



**UNIVERSIDAD DE CHILE  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS  
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRESA FACILITADORA DE TURISMO MÉDICO EN  
COSTA RICA**

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

**DANIEL ENRIQUE MARTÍNEZ CASTRO**

PROFESOR GUIA:  
**JORGE LARA BACCIGGALUPI**

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

**SANTIAGO DE CHILE  
2013**

## Resumen

El presente plan de negocio consiste en la creación de una empresa facilitadora de turismo médico en Costa Rica la cual se encargue de asesorar, recibir y acompañar a personas extranjeras las cuales por diferentes razones desean realizarse tratamientos médicos de baja complejidad fuera de su país de residencia. Todo esto brindando una atención personalizada para cada cliente en cada una de las necesidades que tenga durante el transcurso de la experiencia que vivirá fuera de su país.

La fuente de ingresos de la compañía serán las comisiones generadas de la venta de paquetes turístico médicos los cuales incluyan los servicios que ofrecen los aliados estratégicos y los cuales representen un beneficio en precio y comodidad para los pacientes potenciales en comparación de si adquirieran cada uno de dichos servicios por separado. Los paquetes incluirán el tratamiento médico en clínicas certificadas internacionalmente, la estadía en hoteles boutique durante su tratamiento y adicionalmente se ofrecerán por separado una serie de paquetes turísticos para que los pacientes disfruten para visitar sitios ecológicos antes o después de su tratamiento; todo esto con la intención de que los pacientes vivan una experiencia placentera que les permita conocer las bellezas naturales que posee Costa Rica.

Para la confección de dichos paquetes la empresa mantendrá alianzas con un experimentado facilitador médico y certificado por la Medical Tourism Association médica llamado "Global Medical Facilitators" ubicado en Seattle, EEUU; con las clínicas costarricenses certificadas internacionalmente por la Joint Comission International: Hospital Clínica Cima y la Clínica Bíblica; con los hoteles boutique Hotel La Posada de San Miguel y Hotel Casa Conde; y por último con la empresa tour operadora Eoadventure Group.

La inversión inicial del proyecto será de US\$ 256,000 para la creación de la compañía, así como para disponer de fondos para el primer año de operación. Se pretende que inversores externos a la empresa aporten dicho capital. Adicionalmente, el período de recuperación de la inversión será de 36 meses con una facturación promedio de US\$ 1, 900,000, con un VAN de US\$ 286,833.17 y con una TIR del 50% en los primeros 5 años de operación.

## **Dedicatoria**

Para mis padres Rómulo y Elvira, ustedes son el ejemplo más grande de que en el transcurso de nuestras vidas la única garantía que tenemos son las victorias y las derrotas; y cada uno de estos momentos debemos vivirlos con humildad y amor.

## **Agradecimientos**

Jose, Momo, Bila, Gerar, Tío Ricky, Tía Cachi, Marco, Manri; les estaré eternamente agradecido. Esta aventura no la hubiera logrado sin su apoyo. ¡Gracias!

## TABLA DE CONTENIDO

<b>1. Introducción</b> .....	8
<b>2. Planteamiento del Trabajo de Tesis</b> .....	9
<b>2.1 Objetivo General</b> .....	9
<b>2.2 Alcance del Tema a Abordar</b> .....	9
<b>2.3 Metodología</b> .....	11
<b>2.4 Marco Conceptual</b> .....	13
<b>2.5 Descripción de la Empresa</b> .....	14
<b>2.6 Descripción del Servicio</b> .....	15
<b>2.7 Descripción del Mercado</b> .....	16
<b>2.7.1 Descripción y Evolución del Turismo Mundial</b> .....	16
<b>2.7.2 Descripción y Evolución del Turismo en Costa Rica</b> .....	16
<b>2.7.3 Descripción y Evolución del Turismo Médico en el Mundo</b> .....	17
<b>3. Plan Estratégico</b> .....	18
<b>3.1 Análisis Externo de la Empresa</b> .....	18
<b>3.1.1 Análisis PEST</b> .....	18
<b>3.1.2 Análisis de la Industria del Turismo Médico en Costa Rica</b> .....	21
<b>3.1.3 Rivalidad entre Empresas Existentes (Competidores)</b> .....	27
<b>3.1.4 Amenaza de Sustitutos</b> .....	28
<b>3.1.5 Amenaza de Nuevos Entrantes</b> .....	29
<b>3.1.6 Poder de Negociación de los Proveedores</b> .....	30
<b>3.1.7 Poder de Negociación de los Clientes</b> .....	31
<b>3.1.8 Conclusión del Análisis de la Industria en Costa Rica</b> .....	31
<b>3.1.9 Análisis de Factores Externos Costa Rica (Tablas EFAS)</b> .....	32
<b>3.2 Análisis Interno de la Empresa</b> .....	33
<b>3.2.1 Cadena de Valor de Servicios</b> .....	33
<b>3.2.2 Análisis de Factores Internos (Tablas IFAS)</b> .....	36
<b>3.3 Misión y Visión</b> .....	37
<b>3.3.1 Misión</b> .....	37
<b>3.3.2 Visión</b> .....	37
<b>3.4 Objetivos</b> .....	37
<b>3.4.1 Objetivo General</b> .....	37
<b>3.4.2 Objetivos Específicos del Negocio</b> .....	37

3.5 Factores Críticos de Éxito.....	38
3.6 Estrategia Genérica Competitiva.....	38
3.7 Propuesta de Valor.....	39
4. Investigación de Mercado.....	39
4.1 Perspectiva de la Investigación.....	39
4.2 Planteamiento del Problema.....	40
4.3 Objetivo General.....	40
4.4 Objetivos Específicos.....	40
4.5 Tipo de Investigación.....	40
4.6 Plan de Muestreo.....	41
4.6.1 Definición de la Población.....	41
4.6.2 Definición de la Muestra.....	41
4.6.3 Tamaño de la Muestra.....	42
4.6.4 Resultados de la Investigación.....	42
4.6.5 Conclusiones de la Investigación de Mercado.....	43
5. Plan de Marketing.....	44
5.1 Objetivos del Plan de Marketing.....	44
5.2 Segmentación.....	45
5.3 Targeting.....	47
5.4 Posicionamiento.....	47
5.5 Declaración de Posicionamiento.....	47
5.6 Marketing Mix (Producto, Precio, Plaza, Promoción).....	48
5.6.1 Producto.....	48
5.6.2 Precio.....	51
5.6.3 Plaza.....	53
5.6.4 Promoción.....	54
5.6.5 Presupuesto de Marketing.....	59
6. Plan de Operaciones.....	59
6.1 Cadena Suministro.....	59
6.2 Flujogramas de Servicio (Atención al Cliente).....	61
6.3 Flujograma de Servicio (Captura de Pago).....	66
6.4 Plan de Implementación.....	68
7. Estudio Organizacional.....	68

7.1 Organigrama y Descripción de Puestos .....	69
8. Plan Financiero .....	71
8.1 Plan de Inversiones.....	71
8.2 Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo .....	72
8.2.1 Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo I (Escenario I).....	72
8.2.2 Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo II (Escenario II).....	73
8.2.3 Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo III (Escenario III).....	75
8.2.4 Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo IV (Escenario IV).....	76
8.3 Análisis de Sensibilidad .....	78
9. Conclusiones.....	78
10. Bibliografía.....	80
11. Anexos.....	81

## 1. Introducción

En la investigación actual se elaborará un plan de negocios para el establecimiento de una empresa facilitadora de turismo médico en Costa Rica. Por lo tanto, turismo médico se define como el movimiento de pacientes de naciones desarrolladas a otros países del mundo con la intención de realizarse tratamientos médicos o intervenciones quirúrgicas a un menor precio de lo que les costaría realizarse ese mismo tratamiento en su país de residencia.<sup>1</sup>

El sector del turismo médico posee un gran potencial en Costa Rica debido a las distintas características que este país ofrece, entre las cuales se pueden mencionar: una red médica con profesionales de calidad mundial y con clínicas certificadas internacionalmente; seguridad ciudadana, una amplia oferta turística en los distintos microclimas presentes dentro su territorio y a una corta distancia de la capital; y todavía más importante una cercanía geográfica con Estados Unidos, que viene significando el mercado potencial más importante y donde los habitantes de ese país podrán viajar a este destino en un lapso de pocas horas, realizarse el tratamiento correspondiente y de paso realizar actividades turísticas dentro del país. En Costa Rica se observan varios facilitadores y operadores turísticos especializados en este tipo de turismo, justificando por qué en el año 2010 hubo oficialmente 37,200 visitantes y se proyecta que para el 2014 se sobrepase la cifra de las 100, 000 visitas por año.<sup>2</sup>

Este incremento de pacientes norteamericanos realizándose tratamientos médicos en Costa Rica se debe principalmente a que en Estados Unidos los servicios médicos se han encarecido y a que en Canadá existe una gran falta de disponibilidad en los sistemas de salud, donde en muchos casos las personas deben esperar meses y hasta años para coordinar una cirugía. (Ver Anexo A)

Asimismo en Estados Unidos, la reforma de salud aprobada en el 2010 ha causado que aumenten considerablemente las listas de espera en los hospitales debido a la implementación del seguro médico obligatorio en toda la población y a que cualquier persona pueda obtener su seguro sin tomar en cuenta su historial médico. Por lo tanto, cada vez más estadounidenses buscan destinos fuera de sus fronteras para realizarse sus intervenciones médicas.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Wikipedia: [http://en.wikipedia.org/wiki/Medical\\_tourism](http://en.wikipedia.org/wiki/Medical_tourism)

<sup>2</sup> Periódico La Prensa Libre: [http://www.prensalibre.com/economia/Costa\\_Rica-turismo\\_medico-tratamientos-extranjeros-jubilacion\\_0\\_896910423.html](http://www.prensalibre.com/economia/Costa_Rica-turismo_medico-tratamientos-extranjeros-jubilacion_0_896910423.html)

<sup>3</sup> Medical Tourism Association: [www.slideshare.net/reneemariestephano/healthcare-reforms-effect-on-medical-tourism-a-medical-tourism-association-webinar](http://www.slideshare.net/reneemariestephano/healthcare-reforms-effect-on-medical-tourism-a-medical-tourism-association-webinar)



A nivel nacional, Costa Rica ha logrado desarrollar exitosamente un cluster con esfuerzos públicos-privados para captar y atender a éste tipo de consumidores, lo que ha permitido que se formen distintas empresas que quieran aprovechar la llegada de estos clientes potenciales, tales como: hoteles especializados en turismo médico, empresas facilitadores de turismo médico, compañías de transporte especializado, residencias para retirados, centros de rehabilitación, clínicas privadas, tours especializados, entre otras. Sin embargo, en lo que respecta a los facilitadores de turismo médico, si bien existen varias compañías brindando este servicio, no se observa ninguna organización que esté ampliamente posicionada como líder permitiendo así que exista una oportunidad atractiva para ingresar al mercado.

Lo esencial para los facilitadores de turismo médicos son las relaciones comerciales entre compañías de la industria, por lo tanto es fundamental mantener alianzas estratégicas con los demás participantes de la misma. Así que en esta misma línea, inicialmente la empresa contará con una alianza estratégica con un facilitador de turismo médico en Estados Unidos llamado Global Medical Facilitators. Esta empresa se encuentra localizada en Seattle, Washington y se especializa en atención a pacientes en la costa oeste de Estados Unidos. Su función será asesorar a residentes estadounidense y referir a los clientes a la empresa localizada en Costa Rica, donde la compañía creada bajo el presente estudio se encargará de la coordinación de las actividades de los pacientes durante el tiempo de su estadía, operación y recuperación en el país. (Ver Anexo B)

Bajo estas condiciones nace la idea de crear de una empresa facilitadora de turismo médico la cual opere en con una serie alianzas estratégicas con un facilitador médico norteamericano y con los principales hospitales del país y con el objetivo de asesorar a los pacientes en cada una de las etapas de su tratamiento durante su estadía en Costa Rica.

## **2. Planteamiento del Trabajo de Tesis**

### **2.1 Objetivo General**

Elaborar un plan de negocios que justifique la inversión para la formación de una empresa facilitadora de turismo médico en San José, Costa Rica.

### **2.2 Alcance del Tema a Abordar**

Este plan de negocios pretende establecer una compañía facilitadora de turismo médico en Costa Rica y la cual mantenga alianzas estratégicas con otras compañías de la

industria del turismo médico con la finalidad de brindar sus servicios a pacientes extranjeros que deseen realizar sus tratamientos en Costa Rica y a la misma vez aprovechar el viaje para realizar turismo.

Los temas que contemplará el plan de negocios son:

- Análisis estratégico del mercado y la industria: Descripción de la industria del turismo médico en Costa Rica.
- Investigación de mercado: Con esto se pretende conocer con mayor amplitud al mercado. Así como los gustos y preferencias de los clientes.
- Plan de Marketing: mediante este plan se pretende conocer el perfil de cliente al cual se atenderá así como realizar una propuesta que vaya acorde a la estrategia de la organización y la cual pueda ser lo suficientemente atractiva para que los clientes potenciales contraten los servicios de la empresa facilitadora de turismo médico en Costa Rica.
- Plan de Operaciones: se desarrollará la cadena de suministro, flujogramas de servicio y pago.
- Plan de implementación: cronograma de las actividades para la puesta en marcha de las operaciones de la organización.
- Plan Organizacional: organigrama y una descripción general de los puestos de trabajo.
- Plan Financiero: plan de inversión, proyecciones de venta, flujos de caja, retorno de inversión. Se desarrollarán estimaciones de porcentajes de comisión para construir distintos escenarios para observar el comportamiento financiero del negocio.

No se contemplará en el presente estudio:

- Layouts o planos arquitectónicos de la oficina.
- Balance Scorecard, mapa estratégico y cuadro de mandos. (KPI's)
- Gestión de contratos con proveedores.
- Manual de descripción de perfiles de puestos.
- Seguros médicos de las clínicas. La certificación por parte de la Joint Comission International brinda respaldo de que las clínicas operan bajo estándares de calidad mundial.
- Seguros médicos por parte de los hoteles y los tours. Los dos hoteles y el tour operador con que trabajará el facilitador médico en Costa Rica están certificados por el Ministerio de Turismo del país, lo que implica que las empresas tengan que contar con los seguros respectivos para poder operar.
- Garantías firmadas por parte de los aliados estratégicos de la empresa facilitadora de turismo médico en Costa Rica.
- Cuestionarios o forms médicos para uso de los pacientes.

## 2.3 Metodología

El plan de negocios se divide en la siguientes nueve etapas que forman en sí la metodología de trabajo:

- **Descripción de la empresa:** en esta etapa se pretende dar una descripción del tipo de empresa la cual se desarrollará en el presente estudio así como su función principal.
- **Descripción del Servicio:** al ser este plan de negocios de una empresa relacionada a los servicios, se deberá hacer una descripción de los aliados estratégicos que necesitará la empresa y los cuales serán contactados en el transcurso de la investigación de mercado con el fin de mostrar cómo opera la industria de los facilitadores médicos.
- **Descripción de Mercado:** en este estudio se pretende hacer una descripción de la evolución del turismo a nivel mundial, posteriormente una descripción del desarrollo de la actividad turística en Costa Rica y luego un análisis del desarrollo del turismo médico en el país; enfocado principalmente en cómo este ha impactado a la economía turística/médica del país despertando un interés en sectores públicos y privados con la finalidad de atender a la creciente demanda por parte de extranjeros en el uso de servicios médicos y turísticos en Costa Rica.
- **Plan Estratégico:** el fin del plan estratégico es definir la esencia de la compañía, así como su razón de ser y adonde quiere llegar. Adicionalmente de acá se hará un análisis detallado de la industria y los agentes que intervienen en ella con el objetivo de poder generar una estrategia que permita aprovechar una ventaja competitiva en la industria del turismo médico. Por lo tanto, en esta etapa se llevará a cabo la formulación de la estrategia, diseño de la misión, visión, análisis de la industria, desarrollo de la cadena de valor, encontrar los factores críticos de éxito y generar una propuesta de valor para el cliente. Este análisis se basará en el modelo planteado por Thomas L. Wheelen, J. David Hunger en el texto Administración Estratégica y Política de Negocios, Conceptos y Casos. Y la cadena de valor de servicios se basará en los estudios del Profesor Elisante ole Gabriel, "Value Chain for Services", la cual está basada en estudios de Phillip Kotler y Michael Porter.
- **Investigación de Mercado:** durante esta etapa se recopilará información en el mercado en el cual se enfocará la empresa. Se desarrollará una encuesta para conocer al cliente objetivo y adicionalmente se obtendrá información de algún

facilitador médico ubicado en Estados Unidos el cual trabajará bajo una alianza junto a la empresa facilitadora de turismo médico en Costa Rica. Por último se buscará información de otros agentes importantes dentro de la industria como expertos en el tema de turismo médico y de turismo en general. Para la definición de la investigación, definición de la población y el muestro se utilizará como base el libro de texto Métodos Cuantitativos y Estadísticos Aplicados a la Gestión de Sara Arancibia.

- **Plan de Marketing:** en el plan de marketing se llevará a cabo la segmentación, targeting, y posicionamiento adecuado para identificar cual es el cliente objetivo, sus gustos y preferencias. Adicionalmente se desarrollará la mezcla de mercadotecnia de las 4 P's (producto, precio, plaza y promoción) esto con el fin de crear los paquetes de turismo médico que sean atractivos y satisfagan las necesidades de los pacientes. Para la el plan de marketing se utilizará los conceptos de las presentaciones de las clases de Marketing I y Marketing II impartidas en el Magister en Gestión y Dirección de Empresas de la Universidad de Chile.
- **Plan de Operaciones:** en este plan se diseñará la cadena de suministro de la empresa facilitadora de turismo médico en Costa Rica. Adicionalmente se mostrarán las etapas las cuales el cliente atraviesa desde que contacta al facilitador de turismo médico hasta cuando llega y sale del país donde se realizará la operación. Por último se definirá la manera en que el cliente deberá realizar el pago de los paquetes médicos para así garantizar que la empresa capture ingresos durante la prestación del servicio. Para la construcción del plan de operaciones, se utilizará el libro de texto "Administración de Operaciones – Producción y Cadena de Suministros" de Richard B. Chase, F. Robert Jacobs, Nicholas J. Aquilano.
- **Plan Organizacional:** mediante este plan se pretende mostrar el diseño organizacional de la empresa, así como hacer una descripción de los roles que desempeñará cada uno de colaboradores dentro de la organización.
- **Plan Financiero:** este plan mostrará los indicadores de rentabilidad de la compañía así como de las proyecciones financieras y flujos de caja en diversos escenarios. Adicionalmente se mostrará cuanto deberá ser la inversión inicial así como los análisis económicos de la tasa interna de retorno, tiempo de recuperación de la inversión, beta de la industria, tasa de costo de capital promedio, tasa de rendimiento de mercado, entre otros. Para la creación de este plan, se utilizará los conceptos del libro de texto de Van Horne & Wachowitz; "Fundamentos de Administración Financiera".

## 2.4 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 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 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 cliente<sup>4</sup>. 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 bienes intangibles. Cabe recalcar que dicho estudio está basado en los estudios de Michael Porter y Philip Kotler.

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 Costa Rica.

---

<sup>4</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena\\_de\\_valor](http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor)

- **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.

- **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 Costa Rica.
- **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

## 2.5 Descripción de la Empresa

Se define a facilitadores de turismo médico como a “compañías que guían o asisten a pacientes extranjeros en el desarrollo de sus actividades en el país donde recibirán su tratamiento médico”.<sup>5</sup>

La organización será una empresa facilitadora de turismo médico que funcionará como intermediario entre los facilitadores médicos en Estados Unidos y los hospitales en Costa Rica acreditados internacionalmente. Adicionalmente, la empresa se encargará de la confección de paquetes médico-recuperativos y recreativos para satisfacer la necesidad del cliente, dentro de los cuales se podrán incluir también el transporte, el alojamiento, los tours turísticos, entre otras actividades.

---

<sup>5</sup> [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)

Por lo tanto, 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 recuperación y recreación para que el paciente disfrute antes o después de recibir su cirugía o tratamiento médico.

## 2.6 Descripción del Servicio

La empresa desarrollará negociaciones con dos clínicas en Costa Rica, las cuales son Hospital Clínica Bíblica y Hospital Cima. Estas dos clínicas están acreditadas internacionalmente por la Joint Commission International, que es la institución a nivel mundial que se encarga de dar garantía de la excelencia de la calidad de los hospitales.<sup>6</sup> El margen de comisión que pagan los hospitales a facilitadores médicos es entre un 15% y 25% por el costo del tratamiento del paciente. (Ver Anexo A)

Adicionalmente se coordinarán los servicios de tours, transporte y alojamiento donde se obtendrán ingresos adicionales por porcentajes de comisiones por hacerles llegar clientes. Dado esto, se le ofrecerán al cliente paquetes turísticos con un precio final atractivo donde el consumidor pueda percibir los beneficios de comprar dicho paquete, en vez de realizar toda la coordinación de esto por sí sólo.

El mercado objetivo en el que se enfocará la empresa será el de Estados Unidos, principalmente a la población ubicada en la costa oeste del país y esto se debe a tres razones principalmente, que son:

- Cercanía geográfica que tiene Costa Rica con el país norteamericano.
- A la creciente demanda que ha presentado la población estadounidense de servicios médicos de excelente calidad y precios menores a los ofertados en ese país.
- Alianza estratégica con empresa facilitadora de turismo médico en estados Unidos. La empresa logró desarrollar una alianza estratégica con la empresa llamada "Global Medical Facilitators". Dicha organización se encuentra localizada en Seattle, Washington. Y se enfoca en asesorar a norteamericanos de las ciudades de Seattle, Portland y Vancouver principalmente para realizarse tratamientos fuera de Estados Unidos y Canadá. La empresa cuenta con la certificación de calidad de la Medical Tourism Association, que es la organización mundial que se encarga de certificar a facilitadores de turismo médico<sup>7</sup>. Y por último, dicha empresa, procesará su envío de pacientes a Costa Rica mediante la compañía del presente estudio y así la empresa les brindará a estos sus

---

<sup>6</sup> [http://en.wikipedia.org/wiki/Joint\\_Commission](http://en.wikipedia.org/wiki/Joint_Commission)

<sup>7</sup> Wikipedia: [http://en.wikipedia.org/wiki/Medical\\_Tourism\\_Association](http://en.wikipedia.org/wiki/Medical_Tourism_Association)

servicios de atención y asistencia el transcurso de su estadía en Costa Rica. (Ver Anexo B)

## **2.7 Descripción del Mercado**

### **2.7.1 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 Organización Mundial de Turismo, 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.<sup>8</sup>

Detalladamente, para este período Costa Rica tuvo un incremento de 4.6%, este aumento en el rubro turístico es considerable y atractivo tomando en consideración los problemas económicos que han estado atravesando Estados Unidos y Europa en los últimos años a causa de la crisis mundial de los años 2008 - 2009.<sup>9</sup>

### **2.7.2 Descripción y Evolución del Turismo en Costa Rica**

Durante el año 2011 ingresaron un total de 2, 192,059 turistas, representando esto el mayor número de turistas en los últimos 5 años y con un 4.6% más que en el 2010. De estos, el 47% provino de Norteamérica, seguido por América Central con un 31% y por Europa con un 13%. El 9% restante se divide entre las regiones de América del Sur, Asia y África principalmente.<sup>10</sup>

Con respecto a las actividades realizadas por los turistas, la mayoría llega al país por actividades de recreación y vacaciones, representado por un 76.3% y la segunda

---

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

<sup>9</sup> World Tourism Organization: <http://www.e-unwto.org>

<sup>10</sup> Instituto Costarricense de Turismo:

[http://www.visitcostarica.com/ict/pdf/anuario/Statistical\\_Yearly\\_Report\\_2011.pdf](http://www.visitcostarica.com/ict/pdf/anuario/Statistical_Yearly_Report_2011.pdf)



actividad fue por motivos profesionales o de negocios con un 13%. Luego, en un porcentaje menor se denotan las categorías de “visitas a familiares” y de “otros”. Esta tendencia se ha mantenido desde el año 2006, confirmando que Costa Rica en su mayoría es reconocido como un destino turístico vacacional en el mundo. Algo importante a recatar, es que en comparación al 2010; las divisas por concepto de turismo incrementaron en un 6.3% con respecto al 2010, para un total en promedio de US\$ 1975,5. (Esto es el promedio de gasto por estadía de turista en el país)<sup>11</sup>

### 2.7.3 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.”<sup>12</sup>

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.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Instituto Costarricense de Turismo:

[http://www.visitcostarica.com/ict/paginas/cifras\\_turisticas/Marzo\\_2012/ictblt4.html](http://www.visitcostarica.com/ict/paginas/cifras_turisticas/Marzo_2012/ictblt4.html)

<sup>12</sup> Medical Tourism Association: <http://www.medicaltourismassociation.com>

<sup>13</sup> Medical Tourism Association: <http://www.medicaltourismassociation.com>

Con respecto a Costa Rica, se logran ver amplios esfuerzos tanto por las autoridades gubernamentales como por empresas privadas en la creación de un clúster de servicios medico-turísticos para poder atraer la mayor cantidad de personas a realizarse sus tratamientos en el país. Como resultado de estos, en el año 2010 ingresaron al país 36,000 viajeros médicos generando divisas por US\$ 295 millones y se espera que para el año 2014 dicha cifra ascienda a los 100,000 turistas médicos.<sup>14</sup>

### **3. Plan Estratégico**

En el análisis estratégico se presenta un análisis a nivel externo e interno de la compañía.

#### **3.1 Análisis Externo de la Empresa**

A continuación se muestra las fuerzas externas que afectan a la compañía, así como un análisis de la industria.

##### **3.1.1 Análisis PEST**

En el siguiente análisis se pretende detallar los factores políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos que pueden afectar directamente a la industria en Costa Rica.

###### **3.1.1.1 Fuerzas Políticas y Legales**

A nivel político Costa Rica en la actualidad posee el segundo lugar de América Latina en el Índice de Estabilidad Política y Ausencia de Violencia, donde se rescata el hecho de no poseer ejército el cual fue abolido en el año 1949, destinando desde hace más de 50 años los fondos que se gastaban para mantención del ejército en educación y salud principalmente. (Ver Anexo C)

Adicionalmente el país históricamente se ha enfocado en la actividad turística en donde en la actualidad se cuenta con esfuerzos a nivel gobierno y empresa privada para estimular el establecimiento de un clúster de servicios para impulsar la actividad del turismo médico en el país. Esto se refleja en las acciones realizadas por el gobierno en

---

<sup>14</sup> PROMED: <http://www.promedcostarica.com>

distintas entidades públicas para que se den las facilidades a aquellas personas o empresas que quieran incursionar en esta industria. (Ver Anexo D)

Por lo tanto se puede concluir que a nivel político existen facilidades y promoción tanto por entidades públicas como privadas para que las personas puedan realizar proyectos empresariales relacionados a la actividad turístico-médica en el país.

### **3.1.1.2 Fuerzas Económicas**

A nivel económico se puede mencionar que Costa Rica cuenta con décadas de crecimiento económico los cuales han llevado a lograr importantes logros sociales. En los últimos 30 años se ha reducido la pobreza de más de un 40% a menos de un 20%. Parte de esto se ha logrado gracias a las políticas económicas de liberalización comercial que han permitido sobrepasar la proporción de las exportaciones del 30% del PIB en 1980 a una tasa del 38% de las exportaciones en el 2011 (incluyendo las exportaciones de bienes y servicios).

Adicionalmente, el PIB real ha aumentado a una tasa de crecimiento anual 7.1% desde el 2001 y en la actualidad el país cuenta con un PIB per cápita de US\$ 9,673.<sup>15</sup> Todo este crecimiento económico junto a políticas de carácter social ha llevado al país a tener uno de los niveles más altos en educación y salud en América Latina y del mundo, reflejándose esto en el Índice de Desarrollo Humano de la ONU en el cual el país está ubicado en la posición número 62 y donde se goza con una esperanza de vida de 79.4 años al nacer.<sup>16</sup>

A nivel del tipo de cambio, el dólar maneja en estos momentos un tipo de cambio de bandas, el cual se mueve entre un mínimo de 500 colones y un máximo de 700 colones por dólar. Esto es positivo para la instalación de empresas desde un punto de vista de planeamiento, ya que se puede mitigar hasta un cierto grado el riesgo de pérdida por tipo de cambio.

Y por último, Costa Rica debido a su liderazgo internacional en materias como comercio, libertad de prensa y respeto a los derechos humanos fue catalogada como un candidato excepcional para ingresar a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) por el presidente estadounidense Barack Obama en la última reunión de naciones centroamericanas.<sup>17</sup> Todo esto hace que el país posea un alto

---

<sup>15</sup> <http://www.imf.org>

<sup>16</sup> <http://hdrstats.undp.org/es/paises/perfiles/CRI.html>

<sup>17</sup> <http://eleconomista.com.mx/internacional/2013/05/03/costa-rica-candidato-excepcional-ocde-obama>

atractivo para que extranjeros quieran visitar el país ya sea para realizar negocios, turismo recreativo, o más recientemente para realizarse tratamientos médicos; lo que ha causado que la industria del turismo médico esté creciendo año a año.

### 3.1.1.3 Fuerzas Socioculturales

Muy atado al crecimiento económico que ha tenido el país, se puede mencionar de primero el gran avance que se ha tenido en el área educativa. Donde se resalta el hecho de que existan más de 9,918 instituciones educativas públicas y gratuitas, complementándose con más de 200 escuelas privadas.<sup>18</sup> A parte de la cantidad de escuelas y colegios, el país goza de una educación de alta calidad, colocándose en el cuarto lugar a nivel mundial según la Organización de las Naciones Unidas. (Ver Anexo E)

En Costa Rica se cuenta con un seguro social, universal proporcionado por una institución gubernamental que se llama la Caja Costarricense de Seguro Social la cual brinda cobertura sobre los trabajadores, pensionados y sus familiares de primer grado de consanguinidad en el país<sup>19</sup>. Adicionalmente esto se complementa con centros médicos privados acreditados internacionalmente los cuales brindan servicios a amplios sectores del país y lo cual permite que existan condiciones apropiadas para atender a pacientes de otras nacionalidades. Reflejándose esto en el hecho de que existan 1.32 médicos por cada mil habitantes, posicionándose en lugar 85 en el ranking a nivel mundial.<sup>20</sup>

La capital del país, San José, está clasificada como la cuarta ciudad de América Latina con la mejor calidad de vida. Con una clasificación global de 75.2%, estando por encima del promedio latinoamericano de 69.3%. Y a nivel ambiental, el país está clasificado dentro de los primeros 3 lugares.<sup>21</sup>

Lo anteriormente mencionado junto al hecho de poseer una posición geográfica ventajosa, (debido a la cercanía a Estados Unidos) ha sido causa de que muchos pensionados de América del Norte y Europa se instalen en el país buscando vivir su vejez en un lugar que les brinde tranquilidad, calidad de vida y distintas opciones de recreación. Por lo tanto, el país y las empresas del sector del turismo médico cuentan con una oportunidad para aprovechar estas condiciones país y poder ofrecer servicios tanto en salud como en turismo.

