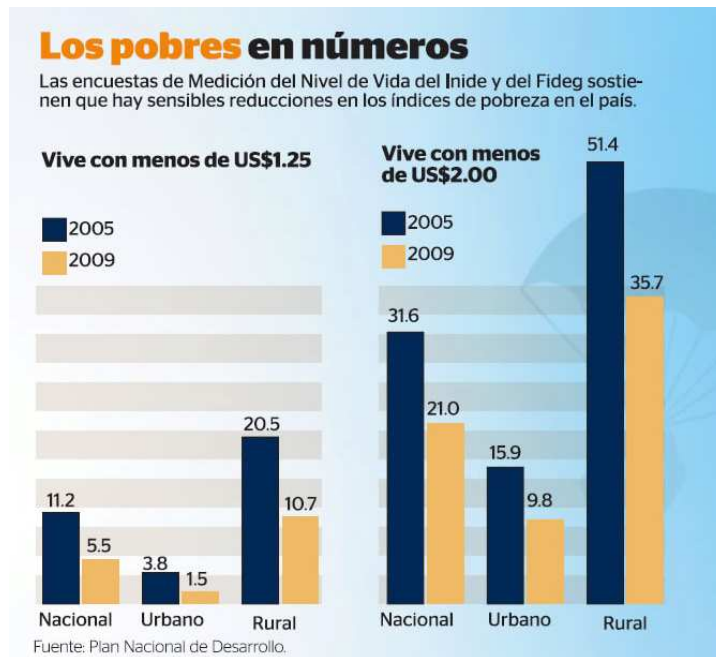
IPC nacional (variación porcentual acumulada)



Fuente: Banco Central de Nicaragua

ANEXO G

Evolución de la pobreza en Nicaragua



Fuente: Diario La Prensa-www.laprensa.com.ni

ANEXO H

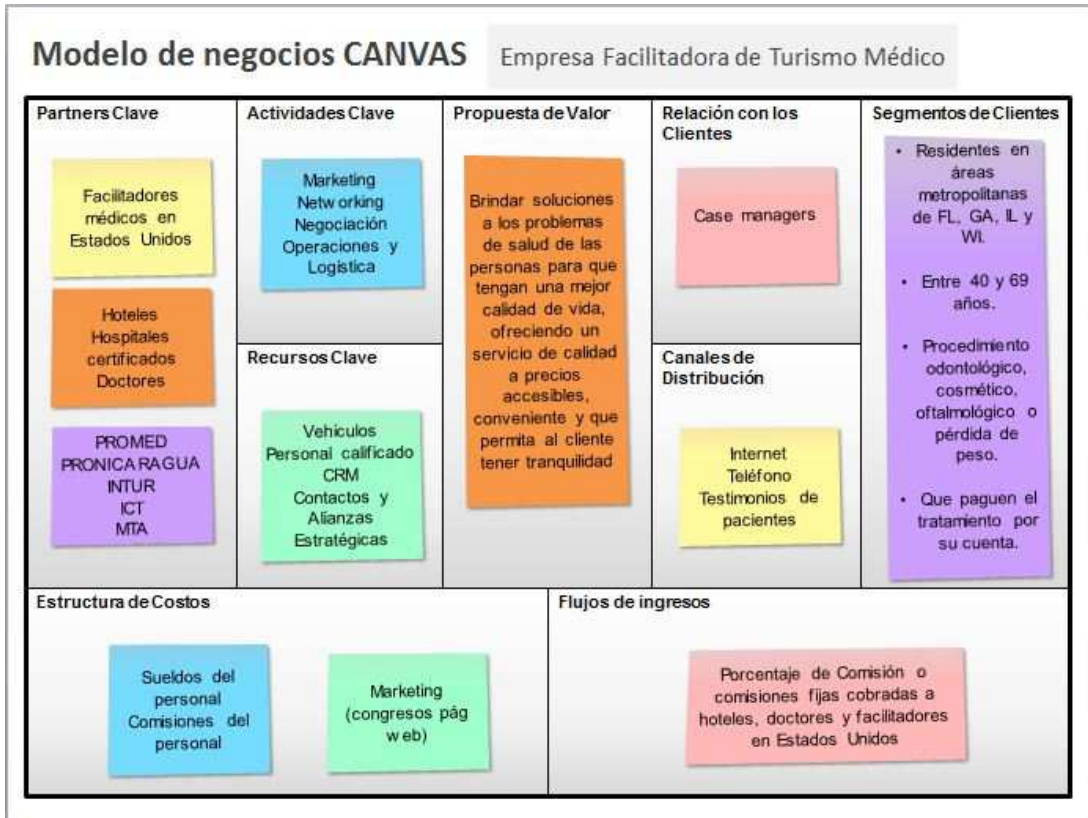
Lista de Facilitadores Médicos en Nicaragua, Costa Rica y Panamá

COSTA RICA													ESPANOL													
NOMBRE	NÚMERO DE OFICINAS	FUNDACIÓN	DIRECCIÓN FÍSICA	NÚMERO DE CONTACTO	DIRECCIÓN WEB	HORARIO DE ATENCIÓN	PROMOCIÓN EN REDES SOCIALES	CLÍNICA CON LA QUE OPERA EN EL PAÍS	HOTEL CON EL QUE OPERA EN EL PAÍS	CERTIFICACIONES	POCIONAMIENTO	SEGMENTO AL QUE SE DIRIGEN	MEDIO EN QUE SE PROMOCIONAN	PRINCIPALES VENTAJAS	PRINCIPALES DESVENTAJAS	CLIENTES ATENDEN POR MES	GENERAL	DEJALIS	COSECTIC	PROFICHO	OFIATMEDIOS	DEJES CONTINUS	DEJES SAMBITES	DEJES PROCTOS		
Medical Team Costa Rica	2	2001	- Dirección en Costa Rica no se informa. - Dirección en EEUU: Northwest 700 Ave. Doris, FL 33122	+1-800-805-6433 http://www.medicalteamcostarica.com	http://www.facebook.com/medicalteamcostarica https://twitter.com/CMMedicalTour https://www.youtube.com/user/cmmedicaltour	9 AM a 5 PM US Central Standard Time	Facebook: http://www.facebook.com/medicalteamcostarica Twitter: https://twitter.com/CMMedicalTour YouTube: https://www.youtube.com/user/cmmedicaltour	Hospital Clínica Cima Hospital Metropolitano Hospital Clínica Bíblica Hospital Clínica La Católica	No se promociona a ningún hotel en particular	Council for International Promotion of Costa Rica Medicine (PROCOMI) Medical Tourism Association (MTA)	Facilitador médico con amplia experiencia en turismo, con 16 años de experiencia y con más de 2000 pacientes internacionales atendidos que ofrece a estudiantes que buscan un precio más cómodo que en su país de origen para realizar procedimientos médicos en medicina general, cirugía plástica, tratamientos oncológicos, dentales, de la vista, de diabetes tipo 2 y cirugía bariátrica.	Establecimientos y consultorios, patrocinados con ingresos los cuales son precios accesibles y buscan atraer a sus turistas que pertenecen a procedimientos médicos en hospitales de excelente calidad y certificados internacionalmente por la Joint Commission International.	- Sitio Web. - Costa Rica. - Afiliado de PROCOMI. - A través de redes sociales. - Uno de Blog.	- Oferta más amplia de tratamientos y procedimientos en general. - Ofrecen con los que opera la empresa con amplia presencia en el sitio web. - Facilitador médico con más años de experiencia en el país. - Más de 2000 pacientes atendidos en su historia. - Fundador con amplia experiencia en el tema y autores de libros, artículos en revista Medical Tourism Association Magazine. - Activa participación en seminarios y conferencias internacionales de turismo médico.	No promocionan su oficina en Costa Rica. No promocionan hoteles específicos. No poseen chat virtual.	218	X	X	X	X	X	-	X	X		
Costa Rica Medical Tourism Services	8		- Oficina en Austin, Texas. - Oficina de Soporte al Cliente en San José, Florida. - Oficina de Soporte al Cliente en Palm Beach Gardens, California. - Oficina de Soporte al Cliente en San José, Costa Rica.	+1-941-389-7612 http://www.crmst.com	http://www.facebook.com/crmst https://twitter.com/CRMST https://www.youtube.com/user/crmstusa	No se informan en su página web debido a su presencia en otros sitios y a través de llamadas, así como disponibles en el sitio de viajes del día.	Twitter: https://twitter.com/CRMST YouTube: https://www.youtube.com/user/crmstusa	Hospital Clínica Cima Hospital Clínica Bíblica Hospital Clínica La Católica	- Recovery Center Hotel. - Wynton Golf en Travis Beach.	Council for International Promotion of Costa Rica Medicine (PROCOMI) Medical Tourism Association (MTA)	Facilitador médico experimentado con oficinas en Gulfana, Texas, Florida y Costa Rica que ofrece a estudiantes que buscan un precio más cómodo que en su país de origen para realizar procedimientos médicos en medicina general, cirugía plástica, tratamientos oncológicos, dentales, de la vista, de diabetes tipo 2 y cirugía bariátrica.	Establecimientos y consultorios, patrocinados con ingresos los cuales son precios accesibles y buscan atraer a sus turistas que pertenecen a procedimientos médicos en hospitales de excelente calidad y certificados internacionalmente por la Joint Commission International.	- Sitio Web. - Costa Rica. - Afiliado de PROCOMI. - A través de redes sociales. - Uno de Blog.	- Presencia física en tres estados estadounidenses y en Costa Rica. - Red de doctores en cinco continentes. - Oficina franquiciada. - Staff expatriado a la industria.	No poseen chat virtual.	450	X	X	X	X	X	-	X	X		
COLOMBIA																										
Aerolíneas Medical Tour	2	2001	- Oficina en Florida y en Bogotá D.C.	- Colombia: 315-5822900 214-894460 315-5838323 - EE.UU: +1-786-752-7334 +1-305-712-0988	http://www.aerolineasmedicaltour.com	9 AM a 5 PM US Central Standard Time	Twitter: https://twitter.com/TurismoMedical	Clínica de Merly y Colombia	No se indican hoteles en específico, tienen planes que se dividen por ciudad los cuales son Santa Marta, Cartagena, San Andrés, Medellín, Santander, Cúcuta.	Participación del Ministerio de Industria y Turismo de Colombia	Facilitador Médico con experiencia en turismo y afiliado a Clínica de Merly y Colombia, que ofrece un servicio de cualquier nivel del resultado que se desear realizar procedimientos o exámenes médicos en Colombia.	Asignar persona nacional o extranjera que dirija cualquier tipo de tratamiento médico.	- Sitio Web. - A través de redes sociales.	- Amplia oferta turística por atractivo del país y la experiencia de la compañía como agencia de viajes.	- No hay segmentación, ofrecen el servicio cualquier persona nacional o extranjera. - Sitio web bien estructurado y conectado con el usuario. - Red con redes sociales. - La empresa opera como una agencia de viajes y ofrece un servicio en turismo médico por lo que se permite poca experiencia en términos de salud. - No pose certificación de organizaciones de calidad internacionales de turismo médico. - Ofrecen cualquier tipo de exámenes médicos. No se especializan en cirugía o tratamientos específicos.	como invitado desde @aerolineasmedical	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
NICARAGUA																										
Nicaragua Well Med	1	2011	- Managua -Miami	+1-435-465-7818 http://www.wellmed.com	http://www.facebook.com/wellmedcostarica https://twitter.com/WellMedCostaRica	9 AM a 5 PM US Central Standard Time	No utilizan redes sociales	Hospital Central de Managua. Hospital Metropolitano Pura Felles	- No se indica.	Nicaraguan American Medical Tourism Association (NAMA)	Único facilitador médico en Nicaragua y afiliado a una hospital acreditado por la Joint Commission International ofrece un servicio de coordinación y logística para residentes que buscan un precio más cómodo y con menor tiempo de espera que realizar tratamientos dentales, bariátricos, oncológicos, oftalmológicos y de cirugía plástica.	Residentes y expatriados, patrocinados con ingresos y empresas nicaragüenses los cuales son precios accesibles y buscan atraer a sus turistas que pertenecen a procedimientos médicos en hospitales de excelente calidad y certificados internacionalmente por la Joint Commission International.	- Sitio Web.	- Único facilitador médico ofreciendo estos servicios en Nicaragua. - Activa participación en seminarios y conferencias internacionales de turismo médico. - Cuenta con expedientes de ventas en Miami, Florida.	- No hay presencia en redes sociales. - No ofrecen participación activa en Blog.	no cuentan	X	X	X	X	X	-	-	-	X	
Oficina de Turismo Médico Hospital Metropolitanos Travel Partner	2	2008	Av. U.S. Corridor a Managua, Nicaragua	http://www.metropolitano.com	http://www.facebook.com/medicalteamcostarica https://twitter.com/CMMedicalTour https://www.youtube.com/user/cmmedicaltour	9 AM a 5 PM US Central Standard Time		Hospital Metropolitanos	- Hotel Hilton Financas Managua - Hospital Internacional Hotel Conongo	Nicaraguan American Medical Tourism Association (NAMA) Joint Commission International (JCI)	Hospital comprometido con la vida, ofrece en el país meditación de salud que ofrece a sus usuarios de sus servicios hospitalarios más altos estándares de excelencia procurados siempre la satisfacción de los clientes.	Nicaragüenses residentes en el exterior y Pacientes no nicaragüenses.	- Sitio Web. - Redes Sociales. - Sitio Web. - Revistas de Turismo.	- Facilitador médico como el hospital con la mejor infraestructura del país, oferta de procedimientos y capacidad financiera	- Oferta de servicios médicos. - No hay presencia en redes sociales. - No ofrecen participación activa en Blog. - Empresa más dirigida al segmento de turismo recreativo que al turismo médico. - No se especializan en atención para pacientes de tratamientos específicos.	como invitado desde @aerolineasmedical	X	-	X	-	X	-	-	-	-	X
PANAMÁ																										
Panamá Top Travel	1		No se informa	http://www.panama-top.com http://www.panama-top.com http://www.panama-top.com	http://www.facebook.com/medicalteamcostarica https://twitter.com/CMMedicalTour https://www.youtube.com/user/cmmedicaltour	9 AM a 5 PM US Central Standard Time	No utilizan redes sociales	Hospital Punta Pacifica	Por tener sus oficinas en una agencia de viajes para ofrecer una amplia gama de hoteles para hospedarse.	- Asociados a Top Travel Group, el cual es una agencia de viajes que opera en varios países de América Latina. - Hospital Punta Pacifica. - Afiliado al hospital acreditado por la Joint Commission International	Agencia de viajes internacional con operaciones en distintos países de América Latina y el cual ofrece entre sus servicios coordinación y logística de paquetes turísticos médicos a personas viajadoras con alguna necesidad médica o que quieren vacacionar en Panamá	Extranjeros, patrocinados con ingresos los cuales son precios accesibles y buscan atraer a sus turistas que pertenecen a procedimientos médicos.	- Sitio Web. - Revistas de Turismo.	- Amplia oferta de paquetes turísticos	- Oferta de servicios médicos. - No hay presencia en redes sociales. - No ofrecen participación activa en Blog. - Empresa más dirigida al segmento de turismo recreativo que al turismo médico. - No se especializan en atención para pacientes de tratamientos específicos.	como invitado desde @aerolineasmedical	X	X	X	X	X	-	-	-	-	X

