



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

“DISEÑO DE UNA OPERACIÓN DE TURISMO MÉDICO EN LA
CIUDAD DE QUITO PARA EL TRATAMIENTO DE PACIENTES
PROVENIENTES DE ESTADOS UNIDOS EN CIRUGÍAS ESTÉTICAS”

LIC. DIANA STEFANY REMACHE CERDA

DIRECTOR
ING. SALOMÓN ACOSTA ROSERO, MBA

2016
QUITO - ECUADOR

CERTIFICACIÓN

Yo, Diana Stefany Remache Cerda, declaro que soy la autora exclusiva de la presente investigación y que esta es original, auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Lic. Diana Stefany Remache Cerda
Graduanda

Yo, Ing. José Salomón Acosta Rosero, MBA, declaro, en lo que yo personalmente conozco, que la señorita Diana Stefany Remache Cerda es la autora exclusiva de la presente investigación y que esta es original, auténtica y personal suya.



Ing. José Salomón Acosta Rosero, MBA
Director del Trabajo de Grado

RESUMEN

Los costos del cuidado de la salud se han elevado considerablemente en la mayoría de los países desarrollados cuyas políticas sociales no incluyen este beneficio para su población, como es el caso de los Estados Unidos de América; esto ha provocado que muchas personas dejen de lado cierto tipo de cirugías electivas que, a pesar de no ser esenciales para la salud en general, sí contribuyen a un aumento de la autoestima y de la calidad de vida de una persona. Así, el presente estudio tiene como objetivo analizar la factibilidad de crear una organización de turismo médico que reúna a médicos reconocidos de la ciudad de Quito para tratar a pacientes provenientes de Estados Unidos en cirugías estéticas.

Para este fin, el trabajo presenta una descripción del turismo médico en el mundo y en América Latina, así como la situación de tres países de la región que ya son actualmente reconocidos por su participación en este sector (México, Colombia y Brasil). Asimismo, se analiza el escenario del turismo médico en el Ecuador y se describe el sector de la salud en Estados Unidos, específicamente a nivel de procedimientos estéticos.

A continuación se detalla la metodología y las herramientas utilizadas para el estudio de mercado y los principales resultados. Estos permitieron identificar un mercado meta y tener una idea clara sobre el servicio que brindará la empresa y las características que más valorarían los potenciales clientes. El capítulo de marketing, por su parte, describe la mezcla de marketing -producto, plaza, promoción, precio,

personas, proceso y *physical evidence* (evidencia física)- que se utilizará para crear valor para los clientes y manejar las relaciones con los mismos.

Adicionalmente, el capítulo de operaciones presenta el estudio organizacional, el estudio técnico y el diseño estratégico y de procesos de la empresa que se propone crear. Por último, con el fin de analizar la factibilidad de este negocio, se elaboró un análisis completo de los costos y de los ingresos potenciales, al igual que una evaluación financiera a través de los principales indicadores de rentabilidad (valor actual neto, tasa interna de retorno y periodo de recuperación de la inversión), los mismos que determinaron la viabilidad de este proyecto.

ABSTRACT

The costs of healthcare have raised considerably in most developed countries whose social policies do not include this benefit for their population, like in the United States of America; this has caused many people to leave behind certain types of elective surgeries that, even if they are not essential for health in general, they do contribute to increase the self-esteem and quality of life of a person. Thus, the main objective of this document is to analyze the feasibility of creating a medical tourism organization that gathers recognized doctors from the city of Quito to treat patients coming from the United States.

To this end, the paper presents a description of medical tourism in the world and in Latin America, as well as the situation of three countries of the region that are already recognized for their participation in this sector (Mexico, Colombia and Brazil). Furthermore, the context of medical tourism in Ecuador is also described, just as the health industry in the United States, specifically regarding cosmetic procedures.

Next, the methodology and the tools used for the marked study are discussed, as well as the main results that were obtained; these allowed the identification of a target market, and the description of the service that the enterprise will offer, including the characteristics that the potential customers value the most. The marketing chapter, for its part, describes the marketing mix -product, place, promotion, price, people, process and physical evidence- that will be used to create value for the clients and to manage the relations with them.

Additionally, the operations chapter presents the organizational study, the technical study, and the strategic and processes design of the proposed enterprise. Finally, in order to analyze the viability of this business, a complete analysis of the potential costs and revenues was elaborated, just as a financial evaluation through the main profitability indicators (net present value, internal rate of return and investment payback period), which determined the feasibility of the project.

AGRADECIMIENTO

A Dios, porque mi fe es la fuente de mi fortaleza y su palabra la guía de mi camino.

A la Virgen María, por ser mi compañía de cada día y mi ejemplo de gozo constante.

A mi padre, por ser mi modelo de trabajo firme y por exhortarme a creer en mi misma
y a dar siempre lo mejor.

A mi madre, por enseñarme a ser una mujer con valores y brindarme su apoyo
incondicional.

A mis hermanas, Mónica y Fernanda, y a mis cuñados, Carlos y Cristian, por
entregarme siempre su cariño y enseñarme con sus pasos a seguir adelante.

A mi hermana Andrea, y mi cuñado, Chechi, por ser mi ejemplo de perseverancia y
esfuerzo contante.

A mis sobrinos, Carlos, Sebastián, Mónica, Martín, María Gracia, Joaquín y Agustín,
por hacer de mi vida más alegre y alentarme a sonreír cada día.

A mis perritos, Benjamín y Scrappy, por ser mis compañeros incondicionales y
enseñarme a disfrutar de las pequeñas cosas de la vida.

A mi director de tesis, Salomón Acosta, por su amistad y por su voluntad y guía en la
elaboración del presente trabajo.

A mis profesores, por compartir sus conocimientos y colaborar con mi desarrollo
profesional.

DEDICATORIA

A mis padres, porque han sabido fomentar en mí la voluntad de superación, pues han buscado siempre mi felicidad y crecimiento personal y, ahora, por medio del presente trabajo, puedo demostrarles los frutos de su dedicada labor.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN.....	i
ABSTRACT.....	iv
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
ÍNDICE GENERAL.....	viii
ÍNDICE DE TABLAS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS	xv
ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS	xvii
ÍNDICE DE ANEXOS	xviii
CAPÍTULO I: PLAN DE INVESTIGACIÓN	1
1.1 Tema de investigación.....	1
1.2 Planteamiento, formulación y sistematización del problema.....	1
1.2.1 Planteamiento del problema	1
1.2.2 Formulación del problema.....	3
1.2.3 Sistematización del problema	3
1.3 Objetivos de la investigación	4
1.3.1 Objetivo general.....	4
1.3.2 Objetivos específicos	5
1.4 Justificación de la investigación.....	5
1.4.1 Justificación teórica.....	5
1.4.2 Justificación metodológica	6
1.4.3 Justificación práctica.....	6
1.4.4 Justificación económica	9
1.4.5 Justificación social	10
1.5 Marco de referencia	11
1.5.1 Marco teórico	11
1.5.2 Marco conceptual	16
1.6 Hipótesis de trabajo.....	20

