



**MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA  
CLOSER TO YOUR HEALTHCARE S.A.S  
SOLUCIONES EXPORTABLES DE TURISMO EN SALUD**

**YESSICA BERNAL HERNÁNDEZ  
DERLY YOHANA SANABRIA BERNAL**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES  
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
BOGOTÁ  
2013**



**MODELO DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA  
CLOSER TO YOUR HEALTHCARE S.A.S  
SOLUCIONES INTEGRALES DE TURISMO EN SALUD**

**YESSICA BERNAL HERNÁNDEZ  
DERLY YOHANA SANABRIA BERNAL**

**Trabajo presentado para optar por el Título de Profesional en Negocios  
Internacionales**

**Director**

**ALEJANDRO JORDAN FLOREZ**

**Docente del programa de Negocios Internacionales  
Universidad Piloto de Colombia**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES  
PROGRAMA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
BOGOTÁ  
2013**

Nota de aceptación:

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Ciudad y Fecha:

## AGRADECIMIENTOS

Hoy cuando culmina una etapa de nuestra vida, en la cual se involucró mucho esfuerzo, sacrificio y compromiso. Damos gracias en primer lugar a Dios por permitirnos lograr todo el proceso exitoso en la carrera.

Agradecemos de antemano toda la colaboración y apoyo por parte de nuestro decano Dr. Fernando Jordan y todo su equipo de trabajo.

Un gran sentimiento de gratitud con nuestros respectivos esposos por su apoyo incondicional, para que empezáramos y termináramos esta carrera, a nuestros jefes quienes nos brindaron la oportunidad de fortalecernos en nuestro campo laboral para así poder desarrollar nuestro conocimiento en nuestro proyecto de grado y en nuestra vida diaria.

A nuestros padres, por su gran amor y fortaleza para que nunca bajáramos la guardia o para que jamás desistiéramos de nuestros ideales y metas.

Por último y no sin menos importancia a nuestro decano y profesores por que aportaron un granito de conocimiento en nuestra vida, en especial a los adorables profesora Amparo Medina y profesor Alejandro Jordan, pareja de ejemplo y compromiso. Ellos nos enseñaron que nunca es tarde para realizar los sueños y que es muy importante trabajar en un proyecto de vida.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	10
OBJETIVO GENERAL	11
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1. RESUMEN EJECUTIVO	12
2. MARCO CONCEPTUAL	21
2.1 El Modelo de negocio	21
2.2 El turismo de salud	22
2.3 El turismo de salud en Colombia, tendencias	24
3. FORMULACION DEL MODELO DE NEGOCIO	28
3.1 CONCEPTO DEL NEGOCIO	28
3.1.1 Objetivos	29
3.1.2 Descripción del servicio	31
3.1.3 Justificación y antecedentes	34
3.1.4 Propuesta de valor y ventajas competitivas	36
3.2 MERCADO	42
3.2.1 Análisis del sector de turismo de salud	42
3.2.2 Barreras de entrada y salida	46
3.2.3 Estudio de mercado	48
3.2.3.1 Segmentación del mercado	48
3.2.3.2 Estudio de competidores	56
3.2.3.3 Estrategias de mercadeo y promoción	57
3.3 ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL	60
3.3.1 Misión	60

3.3.2 Visión	60
3.3.3 Análisis DOFA	60
3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	62
3.4.1 Perfiles y funciones	62
3.4.2 Contratación	63
3.4.3 Organigrama	64
3.4.4 Imagen corporativa	65
3.4.5 Aspectos legales	66
3.4.5.1 Estructura jurídica, tipo de sociedad	66
3.4.5.2 Regímenes especiales	68
3.5 ESTUDIO FINANCIERO	71
3.5.1 Proyección de ventas	71
3.5.2 Costos y gastos para empezar a operar	73
3.5.3 Plan de inversión y financiación	75
3.5.4 Presupuesto general	77
3.5.5 Estado de resultados	78
3.5.6 Flujo de efectivo	79
3.5.7 Análisis del punto de equilibrio	81
CONCLUSIONES	82
BIBLIOGRAFÍA	83
WEBGRAFIA	84

## CONTENIDO DE GRÁFICOS

	pág.
Grafico 1. Características del modelo de negocio	22
Grafico 2. Pacientes de Estados Unidos que se realizan procedimientos médicos en el exterior	25
Grafico 3. Factores diferenciadores de CLOSER TO YOUR HEALTHCARE	39
Grafico 4. Mapa de aliados de turismo de salud en Colombia	43
Grafico 5. Ficha comercial del mercado, Estados Unidos	50
Grafico 6. Hispanos en Estados Unidos	53
Grafico 7. Panorama de competidores en el mundo	56
Grafico 8. Organigrama de CLOSER TO YOUR HEALTHCARE	64

## CONTENIDO DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Principales países de procedencia turistas de salud en Colombia	43
Tabla 2. Balanza comercial de Estados Unidos	51
Tabla 3. Balanza comercial de Colombia – Estados Unidos	51
Tabla 4. Distribución de hispanos en EEUU por país de origen	53
Tabla 5. Precios hospedaje por persona	58
Tabla 6. Análisis DOFA	60
Tabla 7. Perfiles y funciones del personal	62
Tabla 8. Pasos para constituir su empresa como persona jurídica	67
Tabla 9. Proyección de ventas resultado de la investigación de mercado	72
Tabla 10. Costos y gastos fijos	74
Tabla 11. Amortización de crédito	75
Tabla 12. Inversión en capital de trabajo	76
Tabla 13. Presupuesto general	77
Tabla 14. PyG anual proyectado	78
Tabla 15. Flujo de efectivo anual proyectado	79
Tabla 16. Análisis de viabilidad financiera	81



## CONTENIDO DE IMAGENES

	pág.
Imagen 1. Análisis de oferta de servicios en Medical tourism agency of Colombia Medellín	19
Imagen 2. Análisis de oferta de servicios en Off 2 Colombia	20
Imagen 3. Análisis de oferta de servicios en Viajesotur	20
Imagen 4. Análisis de oferta de servicios en Colombia Health and Beauty	20
Imagen 5. Modelo pagina web	65
Imagen 6. Modelo del logo corporativo	65

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad se ha venido desarrollando una nueva tendencia que integra los servicios tradicionales de salud y bienestar con los servicios turísticos, es allí donde surge el turismo de salud, actividad global mediante la cual muchas personas en el mundo viajan de su lugar de origen a otros países para someterse a tratamientos de Salud y bienestar, al mismo tiempo conociendo los atractivos turísticos de las naciones visitadas. Las personas que realizan estos viajes se les conocen como turistas de salud.

En un mundo globalizado lleno de preocupaciones, vulnerable a muchas enfermedades de diferentes índoles tanto físicas como mentales, donde se vive en una sociedad con altos índices de estrés, la cual demanda soluciones integrales para cubrir estas carencias, logrando así el bienestar corporal y emocional de las personas.

Se ha identificado que la prioridad de los turistas de salud son servicios de óptima calidad, costos bajos, eficiencia en los procedimientos y adicional a ello una propuesta de confort y relajación donde se puedan distraer y hacer más placentero su viaje convirtiéndose así en una experiencia satisfactoria, novedosa e inolvidable.

Frente a este panorama nace la idea de formular un modelo de negocio en donde prime la competitividad e innovación para brindar servicios integrales en turismo de salud en Colombia, logrando la atracción y retención de las personas que requieran satisfacer dichas necesidades.

## Objetivo general

Formular un modelo de negocio para la creación de la Empresa CLOSER TO YOUR HEALTHCARE S.A.S cuyo objeto social será la prestación de servicios para soluciones integrales de turismo en salud (medicina curativa, preventiva, estética y de bienestar) en Colombia, a través del e-commerce con presencia a nivel global.

## Objetivos específicos

- Formular un modelo de negocio para la creación de una compañía prestadora de servicios integrales de turismo en salud por medio del comercio electrónico.
- Analizar por medio de un Benchmarking la oportunidad de negocio y así poder formular una propuesta de valor.
- Realizar una proyección de los recursos a invertir en este modelo de negocio.
- Analizar el crecimiento del turismo de salud en Colombia frente al mundo.
- Lograr la obtención de conocimiento en la parte legal para formalizar una empresa de denominación S.A.S.
- Analizar profundamente aspectos como la oferta y demanda del servicio, mercado potencial, aspectos técnicos, legales, administrativos y un completo análisis financiero.

## 1. RESUMEN EJECUTIVO

“El turismo de salud es la actividad global mediante la cual muchas personas en el mundo viajan de su lugar de origen a otros países para someterse a tratamientos de Salud y bienestar, al mismo tiempo conociendo los atractivos turísticos de las naciones visitadas. Las personas que realizan estos viajes se les conocen como turistas de salud”<sup>1</sup>.

El sector de turismo de salud está conformado por cuatro categorías básicas:

- Medicina Curativa: promueve la buena salud de las personas a través de múltiples modalidades para tratar, entender y mejorar la calidad de vida con una enfermedad.
- Medicina Preventiva: identifica factores de riesgo y entiende mejor la prevención de enfermedades, optimiza la salud a través de transiciones como un envejecimiento saludable, embarazo, etc.
- Medicina Estética: denota satisfacción con la apariencia física propia
- Medicina de Bienestar (*Inspired Wellness*)<sup>2</sup>:

Colombia es reconocida en el ámbito latinoamericano y mundial como pionera y líder en la prestación en servicios de salud, lo que ha posicionado al país como uno de los destinos más atractivos en cuanto a tratamientos médicos se refiere. De hecho, Colombia viene trabajando desde hace años en la consolidación y búsqueda de la excelencia en sus servicios de salud, ofreciendo un contexto altamente competitivo y de grandes fortalezas, integrando a ello un excelente destino turístico como lo es Colombia en toda su geografía. Gracias a las alianzas entre el Gobierno, la Empresa Privada, expertos y científicos y con cambios positivos en términos administrativos y gerenciales se ha generado un gran portafolio de servicios médicos y turísticos para brindar a los turistas de salud servicios de calidad de talla internacional<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> PROEXPORT COLOMBIA. Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones, Guía de viajes oficial. [en línea], disponible en internet: <http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/atracciones-turisticas-recomendadas-informes-especiales/turismo-de-salud> [citado Enero 2013].

<sup>2</sup> Estudio de McKinsey: Mapping the market for medical travel, Mayo 2008; John. W. Travis, M.D., M.P.H., “Wellness Workbook”; Andrew Weil, M.D., “8 Weeks to Optimum Health”; Ojos en Dubai Agosto 2008; Wellness & Spas Middle East.

<sup>3</sup> PROEXPORT COLOMBIA. Salud en Colombia [en línea], disponible en internet: <http://www.proexport.com.co/salud-colombia> [citado Enero 2013].

El objetivo general de este proyecto de grado es formular un modelo de negocio para la creación de la Empresa CLOSER TO YOUR HEALTHCARE S.A.S cuyo objeto social será la prestación de servicios para soluciones integrales de turismo en salud (medicina curativa, preventiva, estética y de bienestar) en Colombia, a través del e-commerce con presencia a nivel global por medio de la modalidad de B2C (Business to Customer), donde por medio de una plataforma online se creará toda la cadena de valor de los servicios a ofrecer y donde fácilmente el turista de salud pueda acceder y diseñar su paquete de servicios según sus necesidades, teniendo una relación directa con CLOSER TO YOUR HEALTHCARE S.A.S.

Para acceder a este paquete de servicios, el futuro cliente ingresará como primera medida a la página web de CLOSER TO YOUR HEALTHCARE S.A.S ([www.ctyh.com.co](http://www.ctyh.com.co)) que se encuentra diseñada con todos los requerimientos integrados para su satisfacción y funcionalidad. Estas soluciones se encontrarán en la web de modo online las 24 horas los 7 días de la semana, allí el usuario podrá encontrar toda la información de respaldo para sus consultas como ofertas de servicios, información de los aliados estratégicos, instituciones relacionadas, servicio al cliente con soluciones inmediatas y métodos de pago online compatibles a nivel global.

El Modelo de negocio estará dirigido a inversionistas públicos y privados tanto locales como internacionales, personas naturales o jurídicas interesados en llevar a cabo este proyecto, los potenciales inversionistas no tienen que desarrollar necesariamente actividades económicas en el área de Turismo de Salud sino pueden ser de cualquier sector económico que vea en este modelo una oportunidad viable para emprender una nueva y exitosa línea de negocios.

El nicho de mercado al cual llegará CLOSER TO YOUR HEALTHCARE S.A.S será potencialmente la población hispana, hombres, mujeres y niños residentes en EEUU principalmente en los estados de California, Texas y Florida, con la

proyección de abarcar el resto de habitantes de dicho país por medio de la estrategia de referidos. La población latina según el último censo realizado en EEUU en el 2010 fue de 50.5 millones de habitantes. Las soluciones de salud que se brindarán serán especialmente para satisfacer las necesidades de odontología, medicina estética y de bienestar. Adicionalmente de los servicios de salud se brindarán de modo integrado, servicios turísticos en Colombia como recorridos culturales, de diversión, ocio y esparcimiento que ofrece la geografía e infraestructura de nuestro país.

Las soluciones integrales de servicios en turismo de salud que brindará CLOSER TO YOUR HEALTHCARE S.A.S se establecerán por medio de los servicios de Turismo de la reconocida red mundial y operador logístico de viajes y turismo L'alianxa Travel Networks, con cubrimiento tanto a nivel corporativo como vacacional, formando parte de la prestigiosa red mundial de agencias de viajes Global Star Travel Management con presencia en más de 65 países alrededor del mundo ofreciendo alcance global con características y conocimiento local de cada mercado. En el aspecto de Salud (Medicina curativa, preventiva, estética y de bienestar) se brindarán las soluciones en alianza con los mejores centros médicos de Colombia entre ellos están: Fundación Santa Fe, Clínica Country, Fundación Cardio Vascular de Colombia, Fundación Valle del Lili, Fundación Cardio Infantil, Hospital Pablo Tobón Uribe, Hospital San Ignacio de Bogotá, Centro Médico Imbanaco, San Vicente de Paul Medellín, Clínica Las Américas, Instituto de Ortopedia Infantil Roosevelt, Foscal, Hospital General de Medellín, Clínica León XIII, Clínica del Occidente y la Clínica Medellín.

## PROPUESTA DE VALOR Y VENTAJAS COMPETITIVAS

La propuesta de valor que ofrecerá CLOSER TO YOUR HEALTHCARE S.A.S será proveer una experiencia única, novedosa y creativa donde predomine la flexibilidad en las soluciones a las necesidades de cada turista en salud de modo personalizado, con calidad certificada en los procedimientos médico-turísticos y un factor diferenciador basado en el servicio, calidez y bienestar a precios altamente competitivos en el mercado. Entender las necesidades del turista y permitirle diseñar un paquete de soluciones de acuerdo a sus requerimientos y peticiones más profundas. No se brindaran servicios estandarizados ya que se desarrollará una propuesta diferente para cada interesado de acuerdo a sus expectativas.

### Ventajas competitivas de diferenciación

- Atención oportuna y comunicación asertiva con el cliente a través de la implementación del software en CRM (Customer Relationship Management) para participar más activamente en las relaciones con el turista donde su satisfacción será la nuestra prioridad. Obtener información con fines de conocer las necesidades de los turistas para así poder ofrecer alternativas de solución. El servicio al cliente será manejado estratégicamente como una variable de fidelización, la finalidad de la Empresa no será tan solo vender, sino fidelizar los clientes, para ello se basará en el diseño de planes personalizados que se ajusten a sus necesidades dejando a un lado los servicios estandarizados mediante la formulación de estrategias para asegurar la permanencia del cliente y mejorar su experiencia con nuestro servicio.
- El valor de la seguridad tanto física y mental en el turista es importante, ya que el respaldo y tranquilidad al recibir tratamientos de óptima calidad en un entorno completamente idóneo y seguro donde se garantizará su bienestar

y confort (pre, durante y post) de los posibles procedimientos a realizar en Colombia.

- Brindar soluciones novedosas resaltando la importancia y funcionalidad del e-commerce a través de la utilización las TICs, beneficiándose de la creciente tendencia mundial para interactuar de modo online por medio del Internet, redes sociales, páginas web, entre otros.
- Facilidad de acceso a servicios, se debe proporcionar facilidad para acceder a toda la cadena de servicios por medio de los canales de distribución (operadores turísticos y entidades de salud) para prestar un servicio oportuno con las características logísticas establecidas por el turista.
- Mejorar las experiencias de los turistas mediante el acompañamiento en el proceso de post-venta, atender las quejas, reclamos, sugerencias y retroalimentaciones para la mejora continua en la prestación e innovación de los servicios. “Se diferenciará entre el servicio y la atención al cliente, se hará énfasis en el servicio ya que este es una estrategia que le agrega valor a la compañía mientras que la atención es tan solo una parte del proceso del servicio al cliente.”<sup>4</sup>
- Especialización en la oferta de servicios, por medio de estrategias continuas de R&D ( Research & Developmnet) , donde los profesionales medico-turísticos se capacitaran en conocimiento y desarrollo de nuevas tecnologías para así ofrecer un portafolio de soluciones con gran factor innovador.

De acuerdo a actividades de Benchmarking (evaluación comparativa) que realizamos en las agencias de turismo medico en Colombia bajo la modalidad e-commerce, encontramos que ninguna ofrece los servicios medico-turísticos completamente integrados de una manera interactiva por medio de la página web.