---

<sup>18</sup> <http://www.cinde.org>

<sup>19</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Caja\\_Costarricense\\_de\\_Seguro\\_Social](http://es.wikipedia.org/wiki/Caja_Costarricense_de_Seguro_Social)

<sup>20</sup> <http://www.indexmundi.com/g/r.aspx?c=cs&v=2226&l=es>

<sup>21</sup> <http://www.cinde.org>

#### **3.1.1.4 Fuerzas Tecnológicas**

En lo que respecta a tecnología, el Fondo Monetario Internacional predijo que en el 2013 el crecimiento del país superaría el promedio mundial albergando una cantidad importante de corporaciones internacionales líderes en el sector de las tecnologías de la comunicación e información, lo que le ha hecho ser reconocida por varios medios como “The Costa Rican Silicon Valley”, haciendo referencia a Silicon Valley en California y las instalaciones ahí de empresas tecnológicas en constante búsqueda de crear productos y servicios tecnológicos innovadores. A nivel de producción per cápita, Costa Rica es el primer productor y exportador de productos electrónicos y de software. En los tres sectores donde más desarrollo ha habido es en el turismo, la industria de software y la manufactura de productos médicos de alta tecnología. Todo esto se ha logrado igualmente por las condiciones tecnológicas que le brinda el país con una cobertura telefónica celular del 100% en todos los centros de población del país tanto en zonas urbanas como rurales<sup>22</sup>, altas velocidades de internet y un 99.3% de cobertura eléctrica (el cual se pretende que llegará al 100% en los próximos 5 años).<sup>23</sup> Esto ha permitido que se instalen corporaciones internacionales en el país aprovechando la mano de obra calificada existente y así igualmente permitiendo el intercambio cultural que se forma mediante la interacción con ciudadanos de otros países donde se encuentran localizadas las casas matrices de dichas corporaciones. Todo esto ha ayudado a que el país cada vez tenga mayor reconocimiento en el extranjero y así desde el exterior sea visto como un destino donde aparte de las bellezas naturales que posee, también sea un destino para realizar negocios y recientemente como un país para dirigirse a realizarse tratamientos médicos de alta calidad, certificados internacionalmente y a un menor costo que en los países desarrollados.<sup>24</sup>

#### **3.1.2 Análisis de la Industria del Turismo Médico en Costa Rica**

Las empresas facilitadoras de turismo médico se encuentran en el mercado de servicios médicos, específicamente en la industria del turismo médico. En este existen un número de agentes que juegan un papel preponderante en la prestación del servicio final que estará recibiendo el cliente y también existen una serie de competidores los cuales para efectos del estudio se seleccionaron cinco para analizar los servicios que ofrecen y así poder hacer una

---

<sup>22</sup> <http://sutel.go.cr/Ver/Seccion/cobertura-movil/130>

<sup>23</sup> <http://www.prensalibre.cr/lpl/nacional/77094-pais-por-fin-tendra-100-de-cobertura-electrica.html>

<sup>24</sup> <http://www.cinde.org>

### 3.1.2.1 Análisis de Agentes o Intermediarios

- Facilitadores Médicos Internacionales: son el primer contacto del paciente en Estados Unidos, son empresas con fines de lucro que se encargan de asesorar al cliente e informarlo de las condiciones y características de los distintos países que ofrecen servicios médicos afuera de Estados Unidos y ayudarlo con sus trámites de salida del país, así como de obtener el historial médico del paciente. Por lo general estas empresas forman alianzas con facilitadores médicos en los otros países con quienes trabajan, para así transferirle el cliente a ellos una vez que este haya decidido viajar al país que crea más conveniente. Son una pieza fundamental en la entrega del servicio, ya que es la empresa que está en contacto directo con el cliente y en quien inicialmente el paciente deposita su confianza para que lo asesore correctamente.<sup>25</sup>
- Medical Tourism Association (MTA): es la primera y única asociación sin fines de lucro en la industria del turismo médico y la salud global médica integrada por los mejores hospitales internacionales, proveedores de salud médica, facilitadores de turismo médico, aseguradoras, gobiernos y otras compañías afiliadas con el fin de promover el más alto nivel de calidad de salud médica pacientes a nivel mundial. La MTA cuenta con programas para certificación de facilitadores médicos lo cual garantiza de que la empresa cuenta con los estándares de calidad óptimos de calidad para que así el paciente tenga la confianza de que el servicio que recibirá es un servicio de calidad mundial.<sup>26</sup>
- Joint Commission International (JCI): Fundada en 1951 en Illinois, Estados Unidos; es la comisión a nivel mundial con la misión de mejorar la calidad, la seguridad y la eficiencia de la atención de la salud mundial. JCI trabaja con organizaciones de atención de la salud, gobiernos y defensores internacionales para promover estándares rigurosos de atención y proporcionar soluciones para lograr un rendimiento óptimo. La JCI ayuda a las organizaciones a ayudarse a sí mismas de tres maneras: acreditación, educación y servicios de asesoría. Por lo tanto, para la empresa facilitadora de turismo médico es importante trabajar con hospitales que se encuentren acreditados por la JCI, que es el principal sello de calidad en el que los pacientes prestan atención para realizarse sus tratamientos médicos debido a la larga y prestigiosa trayectoria con la cuenta la comisión.<sup>27</sup>
- Consejo para la Promoción Internacional de la Medicina de Costa Rica: (PROMED): es la organización privada sin fines de lucro que coordina los esfuerzos llevados a cabo para asegurar la calidad de los servicios prestados por el sector privado de salud de Costa Rica y su promoción internacional, con la intención de consolidar al país como un centro para la medicina mundial y un importante destino para el turismo médico. Adicionalmente, PROMED cuenta con un programa de certificación para centros médicos y facilitadores médicos lo que da garantía al cliente de la calidad del servicio ofrecido.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> "The Medical Tourism Facilitator". Renée-Marie Stephano and William Cook.

<sup>26</sup> <http://www.medicaltourismassociation.com/en/about-us.html>

<sup>27</sup> <http://es.jointcommissioninternational.org/enes/About-JCI/>

<sup>28</sup> <http://www.promedcostarica.com/>

- Instituto Costarricense de Turismo (ICT): es el instituto gubernamental encargado de promover el desarrollo sostenible del turismo en Costa Rica. Entre sus funciones están el incentivar a inversionistas a nivel mundial para invertir en turismo en el país y monitorear y regular toda la infraestructura turística actualmente existente, buscando que esta sea consecuente con los estándares mínimos de calidad que exige a los distintos actores de la industria como hoteles, agencias de viajes, tour operadores, hostales, hoteles boutique, entre otros). Toma relevante importancia en relación al turismo médico ya que según el gobierno, esta es una actividad de interés nacional y también debido a que PROMED mantiene una relación directa con el ICT para poder monitorear la industria del turismo médico en el país.<sup>29</sup>
- Hospitales: en Costa Rica actualmente existen dos hospitales acreditados por la JCI, que son con los que la empresa facilitadora de turismo médico trabajaría, los cuales son:
  - 1) Hospital Clínica Bíblica: es un hospital privado el cual inició sus operaciones en el año 1921 bajo la visión de varios misioneros evangélicos con la intención de brindar servicios médicos a las personas más necesitadas. Después de más de 40 años ayudar socialmente al país, toman la decisión de conformarse como un hospital privado ya que carecían de fondos para su operación y así ayudar a otro sector de la población. Bajo este contexto, el hospital avanzó a ser uno de los más importantes del país hoy en día y con los más altos estándares de servicio y calidad<sup>30</sup>. Para efectos de turismo médico, cuentan con un departamento internacional, pero también se mantienen abiertos a formar alianzas con facilitadores médicos externos quienes le transfieran pacientes extranjeros para que puedan ser atendidos por el hospital. La comisión que pagan a facilitadores es de 25% del precio que paga el paciente por su tratamiento. (Ver Anexo A)
  - 2) Hospital Cima: organización médica con 10 años de vida con un sólido respaldo del Consorcio Hospitalario Internacional (IHC), que es la cadena de hospitales más extensa de América Latina. La empresa cuenta con instalaciones de la más alta calidad y con doctores de nivel mundial. El hospital cuenta también con un departamento internacional para pacientes extranjeros, pero igualmente trabajan con facilitadores de turismo médico externos quienes le transfieran clientes para así proveerles de atención médica.<sup>31</sup> La comisión que dicha empresa paga a facilitadores médicos es igual que en el caso de la Clínica Bíblica, un 25% del precio del tratamiento médico del paciente. (Ver Anexo A)

<sup>29</sup> <http://www.visitcostarica.com/ict/paginas/ict.asp?ididioma=1>

<sup>30</sup> <http://www.clinicabiblica.com>

<sup>31</sup> <http://www.hospitalsanjose.net/>

### 3.1.2.2 Análisis de Competidores

Mediante conversación vía correo electrónico con Massimo Manzi, Director Ejecutivo del Consejo para la Promoción Internacional de la Medicina Costarricense (PROMED), “la información disponible sobre el tema es efectivamente muy escasa y sobre todo muy dispersa”. (Ver Anexo F) Lo que dificulta el análisis de los competidores directos ya que no existe información acerca de los competidores y su participación de mercado, así como de cuantos clientes atienden. Por lo tanto, y en base a información obtenida de distintas fuentes anónimas se puede asumir que los siguientes cinco facilitadores médicos son competidores directos y que probablemente en la actualidad estén compitiendo con mayor dinamismo en traer pacientes extranjeros para realizarse tratamientos en el país:

- **Costa Rica Medical Solutions:** Es un facilitador médico con tres años de experiencia, entre sus servicios se ofrecen distintos chequeos de medicina general y tratamientos de tipo dental y cosmético, así como tratamientos de belleza y relajación tales como: masajes, aromaterapia, exfoliación, aguas termales, entre otros. La empresa no cuenta con presencia física internacional y no se menciona que posean partners en el extranjero, más de contar con la certificación del Instituto Costarricense de Turismo (ICT) y de PROMED. Es un competidor directo porque ofrece una gama de servicios similares y además cuenta con alianzas con hoteles y establecimientos médicos en Costa Rica. Una debilidad de la empresa es que no opera junto a hospitales acreditados por la JCI y el sello de garantía de esta comisión a nivel internacional les brinda mayor respaldo y confianza a los pacientes extranjeros para tomar su decisión final de seleccionar el hospital de su mayor conveniencia. Adicionalmente tampoco cuenta con la certificación de calidad de la MTA para empresas facilitadoras de turismo médico. Entre sus principales desventajas es que existe una alta dependencia del gerente general y fundador, sitio web poco interactivo con el usuario, no poseen chat virtual y no todas las clínicas que ofrecen se encuentran certificadas internacionalmente. Se contactó a la compañía vía correo electrónico pero se negaron a brindar información acerca de la cantidad de pacientes que atienden al año.
- **Costa Rica Health Travel Services:** Facilitador médico con tres años de experiencia, ofrece entre sus servicios cuatro paquetes de turismo médico en las áreas de cirugía plástica, cirugía bariátrica, salud dental y ortopedia. No cuenta con paquetes o información específica acerca de servicios turísticos, más de que ejecutan los tours que el cliente desee a la medida de este. Trabaja en conjunto con el Hospital Cima que está acreditado por la JCI y con la Clínica Unibe, la cual no cuenta con esta acreditación. Adicionalmente, no tienen la certificación de calidad de facilitadores de turismo médico de la MTA. La empresa no cuenta con presencia física internacional y si cuentan con la certificación local de PROMED para servicios de turismo médico en el país y tiene alianzas con dos wellness centers en el país. Por lo tanto, la empresa compete en que tienen una oferta de servicios médicos del Hospital Cima junto a dos centros para recuperación del paciente, aunque no se cuenta con la información de donde provienen la mayoría de sus clientes. Por último, la empresa tiene una participación activa con



prospectos o clientes en redes sociales como Facebook y Twitter y en su página virtual tienen con la deficiencia de tener un sitio que es poco amigable para el usuario y que no posee chat virtual para interactuar en el momento con el cliente.

- **Costa Rican Medical Care:** Facilitador Médico que opera desde el 2008. Entre los servicios que ofrece están medicina general, cirugía bariátrica, liposucción, oftalmología y con un mayor énfasis en servicios de odontología. Adicionalmente, asesoran a personas retiradas que quieran establecerse en Costa Rica y promocionan lugares turísticos con paquetes confeccionados a la medida del cliente. La empresa cuenta con la certificación de PROMED, tienen presencia física en Estados Unidos con una oficina en Lake Geneva, Wisconsin. Es importante mencionar que mantiene una alianza con el Hospital Metropolitano, el cual es un hospital dedicado a tratamientos ambulatorios y el cual cuenta con la acreditación internacional del “Accreditation Association for Ambulatory Health Care”, aunque cuenta con la debilidad de que no cuenta con la acreditación de la MTA para facilitadores de turismo médico y el Hospital Metropolitano no está acreditado por JCI. Adicionalmente, la empresa envía a Costa Rica alrededor de 600 pacientes al año desde todas partes de Estados Unidos, siendo este un dato importante ya que la empresa se puede decir que maneja un flujo constante de pacientes médicos. Adicionalmente, la empresa tiene una activa participación en redes sociales, Facebook y Youtube especialmente y cuenta con la desventaja de tener un sitio poco amigable para el usuario y sin un chat virtual para interactuar con el paciente.
- **Medical Tours Costa Rica:** Empresa con 11 años de experiencia en la industria y la cual ofrece servicios médicos de: medicina general, odontología, oftalmología, ortopedia, cirugías cosméticas, tratamientos de diabetes 2 y recuperación en wellness centers. Los planes turísticos son armados a la medida de cliente y la compañía esta creada cuenta con un grupo administrativo y de ventas con presencia en Costa Rica y Estados Unidos. Cuenta con la acreditación de PROMED y es miembro del Medical Tourism Association. Adicionalmente, posee alianzas con varias clínicas privadas, entre ellas las dos clínicas acreditadas por la JCI. Específicamente, los hospitales privados con que trabaja son: Hospital Clínica Bíblica, Hospital La Católica, Hospital Cima y Hospital Metropolitano. La empresa cuenta con un historial de más de 2000 pacientes exitosamente tratados en Costa Rica en distintas especialidades y tienen una oficina en Estados Unidos en Florida, lo que hace ver que la empresa está enfocada en ese mercado de la población de Florida principalmente. La empresa sería un competidor importante por la experiencia que posee de 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. Y entre sus desventajas se puede mencionar que no promocionan hoteles o centros de rehabilitación en su página.
- **Costa Rica Medical Tourism Services:** ofrece servicios de medicina general, odontología, ortopedia, cirugías cosméticas, tratamientos de rehabilitación y recuperación en Wellness Centers. La compañía no está certificada por

PROMED, aunque si es miembro de la Medical Tourism Association y cuenta con presencia internacional con tres oficinas en Estados Unidos ubicadas estratégicamente en el territorio estadounidense en Florida, Texas y California. Y con una oficina en San José, Costa Rica. Adicionalmente, posee alianzas con las dos clínicas privadas y acreditadas por la JCI, las cuales son: Hospital Clínica Bíblica y Hospital Cima. Promociona tres paquetes turísticos los cuales se dividen en tours de un día, tours de 4-7 días y el VIP Travel tour, el cual es un paquete confeccionado en base a las especificaciones del cliente. La empresa envía alrededor de 450 pacientes a Costa Rica y viene representando ser un competidor importante por ser la compañía que más clientes atiende y además posee una amplia cobertura y presencia en la costa oeste y este de los Estados Unidos.

### 3.1.2.3 Benchmarking Colombia, Nicaragua, Panamá

Adicionalmente se realizó se analizó a un facilitador médico de tres países de la región y que compiten directamente con la industria de facilitadores médicos de Costa Rica y se obtuvieron los siguientes datos:

- **Aeroviajes Medical Tour (Colombia):** 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. Se contactó a la compañía vía correo electrónico pero se negaron a brindar información acerca de la cantidad de pacientes que atienden al año.
- **Wellmed (Nicaragua):** única empresa facilitadora de turismo médico en Nicaragua, cuenta con un ejecutivo de ventas en Miami, Florida y posee certificación de facilitador médico por parte de la MTA. Opera bajo alianzas con los dos hospitales acreditados por la JCI que son el Hospital Vivian Pellas y el Hospital Central de Managua. Su principal ventaja es ser el primer facilitador en ofrecer sus servicios en Nicaragua. Entre sus desventajas se puede mencionar que tiene una presencia nula en redes sociales y no tiene una activa participación en blogs relacionados al turismo médico nicaragüense. Se contactó a la compañía vía correo electrónico pero se negaron a brindar información acerca de la cantidad de pacientes que atienden al año.

- **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. Se contactó a la compañía vía correo electrónico pero se negaron a brindar información acerca de la cantidad de pacientes que atienden al año.

(Ver Anexo G – Análisis Competidores – Benchmarking)

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 como tal y las cuales se muestran a continuación:

### **3.1.3 Rivalidad entre Empresas Existentes (Competidores)**

En Costa Rica la industria del turismo médico se encuentra fragmentada, existe un número importante de competidores ya sea con presencia física en Estados Unidos o con alianzas con facilitadores médicos en ese país, quienes les proporcionan pacientes para que sean atendidos en Costa Rica.

Si bien la industria no está completamente en una etapa madura, si cuenta con cierto grado madurez ya que muchos agentes brindan este servicio desde hace varios años lo que ha hecho que este cada vez haya ido adquiriendo más características de commodity y donde diferenciarse cueste cada vez más.

Debido a esto, la creación de alianzas con facilitadores médicos en Estados Unidos será necesaria para poseer una ventaja antes los facilitadores que no cuentan con alianzas ya que así la empresa tendrá como captar pacientes en Estados Unidos de una manera que conlleve menos esfuerzos que si se intentara realizar desde Costa Rica. Adicionalmente, también es necesario realizar alianzas con hospitales acreditados a nivel regional, (inicialmente en Costa Rica y Nicaragua) ya que así se podrá contar con una oferta de destinos, hospitales y servicios más diversificados y robustos.

En relación a las barreras de salida, en esta industria son bajas ya que la empresa no debe contar con activos especializados, el mobiliario y el equipo de oficina se puede utilizar en otro tipo de negocio o en fin venderse; facilitando así que un facilitador médico se salga de la industria.

Por lo tanto, al ser una industria con indicios de características de servicio commodity y donde existen muchos competidores sin un líder claro que posea una alta participación del mercado y donde la diversidad de oferta junto a la calidad servicio y la experiencia del cliente son fuentes de tener ventajas sobre los competidores, se puede concluir que **la intensidad de los competidores en ella es alta.**

#### **3.1.4 Amenaza de Sustitutos**

Un producto o servicio sustituto es uno que parece ser diferente pero que satisface las misma necesidad que otro. Debido a que los facilitadores de turismo médico ofrecen paquetes de naturaleza médica y recreativa, donde debe existir un servicio especializado para el paciente se identifica que pueden existir dos sustitutos los cuales pueden afectar directamente los cuales son:

- a) El cliente realice su itinerario de manera personal: los pacientes podrían eventualmente adquirir cada uno de los servicios por su propia cuenta como: compra de tiquete aéreo, solicitar cita médica, reservación de hotel, etc. Sin embargo para realizar esto, el cliente debe de tener cierto grado de conocimiento del destino y la calidad de los servicios a donde se dirige, ya que de lo contrario este correría un mayor riesgo de no obtener la calidad del servicio que desea y así pasar una mala experiencia. Por lo tanto la amenaza de este sustituto se puede ver como baja.
- b) Agencias de Viaje que ofrecen servicios médicos: existen agencias de viajes posicionadas en esa industria las cuales eventualmente podrían incursionar en la industria del turismo médico y aprovechar la infraestructura o la red turística con la que ya cuenta y por tanto solamente sería agregar las redes de hospitales y capacitarse en servicio al cliente para atender a pacientes médicos. Debido a esto, la amenaza de este sustituto toma mayor relevancia ya que estas agencias podrían aprovechar las curvas de aprendizaje que ya poseen y así ingresar a la industria del turismo médico. En este caso, este tipo de sustituto se podría percibir que es de fuerte intensidad.

En base a lo anterior se observa que si bien los pacientes tienen dos posibles opciones para coordinar su viaje, el costo de cambio que este asumiría es alto debido al riesgo

que conlleva con un tema delicado como es el de la salud. Por lo tanto, ahí es donde cobra relevancia los facilitadores médicos certificados por la MTA que den garantía de que el servicio que ofrecen es de calidad y que trabajen junto a centros médicos acreditados por la JCI. En base a esto, se concluye que la fuerza es de intensidad **media**.

### **3.1.5 Amenaza de Nuevos Entrantes**

Las barreras de entrada a la industria son bajas en el sentido de que no se debe contar con equipo altamente especializado, ya que los activos de la empresa en su mayoría son equipo de oficina, el cual podría emplearse eventualmente para cualquier otra actividad. Luego, el servicio que se ofrece se encuentra bastante commoditizado en el país ya que existen muchos facilitadores los cuales brindan sus servicios de coordinación y atención al cliente trabajando con los hospitales privados de mejor calidad y con acreditaciones internacionales en el país.

En relación al requerimiento de capital, este no es muy alto. De hecho se ha podido percibir de pequeñas empresas en la industria que trabajan para pocos clientes pero de manera muy exclusiva y siendo empresas de poco personal pero muy orientados a brindar un servicio altamente personalizado para que el cliente se lleve consigo una bonita experiencia.

Por lo tanto, el costo de cambio para el cliente es bajo, ya que el cliente puede escoger entre muchos competidores mediante sus sitios webs, oficinas en Estados Unidos o mediante mercadeo boca a boca, el cual tiene mucha fuerza en esta industria por relacionarse a temas de alta sensibilidad, como lo es la salud.

Algo muy importante a mencionar es que la amenaza de que los hospitales y las empresas facilitadores extranjeras se integren en el país a ofrecer este servicio es una realidad. Ya que cuentan con conocimiento de la industria, actúan directamente con los pacientes y conocen los riesgos y la manera en que se deben tratar.

Por lo tanto se concluye que la **fuerza tiene una intensidad alta**.

### 3.1.6 Poder de Negociación de los Proveedores

Por la naturaleza del negocio, los facilitadores médicos en Costa Rica cuentan con proveedores en ambos lados del servicio que se le entrega al cliente. Por un lado, se tienen a los facilitadores médicos extranjeros los cuales dirigen a sus pacientes mediante el facilitador en Costa Rica para que se encargue de todas las actividades que realizará en el país y por otro lado, tiene a los hospitales costarricenses que son los que brindan el servicio de mayor interés para el cliente. Y ambos podrían integrarse para adelante o hacia atrás dependiendo de las capacidades y las estrategias de las respectivas empresa. Sin embargo, también existe la posibilidad para que un facilitador médico en Costa Rica se integre hacia atrás instalando operaciones en Estados Unidos o en otro país de su interés, siempre y cuando las capacidades de la empresa se lo permitan; mostrando que es una industria que presenta una alta fragmentación y con mucho dinamismo.

En relación a los facilitadores médicos extranjeros, existe una amplia oferta de estas compañías en Estados Unidos y que cuentan con certificación por parte de la MTA. Además, no existe una empresa que sea dominante entre los distintos proveedores, sin embargo cada uno tiene un alto poder de negociación ya que estos proveedores son los que directamente captan al cliente y más bien hasta pueden influir en su decisión de compra final.

Con respecto a los hospitales privados en Costa Rica, existen por el momento solo dos hospitales acreditados por la JCI que son con los que trabajará la empresa en este plan de negocio. Lo que significa que los hospitales tienen un alto poder de negociación y hasta podrían eventualmente afectar en los márgenes de comisión que se le cancela a los facilitadores médicos en Costa Rica.

Por último, existen otra gama de proveedores como son los hoteles, tour operadores, y agencias de viajes los cuales también tiene una alta importancia. Sin embargo por ser Costa Rica un país con un historial reconocido mundialmente como destino turístico existen una amplia oferta de estos servicios con varios competidores de calidad entre los cuales eventualmente el facilitador médico podría escoger en base al que mejores condiciones ofrezca. Por lo tanto, estos proveedores no cuentan con un alto poder de negociación en relación al facilitador médico en Costa Rica.

Así que en conclusión y en base a las características anteriores que brindan los facilitadores extranjeros y los hospitales en Costa Rica en la industria del turismo médico, se considera que esta **fuerza posee una alta intensidad**.

### 3.1.7 Poder de Negociación de los Clientes

Al ser una industria fragmentada con una amplia y diversa oferta, los pacientes norteamericanos tienen un bajo costo de cambio empezando por el hecho de que pueden dirigirse a muchos facilitadores médicos dentro o fuera de su país y además, pueden seleccionar entre una amplia gama de países para irse a realizar sus tratamientos médicos. Adicionalmente existen sustitutos a los cuales los clientes pueden recurrir tales como armar ellos mismos su itinerario o contactar a una agencia de viajes que ofrezca opciones de turismo médico.

Los clientes debido a su característica de ser pacientes médicos, son altamente exigentes en la calidad del servicio que adquieren y son altamente sensibles ya que están saliendo de su país de residencia a algún lugar probablemente desconocido en donde no se imaginan con que se irán a encontrar. Y por otro lado, el consumidor es precio sensible, por lo que esperan vivir una experiencia agradable al menor precio posible.

Por lo tanto, el cliente tiene un alto poder de negociación ya que puede buscar distintas opciones dentro del mercado la cual le satisfaga de mejor manera y además pueden estar cotizando a través de internet casi que de manera instantánea con distintos facilitadores médicos, lo que hace que puedan causar que los competidores se enfrenten por ofrecer más servicios, mayor calidad o hasta reducción de precios.

En base a lo anterior, se concluye que la fuerza es de **una intensidad alta**.

### 3.1.8 Conclusión del Análisis de la Industria en Costa Rica

En base a los resultados del análisis de cinco fuerzas de Porter se concluye que la industria de facilitadores de turismo médico en Costa Rica es de bajo **atractivo**. (Ver Anexo H)

La industria se encuentra fragmentada y existen muchos facilitadores médicos compitiendo directamente y ofreciendo servicios similares. No se requiere de un alto capital de inversión para ingresar y las barreras de entrada y salida son bajas por lo que no hay impedimentos financieros o económicos para que otros actores ingresen a la industria.

Al ser una industria con bajo atractivo, existe un potencial para que los proveedores y los compradores afecten los márgenes de ganancia a la compañía por lo que es necesario y elemental establecer alianzas con facilitadores en Estados Unidos para que garanticen el envío de pacientes a la compañía y así poder asegurarse un flujo mensual el cual sirva para sostener financieramente a la operación, permita aprovechar curvas de aprendizaje y economías de escala para reducir los costos más rápido que los competidores y así poder obtener un mayor margen por cliente atendido.

Por último, a pesar de que la industria presenta algo de madurez es importante mencionar que se espera que siga creciendo en los próximos años<sup>32</sup>, lo que significa que las ventas y los beneficios continuarán aumentando mientras el país sostenga su marca de destino medico-turístico agradable para los norteamericanos y mientras las experiencias de los pacientes en el país continúen siendo de una alta satisfacción.

### 3.1.9 Análisis de Factores Externos Costa Rica (Tablas EFAS)

**Figura 1. Tabla EFAS**

Factores Externos	Valor	Calificación	Calificación Ponderada	Comentarios
<b>Oportunidades</b>				
Mano de obra calificada en áreas de salud.	0,1	4	0,4	Trabajadores especializados en salud, 1.32 médicos por cada 1000 habitantes.
Posición geográfica del país. (cercanía a Estados Unidos)	0,10	3	0,3	Cercanía de vuelo de las principales ciudades de EEUU.
Cluster de turismo médico desarrollado.	0,15	3	0,45	Esfuerzos latentes por parte del estado y la empresa privada en el desarrollo de este cluster.
Mercado de turismo médico en crecimiento.	0,15	4	0,6	Se espera que para el 2014 la cifra de turistas médicos que lleguen a país alcance los 100 mil.
<b>Amenazas</b>				
Posibilidad de integración de hospitales o facilitadores médicos.	0,20	3	0,6	Existencia de hospitales y facilitadores médicos estadounidenses integrados.
Bajas barreras de entrada y de salida.	0,1	3	0,3	En lo que respecta a facilitadores de turismo médico no se identifican altas barreras para ingresar o salirse del negocio.
Dependencia de políticas estadounidenses en relación a la salud.	0,05	3	0,15	Plan de Salud Obama Care puede cambiar con cambios de gobiernos y afectar al país debido a la dependencia económica de este sector con ese país.
Baja oferta de centros médicos acreditados internacionalmente.	0,15	4	0,6	Dos clínicas acreditadas internacionalmente por la Joint Comission International.
Calificaciones Totales	1,00		3,4	

Fuente: Elaboración propia

Se puede concluir que en una escala del 1 al 5, dónde 1 es bajo y 5 es sobresaliente, la ponderación de 3.4 nos deja por encima del promedio de la industria, reflejando que en Costa Rica el proyecto responderá positivamente ante los factores externos actuales y a los que se pueda enfrentar en un futuro.