Fuente: Elaboración propia

ANEXO I

Modelo de Negocios CANVAS



Fuente: Elaboración propia

ANEXO J

Estrategias Competitivas Michael Porter

		VENTAJA COMPETITIVA	
		MENOR COSTO	DIFERENCIACIÓN
ÁMBITO COMPETITIVO	OBJETIVO AMPLIO	LIDERAZGO EN COSTOS	DIFERENCIACIÓN
	OBJETIVO REDUCIDO	ENFOQUE DE COSTOS	ENFOQUE DE DIFERENCIACIÓN

Fuente: Elaboración propia

ANEXO K

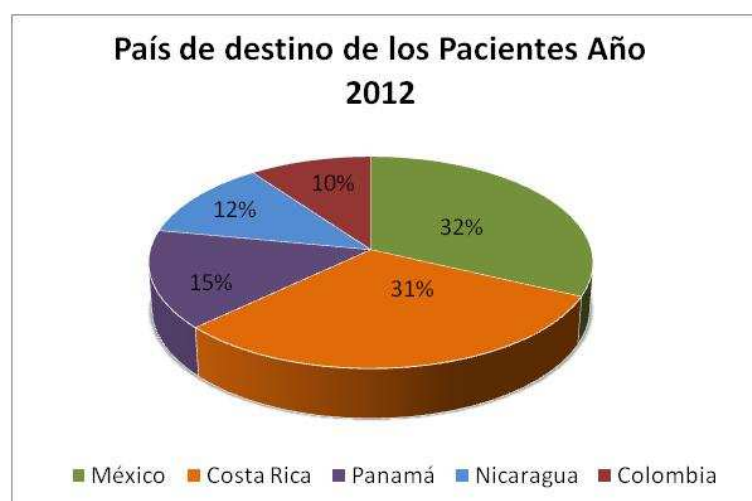
Resultados Investigación de Mercado

Tabla 1

Destino de los Pacientes año 2012	N	%
México	1703	32%
Costa Rica	1650	31%
Panamá	798	15%
Nicaragua	639	12%
Colombia	532	10%
TOTAL	5323	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de Health Travel Tours

Gráfico 1



Fuente: Elaboración propia con datos de Health Travel Tours

Tabla 2

Tipo de tratamiento realizado	N	%
Pérdida de peso	1544	29%
Cosmético	1224	23%
Odontológico	958	18%
Oftalmológico	905	17%
Medicina General	532	10%
Ortopédico	160	3%
TOTAL	5323	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de Health Travel Tours

Gráfico 2



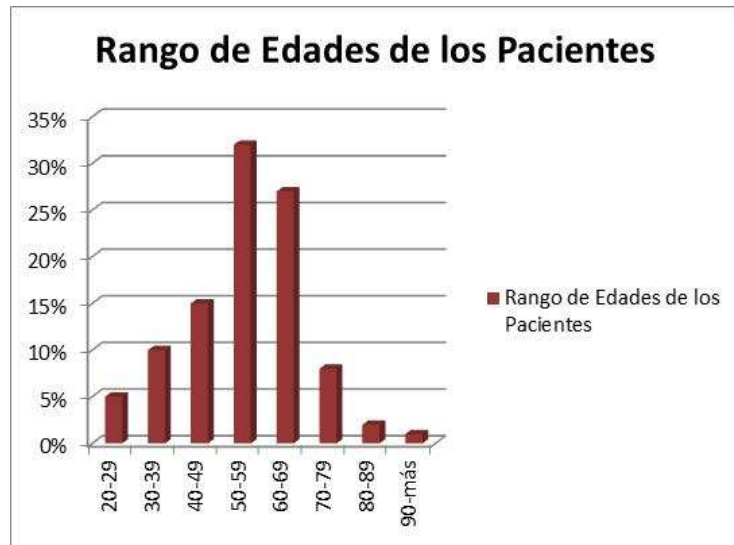
Fuente: Elaboración propia con datos de Health Travel Tours

Tabla 3

Edad	N	%
20-29	266	5%
30-39	532	10%
40-49	798	15%
50-59	1703	32%
60-69	1437	27%
70-79	426	8%
80-89	106	2%
90-más	53	1%
TOTAL	5323	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de Health Travel Tours

Gráfico 3



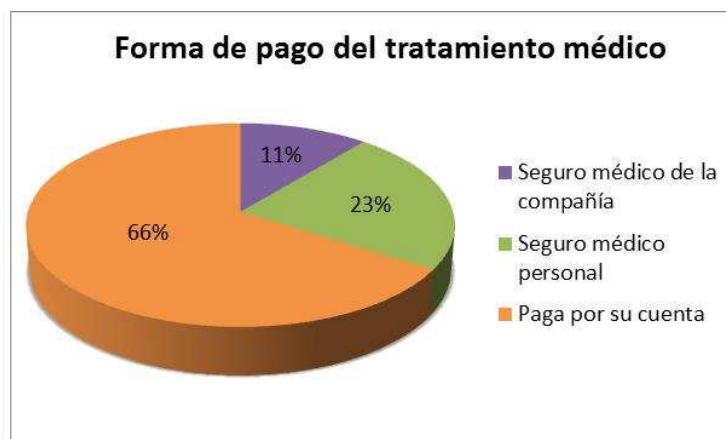
Fuente: Elaboración propia con datos de Health Travel Tours

Tabla 4

Forma de pago del tratamiento	N	%
Seguro médico de la compañía	586	11%
Seguro médico personal	1224	23%
Paga por su cuenta	3513	66%
TOTAL	5323	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de Health Travel Tours