---

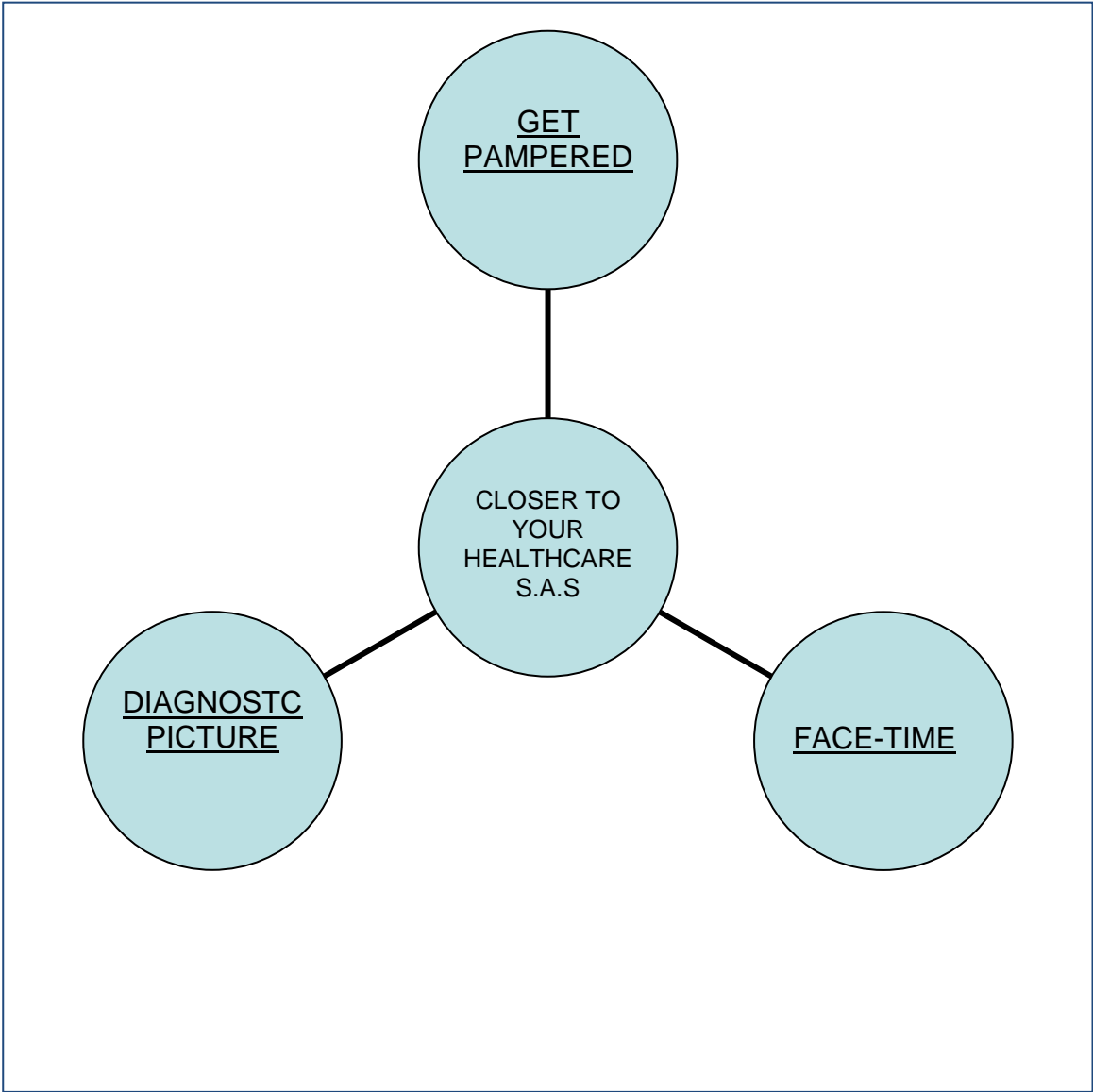
<sup>4</sup> VALLEJO LÓPEZ, Gabriel. La Ruta del Servicio Panorama General. Edición Portafolio, 2012. P. 25.



Identificamos algunos servicios ausentes actualmente en la oferta de soluciones de turismo de salud en Colombia que estratégicamente CLOSER TO YOUR HEALTHCARE S.A.S formulará:

- ✓ Pagina web interactiva con simulador de costos según diseño del plan médico-turístico.
- ✓ Tendrá integrado en la página web una aplicación llamada “GET PAMPERED” que contiene un listado de procedimientos médicos posibles a realizar, donde el cliente con tan solo dar click en el/los servicios de su preferencia la aplicación automáticamente le sugerirá en simultaneo opciones del plan turístico acorde a las restricciones diagnosticadas previamente por el profesional de la salud de acuerdo al tratamiento que se llegue a realizar.
- ✓ Medios de pago online compatibles internacionalmente y con toda la formalidad y requisitos indispensables para su confiabilidad y seguridad, como los son Paypal, Western Union y plataformas para pago con tarjeta de crédito.
- ✓ La pagina tendrá integrado un servicio de “FACE-TIME” donde el potencial cliente se podrá contactar visualmente en el pre y post operatorio desde EEUU con el profesional de la salud en Colombia y a través de un sistema de video conferencia recibirá asesorías graficas y practicas donde podrá dar solución a sus inquietudes y procedimientos los cuales puede llegar a auto realizarse dado el caso que presente una molestia o un tema que permita este tipo de apoyo.
- ✓ Servicio “DIAGNOSTIC PICTURE”, aplicación por medio de la cual el potencial cliente podrá ingresar una foto y el sistema automáticamente le sugerirá gráficamente el tipo de procedimiento que se debe realizar, ya que esta herramienta valora detalles como de la fisionomía, expresión corporal, fijación de la mirada, todo ello para identificar si requiere un procedimiento, ya sea de carácter medico, estético o de bienestar.

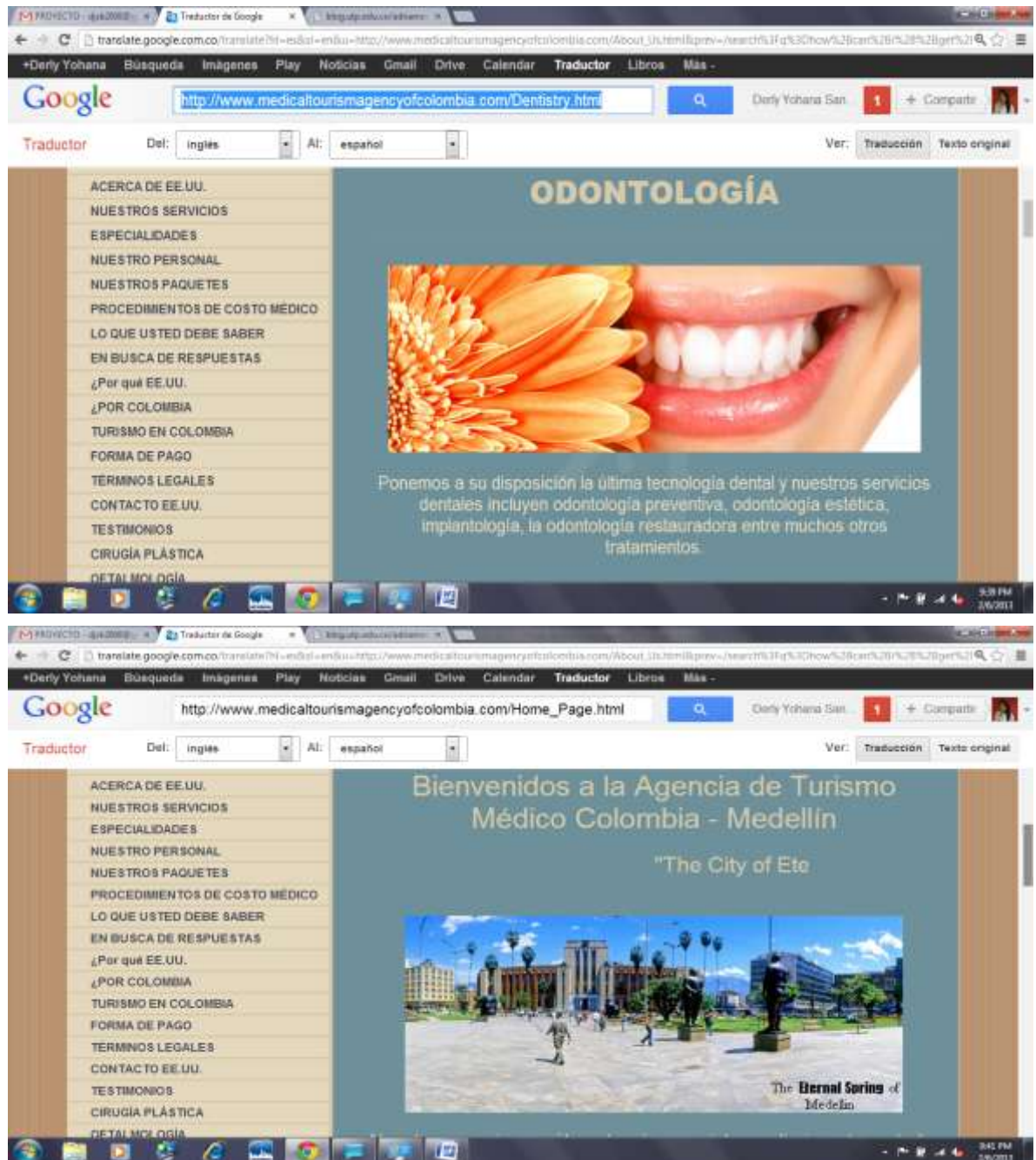
Grafico 3. Factores diferenciadores de CLOSER TO YOUR HELATH CARE



Fuente: elaboración propia de las autoras

## Estudio de benchmarking

Imágen 1. Análisis de oferta de servicios en Medical tourism agency of Colombia Medellín



Fuente: disponible en: <http://www.medicaltourismagencyofcolombia.com/Dentistry.html>

Imagen 2. Análisis de oferta de servicios en Off 2 Colombia



Fuente: disponible en: <http://off2colombia.com/>

Imagen 3. Análisis de oferta de servicios en Viajesotur



Fuente: disponible en: <http://www.viajesotur.com/>

Imagen 4. Análisis de oferta de servicios en Colombia Health and Beauty



Fuente: disponible en: <http://colombiasaludybelleza.com/>

## 2. MARCO CONCEPTUAL

### 2.1 El Modelo de negocio

Un modelo de negocio es una representación que permite entender la manera como una organización crea valor, y se elabora a partir de las siguientes preguntas: ¿qué es lo que la organización ofrece?, ¿a quién se lo ofrece?, ¿cómo lo ofrece? Y lo más fundamental, ¿cómo es que la organización crea valor a través de su oferta? Un modelo de negocio se representa usualmente como un conjunto de bloques interrelacionados que dan respuesta a estas preguntas, señala Alexander Osterwalder, uno de los estudiosos del tema, y quien además propone una plantilla de nueve elementos para hacer efectiva su síntesis.

Más allá del concepto base y de la herramienta que soporta su desarrollo, un modelo de negocio posibilita, y de hecho desencadena, una mirada más amplia y más profunda sobre la organización y sobre nuestro rol en la transformación de la misma.

Un modelo de negocio nos reclama como cartógrafos, como diseñadores de la organización. Ya lo han señalado varios gurús: el diseño no es solamente un asunto de moda; cualquier negocio debe ser abordado desde la perspectiva del diseño. La organización hay, ante todo, que diseñarla, y rediseñarla de manera permanente.

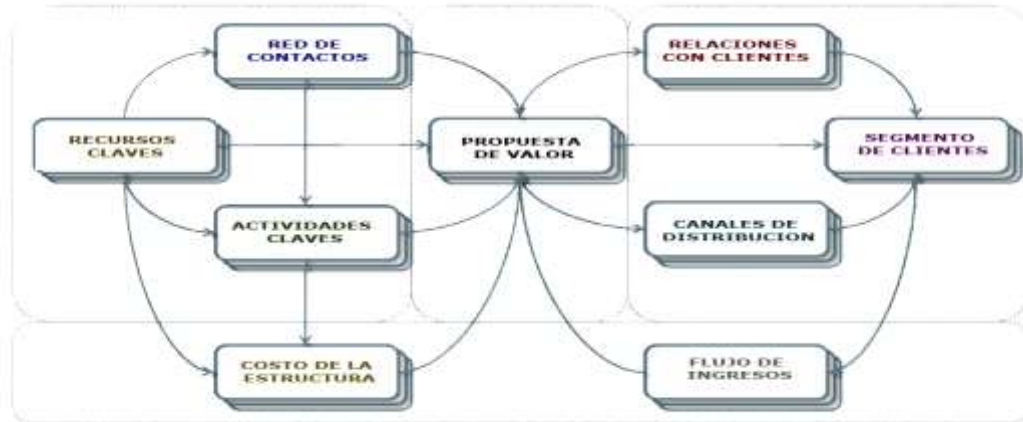
El modelo de negocio es quizá el instrumento más potente del que se pueda echar mano para potenciar la innovación. Una vez construido, es a través de su visualización concernida que podemos considerar el tránsito desde las condiciones existentes a una miríada de nuevas posibilidades, allí mismo reflejadas. El esquema del modelo de negocio debe estar expuesto de manera permanente sobre la mesa, o en una pared visible, atentos a esos visos, en ocasiones amenazas, en otras oportunidades, que definen finalmente el futuro de la organización, que hoy más que nunca depende de la real capacidad de innovar.

Un modelo de negocio también actúa como brújula para la organización. Es el mapa de navegación para la comunidad que la integra, y debe ser compartido como ese instrumento de visualización que posibilita la cocreación de su propio destino y de su permanente proceso de transformación y reacomodo en el entorno. Los primeros llamados a entender la manera como la organización crea valor, y a considerar nuevas innovaciones en el negocio, son sus propios empleados, ese colectivo que con su hacer contribuye a esa creación de valor en la organización.

En este sentido el modelo de negocio, como representación, provee, sin lugar a dudas, un marco mental que sirve de referencia para el desarrollo de las ventajas competitivas de la organización<sup>5</sup>.

En un modelo de negocio son importantes los siguientes factores:

Gráfico 1. Características del modelo de negocio



Fuente: Objetivo Negocio, Emprender, Marketing y Tecnología, [en línea], [citado Enero 2013] disponible en internet: < <http://blog.objetivonegocio.com/2009/10/business-model/>>

## 2.2 El turismo de salud

“El turismo de salud es la actividad global mediante la cual muchas personas en el mundo viajan de su lugar de origen a otros países para sometersen a tratamientos de Salud y bienestar, al mismo tiempo conociendo los atractivos

<sup>5</sup> LONDOÑO, G., Félix. Director de Investigación y Docencia, U. Eafit, Modelo de Negocio [en línea] disponible en <<http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-4440999>> Editorial – opinión, portafolio.co, 11 de agosto de 2008 [citado Enero 2013].

turísticos de las naciones visitadas. Las personas que realizan estos viajes se les conocen como "turistas de salud"<sup>6</sup>.

Esta actividad se origina desde muchos siglos atrás pero desde los años 50s ha venido teniendo un creciente auge. "De 1950-60s se desarrollo más crecimiento en la medicina curativa, de los 70s-80s el auge en los tratamientos de diagnósticos, de los 90s al 2000 la tendencia en diagnósticos específicos a enfermedades y tratamientos y del año 2000 en adelante se ha enfocado en la optimización de la salud con prevención personalizada"<sup>7</sup>. El turismo de salud es ahora más frecuente en todo el mundo, gracias a los efectos de la globalización y el e-commerce donde actualmente es más fácil acceder a diferentes países buscando satisfacer íntegramente las necesidades de salud, bienestar y turismo que cumplan las expectativas requeridas por el turista.

El sector de turismo de salud está conformado por cuatro categorías básicas:

- Medicina Curativa: promueve la buena salud de las personas a través de múltiples modalidades para tratar, entender y mejorar la calidad de vida con una enfermedad.
- Medicina Preventiva: identifica factores de riesgo y entiende mejor la prevención de enfermedades, optimiza la salud a través de transiciones como un envejecimiento saludable, embarazo, etc.
- Medicina Estética: denota satisfacción con la apariencia física propia.
- Medicina de Bienestar (*Inspired Wellness*):
  - \*Social: dedicado a la satisfacción con relaciones y desempeño en roles sociales.
  - \*Espiritual/mental: grado en el que una persona se siente positiva y entusiasta acerca de si mismo y de la vida.
  - \*Físico/ambiental: actividad física, comida saludable y nutrición, relación con el medio ambiente<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> PROEXPORT COLOMBIA. Promoción de Turismo, Inversión y Exportaciones, Guía de viajes oficial. [en línea], disponible en internet: <<http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/atracciones-turisticas-recomendadas-informes-especiales/turismo-de-salud>> [citado Enero 2013].

<sup>7</sup> Estudio de Mckinsey Plan de negocios de la ANDI. Turismo de Salud sector de clase Mundial. 09/04/2010. [en línea] <[www.andi.com.co/downloadfile.aspx?ld=03f0cdcc](http://www.andi.com.co/downloadfile.aspx?ld=03f0cdcc)>.

<sup>8</sup> Estudio de Mckinsey: *Mapping the market for medical travel*, Mayo 2008; John. W. Travis, M.D., M.P.H., "Wellness Workbook"; Andrew Weil, M.D., "8 Weeks to Optimum Health"; Ojos en Dubai Agosto 2008; Wellness & Spas Middle East.

## 2.3 El turismo de salud en Colombia, tendencias

“Colombia es reconocida en el ámbito latinoamericano y mundial como pionera y líder en la prestación en servicios de salud, lo que ha posicionado al país como uno de los destinos más atractivos en cuanto a tratamientos médicos se refiere. De hecho, Colombia viene trabajando desde hace años en la consolidación y búsqueda de la excelencia en sus servicios de salud, ofreciendo un contexto altamente competitivo y de grandes fortalezas, integrando a ello un excelente destino turístico como lo es Colombia en toda su geografía”<sup>9</sup>. Gracias a las alianzas entre el Gobierno, la Empresa privada, expertos y científicos, con cambios positivos en términos administrativos y gerenciales se ha generado un gran portafolio de servicios médicos y turísticos para brindar a los turistas de salud servicios de calidad de talla internacional.

Entre los factores determinantes que hacen que Colombia sea reconocida como excelente destino para realizar turismo de Salud se encuentran:

El sistema de salud colombiano es el mejor de Latinoamérica y el número 22 en el mundo.

- Colombia está a solo 3 horas de vuelo de Miami y a menos de 6 horas de Nueva York, Washington, Houston, Sao Paulo, México y Buenos Aires.
  - Los procedimientos médicos en Colombia cuestan entre el 10% y el 35% de su precio en los Estados Unidos.
  - Colombia tiene una historia de innovación y logros que le dan al país y a sus médicos el reconocimiento internacional con el que cuentan en la actualidad.
  - Colombia tiene el 5% del mercado mundial de turismo de medicina curativa, y se espera entre el 20% y 30% para el 2032.
  - En Colombia se inventaron el Marcapasos, la válvula de Hakim, la vacuna contra la Malaria, y se realizó el primer transplante de traquea en el mundo.
- Colombia ofrece un marco inigualable para su inversión, y un paquete de beneficios especialmente diseñados para mejorar sus opciones de negocio, incluyendo la posibilidad de establecer una Zona Franca de Servicios de Salud con excelentes incentivos tributarios y operacionales.

---

<sup>9</sup> PROEXPORT COLOMBIA. Salud en Colombia [en línea], en internet: <<http://www.proexport.com.co/salud-colombia>>. [citado Enero 2013].

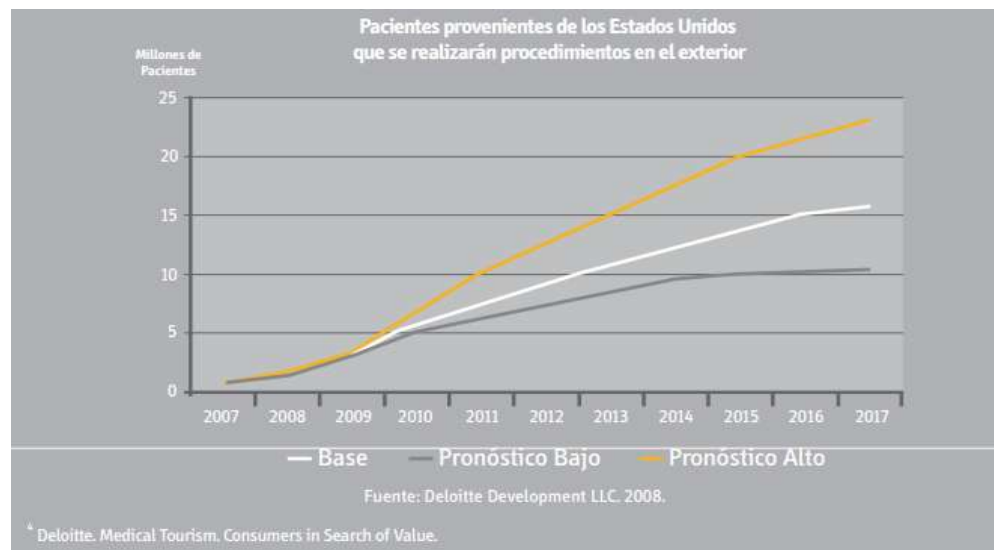


De acuerdo a cifras de la Organización Mundial de la Salud, el sistema de salud colombiano es el de mejor desempeño en el mundo en desarrollo, ubicándose a la altura de Suecia o Bélgica, y superando incluso los sistemas de salud de los Estados Unidos y Canadá.