<sup>32</sup> <http://www.promedcostarica.com/>



### 3.2 Análisis Interno de la Empresa

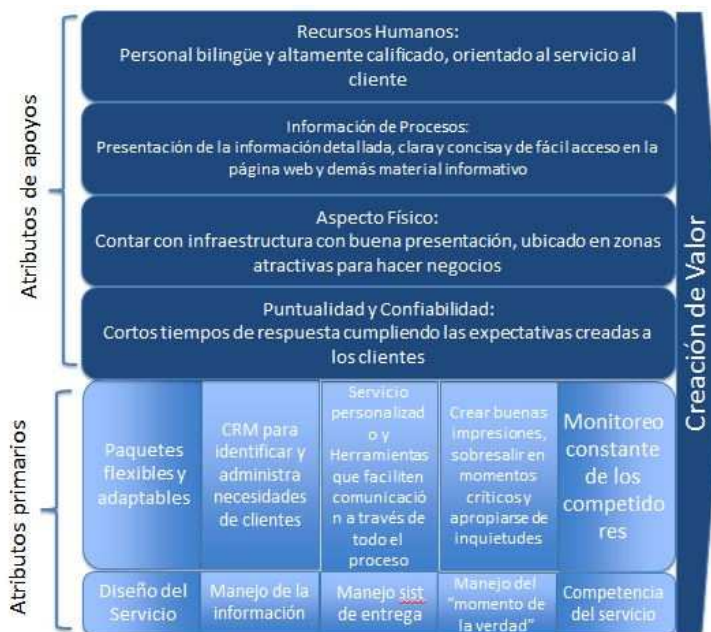
A continuación se muestra el análisis interno de la empresa el cual contempla el análisis de la cadena de valor.

#### 3.2.1 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). Dicha cadena fue creada por el Dr. Elisante Ole Gabriel (PhD, Marketing) basada en estudios de Philip Kotler y Michael Porter en temas de cadenas de valores<sup>33</sup>.

A continuación se muestra el diseño de la cadena y el detalle de cada uno de los atributos:

**Figura 2. Cadenas de Valor**



Fuente: Elaboración propia

<sup>33</sup> <http://olegabriel.com/publication-web-Gab/Value%20Chain%20for%20Services%20-%20Journal.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 en Costa Rica.
- **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”.<sup>34</sup> 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

---

<sup>34</sup> Se le conoce también como “Buyers Black Box”. Kotler, 2000.

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

### 3.2.2 Análisis de Factores Internos (Tablas IFAS)

**Figura 3. Tabla IFAS**

Factores Internos	Valor	Calificación	Calificación Ponderada	Comentarios
<b>Fortalezas</b>				
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	Posibilidad de realizar tratamientos y vacacionar en CR
Partners estratégicos en cada país	0,10	3	0,3	Se establecerán contratos y convenios con partners acreditados únicamente
Servicio personalizado	0,10	3	0,3	Se asignarán case managers a cada venta cerrada
<b>Debilidades</b>				
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	0,10	3	0,3	Por ser una empresa nueva, requiere tiempo consolidar este tipo de alianzas.
Poca experiencia en la industria	0,10	4	0,4	Poner énfasis en feedback recibido tanto de clientes como de personal interno para aprovechar curvas de aprendizaje
Calificaciones Totales	1,00		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.

### **3.3 Misión y Visión**

#### **3.3.1 Misión**

Proveer en Costa Rica 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.

#### **3.3.2 Visión**

Ser el facilitador médico más reconocido y respetado de la industria en Costa Rica, operando con aliados estratégicos de alto reconocimiento y con la red de más alta calidad de hospitales y hoteles acreditados nacional e internacionalmente en el país.

### **3.4 Objetivos**

#### **3.4.1 Objetivo General**

Elaborar un plan de negocios que justifique la inversión para la formación de una empresa facilitadora de turismo médico en San José, Costa Rica; donde se brinden servicios de guía y asistencia a pacientes de residencia estadounidense en cada uno de los pasos de su estadía en el país. Tales como hospedaje, coordinación citas médicas, compra de tiquetes aéreos, coordinación de tours turísticos, entre otras.

#### **3.4.2 Objetivos Específicos del Negocio**

- Crear un modelo de servicio al cliente donde se asesore y se brinde un servicio personalizado al paciente, desde su contacto inicial desde el exterior vía web o telefónico, durante su estadía en Costa Rica y luego mantener un servicio post venta con este para crear y potenciar relaciones de fidelidad con el cliente.
- Crear y mantener alianzas con los hospitales acreditados en el país por la Joint Comission International en Costa Rica, así como con algún facilitador médico en Estados Unidos para así tener mayor oportunidad de acercarse al consumidor final estadounidense.

- Identificar cuáles son los tratamientos médicos más cotizados en el país por parte de los pacientes extranjeros, así como los tratamientos más rentables y que generarían una mayor ganancia económica a la empresa. Esto con el fin de especializarse en este tipos de clientes, manejar información acerca de los procedimientos y así ofrecer un servicio que agregue valor a los pacientes potenciales que se vayan a someter a ese tipo de intervenciones médicas.

### 3.5 Factores Críticos de Éxito

- Alianza Estratégica con facilitador médico ubicado en Estados Unidos.
- Certificaciones ante la MTA y JCI.
- Recursos Humanos, bilingües y que posean un conocimiento general de la cultura norteamericana.
- Alianzas con hospitales acreditados por la Joint Comission International (JCI) en San José, Costa Rica.
- Operaciones y Logística, coordinación y cortos tiempos de respuesta.
- Cultura con alta orientación al servicio al cliente/paciente.

### 3.6 Estrategia Genérica Competitiva

Con la información que se obtuvo de la industria en Costa Rica y del macro entorno del negocio, se cuenta con la información necesaria para escoger una estrategia que le permita al negocio crear y mantener una ventaja competitiva sostenible a través del tiempo, la cual será de **Enfoque en Diferenciación**. (Anexo I)

Por lo tanto, debido a las características que presentan tanto el entorno como la industria la empresa se enfocará en una estrategia de **enfoque de diferenciación** por las siguientes dos razones principalmente:

1) Se atenderá a clientes de una región específica de Estados Unidos, la cual se concentra en un solo grupo de compradores en un mercado geográfico específico. Esto con el fin de que los pobladores de las regiones de Seattle, Oregon y Portland en Estados Unidos y Vancouver, Canadá (que es donde está localizado nuestro aliado estratégico) consideren al facilitador médico costarricense sobre sus competidores y como una empresa que concentra sus esfuerzos para satisfacer con más eficiencia las necesidades de los pacientes de estas regiones norteamericanas.

2) La empresa se enfocará en atender a pacientes en segmentos de línea de servicios específicos, que son un número limitado tratamientos médicos. Estos deberán ser los que sean más atractivos financiera y operativamente, con la intención de obtener

experiencia evitando cometer errores en el servicio y generar los ingresos necesarios para que la empresa pueda funcionar correctamente.

### **3.7 Propuesta de Valor**

La propuesta de valor será el servicio al cliente personalizado, con una dedicación exclusiva a cada paciente con la intención de brindar un nivel de servicio superior al de la competencia y enfocado en un sector geográfico de la población norteamericana y en un número limitado de tratamientos médicos. Por lo tanto la cercanía y el conocimiento del cliente serán fundamentales en las operaciones de la empresa, debido a que se estará compitiendo en una industria donde es muy importante que los pacientes extranjeros sientan confianza y que crean en el equipo humano que los estará atendiendo fuera de sus fronteras. Adicionalmente, los paquetes médicos tienen que ajustarse a las necesidades y gustos de los clientes potenciales para así tener una oferta atractiva de servicios.

Es por ello que para lograr que la propuesta de valor sea efectiva, la empresa contará con el recurso humano capacitado en todas las etapas del proceso y en los tratamientos médicos que se ofrecen. Un factor muy importante es que los colaboradores que tienen contacto con los pacientes 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 contará con capacitaciones constantes de personal sobre los tratamientos médicos que ofrecerá la empresa, cuidado sobre pacientes y en temas culturales norteamericanos y de actualidad como política, economía, deportes, entre otros. Y por último, se utilizará un sistema de CRM y se harán investigaciones de mercado para poder identificar más fácilmente cuáles son los gustos e intereses de los pacientes para así poder modificar los paquetes médicos que se ofrezcan cuando sea requerido y ajustarlo a las necesidades del segmento objetivo.

## **4. Investigación de Mercado**

### **4.1 Perspectiva de la Investigación**

Se elaborará una investigación de mercado como herramienta principal e indispensable para crear el plan de mercadeo del presente proyecto. Con esta investigación se generará información con un alto grado de validez y confiabilidad con el comportamiento y características del mercado meta.

## **4.2 Planteamiento del Problema**

Determinar las necesidades de los pacientes extranjeros e identificar información que sea de utilidad para la futura creación de los paquetes turísticos que se estarán ofreciendo a los potenciales clientes.

## **4.3 Objetivo General**

Elaborar una investigación de mercado que permita dar a conocer del funcionamiento y la manera en que opera la industria del turismo médico.

## **4.4 Objetivos Específicos**

- Conocer los tratamientos que los clientes potenciales estarían más dispuestos a realizarse afuera de Estados Unidos
- Identificar las necesidades y preferencias de los pacientes médicos para la elaboración de los paquetes de turismo médico.
- Conocer el tamaño de la muestra del mercado meta.
- Obtener información que sea de utilidad para la elaboración del plan de negocio.

## **4.5 Tipo de Investigación**

Existen dos tipos de investigación de mercado, que son la investigación exploratoria ó cualitativa y la investigación descriptiva o cuantitativa.

Para efectos de esta investigación, se decidió utilizar el método de investigación cuantitativa con el objetivo documentar de la manera más precisa y posible la información sobre el mercado del turismo médico.

Se realizarán dos trabajos de campo, que son: una encuesta la cual permita identificar las características de los potenciales consumidores y adicionalmente, se obtendrá información primaria de un facilitador médico en Estados Unidos el cual mostró disposición e interés en brindar apoyo para la realización del presente estudio.



Dicho facilitador médico se llama “Global Medical Facilitators” y proporcionó información acerca de los pacientes que atendió en el año 2012 proveniente del noroeste de Estados Unidos y lo cual permite conocer características del segmento de mercado que atenderá la empresa.

## **4.6 Plan de Muestreo**

### **4.6.1 Definición de la Población**

La población que se consideró para la presente investigación es la población que atiende el aliado estratégico que está ubicado en Seattle, Washington, Estados Unidos. Este facilitador médico tiene como objetivo atender a más de un millón de habitantes sin seguro médico que residen en las ciudades estadounidenses de Seattle y Portland; y en la ciudad canadiense de Vancouver.

### **4.6.2 Definición de la Muestra**

Para la muestra se utilizó un muestro probabilístico o aleatorio en base a la población que atiende el aliado estratégico en Estados Unidos, que es de un millón de residentes norteamericanos sin seguro. A pesar de que se conoce el total de la población, esta supera a las 100 mil personas por lo tanto la fórmula que se utiliza es la de poblaciones infinitas la cual es:

$$n = \frac{4PQ}{e^2}$$

Donde:

n: Tamaño de muestra.

P: Probabilidad de que el evento ocurra.

Q: Probabilidad de que el evento no ocurra.

e: Error permitido

Adicionalmente, vale mencionar que el resultado del tamaño de la muestra que se obtenga de la fórmula anterior depende de tres aspectos que son: el error permitido, e nivel de confianza y el carácter finito o infinito de la población.

La encuesta se realizó en la base de datos del aliado estratégico “Global Medical Tourism Facilitators”, donde los encuestados respondieron en un 90% que estarían dispuestos a realizar actividades turísticas además de su tratamiento médico. Adicionalmente se toma un margen de error del 5% con la intención de garantizar la veracidad de los datos.

#### 4.6.3 Tamaño de la Muestra

$n = x$

$P = 90\%$

$Q = 10\%$

$e = 5\%$

El “Z” utilizado para este factor, que corresponde al nivel de confianza, es de un 95%.

$$n = 4(0.9)(0.1)/0.05^2$$

$$n = 144$$

Las 144 encuestas fueron respondidas por parte de residentes estadounidenses del segmento objetivo y distribuido vía correo electrónico en la base de datos del aliado estratégico norteamericano.

#### 4.6.4 Resultados de la Investigación

Se pudo obtener información valiosa de tanto de la encuesta realizada como de la información proporcionada por el facilitador médico “Global Medical Facilitators” respecto los pacientes atendidos en el 2012. A continuación se muestra los resultados de cada una de las investigaciones:

##### De la encuesta

- **Tipo acompañante:** la mayoría de los encuestados viajarían acompañados de otra persona al destino donde se harían el procedimiento médico. Un 44%

viajaría con su pareja, un 34% con su hijo(s) y un 11% con alguna amistad. Representando esto un 89% del total. (Ver Anexo J – Gráfico 1)

- **Tiempo para realizar turismo:** de los encuestados, un 86% se quedaría más de 2 días en el país para realizar turismo y un 58% estaría dispuesto a extender su estadía de 4 a más de 5 días en el país. (Ver Anexo J – Gráfico 2)
- **Actividades turísticas de mayor interés:** 83% de los encuestados estaría interesado en turismo relacionado a actividades con la naturaleza o turismo ecológico. Tal como visitar playas (37%), visitar volcanes (31%) y visitar lagos y lagunas (15%). (Ver Anexo J – Gráfico 3)

#### **De la información proporcionada por “Global Medical Facilitators”:**

- **Destino de los pacientes en el año 2012:** la empresa atendió a un total de 2789 pacientes en el año 2012, de los cuales un 30% se dirigió a América Latina (sin contar México). Y de este 30%, un 40% de los pacientes se dirigieron a Costa Rica para someterse a su tratamiento médico. (Ver Anexo K – Gráficos 4 y 5)
- **Tipo de tratamiento realizado en el año 2012:** de los pacientes que asistió dicho facilitador, un 27% se realizó procedimientos odontológicos, un 22% cirugía de pérdida de peso, un 21% tratamientos oftalmológicos y un 18 % procedimientos cosméticos. (Ver Anexo K – Gráfico 6)
- **Forma de pago:** del total de pacientes atendidos, un 59% pago los servicios médicos por sus propios medios y sin hacer uso de ningún tipo de seguro médico. (Ver Anexo K – Gráfico 7)
- **Rango de edad:** la mayoría de los pacientes son personas que se encuentran por encima de los 40 años de edad. Y entre los 40 y 69 años de edad representaron un 73% del total de personas que viajaron con fines médicos en el 2012. (Ver Anexo K – Gráfico 8)

#### **4.6.5 Conclusiones de la Investigación de Mercado**

- Existe un mercado dinámico y activo de clientes dirigiéndose a Costa Rica para realizarse tratamientos médicos a través de la empresa facilitadora de turismo

médico que trabajaría en conjunto con la empresa que se cree del presente estudio.

- La mayoría de los pacientes viajarían acompañados de más personas y se quedarían varios días en el país con la intención de recuperarse.
- La mayoría de los encuestados estarían interesados en conocer sitios con atractivos naturales del país (playas, volcanes, ríos), con lo que se confirma que el país es mirado como un destino turístico agradable en Estados Unidos.
- La mayoría de los pacientes viajan para realizarse un número limitado de operaciones o tratamientos médicos que es en los que se especializará la empresa en ofrecer mediante la creación de paquetes médico – turísticos.
- La mayoría de los pacientes optan por pagar los servicios mediante sus propios medios y tienen una preferencia en no utilizar su seguro médico.
- La edad permite concluir cual es la población que será más atractiva para enfocar los esfuerzos de la compañía, demostrando así que la gran mayoría está entre los 40 y 69 años de edad.

## **5. Plan de Marketing**

A continuación se detalla del plan de marketing de la empresa facilitadora de turismo médico en Costa Rica, en donde se detallan las acciones que se realizarán para identificar el segmento de mercado que atenderá la empresa, los proveedores y aliados estratégicos con que se trabajará, la confección de los paquetes médicos que se ofrecerán; y se determinarán los canales de distribución y la fuerza de ventas que dará soporte a la operación.

### **5.1 Objetivos del Plan de Marketing**

- Atender a un número igual al total de pacientes que envió el facilitador médico estadounidense “Global Medical Facilitators” a Costa Rica en el año 2012 a realizarse tratamientos médicos, que fueron un total de 335. Adicionalmente capturar un total de 363 pacientes del mercado. Esto representaría un total de 697 clientes en el primer año de operación.
- Posicionar a la empresa en el segmento objetivo como un facilitador de turismo médico que brinda un servicio de calidad y el cual se medirá en base a la retroalimentación recibida de parte de los clientes atendidos.

- Alcanzar un nivel de ventas de US\$ 1, 000,000 el primer año de operación.
- Confeccionar paquetes de turismo médico por tratamiento de mayor atractivo económico para la empresa en base a la información obtenida de la investigación de mercado.

## **5.2 Segmentación**

### **5.2.1 Segmentación Demográfica**

Los principales clientes de turismo médico en el mundo son residentes de Estados Unidos, Canadá, y el Reino Unido, 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. Para intereses de la investigación se segmentará por edad en la zona del noroeste de Estados Unidos, donde opera el facilitador médico con el que se posee una alianza estratégica.

### **5.2.2 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.

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.

Luego, de acuerdo a los grupos de interés identificados en la industria, para cada segmento se concluye que:

**Pacientes Odontológicos:** si bien el costo del tratamiento es menor en comparación con los demás grupos; la cantidad de pacientes, así como la baja complejidad de la recuperación hacen que sea atractivo para así asegurarse un flujo de entrada constante y mantiene abierta la posibilidad para que el cliente realice actividades turísticas en el país.

**Pacientes Ortopédicos:** el tratamiento tiene un costo alto en el país en comparación con los demás tratamientos, lo que aseguraría un alto cobro por comisión por cada paciente. Sin embargo alto grado de complejidad de recuperación hace que para inicios del funcionamiento de la empresa sea poco atractivo, ya que se debe contar con equipos especiales para traslado del paciente y una mayor delicadeza y atención en el cuidado de este.

**Cirugía de pérdida de peso:** este grupo se considera atractivo por el hecho de que su costo monetario es mayor que los tratamientos odontológicos y la complejidad de recuperación es baja y mantiene abierta la posibilidad para que el cliente realice actividades turísticas en el país. Lo que garantiza un mayor ingreso por paciente.

**Pacientes Oftalmología:** este grupo se considera atractivo ya que igual que el grupo anterior, son tratamientos ambulatorios de baja complejidad de recuperación y donde el pago de comisión por cliente es mayor al de pacientes odontológicos.

**Pacientes Cirugía Plástica/Cosmético:** este grupo es atractivo por el hecho de que los ingresos de comisiones por paciente es la más alta en comparación con los demás tratamientos. Si bien, el proceso de recuperación es lento y delicado, la compañía contará con el personal capacitado para poder brindarle un servicio de alta calidad a este tipo de paciente.

**Medicina General:** más que tratamientos, estos son exámenes de rutina los cuales a nivel médico no presentan gran atractivo ya que el costo para el cliente es realmente bajo, (representando para la compañía una baja comisión) y no existe una gran afluencia de personas realizándose estos exámenes en el país.

En resumen, la empresa se especializará a brindar servicios que satisfagan las necesidades de los pacientes con intereses en procedimientos odontológicos, cirugías de pérdida de peso, oftalmológicos y cirugía cosmética. Que cancelen los tratamientos por su propia cuenta y que se encuentren entre los 40 y 69 años de edad. Todo esto debido a que son los tratamientos con mayor demanda por parte de los norteamericanos ubicados en las zonas de la costa noroeste de Estados Unidos.

### **5.3 Targeting**

En el presente estudio se logró contactar con una empresa facilitadora de turismo médico en Estados Unidos llamada “Global Medical Facilitators”, los cuales mostraron interés, brindaron información sobre su operación y estarían dispuestos a establecer en un futuro una relación comercial con el fin de que la empresa se encargue del cuidado y atención de los pacientes en Costa Rica. Dicha empresa se encuentra localizada en Seattle, Washington; y se enfoca en atender clientes del noroeste de este país, específicamente de las áreas metropolitanas de Portland, el área de Seattle – Tacoma – Bellevue en Washington y la ciudad de Vancouver, Canadá, ubicada a dos horas en automóvil de Seattle.

Por lo tanto, el target de la empresa será la población ubicada en las áreas metropolitanas de Portland, el área de Seattle – Tacoma – Bellevue en Washington State y la ciudad de Vancouver, Canadá; entre los 49 - 60 años de edad y con necesidades de realizarse tratamientos odontológicos, cirugías de pérdida de peso, tratamientos oftalmológicos, cirugías plásticas (cosmético) y de medicina general en San José de Costa Rica.

### **5.4 Posicionamiento**

La empresa buscará un posicionamiento de servicio y atención personalizada, con una alianza estratégica con la empresa estadounidense Global Medical Facilitators, con el fin de asesorar y guiar a los pacientes que quieran viajar a Costa Rica a someterse a tratamientos médicos, para que así vivan una experiencia satisfactoria durante su estadía en este país centroamericano.

### **5.5 Declaración de Posicionamiento**

“Para norteamericanos entre 49 y 60 años de edad, residentes de las áreas de Seattle – Tacoma – Bellevue, WA, Estados Unidos y Vancouver, Canadá; la empresa facilitadora de turismo médico en Costa Rica ofrece servicios de asesoría y atención a los pacientes con intereses en realizarse tratamientos médicos odontológicos, cirugías de

pérdida de peso, tratamientos oftalmológicos, cirugías plásticas (cosmético) y de medicina general en hospitales acreditados por la Joint Commission International en San José de Costa Rica, porque la empresa posee alianzas estratégicas con la experimentada compañía facilitadora de turismo médico “Global Medical Facilitators” ubicada en Seattle, Washington State; y porque adicionalmente posee acuerdos comerciales con los hospitales acreditados internacionalmente en Costa Rica.

## **5.6 Marketing Mix (Producto, Precio, Plaza, Promoción)**

Mediante este se pretende obtener una respuesta positiva por parte del mercado meta y que así los residentes del noroeste de Estados Unidos prefieran coordinar su intervención médica y su plan recuperativo con la empresa facilitadora de turismo médico de Costa Rica.

### **5.6.1 Producto**

La oferta de la empresa será brindar servicios de calidad diferenciándose de los competidores mediante sus alianzas estratégicas con hoteles, hospitales y agencias tour operadores. Adicionalmente mediante un conocimiento detallado del paciente, de los tratamientos y los destinos turísticos se brindará asesoría para que éste no se preocupe en lo que significa viajar a un lugar desconocido someterse a una operación y más bien en que se enfoque en tener una operación exitosa gracias a la calidad del equipo de trabajo que lo acompañará en el proceso y de disfrutar de su estadía conociendo el país.

El servicio será asistir al paciente desde el momento de contacto vía electrónica o a través del teléfono y evacuar las dudas generales que este tenga en relación a tratamientos en cuatro áreas las que son: procedimientos odontológicos, cirugías de pérdida de peso, oftalmológicos y cirugía cosmética. En caso de que las dudas sean muy específicas se coordinará una llamada conferencia con un especialista del hospital para que este pueda evacuar las dudas del paciente. Adicionalmente, se le brindará información sobre el hotel y también se le asistirá con respecto a dudas que puedan surgir respecto al alojamiento y de lugares o actividades que podría realizar durante su estadía.



Para la realización de lo anterior se confeccionaron paquetes médicos de mayor demanda por parte de los pacientes y se identificaron los tours que presentan el mayor atractivo según las preferencias de los clientes potenciales

**A) Paquetes Médicos:** Todos los paquetes incluyen el tratamiento y la estadía de dos noches en San José en los hoteles con los que trabajará el facilitador médico.

### **Paquete Médico 1 - Odontología**

Para odontología se ofrecerán los tratamientos de puentes dentales, cosmética dental, coronas, implantes dentales, cirugía periodontal y prótesis dental. En Estados Unidos Estos tratamientos por lo general no son cubiertos por los seguros norteamericanos, inclusive las aseguradoras utilizan la modalidad de ofrecer el seguro dental a parte al seguro médico, esto causa que muchos residentes opten por no pagar seguro y preferir atenderse en cada momento que se encuentren en necesidad de hacerlo. Para efecto de los pacientes dentales, la rentabilidad es baja por cada intervención pero existe una alta demanda por estos servicios.

### **Paquete Médico 2 - Cirugías Pérdida de Peso**

Específicamente se especializa en tratamientos de Bypass Gástrico los cuales son utilizados para bajar de peso. Estos por ser operaciones electivas por parte de las personas no son cubiertos por los seguros médicos en Estados Unidos y en Costa Rica cuestan aproximadamente un 46% menos. Dichos tratamientos por su alto costo, representan una alta rentabilidad para la empresa facilitadora de turismo médico.

### **Paquete Médico 3 – Oftalmología**

Dentro del paquete se ofrecerán cirugías ambulatorias para resolver problemas de astigmatismo y su costo es de un 68% menos en Costa Rica que en los Estados Unidos, dicho tratamiento no lo cubren los seguros ya que es una operación electiva para el paciente. Su rentabilidad por comisión es media.

## **Paquete Médico 4 - Cirugía Cosmética**

Aquí se encuentran 22 tratamientos de cirugía cosmética que van desde un tratamiento de acné hasta una operación de aumento de senos. Estos por su carácter de ser electivos no son cubiertos por las compañías aseguradas. Dichos tratamientos son en su mayoría ambulatorios y la recuperación depende de la intervención que se haga el paciente, en algunos casos no se requiere de ningún día y en otros se requiere de algunos días los cuales son determinados por el doctor en cada caso. Por último, estos tratamientos son de una rentabilidad media.

(Ver Anexo L)

## **B) Tours Turísticos:**

De acuerdo a la investigación de mercado, un 83% de los encuestados estarían dispuestos a permanecer más de 3 días en el país para realizar turismo por más de 4 días y un 83% de ellos muestra interés por realizar turismo ecológico y relacionado especialmente a visitar playas, volcanes, río y lagos. En base a esto se identificaron 5 paquetes turísticos los cuales ofrece el tour operador “Eco Adventure Group” y son los que ofrecería la empresa facilitadora de turismo médico para cumplir con los intereses y necesidades de los clientes. Los tours todos son relacionados a actividades de ecoturismo, mezclando entre ellos visitas a volcanes, playas, ríos y lagos con el respectivo hospedaje en cada uno de esos sitios y los cuales se muestran a continuación:

**Paquete turístico 1 – Costa Rica Básico con 2 tours a elegir:** tours a elección del cliente con una duración de 3 días. El cliente puede escoger entre visitas a parques nacionales como islas, volcanes, paseos en rafting, teleférico sobre selva virgen. Cabe mencionar, que en esta modalidad el cliente podrá seleccionar los tours que quiera realizar, significando una opción de servicio a la medida. Por lo tanto si el cliente desea realizar turismo por pocos días, aquí es donde este podrá elegir entre una amplia gama de opciones.

**Paquete turístico 2 – ¡Costa Rica, Pura Naturaleza!** tour con duración de 5 días y se visitan las zonas del Caribe del país, específicamente en el Parque Nacional de Tortuguero y luego con visita al Volcán Arenal en la zona norte del país.

**Paquete turístico 3 – ¡Costa Rica para todos!:** tour con una duración de 10 días. Comienza con visitar al Caribe costarricense en la playa de Puerto Viejo, luego con visitar al Volcán Arenal en la zona norte del país, posteriormente visitar al bosque tropical nuboso de Monteverde en el sector del Pacífico y por último con visitar Playa Sámara en la costa del Pacífico Norte de Costa Rica.

**Paquete turístico 4 – Costa Rica Total:** tour con duración de 6 días. Este comienza con una visita a la zona norte del país al Volcán Arenal y luego con una estadía en el pacífico norte de Costa Rica en el Golfo de Papagayo.

**Paquete turístico 5 – Costa Rica Adrenalina y Relajación:** tour con duración de 5 días. Empieza mediante la visita al Río Pacuare en la zona del Caribe costarricense para realizar actividades de rafting, luego se procede con visitar al Volcán Arenal, y posteriormente visitar la costa del pacífico central en el Parque Nacional Manuel Antonio.

Todos los tours incluyen el hospedaje en los sitios que se visiten alrededor del país.

(Ver Anexo M)

### **5.6.2 Precio**

El principal motivo de viaje para los residentes estadounidenses con intereses médicos en visitar el país es el dinero que se ahorran. Específicamente en Costa Rica significa un ahorro que dependiendo de la operación va desde un 30% hasta un 90%. Por lo tanto, son consumidores sensibles al precio. (Ver Anexo N)

Debido a esto y a que se encuentra en un mercado en etapa de madurez a nivel mundial, las estrategias de precios que se utilizarán serán mediante comisión con hoteles y clínicas. Y con los tour operadores mediante la estrategia conocida como “Markup Strategy”, la cual se entiende por agregar un porcentaje de comisión al costo del servicio que se brindará a los pacientes, con el objetivo final de cubrir los costos totales de operación y obtener rentabilidad para la empresa.

Dicha estrategia va de acuerdo con la competencia actual en el mercado ya que existen muchos compradores y vendedores comerciando este servicio. Por lo tanto, ningún facilitador médico tendrá mucho efecto positivo o negativo en el precio estándar del mercado.<sup>35</sup> Ver detalle a continuación:

– **Hoteles y Clínicas:** se operará mediante comisión. El porcentaje de la comisión ya está fijado por los hoteles y los hospitales, por lo que se obtendrá una comisión por referirles clientes y pacientes a sus respectivas instalaciones, sin modificar el precio final que el cliente percibe. Específicamente se operará con dos hoteles boutique certificados por el Ministerio Costarricense de Turismo que se llaman Hotel La Posada de San Miguel y Hotel Casa Conde; y con los hospitales acreditados por la Joint Commission International Clínica Bíblica y Hospital Cima. A continuación se adjuntan los porcentajes de las comisiones que pagan dichos hoteles por el hospedaje y de las clínicas por el tratamiento:

**Figura 4. Porcentaje de pago de comisión Hoteles y Hospitales:**

Hotel/Clínica	Ciudad	Comisión que pagan por cliente/paciente	Motivo
Hotel La Posada de San Miguel	San José	20%	Por Hospedaje
Hotel Casa Conde	San José	20%	Por Hospedaje
Clínica Bíblica	San José	25%	Por tratamiento u operación
Hospital Cima	San José	25%	Por tratamiento u operación

Fuente: Elaboración propia

(Ver Anexo O y Anexo P para hoteles)

(Ver Anexo A para hospitales)

– **Tour Operadores:** se trabajará con una tarifa neta que es menor a la “tarifa rack” o tarifa de mercado que estos ofrecen al público en general. El tour operador ofrece a los clientes en el mercado una tarifa máxima conocida como tarifa rack la cual es un 30% mayor que la tarifa neta que ofrece a compañías que le refieran clientes. Por lo tanto, la empresa facilitadora de turismo médico se encargará de vender los paquetes turísticos del tour operador con que se trabajará a una tarifa que es un 25% mayor a la tarifa neta con la finalidad de obtener este margen de ganancia. El cliente así percibirá un beneficio de un 5% menos sobre el precio final que obtendría, de hacerlo él por su propia cuenta. (Ver Anexo Q)

<sup>35</sup> <http://www.slideshare.net/lflores52/kotler-pom-13eim10>

– **Pago de Comisión a Facilitador Médico EEUU:** en base a la información proporcionada por el aliado estratégico “Global Medical Facilitators”, se trabajará de manera que el facilitador médico en Costa Rica se quedará con un 45% del monto del pago que se recibe de las clínicas por los tratamientos médicos de los pacientes y el otro 55% se le transferirá al facilitador médico en Estados Unidos por sus servicios. La totalidad del pago la recibirá el facilitador médico en Costa Rica y posteriormente le transferirá el 55% al facilitador médico norteamericano.