Gráfico 4



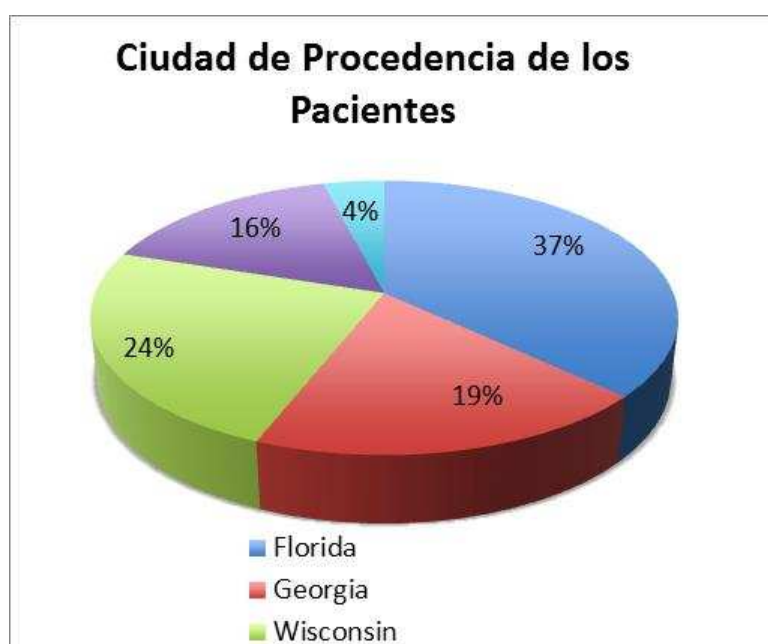
Fuente: Elaboración propia con datos de Health Travel Tours

Tabla 5

Procedencia de los pacientes 2012	N	%
Florida	1970	37%
Georgia	1011	19%
Wisconsin	1278	24%
Illinois	852	16%
Otros (NE, OH, MI, MN)	213	4%
TOTAL	5324	100%

Fuente: Elaboración propia con datos de Health Travel Tours

Gráfico 5



Fuente: Elaboración propia con datos de Health Travel Tours

Tabla 6

Tiempo para turismo	N	%
0 días	10	7%
1 día	15	11%
2-3 días	37	27%
4-5 días	52	38%
más de 5 días	24	17%
TOTAL	138	100%

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta aplicada

Gráfico 6



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta aplicada

Tabla 7

Actividad turística de interés	N	%
Playas	21	15%
Volcanes	25	18%
Sitios Históricos	35	25%
Lagos y Lagunas	30	22%
Surf	4	3%
Pesca	1	1%
Golf	10	7%
Eco Aventura	9	7%
Gastronomía	3	2%
Relajación y Salud	0	0%
TOTAL	138	100%

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta aplicada

Gráfico 7



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de encuesta aplicada

ANEXO L

Lista de Procedimientos médicos a ofrecer

Procedimientos cosméticos o de cirugía plástica	Procedimientos Oftalmológicos
Abdominoplastía	Cirugía LASIK
Estiramiento de brazos	Cirugía LASEK
Botox	Remoción de Cataratas
Aumento de Senos	Procedimientos Odontológicos
Levantamiento de Senos	Puentes dentales
Reconstrucción de Senos	Blanqueamiento dental
Reducción de Senos	Coronas
Estiramiento de cara	Implantes dentales
Remoción de tatuajes con láser	Carillas
Aumento de labios	Cirugía Periodontal
Lipoescultura	Procedimientos de pérdida de Peso
Liposucción	Manga Gástrica
Cirugía Nasal (tabiques)	Banda Gástrica
Rinoplastía	Bypass Gástrico

Fuente: Elaboración Propia con datos del Hospital Metropolitano Vivian Pellas

ANEXO M

Lista de Paquetes turísticos

Tour	Departamento	Lugares	Incluye	Duración
		TOUR PACÍFICO COLONIAL		
Granada City Tour	Granada	Iglesias y Museos, Estación de Tren, Hospital y Cementerio, Mirador la Merced	Entradas a sitios, Guía en inglés, Paseo en Coche	4 días
León City Tour	León	Iglesias ,Sutiaba, Universidad Nacional, Casa Rubén Darío	Entrada a sitios,Transporte privado, Guía en inglés	
Ruinas León Viejo	León	Ruinas de León Viejo, Nagarote	Transporte privado, Guía en inglés	
Managua City Tour	Managua	Puerto Salvador Allende, Malecón de Managua, Managua Vieja, Laguna de Tiscapa, Huellas de Acahualinca	Entrada a sitios,Transporte privado, Guia en inglés	
Tour	Departamento	Lugares	Incluye	Duración
		TOUR DE LAGOS Y VOLCANES		
Volcán Mombacho	Granada	Bosque Enano, Hacienda Cafetlera, Vista de aves y orquídeas, Fumarolas y Mirador de Granada	Transporte privado, entrada al parque, guía en inglés	3 días
Volcán Masaya	Masaya	Visita a Mercado de Artesanías en Masaya, Caminata por cráter activo y cráter inactivo, cueva indígena	Transporte privado, entrada al parque, guía en inglés	
Laguna de Apoyo	Masaya	Mirador de Catarina, Laguna de Apoyo, San Juan de Oriente	Entrada a sitios,Transporte privado, Guía en inglés, Almuerzo, Kayak en la laguna	
Tour Isletas	Granada	Isletas del lago de Nicaragua, Isleta la Fortleza, Avistamiento de aves y orúideas	Transporte privado, Guía en inglés, Almuerzo	
Tour	Departamento	Lugares	Incluye	Duración
		TOUR OASIS DE PAZ		
Isla de Ometepe	Rivas	Laguna Charco Verde, Museo Numismática, Museo Arqueológico, Río ojo de agua, Petroglifos y Playa Santo Domingo	Transporte desde Managua o Granada, Pasaje de Ferry , Entrada a los sitios, Almuerzo, Snacks y bebidas	5 días
*Opción Adicional de escalar el volcán Maderas				
Tour	Departamento	Lugares	Incluye	Duración
		TOUR PLAYAS RELAX		
Playa San Juan del Sur	Rivas	Hotel Piedras y Olas	Transporte desde Managua o Granada, Hospedaje en Hotel Pelican Eyes con desayuno incluido, viaje en bote 1/2 día	5 días
Playa Aserradero	Chinandega	Hotel Marina Puesta del Sol	Transporte desde Managua o Granada, Hospedaje en Hotel Marina Puesta del Sol con desayuno incluido	5 días

Fuente: Elaboración Propia con datos de Nahual Tours Nicaragua

ANEXO N

Precios de Paquetes Médicos

Cosmético					Odontología				
Tratamientos	Precio USA	Precio NIC	Ahorro en NIC vs USA	Precio paquete con hotel incluido (2 noches)	Tratamientos	Precio USA	Precio NIC	Ahorro en NIC vs USA	Precio paquete con hotel incluido (2 noches)
Abdominoplastia*	\$ 10,000	\$ 2,250	78%	\$ 2,490.00	Puentes dentales	\$ 2,000.00	\$ 450.00	78%	\$ 690.00
Estiramiento de brazos*	\$ 1,800	\$ 630	65%	\$ 870.00	Blanqueamiento dental	\$ 2,500.00	\$ 250.00	90%	\$ 490.00
Escultura de cuerpo*	\$ 9,000	\$ 2,450	73%	\$ 2,690.00	Coronas	\$ 1,200.00	\$ 180.00	85%	\$ 420.00
Botox	\$ 600	\$ 280	53%	\$ 520.00	Implantes dentales	\$ 3,000.00	\$ 530.00	82%	\$ 770.00
Aumento de Senos*	\$ 8,000	\$ 240	97%	\$ 480.00	Carillas	\$ 100.00	\$ 30.00	70%	\$ 270.00
Levantamiento de Senos*	\$ 8,500	\$ 2,310	73%	\$ 2,550.00	Cirugía Periodontal	\$ 2,500.00	\$ 380.00	85%	\$ 620.00
Reconstrucción de Senos*	\$ 10,500	\$ 3,150	70%	\$ 3,390.00	Pérdida de Peso				
Reducción de Senos*	\$ 9,500	\$ 2,800	71%	\$ 3,040.00	Tratamientos	Precio USA	Precio NIC	Ahorro en NIC vs USA	Precio paquete con hotel incluido (2 noches)
Estiramiento de cara*	\$ 12,000	\$ 2,450	80%	\$ 2,690.00	Manga Gástrica*	\$ 13,000	\$ 9,100	30%	\$ 9,340.00
Remoción de tatuajes con láser	\$ 2,200	\$ 105	95%	\$ 345.00	Banda Gástrica*	\$ 12,000	\$ 8,750	27%	\$ 8,990.00
Aumento de labios	\$ 2,500	\$ 315	87%	\$ 555.00	Bypass Gástrico*	\$ 11,000	\$ 8,500	23%	\$ 8,740.00
Lipoescultura*	\$ 10,000	\$ 2,800	72%	\$ 3,040.00	Oftalmología				
Liposucción*	\$ 9,500	\$ 2,350	75%	\$ 2,590.00	Tratamientos	Precio USA	Precio NIC	Ahorro en NIC vs USA	Precio paquete con hotel incluido (2 noches)
Cirugía Nasal (tabiques)*	\$ 8,500	\$ 1,800	79%	\$ 2,040.00	Cirugía LASIK	\$ 5,000	\$ 1,120	78%	\$ 1,360.00
Rinoplastia*	\$ 8,500	\$ 2,000	76%	\$ 2,240.00	Cirugía LASEK	\$ 2,500	\$ 1,500	40%	\$ 1,740.00
*Incluye dos noches en hospital					Remoción de Cataratas	\$ 2,800	\$ 1,300	54%	\$ 1,540.00

Fuente: Elaboración Propia con datos de Health Travel Tours, Hospital Metropolitano Vivian Pellas y Hotel Boutique Contempo

ANEXO O

Información Tour Operadora y Hotel Boutique

Asunto: Facilitador de Turismo Médico en Nicaragua

Fecha: 2/07/13 (13:04:17 CLT)

De: Jaime Osorio

Para: sergio.zamora@ing.uchile.cl

Jaime Osorio <josorio@contempohb.com.ni> escribió:

Hola Sergio,

Qué bueno que pronto terminas tu maestría. Me parece interesante lo que estás planteando creo que acá hay muchas oportunidades para ese tipo de negocios.

Con respecto a la información que necesitas, nosotros trabajamos con las páginas webs y con tour operadoras ofreciéndoles un 40% de descuento con respecto a los precios de mercado que ofrecemos a los clientes directamente.

Por ejemplo, una noche en una habitación estándar para dos personas nosotros la ofrecemos a \$110.00 + IVA, al tour operador o la página se la ofrecemos a \$66.00, en base a ese precio ellos marginan, lógicamente que el precio que ellos ponen será menor o igual al que ofrecemos nosotros directamente, sino los clientes nunca contratarían al hotel por medio ellos.