1.7	Metodología de la investigación	20
1.7.1	Métodos teóricos	20
1.7.1.1	Inducción-deducción.....	20
1.7.1.2	Análisis-síntesis.....	21
1.7.2	Tipo de estudio	21
1.7.3	Enfoque del estudio	22
1.7.4	Tipo de fuentes	22
1.8	Localización geográfica	24
1.9	Área de influencia.....	24
CAPÍTULO II: EL TURISMO MÉDICO Y LA SALUD		26
2.1	El turismo médico en el mundo	26
2.1.1	Los mercados de turismo médico	28
2.1.2	La industria del turismo médico.....	33
2.2	El turismo médico en América Latina	35
2.2.1	México	37
2.2.2	Colombia	40
2.2.3	Brasil.....	42
2.3	El turismo médico en el Ecuador	44
2.4	El sector de la salud en Estados Unidos	47
2.4.1	Los procedimientos estéticos	52
2.5	Los procedimientos estéticos en el Ecuador.....	57
CAPÍTULO III: ESTUDIO DE MERCADO		60
3.1	Objetivos del estudio de mercado	60
3.2	Segmentación del mercado.....	60
3.3	Método y técnica de investigación	62
3.4	Herramientas.....	63
3.4.1	Encuesta.....	63
3.4.1.1	Objetivos de la encuesta	64
3.4.1.2	Marco muestral.....	65
3.4.1.3	Técnica de muestreo	66

3.4.1.4	Tamaño de la muestra.....	67
3.4.1.5	Diseño de la encuesta.....	68
3.4.1.6	Políticas de aplicación de la encuesta.....	68
3.4.1.7	Resultados.....	69
3.4.2	Entrevista.....	77
3.4.2.1	Objetivos de la entrevista.....	77
3.4.2.2	Diseño de la entrevista.....	77
3.4.2.3	Políticas de aplicación de la entrevista.....	78
3.4.2.4	Resultado.....	78
CAPÍTULO IV: MARKETING.....		82
4.1	Mezcla de marketing: 7 P.....	82
4.1.1	Producto.....	82
4.1.1.1	Descripción del producto.....	82
4.1.1.2	Clasificación del producto.....	84
4.1.1.3	Nivel de calidad.....	85
4.1.1.4	Marca.....	87
4.1.1.5	Logotipo.....	89
4.1.2	Plaza.....	90
4.1.2.1	Cadena de suministro.....	91
4.1.2.2	Canal de distribución.....	92
4.1.3	Promoción.....	94
4.1.3.1	Posicionamiento.....	94
4.1.3.2	Propuesta de valor.....	95
4.1.3.3	Comunicación de la propuesta de valor.....	97
4.1.3.4	Mezcla de promoción total.....	99
4.1.4	Precio.....	102
4.1.4.1	Benchmark de precio.....	102
4.1.4.2	Disposición de pago.....	103
4.1.4.3	Política de precios.....	104
4.1.5	Personas.....	106

4.1.5.1	El servicio al cliente y la creación de valor.....	106
4.1.6	Proceso	108
4.1.7	Physical evidence (evidencia física).....	109
4.1.7.1	Establecimiento, personal y material de publicidad	110
CAPÍTULO V: OPERACIONES.....		112
5.1	Estudio organizacional	112
5.1.1	La empresa.....	112
5.1.2	Base legal	115
5.1.2.1	Tipo de empresa	115
5.1.2.2	Razón social.....	116
5.1.3	Disposiciones y regulaciones al sector.....	116
5.1.3.1	Requisitos para permiso de funcionamiento	116
5.2	Estudio técnico	117
5.2.1	Localización	117
5.2.2	Tamaño	118
5.3	Diseño estratégico.....	120
5.3.1	Visión.....	120
5.3.2	Misión	121
5.3.3	Valores corporativos	121
5.3.4	Objetivos.....	122
5.3.4.1	Objetivo general	122
5.3.4.2	Objetivos específicos.....	122
5.4	Diseño de procesos.....	123
5.4.1	Modelo de negocio.....	123
5.4.2	Macro-procesos	129
5.4.3	Descripción de procesos agregadores de valor	130
5.4.4	Matriz cruzada de diseño de cargos y funciones.....	135
5.4.5	Diseño organizacional.....	139
CAPÍTULO VI: FACTIBILIDAD FINANCIERA, SOCIAL Y AMBIENTAL		141
6.1	Presupuesto de inversión	141

6.1.1	Financiamiento	144
6.2	Presupuesto de costos y gastos	145
6.3	Presupuesto de ingresos	154
6.4	Estados financieros iniciales y proyectados.....	156
6.4.1	Balance general inicial	157
6.4.2	Estado de resultados	158
6.5	Flujo de efectivo	160
6.6	Análisis de rentabilidad financiera	162
6.6.1	Valor actual neto	163
6.6.1.1	VAN escenario 1: flujo de efectivo con financiamiento	164
6.6.1.2	VAN escenario 2: flujo de efectivo sin financiamiento.....	165
6.6.2	Tasa interna de retorno.....	166
6.6.3	Período de recuperación de la inversión	168
6.7	Análisis de sensibilidad	170
6.8	Evaluación social y ambiental.....	170
6.8.1	Impacto social.....	173
6.8.2	Impacto ambiental.....	175
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....		178
7.1	Conclusiones.....	178
7.2	Recomendaciones.....	184
BIBLIOGRAFÍA		186
ANEXOS.....		193

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. Costos de procedimientos médicos en diversos países del mundo 2013	32
TABLA 2. Comparativo de ahorros en procedimientos médicos por país 2013.....	52
TABLA 3. Costos de las principales cirugías cosméticas en EE.UU. 2013	56
TABLA 4. Costos de las principales cirugías cosméticas en Ecuador 2013.....	59
TABLA 5. Variables de segmentación de mercado	61
TABLA 6. Marco muestral de acuerdo con los criterios de segmentación de mercado.....	66
TABLA 7. Comparación de costos de las principales cirugías estéticas en EE.UU y Ecuador.....	102
TABLA 8. Precio meta y costos del paquete de turismo médico.....	105
TABLA 9. Modelo de negocio de la empresa Medical Solutions Ecuador	115
TABLA 10. Capacidad instalada de la Clínica La Primavera	119
TABLA 11. Horas promedio de duración de las principales cirugías estéticas	119
TABLA 12. Días de hospitalización promedio de las principales cirugías estéticas	119
TABLA 13. Lienzo de modelo de negocio de la empresa Medical Solutions Ecuador.....	128
TABLA 14. Matriz cruzada de cargos y funciones de la empresa Medical Solutions Ecuador.....	136
TABLA 15. Descripción de los activos y gastos de publicidad al arranque.....	142
TABLA 16. Capital de trabajo.....	143
TABLA 17. Inversión total	143
TABLA 18. Financiamiento	144
TABLA 19. Amortización de la deuda	145
TABLA 20. Presupuesto de costos y gastos.....	147
TABLA 21. Mano de obra directa.....	148
TABLA 22. Costo unitario del paquete de turismo médico	149
TABLA 23. Costo mensual del paquete de turismo médico.....	151
TABLA 24. Arriendo de transporte	151
TABLA 25. Suministros de limpieza.....	152
TABLA 26. Materiales de oficina.....	152
TABLA 27. Servicios básicos	152