El sistema cuenta con un fuerte respaldo del gobierno. Colombia invierte el 7,5% de su PIB en salud y el 13,9% de su gasto público. La Inversión en Salud en Colombia ha crecido sistemáticamente en los últimos años, en gran parte gracias al compromiso del gobierno central. El Sistema de Salud en Colombia cuenta con una fuerte inversión pública que garantiza el funcionamiento del mismo, así como una excelente cobertura. 86% del total de la inversión en Salud proviene del Gobierno. Colombia invierte el 7,5% de su PIB en Salud, una de las proporciones más altas en Latinoamérica.

Colombia tiene uno de los costos más competitivos en Latinoamérica en términos de cirugías, tratamientos médicos y medicamentos. En el país se pueden recibir tratamientos completos por solo el 10% de lo que cuestan en los Estados Unidos según estimaciones de Proexport. Una encuesta reciente de esta entidad a Instituciones líderes en la recepción de pacientes de Turismo de Salud, muestra altos porcentajes de ocupación en camas, salas de cirugía y unidades de Cuidados Intensivos, lo que refleja la oportunidad para nuevas inversiones aprovechando el buen momento del sector. Colombia, por su cercanía geográfica y diferencial de costos con los Estados Unidos tiene un enorme potencial de ser receptor de estos flujos.

Grafico 2. Pacientes de Estados Unidos que se realizan procedimientos médicos en el exterior



Fuente: PROEXPORT, Invierta en Colombia, Volumen 1No.1, Julio de 2009, Bogotá.

Para el 2009 Colombia contó con la visita de 383 Turistas de salud.

#### Incentivos para invertir en el sector de turismo de salud en Colombia

Colombia ofrece características especiales que la hacen un buen destino potencial para la inversión en turismo, particularmente en términos de incentivos que se ofrecen a los inversionistas en el sector:

- Exención del Impuesto a la Renta: Las rentas provenientes de servicios hoteleros prestados en nuevos hoteles que remodelen y/o amplíen a partir del 2003 y hasta el 2018, están exentas del impuesto sobre la renta por un término de 30 años. Servicios de ecoturismo, por 20 años a partir de 2003.
- Deducción del Impuesto a la Renta: Deducción del cuarenta por ciento (40%) del valor de las inversiones efectivas realizadas solo en activos fijos reales productivos adquiridos.
- Zona Franca Especial para Servicios: Posibilidad de reconocimiento como Zona Franca Especial de Servicios a una sola empresa que desarrolle un proyecto nuevo de inversión. Para su declaratoria se requiere cumplir con cualquiera de los siguientes rangos de inversión y empleo:

Inversión en (millones de dólares USD) / Empleos directos a ser generados	
\$ 2.5 - \$11.4	500
\$11.4 - \$22.9	350
Más de \$ 22.9	15

Los montos de inversión requeridos para acceder a los beneficios de Zona Franca se calculan en Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (S.M.M.L.V.). La información está expresada en dólares con una tasa de cambio equivalente a: COP \$2.000 = USD 1, y el salario mínimo del año en curso, la tasa de cambio pueden variar.

Si el proyecto es desarrollado a través de varias zonas geográficas, puede ser que excepcionalmente esas áreas también sean declaradas Zonas Francas Especiales para Servicios, previa autorización de la autoridad aduanera.

La Zona Franca goza de los siguientes beneficios legales:

- Tarifa única de impuesto de renta de 15%.
- No se causan ni pagan tributos aduaneros (IVA, ARANCEL), para mercancías que se introduzcan desde el exterior.
- Impuesto al Valor Agregado (IVA): Tarifa diferencial del IVA de 10% a servicios de alojamiento. Exención del IVA para paquetes turísticos vendidos en el exterior a turistas residentes del exterior.
- Contrato de Estabilidad Jurídica: El Gobierno colombiano celebra contratos de estabilidad jurídica en el que garantiza a los inversionistas que en el caso que

se apruebe una legislación durante la vida del contrato, que afecte cualquiera de las reglas que de acuerdo previo hayan sido identificadas como “factor determinante para realizar la inversión”, se permitirá continuar operando bajo la regulación anterior, durante el término de dicho acuerdo. El inversionista tiene la posibilidad de importar con suspensión total o parcial de arancel y diferir el pago de IVA sobre bienes de capital que se utilizan para prestar servicios de turismo que se exportan (Plan Vallejo de Servicios).

#### Beneficios tributarios para los turistas

- Los turistas residentes en el extranjero tienen una exención del IVA para paquetes turísticos que se vendan en el exterior.
- Los turistas extranjeros pueden pedir una devolución del 100% del IVA por la compra de los siguientes bienes: confecciones, calzados, perfumes, marroquinería, discos compactos, artesanías, licores, alimentos de consumo humano, juguetería, esmeraldas y joyería artesanal colombiana.
- Los turistas tienen una tarifa diferencial del IVA de 10% en servicios de alojamiento<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> PROEXPORT COLOMBIA. Invierta en Colombia [en línea], disponible en internet: <[http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/230\\_Sector%20Turismo%20de%20Salud%202009-09-10.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/230_Sector%20Turismo%20de%20Salud%202009-09-10.pdf)>, [citado Enero 2013].

### 3. FORMULACION DEL MODELO DE NEGOCIO

#### 3.1 CONCEPTO DEL NEGOCIO

Determinado por el creciente auge del servicios de turismo de salud en todo el mundo se decide formular un plan de negocio basado en la investigación, para evaluar la viabilidad de creación de la Empresa CLOSER TO YOUR HEALTHCARE S.A.S, cuya misión principal será la prestación de servicios para soluciones integrales de turismo en salud (medicina curativa, preventiva, estética y de bienestar) en Colombia, a través del e-commerce con presencia a nivel global.

El propósito de este estudio es proporcionar la información justa y necesaria para la toma de decisiones, detallando todos los procesos implicados para su creación, donde se mostrarán las características generales del mercado para el sector Salud y turismo en Colombia y en el mundo, estudio técnico, aspectos organizacionales y legales, análisis profundo de riesgos e información financiera.

El modelo de negocio estará dirigido a inversionistas públicos o privados tanto locales como internacionales, personas naturales o jurídicas interesados en llevar a cabo este proyecto, los potenciales inversionistas no tienen que desarrollar necesariamente actividades económicas en el área de Turismo de salud sino pueden ser de cualquier sector económico que vea en este modelo una oportunidad viable para emprender una nueva y exitosa línea de negocios.

Esta propuesta servirá como herramienta de apoyo empresarial que mostrará la situación actual y futura para la creación de una compañía prestadora de servicios integrales de turismo en salud por medio del comercio electrónico, aprovechando todos los beneficios de la era virtual y realizando alianzas estratégicas con proveedores de salud y turismo especializados y reconocidos tanto a nivel

nacional como internacional donde exista sinergia y compromiso para trabajar en colectivo, con una respuesta eficiente y responsable en toda la cadena de servicio.

### 3.1.1 Objetivos

#### Objetivo general del modelo de negocio

Formular un modelo de negocio para la creación de la Empresa CLOSER TO YOUR HEALTHCARE S.A.S cuyo objeto social será la prestación de servicios para soluciones integrales de turismo en salud (medicina curativa, preventiva, estética y de bienestar) en Colombia, a través del e-commerce con presencia a nivel global.

#### Objetivos específicos del modelo de negocio

- Formular un modelo de negocio para la creación de una compañía prestadora de servicios integrales de turismo en salud por medio del comercio electrónico.
- Analizar por medio de un Benchmarking la oportunidad de negocio y así poder formular una propuesta de valor.
- Realizar una proyección de los recursos a invertir en este modelo de negocio.
- Analizar el crecimiento del turismo de salud en Colombia frente al mundo.
- Lograr la obtención de conocimiento en la parte legal para formalizar una empresa de denominación S.A.S.
- Analizar profundamente aspectos como la oferta y demanda del servicio, mercado potencial, aspectos técnicos, legales, administrativos y un completo análisis financiero.

## Objetivos de la Empresa Closer to your Healthcare S.A.S

Los objetivos se centralizan en brindar soluciones a los potenciales turistas de salud que llegan a Colombia a través de servicios médicos y turísticos con base en una propuesta de valor con servicios de calidad y altos índices de innovación a costos competitivos en el mercado. Dar apoyo y atención oportuna en cualquier situación en particular (pre – durante y post) a la realización de los procedimientos medico-turísticos, por medio de un equipo de especialistas completamente capacitados que evaluarán con detenimiento las necesidades de cada cliente y le permitirán diseñar el paquete de soluciones de su preferencia.

### Objetivos a corto plazo

Desarrollar una idea de negocio innovadora y rentable a modo cualitativo y cuantitativo, que logre tener una importante participación en el mercado nacional, se proyecta vender mínimo 120 planes médico-turísticos en el primer año de operación de la empresa que equivalen a \$1.868.400.000

### Objetivos a mediano plazo

Lograr en el segundo año de operaciones un aumento en las ventas de un 50% con respecto al año anterior, que equivalen a 180 planes médico-turísticos anuales, con un ingreso neto de \$2.802.600.000, apoyados con diferentes estrategias de ventas y mercadeo que se implementaran a través de todo el proceso, para así ver reflejado el incremento en el posicionamiento, recordación, ventas y sostenibilidad en toda nuestra cadena de servicios.

## Objetivos a largo plazo

Demostrar a 5 años que con trabajo en equipo compromiso y entrega, la empresa logro consolidarse de una manera sostenible y rentable. Siendo pionera en la prestación de soluciones integrales de turismo médico, tanto a nivel nacional como internacional. Igualmente contribuyendo con la generación de empleo y actividad económica favoreciendo el desarrollo sostenible del sector de turismo de salud en Colombia.

### 3.1.2 Descripción del servicio

Las soluciones integrales de servicios en turismo de salud que brindara CLOSER TO YOUR HEALTHCARE S.A.S se establecerán por medio de los servicios de Turismo de la reconocida red mundial y operador logístico de viajes y turismo L'alianxa Travel Networks, con cubrimiento tanto a nivel corporativo como vacacional, formando parte de la prestigiosa red mundial de agencias de viajes Global Star Travel Management con presencia en más de 65 países alrededor del mundo ofreciendo alcance global con características y conocimiento local de cada mercado. En el aspecto de Salud (Medicina curativa, preventiva, estética y de bienestar) se brindarán soluciones en alianza con los mejores centros médicos de Colombia entre ellos están: Fundación Santa Fe, Clínica Country, Fundación Cardio Vascular de Colombia, Fundación Valle del Lili, Fundación Cardioinfantil, Hospital Pablo Tobón Uribe, Hospital San Ignacio de Bogotá, Centro Médico Imbanaco, San Vicente de Paul Medellín, Clínica Las Américas, Instituto de Ortopedia Infantil Roosevelt, Foscal, Hospital General de Medellín, Clínica León XIII, Clínica del Occidente y la Clínica Medellín.

Dichas alianzas deben garantizar de modo sostenible a través de toda la cadena de servicio, excelencia en la atención médica y turística al paciente. Para ello existirá un plan de seguimiento y control riguroso de comienzo a fin de todo el

proceso con los stakeholders involucrados. Todo ello con el fin de fidelizar y retener clientes y así lograr alto índice de recordación e implementar en el futuro la importante estrategia comercial de referidos.

Las soluciones que se ofrecerán se centrarán en un plan médico- turístico con procedimientos de calidad certificada y seguimiento postoperatorios en clínicas y establecimientos especializados donde prioriza el bienestar del paciente. Dentro del plan adicional a los servicios médicos escogidos por el turista se incluye todo el itinerario turístico de acuerdo al diagnóstico o prescripciones dadas por los profesionales de la salud que incluirá pasajes, hospedaje, recorridos, tratamientos de bienestar, cuidados postoperatorios, guías bilingües en el idioma de preferencia del interesado y adicionales de acuerdo a las necesidades del turista, todo ello con costos inferiores a los del país de origen del turista.

Para acceder a este paquete de servicios, el futuro cliente ingresará como primera medida a la página web ([www.ctyh.com.co](http://www.ctyh.com.co)) que se encuentra diseñada con todos los requerimientos integrados para su satisfacción y funcionalidad. Estas soluciones se encontrarán en la web de modo online las 24 horas, los 7 días de la semana, allí el usuario podrá encontrar toda la información de respaldo para sus consultas como oferta de servicios, información de los aliados estratégicos, instituciones relacionadas, servicio al cliente con soluciones inmediatas, “métodos de pago compatibles a nivel global como lo son Pay Pal donde el cliente envía el dinero deduciéndolo de su tarjeta de crédito. Western Union desarrollo un novedoso sistema, denominado Quick Pay, que acredita directamente en la cuenta corriente del comerciante, el pago efectuado por su cliente en cualquier sucursal de Western Union en el mundo por medio de pago con tarjeta de crédito”<sup>11</sup> y la opción comúnmente más utilizada a través de tarjeta de crédito donde existe una plataforma segura de pago que le permite al comerciante electrónico verificar, y

---

<sup>11</sup> Comvive. Métodos de Pago por Internet [en línea]. En: <<http://www.webtaller.com/maletin/articulos/metodos-pago-internet.php>> [citado Enero 2013].



luego debitar de la tarjeta de crédito del cliente, un determinado importe en forma segura.

Como factor diferenciador la página web contará con una completa interacción online con el turista en tiempo real donde habrá un simulador el cual le permitirá diseñar un paquete de acuerdo a sus necesidades y este le arrojará una aproximación en costos y características. La página contará con un listado de procedimientos y especialidades a realizar, donde el cliente escogerá el de su preferencia y el sistema automáticamente le sugerirá un plan turístico acorde al procedimiento medico realizado y de acuerdo a sus condiciones de salud, donde la infraestructura de los establecimientos favorecerán el bienestar del cliente potencial.

Una vez el cliente haya integrado y diseñado su paquete de servicio medico-turísticos de acuerdo a sus necesidades debe proceder con el pago del mismo a través de la pagina web, posterior se le enviará la comprobación e itinerario del plan. Si es de preferencia del cliente y para su seguridad tendremos un encuentro por medio de sistema de videoconferencia, donde el equipo comercial le realizará la presentacion de los servicios y solucionará todas sus inquietudes y ajustes para la completa veracidad del servicio a prestar.

En el momento que arriba el turista de Salud a Colombia se le brindará el apoyo necesario en todo su proceso desde su llegada, en el transcurso de su estadía, en su partida y hasta después de su salida de Colombia se le brindará el soporte pertinente y necesario de acuerdo a sus necesidades, de igual modo se le prestará un servicio post-venta para hacer el debido seguimiento y atender sus posibles requerimientos futuros en soluciones de turismo en salud, además es muy importante contar con la divulgación de su grata experiencia en Colombia para atraer referidos en EEUU y remitirlos directamente a CLOSER TO YOUR HEALTHCARE S.A.S.

### 3.1.3 Justificación y antecedentes

Decidimos emprender este proyecto en base a la facilidad y respaldo que existe en Colombia para crear Empresa y más en un sector de talla mundial como lo es el turismo en salud, contribuyendo a la generación de opciones laborales en un mercado cada vez más creciente y prospero, razón por la cual deseamos llevar a cabo este proyecto y contribuir con el crecimiento de la economía colombiana.

En la actualidad se ha identificado que surge una nueva modalidad en el turismo y es el de salud, tendencia donde se combinan el cuidado y tratamiento del cuerpo con procedimientos médicos, quirúrgicos, especialidades en medicina (estética, curativa, preventiva o de bienestar) con el turismo, la diversión, el descanso y el ocio, asociados al procedimiento medico realizado.

Según cifras del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia desde Enero a Septiembre de 2012 ingresaron a Colombia **1.711.629** viajeros, el 68.8% fueron turistas no residentes en el país, el 22.4 % fueron Colombianos no residentes y el 8.7 % pasajeros de cruceros. Un porcentaje de crecimiento del 0.6% más que en el mismo periodo del 2011, los principales países emisores fueron 80.5 % (947.826 personas) origen de las Américas y el 16.9 % (199.645 personas) de Europa. En América los principales países emisores fueron Estados Unidos (20.9 %), Venezuela (14.1 %), Ecuador (6.7 %). De Europa las principales ciudades emisoras fueron España con (5.4 %), Alemania (2.3 %) Francia (2.1 %), las principales ciudades visitadas fueron Bogotá (52.4 %), Cartagena (12.1%) y Medellín (9.1%). Los principales motivos de viaje de los no residentes que ingresaron por los puntos de control migratorio fueron vacaciones, recreo y ocio (64.4%), negocios y motivos profesionales (12.5%) y trabajo (10.6%).

En el panorama mundial de Enero a Septiembre de 2012 la llegada de viajeros extranjeros no residentes la lidera Estados Unidos con 246.211visitantes, Venezuela 166.651, Ecuador 79.500, Argentina 78.374 y Brasil con 63.890. Según estas cifras del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia el mercado potencial para el sector de Turismo en salud es prometedor, en conjunto con los altos niveles de calidad, precios competitivos y una excelente ubicación geográfica hacen que el turismo médico se posicione cada vez más en Latinoamérica.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> EL ESPECTADOR.COM. "Turismo de Salud genera ganancias por usd 6 millones anuales", [en línea]. Julio de 2012 Disponible en la página Web: <<http://www.elespectador.com/economia/articulo-362396-turismo-de-salud-genera-ganancias-us-6-millones-anuales>>. (citado Enero 2013).

A través del Programa de Transformación Productiva (PTP) del ministerio de Comercio, Industria y Turismo se han sentado las bases para que en 2032 Colombia sea reconocida como uno de los líderes mundiales en Turismo de Salud, generando al menos ingresos por 6 mil millones de dólares, con base en una propuesta de valor de costos competitivos, alta calidad e innovación en la prestación de servicios.

Dichos antecedentes confirman que Colombia se proyecta como uno de los principales destinos en Latinoamérica en brindar servicios de turismo y salud integrados, adicional en el país también se viene trabajando en la acreditación internacional de las instituciones y profesionales para la prestación de estos servicios, requisito indispensable para consolidar el crecimiento del sector<sup>13</sup>.

El sector del turismo médico en Colombia se ve beneficiado gracias a los acuerdos comerciales que poseemos en la actualidad, principalmente el TLC con Estados Unidos donde en el capítulo de servicios transfronterizos se beneficia el sector gracias a que se generan grandes oportunidades que permitirán que Colombia se convierta en una importante plataforma exportadora de servicios hacia el mercado norteamericano.