Básicamente así es como se trabaja, espero que te sirva la información y cualquier duda me escribís de regreso.

Un abrazo,

Jaime Osorio
General Manager
Contempo HB

-----Mensaje original-----

De: sergio.zamora@ing.uchile.cl [mailto:sergio.zamora@ing.uchile.cl]

Enviado el: Monday, July 1, 2013 7:23 PM

Para: josorio@contempohb.com.ni

Asunto: Facilitador de Turismo Médico en Nicaragua

Estimado Jaime,

Espero que te todo esté bien por aquellos lados. Le pedí tu correo a mi papá porque estoy haciendo mi tesis para la maestría y quería saber si me podías colaborar con alguna información que necesito. Obviamente todo será bajo confidencialidad y únicamente para propósitos del estudio.

Te comento un poco de que se trata el tema:

Estoy haciendo un plan de negocios para montar una empresa Facilitadora de Turismo Médico que opere en Managua, con el Hospital Vivian Pellas y el Central que son los únicos dos hospitales acreditados.

Allá la gente de INVERCASA está tratando de hacer lo mismo pero no ofrecen la parte turística, yo estoy planteando ofrecer eso y aliarme con partners estratégicos y allí es donde entra el hotel boutique, para poder diferenciar mi servicio.

En lo que necesito tu colaboración es que si me podés explicar cómo funcionaría una eventual alianza de mi empresa con tu hotel; en el sentido de que si el hotel me pagaría una comisión por llevarle los clientes, o si me ofrecerías un precio descontado para yo poder marginar por ese lado, me imagino que sería muy parecido a la manera en que ustedes trabajan con las páginas web como expedia o con los tour operadores...

Bueno Jaime, no te quito más tiempo espero que me podás colaborar con esta información.

Sergio Zamora M.

Asunto: Facilitador de Turismo Médico en Nicaragua

Fecha: 08/07/13 (11:46:57 CLT)

De: Douglas Soza Espinoza

Para:sergio.zamora@ing.uchile.cl

Douglas R. Soza <drsoza@nahualtours.com.ni> escribió:

Hola Sergio,

Nosotros no pagamos comisiones a ninguna empresa o persona que nos haga llegar clientes. Lo que hacemos por lo general es darle un descuento del precio que ofrecemos al público. Este descuento es de aproximadamente un 35% y a partir de eso, cada quién fija su precio.

Saludos,

Douglas Soza
Gerente de Ventas
Nahual Tours

-----Mensaje original-----

De: sergio.zamora@ing.uchile.cl [mailto:sergio.zamora@ing.uchile.cl]

Enviado el: Friday, June 28, 2013 4:18 PM

Para: drsoza@nahualtours.com.ni

Asunto: Facilitador de Turismo Médico en Nicaragua

Estimado Sr. Soza,

Mi nombre es Sergio Zamora, y soy un estudiante nicaragüense que está cursando un MBA en la Universidad de Chile acá en Santiago. Actualmente me encuentro desarrollando mi tesis de grado la cual consiste en montar una empresa facilitadora de turismo médico en Nicaragua.

En dicho trabajo estoy planteando ofrecer paquetes turísticos subcontratados por medio de un tour operador, y quisiera saber si usted estaría dispuesto a explicarme de qué manera funcionaría una eventual alianza entre su tour operadora y mi empresa. Es decir, si ustedes me harían un descuento o si pagarían una comisión por los clientes que les haga llegar etc.

Toda esta información será confidencial y únicamente utilizada para objeto del estudio que estoy realizando.

Sergio Zamora M.
Estudiante MBA Full Time Universidad de Chile

ANEXO P

Precios de Paquetes Turísticos

Precios Tours Nicaragua							
Tour	Ciudades	Tarifa Rack en USD por pareja	Menos 35% de Tarifa Rack USD	Tarifa Neta para Facilitador (Costo)	Mark up 25%	Precio Final al Cliente USD	Ahorro para el cliente
Tour Pacífico Colonial	Granada, León, Managua	\$ 480	\$ 168	\$ 312	\$ 120	\$ 432	\$ 48
Tour Lagos y Volcanes	Granada, Masaya	\$ 460	\$ 161	\$ 299	\$ 115	\$ 414	\$ 46
Tour Oasis de Paz	Ometepe	\$ 900	\$ 315	\$ 585	\$ 225	\$ 810	\$ 90
Tour Relax Costa Esmeralda	San Juan del Sur, Rivas	\$ 1.050	\$ 368	\$ 683	\$ 263	\$ 945	\$ 105
Tour Relax Golfo de Fonseca	El Astillero, Chinandega	\$ 1.250	\$ 438	\$ 813	\$ 313	\$ 1.125	\$ 125

Fuente: Elaboración Propia con datos de Nahual Tours Nicaragua

ANEXO Q

Matriz de decisiones de Proveedores

Matriz de decisión de Proveedores-Hoteles					
Hotel					
Factor	Contempo	Elements	Los Robles	Villa Maya	Angel Azul
Ubicación	4	4	5	3	1
Instalaciones	5	4	2	3	2
Precio	4	4	3	5	5
Servicio	5	4	4	1	3
Experiencia	5	2	3	2	1
Puntaje Total	23	18	17	14	12

Fuente: Elaboración propia

Matriz de decisión de Proveedores-Tour Operador					
Tour Operador					
Factor	Careli Tours	Va Pues Tours	Nahual Tours	Terra Tours	Mombo Tour
Variedad de Destinos	3	4	5	3	2
Alianzas	3	2	4	3	2
Precio	1	1	3	5	3
Servicio	5	4	4	3	3
Experiencia	3	2	5	2	2
Puntaje Total	15	13	21	16	12

Fuente: Elaboración propia

ANEXO R

Detalle de Inversión Inicial

Plan de Inversión Mobiliario y Equipo							
Equipo de Oficina y Recepción	Proveedor	Marca	Cantidad	Costo Unitario	Costo s/ IVA	IVA	Costo Total c/IVA
Programa tarifador telefónico	Conico	Cisco	1	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 75,00	\$ 575,00
Notebook 13"	Mac Center	Apple	3	\$ 1.500,00	\$ 4.500,00	\$ 225,00	\$ 5.175,00
Desktop 21.5"	Mac Center	Apple	3	\$ 1.300,00	\$ 3.900,00	\$ 195,00	\$ 4.485,00
Desktop 27"	Mac Center	Apple	4	\$ 1.800,00	\$ 7.200,00	\$ 270,00	\$ 8.280,00
Ipad 32GB Wifi+3G	Mac Center	Apple	7	\$ 560,00	\$ 3.920,00	\$ 84,00	\$ 4.508,00
Lapices tactiles	Mac Center	Targus	7	\$ 25,00	\$ 175,00	\$ 3,75	\$ 201,25
Impresora multifuncional	Conico	HP	1	\$ 475,00	\$ 475,00	\$ 71,25	\$ 546,25
Escritorio Mediano	Almacenes EZA	Fursy's	6	\$ 375,00	\$ 2.250,00	\$ 56,25	\$ 2.587,50
Sillas de Oficina	Almacenes EZA	Fursy's	6	\$ 85,00	\$ 510,00	\$ 12,75	\$ 586,50
Escritorio Gerencial	Almacenes EZA	Fursy's	3	\$ 750,00	\$ 2.250,00	\$ 112,50	\$ 2.587,50
Silla Gerencial	Almacenes EZA	Fursy's	3	\$ 125,00	\$ 375,00	\$ 18,75	\$ 431,25
Sillas para visitas	Almacenes EZA	Fursy's	6	\$ 57,00	\$ 342,00	\$ 8,55	\$ 393,30
Central Telefónica	Siemens	Siemens	1	\$ 475,00	\$ 475,00	\$ 71,25	\$ 546,25
Teléfonos Celulares	Movistar	Apple	7	\$ 250,00	\$ 1.750,00	\$ 37,50	\$ 2.012,50
Teléfonos de oficina	Conico	Cisco	9	\$ 350,00	\$ 3.150,00	\$ 52,50	\$ 3.622,50
Archivador	Almacenes EZA	Fursy's	1	\$ 225,00	\$ 225,00	\$ 33,75	\$ 258,75
Juego de Sala de Recepción	Almacenes EZA	Fursy's	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 180,00	\$ 1.380,00
Alfombra Recepción	Galerías Simán		1	\$ 300,00	\$ 300,00	\$ 45,00	\$ 345,00
Televisor LED 40"	Galerías Simán	Sony	1	\$ 815,00	\$ 815,00	\$ 122,25	\$ 937,25
Mesa Sala de Reuniones	Almacenes EZA	Fursy's	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 150,00	\$ 1.150,00
Sillas Sala de reuniones	Almacenes EZA	Fursy's	6	\$ 85,00	\$ 510,00	\$ 12,75	\$ 586,50
Total Equipo de Oficina					\$ 35.822,00		\$ 41.195,30
Equipo de Cocina para Oficina	Proveedor	Marca	Cantidad	Costo Unitario	Costo s/ IVA	IVA	Costo Total c/IVA
Microondas	Galerías Simán	Panasonic	1	\$ 115,00	\$ 115,00	\$ 17,25	\$ 132,25
Refrigerador 9 pies cúbicos	Galerías Simán	Frigidaire	1	\$ 449,00	\$ 449,00	\$ 67,35	\$ 516,35
Set 16 vasos vidrio	Galerías Simán	Libbey	1	\$ 34,00	\$ 34,00	\$ 5,10	\$ 39,10
Juego de tasas y escudillas 8 piezas	Galerías Simán	Libbey	2	\$ 22,00	\$ 44,00	\$ 6,60	\$ 50,60
Vajilla 20 piezas	Galerías Simán	Detalles	1	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 5,25	\$ 40,25
Juego de cubiertos 24 piezas	Galerías Simán	Tramontina	2	\$ 17,00	\$ 34,00	\$ 5,10	\$ 39,10
Juego Azucarera y Cremera	Galerías Simán	Casserina	1	\$ 18,00	\$ 18,00	\$ 2,70	\$ 20,70
Cafetera 12 tasas	Galerías Simán	Oster	1	\$ 35,00	\$ 35,00	\$ 5,25	\$ 40,25
Oasis de Agua	Galerías Simán	Frigidaire	1	\$ 159,00	\$ 159,00	\$ 23,85	\$ 182,85
Horno Tostador	Galerías Simán	Black & Decker	1	\$ 119,00	\$ 119,00	\$ 17,85	\$ 136,85
Total Equipo de Cocina					\$ 1.042,00		\$ 1.198,30
Equipo de Transporte	Proveedor	Marca	Cantidad	Costo Unitario	Costo s/ IVA	IVA	Costo Total c/IVA
Microbús 12 pasajeros	Excel Automotriz	Hyundai H1	1	\$ 35.000,00	\$ 35.000,00	\$ 5.250,00	\$ 40.250,00
Vehículo Sedán 5 pasajeros	Excel Automotriz	Hyundai Elantra	3	\$ 18.300,00	\$ 54.900,00	\$ 8.235,00	\$ 63.135,00
Total Equipo de Transporte					\$ 89.900,00		\$ 103.385,00