### 5.6.3 Plaza

Los facilitadores médicos para efectos del cliente, son ellos mismos canales de distribución ya que trasladan a pacientes de un país hacia el hospital o clínica de otro. En este caso, la empresa del presente proyecto se encargará de brindar su servicio a los clientes del aliado estratégico ubicado en Estados Unidos y por otro lado buscará la manera para capturar clientes mediante los distintos esfuerzos que realizará la compañía mediante su página de internet y las redes sociales donde podrá interactuar directamente con potenciales pacientes en blogs, chats virtuales, foros, etc.

Por lo tanto, a continuación se muestran los canales de distribución con que contará la empresa facilitadora de turismo médico del presente proyecto:

- Aliado estratégico “Global Medical Facilitators”: empresa ubicada en la ciudad de Seattle, especializada en dirigir clientes desde ciudades en el noroeste de Estados Unidos a distintos lugares del mundo, incluido Costa Rica.
- Página Web: a través de la página web de la empresa se podrá interactuar con los potenciales pacientes que contacten a la compañía. Aquí mismo se les brindará información sobre el tratamiento que se realizarán y sobre lugares o actividades que le gustaría realizar en el país.
- Red Social Facebook: mediante esta red se podrá comunicar con los pacientes de una manera directa y donde se podrá mediante herramientas como “chats virtuales establece contacto con los clientes potenciales en conocer los servicios que brinda la compañía.

- Red Social Twitter: mediante mensajes de 140 caracteres conocidos como “tweets”, se podrá informar a las personas interesadas sobre información de la compañía y sobre información de actualidad sobre turismo médico de una forma resumida.
- Cuenta de número telefónico en Estados Unidos: se creará una cuenta telefónica en Estados Unidos a través de telefonía VoIP para que así los clientes puedan contactar a la empresa sin ningún costo por llamada telefónica. Se utilizará a la empresa Magic Jack para obtener el número. El artefacto que se utiliza para abrir la cuenta tiene un costo de \$50,00 dólares y el costo de la anualidad es de \$20,00 al año.<sup>36</sup>

#### **5.6.4 Promoción**

En relación a la mezcla promocional en donde se comunicará los servicios que ofrece el tour operador médico en Costa Rica, se utilizarán las siguientes herramientas:

- Publicidad
- Publicidad no pagada
- Relaciones Públicas

##### **5.6.4.1 Publicidad**

La empresa en su etapa inicial deberá contratar los servicios de una agencia de diseño web para confeccionar una página atractiva y llamativa para los clientes y la cual sea amigable de utilizar. Debido a que es una industria que opera a nivel global, ya es altamente conocido que una vez que los clientes conocen de la opción de realizarse tratamientos médicos fuera de su país, buscan y se informan a través de internet para localizar los facilitadores médicos que existen en un país y comparan con otras páginas los servicios que estas ofrecen. Por lo tanto, si bien no es lo único que se debe hacer, si es de suma importancia que la compañía desde el momento en que inicia operaciones debe tener una página virtual activamente disponible para interactuar con las demás personas que ingresen al sitio.

Adicionalmente, se deberán de realizar otras actividades y utilizar otras herramientas de publicidad para lograr impactar al consumidor final y a las otras partes que influyen en la entrega final de este servicio como: facilitadores médicos en EEUU,

---

<sup>36</sup> <http://magicjack.com/faq/>

hospitales, hoteles, tour operadores. Por lo tanto, es importante que la empresa coordine adecuadamente las distintas actividades de marketing que realizará.

A continuación se muestran las acciones que el facilitador en Costa Rica llevará a cabo con respecto a la publicidad pagada:

- **Página Web:** es la primera acción de publicidad que se debe realizar. La página tiene que ser aparte de visualmente atractiva, también altamente interactiva y amigable para el cliente. Todo esto con la intención de facilitar la comunicación y poder interactuar con los usuarios mediante sesiones de chats, foros virtuales, correos electrónicos y publicaciones de información de importancia en la industria del turismo médico en Costa Rica. El costo por la confección de la página web incluyendo el diseño del sitio, 10 direcciones de correo electrónico, herramienta de chat virtual, hosting del dominio, administración de base de datos, y espacios para blogs y foros es de 1000 dólares y el mantenimiento anual del sitio tiene un costo de 100 dólares al año. Adicionalmente, el costo por la adquisición de la herramienta CRM de Microsoft sería de \$1283. (Ver Anexo R)
- **Publicación Revista MTA:** la revista llamada de la MTA llamada “Medical Tourism Magazine” es una manera de alcanzar a clientes potenciales compradores de servicios de turismo médico y a los diversos actores que intervienen en la prestación de este servicio. La revista tiene ediciones online y físicas, además es la única revista dedicada a brindar información a todos aquellos interesados y que participan de la industria del turismo médico. La revista tiene una activa circulación en más de 90 países y su distribución está enfocada principalmente en hospitales internacionales, aseguradoras en Gran Bretaña, EEUU y Canadá; proveedores de servicios médicos alrededor del mundo, la industria turística, directamente a miles de suscriptores, en resumen a cualquier persona u empresa que esté interesada en obtener información acerca de la industria. Las tarifas que maneja la revista son bimensuales. Por lo tanto con el fin de tener presencia todo el año se pretende realizar 6 publicaciones bimensuales de ¼ de página por un costo de \$1000 cada publicación. Adicionalmente, al realizar 5 publicaciones al año, la sexta publicación es gratis.<sup>37</sup> (Ver Anexo S)
- **Asistencia a ExpoMED:** Esta feria es organizada por El Consejo para la Promoción Internacional de la Medicina de Costa Rica (PROMED) y en el 2013 se llevará a cabo la tercera edición. Dicha actividad se realiza en Octubre de cada año y es una feria nacional de empleo y capacitación del sector del turismo médico que tiene como objetivo consolidar internacionalmente la marca país de Costa Rica como destino para el turismo de salud y bienestar, basado en una práctica médica y de servicio de alta calidad. La actividad busca reunir a las mejores compañías del sector que estén interesadas en el desarrollo de un

---

<sup>37</sup> [https://www.medicaltourismassociation.com/en/prod5\\_medical-tourism-magazine-advertising.html](https://www.medicaltourismassociation.com/en/prod5_medical-tourism-magazine-advertising.html)

capital humano más profesional, potenciar la imagen de las empresas participantes y buscar sinergias y alianzas con empresas afines al sector de la salud y el turismo médico. La intención de la empresa facilitadora de turismo médico en CR es participar como patrocinador “ORO”, el cual tiene un costo de \$1.500 e incluye:

**Figura 5. Patrocinador Oro ExpoMed:**

Patrocinador ORO	Actividad
1	Presencia de marca en el sitio web <a href="http://www.promedcostarica.com">www.promedcostarica.com</a>
2	Un stand de 1.5 x 1,5 mts en la feria durante dos días consecutivos.
3	Presencia de marca en las invitaciones digitales del evento, enviada a una base de datos de más de 15.000 contactos.
4	Presencia de marca en banners digitales durante la actividad, se estarán transmitiendo en pantallas gigantes y televisores LCD.
5	Alimentación para 2 personas (almuerzo, coffee break am y pm durante los dos días de la feria)

Fuente: <http://www.promedcostarica.com/informacion-general/>

- Paper Click en Google Adwords: Google es el buscador más grande y robusto del mundo por lo que se utilizará la herramienta de “Google Adwords” con la intención de que usuarios interesados hagan clic en el anuncio y así obtengan información de la compañía. El costo que tiene dicha herramienta es máximo de 5 dólares diarios para que la información relacionada al facilitador médico en Costa Rica aparezca junto a los resultados de búsqueda seleccionados por el usuario.

#### 5.6.4.2 Publicidad No Pagada

- Participación en foros de páginas: participación en foros de turismo médico es importante por dos causas principalmente. Una es que se interactúa con miembros de distintas organizaciones que participan de esta industria, permitiendo así aumentar la red de contactos, informarse de las últimas tendencias y así dar a la empresa a conocerse. Y otra es que en estos foros muchas veces participan consumidores potenciales interesados en realizar turismo médico que por una u otra opción andan buscando información acerca de la industria, siendo así una ventana para clientes potenciales. La página <http://community.medicaltourism.com> presenta activamente un número de foros de interés de los cuales se puede tener participación por ningún costo. (esta página es la sección de interacción con usuarios de la página de la MTA)



- Participación en blogs: los blogs son una herramienta efectiva en esta industria ya que se tocan temas específicos administrado por un usuario el cual regula la conversación. Igualmente permite darse a conocer entre otros agentes de la industria como hospitales, otros facilitadores, aseguradoras, etc. y asimismo permite tener visibilidad ante clientes potenciales que ingresan a los blogs para obtener información acerca de la industria. En estos blogs de interés, más que llegar directamente al cliente, la oportunidad se encuentra en conocer a otros facilitadores médicos que llegan directamente al cliente en su país de origen para así poder establecer relaciones comerciales con estos y dar a conocer al facilitador médico de CR. Igualmente que con los foros, existen varias páginas virtuales donde se puede participar en blogs, pero se enfocará en los de la página <http://community.medicaltourism.com>, esto con la intención de darse a conocer en un solo lugar en internet inicialmente y el cual tiene una alta participación de usuarios. (esta página es la sección de interacción con usuarios de la página de la MTA)
- Redes Sociales: se contará con cuentas en las páginas de Facebook y Twitter donde los usuarios interesados podrán agregar la cuenta de la compañía para así mantenerse informados de información de actualidad acerca de turismo médico en Costa Rica o para realizar consultas. Dichas actividades no tienen ningún costo monetario.

#### 5.6.4.3 Relaciones Públicas

- Asistencia a congreso anual “The Medical Travel Summit: realizado en Costa Rica en el 2013 en Los Sueños Marriot Ocean and Golf Resort en el Pacífico Central, asistieron más de 500 personas de 15 países entre los que hubo presencia de representantes de facilitadores de turismo médico, inversionistas, organizaciones gubernamentales, compañías aseguradoras, Hospitales y Clínicas, consultores, hoteles, entre otros. Dicho congreso es organizado por PROMED y permitirá a la empresa darse a conocer entre la comunidad del turismo médico y además servirá para aumentar la red de contactos de la compañía. El evento se realiza en el mes de Abril de cada año y tiene una duración de 4 días y un costo de \$450 por registro. (Ver Anexo T)  
En base a esto y para poder participar de las distintas actividades de la agenda, se destinará un total de \$1000 para la presencia de una persona en este evento, que cubrirá los costos de entrada al evento y la estadía por las 4 noches en un hotel cercano a donde se realiza el congreso.<sup>38</sup>

---

<sup>38</sup> Agenda Medical Travel Summit 2013: <http://themedicaltravelsummit.com/wp-content/uploads/2013/03/IV-Medical-Travel-Summit.pdf>

- Asistencia a congreso anual de turismo médico Medical Tourism Association: en noviembre del 2013 dicho evento se realizará en Las Vegas, Nevada EEUU con una duración de tres días y es el evento más grande a nivel mundial de turismo médico. Asisten representantes de hospitales, facilitadores, aseguradoras e interesados de otras compañías en general de todos los países del mundo y mediante información proporcionada por el especialista Bill Cook es el congreso que le ha servido de mayor utilidad para aumentar las redes de su empresa a nivel mundial. (Ver Anexo A) Entre otras razones importantes para asistir a este evento se pueden mencionar: oportunidades de negocio para descubrir clientes prospectos, aprender las últimas prácticas y tendencias en la industria, obtener certificaciones como experto por atender a los distintos talleres que se ofrecen y ganar experiencia mediante consejos de expertos en turismo médico en las distintas charlas que se imparten. El perfil de los asistentes a este evento se puede describir de la siguiente manera:

**Figura 6. Perfil de asistente al Congreso MTA**



Fuente: [http://www.medicaltourismcongress.com/wp-content/uploads/2013/03/WMTGBC\\_2013\\_SPONSORSHIP\\_BRO.pdf](http://www.medicaltourismcongress.com/wp-content/uploads/2013/03/WMTGBC_2013_SPONSORSHIP_BRO.pdf)

La inscripción que se pagará será la conocida como “Table Top Sponsorship” por un precio de \$3500 e incluye: ingreso para dos personas, publicidad en el evento, registro de una conferencia, asistencia a talleres, espacio virtual antes de la conferencia y

software para redes o “networking”.<sup>39</sup> El total destinado para este evento será de \$6000, donde se incluirá el tiquete aéreo, la entrada al evento y viáticos para el viaje.

## 5.6.5 Presupuesto de Marketing

El presupuesto de Marketing por mes y total para el primer año de operación es de:

**Figura 7. Presupuesto de Marketing**

Presupuesto Marketing													
Actividades	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Creación Sitio Web	1000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 1.000,00
CRM - Microsoft	1283	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 1.283,00
Mantenimiento Web y CRM (anual)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	\$ 100,00
Creación de cuenta telefónica en EEUU	70	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 70,00
Publicacion Revista MTA	0	1000	0	1000	0	1000	1000	0	1000	0	0	0	\$ 5.000,00
Asistencia a ExpoMed	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1500	0	0	\$ 1.500,00
Paper Click en Google Adwords	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	\$ 1.800,00
Asistencia a "Medical Travel Summit"	0	0	0	1000	0	0	0	0	0	0	0	0	\$ 1.000,00
Asistencia al "World Medical Tourism Congress"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6000	0	\$ 6.000,00
<b>Gran Total:</b>													<b>\$ 17.753,00</b>

Fuente: Elaboración propia

## 6. Plan de Operaciones

### 6.1 Cadena Suministro

La cadena de suministro está conformada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de la solicitud de un cliente, sea este un bien o un servicio.<sup>40</sup> Por lo tanto, y en el caso de la industria de los facilitadores médicos incluirá a toda la secuencia de eventos que cubren el ciclo de vida del servicio desde que el cliente se comunica con la empresa o con el facilitador en Estados Unidos, hasta cuando este retorna a su país; e inclusive hasta cuando se le brinde servicio post venta para consultas o preguntas que tenga el paciente. (fidelizar al cliente)

<sup>39</sup> [http://www.medicaltourismcongress.com/wp-content/uploads/2013/03/WMTGBC\\_2013\\_SPONSORSHIP\\_BRO.pdf](http://www.medicaltourismcongress.com/wp-content/uploads/2013/03/WMTGBC_2013_SPONSORSHIP_BRO.pdf)

<sup>40</sup> <http://www.grupopraxma.com/opex-cat/cadena-de-suministro-supply-chain/>

Debido a esto, es importante confeccionar una cadena de suministro la cual grafique como quedará distribuida cada una de las etapas que el cliente atraviesa durante la experiencia del servicio. Asimismo, la cadena mostrará con que partes se deben establecer relaciones y sistemas de comunicación que garanticen el flujo de información para así poder entender las necesidades más inmediatas del cliente y así poder sincronizar las labores respectivas para satisfacerlas apropiadamente.

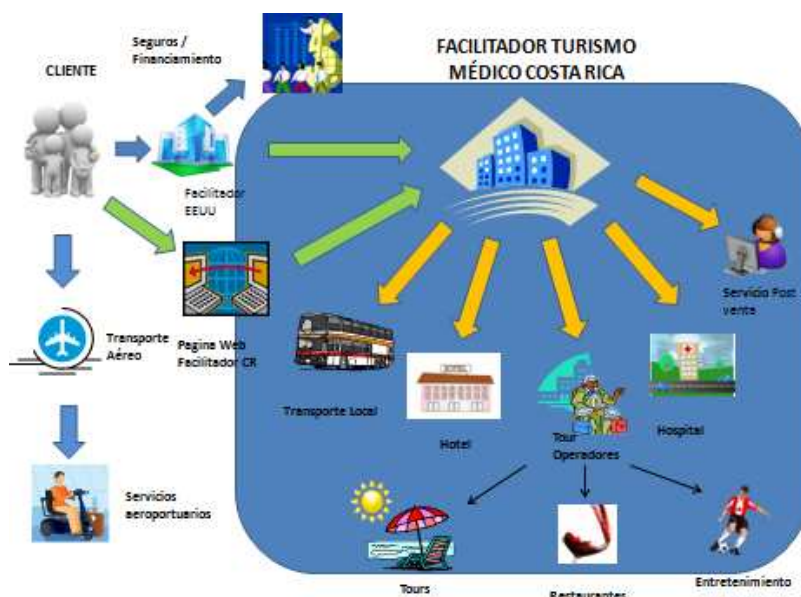
Adicionalmente, la cadena de suministro es la que permitirá conectar a toda la organización, pero en especial a las funciones comerciales como mercadotecnia, ventas y servicio al cliente con las funciones de logística y coordinación que se debe mantener con cada uno de los proveedores como los facilitadores médicos en EEUU; y las actividades que realizará en Costa Rica. (Hospedaje, tratamiento médico, turismo)

Por último, la cadena de suministro y especialmente la de servicios, no es un sistema estático que fluye siempre de la misma manera. Sino más bien tiene un alto dinamismo por estar lidiando directamente con el cliente en donde el servicio que se está entregando es un intangible. Así que, manteniendo al cliente como el eslabón primordial de la cadena, es sumamente importante que exista una administración de la logística eficiente y efectiva para así poder monitorear y tener control sobre cambios o inconvenientes que se puedan presentar en alguna de las etapas del servicio que esté experimentando el paciente.

A continuación se presenta la cadena de suministro para la facilitadora de turismo médico en Costa Rica

:

**Figura 8. Cadena de Suministro**



Fuente: Elaboración propia

## 6.2 Flujogramas de Servicio (Atención al Cliente)

Tal como se ha mencionado anteriormente, los aliados estratégicos de la compañía facilitadora de turismo médico en Costa Rica que intervendrán prestando sus servicios en los paquetes que ofrecerá la compañía serán:

### Facilitador Médico EE.UU.:

- Global Medical Facilitators.

### Clínicas en Costa Rica:

- Hospital Cima
- Hospital Clínica Bíblica.

### Hoteles en Costa Rica:

- Hotel La Posada de San Miguel
- Hotel Casa Conde

### Tour Operador en Costa Rica:

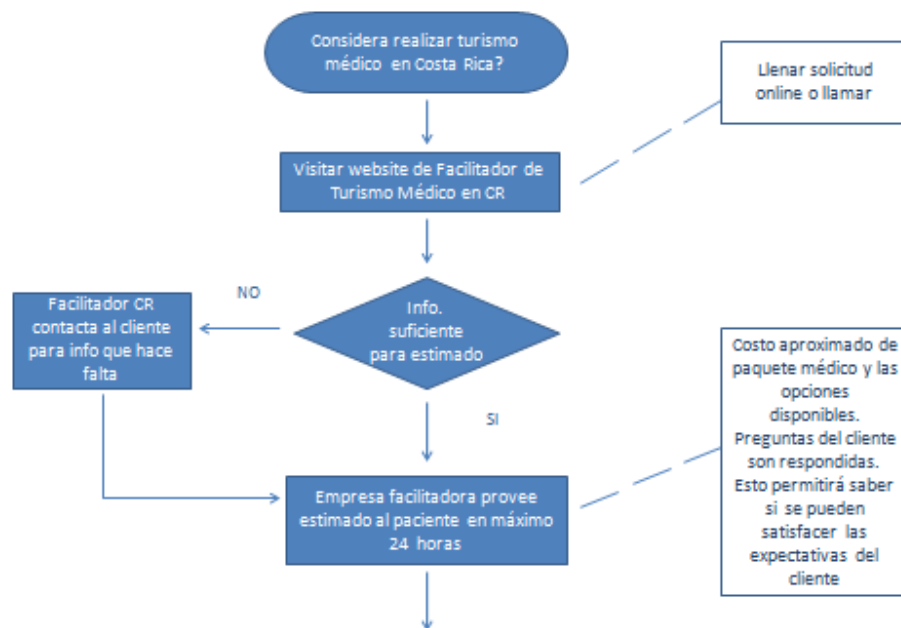
- Eco Adventure Group

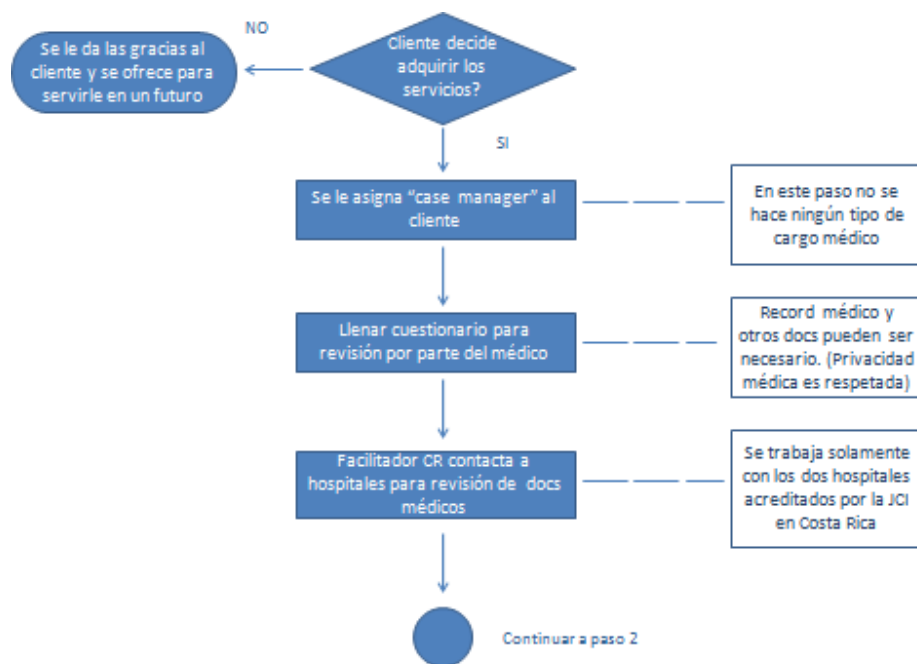
En el diagrama de flujo que se presentará a continuación, solamente se considera el punto de contacto inicial con el cliente. Con respecto a los clientes que sean destinados

por parte del aliado estratégico “Global Medical Facilitators”, se llevará a cabo el mismo proceso. La única diferencia es que este canalizará a los pacientes norteamericanos que quieran visitar Costa Rica, a través de la empresa facilitadora de turismo médico en Costa Rica para así iniciar las distintas actividades en la prestación del servicio.

## Paso 1

**Figura 9. Flujograma Paso 1**





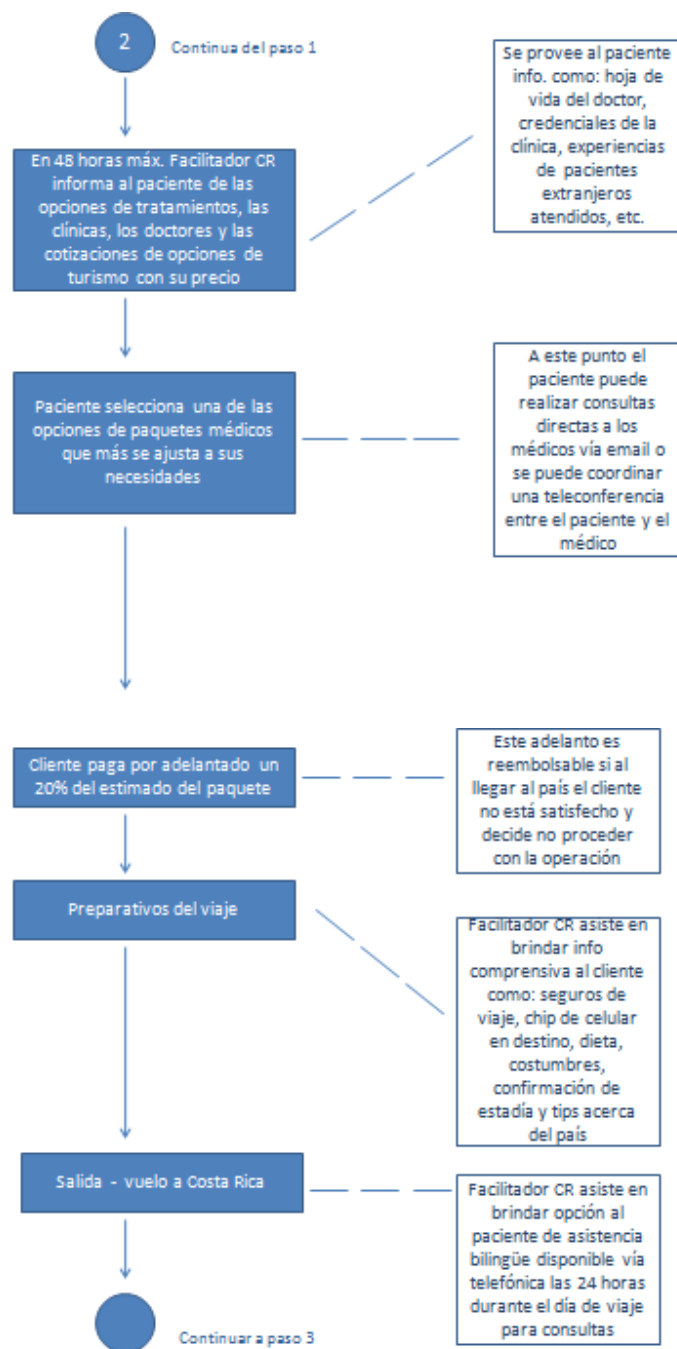
Fuente: Elaboración propia

#### Puntos Críticos Paso 1:

- Contactar al paciente en el menor tiempo posible con un máximo de 24 horas después de que este haya contactado a la compañía e informarle acerca de costo aproximado y las distintas opciones que se ofrecen al cliente en Costa Rica.
- Si el cliente desea realizar el tratamiento, asignar “Case Manager”, que es el funcionario que se encargará de todos los trámites del paciente y que estará directamente en contacto con este y disponible para dudas o preguntas de ese paciente en particular.
- Solicitar al paciente su récord médico y que especifique en un cuestionario si tiene algún padecimiento en especial.

#### Paso 2

#### Figura 10. Flujoograma Paso 2



Fuente: Elaboración propia

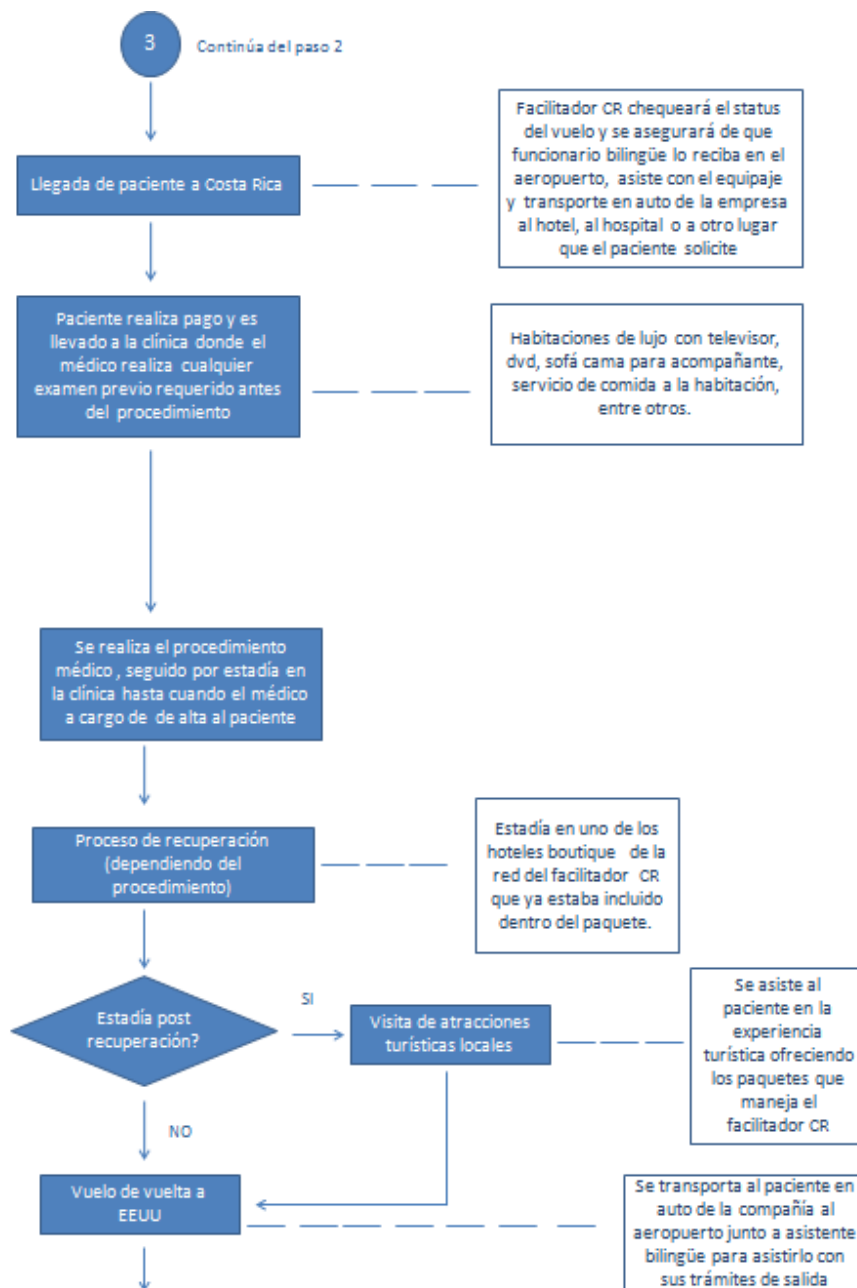
### Puntos Críticos Paso 2:

- Respuesta en 48 horas con el detalle del paquete médico del tratamiento que el paciente se va a realizar junto a la información del hospital, doctor, hotel etc.
- El cliente hace el pago del 20% por adelantado y el cual es reembolsable en caso de que este no se efectúe su operación a la llegada a Costa Rica.
- Disponibilidad del case manager las 24 horas “on call” el día del viaje del paciente para asistencia en caso de cualquier consulta durante su vuelo.