A través del Capítulo, se promueve y facilita la exportación de servicios de manera transfronteriza, es decir desde Colombia hacia los otros mercados con los que se adelantó la negociación (Estados Unidos, Perú y Ecuador), ya sea a través del desplazamiento físico del prestador o consumidor a o desde el otro mercado o sin necesidad del mismo. A través de las disciplinas negociadas, se otorgan importantes oportunidades comerciales a todas aquellas personas naturales y/o empresas que pueden vender sus servicios desde Colombia sin necesidad de trasladarse o instalarse en los otros países integrantes del acuerdo. Algunos ejemplos concretos de sectores que pueden beneficiarse de esta negociación son: servicios de consultoría, telemedicina, “call centers”, entre otros.

De la misma manera, el acuerdo permitirá aumentar el potencial exportador de Servicios Profesionales. En particular se acordó en el texto del capítulo la creación de un “Grupo de Trabajo sobre Servicios Profesionales” que permitirá trabajar en el futuro acuerdos de reconocimiento mutuo, medidas que faciliten la obtención de licencias y otros asuntos relacionados con los servicios profesionales en los que las partes muestren interés. Este Grupo facilitará y permitirá aprovechar mejor las oportunidades de exportación de servicios profesionales a los Estados Unidos bien sea desde Colombia o de manera temporal a través de traslados a los Estados Unidos. Dentro de los

---

<sup>13</sup> MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. “Estadísticas de Turismo”, [en línea]. Septiembre de 2012 Disponible en la página Web <https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=1659> [citado Enero 2013].

sectores beneficiados con este desarrollo futuro están los ingenieros, arquitectos, abogados y profesionales de la salud.

Adicionalmente, se ha negociado un compromiso de transparencia por el cual los Estados Unidos deberán presentar todas aquellas medidas existentes a la fecha de firma del acuerdo que estén relacionadas los requisitos de ciudadanía y residencia en los Estados de New York, New Jersey, California, Texas, Florida y Distrito de Columbia para un grupo de servicios profesionales determinado (Ingeniería; Contabilidad; Arquitectura; Servicios Jurídicos; Enfermería; Odontología; Medicina general y servicios proporcionados por personal paramédico).

Por último, al firmarse el acuerdo, Colombia tiene la total certeza que los Estados Unidos no podrán imponer hacia el futuro nuevas medidas restrictivas al comercio en los diferentes sectores de servicios ya que los compromisos adquiridos no se lo permitirá<sup>14</sup>.

#### 3.1.4 Propuesta de valor y ventajas competitivas

La propuesta de valor que ofrecerá CLOSER TO YOUR HEALTHCARE S.A.S será proveer una experiencia única, novedosa y creativa donde predomine la flexibilidad en las soluciones a las necesidades de cada turista en salud de modo personalizado, con calidad certificada en los procedimientos médico-turísticos y un factor diferenciador basado en el servicio, calidez y bienestar a precios altamente competitivos en el mercado. Entender las necesidades del turista y permitirle diseñar un paquete de soluciones de acuerdo a sus requerimientos y peticiones más profundas, no se brindaran servicios estandarizados ya que se desarrollará una propuesta diferente para cada interesado de acuerdo a sus expectativas.

---

<sup>14</sup> MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. "Acuerdo de servicios TLC con Estados Unidos", [en línea]. Enero de 2006. En: <<https://www.mincomercio.gov.co/publicaciones.php?id=14781>> (citado Enero 2013).

## Ventajas competitivas de diferenciación

- Atención oportuna y comunicación asertiva con el cliente a través de la implementación del software en CRM (Customer Relationship Management) para participar más activamente en las relaciones con el turista donde su satisfacción será la nuestra prioridad. Obtener información con fines de conocer las necesidades de los turistas para así poder ofrecer alternativas de solución. El servicio al cliente será manejado estratégicamente como una variable de fidelización, la finalidad de la Empresa no será tan solo vender, sino fidelizar los clientes, para ello se basará en el diseño de planes personalizados que se ajusten a sus necesidades dejando a un lado los servicios estandarizados mediante la formulación de estrategias para asegurar la permanencia del cliente y mejorar su experiencia con nuestro servicio.
- El valor de la seguridad tanto física y mental en el turista es importante, ya que el respaldo y tranquilidad al recibir tratamientos de óptima calidad en un entorno completamente idóneo y seguro donde se garantizará su bienestar y confort (pre, durante y post) de los posibles procedimientos a realizar en Colombia.
- Brindar soluciones novedosas resaltando la importancia y funcionalidad del e-commerce a través de la utilización las TICs, beneficiándose de la creciente tendencia mundial para interactuar de modo online por medio del Internet, redes sociales, páginas web, entre otros.
- Facilidad de acceso a servicios, se debe proporcionar facilidad para acceder a toda la cadena de servicios por medio de los canales de distribución (operadores turísticos y entidades de salud) para prestar un servicio oportuno con las características logísticas establecidas por el turista.
- Mejorar las experiencias de los turistas mediante el acompañamiento en el proceso de post-venta, atender las quejas, reclamos, sugerencias y

retroalimentaciones para la mejora continua en la prestación e innovación de los servicios. “Se diferenciará entre el servicio y la atención al cliente, se hará énfasis en el servicio ya que este es una estrategia que le agrega valor a la compañía mientras que la atención es tan solo una parte del proceso del servicio al cliente.”<sup>15</sup>

- Especialización en la oferta de servicios, por medio de estrategias continuas de R&D, donde los profesionales medico-turísticos se capacitaran en conocimiento y desarrollo de nuevas tecnologías para así ofrecer un portafolio de soluciones con gran factor innovador.

De acuerdo a actividades de Benchmarking (evaluación comparativa) que realizamos en las agencias de turismo medico en Colombia bajo la modalidad e-commerce, encontramos que ninguna ofrece los servicios medico-turísticos completamente integrados de una manera interactiva por medio de la página web.

Identificamos algunos servicios ausentes actualmente en la oferta de soluciones de turismo de salud en Colombia que estratégicamente CLOSER TO YOUR HEALTHCARE S.A.S formulará:

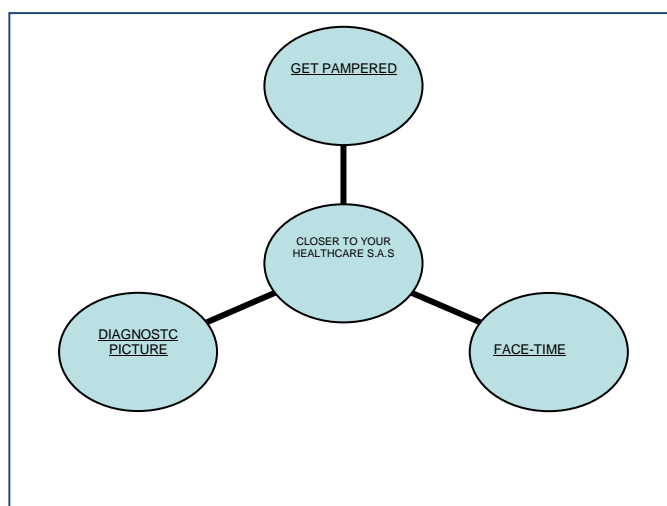
- ✓ Pagina web interactiva con simulador de costos según diseño del plan médico-turístico.
- ✓ Tendrá integrado en la página web una aplicación llamada “GET PAMPERED” que contiene un listado de procedimientos médicos posibles a realizar, donde el cliente con tan solo dar click en el/los servicios de su preferencia la aplicación automáticamente le sugerirá en simultaneo opciones del plan turístico acorde a las restricciones diagnosticadas previamente por el profesional de la salud de acuerdo al tratamiento que se llegue a realizar.

---

<sup>15</sup> VALLEJO LÓPEZ, Gabriel. La Ruta del Servicio Panorama General. Edición Portafolio, 2012. P. 25.

- ✓ Medios de pago online compatibles internacionalmente y con toda la formalidad y requisitos indispensables para su confiabilidad y seguridad, como los son Paypal, Western Union y plataformas para pago con tarjeta de crédito.
- ✓ La pagina tendrá integrado un servicio de “FACE-TIME” donde el potencial cliente se podrá contactar visualmente en el pre y post operatorio desde EEUU con el profesional de la salud en Colombia y a través de un sistema de video conferencia recibirá asesorías graficas y practicas donde podrá dar solución a sus inquietudes y procedimientos los cuales pueden llegar a auto realizarse dado el caso que presente una molestia o un tema que permita este tipo de apoyo.
- ✓ Servicio “DIAGNOSTIC PICTURE”, aplicación por medio de la cual el potencial cliente podrá ingresar una foto y el sistema automáticamente le sugerirá gráficamente el tipo de procedimiento que se debe realizar, ya que esta herramienta valora detalles como de la fisionomía, expresión corporal, fijación de la mirada, todo ello para identificar si requiere un procedimiento, ya sea de carácter medico, estético o de bienestar.

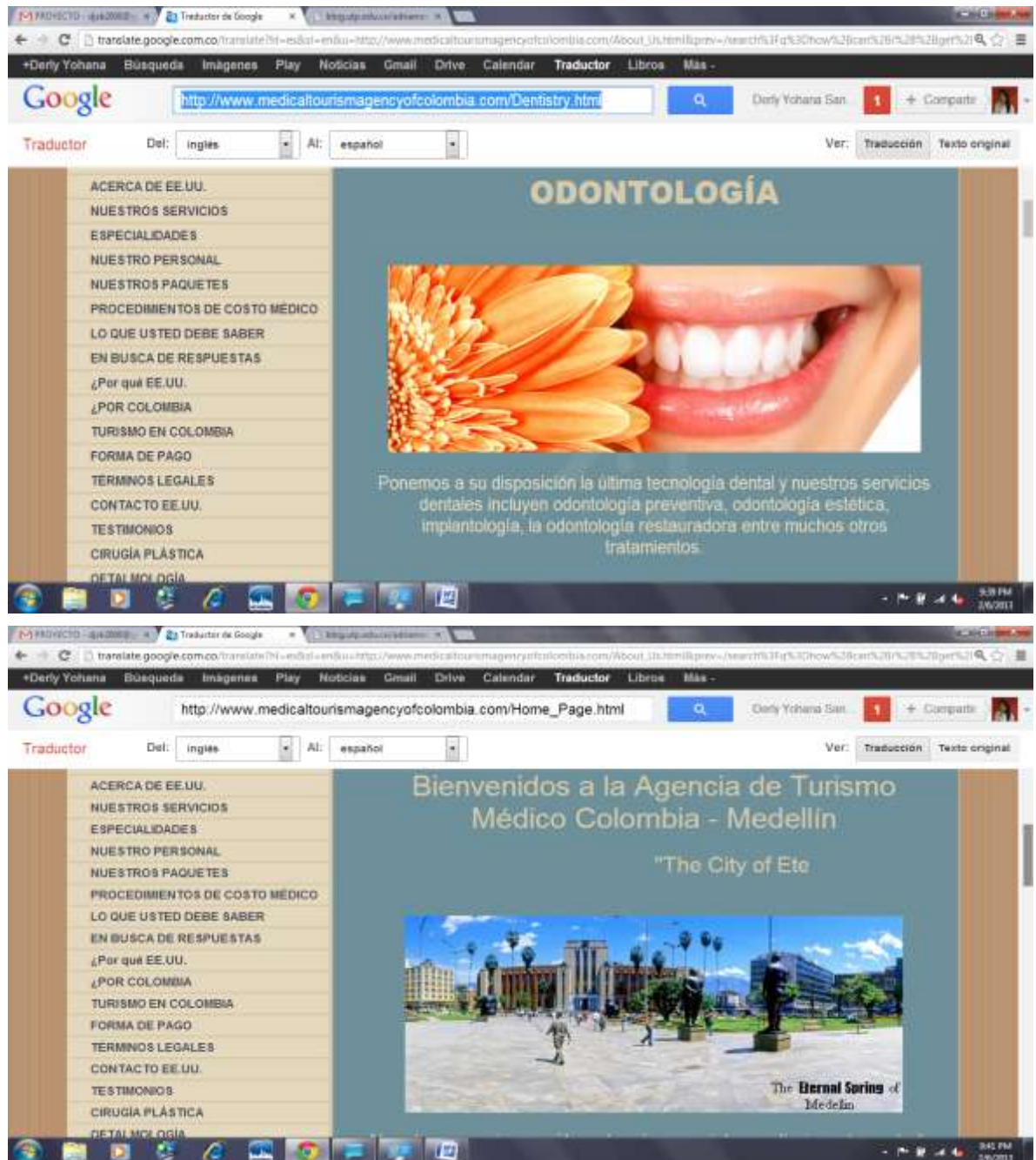
Grafico 3. Factores diferenciadores de CLOSER TO YOUR HELATH CARE



Fuente: elaboración propia de las autoras

## Estudio de benchmarking

Imagen 1. Análisis de oferta de servicios en Medical tourism agency of Colombia Medellín



Fuente: disponible en: <http://www.medicaltourismagencyofcolombia.com/Dentistry.html>



Imagen 2. Análisis de oferta de servicios en Off 2 Colombia



Fuente: disponible en: <http://off2colombia.com/>

Imagen 3. Análisis de oferta de servicios en Viajesotur



Fuente: disponible en: <http://www.viajesotur.com/>

Imagen 4. Análisis de oferta de servicios en Colombia Health and Beauty



Fuente: disponible en: <http://colombiasaludybelleza.com/>

## 3.2 MERCADO

### 3.2.1 Analisis del sector de turismo en salud

#### Cualidades y fortalezas del sector de turismo en salud en Colombia

- Colombia tiene el 5% del mercado mundial de turismo de medicina curativa.
- Colombia dedica 7,3% de su PIB en salud y el 13,9 % de su gasto público.
- Colombia está a solo 3 horas de vuelo de Miami y a menos de 6 horas de Nueva York, Washington, Houston, Sao Paulo, México y Buenos Aires.
- Los procedimientos médicos en Colombia cuestan entre el 10% y el 35% de su precio en los Estados Unidos.
- Colombia tiene una historia de innovación y logros que le dan al país y a sus médicos el reconocimiento internacional con el que cuentan en la actualidad.
- En Colombia se inventaron el Marcapasos, la válvula de Hakim, la vacuna contra la Malaria, y se realizó el primer trasplante de tráquea en el mundo.
- El sistema de salud colombiano es el mejor de Latinoamérica y el número 22 en el mundo.

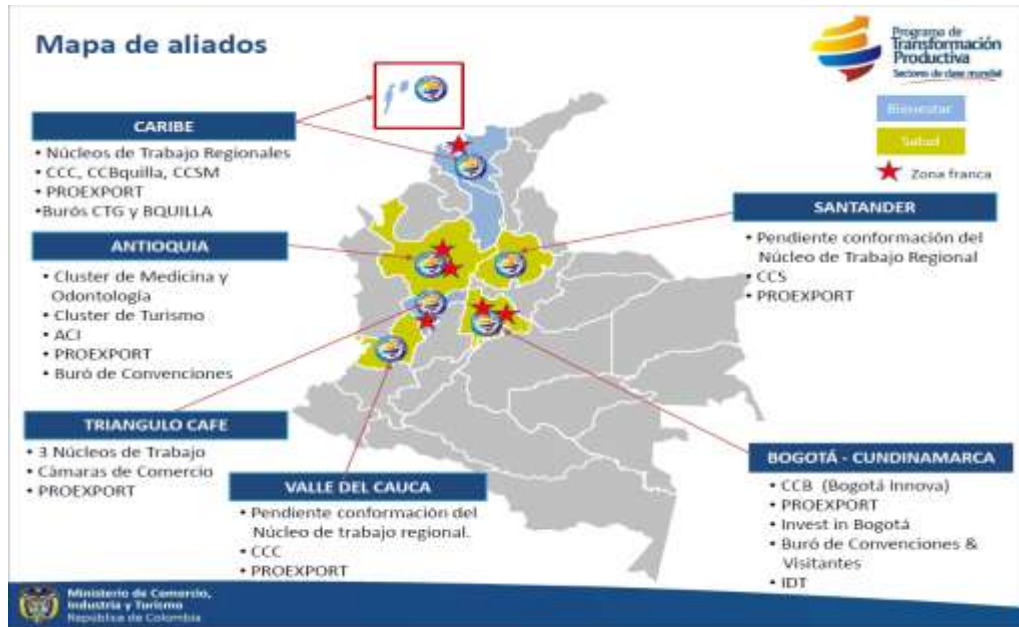
Colombia cuenta con una excelente conectividad para la atención de Pacientes Internacionales: Más de 600 vuelos semanales conectan a Colombia con Norte, Centro y Suramérica y Europa. El 30% de estos vuelos llegan directamente a ciudades distintas a Bogotá, lo que facilita las conexiones directas con importantes centros médicos en ciudades como Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena y Bucaramanga. 187 vuelos semanales conectan directamente con los Estados Unidos.

La gran ventaja del turismo médico es el bajo costo de los procedimientos, frecuentemente el precio de estos en los Estados Unidos o en ciertos países europeos es equivalente a la suma de los tiquetes aéreos, la cirugía, el cuidado postoperatorio y uno que otro regalito para la familia en países como Colombia Argentina, Cuba, México, Panamá, Costa Rica, Brasil, Malasia, y muchos más<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> PROEXPORT COLOMBIA. "Sector Turismo de Salud, Invierta en Colombia", [en línea]. Julio de 2009, Disponible en: <[http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/230\\_Sector%20Turismo%20de%20Salud%202009-09-10.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/230_Sector%20Turismo%20de%20Salud%202009-09-10.pdf)> (citado Enero 2013).

Grafico 4. Mapa de aliados de turismo de salud en Colombia



Fuente: Estudio de McKinsey: *Mapping the market for medical travel*, Mayo 2008; análisis equipo de trabajo [en línea]. Julio de 2009 [Enero 2013]. Disponible en la página Web: <[www.transformacionproductiva.gov.co](http://www.transformacionproductiva.gov.co)>

Tabla 1. Principales países de procedencia turistas de salud en Colombia

### PRINCIPALES PAISES DE PROCEDENCIA TURISTAS DE SALUD EN COLOMBIA\*

	PAIS	PACIENTES	COP
1	ANTILLAS HOLANDEASAS	482	\$ 754.491.138
2	ESTADOS UNIDOS	383	\$ 828.623.952
3	VENEZUELA	363	\$ 833.168.689
4	REPUBLICA DOMINICANA	312	\$ 723.511.594
5	ARUBA*	241	\$ 78.793.957
6	ISRAEL	100	\$ 1.413.784.669
7	PANAMA	88	\$ 302.839.342
8	ESPAÑA	85	\$ 132.767.348
9	ECUADOR	50	\$ 65.957.338
10	ALEMANIA	37	\$ 56.927.012

\* Reporte de 8 entidades de 21 que participan en el proyecto

Fuente: Estudio de McKinsey: *Mapping the market for medical travel*, Mayo 2008; análisis equipo de trabajo [en línea]. Julio de 2009 [Enero 2013]. Disponible en la página Web: [www.transformacionproductiva.gov.co](http://www.transformacionproductiva.gov.co)

Los turistas que buscan una mejor calidad a costos competitivos en servicios en turismo de salud vienen en su mayoría de países en vía de desarrollo, generalmente buscan tratamientos de ortopedia, cirugía general y procedimientos agudos no críticos con un protocolo estándar a nivel mundial provienen casi en su totalidad de EE.UU.