TABLA 28. Gastos de publicidad	153
TABLA 29. Depreciación.....	153
TABLA 30. Gastos de salarios administrativos	154
TABLA 31. Gastos de arrendamientos	154
TABLA 32. Costo del paquete de turismo médico	155
TABLA 33. Ingresos	155
TABLA 34. Presupuesto de ingresos	156
TABLA 35. Estado de situación inicial	157
TABLA 36. Estado de resultados proyectado, escenario 1: 5 pacientes por mes	158
TABLA 37. Estado de resultados proyectado, escenario 2: 10 pacientes por mes	159
TABLA 38. Flujo de caja con financiamiento	160
TABLA 39. Flujo de caja sin financiamiento.....	161
TABLA 40. Valor residual.....	162
TABLA 41. Tasa de descuento promedio ponderado con financiamiento	164
TABLA 42. Inversión y flujos de caja con financiamiento	165
TABLA 43. Tasa de descuento promedio ponderado sin financiamiento	165
TABLA 44. Inversión y flujos de caja sin financiamiento.....	166
TABLA 45. Tasas para el cálculo de la TIR con financiamiento	167
TABLA 46. Tasas para el cálculo de la TIR sin financiamiento	168
TABLA 47. Flujos de caja y saldo acumulado con financiamiento.....	169
TABLA 48. Flujos de caja y saldo acumulado sin financiamiento.....	170
TABLA 49. Costo promedio del paquete de turismo médico	171
TABLA 50. Costo promedio del paquete de turismo médico con un aumento de 10% en el valor del costo promedio de la cirugía	172
TABLA 51. Impacto ambiental de la empresa Medical Solutions Ecuador (Matriz de Leopold).....	176

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. Etapas de la cadena de suministro	16
FIGURA 2. Principales destinos de turismo médico a nivel mundial 2012	30
FIGURA 3. Exportaciones de turismo médico en México 2008-2018.....	39
FIGURA 4. Exportaciones de turismo médico desde Colombia 2007-2014.....	41
FIGURA 5. 5 Principales cirugías cosméticas en EE.UU. 2013	53
FIGURA 6. 5 Principales procedimientos cosméticos mínimamente invasivos en EE.UU. 2013.....	54
FIGURA 7. Región de EE.UU. con mayor número de procedimientos cosméticos 2013... 56	
FIGURA 8. Resumen de la importancia otorgada a diversos aspectos del ‘paquete de turismo médico’	69
FIGURA 9. Resumen de la utilidad por país.....	70
FIGURA 10. Escenario 1 de variaciones en las características del ‘paquete de turismo médico’	71
FIGURA 11. Escenario 2 de variaciones en las características del ‘paquete de turismo médico’	72
FIGURA 12. Escenario 3 de variaciones en las características del ‘paquete de turismo médico’	73
FIGURA 13. Escenario 4 de variaciones en las características del ‘paquete de turismo médico’	74
FIGURA 14. Escenario 5 de variaciones en las características del ‘paquete de turismo médico’	75
FIGURA 15. Escenario 6 de variaciones en las características del ‘paquete de turismo médico’	76
FIGURA 16. Logotipo de la empresa Medical Solutions Ecuador	89
FIGURA 17. Mercado meta de la empresa Medical Solutions Ecuador.....	90
FIGURA 18. Etapas de la cadena de suministro de la empresa Medical Solutions Ecuador	91
FIGURA 19. Canal de distribución de la empresa Medical Solutions Ecuador	92

FIGURA 20. Canal de distribución de Medical Solutions Ecuador con estrategia de ‘mark up’	93
FIGURA 21. Ejemplo de material impreso que se utilizará en la empresa Medical Solutions Ecuador.....	111
FIGURA 22. Modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur.....	124
FIGURA 23. Macro-procesos de la empresa Medical Solutions Ecuador	129
FIGURA 24. Proceso agregador de valor A: gestión de información y consulta	130
FIGURA 25. Proceso agregador de valor B: gestión de venta y reservas	131
FIGURA 26. Proceso agregador de valor C: gestión logística	132
FIGURA 27. Proceso agregador de valor D: hospitalización y procedimiento quirúrgico	133
FIGURA 28. Proceso agregador de valor E: gestión de apoyo en la recuperación	133
FIGURA 29. Proceso agregador de valor F: gestión de alta y seguimiento.....	134
FIGURA 30. Organigrama de la empresa Medical Solutions Ecuador	139
FIGURA 31. Proyección de la tasa de inflación 2015 - 2018.....	146

ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

FOTOGRAFÍA 1. Vista externa de la Clínica La Primavera	113
FOTOGRAFÍA 2. Recepción de la Clínica La Primavera	114
FOTOGRAFÍA 3. Habitaciones de la Clínica La Primavera.....	114

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. Encuesta aplicada para la realización del estudio	193
ANEXO 2. Entrevista aplicada a médico cirujano plástico.....	210
ANEXO 3. Capítulo I -De los Servicios de Salud- del Libro Cuarto de la Ley Orgánica de Salud del Ecuador.....	212
ANEXO 4. Requisitos para el funcionamiento de establecimientos de servicios de salud	214
ANEXO 5. Retorno sobre el patrimonio del Grupo Business Ecuador	217

CAPÍTULO I: PLAN DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA DE INVESTIGACIÓN

Diseño de una Operación de Turismo Médico en la Ciudad de Quito para el Tratamiento de Pacientes Provenientes de Estados Unidos en Cirugías Estéticas

1.2 PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El turismo médico es una actividad mediante la cual una persona sale fuera de su país de origen para someterse a un procedimiento médico y, al mismo tiempo, conocer los atractivos turísticos del lugar visitado. Actualmente este sector se encuentra en auge gracias a los ahorros masivos que los pacientes pueden obtener al estar dispuestos a confiar en médicos extranjeros.

En este sentido, debido a la calidad cada vez mayor de los profesionales de la medicina en el Ecuador, al creciente número de instituciones de salud en el país y al inmenso inventario de lugares de interés turístico, naturales y arquitectónicos, el Ecuador posee un enorme potencial para convertirse en uno de los principales destinos en América Latina en el servicio de turismo médico. Cabe mencionar, además, que el Ecuador ha sido calificado como uno de los principales lugares a visitar en 2014 por la Revista *New York Times* (El Universo, 2014), y *Bloomberg*

(Bloomberg, 2014) ha ubicado al país en el puesto número 13 en cuanto a la eficiencia en el cuidado de la salud.

La salud es un derecho que tenemos todos los seres humanos, pero, a pesar de ello, no todos tenemos un acceso igualitario. En Estados Unidos, por ejemplo, el 37% de personas adultas no visitó un doctor, no obtuvo atención recomendada o no pudo surtir su receta debido a los altos costos; asimismo, el 23% experimentó serios problemas para pagar sus cuentas médicas o fue incapaz de cumplir con las mismas. Además, el 41% de las personas, aseguradas y no aseguradas, gastaron US\$1.000 o más de su bolsillo para atención médica en el año 2012 (Schoen, Osborn, Squires, & Doty, 2013). Así, el turismo médico se ha convertido en una verdadera solución para estos serios problemas que debe enfrentar constantemente la población de Estados Unidos. De acuerdo con la Revista *Medical Tourism*, los turistas médicos pueden acceder a procedimientos de salud en el Ecuador a una décima parte del costo de los mismos en los Estados Unidos (Medical Tourism Magazine, 2014).

Sobre esta base, es fácil entender por qué el turismo médico ha crecido tan significativamente en los últimos 10 a 15 años. Este ofrece principalmente ahorros en costos, pero también un servicio eficiente y de calidad. El Ecuador ha mostrado grandes incrementos en la infraestructura de salud, así como en la educación médica, lo que le ha permitido desarrollar una amplia capacidad instalada que podría satisfacer las necesidades de los pacientes provenientes de los Estados Unidos, país que actualmente se ubica en primer lugar en cuanto a la cantidad de cirugías

estéticas a nivel mundial (International Society of Aesthetic Plastic Surgery, 2011, pág. 3).