### Paso 3

**Figura 11. Flujoograma Paso 3**





Fuente: Elaboración propia

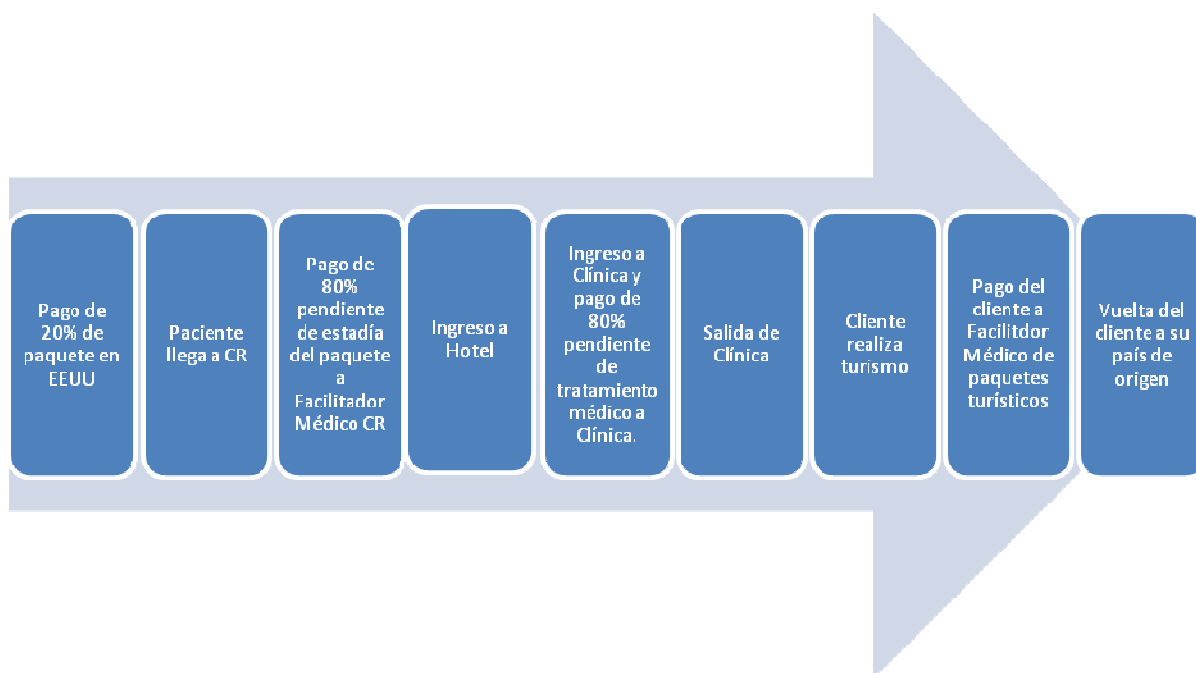
### Puntos Críticos Paso 3:

- Estar a tiempo en el aeropuerto a la llegada del paciente a Costa Rica y transportarlo en automóvil al hotel o al hospital dependiendo del procedimiento y de donde provenga. Hasta este momento es donde se puede hacer devolución del 20% que el cliente había pagado por adelantado.
- En el momento de llevar al paciente a la clínica asistirlo en la cancelación del 80% restante y el ingreso a la clínica para su procedimiento médico.
- Estar presente en el momento de salida del cliente de la clínica y transportarlo en automóvil al hotel donde se está hospedando.
- Una vez completo el proceso de recuperación ofrecerle los paquetes turísticos al cliente para que conozca los lugares o atracciones que sean de su interés en el país. Si el paciente no desea realizar turismo, llevarlo al aeropuerto a la hora acordada del día de su viaje de vuelta a su país de origen.
- El hotel y el tour operador cancelarán los pagos a la empresa facilitadora de turismo médico de Costa Rica una vez que el cliente haya completado su estadía en el hotel y haya realizado los tours que este guste en el país.
- Comunicarse con el cliente una vez que arribó a su país de residencia para ver cómo se encuentra y realizar unas preguntas acerca de la experiencia vivida
- Mantener contacto con el paciente para cualquier duda, trámite o consulta que desee realizarle al médico que le realizó la operación o tratamiento médico.

### 6.3 Flujograma de Servicio (Captura de Pago)

Adicionalmente, en el siguiente gráfico se muestra cómo quedará diseñada la estructura de pagos del cliente. Ya que la mayoría de los pagos son capturados por el facilitador médico, quien se encargará de pagar a los distintos partners. La excepción del caso y la cuál no es menor, son los pagos del tratamiento médico. Estos son cancelados por el paciente en las instalaciones de la clínica.

**Figura 12. Gráfico Captura de Pago**



Fuente: Elaboración propia

A continuación se presenta un pequeño detalle de cada uno de los puntos donde el cliente realiza pagos en el desarrollo de la prestación del servicio de turismo médico por parte del facilitador médico en Costa Rica:

- Pago de 20% de adelanto: este pago lo hace el cliente al facilitador médico desde EEUU y en línea. Si el cliente llega al país y no le satisface las condiciones del tratamiento. Se le puede reembolsar y no se continúa con el servicio.
- Pago de 80% pendiente de hotel: si el cliente desea continuar con el servicio, se le debe cobrar los gastos de hospedaje una vez que confirma que si va a proceder con su tratamiento. El facilitador médico captura dicho pago y posteriormente le realizará el pago al hotel de lo que corresponde con la tarifa previamente acordada entre el hotel y el facilitador médico en Costa Rica.
- Ingreso a Clínica y pago de 80% pendiente: el cliente debe realizar el desembolso del pago de la operación directamente en la clínica. Posteriormente la clínica le hará la transferencia al facilitador médico por conceptos de comisión. Cabe recalcar, que de la comisión que la clínica en Costa Rica paga al facilitador médico costarricense, un 55% de esta se le transferirá al facilitador médico en EEUU y un 45% quedará como pago por comisión para el facilitador médico en Costa Rica.

- Pago de paquetes turísticos: el cliente podrá realizar turismo antes o después de su tratamiento. La empresa facilitadora médica en Costa Rica hará la reservación con el tour operador y ejecutará el cobro del precio de los tours. Luego el facilitador médico le transferirá al tour operador el monto establecido previamente del costo del paquete turístico.

#### 6.4 Plan de Implementación

A continuación se presenta el plan de implementación para llevar a cabo las actividades para la creación del negocio:

**Figura 13. Plan de Implementación**

Plan de Implementacion Facilitador de Turismo Médico CR. Año 2014																																																				
Actividades	Ene				Feb				Mar				Abr				May				Jun				Jul				Agos				Sept				Octubre				Nov				Dic							
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	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Constitución de la Sociedad	■	■	■																																																	
Establecimiento de Oficina	■	■	■	■																																																
Apertura de cuenta telefónica EEUU	■																																																			
Contratación de Personal					■	■	■	■																																												
Capacitación									■	■	■	■																																								
Ejecución de actividades de marketing	■	■	■										■	■	■	■													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■												
- Creación de Sitio Web	■	■	■																																																	
- Instalación programa CRM (y capacitación)	■	■	■																																																	
- Publicaciones revista MTA																	■	■	■	■																																
- Asistencia a Expomed																													■	■	■	■																				
- Asistencia a congreso Medical Travel Summit													■	■	■	■																																				
- Asistencia a congreso World Medical Tourism Congress																																																				
Inicio de Operaciones																																																				

Fuente: Elaboración propia

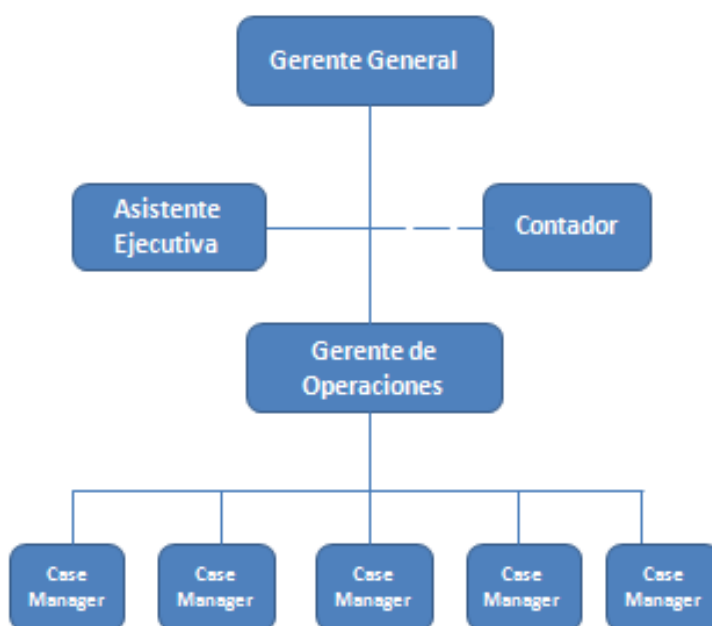
### 7. Estudio Organizacional

La estructura organizacional de la empresa facilitadora de turismo médico en Costa Rica estará conformada por la gerencia general, la gerencia de operaciones y un contador externo.

## 7.1 Organigrama y Descripción de Puestos

El organigrama y la descripción de puestos de la compañía quedarán de la siguiente manera:

**Figura 14. Organigrama**



Fuente: Elaboración propia

A continuación se muestra la descripción de cada uno de los puestos:

**Gerente General:** este será nombrado por los inversionistas del proyecto. Estará a cargo de supervisar el negocio y de la toma de las decisiones de mayor importancia en la compañía. Entre sus funciones estará la planeación de las campañas de marketing, poner en marcha las acciones y campañas de mercadeo de la compañía, revisión y tomar decisiones financieras de la organización, asistir a los distintos congresos de interés para la empresa, reunirse con los distintos proveedores y aliados estratégicos para negociaciones de tarifas y contratos. Bajo su cargo estará un asistente ejecutivo (a) y el Gerente de Operaciones. Adicionalmente un contador externo de la compañía le reportará directamente para así revisar mes a mes el comportamiento contable de la compañía y realizar las proyecciones financieras. El gerente general deberá poseer

fuerzas habilidades de liderazgo, manejo de equipos de trabajo, negociación y una alta capacidad para establecer relaciones públicas con demás personas y empresas de la industria. El salario del Gerente General será de \$5000 mensuales.

Los cargos que desempeñará el Gerente General son:

- Finanzas
- Marketing
- Relaciones Públicas (redes de contactos)
- Negociación con actuales y potenciales aliados estratégicos

**Gerente de Operaciones:** será contratado por el gerente general. Estará a cargo de los “case managers” de la compañía así como de su capacitación y evaluación de desempeño. Será responsable por la calidad del servicio al cliente del área para atender a los pacientes vía web, telefónica y físicamente una vez que estos lleguen al país. Será el usuario con mayor poder en el uso del sistema CRM (Customer Relationship Manager) con la intención de llevar un registro del comportamiento de los clientes efectivos y potenciales una vez que establecen contacto con la compañía por alguno de los canales disponibles. Además se encargará de la generación de los reportes del sistema y de monitorear el comportamiento de los usuarios en la página web ya a través de las redes sociales (Facebook y Twitter) El gerente de operaciones deberá tener un alto conocimiento en operaciones y tener una sólida capacidad de liderazgo para lograr que su departamento opere satisfactoriamente ya que su área es el punto de contacto directo con el cliente. Su salario será de \$3000 mensuales.

**Asistente y Recepcionista:** estará a cargo de todo lo que compete a la administración de la compañía en el día a día. Tal como encargarse del pago de salarios, pago a proveedores, pago de recibos, pago de alquiler de oficina entre otros. Adicionalmente asistirá al gerente general en ciertas funciones que este desee delegarle y las cuales no considere críticas para la empresa. Asimismo se encargará de atender las llamadas locales de la compañía y de atender a clientes o proveedores que se acerquen a la oficina. Deberá tener habilidades servicio al cliente y un conocimiento en el uso de sistemas contables ya que estará a cargo de las operaciones diarias administrativas de la empresa como pagos y recibo de dinero. Su salario será de \$1000 mensuales.

**Contador:** será contratado externamente por la compañía y se le cancelará por honorarios por concepto de servicios profesionales. Se encargará de realizar los cierres contables del mes de la compañía, así como el cálculo de pago de impuestos al final del año fiscal. Le reporta directamente al gerente general. Y se destinará un rubro máximo de \$500 al mes para el pago de sus funciones.

**Case Managers:** se contratarán cinco personas que serán los “case managers” de la compañía y estarán a cargo de ser el punto directo de contacto con el cliente. Deberán atender al cliente vía telefónica, web y personalmente una vez que el paciente se encuentre en Costa Rica. Además estarán a cargo de comunicarse con los hoteles y hospitales para realizar las citas y reservaciones respectivas una vez que el cliente desee venir al país y del ingreso de la información en el sistema CRM. Una vez que el cliente está en el país lo irán a recoger al aeropuerto en el automóvil de la empresa y llevarán al cliente al destino respectivo (hotel u hospital), así como a las citas médicas respectivas. Adicionalmente, estarán disponible vía telefónica las 24 horas mientras el cliente se encuentre en el país para asistirlo con cualquier consulta que este tenga, se encargarán de registrar al cliente en los tours que este desee participar y llevarán al paciente al aeropuerto en el día de salida del país. Por último, establecerán contacto con el cliente vía web una vez que este llegue a su país de residencia y estarán disponible para cualquier consulta post operación que el paciente quiera realizar y coordinación de reunión vía teleconferencia en caso de que fuera necesario. El perfil de los case managers deberá ser de personas con una alta vocación por servicio al cliente, deberán de manejar tanto escrito como oralmente el idioma inglés. El salario mensual será de \$1500 por cada case manager.

## 8. Plan Financiero

### 8.1 Plan de Inversiones

**Figura 15. Plan General de Inversiones**

Inversión Inicial	
Infraestructura y Capital de Trabajo	
Equipos de oficina y recepción	\$ 28.100,00
Equipos de cocina para oficina	\$ 1.849,00
Equipos de transporte	\$ 128.000,00
Otros Equipos	\$ 1.000,00
Presupuesto de Marketing*	\$ 35.506,00
Capital de Trabajo*	\$ 48.285,60
Gastos Operativos*	\$ 13.196,67
<b>Total inversión inicial</b>	<b>\$ 255.937,27</b>
*Multiplicado por dos meses de gastos operativos iniciales	

Fuente: Elaboración propia

(Ver Anexos Z, AA y BB)

## 8.2 Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo

A continuación se muestran los estados de pérdidas de ganancias, los flujos de efectivo y el estudio económico para cuatro escenarios y con los supuestos de cada uno de estos. Cabe mencionar que en cada uno de estos escenarios se modificaron distintos porcentajes de comisiones en los hospitales y porcentaje del pago al tour operador en Estados Unidos lo que permite mostrar la sensibilidad de la compañía ante estas variaciones. Adicionalmente y para complementar los análisis de estos cuatro escenarios, se realizó un análisis de sensibilidad de cada uno de los escenarios ante variaciones en la tasa de descuento.

### 8.2.1 Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo I (Escenario I)

Supuestos:

- 15% de Crecimiento de Industria.
- 20% de Comisión de Hospitales.
- 60% de pago de comisión de hospitales se paga a Facilitador Médico en EEUU.

**Figura 16**

Empresa Facilitadora de Turismo Médico Costa Rica					
Memoria de Cálculo de Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo					
Tasa de Crecimiento de la Industria de 15% Anual y Comisión de hospitales del 20%					
Periodos	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Ingresos</b>					
1. Comisión por tratamientos médicos					
Total Ingreso comisiones tratamientos médicos	\$ 612.147,22	\$ 703.969,30	\$ 809.564,70	\$ 930.999,40	\$ 1.070.649,31
2. Ingresos por Hospedaje incluido en paquetes médicos (\$340.00 c/u)					
Total Ingreso Hospedaje incluido en paquetes médicos (\$340.00 c/u)	\$ 236.980,00	\$ 272.527,00	\$ 313.406,05	\$ 360.416,96	\$ 414.479,50
3. Ingresos por paquetes turísticos ( 86% del total de pacientes)					
Total Ingreso por paquetes turísticos (86% del total de pacientes)	\$ 426.175,63	\$ 490.101,98	\$ 563.617,27	\$ 648.159,86	\$ 745.383,84
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 1.275.302,85</b>	<b>\$ 1.466.598,28</b>	<b>\$ 1.686.588,02</b>	<b>\$ 1.939.576,22</b>	<b>\$ 2.230.512,66</b>
<b>Egresos</b>					
1. Costos Directos					
Total Costos Directos	\$ 870.896,48	\$ 1.001.530,95	\$ 1.151.760,60	\$ 1.324.524,69	\$ 1.523.203,39
2. Costos Indirectos					
Total Costos Indirectos	\$ 10.020,00	\$ 10.020,00	\$ 10.020,00	\$ 10.020,00	\$ 10.020,00
<b>Total Costos Directos e Indirectos</b>	<b>\$ 880.916,48</b>	<b>\$ 1.011.550,95</b>	<b>\$ 1.161.780,60</b>	<b>\$ 1.334.544,69</b>	<b>\$ 1.533.223,39</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 394.386,37</b>	<b>\$ 455.047,33</b>	<b>\$ 524.807,42</b>	<b>\$ 605.031,54</b>	<b>\$ 697.289,27</b>
3. Gastos					
3.1 Gastos Administrativos					
Total Gastos Administrativos	\$ 198.000,00	\$ 209.880,00	\$ 222.472,80	\$ 235.821,17	\$ 249.970,44
Total Prestaciones Sociales (46.32%)	\$ 91.713,60	\$ 97.216,42	\$ 103.049,40	\$ 109.232,37	\$ 115.786,31
<b>Total Gastos Administrativos y Prestaciones Sociales</b>	<b>\$ 289.713,60</b>	<b>\$ 307.096,42</b>	<b>\$ 325.522,20</b>	<b>\$ 345.053,53</b>	<b>\$ 365.756,74</b>
3.2 Gastos Operativos					
Total Gastos Operativos	\$ 112.460,33	\$ 116.344,33	\$ 120.422,53	\$ 117.128,31	\$ 121.624,53
3.2 Gastos de Marketing					
Total Gastos de Marketing	\$ 17.753,00	\$ 18.640,65	\$ 19.572,68	\$ 20.551,32	\$ 21.578,88
<b>Total Gastos Administrativos, Operativos y Marketing</b>	<b>\$ 419.926,93</b>	<b>\$ 442.081,40</b>	<b>\$ 465.517,42</b>	<b>\$ 482.733,16</b>	<b>\$ 508.960,15</b>
Utilidad antes de Impuestos	-\$ 25.540,56	\$ 12.965,93	\$ 59.290,01	\$ 122.298,38	\$ 188.329,12
Impuesto sobre la renta (30% de Utilidad antes de Impuestos)	-\$ 7.662,17	\$ 3.889,78	\$ 17.787,00	\$ 36.689,51	\$ 56.498,73
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-\$ 17.878,39</b>	<b>\$ 9.076,15</b>	<b>\$ 41.503,01</b>	<b>\$ 85.608,86</b>	<b>\$ 131.830,38</b>
Más Depreciación	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 27.204,00	\$ 27.204,00
Más Capital de Trabajo					\$ 96.988,27
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	<b>\$ 16.901,94</b>	<b>\$ 43.856,48</b>	<b>\$ 76.283,34</b>	<b>\$ 112.812,86</b>	<b>\$ 256.022,65</b>

Fuente: Elaboración propia



(Ver Anexo V – Estado de Pérdidas y Ganancias detallado)

### 8.2.1.1 Estudio Económico I

**Figura 17**

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 Costa Rica)	8%
Tasa Libre de Riesgos (Certificados de Ahorro en dólares en Costa Rica)	2%
Beta sin apalancar Industria Healthcare Information USA	1,84
Prima por tratarse de un proyecto nuevo en Costa Rica	40%
Beta sin apalancar	2,58
Tasa de Costo de Capital (Tasa de Descuento del proyecto)	18%
VAN	\$6.409,33
TIR	19%
Período de Recuperación	4.94 años
Break even 2014 (Ventas)	\$ 1.357.891,79
Break even 2015 (Ventas)	\$ 1.424.809,65
Break even 2016 (Ventas)	\$ 1.496.046,10
Break even 2017 (Ventas)	\$ 1.547.518,93
Break even 2018 (Ventas)	\$ 1.628.079,07

Fuente: Elaboración propia

### 8.2.2 Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo II (Escenario II)

Supuestos:

- 15% de Crecimiento de Industria.
- 25% de Comisión de Hospitales.
- 60% de pago de comisión de hospitales se paga a Facilitador Médico en EEUU.

**Figura 18**

Empresa Facilitadora de Turismo Médico Costa Rica					
Memoria de Cálculo de Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo					
Tasa de Crecimiento de la Industria de 15% Anual y Comisión de hospitales del 25%					
Periodos	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Ingresos</b>					
1. Comisión por tratamientos médicos					
Total Ingreso comisiones tratamientos médicos	\$ 765.184,03	\$ 879.961,63	\$ 1.011.955,87	\$ 1.163.749,25	\$ 1.338.311,64
2. Ingresos por Hospedaje incluido en paquetes médicos (\$340.00 c/u)					
Total Ingreso Hospedaje incluido en paquetes médicos (\$340.00 c/u)	\$ 236.980,00	\$ 272.527,00	\$ 313.406,05	\$ 360.416,96	\$ 414.479,50
3. Ingresos por paquetes turísticos ( 86% del total de pacientes)					
Total Ingreso por paquetes turísticos (86% del total de pacientes)	\$ 426.175,63	\$ 490.101,98	\$ 563.617,27	\$ 648.159,86	\$ 745.383,84
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 1.428.339,66</b>	<b>\$ 1.642.590,61</b>	<b>\$ 1.888.979,20</b>	<b>\$ 2.172.326,08</b>	<b>\$ 2.498.174,99</b>
<b>Egresos</b>					
1. Costos Directos					
Total Costos Directos	\$ 962.718,56	\$ 1.107.126,35	\$ 1.273.195,30	\$ 1.464.174,60	\$ 1.683.800,79
2. Costos Indirectos					
Total Costos Indirectos	\$ 10.020,00	\$ 10.020,00	\$ 10.020,00	\$ 10.020,00	\$ 10.020,00
<b>Total Costos Directos e Indirectos</b>	<b>\$ 972.738,56</b>	<b>\$ 1.117.146,35</b>	<b>\$ 1.283.215,30</b>	<b>\$ 1.474.194,60</b>	<b>\$ 1.693.820,79</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 455.601,09</b>	<b>\$ 525.444,26</b>	<b>\$ 605.763,89</b>	<b>\$ 698.131,48</b>	<b>\$ 804.354,20</b>
3. Gastos					
3.1 Gastos Administrativos					
Total Gastos Administrativos	\$ 198.000,00	\$ 209.880,00	\$ 222.472,80	\$ 235.821,17	\$ 249.970,44
Total Prestaciones Sociales (46.32%)	\$ 91.713,60	\$ 97.216,42	\$ 103.049,40	\$ 109.232,37	\$ 115.786,31
<b>Total Gastos Administrativos y Prestaciones Sociales</b>	<b>\$ 289.713,60</b>	<b>\$ 307.096,42</b>	<b>\$ 325.522,20</b>	<b>\$ 345.053,53</b>	<b>\$ 365.756,74</b>
3.2 Gastos Operativos					
Total Gastos Operativos	\$ 112.460,33	\$ 116.344,33	\$ 120.422,53	\$ 117.128,31	\$ 121.624,53
3.2 Gastos de Marketing					
Total Gastos de Marketing	\$ 17.753,00	\$ 18.640,65	\$ 19.572,68	\$ 20.551,32	\$ 21.578,88
<b>Total Gastos Administrativos, Operativos y Marketing</b>	<b>\$ 419.926,93</b>	<b>\$ 442.081,40</b>	<b>\$ 465.517,42</b>	<b>\$ 482.733,16</b>	<b>\$ 508.960,15</b>
Utilidad antes de Impuestos	\$ 35.674,16	\$ 83.362,86	\$ 140.246,48	\$ 215.398,32	\$ 295.394,05
Impuesto sobre la renta (30% de Utilidad antes de Impuestos)	\$ 10.702,25	\$ 25.008,86	\$ 42.073,94	\$ 64.619,50	\$ 88.618,21
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 24.971,91</b>	<b>\$ 58.354,00</b>	<b>\$ 98.172,53</b>	<b>\$ 150.778,82</b>	<b>\$ 206.775,83</b>
Más Depreciación	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 27.204,00	\$ 27.204,00
Más Capital de Trabajo					\$ 96.988,27
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	<b>\$ 59.752,24</b>	<b>\$ 93.134,33</b>	<b>\$ 132.952,87</b>	<b>\$ 177.982,82</b>	<b>\$ 330.968,10</b>

Fuente: Elaboración propia

(Ver Anexo W – Estado de Pérdidas y Ganancias detallado)

## 8.2.2.1 Estudio Económico II

**Figura 19**

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 Costa Rica)	8%
Tasa Libre de Riesgos (Certificados de Ahorro en dólares en Costa Rica)	2%
Beta sin apalancar Industria Healthcare Information USA	1,84
Prima por tratarse de un proyecto nuevo en Costa Rica	40%
Beta sin apalancar	2,58
Tasa de Costo de Capital (Tasa de Descuento del proyecto)	18%
VAN	\$178.977,84
TIR	38%
Período de Recuperación	3.71 años
Break even año 2014 (Ventas)	\$ 1.316.498,80
Break even año 2015 (Ventas)	\$ 1.381.990,09
Break even año 2016 (Ventas)	\$ 1.451.642,67
Break even año 2017 (Ventas)	\$ 1.502.086,44
Break even año 2018 (Ventas)	\$ 1.580.735,85

Fuente: Elaboración propia

### 8.2.3 Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo III (Escenario III)

Supuestos:

- 15% de Crecimiento de Industria.
- 20% de Comisión de Hospitales.
- 55% de pago de comisión de hospitales se paga a Facilitador Médico en EEUU.

**Figura 20**

Empresa Facilitadora de Turismo Médico Costa Rica					
Memoria de Cálculo de Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo					
Tasa de Crecimiento de la Industria de 15% Anual y Comisión de hospitales del 20%					
Periodos	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Ingresos</b>					
1. Comisión por tratamientos médicos					
Total Ingreso comisiones tratamientos médicos	\$ 612.147,22	\$ 703.969,30	\$ 809.564,70	\$ 930.999,40	\$ 1.070.649,31
2. Ingresos por Hospedaje incluido en paquetes médicos (\$340.00 c/u)					
Total Ingreso Hospedaje incluido en paquetes médicos (\$340.00 c/u)	\$ 236.980,00	\$ 272.527,00	\$ 313.406,05	\$ 360.416,96	\$ 414.479,50
3. Ingresos por paquetes turísticos ( 86% del total de pacientes)					
Total Ingreso por paquetes turísticos (86% del total de pacientes)	\$ 426.175,63	\$ 490.101,98	\$ 563.617,27	\$ 648.159,86	\$ 745.383,84
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 1.275.302,85</b>	<b>\$ 1.466.598,28</b>	<b>\$ 1.686.588,02</b>	<b>\$ 1.939.576,22</b>	<b>\$ 2.230.512,66</b>
<b>Egresos</b>					
1. Costos Directos					
Total Costos Directos	\$ 840.289,12	\$ 966.332,49	\$ 1.111.282,36	\$ 1.277.974,72	\$ 1.469.670,92
2. Costos Indirectos					
Total Costos Indirectos	\$ 10.020,00	\$ 10.020,00	\$ 10.020,00	\$ 10.020,00	\$ 10.020,00
<b>Total Costos Directos e Indirectos</b>	<b>\$ 850.309,12</b>	<b>\$ 976.352,49</b>	<b>\$ 1.121.302,36</b>	<b>\$ 1.287.994,72</b>	<b>\$ 1.479.690,92</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 424.993,73</b>	<b>\$ 490.245,79</b>	<b>\$ 565.285,66</b>	<b>\$ 651.581,51</b>	<b>\$ 750.821,73</b>
3. Gastos					
3.1 Gastos Administrativos					
Total Gastos Administrativos	\$ 198.000,00	\$ 209.880,00	\$ 222.472,80	\$ 235.821,17	\$ 249.970,44
Total Prestaciones Sociales (46.32%)	\$ 91.713,60	\$ 97.216,42	\$ 103.049,40	\$ 109.232,37	\$ 115.786,31
<b>Total Gastos Administrativos y Prestaciones Sociales</b>	<b>\$ 289.713,60</b>	<b>\$ 307.096,42</b>	<b>\$ 325.522,20</b>	<b>\$ 345.053,53</b>	<b>\$ 365.756,74</b>
3.2 Gastos Operativos					
Total Gastos Operativos	\$ 112.460,33	\$ 116.344,33	\$ 120.422,53	\$ 117.128,31	\$ 121.624,53
3.2 Gastos de Marketing					
Total Gastos de Marketing	\$ 17.753,00	\$ 18.640,65	\$ 19.572,68	\$ 20.551,32	\$ 21.578,88
<b>Total Gastos Administrativos, Operativos y Marketing</b>	<b>\$ 419.926,93</b>	<b>\$ 442.081,40</b>	<b>\$ 465.517,42</b>	<b>\$ 482.733,16</b>	<b>\$ 508.960,15</b>
Utilidad antes de Impuestos	\$ 5.066,80	\$ 48.164,39	\$ 99.768,24	\$ 168.848,35	\$ 241.861,58
Impuesto sobre la renta (30% de Utilidad antes de Impuestos)	\$ 1.520,04	\$ 14.449,32	\$ 29.930,47	\$ 50.654,50	\$ 72.558,47
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 3.546,76</b>	<b>\$ 33.715,07</b>	<b>\$ 69.837,77</b>	<b>\$ 118.193,84</b>	<b>\$ 169.303,11</b>
Más Depreciación	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 27.204,00	\$ 27.204,00
Más Capital de Trabajo					\$ 96.988,27
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	<b>\$ 38.327,09</b>	<b>\$ 68.495,41</b>	<b>\$ 104.618,10</b>	<b>\$ 145.397,84</b>	<b>\$ 293.495,37</b>

Fuente: Elaboración propia

(Ver Anexo X – Estado de Pérdidas y Ganancias detallado)

### 8.2.3.1 Estudio Económico III

**Figura 21**

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 Costa Rica)	8%
Tasa Libre de Riesgos (Certificados de Ahorro en dólares en Costa Rica)	2%
Beta sin apalancar Industria Healthcare Information USA	1,84
Prima por tratarse de un proyecto nuevo en Costa Rica	40%
Beta sin apalancar	2,58
Tasa de Costo de Capital (Tasa de Descuento del proyecto)	18%
VAN	\$92.693,58
TIR	29%
Período de Recuperación	4.28 años
Break even 2014 (Ventas)	\$ 1.260.098,62
Break even 2015 (Ventas)	\$ 1.322.511,75
Break even 2016 (Ventas)	\$ 1.388.919,19
Break even 2017 (Ventas)	\$ 1.436.961,83
Break even 2018 (Ventas)	\$ 1.511.999,47

Fuente: Elaboración propia

### 8.2.4 Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo IV (Escenario IV)

Supuestos:

- 15% de Crecimiento de Industria.
- 25% de Comisión de Hospitales.
- 55% de pago de comisión de hospitales se paga a Facilitador Médico en EEUU.
- Es importante mencionar que este estado de pérdidas y ganancias es el que representa las condiciones de comisión y pagos entre los distintos partners del presente plan de negocios.