Los tratamientos de salud más demandados en EEUU, Canadá son:

- Procedimientos curativos: Manejo de peso 29%, tratamientos para dejar el cigarrillo en un 17%, manejo de diabetes 15% y Otros 22%.
- Procedimientos preventivos: Salud masculina 29%, salud femenina 18%, chequeo ejecutivo 16%, envejecimiento saludable 10% y Otros 27%.
- Tratamientos estéticos: Depilación láser 17%, Liposucción 13%, Botox 12%, Belleza alternativa 10% y Otros 49%.
- Tratamientos de bienestar: Levantamiento espiritual 37%, Talleres de nutrición 29%, Tratamientos de spa 12%, Talleres de estilo de vida 11% y Otros 11%.
- Servicios Odontológicos: De los servicios odontológicos, los extranjeros buscan las cirugías máxilofaciales, que abarcan desde extracciones de muelas del juicio (cordales) o colocación de implantes dentales hasta cirugía estética, oncológica y reconstructiva.

Se espera que para el año 2015 la categoría con mayor atractivo para el desarrollo de nuevos tratamientos dentro de los servicios de turismo de salud sea la medicina preventiva”, debido a la necesidad del turista y las personas en general de prevenir cualquier tipo de enfermedad e inconformismos estéticos.

Servicios buscados los turistas de salud en la categoría Bienestar

- Actividades de recreación y deporte: Sin importar el momento en el ciclo de vida, los deportistas y las personas aficionadas a practicar deportes buscan actividades que les permitan disfrutar de la actividad física de una manera saludable y que les permita mejorar su desempeño.
- Evaluación de estado físico y desempeño; talleres de nutrición, Un estudio alemán sugiere que la actividad física como determinante del desempeño y el éxito es esencial para la gente joven, en edades entre los 20-30 años (40%) vs. la población de edad media (30%). La actividad física relacionada con la salud es importante para personas de todas las edades.
- Imagen propia Es la terapia psico-social con mayor demanda (40% de los casos), e involucra el autoestima del individuo.
- Exploración de meditación/ Conciencia emocional, Las personas de mayores ingresos, con mayor frecuencia utilizan su tiempo libre para hacer yoga, meditación y entrenarse.

En los grupos de altos ingresos la gente entre 31-40 años hace más yoga y meditación que otros grupos de edad.

- Paternidad, Los hijos de padres afluentes en EE.UU. muestran tasas elevadas de depresión clínica de hasta 3 veces más que las establecidas por normas nacionales, 40% de los centros psico-sociales en Europa se enfocan en educación para niños, mientras que el 23% en padres solteros. La interacción intrafamiliar y la educación de los niños son áreas prioritarias para centros de terapias.
- Manejo del estrés, Entre más afluentes son las personas, más perciben las ofertas de bienestar como una herramienta para reducir niveles de estrés (39%)  
La gente de edades entre 31-40 años es más propensa a estar de acuerdo con la importancia de manejar el estrés vs. otros grupos de edad.
- Manejo del sueño, Más del 20% de la población de Europa occidental sufre de síntomas de insomnio, y una gran proporción de estos buscan ayuda médica  
Envejecimiento saludable, La Academia Americana de Medicina Anti envejecimiento reporta un valor del tamaño del mercado global de anti envejecimiento de \$88.92 miles de millones de dólares en el 2007  
Se espera que el mercado para productos anti envejecimiento en el Medio Oriente alcance los 4.77 miles de millones de dólares en el 2008 e incremente a \$5.58 miles de millones de dólares en el 2010. La sensibilización hacia la industria del anti envejecimiento ha venido aumentando, incluso en el Medio Oriente con eventos como el Congreso de Dubai de Anti envejecimiento y Medicina Estética celebrado recientemente
- Preocupaciones estéticas Una encuesta hecha por una empresa en Arabia revela que las niñas entre los 15-17 años, y el 27% de las mujeres mayores a 18 años considerarían hacerse algún tipo de tratamiento cosmético (p.ej. Masajes reductores, hidratación facial, etc.) en el futuro cercano.
- Construcción de mejores relaciones La mayoría de ayuda psico-social y centros de información tratan temas relacionados con el matrimonio, la vida de pareja y la vida de familia.
- Diálogo consciente y conexiones de pareja La comunicación disfuncional con la pareja es la principal razón para contactar un centro de terapias en Alemania.
- Los principales problemas en una pareja están relacionados con conexiones íntimas, comportamiento conversacional, expresión de sentimientos negativos y espontaneidad en la relación.
- Tristeza, dolor y transiciones de vida Al manejar pérdidas de cónyuges, los cónyuges sobrevivientes en EE.UU. que están bien económicamente tienden a estar más deprimidos que aquellos que viven en comunidades de retiro.
- Talleres de nutrición: La habilidad física, desempeño atlético y recuperación del ejercicio son recaladas por una nutrición óptima.  
La mayoría de atletas sufren lesiones durante su carrera atlética universitaria y entre el 17% y 34% expresan un interés en suplementos para tratamiento de lesiones.

- Acondicionamiento muscular y entrenamiento de fortaleza Un programa de pre-habilitación de fortaleza preventiva y ejercicios de flexibilidad puede prevenir microtraumas en jugadores de tenis.  
Los beneficios del acondicionamiento muscular incluyen huesos saludables, excelente postura, menores lesiones musculares, mejor desempeño deportivo y rehabilitación más rápida.
- Agudeza mental Las intervenciones psicológicas como fijación de metas, dialogo positivo, relajación o visualización mental pueden reducir factores psico-sociales de estrés que tienen una influencia sobre la ocurrencia de lesiones
- Motivación y cuidado mental Medidas psicológicas como estado de ánimo y estrés de vida percibido la autoconfianza es una cualidad esencial para los atletas.El clima motivacional, particularmente por parte de aspectos del entrenador y del equipo pueden afectar directamente la percepción de estrés en los atletas
- Mejora en técnica Cambios en la técnica de balanceo del golf pueden reducir fuerzas biomecánicas en el hombro y codo  
Nuevas técnicas de esquí y programas de entrenamiento personalizados han reducido las lesiones en años reciente.<sup>17</sup>

### 3.2.2 Barreras de entrada y salida

#### Cualidades y fortalezas del sector de turismo en salud en Colombia

- Colombia tiene el 5% del mercado mundial de turismo de medicina curativa.
- Colombia dedica 7,3% de su PIB en salud y el 13,9 % de su gasto público.
- Colombia está a solo 3 horas de vuelo de Miami y a menos de 6 horas de Nueva York, Washington, Houston, Sao Paulo, México y Buenos Aires.
- Los procedimientos médicos en Colombia cuestan entre el 10% y el 35% de su precio en los Estados Unidos.
- Colombia tiene una historia de innovación y logros que le dan al país y a sus médicos el reconocimiento internacional con el que cuentan en la actualidad.
- En Colombia se inventaron el Marcapasos, la válvula de Hakim, la vacuna contra la Malaria, y se realizó el primer trasplante de tráquea en el mundo.
- El sistema de salud colombiano es el mejor de Latinoamérica y el número 22 en el mundo.

---

<sup>17</sup> FUENTE: Estudio de McKinsey: *Mapping the market for medical travel*, Mayo 2008; análisis equipo de trabajo [en línea]. Julio de 2009 [Enero 2013]. Disponible en la página Web: [www.transformacionproductiva.gov.co](http://www.transformacionproductiva.gov.co)

Nuestro país cuenta con una excelente conectividad para la atención de Pacientes Internacionales: Más de 600 vuelos semanales conectan a Colombia con Norte, Centro y Suramérica y Europa. El 30% de estos vuelos llegan directamente a ciudades distintas a Bogotá, lo que facilita las conexiones directas con importantes centros médicos en ciudades como Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena y Bucaramanga. 187 vuelos semanales conectan directamente con los Estados Unidos.

La gran ventaja del turismo médico es el bajo costo de los procedimientos, frecuentemente el precio de estos en los Estados Unidos o en ciertos países europeos es equivalente a la suma de los tiquetes aéreos, la cirugía, el cuidado postoperatorio y uno que otro regalito para la familia en países como Colombia Argentina, Cuba, México, Panamá, Costa Rica, Brasil, Malasia, y muchos más<sup>18</sup>.

### Aspectos para reforzar en el turismo de salud Colombiano

- Colombia tiene una ventaja comparativa en términos de accesibilidad hacia el mercado estadounidense, sin embargo aún debe aumentar la cantidad de infraestructura hospitalaria disponible.
- En cuanto a accesibilidad, Colombia tiene una ventaja competitiva frente a los jugadores más grandes del sector en el mundo. Colombia debe apalancarse en su cercanía a destinos con gran proporción de origen de turistas de salud, como EE.UU.
- Incrementar la infraestructura diseñada para servicios de bienestar (*Inspired Wellness*) con estándares mundiales.
- Fortalecimiento del bilingüismo
- Aún cuando Colombia ha mejorado en sus indicadores de seguridad, aún debe trabajar en la percepción de riesgo que se tiene del país ya que limita la disposición de viajeros médicos a venir a Colombia<sup>19</sup>.

---

<sup>18</sup> PROEXPORT COLOMBIA. "Sector Turismo de Salud, Invierta en Colombia", (en línea). Julio de 2009 Disponible en la página Web: [http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/230\\_Sector%20Turismo%20de%20Salud%202009-09-10.pdf](http://www.inviertaencolombia.com.co/Adjuntos/230_Sector%20Turismo%20de%20Salud%202009-09-10.pdf) (citado Enero 2013).

<sup>19</sup> Ibid., p. 43.

### 3.2.3 Estudio de mercado

#### 3.2.3.1 Segmentación del mercado

La prioridad de la Empresa CLOSER TO YOUR HEALTHCARE S.A.S será el bienestar, integridad y satisfacción de las personas interesadas en venir a Colombia para utilizar los servicios de turismo de salud, este segmento de clientes será la población hispana, hombres, mujeres y niños residentes en EEUU principalmente en los estados de California, Texas y Florida, con la proyección de abarcar el resto de habitantes por medio de la estrategia de referidos. Las soluciones de salud que se les brindarán serán especialmente para satisfacer las necesidades de odontología, medicina estética y de bienestar. Adicionalmente de los servicios de salud se brindarán de modo integrado servicios turísticos en Colombia, como recorridos culturales, de diversión, ocio y esparcimiento que ofrece la geografía e infraestructura de nuestro país.

La Empresa CLOSER TO YOUR HEALTHCARE S.A.S podrá ofrecer servicios médico-turísticos de excelente calidad, con un gran beneficio gracias a que el “ahorro que puede generar a los turistas interesados es de un 30% hasta un 70%”<sup>20</sup> en el costo del paquete, esto hace que la empresa se acredite y genere

---

<sup>20</sup> REVISTA SEMANA. “Colombia Destino Saludable”. En: Salud, Septiembre 12,2011 pág. 114.



gran demanda de clientes para así verse reflejado en el reconocimiento e incremento de ganancias sostenibles a medida que se vaya consolidando la compañía.

En los Estados Unidos el costo de los servicios de salud ha llegado a ser inalcanzable para muchas personas de la población, parte de ello se debe a que para adquirir los seguros médicos costosos, es también posible que éstos no les cubran el costo de tratamientos por enfermedades preexistentes al momento de comprar el seguro. Por esta razón, se estima que hay un gran número de personas que están asegurados por debajo del nivel de sus necesidades médicas. Para estas personas la opción es pagar por los servicios médicos en su país a precios muy altos o buscar servicios de calidad a un menor costo en otros países, y es allí donde se genera la oportunidad para CLOSER TO YOUR HEALTHCARE SAS, cuando ellos empiezan la búsqueda fuera de su país de origen especialmente hacia Latinoamérica y Colombia, lugares que empiezan a tener reconocimiento como destinos preferidos de turismo en salud.

Análisis del Segmento de Mercado en Estado Unidos.

Grafico 5. Ficha comercial del mercado, Estados Unidos

<p><b>Datos de Estados Unidos</b></p> <p>Capital Washington D.C.</p> <p>Idioma Inglés (oficial) 82,1%, Español 10,7%, otros 7,2%</p> <p>Población 313.847.465 habitantes</p> <p>Superficie 9.826.675 km2</p> <p>Sistema político República Federal Constitucional y Presidencialista.</p> <p>Religión Católica y protestante</p> <p>Principales ciudades Los Ángeles, Chicago, Nueva York, Houston, Filadelfia, Dallas, Miami, Washington, Atlanta y Detroit.</p> <p>Moneda Dólar estadounidense (US\$)</p> <p>Principales puertos y terminales Los Ángeles (CA), Long Beach (CA), New York (NY), Houston (TX), Seattle (WA), Charleston (SC), Puerto Oakland (CA), Baltimore (MD), Tacoma (WA), Norfolk (VA).</p> <p>Código telefónico +1</p>		 
<p><b>Principales sectores productivos</b></p> <p>Agricultura Soya, maíz, trigo, fibras de algodón, carne de pollo, carne de cerdo, carne de vacuno, almendras y hojas de tabaco.</p> <p>Industria Lider en el mundo de alta tecnología innovadora, maquinaria eléctrica y electrónica, productos químicos, maquinaria industrial, alimentos, bebidas, automóviles, petróleo, madera y minería.</p> <p>Servicios Banca, seguros, enseñanza, investigación, transporte, comercio y turismo.</p>		
<p><b>Principales productos de importación</b></p> <p>Vehículos y sus partes, productos agrícolas, suministros industriales, bienes de capital (ordenadores, equipos de telecomunicaciones, maquinaria eléctrica), bienes de consumo como ropa, medicinas, muebles y juguetes.</p>		
<p><b>Principales socios comerciales</b></p> <p>México, Canadá, Japón, Unión Europea y China.</p>		

Fuente: PROEXPORT, Guía para exportar a Estados Unidos, 2012.

Se considera que Estados Unidos es la mayor economía del mundo y una de las más poderosas tecnológicamente hablando. Este país es el importador más grande del planeta y el tercero que más exporta. Su economía es mixta, de carácter capitalista orientada hacia el mercado, en la cual los privados tienen una alta relevancia en las decisiones macroeconómicas y en la que el Estado desempeña un rol secundario.

El mercado estadounidense es considerado como uno de los más robustos y consumistas del mundo. Este cuenta con un poco más de 313 millones de habitantes con una capacidad de consumo per cápita de US\$47.200 cifra del año 2010.

Tabla 2. Balanza comercial de Estados Unidos

	2009 (USD mill.)	2010 (USD mill.)	2011 (USD mill.)
Exportaciones	1.056.932	1.277.504	1.480.552
Importaciones	1.603.566	1.968.119	2.264.991
<b>Balanza comercial</b>	<b>-546.634</b>	<b>-690.616</b>	<b>-784.439</b>

Fuente: PROEXPORT, Guía para exportar a Estados Unidos, 2012.

En 2011 la balanza comercial estadounidense fue deficitaria en US\$784.439 millones, con un incremento de US\$93.823 millones frente al déficit de 2010

Tabla 3. Balanza comercial de Colombia – Estados Unidos

	2009 (USD miles)	2010 (USD miles)	2011 (USD miles)
Exportaciones	12.878.924	16.917.946	21.720.184
Importaciones	9.021.987	9.982.748	13.022.651
<b>Balanza comercial</b>	<b>3.856.937</b>	<b>6.935.198</b>	<b>8.697.534</b>

Fuente: PROEXPORT, Guía para exportar a Estados Unidos, 2012.

Para el 2011, la balanza bilateral entre Colombia y Estados Unidos fue superavitaria en US\$8.697 millones, es de resaltar que durante el período (2009 - 2011) la balanza comercial presentó un aumento de 44,9%. Durante el período señalado en la tabla 4, las importaciones colombianas provenientes de Estados Unidos crecieron 21,1% en promedio, mientras que las exportaciones subieron en un 29,7%. Por su parte el crecimiento de la balanza comercial entre estos dos países en los años 2010 y 2011 fue superavitario con un valor de US\$1.762 millones, el comportamiento de las exportaciones para estas fechas muestra un aumento del 28,4% y para las importaciones se registra una disminución del 30,5%. Esto refleja la dinámica de la economía colombiana en el segundo semestre del año, que le imprimió una dinámica positiva al comercio internacional entre los dos países.

Para el sector de Turismo de salud, se espera que la tendencia creciente de visitantes provenientes de Estados Unidos a Colombia continúe, pero el enfoque de la oferta turística está evolucionando hacia la oferta de servicios especializados

como los de salud (odontología, estética, especializada). Los elevados costos de los tratamientos en Estados Unidos, sumado a la no cobertura por la seguridad social, hace que la oferta colombiana, de calidad y con certificaciones internacionales sea atractiva para los consumidores estadounidenses.

## Cultura de negocios

Lo primero que el empresario debe tener presente es que por su diversidad cultural, Estados Unidos es un país complejo ya que cada uno de estos grupos y comunidades conserva su cultura propia de negocios. Sin embargo, los estadounidenses son cordiales en el trato y muy atentos, se caracterizan por ser muy buenos negociadores. Tienden a ser dominantes y directos durante el proceso, y suelen demostrar el desacuerdo de una manera recia. Les gusta aprovechar las nuevas oportunidades y son empresarios arriesgados que no le temen al cambio. Son también muy persistentes a la hora de resolver problemas durante la negociación. Se caracterizan por considerar que siempre hay una solución para resolver dichos inconvenientes. Así mismo, el empresario estadounidense es muy consistente ya que a la hora de finiquitar las condiciones de una negociación es muy raro que cambien de opinión. Sin embargo, buscan siempre negociar bajo un esquema de gana- gana para ambas partes, lo cual permite establecer relaciones comerciales de largo plazo. Respecto a los productos y servicios se debe tener en cuenta que para los estadounidenses pesa más la innovación que la tradición.<sup>21</sup>

“De acuerdo con las cifras del último censo realizado en Estados Unidos (año 2010), el número total de hispanos o latinos en ese país es de 50,5 millones, los estado mas poblados son California (4.600.000) millones de latinos), Texas y la Florida, la ciudad mas poblada de latinos es los Ángeles con (4.600.0000 millones de latinos). De los estados de Nuevo México y Texas el 42 % son hispanos“.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> PROEXPORT, Guía para Exportar a EEUU 2012. [en línea], [citado en Enero de 2013]. *Disponible en la página web:* <[www.proexport.com.co/.../Guia\\_Comercial\\_Estados\\_Unidos\\_2012.p](http://www.proexport.com.co/.../Guia_Comercial_Estados_Unidos_2012.p)>

<sup>22</sup> Me Quiero ir.com, Hispanos y Latinoamericanos en Estados Unidos [en línea], [citado en Enero de 2013] Disponible en internet: <<http://www.mequieroir.com/paises/eeuu/emigrar/hispanos-y-latinos/>>

Grafico 6. Hispanos en Estados Unidos



Fuente: Univision.com, [en línea], [citado en Enero de 2013] disponible en internet:  
 < <http://archivo.univision.com/content/content.jhtml?cid=2132118> >

Tabla 4. Distribución de Hispanos en EEUU por país de origen

Mexicanos	31,8 millones	63%
Puertorriqueños (No incluye la población de Puerto Rico)	4,6 millones	9,1%
Cubanos	1,8 millones	3,6%
Salvadoreños	1,6 millones	3,2%
Dominicanos	1,4 millones	2,8%
Guatemaltecos	1 millón	2%
Colombianos	908 mil	1,8%
Españoles	635 mil	1,3%

Ecuatorianos	564 mil	1,1%
Peruanos	531 mil	1%
Argentinos	225 mil	0,4%
Venezolanos	215 mil	0,4%

El 10 % restante se distribuye en el resto de la región.