Según el Consejo Mundial de Viajes y Turismo, el turismo médico contribuyó con 9% del PIB global en 2011 (Equipo Editorial de turismomedico.org, 2013). El Ecuador debería aprovechar las perspectivas promisorias de este sector, tal como lo han hecho otras naciones de la región, y promocionar su turismo médico entre pacientes que buscan tratamientos médicos electivos. El Ecuador tiene la capacidad necesaria para diferenciarse en el mercado estadounidense por su competitividad en servicios, costos y diversidad de tratamientos. Esto también le permitirá al país abrir un espacio para dar a conocer los aspectos culturales y turísticos del Ecuador.

1.2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Es factible el diseño de una operación de turismo médico en la ciudad de Quito para el tratamiento de pacientes provenientes de Estados Unidos en cirugías estéticas?

1.2.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuál es la demanda insatisfecha de salud en EE.UU.?
- ¿Cuáles tratamientos requieren con más frecuencia las personas en EE.UU. en el ámbito de cirugías estéticas?
- ¿Cuál es el costo promedio de las cirugías estéticas que se realizan con más frecuencia las personas en EE.UU.?

- ¿Cuál es el nivel de aceptación para viajar al Ecuador a realizarse cirugías estéticas a diferentes niveles de precio?
- ¿Ecuador cuenta con los profesionales médicos necesarios para brindar atención comparable a las personas provenientes de EE.UU.?
- ¿Cuáles tratamientos se realizan con más frecuencia en el Ecuador con relación a cirugías estéticas?
- ¿Cuál es la situación del turismo médico en el país?
- ¿Qué otros países son competencia directa del Ecuador en turismo médico en la región?
- ¿Las atracciones turísticas del Ecuador pueden ser un factor de diferenciación para el turismo médico en el país?
- ¿Cuáles son los permisos, las licencias, las patentes y otras regulaciones necesarias para funcionar legalmente en el Ecuador?
- ¿Cuál es la inversión necesaria y cuáles fuentes de financiamiento serán necesarias?
- ¿Cuál es el potencial de este sector para generar ingresos para el Ecuador?
- ¿Cuál es la rentabilidad y cuáles los riesgos del proyecto?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una organización que reúna a médicos reconocidos de la ciudad de Quito para tratar a pacientes provenientes de Estados Unidos en cirugías estéticas.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Analizar el escenario del turismo médico en el Ecuador y sus perspectivas futuras, así como la situación de otros países de la región que ya son actualmente reconocidos por su participación en este sector.
- b) Estudiar la situación del mercado estadounidense con relación a la demanda de servicios de salud y, específicamente, a nivel de cirugías estéticas.
- c) Identificar el segmento de mercado estadounidense que presenta las mejores oportunidades para el desarrollo del turismo médico en el Ecuador.
- d) Evaluar la factibilidad de brindar una atención médica de primera calidad, en cirugías estéticas, al público estadounidense en cuanto a infraestructura médica y profesionales de la salud.
- e) Determinar los requerimientos financieros y la estructura legal necesaria para la consolidación de esta operación de turismo médico.

1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

El marco teórico que se presenta para el desarrollo del proyecto de investigación incluye una serie de postulados, técnicas y modelos que han sido formulados por diversos expertos en el campo de la administración, del marketing y de la economía. Estas teorías no deben ser vistas únicamente como un conjunto de conceptos, sino como una experiencia acumulada y válida sobre la manera de encontrar soluciones a problemas específicos. Sobre esta base, la aplicación de estas teorías en el caso

que se propone permitirá determinar la factibilidad de crear una organización dedicada al turismo médico en la ciudad de Quito.

1.4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

La metodología de la investigación incluye una serie de métodos o técnicas que guiarán la consecución de las tareas que se requieren para la correcta realización del proyecto que se propone. Con esta guía será posible seguir un conjunto de operaciones racionales para recabar, ordenar y analizar las realidades del tema de investigación con el fin último de afirmar o no la hipótesis establecida.

1.4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Los costos del cuidado de la salud se han elevado grandemente en la mayoría de los países desarrollados, lo que hace que muchas personas dejen de lado ciertos tipos de cirugías electivas que, a pesar de no ser esenciales para la salud en general, sí contribuyen a un aumento de la autoestima y de la calidad de vida de una persona. Una tendencia que ha ido en aumento a nivel mundial con el fin de afrontar estos altos costos en el lugar de residencia es el turismo médico, el cual permite a los ciudadanos de estos países viajar a otros lugares donde este tipo de procedimientos médicos son más asequibles y donde la calidad iguala o incluso supera a aquella de los países más avanzados, como los Estados Unidos.

Sobre esta base, es indispensable resaltar que el Ecuador cuenta actualmente con centros de salud que son cada vez más reconocidos a nivel nacional e

internacional, muchos de estos poseen certificaciones internacionales y cuentan con profesionales altamente capacitados y experimentados que trabajan con equipos de última tecnología. Además, como se mencionó anteriormente, *Bloomberg* ha ubicado al país entre las 15 principales naciones del mundo en cuanto a la eficiencia en el cuidado de la salud, mientras que Estados Unidos se ubica en el puesto 44 (Bloomberg, 2014).

Por otra parte, en febrero de 2013 inició el nuevo mandato del gobierno actual y en junio del mismo año se aprobó el Plan Nacional de Desarrollo denominado Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017. El Buen Vivir o *Sumak Kawsay* ha sido descrito como un pilar que:

...fortalece la cohesión social, los valores comunitarios y la participación activa de individuos y colectividades en las decisiones relevantes para la construcción de su propio destino y felicidad. Se fundamenta en la equidad con respeto a la diversidad, cuya realización plena no puede exceder los límites de los ecosistemas que la han originado... El Buen Vivir no postula el no desarrollo, sino que aporta a una visión distinta de la economía, la política, las relaciones sociales y la preservación de la vida en el planeta. (Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013a, pág. 23)

Así, se han establecido 12 objetivos nacionales para el Buen Vivir; estos están organizados en tres ejes principales: “1) cambio en las relaciones de poder para la

construcción del poder popular; 2) derechos, libertades y capacidades para el Buen Vivir; y 3) transformación económica-productiva a partir del cambio de la matriz productiva” (Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013a, pág. 80).

El tercer eje comprende dos objetivos que van de la mano con el proyecto de investigación que se propone:

Objetivo 8. Consolidar el sistema económico social y solidario, de forma sostenible.

8.5. Afianzar la sostenibilidad de la balanza de pagos.

8.5.b. Garantizar el ingreso efectivo al país de las divisas generadas por exportaciones de bienes y servicios, y por la inversión extranjera y nacional.

(Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013b)

Mediante el presente proyecto se plantea la venta de tratamientos médicos a pacientes provenientes de Estados Unidos. Al tomar en cuenta que el turismo médico se encuentra en auge, este es un sector que podría contribuir a la diversificación de la oferta exportable y que además produciría importantes ingresos de divisas, producto de la exportación de servicios médicos.

Objetivo 10. Impulsar la transformación de la matriz productiva.