**Figura 22**

Empresa Facilitadora de Turismo Médico Costa Rica					
Memoria de Cálculo de Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo					
Tasa de Crecimiento de la Industria de 15% Anual y Comisión de hospitales del 25%					
Periodos	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Ingresos</b>					
1. Comisión por tratamientos médicos					
Total Ingreso comisiones tratamientos médicos	\$ 765.184,03	\$ 879.961,63	\$ 1.011.955,87	\$ 1.163.749,25	\$ 1.338.311,64
2. Ingresos por Hospedaje incluido en paquetes médicos (\$340.00 c/u)					
Total Ingreso Hospedaje incluido en paquetes médicos (\$340.00 c/u)	\$ 236.980,00	\$ 272.527,00	\$ 313.406,05	\$ 360.416,96	\$ 414.479,50
3. Ingresos por paquetes turísticos ( 86% del total de pacientes)					
Total Ingreso por paquetes turísticos (86% del total de pacientes)	\$ 426.175,63	\$ 490.101,98	\$ 563.617,27	\$ 648.159,86	\$ 745.383,84
<b>Total Ingresos</b>	<b>\$ 1.428.339,66</b>	<b>\$ 1.642.590,61</b>	<b>\$ 1.888.979,20</b>	<b>\$ 2.172.326,08</b>	<b>\$ 2.498.174,99</b>
<b>Egresos</b>					
1. Costos Directos					
Total Costos Directos	\$ 924.459,36	\$ 1.063.128,27	\$ 1.222.597,51	\$ 1.405.987,13	\$ 1.616.885,20
2. Costos Indirectos					
Total Costos Indirectos	\$ 10.020,00	\$ 10.020,00	\$ 10.020,00	\$ 10.020,00	\$ 10.020,00
<b>Total Costos Directos e Indirectos</b>	<b>\$ 934.479,36</b>	<b>\$ 1.073.148,27</b>	<b>\$ 1.232.617,51</b>	<b>\$ 1.416.007,13</b>	<b>\$ 1.626.905,20</b>
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>\$ 493.860,29</b>	<b>\$ 569.442,34</b>	<b>\$ 656.361,69</b>	<b>\$ 756.318,94</b>	<b>\$ 871.269,78</b>
3. Gastos					
3.1 Gastos Administrativos					
Total Gastos Administrativos	\$ 198.000,00	\$ 209.880,00	\$ 222.472,80	\$ 235.821,17	\$ 249.970,44
Total Prestaciones Sociales (46.32%)	\$ 91.713,60	\$ 97.216,42	\$ 103.049,40	\$ 109.232,37	\$ 115.786,31
<b>Total Gastos Administrativos y Prestaciones Sociales</b>	<b>\$ 289.713,60</b>	<b>\$ 307.096,42</b>	<b>\$ 325.522,20</b>	<b>\$ 345.053,53</b>	<b>\$ 365.756,74</b>
3.2 Gastos Operativos					
Total Gastos Operativos	\$ 112.460,33	\$ 116.344,33	\$ 120.422,53	\$ 117.128,31	\$ 121.624,53
3.2 Gastos de Marketing					
Total Gastos de Marketing	\$ 17.753,00	\$ 18.640,65	\$ 19.572,68	\$ 20.551,32	\$ 21.578,88
<b>Total Gastos Administrativos, Operativos y Marketing</b>	<b>\$ 419.926,93</b>	<b>\$ 442.081,40</b>	<b>\$ 465.517,42</b>	<b>\$ 482.733,16</b>	<b>\$ 508.960,15</b>
Utilidad antes de Impuestos	\$ 73.933,36	\$ 127.360,94	\$ 190.844,27	\$ 273.585,78	\$ 362.309,63
Impuesto sobre la renta (30% de Utilidad antes de Impuestos)	\$ 22.180,01	\$ 38.208,28	\$ 57.253,28	\$ 82.075,73	\$ 108.692,89
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 51.753,35</b>	<b>\$ 89.152,66</b>	<b>\$ 133.590,99</b>	<b>\$ 191.510,05</b>	<b>\$ 253.616,74</b>
Más Depreciación	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 27.204,00	\$ 27.204,00
Más Capital de Trabajo					\$ 96.988,27
<b>Flujo Neto de Efectivo</b>	<b>\$ 86.533,69</b>	<b>\$ 123.932,99</b>	<b>\$ 168.371,32</b>	<b>\$ 218.714,05</b>	<b>\$ 377.809,01</b>

Fuente: Elaboración propia

(Ver Anexo Y – Estado de Pérdidas y Ganancias detallado)

### 8.2.4.1 Estudio Económico IV

**Figura 23**

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 Costa Rica)	8%
Tasa Libre de Riesgos (Certificados de Ahorro en dólares en Costa Rica)	2%
Beta sin apalancar Industria Healthcare Information USA	1,84
Prima por tratarse de un proyecto nuevo en Costa Rica	40%
Beta sin apalancar	2,58
Tasa de Costo de Capital (Tasa de Descuento del proyecto)	18%
VAN	\$286.833,17
TIR	50%
Período de Recuperación	2.91 años
Break even año 2014 (Ventas)	\$ 1.214.510,05
Break even año 2015 (Ventas)	\$ 1.275.210,33
Break even año 2016 (Ventas)	\$ 1.339.738,03
Break even año 2017 (Ventas)	\$ 1.386.523,29
Break even año 2018 (Ventas)	\$ 1.459.331,60

Fuente: Elaboración propia

### 8.3 Análisis de Sensibilidad

**Figura 23**

Tasa de Costo de Capital	VAN			
	Escenario I	Escenario II	Escenario III	Escenario IV
13%	\$ 54.383,52	\$ 250.818,10	\$ 152.600,81	\$ 373.589,71
14%	\$ 43.888,63	\$ 235.154,81	\$ 139.521,72	\$ 354.696,17
15%	\$ 33.869,03	\$ 220.174,71	\$ 127.021,87	\$ 336.615,75
16%	\$ 24.298,64	\$ 205.841,09	\$ 115.069,87	\$ 319.305,13
17%	\$ 15.153,04	\$ 192.119,56	\$ 103.636,30	\$ 302.723,64
18%	\$ 6.409,33	\$ 178.977,84	\$ 92.693,58	\$ 286.833,17
19%	-\$ 1.953,93	\$ 166.385,67	\$ 82.215,87	\$ 271.597,93
20%	-\$ 9.956,86	\$ 154.314,63	\$ 72.178,88	\$ 256.984,31
21%	-\$ 17.618,35	\$ 142.738,01	\$ 62.559,83	\$ 242.960,74
22%	-\$ 24.956,12	\$ 131.630,73	\$ 53.337,30	\$ 229.497,52
23%	-\$ 31.986,85	\$ 120.969,19	\$ 44.491,17	\$ 216.566,70

Fuente: Elaboración propia

### 9. Conclusiones

El presente negocio nace de la idea de crear una empresa que asesore a personas extranjeras que por distintas causas desean realizarse tratamientos médicos fuera de su país de residencia. En Costa Rica ya es una realidad la existencia de la industria del turismo médico y existen distintos agentes que intervienen en ella como hospitales, facilitadores médicos, tour operadores, empresas de transporte, entre otras; y que en conjunto intervienen en el proceso del servicio final que se le brinda al paciente.

En el país ya existen empresas facilitadoras médicas operando desde hace varios años, por lo que cuentan ya con amplia experiencia, sin embargo a pesar de esto y debido al crecimiento que se espera en la industria, se observa una oportunidad para desarrollar un emprendimiento de este tipo en donde la estrategia competitiva se basará en la diferenciación por calidad de servicio, agregando valor mercado objetivo y alcanzando una estrecha relación con los pacientes. Adicionalmente la empresa facilitadora de turismo médico trabajará en conjunto con aliados estratégicos para monitorear las necesidades y gustos de los turistas médicos con el objetivo de comprender mejor las percepciones de estos y así poder ofrecer paquetes médicos atractivos para el segmento objetivo.

En la investigación de mercado mediante una encuesta e información recopilada del facilitador de turismo médico en Estados Unidos, se observa que existe una necesidad por parte de los norteamericanos en salir de su país a realizarse tratamientos médicos y además se identificó que realmente Costa Rica es un destino atractivo para estas

personas por distintas características tales como cercanía geográfica, calidad de los médicos y condiciones turísticas reconocidas internacionalmente.

En cuanto al estudio financiero se propusieron cuatro distintos escenarios en donde en todos se presume un crecimiento de la industria de un 15% anual, ya que se cree que el crecimiento de la industria del turismo médico en Costa Rica rondará entre un 11% y un 30%. A continuación se determinan las conclusiones de cada uno de los escenarios:

**Escenario I:** se utilizan los supuestos de que las clínicas pagarán al facilitador médico un 20% de comisión sobre los tratamientos que se realicen los pacientes en el país y que al facilitador médico estadounidense se le pagará un 60% del monto de la comisión que se reciba de las clínicas. Para este escenario y después de restarle la inversión inicial y descontando los flujos de efectivo a una tasa de descuento del 18% se obtiene un VAN positivo de US\$ 6,409.33, indicando que el proyecto es viable. La tasa interna de retorno (TIR) obtenida es de un 19% y el período de recuperación de la inversión es de 4,94 años, siendo atractivo para el inversionista. Asimismo, se calculó el punto de equilibrio el cual indica que para el año 2014 el monto mínimo de ventas para cubrir los costos y gastos de la operación de la compañía es de US\$ 1, 357,891.79; por debajo de este nivel de ventas se obtendrían pérdidas. Esto indica que recibiendo un 20% de comisión de las clínicas y pagándole un 60% del pago de comisión de los hospitales al facilitador médico son las condiciones financieras menos positivas de los cuatro escenarios planteados.

**Escenario II:** se utilizan los supuestos de que las clínicas pagarán al facilitador médico un 25% de comisión sobre los tratamientos que se realicen los pacientes en el país y que al facilitador médico estadounidense se le pagará un 60% del monto de la comisión que se reciba de las clínicas. Para este escenario y después de restarle la inversión inicial y descontando los flujos de efectivo a una tasa de descuento del 18% se obtiene un VAN positivo de US\$ 178,977.84, indicando que el proyecto es viable. La tasa interna de retorno (TIR) obtenida es de un 38% y el período de recuperación de la inversión bajaría 3,71 años, siendo aún más atractivo para el inversionista. Asimismo, se calculó el punto de equilibrio el cual indica que para el año 2014 el monto mínimo de ventas para cubrir los costos y gastos de la operación de la compañía es de US\$ 1, 316,498.80; por debajo de este nivel de ventas se obtendrían pérdidas. Esto indica que recibiendo un 25% de comisión de las clínicas y pagándole un 60% del pago de comisión de los hospitales al facilitador médico son condiciones financieras bastante atractivas para la compañía.

**Escenario III:** se utilizan los supuestos de que las clínicas pagarán al facilitador médico un 20% de comisión sobre los tratamientos que se realicen los pacientes en el país y que al facilitador médico estadounidense se le pagará un 55% del monto de la comisión que se reciba de las clínicas. Para este escenario y después de restarle la inversión

inicial y descontando los flujos de efectivo a una tasa de descuento del 18% se obtiene un VAN positivo de US\$ 92,693.58, indicando que el proyecto es viable. La tasa interna de retorno (TIR) obtenida es de un 29% y el período de recuperación de la inversión sería de 4.28 años, siendo atractivo para el inversionista. Asimismo, se calculó el punto de equilibrio el cual indica que para el año 2014 el monto mínimo de ventas para cubrir los costos y gastos de la operación de la compañía es de US\$ 1, 260,098.62; por debajo de este nivel de ventas se obtendrían pérdidas. Esto indica que recibiendo un 20% de comisión de las clínicas y pagándole un 55% del pago de comisión de los hospitales al facilitador médico son condiciones financieras positivas para la compañía.

**Escenario IV:** se utilizan los supuestos de que las clínicas pagarán al facilitador médico un 25% de comisión sobre los tratamientos que se realicen los pacientes en el país y que al facilitador médico estadounidense se le pagará un 55% del monto de la comisión que se reciba de las clínicas. Para este escenario y después de restarle la inversión inicial y descontando los flujos de efectivo a una tasa de descuento del 18% se obtiene un VAN positivo de US\$ 286,833.17, indicando que el proyecto es viable. La tasa interna de retorno (TIR) obtenida es de un 50% y el período de recuperación de la inversión sería de 2.91 años, siendo el escenario más atractivo para el inversionista. Asimismo, se calculó el punto de equilibrio el cual indica que para el año 2014 el monto mínimo de ventas para cubrir los costos y gastos de la operación de la compañía es de US\$ 1,214, 510.05; por debajo de este nivel de ventas se obtendrían pérdidas. Esto indica que recibiendo un 25% de comisión de las clínicas y pagándole un 55% del pago de comisión de los hospitales al facilitador médico son las condiciones financieras más atractivas para la compañía de los cuatro escenarios planteados. Asimismo, es importante mencionar que en base a la investigación realizada este es el escenario óptimo bajo el cual la empresa facilitadora de turismo médico en Costa Rica operaría.

## 10. Bibliografía

- World Tourism Organization: <http://www.e-unwto.org>
- 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.
- Instituto Costarricense de Turismo: <http://www.visitcostarica.com>
- Medical Tourism Association: <http://www.medicaltourismassociation.com>
- PROMED: <http://www.promedcostarica.com>
- CINDE: [www.cinde.org](http://www.cinde.org)
- Banco Central de Costa Rica: [www.bccr.fi.cr/](http://www.bccr.fi.cr/)
- Calvet and Associates Investment Strategies: <http://www.rcalvet.com/en/portfolio/hospitality-tourism>



- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de Costa Rica: [www.inec.go.cr](http://www.inec.go.cr)
- Wheelen & Hunger; "Administración Estratégica y Política de Negocios".
- Chase, Richard B.; Jacobs, F. Robert; Aquilano, Nicholas J.: "Administración de Operaciones - Producción y Cadena de Suministros". Año 2009.
- Arancibia, Sara. "Métodos Cuantitativos y Estadísticos Aplicados a la Gestión. Universidad de Chile. Año 2012.
- 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.
- Van Horne & Wachowitz: "Fundamentos de Administración Financiera".
- Gabriel, Elisante ole: "Value Chain for Services". Año 2006: <http://olegabriel.com/publication-web-Gab/Value%20Chain%20for%20Services%20-%20Journal.pdf>
- Cook, William y Stephano, Rene-Marie. "The Medical Tourism Facilitator". 2010
- Manzi, Massimo. "Información facilitada" Director Ejecutivo del Consejo para la Promoción Internacional de la Medicina Costarricense (PROMED), 2012.
- Cook, William. "Información facilitada". Experto en Turismo Médico. Año 2013
- Roberts, Estaban. "Información facilitada". Gerente de Ventas-Tour Operador Ecoadventure Group. Año 2013
- Castro, Elvira. "Información facilitada". General Manager - Hotel La Posada de San Miguel. Año 2013.
- Zúñiga, Jorge. "Información facilitada". International Sales Manager - Hotel Casa Conde. Año 2013.
- Conner, Julie. "Información facilitada" Director of Business Development - GLOBAL Medical Facilitators. Año 2013.
- González, Esteban. "Información facilitada". Ingeniero en Sistemas y Diseño Web – Universidad Latina de Costa Rica.

## 11. Anexos

### ANEXO A

Asunto: RE: Consulta - Libro The Medical Tourism Faciliator  
 Fecha: 18/06/13 (11:57:32 CLT)

De:Bill Cook  
Para:daniel.martinez@ing.uchile.cl

Bill Cook <[wcook@medicaltourscostarica.com](mailto:wcook@medicaltourscostarica.com)> escribió:

Estimado Daniel,

A continuación mis respuestas. Espero que sean de ayuda y con mucho gusto le puedo aclarar cualquier duda.

1.¿Cómo se suele segmentar en la industria? (por padencia o tipo de tratamientos?, por edad?, nacionalidad?, trabajadores o pensionados, etc.) Principalmente por tipo de procedimiento y luego se afina más aun por los otros segmentos que usted menciona. También es importante tomar en cuenta los motivadores (e.j. en EEUU tiene a ser por precio mientras en Canadá buscan la disponibilidad ya que su sistema de salud en muchos casos los hace esperar meses o años por coordinar una cirugía).

2.¿Qué tipo de herramientas de marketing son las más efectivas para llegarle al segmento objetivo? (publicidad en revistas, publicidad en internet, alianzas estratégicas con hospitales norteamericanos, etc.) Para el mercado directo (pacientes pagando de su bolsillo) sería principalmente publicidad en internet (sitios bien posicionados y pay per click como Google adwords), y mercadeo de boca en boca. Para los self insured (empresas auto aseguradas) sería establecer alianzas directamente con estas empresas educándoles acerca de la calidad y los ahorros disponibles. Requiere más tiempo al inicio pero se puede generar mayor volumen con menos esfuerzos a largo plazo.

3.¿Qué tan importante es asistir a seminarios, convenciones, etc. que se realizan durante el año? Es importante, pero hay que escoger bien. Para nosotros el congreso de la MTA ha sido el de mayor beneficio debido a los muchos contactos que se puede lograr en un solo lugar.

4.¿Cual es o son los rangos de porcentaje de comisión por paciente que por lo general manejan los hospitales, doctores o clínicas del país? Generalmente del 15-25 %. (Clínica Bíblica y Hospital Cima, 25% específicamente)

5.¿Qué tipo de inversiones iniciales son necesarias para una empresa facilitadora de turismo médico? (Contratos, automóviles o mini buses, oficina, webpage, etc.) Un sitio web bien posicionado y un sistema CRM para poder responder rápidamente a prospectos y darles seguimiento, viajes para visitar y establecer relaciones comerciales con los proveedores médicos, tener personal bien entrenado para responder a las preguntas de los prospectos.

6.¿Según su experiencia, cuales son los tratamientos más comunes que se realizan los turistas médicos en Costa Rica? 7. Dental, ortopedia, cirugía de pérdida de peso, cirugías cosméticas

¿Cuál o cuáles son las mejores formas de captar clientes en un mercado

tan amplio y con tantos habitantes como es EEUU? Es mejor enfocarse en un estado o varios estados en particular? Enfocarse en 3 o 4 procedimientos claves y atacar a varias regiones en EEUU dónde las características demográficas encajan con estos procedimientos.

Saludos,  
Bill

Fuente: Correo electrónico proporcionado por especialista en turismo médico – Bill Cook

## ANEXO B

Asunto: Your project.

Fecha: 23/06/13 (19:27:46 CLT)

De: Julie Conner

Para: daniel.martinez@ing.uchile.cl Responder-A: Julie@global-medical-facilitators.com

Hi Daniel,

Thank you for contacting me through my website. Sure, I can try to help you out on your project and I would very interested in near future to work with the tourism facilitator company in Costa Rica that will result out of your project. My skype is Julie\_Conner, let me know when we can have a meeting.

Sincerely Yours,

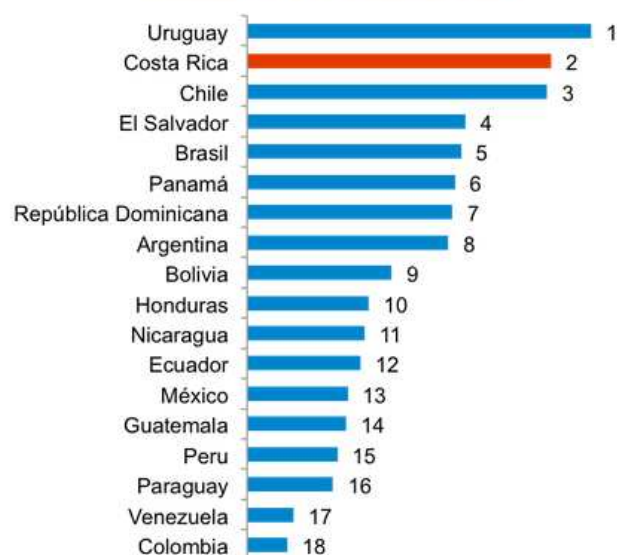
**Julie Conner**

Director of Business Development  
GLOBAL Medical Tourism Facilitators  
1-888-209-5056

Fuente: Correo electrónico proporcionado por Julie Conner – Directora de Desarrollo de Negocios - Global Medical Facilitators

## ANEXO C

### Estabilidad Política Ranking Latinoamericano



Fuente: Banco Mundial. "The Worldwide Governance Indicators 2011".

## ANEXO D

### Acciones del Gobierno<sup>41</sup>

Entidad Estatal	Acciones
Ministerio de Salud	Vigilar estándares de calidad; coordinación en la fiscalización.
Instituto Costarricense de Turismo (ICT)	Apoyo en Fam Trips*, Congreso en Costa Rica y Congresos Internacionales.
Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER)	Promoción de exportación de servicios médicos. (Oficinas en EEUU, misiones de compradores)
Coalición Costarricense de Iniciativas de Desarrollo (CINDE)	Atracción de inversiones e investigación y ciencias de la vida. (Proyectos de hospitales, comunidades de retirados, entre otros)
Banca Pública	Banco Nacional de Costa Rica, programa de apoyo a las PYMES del sector.

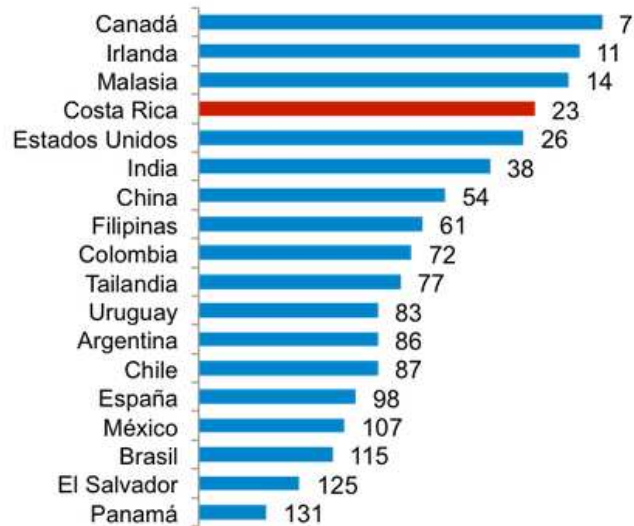
\*Fam Trips: son viajes de cortesía que se ofrecen a periodistas, operadores turísticos o agencias de viajes para que puedan vivir la experiencia de un destino turístico en primera persona. El objetivo de estos viajes es lograr un mejor conocimiento del producto y una relación más cercana, mejorando la comercialización a futuro.

Fuente: Elaboración propia. Información suministrada por PROMED

<sup>41</sup> <http://www.promedcostarica.com/>

## ANEXO E

### Calidad del Sistema Educativo Posición



Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Reporte de Desarrollo Humano 2011

## ANEXO F

**Asunto: Re: Costa Rican Medical Care**

**Fecha:** 01/11/12 (16:28:41 CLT)

**De:** Massimo Manzi PROMED (director@promedcostarica.com)

**Para:** [daniel.martinez@ing.uchile.cl](mailto:daniel.martinez@ing.uchile.cl)

**1 adjunto**

**Registro**

Estimado Daniel la información disponible sobre el tema es efectivamente muy escasa y sobre todo muy dispersa.

Le puedo recomendar algunas página tales como [www.turismomedico.org](http://www.turismomedico.org) o [www.medicaltourismassociation.com](http://www.medicaltourismassociation.com)

Cada país se ha organizado de forma diferente. En Costa Rica sector privado y sector público han creado una agencia especializada como PROMED. En otros países como Colombia por ejemplo el esfuerzo es principalmente público por medio de PROEXPORT (el PROCHILE de Colombia).

En Chile conocemos el esfuerzo de SANTIAGO SALUD también promovido por el sector privado y que sabemos estar trabajando muy bien

Le adjunto una presentación que espero le pueda servir

Cordialmente

Fuente: Correo electrónico proporcionado por Massimo Manzi - Director Ejecutivo – PROMED.

# ANEXO G – Análisis de Competidores y Benchmarking Colombia, Nicaragua y Panamá

COSTA RICA														ESPECIALIDADES										
NOMBRE	NÚMERO DE OFICINAS	FUNDACIÓN	DIRECCIÓN FÍSICA	NÚMERO DE CONTACTO	DIRECCIÓN WEB	HORARIO DE ATENCIÓN	PROMOCIÓN EN REDES SOCIALES	CLÍNICAS CON LAS QUE OPERAN EN EL PAÍS	HOTELES CON LOS QUE OPERA EN EL PAÍS	CERTIFICACIONES	POSICIONAMIENTO	SEGIMIENTO AL QUE SE DIRIGEN	MEDIOS EN QUE SE PROMOCIONAN	PRINCIPALES VENTAJAS	PRINCIPALES DESVENTAJAS	CLIENTES ATENDIDOS POR MES	GENERAL	DENTALES	COSMÉTICO	ORTOPÉDICO	ODONTOLÓGICO	WELLNESS CENTERS	TYPE 2 DIABETES	BARIÁTRICO
Costa Rica Medical Solutions	1	2010	477-2026, San José	+1-850-318-1102	<a href="http://www.costaricamedical.com">http://www.costaricamedical.com</a>	9 AM a 5 PM US Central Standard Time	- Facebook: <a href="https://www.facebook.com/pages/Costa-Rica-Medical-Solutions/12275993241250">https://www.facebook.com/pages/Costa-Rica-Medical-Solutions/12275993241250</a> - Twitter: <a href="https://twitter.com/costaricamed">https://twitter.com/costaricamed</a> - YouTube: <a href="http://www.youtube.com/user/costaricamed">http://www.youtube.com/user/costaricamed</a>	- New Smile Costa Rica - Dental Vix - Traque Specialist - Clínica Unibe - Clínica 3020 - Rivera Plastic Surgery	- Hotel Boutique La Belgarda - Boutique Alta Hotel - Holiday Day Inn	- Council for International Promotion of Costa Rica Medicine (PROMED) - Instituto Costarricense de Turismo (ICT)	Facilitador médico que ofrece a extranjeros que buscan un servicio Agil y con precios más similares a los en su país de origen para realizar procedimientos médicos en medicina general, cirugía plástica, tratamientos dentales y tratamientos de la vista.	- Para residentes estadounidenses y canadienses, personalizan a sus ingresos los cuales son precios similares y buscan afuera de sus fronteras para someterse a procedimientos médicos en hospitales de excelente calidad y certificados internacionalmente por la Joint Commission Internacional.	- Sitio Web. - Boca a Boca. - A través de PROMED. - A través de redes sociales	- Fundador y CEO con amplio conocimiento de la industria turística. - Certificaciones en el país. - Página fácil de encontrar al usar palabras como "turismo medical Costa Rica" en Google. - Activa participación en seminarios y convenciones regionales e internacionales de turismo médico.	- Ejesa promoción de información de la organización como: años de dirección horarios de atención, alta dependencia del gerente general y fundador. - Sitio Web poco interactivo con el usuario. - No poseen chat virtual. - No todas las clínicas que ofrecen se encuentran certificadas internacionalmente.	como enviado, No proporcionan información	X	X	X	-	X	X	-	-
Costa Rica Health Travel	1	2010	1250, San José	+1-305-517-7818	<a href="http://costaricahertravel.com/">http://costaricahertravel.com/</a>	9 AM a 5 PM US Central Standard Time	- Facebook: <a href="https://www.facebook.com/CostaricaHealthTravel">https://www.facebook.com/CostaricaHealthTravel</a> - Twitter: <a href="https://twitter.com/costaricahtravel">https://twitter.com/costaricahtravel</a> - YouTube: <a href="http://www.youtube.com/user/costaricahtravel">http://www.youtube.com/user/costaricahtravel</a>	- Hospital Clínica Cima - Clínica Unibe	- Wellness Center hotel - Villa Las Candelas	- Council for International Promotion of Costa Rica Medicine (PROMED) - Instituto Costarricense de Turismo (ICT)	Facilitador médico que ofrece a extranjeros que buscan un servicio Agil y con precios más similares que en su país de origen para medicina general, cirugía plástica, tratamientos ortopédicos, tratamientos dentales y cirugía bariátrica.	- Consultorios y consultorios, personalizan a sus ingresos los cuales son precios similares y buscan afuera de sus fronteras para someterse a procedimientos médicos en hospitales de excelente calidad y certificados internacionalmente por la Joint Commission Internacional.	- Sitio Web. - Boca a Boca. - A través de redes sociales	- Ofrecen 4 paquetes o programas de mayor efectividad con nombres que facilitan la atención que son: 1) Dignitas – Plastic Surgery 2) New Life Bariatric and General Surgery 3) Whiston – Dental Health 4) Innovativ – Orthopedic. - Certificaciones de calidad en el país. - Activa participación en seminarios y convenciones regionales e internacionales de turismo médico.	- Ejesa promoción de información de la organización como: años de dirección horarios de atención. - Sitio Web poco interactivo con el usuario. - No poseen chat virtual.	como enviado, No proporcionan información	X	X	X	X	-	X	-	X
Costa Rican Medical Care	2	2008	- Dirección en Costa Rica no se informa. - Dirección en EEUU: Lakes Geneva, WI 53147	+1-866-229-4040	<a href="http://www.costaricanmedicalcare.com/">http://www.costaricanmedicalcare.com/</a>	5 AM a 5 PM US Central Standard Time	- Facebook: <a href="https://www.facebook.com/pages/Costa-Rican-Medical-Care/1486497378688786?ref=ds">https://www.facebook.com/pages/Costa-Rican-Medical-Care/1486497378688786?ref=ds</a> - YouTube: <a href="http://www.youtube.com/user/CostaricanMedicalCare">http://www.youtube.com/user/CostaricanMedicalCare</a>	- Hospital Metropolitan	No promocionan a ningún hotel en particular	- Council for International Promotion of Costa Rica Medicine (PROMED) - Instituto Costarricense de Turismo (ICT)	Facilitador médico con 5 años de experiencia que ofrece a extranjeros que buscan un servicio Agil y con precios más similares que en su país de origen para medicina general, cirugía plástica, tratamiento ortopédico, tratamientos dentales, cirugía bariátrica y tratamientos de la vista.	- Estadounidenses y canadienses, personalizan a sus ingresos los cuales son precios similares y buscan afuera de sus fronteras para someterse a procedimientos médicos en hospitales de excelente calidad y certificados internacionalmente por la Joint Commission Internacional.	- Sitio Web. - Boca a Boca. - A través de PROMED. - A través de redes sociales	- Presencia física en Estados Unidos. - Años de experiencia. - Serenata General reconocido con experiencia en la industria. - Activa participación en seminarios y convenciones regionales e internacionales de turismo médico.	- Sitio Web poco llamativo e interactivo. - No poseen chat virtual.	600	X	X	X	X	X	-	-	X
Medical Tours Costa Rica	2	2001	- Dirección en Costa Rica no se informa. - Dirección en EEUU: Hawthornest Pkwy, Av., Durai, FL 33522	+1-888-665-8413	<a href="http://www.medicaltourscostarica.com/">http://www.medicaltourscostarica.com/</a>	9 AM a 5 PM US Central Standard Time	- Facebook: <a href="https://www.facebook.com/medialtourscostarica">https://www.facebook.com/medialtourscostarica</a> - Twitter: <a href="https://twitter.com/COSTARICAHTL">https://twitter.com/COSTARICAHTL</a> - YouTube: <a href="http://www.youtube.com/user/motour">http://www.youtube.com/user/motour</a>	- Hospital Clínica Cima - Hospital Metropolitan - Hospital Clínica Bética - Hospital Clínica La Castellana	No promocionan a ningún hotel en particular	- Council for International Promotion of Costa Rica Medicine (PROMED) - Medical Tourism Association (MTA)	Facilitador médico con amplia trayectoria en la industria, con 11 años de experiencia y con más de 1000 pacientes enfocados en tratarlos y que ofrece a extranjeros que buscan un servicio Agil y con precios más similares que en su país de origen para realizar procedimientos médicos en medicina general, cirugía plástica, tratamiento ortopédico, dentales, de la vista, de diabetes tipo 2 y cirugía bariátrica.	- Estadounidenses y canadienses, personalizan a sus ingresos los cuales son precios similares y buscan afuera de sus fronteras para someterse a procedimientos médicos en hospitales de excelente calidad y certificados internacionalmente por la Joint Commission Internacional.	- Sitio Web. - Boca a Boca. - A través de PROMED. - A través de redes sociales - Uso de Blogs.	- Oferta más amplia de tratamiento y con información clara y precisa. - Doctor con lo 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 tratados. - Fundador con amplio conocimiento en el tema y autor de libros y artículos en la revista Medical Tourism Association Magazine. - Activa participación en seminarios y convenciones regionales e 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	4		- Oficina en Austin, Texas. - Oficina de Soporte al Cliente en Sarasota, Florida. - Oficina de Soporte al Cliente en Miami Springs, California. - Oficina de Soporte al Cliente en San José, Costa Rica.	+1-941-389-7552	<a href="http://www.costaricamedicaltourism.com/">http://www.costaricamedicaltourism.com/</a>	No se informan en su página, pero debido a su presencia en Costa este y oeste de Estados Unidos, están disponibles mayoría del día.	- Facebook: <a href="https://www.facebook.com/COSTARICAMT">https://www.facebook.com/COSTARICAMT</a> - Twitter: <a href="https://twitter.com/COSTARICAMT">@COSTARICAMT</a> - YouTube: <a href="http://www.youtube.com/COSTARICAMT">http://www.youtube.com/COSTARICAMT</a> - LinkedIn: <a href="http://www.linkedin.com/company/costaricamedicaltourism">http://www.linkedin.com/company/costaricamedicaltourism</a>	- Hospital Clínica Cima - Hospital Clínica Bética - Hospital Clínica La Castellana	- Recovery Center hotel - Riva - Whitten Golf en Tennis Resort.	- Council for International Promotion of Costa Rica Medicine (PROMED) - Medical Tourism Association (MTA)	Facilitador médico experimentado con oficinas en California, Texas, Florida y Costa Rica que ofrece a extranjeros que buscan un servicio Agil y con precios más similares que en su país de origen para realizar procedimientos médicos en medicina general, cirugía plástica, tratamiento ortopédico, tratamientos dentales, cirugía bariátrica y tratamientos de la vista.	- Estadounidenses y canadienses, personalizan a sus ingresos los cuales son precios similares y buscan afuera de sus fronteras para someterse a procedimientos médicos en hospitales de excelente calidad y certificados internacionalmente por la Joint Commission Internacional.	- Sitio Web. - Boca a Boca. - A través de PROMED. - A través de redes sociales - Uso de Blogs	- Presencia física en tres estados estadounidenses y en Costa Rica. - Red de doctores en Estados Unidos. - Ortopedista experimentado. - Staff con experiencia en la industria.	- No poseen chat virtual.	450	X	X	X	X	-	X	-	X