Fuente: Me Quiero ir.com, [en línea], [citado en Enero de 2013] disponible en internet:  
< <http://www.mequieroir.com/paises/eeuu/emigrar/hispanos-y-latinos/> >

“El poder adquisitivo de los hispanos en EEUU para el 2010 fue cerca de 1.1 trillones de dólares. Según el reporte de la economía multicultural: poder adquisitivo de las minorías en el nuevo siglo, del centro Selig de la Universidad de Georgia, dio a conocer el crecimiento geográfico al aumento de la capacidad adquisitiva de la comunidad hispana en este país. Además indica que este poder de los hispanos crecerá más rápido que otras minorías como Afroamericanos y Asiáticos.”<sup>23</sup>

“El censo realizado en EEUU en el 2010 muestra un crecimiento cuatro veces mayor en la población hispana que en la población total de este país.

Este censo mostró que los hispanos se duplicaron en estados donde no eran tradicionalmente representativos, como Maryland, Carolina del Norte y del Sur, Alabama, Misisipi y Arkansas, aunque su concentración sigue siendo más importante en estados como California y Texas.”<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Ahorre.com. Economía del mercado hispano en Usa. [en línea], [citado en Enero de 2013] disponible en internet:  
<[http://www.ahorre.com/dinero/comercio/servicios/economia\\_del\\_mercado\\_hispano\\_usa/](http://www.ahorre.com/dinero/comercio/servicios/economia_del_mercado_hispano_usa/)>

<sup>24</sup> El Universal, Hay 50,5 millones de hispanos en Estados Unidos [en línea]. Caracas Venezuela 24 de Marzo de 2011 [citado en Enero de 2013]. Disponible en internet: <<http://www.eluniversal.com/2011/03/24/hay-505-millones-de-hispanos-en-estados-unidos.shtml>>

Necesidades identificadas en el segmento.

- “Tecnología más avanzada, procedimientos de punta.
- Mejor calidad para procedimientos agudos no críticos
- Acceso más rápido a procedimientos agudos no críticos con un protocolo estándar a nivel mundial.
- Menores costos para procedimientos agudos no críticos con un protocolo estándar a nivel mundial.
- Menores costos con buenos estándares de calidad para procedimientos electivos.”<sup>25</sup>

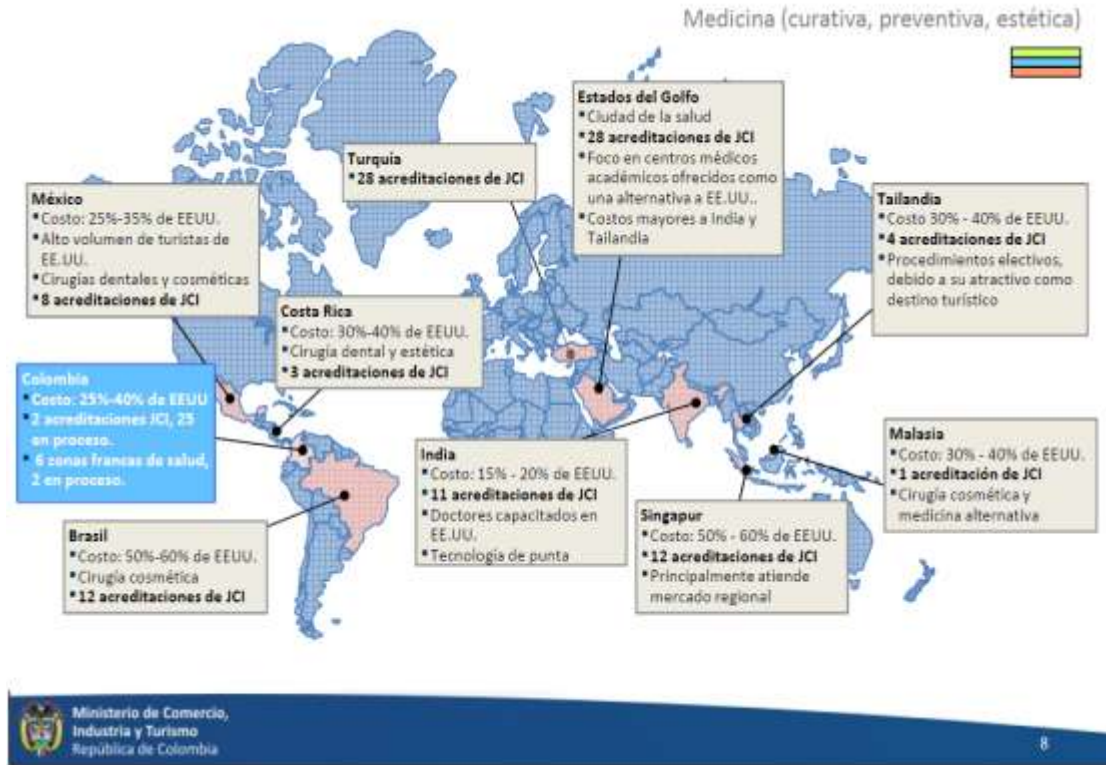
Estas estadísticas demuestran que este segmento de mercado es atractivo y esta en continuo crecimiento, suplir sus necesidades de salud y turismo con un servicio de excelente calidad a costos competitivos es la meta principal de CLOSER TO YOU HELATH CARE.

---

<sup>25</sup>Estudio de Mckinsey : Mapping the market for medical travel [en línea], Mayo 2008; Análisis equipo de trabajo [citado en Enero de 2013]. [En <www.transformacionproductiva.gov.co>](http://www.transformacionproductiva.gov.co)

### 3.2.3.2 Estudio de competidores

Gráfico 7. Panorama de Competidores en el Mundo



Fuente: PROEXPORT, Programa de Transformación Productiva, [en línea], [citado en Enero de 2013] disponible en internet: <

[http://www.ptp.com.co/Turismo\\_Salud\\_Bienestar/Turismo\\_de\\_salud\\_bienestar.aspx](http://www.ptp.com.co/Turismo_Salud_Bienestar/Turismo_de_salud_bienestar.aspx) >

### India, gran competidor del Turismo de Salud en el Mundo

Con un posicionamiento de bajo costo India se ha convertido en el país con mayor crecimiento en el turismo de salud en el mundo, por ende son unos competidores directos y competitivos que tienen las empresas de turismo en salud, sin embargo Colombia tiene la ventaja estratégica de estar mas cerca geográficamente de EEUU y así se dan mas posibilidades de acoger potenciales clientes.

- El sector Turismo de Salud, se ha convertido en uno de los sectores económicos mas importantes del país impulsando la industria hotelera, de equipos médicos y farmacéutica
- En 2005 llegaron a India 180 mil Turistas médicos. Para el 2007 se esperaba que el numero de turistas médicos subiera a 272 mil.



- En el 2005, el sector generaba ingresos por US\$350 millones, para el 2007 se esperaban ingresos de US\$656 millones
- Es el país que más rápido crece en el sector de turismo de salud. Incrementa el número de turistas de salud en un 26% cada año se espera que para el 2012 India reciba 912 mil turistas de salud que generaran ingresos por US\$2,527 millones.
- En los mejores centros privados del país, los extranjeros representan ya un 10 por ciento de la clientela.<sup>26</sup>

### 3.2.3.3 Estrategias de mercadeo y promoción

Para consolidar la empresa y hacer realidad sus objetivos se diseñara un plan estratégico de mercadeo donde se evidencie los planes integrales de servicios y se puedan realizar una gran oferta cautivadora al turista.

Los canales de mercadeo y promoción serán:

- Pagina Web, con información clave y atractiva para el potencial turista en el idioma de preferencia, donde encuentre toda la ruta de servicio.
- Por medio de Proexport participar en eventos y ferias especializadas para promocionar internacionalmente nuestras soluciones y obtener respaldo de un ente de tal magnitud y apoyo como lo es este.
- Diseño de planes medico-turísticos, brindando todas las alternativas a las necesidades del prospecto.

Se ofrecerá a nuestros futuros clientes la posibilidad de operarse a bajo costo y con excelentes resultados.

---

<sup>26</sup> PROEXPORT, Programa de Transformación Productiva [en línea], [citado en Enero de 2013]. disponible en Internet: <[http://www.ptp.com.co/Turismo\\_Salud\\_Bienestar/Turismo\\_de\\_salud\\_bienestar.aspx](http://www.ptp.com.co/Turismo_Salud_Bienestar/Turismo_de_salud_bienestar.aspx) >

Cada paquete se debe programar de forma personalizada, de acuerdo a la necesidad de cada paciente, sin embargo hemos incluido una opción estimada para mostrar que tipo de servicios se incluyen en el turismo de salud.

Se tomará como referencia la ciudad de Bucaramanga y el tratamiento de Lipolisis laser:

Soluciones incluidas:

- \* Alojamiento durante 4 noches en el hotel elegido (Dann Carton \$1.600.000)est. con opción de noches adicionales.
- \* Tiquetes aéreos Atlanta, Georgia – Bucaramanga - Atlanta, Georgia. En clase turista y económica. (4.000.000 por Delta)est. este valor varía dependiendo fechas, clase de vuelo y aerolínea.
- \* Traslados aeropuerto – hotel –aeropuerto (\$50.000)est.
- \* Tour por la ciudad conociendo los principales sitios de interés turístico (\$300.000)est.
- \* Visita al Parque Nacional del Chicamocha y transporte hasta la Mesa de los Santos en teleférico con almuerzo (\$480.000)est.
- \* “Procedimiento Lipolisis laser. El precio (\$4.000.000)est. incluye Lipolisis laser (3 zonas: abdomen, cintura y espalda; 10 sesiones postoperatorio, 3 sesiones presoterapia, 4 sesiones de carboxiterapia, laboratorio clínico, medias antiembólicas, nutricionista, enfermera y CD Con fotos del antes y después) para procedimiento normal.
- \* El paciente permanecerá hospitalizado durante dos días después de su intervención y luego regresará al hotel elegido. Durante las 6 noches y 7 días del plan, el paciente está en contacto constante con el doctor par a revisar la evolución del tratamiento. El procedimiento se realizará en la FOSCAL.
- \* Seguro o Póliza contra todo riesgo. (\$800.000)est.
- \* Tarjeta de asistencia médica durante la estancia. (\$2.800.000)est.
- \* Impuestos hoteleros y aéreos. (\$900.000)est.
- \* Otros gastos de servicios varios (\$770.000)est.<sup>27</sup>

Tabla 5. Precios hospedaje por persona

PRECIOS POR PERSONA en (COP)			
HOTEL	Sencilla	Doble	Triple
DANN CARLTON	16.900.000	15.700.000	15.400.000
CAMPESTRE	17.500.000	15.940.000	15.520.000
BUENA VISTA	16.420.000	15.580.000	15.280.000

Fuente: elaboración propia de las autoras.

<sup>27</sup> Depiel, Medicina Estética [en línea], [citado en Enero de 2013] [En < http://www.depiel.com/>](http://www.depiel.com/)

Las personas acompañantes que no realicen el procedimiento quirúrgico les será descontado el valor del procedimiento

El plan no incluye: servicios no descritos en el programa

Tarifas expresadas en pesos colombianos, sujetos a cambio de dólar, se tomo como referencia para base la tasa de cambio a USD1 x \$2.000, vigencia para el año 2013 y en temporada baja.

- Consolidar alianzas estratégicas integradas con empresas del sector, atraer inversionistas y generar reconocimiento y trayectoria en el mercado.
- Desarrollar un enfoque hacia la calidad logrando las acreditaciones Internacionales como las de la Joint Comission y demás certificaciones para atraer mayores turistas y solucionar sus necesidades médicas y turísticas más complejas y especializadas.
- Conformar un equipo de trabajo especializado y completamente capacitado en servicios integrales de Turismo en salud, no por separado sino personal idóneo en articular estas dos tendencias. La fuerza de trabajo debe ser especializada en vocación al cliente y aptitudes comerciales.
- Brindando una experiencia satisfactoria a los clientes servirá como representación de las soluciones dadas y se convertirá en la carta de presentación y recomendación.
- Por medio de los referidos como estrategia de promoción y comercial desarrollando campañas para generar el voz a voz de la experiencia maravillosa de los clientes que tomarán los servicios con CLOSER TO YOUR HEALTHCARE.

Todas las estrategias de promoción anteriores se basarán en conocer las necesidades, deseos y expectativas del cliente para atraerlo y fidelizarlo.

### 3.3 ESTUDIO ORGANIZACIONAL Y LEGAL

#### 3.3.1 Misión

La misión de Closer to your Healthcare S.A.S, es ofrecer servicios integrales de turismo de salud a nuestros potenciales clientes, con los mejores servicios medico-turisticos certificados en Colombia de la mano con una logística organizada y responsable, posibilitando una maravillosa recuperación y excelentes resultados dentro de la norma ética logrando el bienestar de los pacientes y turistas.

#### 3.3.2 Visión

Lograr que Closer to your Healthcare S.A.S sea reconocida inicialmente en EEUU y para el 2015 en todo el continente Americano y europeo mediante la excelencia en la orientación y el servicio, desarrollando innovación continua para nuestros clientes.

#### 3.3.3 Análisis DOFA

Tabla 6. Análisis DOFA

Debilidades:	Oportunidades:
El riesgo país debilita la oportunidad de expansión en el mercado objetivo. El bajo fortalecimiento en el mercado. No contar con propia infraestructura hotelera y hospitalaria. Instituciones medicas en Colombia con una mala referenciación, por enfrentar problemas de muerte o malos	La ventaja comparativa que tiene Colombia en sus bajos costos para la salud. Ofrecer a las turistas entrantes a Colombia nuestro paquete de turismo. Promocionarnos en la web y por medio de publicidad en medios de comunicación tanto en Colombia como

<p>procedimientos estéticos.</p> <p>Colombia carece de tecnología y de bilingüismo, solo el 20% de los colombianos dominan el idioma inglés.</p>	<p>en EEUU.</p> <p>Dar a conocer a Colombia como un destino de clase mundial, con nuestros servicios cautivaremos el corazón de los clientes.</p> <p>Crecer frente a muchos mercados a nivel interno y externo.</p> <p>Aportar al PIB del sector en Colombia.</p> <p>Brindar oportuna entrega en la información solicitada por nuestros clientes.</p> <p>Innovar en la prestación de servicios.</p> <p>Incrementar el personal bilingüe para ofrecer un mejor servicio.</p>
<p>Fortalezas:</p>	<p>Amenazas:</p>
<p>La profundización en la investigación del sector a nivel mundial.</p> <p>Conocimiento del tema y del servicio a ofrecer.</p> <p>Sólida estructura y desarrollo del plan de negocios.</p> <p>Apoyarse en eventos como ferias internacionales.</p>	<p>El cambio del dólar en el mercado.</p> <p>Los clientes que se dedican a prestar servicios similares.</p> <p>Competencia desleal, por bajos costos colocan en riesgo la vida del paciente, logrando que este se vaya con una mala imagen de nuestro país</p>

Fuente: elaboración propia de las autoras.

### 3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

#### 3.4.1 Perfiles y funciones

Tabla 7. Perfiles y funciones del personal

CARGO / PERFIL	FUNCIONES	PERFIL	HORAS A LABORAR	CANTIDAD DE PERSONAL REQUERIDO
Gerente General	Administrador general del gerente comercial y el administrativo. Velar por el buen funcionamiento y desarrollo de la empresa, Liderazgo del equipo de trabajo y dominio del idioma ingles.	Alto	8h / día	1
Gerente Comercial	Administrador con destreza para negociación comercial, con experticia en seguimiento de proyectos, estrategias comerciales, manejo de alianzas, supervisión del personal de mercadeo, liderazgo y bilingüe.	Alto	8h / día	1
Gerencia Administrativa y Operacional	Administración y supervisión del personal a cargo, contabilidad y todos los servicios que se tercerizaran como la oficina virtual, el operador para contactar clínicas, hospitales, agencias y hoteles, manejo de personal de mercadeo, búsqueda de alianzas comerciales, liderazgo y bilingüe.	Alto	8h / día	1
Ing. de sistemas	Administrador de la página web, mantenimiento de la página y solucionador de requerimientos para el adecuado funcionamiento de la misma.	Alto	8h / día	1
Analista Comerciales	Personal con alto nivel de compromiso, gestión de mercadeo, visitador de hoteles, aeropuertos y centros de negocio para la búsqueda de potenciales clientes, del mismo modo viajar para promocionar nuestros servicios y bilingüe.	Medio	8h / día	3
Operadores de	Personal bilingüe, con capacidad de redacción y respuesta oportuna, consulta base de alianzas	Medio	8h / día Por	2

Respuesta Virtual	estratégicas para brindar información al cliente.		turnos	
Operador Logístico y Asistencial	(2 conductores) conductor de vehículo, con ingles básico (2 esteticistas) tecnóloga en servicios pos-operatorios. Con ingles básico (1 nutricionista) especialista en nutrición de niños y adultos (2 enfermeras) tecnóloga en servicios de la salud y pos-operatorios. Con ingles medio	Medio	8h / día	7
Auxiliar de contabilidad y de nomina	Dominio del paquete contable helisa, contabilidad en general, nomina, caja menor, pagos y cartera.	Medio	8h / día	1

Fuente: elaboración propia de las autoras.