10.3 Diversificar y generar mayor valor agregado en los sectores prioritarios que proveen servicios.

10.3.g. Impulsar al turismo como uno de los sectores prioritarios para la atracción de inversión nacional y extranjera. (Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013b)

El turismo médico es una alternativa cada vez más considerada por aquellas personas que buscan combinar procedimientos médicos más económicos con prestaciones turísticas de primera calidad. En consecuencia, este sector tiene la capacidad de crear alianzas entre los sectores de salud y turismo con el fin de ofertar paquetes que incluyan no sólo los tratamientos médicos, sino también recorridos turísticos posibles de acuerdo con la complejidad de estos procedimientos.

1.4.4 JUSTIFICACIÓN ECONÓMICA

De acuerdo con la Revista Líderes, América Latina ha ganado terreno como opción para tratamientos médicos y estéticos para extranjeros y se disputa con la Unión Europea y Asia un mercado superior al 3% de la población mundial y unas ganancias de aproximadamente US\$60.000 millones al año. Además, según el Reporte Mundial en Tendencias de Viaje 2012/2013 (ITB), Brasil, México y Colombia son los líderes del sector en la región debido a su proximidad con los Estados Unidos, los bajos costos y la acreditación internacional que poseen sus profesionales (Revista Líderes, s.f.).

En el caso de Colombia, por ejemplo, se considera que el potencial de este sector es tan importante que el turismo médico fue incluido en el Programa de Transformación Productiva (PTP). Las principales razones fueron el aumento de viajeros extranjeros que han llegado al país, así como el incremento de las divisas que se ha registrado. Para el primer semestre del año 2012 el sector alcanzó una cifra de 48 millones de dólares, frente a 37 millones reportados para igual periodo del año anterior, lo que se traduce en un crecimiento de 32% (Redacción de Economía y Negocios el Tiempo, 2012).

Al contar el Ecuador con profesionales médicos altamente preparados, así como con destinos turísticos que ya han sido reconocidos a nivel mundial, el turismo médico es un sector que tiene un enorme potencial para incentivar a la inversión nacional y extranjera con el fin de consolidar al país como un destino prioritario de los turistas médicos.

1.4.5 JUSTIFICACIÓN SOCIAL

El sector del turismo médico posee una gran capacidad para producir encadenamientos productivos entre diversos sectores económicos: hoteles, hospitales, restaurantes, compañías de transporte, empresas turísticas, entre otros. Desde este punto de vista, esta es una actividad que puede estimular la economía local. A nivel nacional, un ejemplo de este tipo se ha presentado en la ciudad de Cuenca, la cual ha estado trabajando para promocionar el sector del turismo médico y se ha enfocado no sólo en mejorar su infraestructura médica, sino también en

renovar y promocionar los lugares turísticos y culturales que los turistas médicos y/o sus acompañantes pueden visitar dentro de la ciudad y en sus cercanías.

Por otra parte, el sector tiene el potencial de crear nuevos y mejores empleos debido a que se incrementaría la demanda de personal médico (doctores, enfermeras, auxiliares, etc.) altamente capacitado y con mayores conocimientos, incluyendo el idioma inglés.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 MARCO TEÓRICO

Entre las teorías que se emplearán en el presente proyecto se encuentran las siguientes:

Análisis conjunto

Es una técnica de investigación que fue desarrollada a inicios de los años 70. Se utiliza para medir la forma cómo los compradores valoran los componentes de un producto/servicio en su conjunto. El principio de este tipo de análisis es que cada producto/servicio puede ser visto como una combinación de atributos, y cada atributo posee también diferentes niveles u opciones (por ej. en el caso de un auto, al tomar en cuenta el atributo color, sus niveles podrían ser rojo, azul y verde) (Brodowsky, 2014).

En la práctica, este análisis funciona de la siguiente manera: se deben variar las características/atributos del producto/servicio (variables independientes) con el fin de construir varios (usualmente 12 o más) conceptos de producto/servicio. Posteriormente, se pide a los encuestados que califiquen esos conceptos de producto. De esta manera, los consumidores indican el nivel de preferencia entre opciones mutuamente excluyentes y, en base a las evaluaciones de los diversos conceptos de producto/servicio que han realizado los encuestados, es posible calcular cuánto valor (utilidad) ha añadido cada una de las características. Así, la metodología deriva el valor de cada atributo y determina el producto/servicio con mayor atractivo (Brodowsky, 2014).

Finalmente, el software elegido permitirá determinar los 'valores de utilidad' (valores numéricos) que reflejan qué tan deseables son las diferentes características de un producto/servicio. Estos valores permiten establecer el producto/servicio con mayor potencial de ventas de acuerdo con las preferencias de los encuestados (Brodowsky, 2014).

Cadena de valor

Michael Porter, ha propuesto la cadena de valor como una herramienta para identificar varias maneras de crear más valor para el cliente. De acuerdo con este modelo, cada empresa es una síntesis de actividades llevadas a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar al producto/servicio. La cadena de valor identifica nueve actividades estratégicamente relevantes -cinco primarias y cuatro de

apoyo- que crean valor y costos en un negocio determinado (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012, pág. 34).

Las actividades primarias son:

- 1) Logística de entrada o traer materiales al negocio o empresa;
- 2) Operaciones o transformar los materiales en productos terminados;
- 3) Logística de salida o envío de los productos terminados;
- 4) Marketing, incluyendo ventas; y
- 5) Servicio

Las actividades de apoyo son:

- 1) Aprovechamiento;
- 2) Desarrollo de tecnología;
- 3) Gestión de recursos humanos; e
- 4) Infraestructura de la empresa (incluyendo costos de gestión general, planificación, finanzas, contabilidad y asuntos legales)

La tarea de las empresas es, por lo tanto, examinar los costos y el rendimiento de cada actividad generadora de valor y buscar maneras de mejorarlos (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012, pág. 34).

Mezcla de marketing

Según Philip Kotler, la mezcla de marketing se puede definir como el conjunto de herramientas de marketing, tácticas y controlables, que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto o servicio. Las posibilidades pueden reunirse en cuatro grupos de variables conocidas como las 'cuatro P' (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008, pág. 52):

- **Producto:** la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.
- **Precio:** la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto.
- **Plaza:** o punto de venta, incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta.
- **Promoción:** las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2008, pág. 52).

Además, la mezcla de marketing extendido de Booms y Bitner es una herramienta de estrategia del marketing que amplía el número de variables controlables que propone el modelo original mencionado anteriormente. En este caso las 'cuatro P' se extienden a 'siete P' (Andagoya, Barragán, & Garcés, 2013):

- **Personas:** se refiere a todas las personas involucradas en el negocio (desde los proveedores hasta los gerentes y el personal) y el impacto que tienen sobre la forma cómo el cliente final percibe el producto.
- **Proceso:** los mecanismos y actividades que hacen que un producto o servicio llegue al cliente.
- ***Physical evidence*** (evidencia física): el ambiente en el cual un producto o servicio es entregado; se refiere a todas las características tangibles o visibles con las cuales el cliente se encontrará antes de adquirir el producto, desde el área de recepción, hasta la vestimenta del personal y el folleto corporativo (Andagoya, Barragán, & Garcés, 2013).

Cadena de suministro

Una cadena de suministro se compone de todas las partes involucradas, directa o indirectamente, para satisfacer la petición de un cliente. Esta incluye tanto al fabricante y a los proveedores, como a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle e incluso a los clientes. Asimismo, la cadena de suministro incluye todas las funciones de una empresa, el desarrollo de nuevos productos, el marketing, las operaciones, la distribución, las finanzas y el servicio al cliente (Chopra & Meindl, 2013, pág. 1).