## Continuación Anexo G – Análisis de Competidores y Benchmarking Colombia, Nicaragua y Panamá

COLOMBIA																								
NOMBRE	NÚMERO DE OFICINAS	DE FUNDACIÓN	DIRECCIÓN FÍSICA	NÚMEROS DE CONTACTO	DIRECCIÓN WEB	HORARIO DE ATENCIÓN	PROMOCIÓN EN REDES SOCIALES	CLINICAS CON LAS QUE OPERAN EN EL PAÍS	HOTEL CON LOS QUE OPERA EN EL PAÍS	CERTIFICACIONES	POSICIONAMIENTO	SEGMENTO AL QUE SE DIRIGEN	MEIOS EN QUE SE PROMOCIONAN	PRINCIPALES VENTAJAS	PRINCIPALES DESVENTAJAS	CLIENTES ATENDIDOS POR MES	ESPECIALIDADES							
																	GENERAL	DENTALES	COSMETICO	ORTOPEDICO	OTIAMILOGICO	WELNESS CENTERS	TYPE 2 DIABETES	BARIATRICO
Aerovijes Medical Tour	1	2001	Oficina en Florida y en Bogotá D.C.	Colombia: 315-5822910 314-5094900 315-5090293 EEUU: +1-786-753-7124 +1-305-722-9888	<a href="http://www.aerovijesmedicaltour.com/">http://www.aerovijesmedicaltour.com/</a>	9 AM a 5 PM US Central Standard Time	Twitter: <a href="https://twitter.com/TurismoSaludCol">https://twitter.com/TurismoSaludCol</a>	- Clínica de Marly y Cosantías	No se indican hoteles en específico, tienen planes que se dividen por ciudad (los cuales son Santa Marta, Cartagena, San Andrés, Medellín, Santander, Cúcuta).	Certificación del Ministerio de Industria y Turismo de Colombia	Facilitador Médico con experiencia en turismo y aliado a la Clínica de Marly y Cosantías que ofrece sus servicios de coordinar el viaje, personas de cualquier parte del mundo que se desean realizar procedimientos o exámenes médicos en Colombia.	a cualquier persona nacional o extranjera que desee realizar algún tratamiento médico.	- Sitio Web. - A través de redes sociales	- Amplia oferta turística por el atractivo del país y la experiencia de la compañía como agencia de viajes.	- No hay segmentación, ofrecen el servicio a cualquier persona nacional o extranjera. - Sitio web poco atractivo e interactivo con el usuario. - Bado uso de redes sociales. - La empresa empezó como una agencia de viajes y ahora se especializa en turismo médico por lo que se percibe poca experiencia en temas de salud. - No posee certificaciones de organizaciones de calidad relacionadas a turismo médico. - Ofrecen cualquier tratamiento médico, no se especializan en cirugía o tratamientos específicos.	correo enviado. No proporcionaron información	-	-	-	-	-	-	-	-
NICARAGUA																								
NOMBRE	NÚMERO DE OFICINAS	DE FUNDACIÓN	DIRECCIÓN FÍSICA	NÚMEROS DE CONTACTO	DIRECCIÓN WEB	HORARIO DE ATENCIÓN	PROMOCIÓN EN REDES SOCIALES	CLINICAS CON LAS QUE OPERAN EN EL PAÍS	HOTEL CON LOS QUE OPERA EN EL PAÍS	CERTIFICACIONES	POSICIONAMIENTO	SEGMENTO AL QUE SE DIRIGEN	MEIOS EN QUE SE PROMOCIONAN	PRINCIPALES VENTAJAS	PRINCIPALES DESVENTAJAS	CLIENTES ATENDIDOS POR MES	ESPECIALIDADES							
																	GENERAL	DENTALES	COSMETICO	ORTOPEDICO	OTIAMILOGICO	WELNESS CENTERS	TYPE 2 DIABETES	BARIATRICO
Nicaragua Well Med	1	No se informa	Managua -Miami	+1-654-465-3418	<a href="http://www.nicaraguawellmed.com/">http://www.nicaraguawellmed.com/</a>	9 AM a 5 PM US Central Standard Time	No utilizan redes sociales	- Hospital Central de Managua. - Hospital Metropolitano Vivian Peller.	- No se indica.	Nicaraguan American Medical Association, (NAMA) Medical Tourism Association, (MTA)	Único facilitador médico en Nicaragua y aliado al único hospital acreditado por la Joint Commission Internacional ofrece sus servicios de coordinación logística para residentes estadounidenses que buscan una opción con precios más cómodos y con menor tiempo de espera para realizarse tratamientos dentales, sanitarios, ortopédicos, oftalmológicos y de cirugía plástica.	Residentes estadounidenses, pensionados o con ingresos y emigrantes nicaragüenses los cuales son precios atractivos y buscan fuera de sus fronteras para someterse a procedimientos médicos en hospitales de excelente calidad y certificados internacionalmente por la Joint Commission Internacional.	- Sitio Web.	- Único facilitador médico ofreciendo estos servicios en Nicaragua. - Activa participación en seminarios y convenciones regionales e internacionales de turismo médico. - Cuentan con ejecutivo de ventas en Miami, Florida.	- Nula presencia en redes sociales. - No ofrece participación activa en blogs.	correo enviado. No proporcionaron información	X	X	X	X	X	-	-	X
PANAMÁ																								
NOMBRE	NÚMERO DE OFICINAS	DE FUNDACIÓN	DIRECCIÓN FÍSICA	NÚMEROS DE CONTACTO	DIRECCIÓN WEB	HORARIO DE ATENCIÓN	PROMOCIÓN EN REDES SOCIALES	CLINICAS CON LAS QUE OPERAN EN EL PAÍS	HOTEL CON LOS QUE OPERA EN EL PAÍS	CERTIFICACIONES	POSICIONAMIENTO	SEGMENTO AL QUE SE DIRIGEN	MEIOS EN QUE SE PROMOCIONAN	PRINCIPALES VENTAJAS	PRINCIPALES DESVENTAJAS	CLIENTES ATENDIDOS POR MES	ESPECIALIDADES							
																	GENERAL	DENTALES	COSMETICO	ORTOPEDICO	OTIAMILOGICO	WELNESS CENTERS	TYPE 2 DIABETES	BARIATRICO
Panamá Top Travel	1	No se informa	Ciudad de Panamá	No se informa	<a href="http://www.panamatoptravel.com/es/turismo-de-salud-en-panama.htm">http://www.panamatoptravel.com/es/turismo-de-salud-en-panama.htm</a>	9 AM a 5 PM US Central Standard Time	No utilizan redes sociales	- Hospital Punta Pacifica	Por tener sus inicios en una agencia de viajes, presentan una amplia gama de hoteles para hospedarse.	- Acreditado 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 estadounidense John Hopkins Internacional	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 y médicos a personas extranjeras con alguna necesidad médica o que quieren vacacionar en Panamá	Extranjeros pensionados o con ingresos los cuales quieren dirigirse a Panamá a vacacionar o los cuales adicionalmente se les ofrece un hospital de excelente calidad y certificado internacionalmente por la Joint Commission Internacional para realizarse procedimientos médicos.	- Sitio Web. - Revistas de Turismo.	- Amplia oferta de paquetes turísticos	- Débil oferta de servicios médicos. - Nula presencia en redes sociales. - No ofrece participación activa en blogs. - Empresa más dirigida al segmento de turismo recreativo que al turismo médico. - No se especializan en atención para pacientes de tratamientos específicos.	correo enviado. No proporcionaron información	X	X	X	X	X	-	-	X

Fuente: Elaboración Propia

## ANEXO H

FUERZA	INTENSIDAD		
	BAJA	MEDIA	ALTA
RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS EXISTENTES			
AMENAZA DE SUSTITUTOS			
AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES			
PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES			
PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES			

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO I

### Estrategias Genéricas Competitivas de Porter

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

Fuente: Wheelen & Hunger; "Administración Estratégica y Política de Negocios".

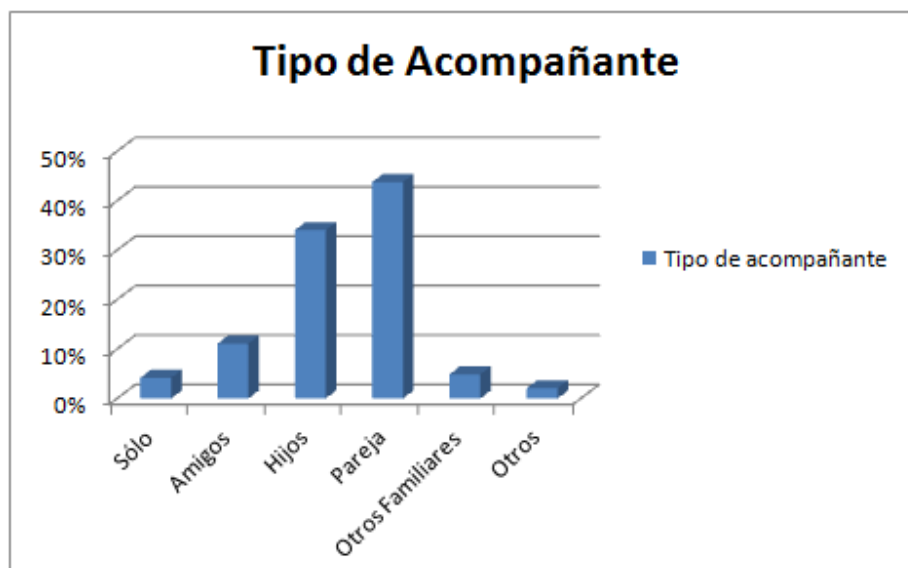


## ANEXO J – RESULTADOS DE LA ENCUESTA

**Tabla 1**

Tipo de Acompañante	N	%
Sólo	6	4%
Amigos	16	11%
Hijos	49	34%
Pareja	63	44%
Otros Familiares	7	5%
Otros	3	2%
Total	144	100%

**Gráfico 1**

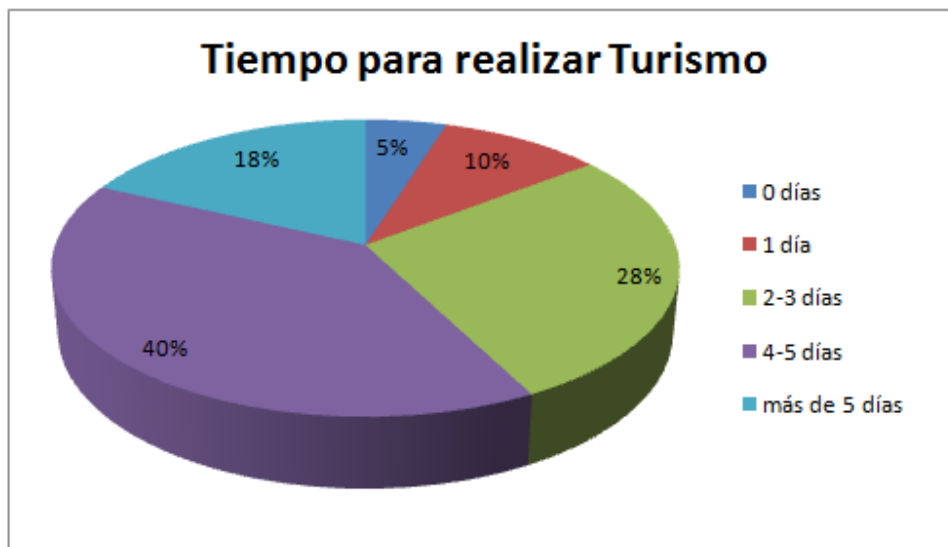


Fuente: Encuesta realizada en Base de Datos de Global Medical Facilitators.

**Tabla 2**

Tiempo para realizar Turismo	N	%
0 días	7	5%
1 día	14	10%
2-3 días	40	28%
4-5 días	57	40%
más de 5 días	26	18%
Total	144	100%

**Gráfico 2**



Fuente: Encuesta realizada en Base de Datos de Global Medical Facilitators.

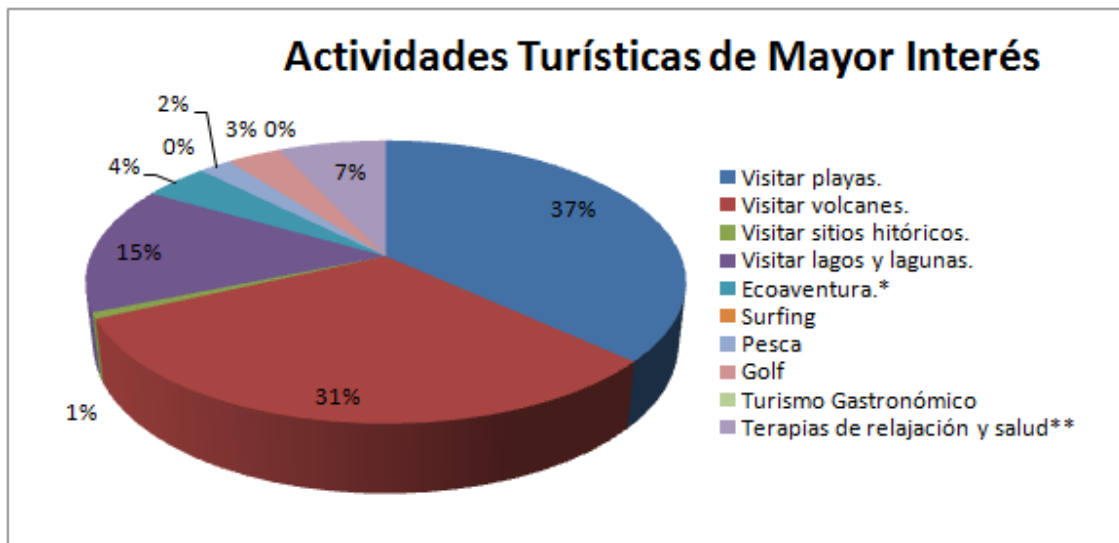
**Tabla 3**

Actividades Turísticas de Mayor Interés	N	%
Visitar playas.	53	37%
Visitar volcanes.	45	31%
Visitar sitios hitóricos.	1	1%
Visitar lagos y lagunas.	21	15%
Ecoaventura.*	6	4%
Surfing	0	0%
Pesca	3	2%
Golf	5	3%
Turismo Gastronómico	0	0%
Terapias de relajación y salud**	10	7%
Total	144	100%

\*Actividades de Ecoaventura: Rapel, Canopy, Bungee Jumping, Sandboard, Hiking, Rafting

\*\* Terapias de relajación y salud: masajes, aguas termales, reflexología, aromaterapia, acupuntura, entre otras.

**Gráfico 3**



\*Actividades de Ecoaventura: Rapel, Canopy, Bungee Jumping, Sandboard, Hiking, Rafting

\*\* Terapias de relajación y salud: masajes, aguas termales, reflexología, aromaterapia, acupuntura, entre otras

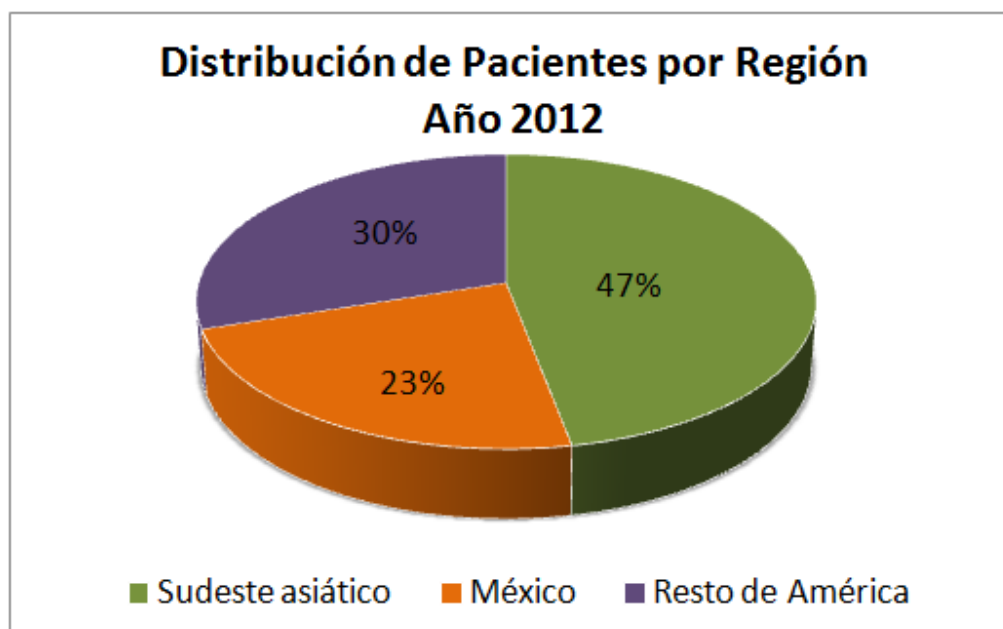
Fuente: Encuesta realizada en Base de Datos de Global Medical Facilitators.

## ANEXO K – RESULTADOS INFORMACIÓN PROPORCIONADA POR “GLOBAL MEDICAL FACILITATORS”

**Tabla 4 y Tabla 5** (de esta información se generan gráficos 4 y 5)

Destino de los Pacientes año 2012	N	%
<b>Total de pacientes 2012</b>	<b>100%</b>	<b>2789</b>
<b>Sudeste asiático</b>	<b>47%</b>	<b>1311</b>
India	45%	590
Tailandia	38%	498
Filipinas	17%	223
<b>México</b>	<b>23%</b>	<b>641</b>
<b>Resto de América</b>	<b>30%</b>	<b>837</b>
Costa Rica	40%	335
Panamá	23%	192
Colombia	18%	151
Argentina	8%	67
Brasil	7%	59
Otros	4%	33

**Gráfico 4**



**Gráfico 5**

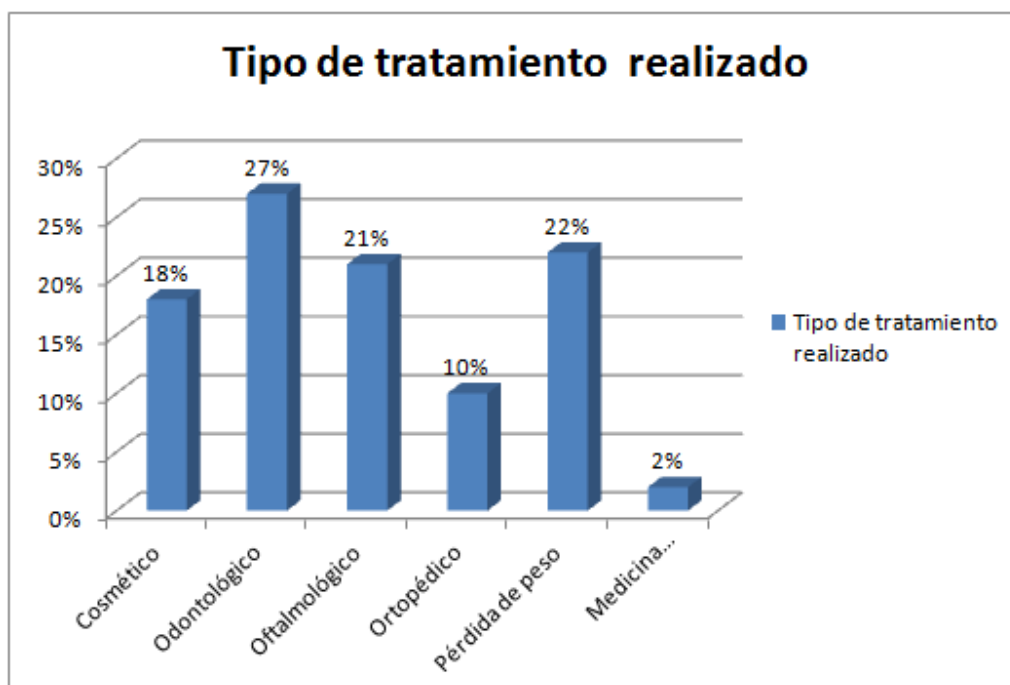


Fuente: Información proporcionada por Julie Conner. Global Medical Facilitators

**Tabla 6**

Tipo de tratamiento realizado	N	%
Cosmético	502	18%
Odontológico	753	27%
Oftalmológico	586	21%
Ortopédico	279	10%
Pérdida de peso	614	22%
Medicina general	56	2%
Total	2789	100%

**Gráfico 6**

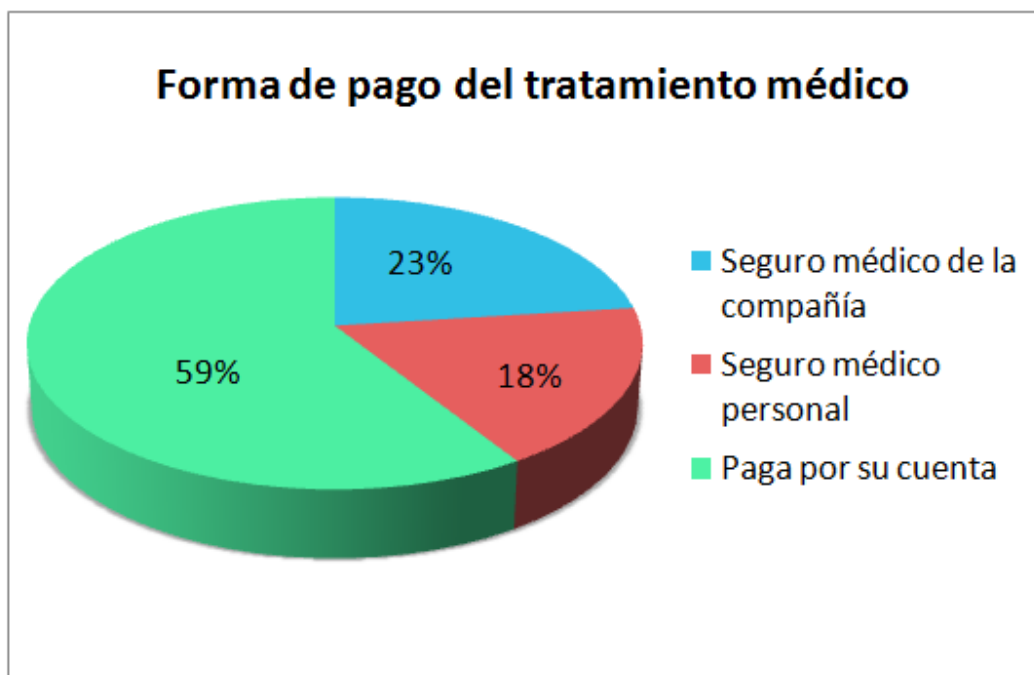


Fuente: Información proporcionada por Julie Conner. Global Medical Facilitators

**Tabla 7**

Forma de pago del tratamiento	N	%
Seguro médico de la compañía	641	23%
Seguro médico personal	502	18%
Paga por su cuenta	1646	59%
Total	2789	100%

**Gráfico 7**

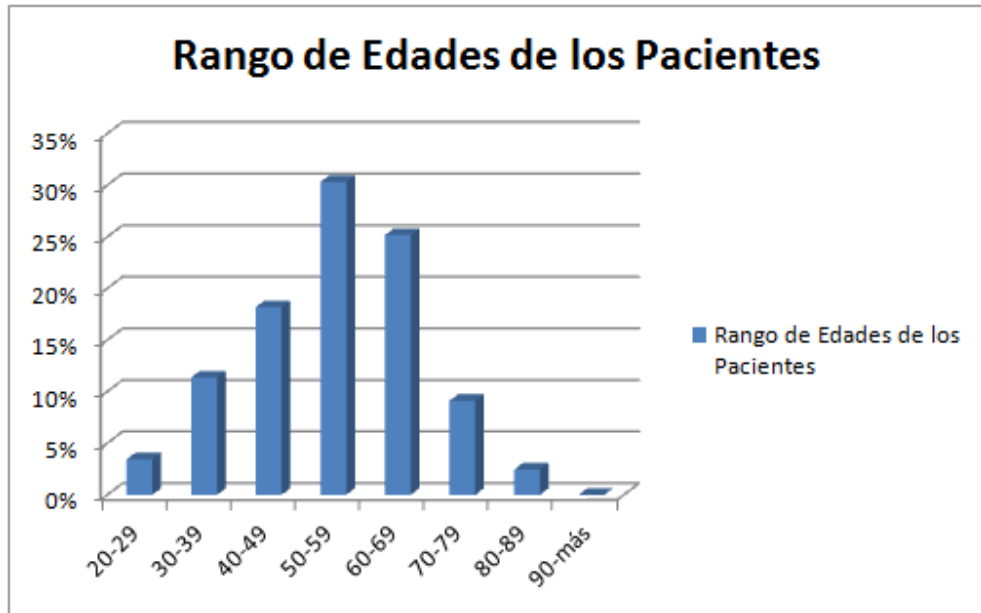


Fuente: Información proporcionada por Julie Conner. Global Medical Facilitators

**Tabla 8**

Rango de Edad	N	%
20-29	96	3%
30-39	317	11%
40-49	507	18%
50-59	845	30%
60-69	702	25%
70-79	254	9%
80-89	68	2%
90-más	0	0%
Total	<b>2789</b>	100%