### 3.4.2. Contratación

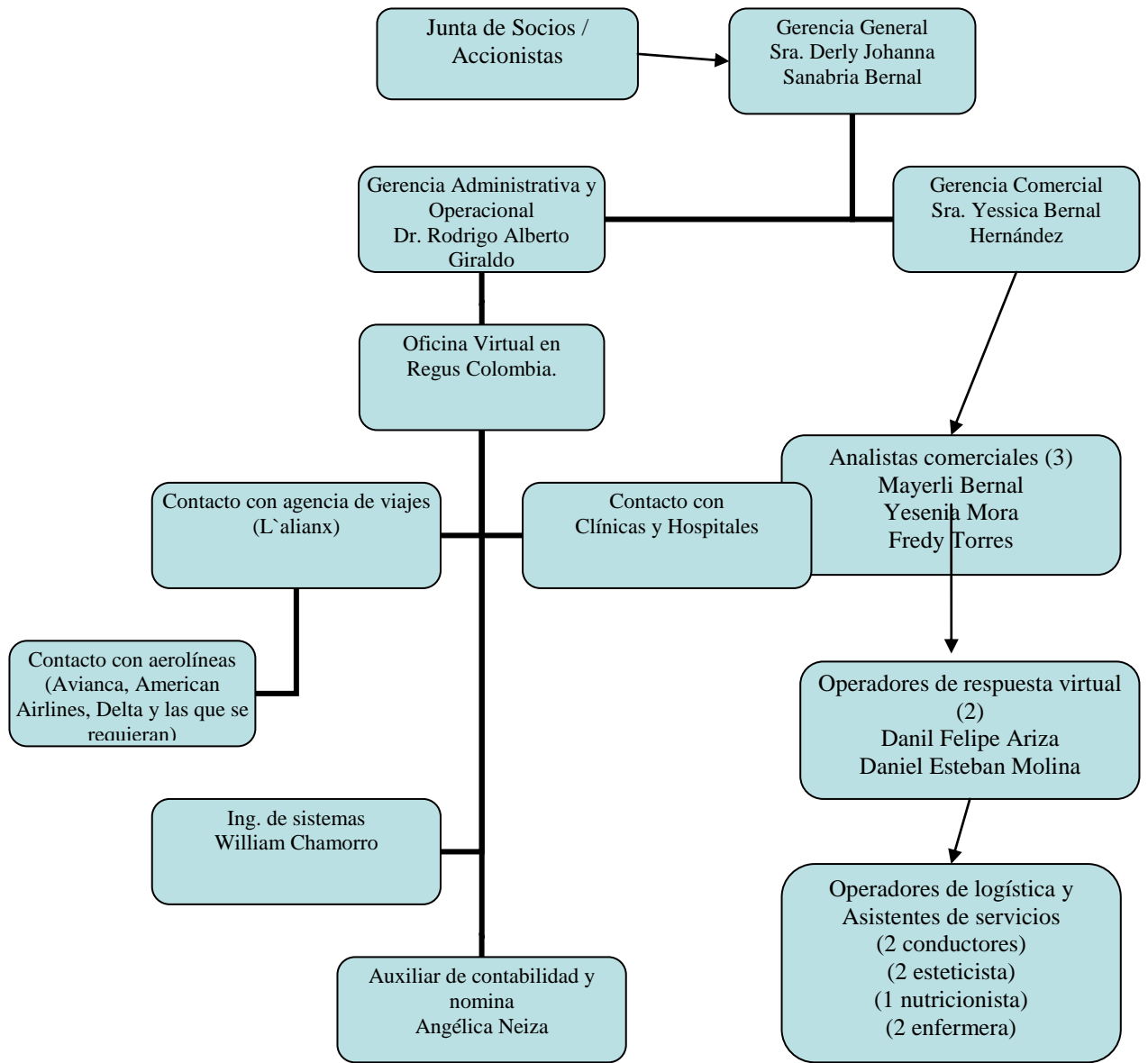
El modo de vinculación a Closer to your Healthcare S.A.S. se realizará por nomina directa, esto quiere decir con todos los pagos de ley en materia de contratación Colombiana.

Los contratos con los prestadores de servicios se formalizaran mediante un acuerdo de confidencialidad y posterior a este se firmara un contrato de común acuerdo en el que se establezcan la modalidad de trabajo y la forma de pago.

Los proveedores a contratar se evaluaran de manera minuciosa con el estándar de calidad para poder cumplir con todo los requerimientos de los potenciales clientes.

### 3.4.3 Organigrama

Grafico 8. Organigrama de CLOSER TO YOUR HELATHCARE S.A.S.



Fuente: elaboración propia de las autoras.



### 3.4.4 Imagen Corporativa

Nuestra imagen corporativa tendrá un estilo fresco innovador, su imagen reflejará tranquilidad, seguridad, amabilidad, calidad y satisfacción con el turista de salud. Este será el fondo de la página web: [www.ctyh.com.co](http://www.ctyh.com.co)

Imagen 5. Modelo pagina web



Fuente: diseño propio de las autoras, imágenes tomadas de <[http://www.viajesotur.com/turismo\\_de\\_salud\\_colombia.html](http://www.google.com.co/search?hl=es-419&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1186&bih=683&q=turismode+salud&oq=turismode+salud&gs_l=img.3.></a> La parte de reservas en línea fue tomada de VIAJES OTUR, L´alianxa [pagina web] <a href=), 2011.

El logo será:

Imagen 6. Modelo del logo corporativo



Fuente: diseño propio de las autoras, las imágenes fueron tomadas de <[65](http://www.google.com.co/search?hl=es-419&site=imghp&tbm=isch&source=hp&biw=1186&bih=683&q=manos+de+bebes+con+papas&oq=manos+de+bebes+con+papas&gs_l=img.3...></a></p></div><div data-bbox=)

Este logo representa nuestra propuesta de valor, la unión que existe entre Colombia y EEUU, la generosidad de nuestro país, la amabilidad y dulzura con que se trata al cliente. Este mismo tendrá alto nivel de recordación.

### 3.4.5 Aspectos legales

#### 3.4.5.1 Estructura jurídica y tipo de sociedad

Closer to your Healthcare se constituirá como una empresa Jurídica o persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones, y de ser representada judicial y extrajudicialmente, con denominación S.A.S., nos interesamos en la creación de una empresa S.A.S. “Sociedades por Acciones Simplificadas: porque las Sociedades por Acciones Simplificadas pueden constituirse por una o más personas, mediante documento privado en el cual se indiquen los siguientes requisitos:

Nombre, documento de identidad y domicilio del accionista o accionistas, razón social seguida de las palabras: sociedad por acciones simplificada o S.A.S., duración (puede ser indefinida), enunciación de actividades principales, cualquier actividad comercial ó civil lícita, capital autorizado, suscrito y pagado, forma de administración, nombre, identificación de los administradores”<sup>28</sup>.

Los accionistas solo serán responsables hasta el monto de sus aportes, esta es una de las ventajas de constituir la sociedad bajo esta denominación ya que no se ve involucrado el capital personal de los accionistas en este proyecto.

---

<sup>28</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ: Apoyo Empresarial / Pasos para Crear Empresa / Paso a paso para crear empresa S.A.S., [en línea] , [citado Enero de 2013] [En <http://www.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=97&conID=3413>](http://www.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=97&conID=3413)

El establecerse como una empresa legalmente constituida brindará mayor credibilidad, respaldo y compromiso con los clientes futuros.

Por lo anterior, se tendrá en cuenta los siguientes pasos para poder llevar a la vía legal y jurídica la Empresa Closer to your Healthcare S.A.S.

Tabla 8. Pasos para constituir la empresa como persona jurídica

1.	Asesoría	<u>Idea de negocio o plan de empresa con Bogotá Emprende</u>
2.	Consultas	<u>Documentos necesarios y consultas virtuales previas</u>
3.	RUT	<u>RUT Registro Único Tributario</u>
4.	Documento de constitución	<u>Elaborar el documento de constitución de la sociedad</u>
5.	Formularios	<u>Diligenciamiento de formularios para formalizar su empresa</u>
6.	Formalización	<u>Registro Matrícula Mercantil Cámara de Comercio de Bogotá</u>

Fuente: CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ: Inicio / Registros Públicos / Registro Mercantil A / Conozca las formas jurídicas para formalizar su empresa, [en línea]  
<http://www.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=97&conID=3413> , enero 2013.

Por último se debe presente todos los documentos en cualquier sede de atención al público de la Cámara de Comercio de Bogotá y cancelar los derechos de matrícula correspondientes.

### 3.4.5.2 Regímenes especiales

#### Marco legal del turismo de salud a nivel mundial y en Colombia

Los principales reguladores del sector salud en Colombia son:

- El Ministerio de Protección Social: En la estructura organizacional este Ministerio como órgano rector encabeza la jerarquía regulatoria, formulando y adoptando las políticas, programas y estrategias para el sector.
- La Comisión de Regulación en Salud: La Comisión de Regulación en Salud, como unidad técnica especial adscrita al Ministerio de la Protección Social, se encarga de definir los Planes Obligatorios de Salud, el listado de medicamentos, las reglas para el traslado de afiliados entre EPS y el valor de la Unidad de Pago por Capitación en ambos regímenes, así como de recomendar proyectos de ley o decretos reglamentarios que sean necesarios.
- La Superintendencia Nacional de Salud: La Superintendencia complementa la función de regulación representando el mecanismo de coacción (impone multas y sanciones) para el efectivo cumplimiento de las normas expedidas. La ley 1122 de 2007, creó el Sistema de Inspección, Vigilancia y Control del Sistema General de Seguridad Social en Salud, el cual, está en cabeza de la Superintendencia Nacional de Salud, con base en los siguientes ejes: financiamiento, aseguramiento, prestación de servicios de atención en salud pública, atención al usuario y participación social, acciones y medidas especiales, información y focalización de los subsidios en salud; también le otorga facultades de función jurisdiccional y de conciliación, para poder ser eficaz en la atención de las necesidades de los usuarios del sistema, como también agrega nuevos vigilados como son los regímenes especiales y exceptuados.

La acreditación del JCI (Joint commission international) es la más reconocida a nivel internacional y se constituye en la principal herramienta de los hospitales para tener una buena calidad percibida por parte de los turistas de salud.

De acuerdo con el estudio realizado por McKinsey sobre turismo de salud en el mundo, esta es la única acreditación considerada como válida por los turistas de salud proveniente de Norteamérica.

“Existen otras acreditaciones internacionales de menor reconocimiento, las principales son: NCQA, la ESQH, Trent Accreditation, Quality Health, la emitida por el Netherlands Institute for accreditation, y el Council for Health Service accreditation”<sup>29</sup>.

Para profesionales especialistas de la salud las certificaciones de asociaciones de cada especialidad en EE.UU. son un elemento importante para certificar la calidad de los profesionales.

“En Colombia, para los profesionales de la salud, existe un registro único nacional y una tarjeta que los acredita como profesionales en dicha área, se llama tarjeta profesional, se debe tener una a nivel nacional y una en cada Departamento donde el profesional desee ejercer”<sup>30</sup>.

Adicionalmente, en diferentes foros realizados según informes de PROEXPORT, se han identificado necesidades específicas de normalización del sector que permita asegurar la calidad y transparencia de los servicios como garantía a los pacientes que llegan a Colombia. Un tema crítico es el de la Repatriación de los restos de pacientes o de sus acompañantes. 48 El Clúster de Medellín ha sido una de las principales organizaciones que ha impulsado el sector en Colombia en

---

<sup>29</sup> Quality and Accreditation in Health Care Services [en línea], [citado Enero de 2013] [En <http://www.who.int/hrh/documents/en/quality\\_accreditation.pdf>](http://www.who.int/hrh/documents/en/quality_accreditation.pdf)

<sup>30</sup> ALCALDIA DE BOGOTA, Normas, Sentencia C-1063/08 [en línea], [citado Enero de 2013] [En en <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=34885>](http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=34885)

temas Normativos, un ejemplo claro es el Acuerdo 55 del Concejo de Medellín para el apoyo de becas para la formación del capital humano de las IPS Clúster.

Otro acuerdo importante de este Clúster es el Acuerdo 87 del Concejo de Medellín en el cual se define la política pública de desarrollo empresarial para fortalecer la política nacional de competitividad y los sectores de clase mundial a nivel regional con el programa “Medellín, ciudad Clúster”.

Los principales reguladores del sector de Turismo en Colombia

La regulación del sector Turismo en Colombia le corresponde al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo

La normatividad sobre calidad turística la genera cada país, no hay por el momento sistemas de homologación internacional.

En América Latina, México, Chile y Colombia son países con normatividad avanzada, a nivel nacional la acreditación es otorgada por el ICONTEC, quién a su vez cuenta ya con una certificación internacional de ISQUA.

La certificación internacional de la normatividad de Turismo de Colombia es hecha por las siguientes certificadoras con influencia en varios países: COTEGNA, BVQ, INTERTEC y SGS 49

Los prestadores de servicios turísticos deben tener el Registro Nacional de Turismo, el cual debe ser renovado anualmente

### 3.5 ESTUDIO FINANCIERO

Esta proyección se desarrolla bajo un modelo económico-financiero, trabajado en un programa muy sencillo como lo es EXCEL, este archivo fue creado por el señor Julio Cesar Barrajan – Asesor de la CCB y suministrado por la Docente Amparo Medina de la Facultad de Negocios internacionales - Universidad Piloto de Colombia.

#### 3.5.1 Proyección de ventas

Se estima que los ingresos para el primer año operacional serían de \$1.868.400.000 con una estimación como referencia de un plan medico-turístico empezando con 4 paquetes en el primer mes y terminando con 17 paquetes vendidos en el último mes. Para el segundo año se proyecta un incremento del 50% con respecto al año anterior que expresado en cifras serian \$2.802.600.000, y para el tercer año con el mismo porcentaje de crecimiento serian \$4.203.900.000 de ingresos netos.

Tabla 9. Proyección de ventas resultado de la investigación de mercado

## PROYECCION DE VENTAS RESULTADO DE LA INVESTIGACION DE MERCADO

incremento porcentual según investigación de mercado			50%	50%
PRODUCTO	nombre producto	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3
CANTIDAD	Alojamiento (4 noches Hotel Dann)	120	180	270
VALOR \$		\$ 192,000,000	\$ 288,000,000	\$ 432,000,000
CANTIDAD	Tiquetes Aéreos	120	180	270
VALOR \$		\$ 480,000,000	\$ 720,000,000	1,080,000,000
CANTIDAD	Transporte Aeropuerto - Hotel - Aeropuerto	120	180	270
VALOR \$		\$ 6,000,000	\$ 9,000,000	\$ 13,500,000
CANTIDAD	City Tuor	120	180	270
VALOR \$		\$ 36,000,000	\$ 54,000,000	\$ 81,000,000
CANTIDAD	Tour Chicamocha	120	180	270
VALOR \$		\$ 57,600,000	\$ 86,400,000	\$ 129,600,000
CANTIDAD	Procedimiento (Lipolisis)	120	180	270
VALOR \$		\$ 480,000,000	\$ 720,000,000	1,080,000,000
CANTIDAD	Seguro todo riesgo	120	180	270
VALOR \$		\$ 96,000,000	\$ 144,000,000	\$ 216,000,000
CANTIDAD	Tarjeta Asistencia Medica	120	180	270
VALOR \$		\$ 336,000,000	\$ 504,000,000	\$ 756,000,000
CANTIDAD	Impuestos Hoteleros y Aereos	120	180	270
VALOR \$		\$ 92,400,000	\$ 138,600,000	\$ 207,900,000
CANTIDAD	Otros Gastos de Servicio	120	180	270
VALOR \$		\$ 92,400,000	\$ 138,600,000	\$ 207,900,000
CANTIDAD				
VALOR \$				
CANTIDAD				
VALOR \$				
TOTAL PESOS		1,868,400,000	2,802,600,000	4,203,900,000

Fuente: elaboración propia de las autoras.



### 3.5.2 Costos y gastos para empezar a operar

Para hacer presencia en Internet se requiere dar inicio con:

- ✓ Dominio: \$50.000 (anual)
- ✓ HOSTING alojamiento Web de 10GB: \$150.000 (anual)
- ✓ Diseño y desarrollo de Portal Web e-commerce: \$1.500.000 (única vez)
- ✓ Creación de secciones de contenido corporativo (Banner de noticias y Blog, Programación de funciones de consulta virtual, Sesiones de Usuarios, Programación y enlace con métodos de pago en línea, Vinculación de e-marketing con redes sociales como estrategia de posicionamiento) Community manager \$350.000 (única vez)

Total de la web: \$2.050.000

Costo de la estructura:

Los costes empezando serán: (cifras en pesos colombianos)

Tramites de constitución (cámara de comercio y DIAN)	2.000.000
Registro de libros diario y mayo	450.000
Creación de dominio WEB	2.050.000
Cancelación de dominio (com) – anuales	50.000
Compra de 3 vehículos como plante	96.000.000
Compra 10 portátiles	10.000.000
Compra 5 escritorios	3.500.000
Compra 14 sillas	3.500.000
Publicidad y campañas – mensuales	1.200.000

Para un total de **\$118.750.000**, como inversión y plante de inicio del negocio.

Los gastos fijos, costos fijos y costos variables los podremos ver en la matriz financiera.

Tabla 10. Costos y gastos fijos

COSTOS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 1
	MANO DE OBRA	10,400,000	10,400,000	10,400,000	10,400,000	10,400,000	10,400,000	10,400,000	10,400,000	10,400,000	10,400,000	10,400,000	10,400,000
PRESTACIONES SOCIALES	5,392,606	5,392,606	5,392,606	5,392,606	5,392,606	5,392,606	5,392,606	5,392,606	5,392,606	5,392,606	5,392,606	5,392,606	64,711,236
ARRENDOS	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	24,000,000
SERVICIOS PUBLICOS PRODUCTIVOS	1,040,000	1,040,000	1,040,000	1,040,000	1,040,000	1,040,000	1,040,000	1,040,000	1,040,000	1,040,000	1,040,000	1,040,000	12,480,000
DEPRECIACION Maquinaria y Equipo	1,877,778	1,877,778	1,877,778	1,877,778	1,877,778	1,877,778	1,877,778	1,877,778	1,877,778	1,877,778	1,877,778	1,877,778	22,533,333
MAINTENIMIENTO	850,000	850,000	850,000	850,000	850,000	850,000	850,000	850,000	850,000	850,000	850,000	850,000	10,200,000
OTROS													
<b>SUB TOTAL</b>	<b>21,560,386</b>	<b>21,560,386</b>	<b>21,560,386</b>	<b>21,560,386</b>	<b>21,560,386</b>	<b>21,560,386</b>	<b>21,560,386</b>	<b>21,560,386</b>	<b>21,560,386</b>	<b>21,560,386</b>	<b>21,560,386</b>	<b>21,560,386</b>	<b>258,724,629</b>
GERENTE	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	36,000,000
OTROS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS	3,300,000	3,300,000	3,300,000	3,300,000	3,300,000	3,300,000	3,300,000	3,300,000	3,300,000	3,300,000	3,300,000	3,300,000	39,600,000
PRESTACIONES SOCIALES	4,822,236	4,822,236	4,822,236	4,822,236	4,822,236	4,822,236	4,822,236	4,822,236	4,822,236	4,822,236	4,822,236	4,822,236	57,868,832
ARRENDOS	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	8,400,000
DEPRECIACION Muebles y enseres	58,333	58,333	58,333	58,333	58,333	58,333	58,333	58,333	58,333	58,333	58,333	58,333	700,000
SERVICIOS PUBLICOS NO PRODUCTIVOS	263,000	263,000	263,000	263,000	263,000	263,000	263,000	263,000	263,000	263,000	263,000	263,000	3,228,000
ALIANZAS CON CLINICAS Y HOSPITALES	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	144,000,000
ALIANZAS CON AGENCIA - L'alianza - Hot	14,000,000	14,000,000	14,000,000	14,000,000	14,000,000	14,000,000	14,000,000	14,000,000	14,000,000	14,000,000	14,000,000	14,000,000	168,000,000
GASTOS BANCARIOS	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	1,440,000
CAFETERIA Y ASEO	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
PAPELERIA	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	1,800,000
UTILES DE OFICINA	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	720,000
VIGILANCIA													
SEGUROS	1,320,000	1,320,000	1,320,000	1,320,000	1,320,000	1,320,000	1,320,000	1,320,000	1,320,000	1,320,000	1,320,000	1,320,000	15,840,000
CAJA MENOR	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	7,200,000
<b>SUB TOTAL</b>	<b>46,509,569</b>	<b>46,509,569</b>	<b>46,509,569</b>	<b>46,509,569</b>	<b>46,509,569</b>	<b>46,509,569</b>	<b>46,509,569</b>	<b>46,509,569</b>	<b>46,509,569</b>	<b>46,509,569</b>	<b>46,509,569</b>	<b>46,509,569</b>	<b>558,114,832</b>
SUELDO VENDEDORES	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	36,000,000
PRESTACIONES SOCIALES	4,686,680	4,686,680	4,686,680	4,686,680	4,686,680	4,686,680	4,686,680	4,686,680	4,686,680	4,686,680	4,686,680	4,686,680	56,240,160
TRANSPORTE	470,000	470,000	470,000	470,000	470,000	470,000	470,000	470,000	470,000	470,000	470,000	470,000	5,640,000
PUBLICIDAD	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	144,000,000
PROMOCION	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	3,000,000
<b>SUB TOTAL</b>	<b>26,386,680</b>	<b>26,386,680</b>	<b>26,386,680</b>	<b>26,386,680</b>	<b>26,386,680</b>	<b>26,386,680</b>	<b>26,386,680</b>	<b>26,386,680</b>	<b>26,386,680</b>	<b>26,386,680</b>	<b>26,386,680</b>	<b>26,386,680</b>	<b>316,640,160</b>
PREOPERATIVOS													
<b>SUB TOTAL</b>													
<b>TOTAL COSTOS FIJOS Y GASTOS FIJOS</b>	<b>94,456,635</b>	<b>94,456,635</b>	<b>94,456,635</b>	<b>94,456,635</b>	<b>94,456,635</b>	<b>94,456,635</b>	<b>94,456,635</b>	<b>94,456,635</b>	<b>94,456,635</b>	<b>94,456,635</b>	<b>94,456,635</b>	<b>94,456,635</b>	<b>1,133,479,621</b>
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>94,456,635</b>	<b>94,456,635</b>	<b>94,456,635</b>	<b>94,456,635</b>	<b>94,456,635</b>	<b>94,456,635</b>	<b>94,456,635</b>	<b>94,456,635</b>	<b>94,456,635</b>	<b>94,456,635</b>	<b>94,456,635</b>	<b>94,456,635</b>	<b>1,133,479,621</b>

Fuente: elaboración propia de las autoras.