Una cadena de suministro es dinámica e implica el flujo constante de productos, fondos e información. El término 'cadena de suministro' evoca imágenes de un producto o suministro moviéndose a lo largo de una cadena, de proveedores, a

fabricantes, a distribuidores, a detallistas y a clientes. Esto es claramente una parte de la misma, pero también es importante visualizar los flujos de información, productos y fondos en ambas direcciones de esta cadena (Chopra & Meindl, 2013, págs. 2,3).

Una cadena de suministro puede incluir varias etapas, aunque no es necesario que todas las etapas estén presentes en la misma:

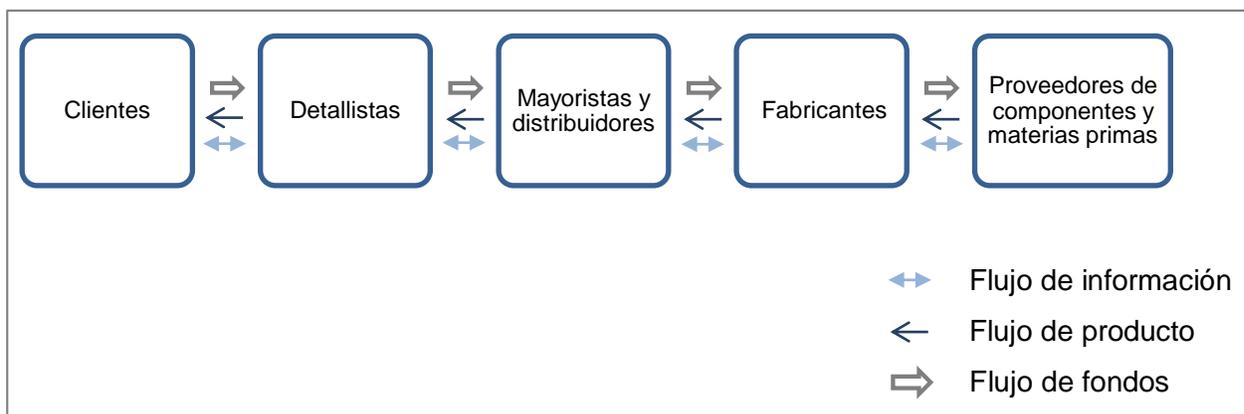


FIGURA 1. *Etapas de la cadena de suministro*

Fuente: Administración de la Cadena de Suministro, (Chopra & Meindl, 2013).

1.5.2 MARCO CONCEPTUAL

Entre los conceptos que se emplearán en el presente proyecto se encuentran los siguientes:

Turismo médico

Este se puede definir como el viaje que realiza una persona fuera de su país de origen para someterse a un tratamiento o procedimiento médico y al mismo tiempo

explorar la cultura y los atractivos del lugar que visita. El turismo médico ofrece una alternativa atractiva para las personas que, debido a los altos costos de salud en su lugar de residencia, no pueden acceder al procedimiento médico que desean. Tradicionalmente, este tipo de turismo se ha asociado a un procedimiento electivo, como la cirugía estética dental y plástica, aunque actualmente se realizan también cirugías que son necesarias para mantener la salud de una persona (Medical Tourism, s.f.).

Cirugía electiva

Una cirugía electiva u opcional es una operación a la cual el paciente elige someterse; esta no es necesaria para mantener su salud en óptimas condiciones. Además, una cirugía de este tipo se presenta cuando el paciente tiene el tiempo necesario para evaluar cuidadosamente los riesgos y beneficios del procedimiento e identificar qué es lo más adecuado. Estas cirugías se pueden realizar por indicación médica (por ejemplo, aplicación de prótesis ortopédicas) o por decisión propia (por ejemplo, cirugías estéticas) y se puede determinar entre el médico tratante y el paciente el mejor momento para realizarlas (Hospital San José Tecnológico de Monterrey, 2013).

Cirugía plástica

La cirugía plástica es una especialidad quirúrgica que busca corregir o mejorar todo proceso congénito, adquirido, tumoral o involutivo que requiera reparación o reposición y que afecte a la forma corporal y/o su función. En consecuencia, sus

técnicas se basan en el transplante y la movilización de tejidos mediante injertos o incluso implantes de material inerte. El objetivo es que el paciente que ha nacido con un defecto congénito, o que ha sufrido un accidente, alcance la mayor normalidad tanto en su aspecto físico como en la función de su cuerpo (Sociedad Española de Cirugía Plástica, s.f.).

Cirugía estética

Es una rama de la cirugía plástica que trata con pacientes en general sanos y cuyo objeto es la corrección de alteraciones de tipo estético con la finalidad de obtener una mayor armonía facial y corporal o de las secuelas producidas por el envejecimiento; esto repercute en la estabilidad emocional del paciente pues muchas veces mejora su calidad de vida y autoestima a través de las relaciones profesionales, afectivas, etc. (Sociedad Española de Cirugía Plástica, s.f.).

Cirugía ambulatoria

Una cirugía ambulatoria es aquella que ha sido programada (no urgencia) en la cual el paciente ingresa al hospital, se somete a la operación y se va de alta a la casa el mismo día del procedimiento (Red de Salud Christus, s.f.).

Atractivos turísticos

Un conjunto de elementos materiales y/o inmateriales dentro de un país o ciudad que son susceptibles de ser transformados en un producto turístico que tenga capacidad para incidir sobre el proceso de decisión de un turista y provocar su visita

desde su lugar de residencia. Los turistas visitan estos atractivos normalmente debido a su valor cultural exhibido o inherente, su significancia histórica o su belleza natural (Calderón, 2009).

Balanza comercial

La balanza comercial se obtiene al calcular el valor de las exportaciones de un país menos el valor de sus importaciones. En consecuencia, la balanza comercial puede presentar un superávit o un déficit (Mankiw, 2002, pág. 503).

Exportaciones

Se refieren a todos los bienes y servicios que se producen en el interior de un país y se venden en el extranjero (Mankiw, 2002, pág. 505).

Diferenciación

Es una estrategia comercial mediante la cual una empresa busca obtener una ventaja competitiva al ofrecer un producto o servicio único o al ofrecer una marca única de atención al cliente (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2010, pág. 819).

Ventaja competitiva

Se refiere a las estrategias, habilidades, conocimientos, recursos o competencias que diferencian a una empresa de sus competidores (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2010, pág. 829).

1.6 HIPÓTESIS DE TRABAJO

Es factible una organización ecuatoriana para la realización de cirugías estéticas en la ciudad de Quito dirigidas a pacientes provenientes de Estados Unidos.

1.7 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.7.1 MÉTODOS TEÓRICOS

1.7.1.1 Inducción-deducción

El trabajo será desarrollado según los métodos de inducción y deducción.

La inducción, por su parte, es un modo de razonar que consiste en obtener de los hechos particulares que se estudian una conclusión general. Para el caso que se presenta, esto implica pasar de los resultados obtenidos de observaciones o estudios al planteamiento y comprobación de la hipótesis. Así, este método permitirá observar y examinar las características individuales del tema de investigación con el fin de identificar algunas conclusiones generales (Universidad Nacional Autónoma de México, s.f., pág. 1).

La deducción, en cambio, se refiere al proceso de sacar consecuencias de un principio o supuesto general y llegar a un resultado específico por medio del razonamiento. Mediante este método se podrá analizar postulados, leyes o principios de aplicación universal y, por medio de la reflexión y la suposición, comprobar su validez para aplicarlos en el presente estudio (Universidad Nacional Autónoma de México, s.f., pág. 1).