Fuente: Elaboración propia

Detalle de Gastos		
Rubro	Importe Mensual	Importe Anual
Alquiler Local	\$ 1.800,00	\$ 21.600,00
Combustible vehículos	\$ 750,00	\$ 9.000,00
Combustible microbus	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Electricidad	\$ 750,00	\$ 9.000,00
Agua Potable	\$ 20,00	\$ 240,00
Internet	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Telefonía Fija	\$ 25,00	\$ 300,00
Telefonía Celular	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Plan de Datos	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Contabilidad	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Suministros de Limpieza	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Papelería y Útiles de Oficina	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Mantenimiento vehículos	\$ 125,00	\$ 1.500,00
Mantenimiento Microbús	\$ 35,00	\$ 420,00
Mantenimiento Aire Acondicionado	\$ 25,00	\$ 300,00
Mantenimiento Equipo Computación	\$ 30,00	\$ 360,00
Mantenimiento Local	\$ 85,00	\$ 1.020,00
Total Gastos Mensual	\$ 5.945,00	\$ 71.340,00

Fuente: Elaboración propia

AXEXO S

Tasa de Rendimiento del Mercado

Tasas de Rendimiento en Dólares Bolsa de Valores de Nicaragua	
Año	Rendimiento Promedio
1998	13,18%
1999	9,80%
2000	9,95%
2001	10,57%
2002	10,50%
2003	10,50%
2004	9%
2005	10,50%
2006	10,35%
2007	12,73%
2008	10,51%
2009	9,85%
2010	10,75%
2011	6%
2012	5,85%
Tasa de Rendimiento promedio del Mercado	10,00%

Fuente: Elaboración Propia

ANEXO T

Detalle de Cálculo Flujos Netos de Efectivo

Tabla 1: Escenario I

Empresa Facilitadora de Turismo Médico					
Memoria de Cálculo de Estado de Perdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo					
Tasa de Crecimiento de la Industria de 11% Anual y Comisión de hospitales del 20%					
Años	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos	\$ 846.643,90	\$ 939.774,73	\$ 1.043.149,95	\$ 1.157.896,44	\$ 1.285.265,05
1. Comisión por tratamientos médicos	\$ 424.747,39	\$ 471.469,61	\$ 523.331,26	\$ 580.897,70	\$ 644.796,45
1.1 Comisión por tratamientos de pérdida de peso (33% de los pacientes)	\$ 318.255,30	\$ 353.263,38	\$ 392.122,36	\$ 435.255,81	\$ 483.133,95
1.2 Comisión por tratamientos cosméticos (26% de los pacientes)	\$ 69.542,93	\$ 77.192,65	\$ 85.683,84	\$ 95.109,06	\$ 105.571,06
1.3 Comisión por tratamientos odontológicos (21% de los pacientes)	\$ 8.254,76	\$ 9.162,79	\$ 10.170,69	\$ 11.289,47	\$ 12.531,31
1.4 Comisión por tratamientos oftalmológicos (20% de los pacientes)	\$ 28.694,40	\$ 31.850,78	\$ 35.354,37	\$ 39.243,35	\$ 43.560,12
2. Ingresos por Hospedaje incluido en paquetes médicos (\$240.00 c/u)	\$ 131.760,00	\$ 146.253,60	\$ 162.341,50	\$ 180.199,06	\$ 200.020,96
3. Ingresos por paquetes turísticos (82% del total de pacientes)	\$ 290.136,51	\$ 322.051,52	\$ 357.477,19	\$ 396.799,68	\$ 440.447,65
3.1 Ingresos por paquete Pacífico Colonial (31% del total de turistas)	\$ 60.288,11	\$ 66.919,80	\$ 74.280,97	\$ 82.451,88	\$ 91.521,59
3.2 Ingresos por paquete Oasis de Paz (27% del total de turistas)	\$ 98.454,37	\$ 109.284,35	\$ 121.305,62	\$ 134.649,24	\$ 149.460,66
3.3 Ingresos por paquete Lagos y Volcanes (23% del total de turistas)	\$ 42.866,14	\$ 47.581,41	\$ 52.815,37	\$ 58.625,06	\$ 65.073,82
3.4 Ingresos por paquete Relax Costa Esmeralda (9.5% del total de turistas)	\$ 40.414,91	\$ 44.860,55	\$ 49.795,21	\$ 55.272,68	\$ 61.352,68
3.5 Ingresos por paquete Relax Golfo de Fonseca (9.5% del total de turistas)	\$ 48.112,99	\$ 53.405,42	\$ 59.280,01	\$ 65.800,81	\$ 73.038,90
Egresos	\$ 841.508,22	\$ 901.155,37	\$ 995.863,20	\$ 1.070.194,47	\$ 1.163.846,99
1. Costos Directos	\$ 505.297,70	\$ 560.880,44	\$ 622.577,29	\$ 691.060,79	\$ 767.077,48
1.1 Pago de comisión Facilitador médico en EEUU (50% Ingresos por comisiones)	\$ 212.373,70	\$ 235.734,80	\$ 261.665,63	\$ 290.448,85	\$ 322.398,22
1.2 Costo de Hospedaje incluido en paquetes médicos (\$151.80 c/u)	\$ 83.338,20	\$ 92.505,40	\$ 102.681,00	\$ 113.975,91	\$ 126.513,26
1.3 Costo de Paquete Pacífico Colonial (\$312.00 c/u)	\$ 43.541,41	\$ 48.330,96	\$ 53.647,37	\$ 59.548,58	\$ 66.098,93
1.4 Costo de Paquete Oasis de Paz (\$585.00 c/u)	\$ 71.105,93	\$ 78.927,58	\$ 87.609,62	\$ 97.246,68	\$ 107.943,81
1.5 Costo de Paquete Lagos y Volcanes (\$299.00 c/u)	\$ 30.958,88	\$ 34.364,36	\$ 38.144,43	\$ 42.340,32	\$ 46.997,76
1.6 Costo de Paquete Relax Costa Esmeralda (\$683.00 c/u)	\$ 29.209,93	\$ 32.423,02	\$ 35.989,55	\$ 39.948,40	\$ 44.342,73
1.7 Costo de Paquete Relax Golfo de Fonseca (\$813.00 c/u)	\$ 34.769,65	\$ 38.594,31	\$ 42.839,69	\$ 47.552,05	\$ 52.782,78
2. Costos Indirectos	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
2.1 Mantenimiento de Equipos	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
Utilidad Operacional	\$ 337.746,20	\$ 375.294,29	\$ 416.972,66	\$ 463.235,65	\$ 514.587,57
3. Gastos	\$ 332.610,53	\$ 336.674,93	\$ 369.685,91	\$ 375.533,68	\$ 393.169,51
3.1 Gastos Administrativos	\$ 184.884,00	\$ 184.884,00	\$ 207.981,72	\$ 214.221,17	\$ 220.647,81
3.1.1 Sueldos y Salarios	\$ 130.200,00	\$ 130.200,00	\$ 146.466,00	\$ 150.859,98	\$ 155.385,78
Gerente General (\$3,500.00 mensual)	\$ 42.000,00	\$ 42.000,00	\$ 43.260,00	\$ 44.557,80	\$ 45.894,53
Gerente Case Management (\$2,000.00 mensual)	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.720,00	\$ 25.461,60	\$ 26.225,45
4 Case Managers (\$1,000.00 mensual c/u)	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 61.800,00	\$ 63.654,00	\$ 65.563,62
Asistente Ejecutiva (\$750.00 mensual)	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.270,00	\$ 9.548,10	\$ 9.834,54
3 Conductores (\$200.00 mensual c/u)	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.416,00	\$ 7.638,48	\$ 7.867,63
3.1.2 Prestaciones Sociales	\$ 54.684,00	\$ 54.684,00	\$ 61.515,72	\$ 63.361,19	\$ 65.262,03
INSS Patronal (15% planilla)	\$ 19.530,00	\$ 19.530,00	\$ 21.969,90	\$ 22.629,00	\$ 23.307,87
INATEC (2% planilla)	\$ 2.604,00	\$ 2.604,00	\$ 2.929,32	\$ 3.017,20	\$ 3.107,72
Vacaciones (8.33% planilla)	\$ 10.850,00	\$ 10.850,00	\$ 12.205,50	\$ 12.571,66	\$ 12.948,81
Aguinaldo (8.33% planilla)	\$ 10.850,00	\$ 10.850,00	\$ 12.205,50	\$ 12.571,66	\$ 12.948,81
Antigüedad (8.33% planilla)	\$ 10.850,00	\$ 10.850,00	\$ 12.205,50	\$ 12.571,66	\$ 12.948,81
3.2 Gastos Operativos	\$ 101.174,03	\$ 105.238,43	\$ 109.546,69	\$ 103.417,68	\$ 108.258,45
Alquiler del Local (\$1,800.00 mensual)	\$ 21.600,00	\$ 22.896,00	\$ 24.269,76	\$ 25.725,95	\$ 27.269,50
Combustible 3 vehículos y 1 microbús	\$ 12.600,00	\$ 13.356,00	\$ 14.157,36	\$ 15.006,80	\$ 15.907,21
Electricidad	\$ 9.000,00	\$ 9.540,00	\$ 10.112,40	\$ 10.719,14	\$ 11.362,29
Agua Potable	\$ 240,00	\$ 254,40	\$ 269,66	\$ 285,84	\$ 302,99
Internet	\$ 2.400,00	\$ 2.544,00	\$ 2.696,64	\$ 2.858,44	\$ 3.029,94
Telefonía Fija	\$ 300,00	\$ 318,00	\$ 337,08	\$ 357,30	\$ 378,74
Telefonía Celular	\$ 6.000,00	\$ 6.360,00	\$ 6.741,60	\$ 7.146,10	\$ 7.574,86
Plan de Datos	\$ 6.000,00	\$ 6.360,00	\$ 6.741,60	\$ 7.146,10	\$ 7.574,86
Contador Externo	\$ 6.000,00	\$ 6.360,00	\$ 6.741,60	\$ 7.146,10	\$ 7.574,86
Suministros de Limpieza	\$ 1.200,00	\$ 1.272,00	\$ 1.348,32	\$ 1.429,22	\$ 1.514,97
Papelería y útiles de oficina	\$ 2.400,00	\$ 2.544,00	\$ 2.696,64	\$ 2.858,44	\$ 3.029,94
Depreciación	\$ 33.434,03	\$ 33.434,03	\$ 33.434,03	\$ 22.738,26	\$ 22.738,26
3.3 Gastos de Marketing	\$ 46.552,50	\$ 46.552,50	\$ 52.157,50	\$ 57.894,82	\$ 64.263,25
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 5.135,68	\$ 38.619,36	\$ 47.286,75	\$ 87.701,97	\$ 121.418,06
Impuesto sobre la renta (30% UAI)	\$ 1.540,70	\$ 11.585,81	\$ 14.186,02	\$ 26.310,59	\$ 36.425,42
Utilidad Neta	\$ 3.594,97	\$ 27.033,55	\$ 33.100,72	\$ 61.391,38	\$ 84.992,64
Más Depreciación	\$ 33.434,03	\$ 33.434,03	\$ 33.434,03	\$ 22.738,26	\$ 22.738,26
Más Capital de Trabajo					\$ 50.462,75
Flujo Neto de Efectivo	\$ 37.029,00	\$ 60.467,58	\$ 66.534,75	\$ 84.129,64	\$ 158.193,65