**Gráfico 8**



Fuente: Información proporcionada por Julie Conner. Global Medical Facilitators



## ANEXO L

Tratamientos Médicos en Costa Rica								
Tratamientos	Precio EEUU	Precio CR	Ahorro en CR vs EEUU	Comisión por tratamiento CR (25%)	Más 2 noches en Hotel en San José	Comisión hotel 20%	Precio final paquete + dos noches en hotel	Comisión tratamiento y hotel con dos noches (25%)
<b>Paquete Médico 1 - Odontología</b>								
Puentes Dentales	\$ 2.000	\$ 600	70%	\$ 150	\$ 340	\$ 68	\$ 940	\$ 218
Cosmética Dental	\$ 2.500	\$ 350	86%	\$ 88	\$ 340	\$ 68	\$ 690	\$ 156
Coronas	\$ 1.200	\$ 250	79%	\$ 63	\$ 340	\$ 68	\$ 590	\$ 131
Implantes Dentales	\$ 3.000	\$ 750	75%	\$ 188	\$ 340	\$ 68	\$ 1.090	\$ 256
Cirugía Periodontal	\$ 2.500	\$ 400	84%	\$ 100	\$ 340	\$ 68	\$ 740	\$ 168
Prótesis Dental	\$ 1.500	\$ 350	77%	\$ 88	\$ 340	\$ 68	\$ 690	\$ 156
<b>Paquete Médico 2 - Cirugías Pérdida de Peso</b>								
Cirugía de Bypass Gástrico	\$ 24.000	\$ 13.000	46%	\$ 3.250	\$ 340	\$ 68	\$ 13.340	\$ 3.318
<b>Paquete Médico 3 - Oftalmología</b>								
Astigmatismo	\$ 5.000	\$ 1.600	68%	\$ 400	\$ 340	\$ 68	\$ 1.940	\$ 468
<b>Paquete Médico 4 - Cirugía Cosmética</b>								
Abdominoplastia	\$ 10.000	\$ 3.600	64%	\$ 900	\$ 340	\$ 68	\$ 3.940	\$ 968
Tratamiento de Acné	\$ 2.700	\$ 150	94%	\$ 38	\$ 340	\$ 68	\$ 490	\$ 106
Estiramiento piel del brazo	\$ 1.800	\$ 900	50%	\$ 225	\$ 340	\$ 68	\$ 1.240	\$ 293
Lipoescultura	\$ 10.000	\$ 4.000	60%	\$ 1.000	\$ 340	\$ 68	\$ 4.340	\$ 1.068
Botox	\$ 600	\$ 400	33%	\$ 100	\$ 340	\$ 68	\$ 740	\$ 168
Aumento de senos	\$ 8.000	\$ 3.200	60%	\$ 800	\$ 340	\$ 68	\$ 3.540	\$ 868
Levantamiento de senos	\$ 8.500	\$ 3.300	61%	\$ 825	\$ 340	\$ 68	\$ 3.640	\$ 893
Reconstrucción de Senos	\$ 10.500	\$ 4.500	57%	\$ 1.125	\$ 340	\$ 68	\$ 4.840	\$ 1.193
Reducción de Senos	\$ 9.500	\$ 4.000	58%	\$ 1.000	\$ 340	\$ 68	\$ 4.340	\$ 1.068
Tratamiento de celulitis	\$ 5.000	\$ 1.500	70%	\$ 375	\$ 340	\$ 68	\$ 1.840	\$ 443
Implante de cachetes	\$ 7.500	\$ 2.000	73%	\$ 500	\$ 340	\$ 68	\$ 2.340	\$ 568
Estiramiento de Cara	\$ 12.000	\$ 3.500	71%	\$ 875	\$ 340	\$ 68	\$ 3.840	\$ 943
Tratamiento de pérdida de pelo	\$ 2.600	\$ 300	88%	\$ 75	\$ 340	\$ 68	\$ 640	\$ 143
Remover tatuajes por láser	\$ 2.200	\$ 150	93%	\$ 38	\$ 340	\$ 68	\$ 490	\$ 106
Aumento de labios	\$ 2.500	\$ 450	82%	\$ 113	\$ 340	\$ 68	\$ 790	\$ 181
Liposucción	\$ 9.500	\$ 3.000	68%	\$ 750	\$ 340	\$ 68	\$ 3.340	\$ 818
Cirugía Nasal	\$ 8.500	\$ 2.800	67%	\$ 700	\$ 340	\$ 68	\$ 3.140	\$ 768
Estiramiento de cuello	\$ 7.000	\$ 1.750	75%	\$ 438	\$ 340	\$ 68	\$ 2.090	\$ 506
Rinoplastia	\$ 8.500	\$ 2.800	67%	\$ 700	\$ 340	\$ 68	\$ 3.140	\$ 768
Tratamiento de estrías	\$ 2.200	\$ 150	93%	\$ 38	\$ 340	\$ 68	\$ 490	\$ 106
Cirugía Tummy Tuck	\$ 10.000	\$ 3.600	64%	\$ 900	\$ 340	\$ 68	\$ 3.940	\$ 968

Fuente: Elaboración Propia. Costa Rica Medical Solutions facilitó la lista de precios. 21 tratamientos cosméticos, 6 dentales, 2 de pérdida de peso y 1 de oftalmología. Cuatro paquetes médicos con su precio final de dos noches de estadía.

## ANEXO M

Tours - Costa Rica - Producto								
Tour	Ciudades	Tarifa Rack en USD por persona	Incluye	Duración	Menos 30% de Tarifa Rack USD	Tarifa para Facilitador Costo USD	Neto ó Ganancia de 25%	Precio Final Cliente USD
Costa Rica Básico con 2 Tours a elegir	San José / Pacífico/ó Caribe. Tours a elegir	\$ 545	Días 01 y 02 - Excursión a elegir: a)Excursión al Volcán Poas b)Excursión Volcá Irazú c)Tour de catamarán a Isla Tortuga d)Rafting Clase II-III al río Reventazón e) Teleférico al Parque Nacional Braulio Carrillo d) Visita a Tortuguero de 1 día f) Volcán Arenal Todos los tours incluyen alimentación, entradas y transporte Día 3- Regreso a San José	3 días	\$ 126	\$ 294	\$ 105	\$ 399
Costa Rica, Pura Naturaleza!	San José, Tortuguero, Volcán Arenal, San José	\$ 570	Día 01- Salida de San José. Traslado terrestre y fluvial a Tortuguero. Hotel Mawamba Lodge. Día 02- Actividades programadas en Tortuguero. Día 03- Traslado de Tortuguero hacia el volcán Arenal. Hotel Arenal Kioro. Día 04- Caminata Volcán Arenal. Hotel Arenal Kioro. Día 05- Regreso a San José	5 días	\$ 171	\$ 399	\$ 143	\$ 542
Costa Rica para todos!	San José - Puerto Viejo - Arenal - Monteverde - Samara San José	\$ 820	Día 01- Salida de San José. Traslado a Puerto Viejo. Día 02- Día libre en Puerto Viejo. Hotel Iotem. Día 03- Traslado al Volcán Arenal. Hotel Pradera. Día 04- Día libre en Volcán Arenal. Hotel Pradera Día 05- Traslado a Monteverde. Hotel Finca Valverde Día 06- Día libre en Monteverde. Hotel Finca Valverdes Día 07- Traslado compartido a Playa Sámara. Días 8 y 9- Días Libres en Playa Sámara. Día 10- Traslado a San José	10 días	\$ 246	\$ 574	\$ 205	\$ 779
Costa Rica Total	San José, Volcán Arenal, Golfo de Papagayo, San José	\$ 1.160	Día 01- Salida de San José. Traslado privado al Volcán Arenal. Estadía en Hotel Tabacón Día 02- Caminata al parque nacional + aguas termales con cena incluida. Día 03- Traslado al Golfo de Papagayo. Hotel Allegro Papagayo todo incluido. Día 04- Día libre en Golfo de Papagayo. Día 05- Día libre en Golfo de Papagayo. Día 06- Traslado a San José.	6 días	\$ 348	\$ 812	\$ 290	\$ 1.102
Costa Rica Adrenalina y Relajación	San José - Río Pacuare - Arenal- Manuel Antonio- San José	\$ 1.170	Día 01- Salida de San José. Tour de Rafting en el Río Pacuare. Día 02- Recepción del 4x4 de alquiler. Conducir al Volcán Arenal. Estadía en Hotel el Tabacón Día 03- Día Libre en el Volcán Arenal. Día 04- Conducir al Parque Nacional Manuel Antonio, Por la tarde Canopy Tour. Estadía en Hotel el Parador. Día 05- Tour Guiado al Parque Nacional Manuel Antonio. Regreso a San José.	5 días	\$ 351	\$ 819	\$ 293	\$ 1.112

Fuente: Elaboración propia. Información de Tour Operador Ecoadventure Group

## ANEXO N

Asunto: Proyecto Facilitador Médico –Universidad de Chile

Fecha: 10/07/13 (9:33:32 CLT)

De: Esteban Roberts

Para: daniel.martinez@ing.uchile.cl

Esteban Roberts <eroberts@theeag.com> escribió:

Estimado Daniel,

Le copio mi respuesta a su pregunta. En caso de cualquier consulta adicional no dude en contactarme via skype o correo electrónico

1. ¿Cuáles son los términos bajo los que los tour operadores trabajan con agencias de viajes o facilitadores médicos que les proveen clientes para que utilicen los tours que ustedes ofrecen?

R/ Existen varias modalidades de contratos, tanto por comisiones como por sobreprecio las cual un facilitador médico podría utilizar. Pero las más común en el mercado es ofrecer una tarifa al público en general a la que se le llama "tarifa rack", que es la tarifa máxima que se puede cobrar. Y por otro lado a las agencias de viajes o al facilitador médico en este caso, se le ofrece una tarifa neta la cual es alrededor de un 30% menor a la tarifa rack.

Lo que se hace en este caso, es que el facilitador directamente le cobra al cliente la tarifa que el desee y le cancela al tour operador la tarifa neta que se había acordado en el contrato. Y así, queda a decisión del facilitador cuanto quiere marginar.

Puede en un caso, cobrarle como si fuera una tarifa rack aunque el cliente no percibirá ningún valor ya que él mismo podría bookear el tour y le sale al mismo precio ó en otro caso, puede sacrificar parte de su margen de ganancia y así le brinda un tarifa más barata al cliente. Viendo todos el beneficio, ya que el cliente pagaría un precio menor, el facilitador médico obtendría un margen de ganancia y el tour operador obtendría la tarifa neta que se había acordado en el contrato desde un inicio.

Saludos Cordiales,

Esteban Roberts Castro

Gerente de Ventas

Ecoadventure Group

Fuente: Información Esteban Roberts. Gerente de Ventas - Tour Operador Ecoadventure Group

## **ANEXO O - Información Hotel - Casa Conde**

Asunto: Proyecto Facilitador Médico –Universidad de Chile

Fecha: 4/07/13 (17:01:232 CLT)

De: Jorge Zuñiga

Para:daniel.martinez@ing.uchile.cl

Jorge Zuñiga <jzuniga@grupocasaconde.com> escribió:

Buenas tardes Daniel,

Gracias por contactarnos, y con gusto le puedo brindaron información al respecto. Específicamente la comisión que le pagamos a empresas que nos refieran clientes, es de un 20% por el precio de la noche. Los precios de estadia puede encontrarlos en nuestra página web.

Saludos Cordiales,

Jorge Zuñiga  
International Sales Manager  
Grupo Casa Conde

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

De: daniel.martinez@ing.uchile.cl [mailto:daniel.martinez@ing.uchile.cl]

Enviado el: Monday, July 1, 2013 9:10 PM

Para: jzuniga@grupocasaconde.com

Asunto: Proyecto Facilitador Médico -Universidad de Chile

Buenas noches

Estimado Sr. ZUñiga,

Primero permítame presentarme, mi nombre es Daniel Martínez Castro y soy un estudiante costarricense que me encuentro viviendo en Santiago de Chile desde hace 2 años, realizando mis estudios de Magister en Gestión y Dirección de Empresas en la Universidad de Chile.

Me encuentro realizando mi trabajo de tesis y me referenciaron al Hotel Casa Conde como con un amplio conocimiento en el manejo de pacientes relacionados al turismo médico y quería aprovechar para preguntarle cuánto es el porcentaje de comisión que le pagan a los facilitadores de turismo médico por destinar clientes a su hotel?

Gracias por su tiempo y respuesta,  
Daniel Martínez  
Estudiante Universidad de Chile

Fuente: Información Jorge Zuñiga. International Sales Manager Hotel Casa Conde.

## **ANEXO P - Información Hotel - La Posada de San Miguel**

Asunto: Proyecto Facilitador Médico – Universidad de Chile

Fecha: 3/07/13 (19:01:232 CLT)

De: Elvira Castro

Para:daniel.martinez@ing.uchile.cl

Elvira Castro <info@posadasdecostarica.com> escribió:

Buenas tardes Daniel,

Los hoteles trabajan con distintas políticas de comisión, en nuestro caso y la cual encontrarás que es la más común en el mercado, es de un 20% por noche. Adicionalmente los costos por habitación cambian según temporada pero el promedio en nuestro caso es de \$170.

Cualquier consulta adicional estoy a sus órdenes

Saludos,

Elvira Castro

General Manager

Hotel Posada de San Miguel

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

De: daniel.martinez@ing.uchile.cl [mailto:daniel.martinez@ing.uchile.cl]

Enviado el: Monday, July 1, 2013 9:15 PM

Para: info@posadasdecostarica.com

Asunto: Proyecto Facilitador Médico -Universidad de Chile

Buenas noches

Estimados señores(as) Hotel Posada de San Miguel,

Primero permítame presentarme, mi nombre es Daniel Martínez Castro y soy un estudiante costarricense que me encuentro viviendo en Santiago de Chile desde hace 2 años, realizando mis estudios de Magíster en Gestión y Dirección de Empresas en la Universidad de Chile.

Me encuentro realizando mi trabajo de tesis y me referenciaron al Hotel La Posada de San Miguel como con un amplio conocimiento en el manejo de pacientes relacionados al turismo médico y quería aprovechar para preguntarle cuánto es el porcentaje de comisión que le pagan a los facilitadores de turismo médico por destinar clientes a su hotel?

Gracias por su tiempo y respuesta,  
Daniel Martínez  
Estudiante Universidad de Chile

Fuente: Información Elvira Castro Gerente General – Hotel Posada de San Miguel

## ANEXO Q- Información de Tour Operador – Precio

Tours - Costa Rica - Precio								
Tour	Ciudades	Tarifa Rack en USD por persona	Duración	Menos 30% de Tarifa Rack USD	Tarifa Neta para Facilitador ó Costo USD	Ganancia de 25%	Precio Final al Cliente USD	Ahorro para el cliente
Costa Rica Básico con 2 Tours a elegir	San José / Pacífico/ó Caribe. Tours a elegir	\$ 420	3 días	\$ 126	\$ 294	\$ 105	\$ 399	\$ 21
Costa Rica, Pura Naturaleza!	San José, Tortuguero, Volcán Arenal, San José	\$ 570	5 días	\$ 171	\$ 399	\$ 143	\$ 542	\$ 29
Costa Rica para todos!	San José - Puerto Viejo - Arenal - Monteverde - Samara - San José	\$ 820	10 días	\$ 246	\$ 574	\$ 205	\$ 779	\$ 41
Costa Rica Total	San José, Volcán Arenal, Golfo de Papagayo, San José	\$ 1.160	6 días	\$ 348	\$ 812	\$ 290	\$ 1.102	\$ 58
Costa Rica Adrenalina y Relajación	San José - Rio Pacuare - Arenal- Manuel Antonio- San José	\$ 1.170	5 días	\$ 351	\$ 819	\$ 293	\$ 1.112	\$ 59

Fuente: Información Esteban Roberts. Gerente de Ventas - Tour Operador Ecoadventure Group

## ANEXO R

Asunto: Proyecto Facilitador Médico –Universidad de Chile – Cotización página web

Fecha: 12/07/13 (22:09:109 CLT)

De: Esteban Gonzalez

Para:daniel.martinez@ing.uchile.cl

Esteban Gonzalez <stebangs@gmail.com> escribió:

Estimado Daniel,

El costo total para la página web que usted necesita sería de mil dólares y el mantenimiento igual de la misma sería por un precio de 100 dolares al año.

En base al CRM, y a lo que hablamos via skype. Tal como le comenté podría agregarle el software de Microsoft para CRM el cual es muy útil para empresas pequeñas o proyectos que están iniciando. EL costos de este es de \$1283 dolares, modalidad "User License" (Full Call) Le adjunto la dirección del precio con el que trabajo, que es el mismo de Microsoft y se lo instalaría por ningún costo adicional:

<http://www.crmcost.com/MicrosoftCRMprice.htm#Top>

Cualquier consulta adicional con gusto.

Saludos,

Esteban Gonzalez Sauma

Ingeniero en Sistemas y Diseño Web

Universidad Latina de Costa Rica

Mobil: +506 8826 4410

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

De: daniel.martinez@ing.uchile.cl [mailto:daniel.martinez@ing.uchile.cl]

Enviado el: Wednesday, July 10, 2013 2:17 PM

Para: stebangs@gmail.com

Asunto: Proyecto Facilitador Médico –Universidad de Chile – Cotización página web

Buenas noches

Estimado Esteban

Quisiera una cotización para el diseño de una página web que incluya el diseño, dominio, cuentas de correo electrónico, alojamiento del sitio (hosting) herramientas de blog, foros y chat virtual así como la administración de la base de datos y costo de mantenimiento anual.

Adicionalmente, necesitaría una herramienta software de CRM ya que la empresa es de servicios y esta herramienta es de mucha funcionalidad para la compañía que deseo crear. Se que existen muchos tipos y costos de sistemas ERP, pero para el inicio me gustaría contar con una herramienta simple para un pequeña empresa y fácil de utilizar.

Atte.

Daniel Martínez

Universidad de Chile

Fuente: Información Esteban Gonzalez Sauma. Ingeniero en Sistemas y Tecnología. Universidad Latina.

## ANEXO S

### Tarifario MTA Magazine

Tarifas bimensual por anuncios revista MTA	Precio
Anuncio en página completa	\$4000.00
Publicidad	\$500.00
Online por edición anuncio de lado en subpáginas	\$795.00
Online por edición anuncio de lado página frontal	\$995.00
Online por edición página frontal banner en la sección inferior	\$1500.00
Por edición anuncio de 1/4 de página	\$1000.00
Por edición anuncio de 1/3 de página	\$1500.00
Por edición anuncio de 1/2 de página	\$2000.00
Publicidad por medio de carta (1 mes)	\$1200.00
Publicidad por medio de carta (1 edición solamente)	\$300.00

Fuente: <http://www.medicaltourismassociation.com/en/index.html>

## ANEXO T



### Registration Fees

PROMED Members will benefit with special fees on the conference registration.

Registration Fees	From March 1 <sup>st</sup> , 2012	Includes
PROMED Member	USD \$ 400.00	<ul style="list-style-type: none"><li>• Congress participation.</li><li>• 4 Coffee Breaks.</li><li>• 2 lunches.</li><li>• 1 Cocktail.</li></ul>
Non PROMED Member	USD \$ 450.00	
Students	Limited space at a special rate will be offered. For more information, please contact the organization.	
Registration at the Congress Site	There will be a surcharge of USD \$ 50.00 for registration onsite.	

For more information you can contact PROMED or Meetings by Horizontes:

[info@themedicaltravelsummit.com](mailto:info@themedicaltravelsummit.com)

[info@promedcostarica.com](mailto:info@promedcostarica.com)

[www.themedicaltravelsummit.com](http://www.themedicaltravelsummit.com)

Tel: (506) 2201-5263 o (506) 4000-1150

[meetings@horizontes.com](mailto:meetings@horizontes.com)

[www.meetingsbyhorizontes.com](http://www.meetingsbyhorizontes.com)

Tel: (506) 222-2022 ext. 118 y 132

Fuente: <http://themedicaltravelsummit.com>

## ANEXO U

### ENCUESTA PARA PACIENTES

#### PLAN DE NEGOCIOS PARA UN FACILITADOR DE TURISMO MÉDICO EN COSTA RICA

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



Supuestos:

- Tasa de crecimiento anual de la industria 15%. Lo que significa un total de pacientes atendidos por año de :

<b>Pacientes por año</b>					
<b>Año</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Pacientes</b>	<b>697</b>	<b>802</b>	<b>922</b>	<b>1060</b>	<b>1219</b>

- Pago de un 60% del total de ingreso por comisiones al facilitador médico en Estados Unidos. El facilitador médico en Costa Rica operará con un 40% del total de ingresos.
- Del total de pacientes atendidos un 86% aprovechará para realizar turismo.



Supuestos:

- Tasa de crecimiento anual de la industria 15%. Lo que significa un total de pacientes atendidos por año de :

<b>Pacientes por año</b>					
<b>Año</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Pacientes</b>	<b>697</b>	<b>802</b>	<b>922</b>	<b>1060</b>	<b>1219</b>

- Pago de un 60% del total de ingreso por comisiones al facilitador médico en Estados Unidos. El facilitador médico en Costa Rica operará con un 40% del total de ingresos.
- Del total de pacientes atendidos un 86% aprovechará para realizar turismo.



Supuestos:

- Tasa de crecimiento anual de la industria 15%. Lo que significa un total de pacientes atendidos por año de :

<b>Pacientes por año</b>					
<b>Año</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Pacientes</b>	<b>697</b>	<b>802</b>	<b>922</b>	<b>1060</b>	<b>1219</b>

- Pago de un 55% del total de ingreso por comisiones al facilitador médico en Estados Unidos. El facilitador médico en Costa Rica operará con un 45% del total de ingresos.
- Del total de pacientes atendidos un 86% aprovechará para realizar turismo.





Supuestos:

- Tasa de crecimiento anual de la industria 15%. Lo que significa un total de pacientes atendidos por año de :

<b>Pacientes por año</b>					
<b>Año</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Pacientes</b>	<b>697</b>	<b>802</b>	<b>922</b>	<b>1060</b>	<b>1219</b>

- Pago de un 55% del total de ingreso por comisiones al facilitador médico en Estados Unidos. El facilitador médico en Costa Rica operará con un 45% del total de ingresos.
- Del total de pacientes atendidos un 86% aprovechará para realizar turismo.

## ANEXO Z

### Plan de Inversión Detallado de Mobiliario y Equipo

Plan de Inversión Mobiliario y Equipo					
1. Equipo de Oficina y Recepción	Proveedor	Marca	Cantidad	Costo Unitario con IV	Costo Total con IV
Programa tarifador telefónico	Office Depot CR	Cisco	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Notebooks Apple	Apple Store CR	Apple/MB Pro	8	\$ 1.300,00	\$ 10.400,00
Ipad Mini	Apple Store CR	Apple	8	\$ 330,00	\$ 2.640,00
Lapices tactiles	Office Depot CR	Stylus	8	\$ 25,00	\$ 200,00
Impresora a color	Office Depot CR	Xerox 600B	1	\$ 240,00	\$ 240,00
Fotocopiadora con Scanner	Office Depot CR	Canon MX521	1	\$ 200,00	\$ 200,00
Escritorio	Office Depot CR	N/A	4	\$ 400,00	\$ 1.600,00
Sillas de Oficina	Office Depot CR	N/A	8	\$ 120,00	\$ 960,00
Sillas para visitas	Office Depot CR	N/A	8	\$ 60,00	\$ 480,00
Muebles para computadora	Office Depot CR	N/A	4	\$ 150,00	\$ 600,00
Central Telefónica	Office Depot CR	Cisco	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Teléfonos Celulares	Office Depot CR	Apple/Iphone 5	8	\$ 500,00	\$ 4.000,00
Teléfonos de oficina	Office Depot CR	Cisco	8	\$ 300,00	\$ 2.400,00
Archivador	Office Depot CR	N/A	2	\$ 260,00	\$ 520,00
Juego de Sala de Recepción	Grupo Siman CR	N/A	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Lámpara de Mesa	Office Depot CR	N/A	4	\$ 40,00	\$ 160,00
Mesa Sala de Reuniones	Office Depot CR	N/A	1	\$ 700,00	\$ 700,00
Sillas Sala de reuniones	Office Depot CR	N/A	8	\$ 100,00	\$ 800,00
<b>Total Equipo de Oficina</b>					<b>\$ 28.100,00</b>
2. Equipo de Cocina para Oficina	Proveedor	Marca	Cantidad	Costo Unitario con IV	Costo Total con IV
Microondas	Grupo Siman CR	Samsung	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Refrigerador de dos secciones	Grupo Siman CR	Samsung	1	\$ 800,00	\$ 800,00
Vasos de Vidrio	Grupo Siman CR	N/A	20	\$ 2,50	\$ 50,00
Tasas	Grupo Siman CR	N/A	20	\$ 2,00	\$ 40,00
Platos para tasas	Grupo Siman CR	N/A	20	\$ 2,00	\$ 40,00
Platos	Grupo Siman CR	N/A	18	\$ 3,00	\$ 54,00
Tenedores	Grupo Siman CR	N/A	20	\$ 1,50	\$ 30,00
Cuchillos	Grupo Siman CR	N/A	20	\$ 1,50	\$ 30,00
Cucharillas	Grupo Siman CR	N/A	20	\$ 1,50	\$ 30,00
Dispensador de agua purificada	Grupo Siman CR	N/A	1	\$ 555,00	\$ 555,00
Cafetera 12 tasas	Grupo Siman CR	N/A	2	\$ 10,00	\$ 20,00
Coffee Maker	Grupo Siman CR	N/A	1	\$ 80,00	\$ 80,00
<b>Total Equipo de Cocina</b>					<b>\$ 1.849,00</b>
3. Equipo de Transporte	Proveedor	Marca	Cantidad	Costo Unitario con IV	Costo Total con IV
Toyota Hiace (Para 15 pasajeros)	Purdy Motor S.A	Toyota	1	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00
Hyundai Sonata (5 pasajeros)	Grupo Q	Hyundai	4	\$ 22.000,00	\$ 88.000,00
<b>Total de Transporte</b>					<b>\$ 128.000,00</b>
4. Otros Equipos	Proveedor	Marca	Cantidad	Costo Unitario con IV	Costo Total con IV
Rotulos	Rotuclick SA	N/A	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
<b>Total Otros Equipos</b>					<b>\$ 1.000,00</b>
<b>Gastos Totales sin Impuesto de Ventas</b>					<b>\$ 158.949,00</b>
<b>Gastos Totales con IV (15%)</b>					<b>\$ 182.791,35</b>

Fuente: Elaboración Propia

## ANEXO AA

### Detalle de Gastos de Planilla y de Gastos Operativos

Detalle Pagos de Planilla		
Puesto	Salario Mensual	Salario Anual
Gerente General	\$ 5.000,00	\$ 60.000,00
Gerente de Operaciones	\$ 3.000,00	\$ 36.000,00
Case Manager 1	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00
Case Manager 2	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00
Case Manager 3	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00
Case Manager 4	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00
Case Manager 5	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00
Asistente Ejecutivo	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
Planilla mensual sin cargas sociales	\$ 16.500,00	\$ 198.000,00
Cargas sociales (46.32%)	\$ 7.642,80	\$ 91.713,60
<b>Total Planilla</b>	<b>\$ 24.142,80</b>	<b>\$ 289.713,60</b>

Detalle de Gastos Operativos		
Rubro	Pago Mensual	Pago Anual
Alquiler Local en edificio	\$ 2.500,00	\$ 30.000,00
Gastos comunes edificio	\$ 200,00	\$ 2.400,00
Internet	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Telefonía Fija	\$ 20,00	\$ 240,00
Telefonía Celular	\$ 400,00	\$ 4.800,00
Plan de datos	\$ 400,00	\$ 4.800,00
Electricidad	\$ 150,00	\$ 1.800,00
Agua Potable	\$ 60,00	\$ 720,00
Contador	\$ 500,00	\$ 6.000,00
Combustible microbus	\$ 800,00	\$ 9.600,00
Combustible vehículos	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00
Mantenimiento de Local	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Mantenimiento de equipos	\$ 40,00	\$ 480,00
Mantenimiento de Aire Acondicionado	\$ 20,00	\$ 240,00
Mantenimiento Local	\$ 50,00	\$ 600,00
Suministros de Oficina	\$ 83,33	\$ 1.000,00
Derecho de circulación Auto 1	\$ 41,67	\$ 500,00
Derecho de circulación Auto 2	\$ 41,67	\$ 500,00
Derecho de circulación Auto 3	\$ 41,67	\$ 500,00
Derecho de circulación Auto 4	\$ 41,67	\$ 500,00
Derecho de circulación Auto 5	\$ 41,67	\$ 500,00
Derecho de circulación Microbus	\$ 66,67	\$ 800,00
Seguro Automóvil 1	\$ 50,00	\$ 600,00
Seguro Automóvil 2	\$ 50,00	\$ 600,00
Seguro Automóvil 3	\$ 50,00	\$ 600,00
Seguro Automóvil 4	\$ 50,00	\$ 600,00
Seguro Automóvil 5	\$ 50,00	\$ 600,00
Seguro Microbus	\$ 100,00	\$ 1.200,00
<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>\$ 6.598,33</b>	<b>\$ 85.180,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

## ANEXO BB

### Detalle de Depreciación de Equipos

Depreciación	Valor	Factor Anual	1	2	3	4	5	Total	Valor Residual
Equipo de Cómputo	\$ 20.880,00	33%	\$ 6.960,00	\$ 6.960,00	\$ 6.960,00	\$ -	\$ -	\$ 20.880,00	\$ -
Mobiliario	\$ 8.020,00	20%	\$ 1.604,00	\$ 1.604,00	\$ 1.604,00	\$ 1.604,00	\$ 1.604,00	\$ 8.020,00	\$ -
Equipo de Cocina	\$ 1.849,00	33%	\$ 616,33	\$ 616,33	\$ 616,33	\$ -	\$ -	\$ 1.849,00	\$ -
Equipo de transporte	\$ 128.000,00	20%	\$ 25.600,00	\$ 25.600,00	\$ 25.600,00	\$ 25.600,00	\$ 25.600,00	\$ 128.000,00	\$ -
<b>Total Anual</b>	<b>\$ 158.749,00</b>		<b>\$ 34.780,33</b>	<b>\$ 34.780,33</b>	<b>\$ 34.780,33</b>	<b>\$ 27.204,00</b>	<b>\$ 27.204,00</b>	<b>\$ 158.749,00</b>	<b>\$ -</b>

Fuente: Elaboración Propia