1.7.1.2 Análisis-síntesis

De igual manera, el trabajo también se basará en el método de análisis-síntesis.

Este método consiste en la separación de las diversas partes de un todo para estudiarlas de forma individual (análisis) y la reunión racional de los elementos dispersos para estudiarlos en su totalidad (síntesis) (Universidad Nacional Autónoma de México, s.f., pág. 3).

En consecuencia, mediante este método se podrán conocer las realidades del tema que se ha propuesto, organizar la información obtenida, simplificar su descripción y elaborar razonamientos que permitirán presentar conclusiones certeras.

1.7.2 TIPO DE ESTUDIO

El presente trabajo es de tipo descriptivo.

Es descriptivo debido a que se busca desarrollar una representación del tema que se propone a partir de sus componentes. Así, este tipo de investigación consiste en “especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice” (Hernández, 2006, pág. 108).

1.7.3 ENFOQUE DEL ESTUDIO

El enfoque del trabajo será mixto: cualitativo y cuantitativo.

Es cualitativo debido a que a lo largo del trabajo se reunirá información que permitirá describir las cualidades del tema en cuestión, analizarlas y hallar conclusiones válidas. Este enfoque busca “utilizar la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández, 2006, pág. 8). Así, como técnica cualitativa se empleará una entrevista.

Asimismo, será cuantitativo debido a que se recolectará y clasificará información numérica que puede ser medida y utilizada para la construcción de cifras que permitan explicar el tema propuesto. En consecuencia, el enfoque cuantitativo consiste en “la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística...” (Hernández, 2006, pág. 5). Por lo tanto, como técnica cuantitativa se empleará una encuesta.

1.7.4 TIPO DE FUENTES

Con el fin de realizar una investigación exhaustiva, los esfuerzos se centrarán en la recopilación de información proveniente de fuentes primarias y secundarias. Es decir, se revisarán datos de libros, artículos y estudios ya publicados y, además, se realizará una serie de entrevistas a personajes que conocen sobre el tema y/o que

están directa o indirectamente relacionados con el proyecto. Asimismo, se aplicará una encuesta con el fin de obtener información sobre el mercado objetivo y sus preferencias.

Cabe indicar que los datos secundarios contribuyen a completar la información que se requiere para el correcto y completo análisis del tema que se propone. Los lugares donde se puede obtener este tipo de información son de fácil acceso y generalmente de bajo o ningún costo: bibliotecas, oficinas estatales, librerías, organizaciones privadas e Internet. Por lo tanto, los datos secundarios con los cuales se trabajará para la realización del presente estudio incluyen:

- Documentos o informes por escrito - descriptivos, explicativos o analíticos
- Documentos o informes en forma digital
- Cuadros, gráficos o estadísticas
- Diagramas o ilustraciones

Así, entre los documentos que se han utilizado se encuentran los siguientes:

- *2013 Plastic Surgery Statistics Report* de la organización *American Society of Plastic Surgeons - ASPS*.
- *Introduction to Conjoint Analysis*. Presentación Power Point del Profesor Glen Brodowsky.
- *U.S. health care reform and medical tourism opportunities* de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- *International Survey on Aesthetic/Cosmetic Procedures Performed in 2011* de la organización *International Society of Aesthetic Plastic Surgery*.

- *Medical Tourism: Treatments, Markets and Health System Implications: A scoping review* de la Organización para la Cooperación Económica y el Desarrollo.

1.8 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA

El trabajo que se propone se llevará a cabo en el Ecuador, concretamente en la ciudad de Quito y en la parroquia de Cumbayá en lo que respecta a la producción. Mientras que, en relación con el mercado, la demanda provendrá de los Estados Unidos, pues lo que se busca es brindar atención a pacientes provenientes de dicho país.

1.9 ÁREA DE INFLUENCIA

El área de influencia está comprendida especialmente por la ciudad de Quito, la parroquia Cumbayá y sus alrededores, debido a que el impacto del proyecto que se ha propuesto influye en dicho ámbito geográfico, como se mencionó anteriormente.

En el aspecto económico, el turismo médico representa una gran oportunidad de desarrollo, no sólo debido a su capacidad para generar exportaciones e ingresos de divisas, sino que este sector también contribuye al mejoramiento de los estándares médicos locales mediante la acreditación internacional de hospitales y clínicas y promueve altos niveles de inversión en equipos de última generación.

En el aspecto social, son varios los actores que se verán beneficiados debido a que la atención que se proporciona por medio del turismo médico incluye una 'red' de productos y servicios que involucra a varios sectores: profesionales de la salud, hospitales, hoteles, restaurantes, lugares turísticos, empresas de transporte, entre otros. Todos estos se verán impulsados a mejorar su atención e infraestructura, pues aquello que se desea lograr es brindar una gama de servicios de primera calidad a los turistas que visiten el país con el propósito de realizarse un tratamiento médico y al mismo tiempo conocer las atracciones y la cultura del Ecuador.

CAPÍTULO II: EL TURISMO MÉDICO Y LA SALUD

2.1 EL TURISMO MÉDICO EN EL MUNDO

El crecimiento global del flujo de pacientes y de profesionales de la salud, así como de tecnología médica, financiamiento de capital y regímenes regulatorios a través de las fronteras nacionales ha dado lugar a nuevos patrones de consumo y producción en los servicios de salud. Un nuevo elemento del creciente comercio en el campo de la salud es el movimiento de pacientes hacia otros países en busca de tratamientos médicos, un fenómeno que se conoce como ‘turismo médico’. El turismo médico ocurre cuando los consumidores deciden viajar fuera de su jurisdicción de salud natural, a través de las fronteras internacionales, para recibir algún tipo de tratamiento o procedimiento médico que busca mejorar o restaurar la salud de estos individuos. Son los pacientes de los países más desarrollados aquellos que han optado por visitar naciones menos desarrolladas para acceder a servicios de salud, sobre todo debido a los bajos costos y también a la calidad cada vez mayor de sus sistemas de salud (Lunt, y otros, 2011, págs. 2, 7).

Es necesario aclarar que el término ‘turismo médico’, como un concepto, expresa tanto la ‘voluntad de viajar’ como la ‘voluntad de recibir un tratamiento’ como procesos centrales dentro del nuevo mercado global de los viajes por salud. Este enfoque facilita el entendimiento sobre cuáles individuos viajan, a dónde viajan y por qué viajan, y cuál es el impacto y para quién. Este término, además, enfatiza la comercialización de los viajes por salud (Lunt, y otros, 2011, pág. 9).

A diferencia de otras formas de movilidad de los pacientes, donde las decisiones las toma un profesional médico experto, el turismo médico incluye individuos que actúan como consumidores y toman sus propias decisiones con respecto a sus necesidades de salud, la mejor forma cómo estas pueden ser tratadas y el proveedor más apropiado. Entre las causas que han llevado al incremento de la demanda de servicios médicos en el exterior se encuentran la familiaridad, la disponibilidad, el costo, la calidad y la legislación bioética (viajes internacionales para abortos, tratamientos de fertilidad y servicios de eutanasia). En cuanto a la familiaridad, los expatriados con frecuencia reciben atención médica en sus visitas a su país de origen; por ejemplo, los mexicanos que han viajado a Estados Unidos. Por otra parte, ciertos tratamientos pueden no estar disponibles o ser sujetos a una lista de espera en el país de origen, o algunos procedimientos pueden no ser legales en ese país. Se considera que el deseo de obtener privacidad y combinar algunas atracciones turísticas tradicionales, cultura, clima y alimentos con los tratamientos médicos también son unos factores importantes para el crecimiento de este sector (Lunt, y otros, 2011, pág. 16).