Fuente: Elaboración propia

Tabla 2: Escenario II

Empresa Facilitadora de Turismo Médico					
Memoria de Cálculo de Estado de Perdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo					
Tasa de Crecimiento de la Industria de 11% Anual y Comisión de hospitales del 25%					
Años	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos	\$ 951.255,12	\$ 1.055.893,18	\$ 1.172.041,43	\$ 1.300.965,99	\$ 1.444.072,25
1. Comisión por tratamientos médicos	\$ 529.358,61	\$ 587.588,06	\$ 652.222,74	\$ 723.967,25	\$ 803.603,64
1.1 Comisión por tratamientos de pérdida de peso (33% de los pacientes)	\$ 397.819,13	\$ 441.579,23	\$ 490.152,94	\$ 544.069,77	\$ 603.917,44
1.2 Comisión por tratamientos cosméticos (26% de los pacientes)	\$ 86.928,66	\$ 96.490,81	\$ 107.104,80	\$ 118.886,33	\$ 131.963,83
1.3 Comisión por tratamientos odontológicos (21% de los pacientes)	\$ 8.742,83	\$ 9.704,54	\$ 10.772,03	\$ 11.956,96	\$ 13.272,22
1.4 Comisión por tratamientos oftalmológicos (20% de los pacientes)	\$ 35.868,00	\$ 39.813,48	\$ 44.192,96	\$ 49.054,19	\$ 54.450,15
2. Ingresos por Hospedaje incluido en paquetes médicos (\$240.00 c/u)	\$ 131.760,00	\$ 146.253,60	\$ 162.341,50	\$ 180.199,06	\$ 200.020,96
3. Ingresos por paquetes turísticos (82% del total de pacientes)	\$ 290.136,51	\$ 322.051,52	\$ 357.477,19	\$ 396.799,68	\$ 440.447,65
3.1 Ingresos por paquete Pacifico Colonial (31% del total de turistas)	\$ 60.288,11	\$ 66.919,80	\$ 74.280,97	\$ 82.451,88	\$ 91.521,59
3.2 Ingresos por paquete Oasis de Paz (27% del total de turistas)	\$ 98.454,31	\$ 109.284,35	\$ 121.305,62	\$ 134.649,24	\$ 149.460,66
3.3 Ingresos por paquete Lagos y Volcanes (23% del total de turistas)	\$ 42.866,14	\$ 47.581,41	\$ 52.815,37	\$ 58.625,06	\$ 65.073,82
3.4 Ingresos por paquete Relax Costa Esmeralda (9.5% del total de turistas)	\$ 40.414,91	\$ 44.860,55	\$ 49.795,21	\$ 55.272,68	\$ 61.352,68
3.5 Ingresos por paquete Relax Golfo de Fonseca (9.5% del total de turistas)	\$ 48.112,99	\$ 53.405,42	\$ 59.280,01	\$ 65.800,81	\$ 73.038,90
Egresos	\$ 893.813,83	\$ 959.214,60	\$ 1.066.753,52	\$ 1.148.882,72	\$ 1.251.190,95
1. Costos Directos	\$ 557.603,31	\$ 618.939,67	\$ 687.023,03	\$ 762.595,57	\$ 846.481,08
1.1 Pago de comisión Facilitador médico en EEUU (50% Ingresos por comisiones)	\$ 264.679,31	\$ 293.794,03	\$ 326.111,37	\$ 361.983,62	\$ 401.801,82
1.2 Costo de Hospedaje incluido en paquetes médicos (\$151.80 c/u)	\$ 83.338,20	\$ 92.505,40	\$ 102.681,00	\$ 113.975,91	\$ 126.513,26
1.3 Costo de Paquete Pacifico Colonial (\$312.00 c/u)	\$ 43.541,41	\$ 48.330,96	\$ 53.647,37	\$ 59.548,58	\$ 66.098,93
1.4 Costo de Paquete Oasis de Paz (\$585.00 c/u)	\$ 71.105,93	\$ 78.927,58	\$ 87.609,62	\$ 97.246,68	\$ 107.943,81
1.5 Costo de Paquete Lagos y Volcanes (\$299.00 c/u)	\$ 30.958,88	\$ 34.364,36	\$ 38.144,43	\$ 42.340,32	\$ 46.997,76
1.6 Costo de Paquete Relax Costa Esmeralda (\$683.00 c/u)	\$ 29.209,93	\$ 32.423,02	\$ 35.989,55	\$ 39.948,40	\$ 44.342,73
1-7 Costo de Paquete Relax Golfo de Fonseca (\$813.00 c/u)	\$ 34.769,65	\$ 38.594,31	\$ 42.839,69	\$ 47.552,05	\$ 52.782,78
2. Costos Indirectos	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
2.1 Mantenimiento de Equipos	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
Utilidad Operacional	\$ 390.051,81	\$ 433.353,51	\$ 481.418,40	\$ 534.770,42	\$ 593.991,17
3. Gastos	\$ 332.610,53	\$ 336.674,93	\$ 376.130,48	\$ 382.687,15	\$ 401.109,87
3.1 Gastos Administrativos	\$ 184.884,00	\$ 184.884,00	\$ 207.981,72	\$ 214.221,17	\$ 220.647,81
3.1.1 Sueldos y Salarios	\$ 130.200,00	\$ 130.200,00	\$ 146.466,00	\$ 150.859,98	\$ 155.385,78
Gerente General (\$3,500.00 mensual)	\$ 42.000,00	\$ 42.000,00	\$ 43.260,00	\$ 44.557,80	\$ 45.894,53
Gerente Case Management (\$2,000.00 mensual)	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.720,00	\$ 25.461,60	\$ 26.225,45
4 Case Managers (\$1,000.00 mensual c/u)	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 61.800,00	\$ 63.654,00	\$ 65.563,62
Asistente Ejecutiva (\$750.00 mensual)	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.270,00	\$ 9.548,10	\$ 9.834,54
3 Conductores (\$200.00 mensual c/u)	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.416,00	\$ 7.638,48	\$ 7.867,63
3.1.2 Prestaciones Sociales	\$ 54.684,00	\$ 54.684,00	\$ 61.515,72	\$ 63.361,19	\$ 65.262,03
INSS Patronal (15% planilla)	\$ 19.530,00	\$ 19.530,00	\$ 21.969,90	\$ 22.629,00	\$ 23.307,87
INATEC (2% planilla)	\$ 2.604,00	\$ 2.604,00	\$ 2.929,32	\$ 3.017,20	\$ 3.107,72
Vacaciones (8.33% planilla)	\$ 10.850,00	\$ 10.850,00	\$ 12.205,50	\$ 12.571,66	\$ 12.948,81
Aguinaldo (8.33% planilla)	\$ 10.850,00	\$ 10.850,00	\$ 12.205,50	\$ 12.571,66	\$ 12.948,81
Antigüedad (8.33% planilla)	\$ 10.850,00	\$ 10.850,00	\$ 12.205,50	\$ 12.571,66	\$ 12.948,81
3.2 Gastos Operativos	\$ 101.174,03	\$ 105.238,43	\$ 109.546,69	\$ 103.417,68	\$ 108.258,45
Alquiler del Local (\$1,800.00 mensual)	\$ 21.600,00	\$ 22.896,00	\$ 24.269,76	\$ 25.725,95	\$ 27.269,50
Combustible 3 vehículos y 1 microbús	\$ 12.600,00	\$ 13.356,00	\$ 14.157,36	\$ 15.006,80	\$ 15.907,21
Electricidad	\$ 9.000,00	\$ 9.540,00	\$ 10.112,40	\$ 10.719,14	\$ 11.362,29
Agua Potable	\$ 240,00	\$ 254,40	\$ 269,66	\$ 285,84	\$ 302,99
Internet	\$ 2.400,00	\$ 2.544,00	\$ 2.696,64	\$ 2.858,44	\$ 3.029,94
Telefonía Fija	\$ 300,00	\$ 318,00	\$ 337,08	\$ 357,30	\$ 378,74
Telefonía Celular	\$ 6.000,00	\$ 6.360,00	\$ 6.741,60	\$ 7.146,10	\$ 7.574,86
Plan de Datos	\$ 6.000,00	\$ 6.360,00	\$ 6.741,60	\$ 7.146,10	\$ 7.574,86
Contador Externo	\$ 6.000,00	\$ 6.360,00	\$ 6.741,60	\$ 7.146,10	\$ 7.574,86
Suministros de Limpieza	\$ 1.200,00	\$ 1.272,00	\$ 1.348,32	\$ 1.429,22	\$ 1.514,97
Papelaría y útiles de oficina	\$ 2.400,00	\$ 2.544,00	\$ 2.696,64	\$ 2.858,44	\$ 3.029,94
Depreciación	\$ 33.434,03	\$ 33.434,03	\$ 33.434,03	\$ 22.738,26	\$ 22.738,26
3.3 Gastos de Marketing	\$ 46.552,50	\$ 46.552,50	\$ 58.602,07	\$ 65.048,30	\$ 72.203,61
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 57.441,29	\$ 96.678,59	\$ 105.287,92	\$ 152.083,27	\$ 192.881,30
Impuesto sobre la renta (30% UAI)	\$ 17.232,39	\$ 29.003,58	\$ 31.586,37	\$ 45.624,98	\$ 57.864,39
Utilidad Neta	\$ 40.208,90	\$ 67.675,01	\$ 73.701,54	\$ 106.458,29	\$ 135.016,91
Más Depreciación	\$ 33.434,03	\$ 33.434,03	\$ 33.434,03	\$ 22.738,26	\$ 22.738,26
Más Capital de Trabajo					\$ 50.462,75
Flujo Neto de Efectivo	\$ 73.642,93	\$ 101.109,04	\$ 107.135,57	\$ 129.196,55	\$ 208.217,92