### 3.5.3 Plan de inversión y financiación

Se planea realizar una inversión de \$239.000.000, como aportes de capital de trabajo, \$77.000.000 son recursos de inversión propia y \$162.000.000 son aportes por solicitud de crédito.

Tabla 11. Amortización del crédito

<b>Escriba los valores</b>	
Importe del préstamo	\$ 162,000,000.00
Interés anual	21.00 %
Período del préstamo en años	5
Número de pagos anuales	12
Fecha inicial del préstamo	01/01/2013
Pagos extra opcionales	
<b>Resumen del Crédito</b>	
Pago programado	\$ 4,382,644
Número de pagos programados	60
pago total	\$368,142,120.24
Interés total	\$ 76,805,833

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Tabla 12. Inversión en capital de trabajo

## INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO

<b>PERIODO DE REPOSICIÓN DE INVENTARIOS</b>	<b>MENSUAL</b>	1	<b>\$ 0</b>
<b>GASTOS DE OPERACIÓN Y CARTERA*</b>			<b>\$ 0</b>

CON RESPECTO A LA CIFRA DE INV CAPITAL DE TRABAJO INGRESE SU APORTE

CON RESPECTO A LA CIFRA DE INV CAPITAL DE TRABAJO INGRESE LA SOLICITUD DE CRÉDITO

<b>APORTES K.W.</b>	<b>\$ 77,000,000</b>
<b>CRÉDITO K.W.</b>	<b>\$ 162,000,000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 239,000,000</b>

### INVERSIÓN REQUERIDA EN ACTIVOS FIJOS

SEMANAL

QUINCENAL

MENSUAL

BIMENSUAL

TRIMESTRAL

**INVERSIÓN REQUERIDA  
TOTAL**

<b>APORTES A.F.</b>	<b>\$ 113,000,000</b>
<b>CRÉDITO A.F.</b>	<b>\$ 0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 113,000,000</b>

<b>APORTES</b>	<b>\$ 190,000,000</b>
<b>CRÉDITO</b>	<b>\$ 162,000,000</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 352,000,000</b>

Fuente: elaboración propia de las autoras.

### 3.5.4 Presupuesto general

Tabla 13. Presupuesto general

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	AÑO 1
<b>COSTOS</b>													
MANO DE OBRA	10,400,000	10,400,000	10,400,000	10,400,000	10,400,000	10,400,000	10,400,000	10,400,000	10,400,000	10,400,000	10,400,000	10,400,000	124,800,000
PRESTACIONES SOCIALES	5,392,608	5,392,608	5,392,608	5,392,608	5,392,608	5,392,608	5,392,608	5,392,608	5,392,608	5,392,608	5,392,608	5,392,608	64,711,296
ARRENDAMIENTO	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	2,000,000	24,000,000
SERVICIOS PUBLICOS PRODUCTIVOS	1,040,000	1,040,000	1,040,000	1,040,000	1,040,000	1,040,000	1,040,000	1,040,000	1,040,000	1,040,000	1,040,000	1,040,000	12,480,000
DEPRECIACION Maquinaria y Equipo	1,877,778	1,877,778	1,877,778	1,877,778	1,877,778	1,877,778	1,877,778	1,877,778	1,877,778	1,877,778	1,877,778	1,877,778	22,533,333
MANUTENIMIENTO	850,000	850,000	850,000	850,000	850,000	850,000	850,000	850,000	850,000	850,000	850,000	850,000	10,200,000
OTROS													
<b>SUB TOTAL</b>	21,560,386	21,560,386	21,560,386	21,560,386	21,560,386	21,560,386	21,560,386	21,560,386	21,560,386	21,560,386	21,560,386	21,560,386	258,724,629
GERENTE	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	3,000,000	36,000,000
OTROS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS	3,300,000	3,300,000	3,300,000	3,300,000	3,300,000	3,300,000	3,300,000	3,300,000	3,300,000	3,300,000	3,300,000	3,300,000	39,600,000
<b>PRESTACIONES SOCIALES</b>	4,822,236	4,822,236	4,822,236	4,822,236	4,822,236	4,822,236	4,822,236	4,822,236	4,822,236	4,822,236	4,822,236	4,822,236	57,868,832
ARRENDAMIENTO	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	700,000	8,400,000
DEPRECIACION Muebles y enseres	58,333	58,333	58,333	58,333	58,333	58,333	58,333	58,333	58,333	58,333	58,333	58,333	700,000
SERVICIOS PUBLICOS NO PRODUCTIVOS	269,000	269,000	269,000	269,000	269,000	269,000	269,000	269,000	269,000	269,000	269,000	269,000	3,228,000
ALIANZAS CON CLINICAS Y HOSPITALES	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	144,000,000
ALIANZAS CON AGENCIA - L>alianza - Hot	14,000,000	14,000,000	14,000,000	14,000,000	14,000,000	14,000,000	14,000,000	14,000,000	14,000,000	14,000,000	14,000,000	14,000,000	168,000,000
<b>GASTOS BANCARIOS</b>	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	120,000	1,440,000
CAFETERIA Y ASEO	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	10,000	120,000
PAPELERIA	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	150,000	1,800,000
UTILES DE OFICINA	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	60,000	720,000
VIGILANCIA													
SEGUROS	1,320,000	1,320,000	1,320,000	1,320,000	1,320,000	1,320,000	1,320,000	1,320,000	1,320,000	1,320,000	1,320,000	1,320,000	15,840,000
CAJA MENOR	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000	7,200,000
<b>SUB TOTAL</b>	46,508,569	46,508,569	46,508,569	46,508,569	46,508,569	46,508,569	46,508,569	46,508,569	46,508,569	46,508,569	46,508,569	46,508,569	558,114,932
SUELDO VENEDORES	9,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000	9,000,000	108,000,000
<b>PRESTACIONES SOCIALES</b>	4,666,680	4,666,680	4,666,680	4,666,680	4,666,680	4,666,680	4,666,680	4,666,680	4,666,680	4,666,680	4,666,680	4,666,680	56,000,160
TRANSPORTE	470,000	470,000	470,000	470,000	470,000	470,000	470,000	470,000	470,000	470,000	470,000	470,000	5,640,000
PUBLICIDAD	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	12,000,000	144,000,000
PROMOCION	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	250,000	3,000,000
<b>SUB TOTAL</b>	26,386,680	26,386,680	26,386,680	26,386,680	26,386,680	26,386,680	26,386,680	26,386,680	26,386,680	26,386,680	26,386,680	26,386,680	316,640,160
PREOPERATIVOS													
<b>SUB TOTAL</b>													
<b>TOTAL COSTOS FIJOS Y GASTOS FIJOS</b>	94,456,635	94,456,635	94,456,635	94,456,635	94,456,635	94,456,635	94,456,635	94,456,635	94,456,635	94,456,635	94,456,635	94,456,635	1,133,479,621
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	94,456,635	94,456,635	94,456,635	94,456,635	94,456,635	94,456,635	94,456,635	94,456,635	94,456,635	94,456,635	94,456,635	94,456,635	1,133,479,621

Fuente: elaboración propia de las autoras.

### 3.5.5 Estado de resultados

Tabla 14. P y G anual proyectado

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
	\$	\$	\$
<b>VENTAS</b>	1,868,400,000	2,802,600,000	4,203,900,000
<b>(-) COSTO VARIABLE M.P.</b>	\$ 0	\$ 0	\$ 0
<b>(-) COSTO VARIABLE M.O.</b>	\$ 127,200,000	\$ 190,800,000	\$ 286,200,000
<b>(-) COSTOS FIJOS</b>	\$ 258,724,629	\$ 59,013,333	\$ 59,013,333
	\$	\$	\$
<b>= UTILIDAD BRUTA</b>	1,482,475,371	2,552,786,667	3,858,686,667
<b>(-) GASTOS FIJOS</b>	\$ 745,154,992	\$ 633,554,992	\$ 633,554,992
<b>(-) GASTOS DE PROMOCIÓN Y VENTAS</b>	\$ 31,249,776	\$ 46,874,664	\$ 70,311,996
	\$	\$	\$
<b>=UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS e intereses</b>	\$ 706,070,603	1,872,357,011	3,154,819,679
<b>-intereses</b>	\$ 32,123,975	\$ 27,386,932	\$ 21,553,550
<b>OTROS EGRESOS</b>	\$ 0		
		\$	\$
<b>=UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$ 673,946,627	1,844,970,079	3,133,266,128
		\$	\$
<b>(-) IMPUESTOS</b>	\$ 259,469,452	\$ 710,313,480	1,206,307,459
		\$	\$
<b>= UTILIDAD NETA</b>	\$ 414,477,176	1,134,656,599	1,926,958,669

Fuente: elaboración propia de las autoras.

### 3.5.6 Flujo de efectivo

El comportamiento del flujo de caja es positivo, su ejecución en cada año refleja liquidez gracias a la proyección de ventas que se espera cumplir a cabalidad.

Tabla 15. Flujo de efectivo anual proyectado

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>			
VENTAS DE CONTADO	\$ 210,000,000	\$ 315,000,000	\$ 472,500,000
VENTAS A 30 DIAS	\$ 894,040,000	\$ 1,488,620,000	\$ 2,232,930,000
VENTAS A 60 DIAS			
VENTAS A 90 DIAS			
<b>TOTAL INGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>\$ 1,104,040,000</b>	<b>\$ 1,803,620,000</b>	<b>\$ 2,705,430,000</b>
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>			
MATERIA PRIMA CONTADO			
MATERIA PRIMA 30 DIAS			
MATERIA PRIMA 60 DIAS			
GASTOS DE VENTA VARIABLES	\$ 31,249,776	\$ 46,874,664	\$ 70,311,996
MANO DE OBRA VARIABLE	\$ 127,200,000	\$ 190,800,000	\$ 286,200,000
MANO DE OBRA DIRECTA FIJA	\$ 189,511,296		
OTROS COSTOS DE PRODUCCION	\$ 46,680,000	\$ 36,480,000	\$ 36,480,000
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 744,454,992	\$ 632,854,992	\$ 632,854,992
<b>TOTAL EGRESOS OPERATIVOS</b>	<b>\$ 1,139,096,064</b>	<b>\$ 907,009,656</b>	<b>\$ 1,025,846,988</b>
<b>FLUJO NETO OPERATIVO</b>	<b>-\$ 35,056,064</b>	<b>\$ 896,610,344</b>	<b>\$ 1,679,583,012</b>

<b>INGRESOS NO OPERATIVOS</b>			
<b>APORTES</b>			
<b>ACTIVOS FIJOS</b>	\$ 113,000,000		
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	\$ 77,000,000		
<b>FINANCIACION</b>			
<b>ACTIVOS FIJOS</b>			
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	\$ 162,000,000		
<b>TOTAL INGRESOS NO OPERATIVOS</b>	\$ 352,000,000		
<b>EGRESOS NO OPERATIVOS</b>			
<b>GASTOS PREOPERATIVOS</b>			
<b>AMORTIZACIONES</b>	\$ 20,467,756	\$ 25,204,800	\$ 31,038,181
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	\$ 32,123,975	\$ 27,386,932	\$ 21,553,550
<b>IMPUESTOS</b>		\$ 259,469,452	\$ 710,313,480
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>			
<b>COMPRA DE ACTIVOS FIJOS</b>	\$ 113,000,000		
<b>TOTAL EGRESOS NO OPERATIVOS</b>	\$ 165,591,731	\$ 312,061,183	\$ 762,905,212
<b>FLUJO NETO NO OPERATIVO</b>	\$ 186,408,269	-\$ 312,061,183	-\$ 762,905,212
<b>FLUJO NETO</b>	<b>\$ 151,352,205</b>	<b>\$ 584,549,161</b>	<b>\$ 916,677,800</b>
<b>+ SALDO INICIAL</b>		\$ 151,352,205	\$ 735,901,366
<b>SALDO FINAL ACUMULADO</b>	\$ 151,352,205	\$ 735,901,366	\$ 1,652,579,166

-\$ 352,000,000      \$ 151,352,205      \$ 584,549,161      \$ 916,677,800  
    \$ 437,710,509      \$ 1,595,600,441      \$ 3,545,792,443

Fuente: elaboración propia de las autoras.



### 3.5.7 Análisis del punto de equilibrio

En la proyección mensual que se realizó arrojó que los 3 primeros meses generaran pérdidas, a partir del 4 mes se espera un saldo positivo en el PyG y el punto de equilibrio se logra después de tener unos ingresos de \$1.119.007.112, más o menos después de 10 meses de iniciar actividad.

Tabla 16. Análisis de viabilidad financiera.

<b>T.I.R.</b>	#¡NUM!	52.15%	95.77%
<b>V.N.A.</b>	-\$ 200,647,795	\$ 383,901,366	\$ 1,300,579,166
<b>T.I.O.</b>		<b>Si es conveniente invertir</b>	
<b>P.R.I.</b>		<b>LA INVERSIÓN SE RECUPERA EN UN AÑO Y 3 MESES</b>	

Fuente: elaboración propia de las autoras.

Por lo anterior se evidencia que la inversión se recuperará después de 15 meses de actividad económica.

## CONCLUSIONES

La investigación que realizamos en el presente proyecto de grado para optar por el título de profesional en Negocios Internacionales fue lograda a cabalidad, gracias al compromiso y empeño que pusimos en él. Del mismo modo se desarrolló el objetivo principal que fue formular un modelo de negocio para la creación de la empresa CLOSER TO YOUR HEALTHCARE S.A.S cuyo objeto social será la prestación de servicios para soluciones integrales de turismo en salud (medicina curativa, preventiva, estética y de bienestar) en Colombia, a través del e-commerce con la modalidad del B2C y presencia a nivel global.

La tarea de analizar por medio de un estudio de Benchmarking nos brindó la oportunidad de identificar la mayor propuesta de valor que tendría este modelo de negocio, haciéndonos visualizar las necesidades de las personas que se interesan en realizar turismo médico en Colombia y la oportunidad de cubrir las solicitudes en el mercado de EEUU. Como lo hará CLOSER TO YOUR HEALTHCARE S.A.S

Con el presente estudio se brinda a los futuros inversionistas un modelo de negocios de forma precisa, actualizada y certera en cuanto a la información presentada, realizando una proyección de los recursos a invertir en este modelo de negocio demostrando el costo beneficio del proyecto.

Este proyecto de investigación nos permitió analizar el crecimiento del turismo de salud en Colombia frente al mundo, estudiando profundamente aspectos como la oferta y demanda del servicio, mercado potencial, aspectos técnicos, legales, administrativos y un completo análisis financiero.

Para la realización de esta propuesta pusimos todos nuestros esfuerzos en un gran derroche de creatividad e innovación y muy seguramente este modelo de negocio se pueda materializar con todo el éxito que merece, creímos en lo que hicimos y este será parte de nuestro proyecto de vida en un futuro no muy lejano.

## BIBLIOGRAFIA

BORELLO, Antonio. El Plan de Negocios: Díaz de Santos, Guías de Gestión de la Pequeña Empresa. Pág. 34.

Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia, Informe Final Sector Turismo de Salud 2010.

Entrevistas; Análisis equipo de trabajo – Mckinsey & Company 2008

GUTIERREZ CAÑAVERAL, Lorena Alexandra. Plan de Negocio para la creación de la empresa Health in Colombia S.A.S. Soluciones Integrales de Salud y Turismo. Trabajo de Grado Universidad EAN, Facultad de Administración Finanzas y Ciencias Económicas. Bogotá. 2012.

REVISTA SEMANA. “Colombia Destino Saludable”. Septiembre 12,2011 pág. 114.

VALLEJO LÓPEZ, Gabriel. La Ruta del Servicio Panorama General. Edición Portafolio.

## WEBGRAFÍA

<http://www.abcrentacar.com.co/es/index.php>

<http://www.actus.org.co>

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=34885>

<http://www.ccb.org.co/contenido/contenido.aspx?catID=97&conID=3413>

[http://www.clinicadeloccidente.com/ver\\_sala\\_prensa.php?id=18](http://www.clinicadeloccidente.com/ver_sala_prensa.php?id=18)

<http://www.colombiatrade.com.co/node/882>

<http://www.colombiatrade.com.co/eventos/oferta-de-servicios-de-salud-de-colombia-en-trinidad-y-tobago>

<http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/actividad/atracciones-turisticas-recomendadas-informes-especiales/turismo-de-salud>

<http://www.dane.gov.co>

<http://www.dinero.com/caratula/edicion-impresas/articulo/turismo-salud/96660>

<http://www.elespectador.com/impreso/negocios/articuloimpreso95270-exportacion-de-salud-sin-aranceles>

<http://www.herramientasparapymes.com/la-importancia-de-un-plan-de-negocio-en-una-pyme>

<https://www.mincomercio.gov.co>

<http://www.noticias.universia.net.co/movilidad-academica/noticia/2009/08/03/236652/proyecto-exportacion-servicios-innovador-sector-turismo-salud.html>

<http://www.proexport.com.co/noticias/clinicas-y-hospitales-colombianos-participaron-en-el-medical-travel-summit-de-costa-rica>

<http://www.webtaller.com/maletin/articulos/metodos-pago-internet.php>

[http://www.who.int/hrh/documents/en/quality\\_accreditation.pdf](http://www.who.int/hrh/documents/en/quality_accreditation.pdf)