Fuente: Elaboración propia

Tabla 3: Escenario III

Empresa Facilitadora de Turismo Médico					
Memoria de Cálculo de Estado de Perdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo					
Tasa de Crecimiento de la Industria de 15% Anual y Comisión de hospitales del 20%					
Años	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos	\$ 846.643,90	\$ 973.640,49	\$ 1.119.686,56	\$ 1.287.639,54	\$ 1.480.785,47
1. Comisión por tratamientos médicos	\$ 424.747,39	\$ 488.459,50	\$ 561.728,43	\$ 645.987,69	\$ 742.885,84
1.1 Comisión por tratamientos de pérdida de peso (33% de los pacientes)	\$ 318.255,30	\$ 365.993,60	\$ 420.892,63	\$ 484.026,53	\$ 556.630,51
1.2 Comisión por tratamientos cosméticos (26% de los pacientes)	\$ 69.542,93	\$ 79.974,37	\$ 91.970,52	\$ 105.766,10	\$ 121.631,02
1.3 Comisión por tratamientos odontológicos (21% de los pacientes)	\$ 8.254,76	\$ 9.492,98	\$ 10.916,93	\$ 12.554,46	\$ 14.437,63
1.4 Comisión por tratamientos oftalmológicos (20% de los pacientes)	\$ 28.694,40	\$ 32.998,56	\$ 37.948,34	\$ 43.640,60	\$ 50.186,68
2. Ingresos por Hospedaje incluido en paquetes médicos (\$240.00 c/u)	\$ 131.760,00	\$ 151.524,00	\$ 174.252,60	\$ 200.390,49	\$ 230.449,06
3. Ingresos por paquetes turísticos (82% del total de pacientes)	\$ 290.136,51	\$ 333.656,98	\$ 383.705,53	\$ 441.261,36	\$ 507.450,57
3.1 Ingresos por paquete Pacífico Colonial (31% del total de turistas)	\$ 60.288,11	\$ 69.331,32	\$ 79.731,02	\$ 91.690,67	\$ 105.444,27
3.2 Ingresos por paquete Oasis de Paz (27% del total de turistas)	\$ 98.454,37	\$ 113.222,52	\$ 130.205,90	\$ 149.736,78	\$ 172.197,30
3.3 Ingresos por paquete Lagos y Volcanes (23% del total de turistas)	\$ 42.866,14	\$ 49.296,06	\$ 56.690,47	\$ 65.194,04	\$ 74.973,15
3.4 Ingresos por paquete Relax Costa Esmeralda (9.5% del total de turistas)	\$ 40.414,91	\$ 46.477,15	\$ 53.448,72	\$ 61.466,03	\$ 70.685,93
3.5 Ingresos por paquete Relax Golfo de Fonseca (9.5% del total de turistas)	\$ 48.112,99	\$ 55.329,94	\$ 63.629,43	\$ 73.173,84	\$ 84.149,92
Egresos	\$ 841.508,22	\$ 921.367,28	\$ 1.045.368,94	\$ 1.154.115,47	\$ 1.290.314,36
1. Costos Directos	\$ 505.297,70	\$ 581.092,35	\$ 668.256,20	\$ 768.494,63	\$ 883.768,83
1.1 Pago de comisión Facilitador médico en EEUU (50% Ingresos por comisiones)	\$ 212.373,70	\$ 244.229,75	\$ 280.864,21	\$ 322.993,84	\$ 371.442,92
1.2 Costo de Hospedaje incluido en paquetes médicos (\$151.80 c/u)	\$ 83.338,20	\$ 95.838,93	\$ 110.214,77	\$ 126.746,98	\$ 145.759,03
1.3 Costo de Paquete Pacífico Colonial (\$312.00 c/u)	\$ 43.541,41	\$ 50.072,62	\$ 57.583,51	\$ 66.221,04	\$ 76.154,20
1.4 Costo de Paquete Oasis de Paz (\$585.00 c/u)	\$ 71.105,93	\$ 81.771,82	\$ 94.037,59	\$ 108.143,23	\$ 124.364,72
1.5 Costo de Paquete Lagos y Volcanes (\$299.00 c/u)	\$ 30.958,88	\$ 35.602,71	\$ 40.943,12	\$ 47.084,58	\$ 54.147,27
1.6 Costo de Paquete Relax Costa Esmeralda (\$683.00 c/u)	\$ 29.209,93	\$ 33.591,42	\$ 38.630,13	\$ 44.424,65	\$ 51.088,35
1-7 Costo de Paquete Relax Golfo de Fonseca (\$813.00 c/u)	\$ 34.769,65	\$ 39.985,10	\$ 45.982,87	\$ 52.880,29	\$ 60.812,34
2. Costos Indirectos	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
2.1 Mantenimiento de Equipos	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
Utilidad Operacional	\$ 337.746,20	\$ 388.948,13	\$ 447.830,35	\$ 515.544,91	\$ 593.416,64
3. Gastos	\$ 332.610,53	\$ 336.674,93	\$ 373.512,74	\$ 382.020,83	\$ 402.945,53
3.1 Gastos Administrativos	\$ 184.884,00	\$ 184.884,00	\$ 207.981,72	\$ 214.221,17	\$ 220.647,81
3.1.1 Sueldos y Salarios	\$ 130.200,00	\$ 130.200,00	\$ 146.466,00	\$ 150.859,98	\$ 155.385,78
Gerente General (\$3,500.00 mensual)	\$ 42.000,00	\$ 42.000,00	\$ 43.260,00	\$ 44.557,80	\$ 45.894,53
Gerente Case Management (\$2,000.00 mensual)	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.720,00	\$ 25.461,60	\$ 26.225,45
4 Case Managers (\$1,000.00 mensual c/u)	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 61.800,00	\$ 63.654,00	\$ 65.563,62
Asistente Ejecutiva (\$750.00 mensual)	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.270,00	\$ 9.548,10	\$ 9.834,54
3 Conductores (\$200.00 mensual c/u)	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.416,00	\$ 7.638,48	\$ 7.867,63
3.1.2 Prestaciones Sociales	\$ 54.684,00	\$ 54.684,00	\$ 61.515,72	\$ 63.361,19	\$ 65.262,03
INSS Patronal (15% planilla)	\$ 19.530,00	\$ 19.530,00	\$ 21.969,90	\$ 22.629,00	\$ 23.307,87
INATEC (2% planilla)	\$ 2.604,00	\$ 2.604,00	\$ 2.929,32	\$ 3.017,20	\$ 3.107,72
Vacaciones (8.33% planilla)	\$ 10.850,00	\$ 10.850,00	\$ 12.205,50	\$ 12.571,66	\$ 12.948,81
Aguinaldo (8.33% planilla)	\$ 10.850,00	\$ 10.850,00	\$ 12.205,50	\$ 12.571,66	\$ 12.948,81
Antigüedad (8.33% planilla)	\$ 10.850,00	\$ 10.850,00	\$ 12.205,50	\$ 12.571,66	\$ 12.948,81
3.2 Gastos Operativos	\$ 101.174,03	\$ 105.238,43	\$ 109.546,69	\$ 103.417,68	\$ 108.258,45
Alquiler del Local (\$1,800.00 mensual)	\$ 21.600,00	\$ 22.896,00	\$ 24.269,76	\$ 25.725,95	\$ 27.269,50
Combustible 3 vehículos y 1 microbús	\$ 12.600,00	\$ 13.356,00	\$ 14.157,36	\$ 15.006,80	\$ 15.907,21
Electricidad	\$ 9.000,00	\$ 9.540,00	\$ 10.112,40	\$ 10.719,14	\$ 11.362,29
Agua Potable	\$ 240,00	\$ 254,40	\$ 269,66	\$ 285,84	\$ 302,99
Internet	\$ 2.400,00	\$ 2.544,00	\$ 2.696,64	\$ 2.858,44	\$ 3.029,94
Telefonía Fija	\$ 300,00	\$ 318,00	\$ 337,08	\$ 357,30	\$ 378,74
Telefonía Celular	\$ 6.000,00	\$ 6.360,00	\$ 6.741,60	\$ 7.146,10	\$ 7.574,86
Plan de Datos	\$ 6.000,00	\$ 6.360,00	\$ 6.741,60	\$ 7.146,10	\$ 7.574,86
Contador Externo	\$ 6.000,00	\$ 6.360,00	\$ 6.741,60	\$ 7.146,10	\$ 7.574,86
Suministros de Limpieza	\$ 1.200,00	\$ 1.272,00	\$ 1.348,32	\$ 1.429,22	\$ 1.514,97
Papelería y útiles de oficina	\$ 2.400,00	\$ 2.544,00	\$ 2.696,64	\$ 2.858,44	\$ 3.029,94
Depreciación	\$ 33.434,03	\$ 33.434,03	\$ 33.434,03	\$ 22.738,26	\$ 22.738,26
3.3 Gastos de Marketing	\$ 46.552,50	\$ 46.552,50	\$ 55.984,33	\$ 64.381,98	\$ 74.039,27
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 5.135,68	\$ 52.273,21	\$ 74.317,62	\$ 133.524,07	\$ 190.471,11
Impuesto sobre la renta (30% UAI)	\$ 1.540,70	\$ 15.681,96	\$ 22.295,28	\$ 40.057,22	\$ 57.141,33
Utilidad Neta	\$ 3.594,97	\$ 36.591,25	\$ 52.022,33	\$ 93.466,85	\$ 133.329,78
Más Depreciación	\$ 33.434,03	\$ 33.434,03	\$ 33.434,03	\$ 22.738,26	\$ 22.738,26
Más Capital de Trabajo					\$ 50.462,75
Flujo Neto de Efectivo	\$ 37.029,00	\$ 70.025,27	\$ 85.456,36	\$ 116.205,11	\$ 206.530,79

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Escenario IV

Empresa Facilitadora de Turismo Médico					
Memoria de Cálculo de Estado de Perdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo					
Tasa de Crecimiento de la Industria de 15% Anual y Comisión de hospitales del 25%					
Años	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos	\$ 951.255,12	\$ 1.093.943,39	\$ 1.258.034,89	\$ 1.446.740,13	\$ 1.663.751,15
1. Comisión por tratamientos médicos	\$ 529.358,61	\$ 608.762,40	\$ 700.076,76	\$ 805.088,28	\$ 925.851,52
1.1 Comisión por tratamientos de pérdida de peso (33% de los pacientes)	\$ 397.819,13	\$ 457.491,99	\$ 526.115,79	\$ 605.033,16	\$ 695.788,14
1.2 Comisión por tratamientos cosméticos (26% de los pacientes)	\$ 86.928,66	\$ 99.967,96	\$ 114.963,15	\$ 132.207,63	\$ 152.038,77
1.3 Comisión por tratamientos odontológicos (21% de los pacientes)	\$ 8.742,83	\$ 10.054,25	\$ 11.562,39	\$ 13.296,74	\$ 15.291,26
1.4 Comisión por tratamientos oftalmológicos (20% de los pacientes)	\$ 35.868,00	\$ 41.248,20	\$ 47.435,43	\$ 54.550,74	\$ 62.733,36
2. Ingresos por Hospedaje incluido en paquetes médicos (\$240.00 c/u)	\$ 131.760,00	\$ 151.524,00	\$ 174.252,60	\$ 200.390,49	\$ 230.449,06
3. Ingresos por paquetes turísticos (82% del total de pacientes)	\$ 290.136,51	\$ 333.656,98	\$ 383.705,53	\$ 441.261,36	\$ 507.450,57
3.1 Ingresos por paquete Pacífico Colonial (31% del total de turistas)	\$ 60.288,11	\$ 69.331,32	\$ 79.731,02	\$ 91.690,67	\$ 105.444,27
3.2 Ingresos por paquete Oasis de Paz (27% del total de turistas)	\$ 98.454,37	\$ 113.222,52	\$ 130.205,90	\$ 149.736,78	\$ 172.197,30
3.3 Ingresos por paquete Lagos y Volcanes (23% del total de turistas)	\$ 42.866,14	\$ 49.296,06	\$ 56.690,47	\$ 65.194,04	\$ 74.973,15
3.4 Ingresos por paquete Relax Costa Esmeralda (9.5% del total de turistas)	\$ 40.414,91	\$ 46.477,15	\$ 53.448,72	\$ 61.466,03	\$ 70.685,93
3.5 Ingresos por paquete Relax Golfo de Fonseca (9.5% del total de turistas)	\$ 48.112,99	\$ 55.329,94	\$ 63.629,43	\$ 73.173,84	\$ 84.149,92
Egresos	\$ 893.813,83	\$ 981.518,73	\$ 1.121.460,53	\$ 1.241.620,79	\$ 1.390.945,48
1. Costos Directos	\$ 557.603,31	\$ 641.243,80	\$ 737.430,37	\$ 848.044,93	\$ 975.251,67
1.1 Pago de comisión Facilitador médico en EEUU (50% Ingresos por comisiones)	\$ 264.679,31	\$ 304.381,20	\$ 350.038,38	\$ 402.544,14	\$ 462.925,76
1.2 Costo de Hospedaje incluido en paquetes médicos (\$151.80 c/u)	\$ 83.338,20	\$ 95.838,93	\$ 110.214,77	\$ 126.746,98	\$ 145.759,03
1.3 Costo de Paquete Pacífico Colonial (\$312.00 c/u)	\$ 43.541,41	\$ 50.072,62	\$ 57.583,51	\$ 66.221,04	\$ 76.154,20
1.4 Costo de Paquete Oasis de Paz (\$585.00 c/u)	\$ 71.105,93	\$ 81.771,82	\$ 94.037,59	\$ 108.143,23	\$ 124.364,72
1.5 Costo de Paquete Lagos y Volcanes (\$299.00 c/u)	\$ 30.958,88	\$ 35.602,71	\$ 40.943,12	\$ 47.084,58	\$ 54.147,27
1.6 Costo de Paquete Relax Costa Esmeralda (\$683.00 c/u)	\$ 29.209,93	\$ 33.591,42	\$ 38.630,13	\$ 44.424,65	\$ 51.088,35
1-7 Costo de Paquete Relax Golfo de Fonseca (\$813.00 c/u)	\$ 34.769,65	\$ 39.985,10	\$ 45.982,87	\$ 52.880,29	\$ 60.812,34
2. Costos Indirectos	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
2.1 Mantenimiento de Equipos	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00	\$ 3.600,00
Utilidad Operacional	\$ 390.051,81	\$ 449.099,58	\$ 517.004,52	\$ 595.095,20	\$ 684.899,48
3. Gastos	\$ 332.610,53	\$ 336.674,93	\$ 380.430,16	\$ 389.975,86	\$ 412.093,81
3.1 Gastos Administrativos	\$ 184.884,00	\$ 184.884,00	\$ 207.981,72	\$ 214.221,17	\$ 220.647,81
3.1.1 Sueldos y Salarios	\$ 130.200,00	\$ 130.200,00	\$ 146.466,00	\$ 150.859,98	\$ 155.385,78
Gerente General (\$3,500.00 mensual)	\$ 42.000,00	\$ 42.000,00	\$ 43.260,00	\$ 44.557,80	\$ 45.894,53
Gerente Case Management (\$2,000.00 mensual)	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.720,00	\$ 25.461,60	\$ 26.225,45
4 Case Managers (\$1,000.00 mensual c/u)	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 61.800,00	\$ 63.654,00	\$ 65.563,62
Asistente Ejecutiva (\$750.00 mensual)	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.270,00	\$ 9.548,10	\$ 9.834,54
3 Conductores (\$200.00 mensual c/u)	\$ 7.200,00	\$ 7.200,00	\$ 7.416,00	\$ 7.638,48	\$ 7.867,63
3.1.2 Prestaciones Sociales	\$ 54.684,00	\$ 54.684,00	\$ 61.515,72	\$ 63.361,19	\$ 65.262,03
INSS Patronal (15% planilla)	\$ 19.530,00	\$ 19.530,00	\$ 21.969,90	\$ 22.629,00	\$ 23.307,87
INATEC (2% planilla)	\$ 2.604,00	\$ 2.604,00	\$ 2.929,32	\$ 3.017,20	\$ 3.107,72
Vacaciones (8.33% planilla)	\$ 10.850,00	\$ 10.850,00	\$ 12.205,50	\$ 12.571,66	\$ 12.948,81
Aguinaldo (8.33% planilla)	\$ 10.850,00	\$ 10.850,00	\$ 12.205,50	\$ 12.571,66	\$ 12.948,81
Antigüedad (8.33% planilla)	\$ 10.850,00	\$ 10.850,00	\$ 12.205,50	\$ 12.571,66	\$ 12.948,81
3.2 Gastos Operativos	\$ 101.174,03	\$ 105.238,43	\$ 109.546,69	\$ 103.417,68	\$ 108.258,45
Alquiler del Local (\$1,800.00 mensual)	\$ 21.600,00	\$ 22.896,00	\$ 24.269,76	\$ 25.725,95	\$ 27.269,50
Combustible 3 vehículos y 1 microbús	\$ 12.600,00	\$ 13.356,00	\$ 14.157,36	\$ 15.006,80	\$ 15.907,21
Electricidad	\$ 9.000,00	\$ 9.540,00	\$ 10.112,40	\$ 10.719,14	\$ 11.362,29
Agua Potable	\$ 240,00	\$ 254,40	\$ 269,66	\$ 285,84	\$ 302,99
Internet	\$ 2.400,00	\$ 2.544,00	\$ 2.696,64	\$ 2.858,44	\$ 3.029,94
Telefonía Fija	\$ 300,00	\$ 318,00	\$ 337,08	\$ 357,30	\$ 378,74
Telefonía Celular	\$ 6.000,00	\$ 6.360,00	\$ 6.741,60	\$ 7.146,10	\$ 7.574,86
Plan de Datos	\$ 6.000,00	\$ 6.360,00	\$ 6.741,60	\$ 7.146,10	\$ 7.574,86
Contador Externo	\$ 6.000,00	\$ 6.360,00	\$ 6.741,60	\$ 7.146,10	\$ 7.574,86
Suministros de Limpieza	\$ 1.200,00	\$ 1.272,00	\$ 1.348,32	\$ 1.429,22	\$ 1.514,97
Papelería y útiles de oficina	\$ 2.400,00	\$ 2.544,00	\$ 2.696,64	\$ 2.858,44	\$ 3.029,94
Depreciación	\$ 33.434,03	\$ 33.434,03	\$ 33.434,03	\$ 22.738,26	\$ 22.738,26
3.3 Gastos de Marketing	\$ 46.552,50	\$ 46.552,50	\$ 62.901,74	\$ 72.337,01	\$ 83.187,56
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 57.441,29	\$ 112.424,66	\$ 136.574,37	\$ 205.119,34	\$ 272.805,67
Impuesto sobre la renta (30% UAI)	\$ 17.232,39	\$ 33.727,40	\$ 40.972,31	\$ 61.535,80	\$ 81.841,70
Utilidad Neta	\$ 40.208,90	\$ 78.697,26	\$ 95.602,06	\$ 143.583,54	\$ 190.963,97
Más Depreciación	\$ 33.434,03	\$ 33.434,03	\$ 33.434,03	\$ 22.738,26	\$ 22.738,26
Más Capital de Trabajo					\$ 50.462,75
Flujo Neto de Efectivo	\$ 73.642,93	\$ 112.131,29	\$ 129.036,08	\$ 166.321,80	\$ 264.164,98

Fuente: Elaboración propia

ANEXO U

ENCUESTA PARA PACIENTES

PLAN DE NEGOCIOS PARA UN FACILITADOR DE TURISMO MÉDICO EN NICARAGUA

1. **¿Si realizara un viaje afuera de su país de residencia, le gustaría viajar sólo o acompañado? En caso de viajar con un acompañante, quien sería de su preferencia para que esté a su lado en dicha experiencia?**

Sólo.
Amigos.
Hijos.
Pareja.
Otros familiares
Otro

2. **¿Si se realizara alguno de los tratamientos médicos anteriormente mencionados, antes o una vez completada la recuperación, por cuánto tiempo le interesaría realizar actividades turísticas dentro del país de destino?**

0 días.
1 día.
Entre 2 y 3 días.
Entre 4 y 5 días.
Más de 5 días.

3. **¿Cuáles de las siguientes actividades le interesaría realizar en el país de destino?**

Visitar playas del Pacífico.
Visitar playas del Caribe.
Visitar volcanes.
Visitar sitios históricos.
Visitar lagos y lagunas.
Realizar actividades de ecoaventura. (Rapel, Canopy, Sandboard, Hiking, Rafting)
Surfing
Pesca.
Golf.
Turismo gastronómico
Terapias de relajación y salud. (masajes, aguas termales, reflexología, etc.)

Fuente: Elaboración Propia