Los procedimientos que se encuentran disponibles para los posibles turistas médicos son amplios e incluyen los siguientes:

- Cirugía cosmética (senos, cara, liposucción, entre otros);
- Tratamientos dentales (cosméticos y reconstructivos);
- Cardiología/cirugía cardíaca (*by-pass*, reemplazo de válvulas, entre otros);
- Cirugía ortopédica (cadera, rodilla, articulaciones, entre otros);

- Cirugía bariátrica (*by-pass* gástrico, banda gástrica, entre otros);
- Tratamientos de fertilidad/reproducción (fecundación *in vitro*, reasignación de género, entre otros);
- Trasplantes de órganos, células y tejidos;
- Tratamientos para el cáncer;
- Cirugía de ojos; y,
- Diagnósticos, chequeos y segundas opiniones (Lunt, y otros, 2011, pág. 11).

De estos, los tratamientos que se realizan más comúnmente en el ámbito del turismo médico son la cirugía cosmética, los tratamientos dentales y los tratamientos de fertilidad (Lunt, y otros, 2011, pág. 2).

2.1.1 LOS MERCADOS DE TURISMO MÉDICO

Si bien a nivel internacional la información sobre los flujos de pacientes entre países y continentes aún no es totalmente precisa y completa, los patrones de viaje entre los países de origen y los países de destino están bastante establecidos. Por ejemplo, los pacientes que acceden a servicios médicos en Hungría tienden a ser de Europa Occidental y algunos países explotan incluso vínculos históricos antiguos, por ejemplo, entre Gran Bretaña e India (Lunt, y otros, 2011, pág. 13).

Un mapa global de destinos para el turismo médico incluiría a Asia (India, Malasia, Singapur, Tailandia, Taiwán y Corea del Sur), al Oriente Medio (Turquía, Israel y Emiratos Árabes Unidos - principalmente Dubái), a Sudáfrica, a una gama de

destinos europeos (de Europa Occidental - Alemania, Bélgica, España y Portugal; de Europa Central - República Checa, Eslovaquia, Hungría y Polonia; y Europa Oriental - Letonia, Lituania, Ucrania y Bulgaria) y a América Central y América del Sur (México, Costa Rica, Cuba, Colombia y Brasil). Se cree que la proximidad física es un aspecto importante para el turismo médico, aunque no decisivo, al momento en que las personas deciden viajar a destinos específicos para recibir un tratamiento. Algunas reflexiones incluyen también al elemento 'turismo' como un aspecto a considerar, lo que significa que los potenciales pacientes toman en cuenta también las oportunidades de turismo (actividades culturales y/o recreativas) que ofrecen los diferentes destinos. Además, los destinos de viaje también están relacionados con la distancia y el costo (Lunt, y otros, 2011, pág. 13).

De acuerdo con *Patients Beyond Borders*, los principales destinos de turismo médico en el 2012 fueron los siguientes:

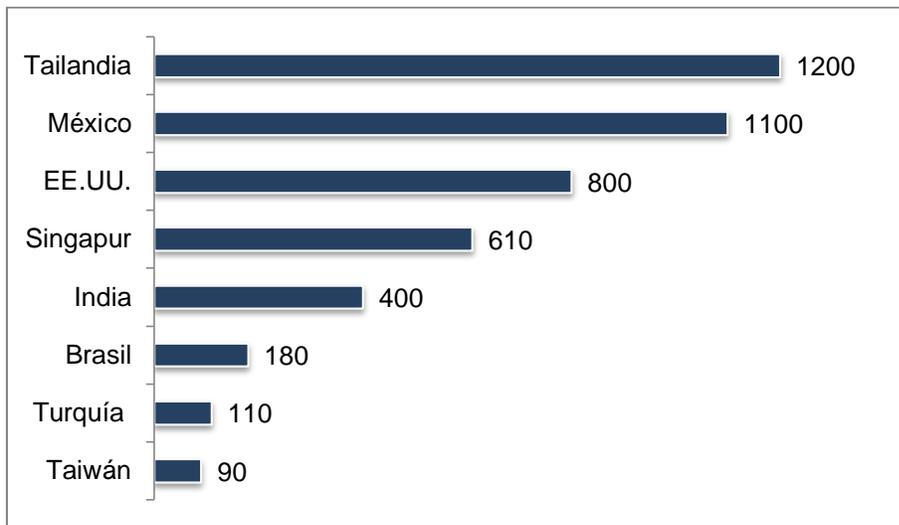


FIGURA 2. *Principales destinos de turismo médico a nivel mundial 2012 (miles de pacientes)*

Fuente: Patients Beyond Borders. En (México, Pro México, 2014).

La creación de destinos para atención médica de primera calidad es compleja. Pero los países que se han enfocado en esta industria han considerado una variedad de factores:

- Inversión del Gobierno e inversión privada en la infraestructura de salud;
- Compromiso con la acreditación internacional, el aseguramiento de la calidad y la transparencia de resultados;
- Reputación de excelencia clínica;
- Historial de innovación y logros en el cuidado de la salud;
- Adopción exitosa de las mejores prácticas y tecnología médica de vanguardia;
- Disponibilidad de personal médico capacitado internacionalmente;
- Potencial de ahorro en el costo de los procedimientos médicos;

- Transparencia política y estabilidad social; y,
- Excelente infraestructura de turismo (Patients Beyond Borders, 2014).

A pesar de que no existen datos precisos sobre el número y el flujo de turistas médicos que viajan alrededor del mundo, se cree que el tamaño del mercado se encuentra entre aproximadamente US\$40.000 y US\$60.000 millones anuales, en base a los 11 millones de pacientes que viajan a través de las fronteras nacionales y que gastan un promedio de US\$3.500 a 5.000 por visita, incluyendo todos los costos médicos, transporte local e internacional y acomodación. Aquello que sí está claro es que existe un consenso general sobre el florecimiento que ha experimentado esta industria en la última década y sobre las predicciones de una expansión aún mayor. El costo de los tratamientos médicos, críticos y electivos, continúan aumentando y las naciones que ofrecen un cuidado universal de la salud deben enfrentar cada vez más problemas de acceso a recursos. Estos aspectos han animado a los pacientes a buscar atención médica en otros países con el fin de ahorrar dinero y evitar largas esperas para recibir su tratamiento. Se estima que el crecimiento del mercado de turismo médico fluctúa en alrededor de 15 a 20% anual (Patients Beyond Borders, 2014).

Por otro lado, en cuanto a los costos de los procedimientos, las cifras permanecen bastante consistentes. La siguiente tabla muestra que los precios de los tratamientos en América del Sur, América Central, Asia y África son menores en comparación con los Estados Unidos:

TABLA 1. Costos de procedimientos médicos en diversos países del mundo 2013 (dólares de EE.UU.)

Procedimiento médico	EE.UU.	Colombia	Costa Rica	India	Jordania	Corea	México	Israel	Tailandia	Vietnam	África	Malasia
Bypass de corazón	\$ 144.000	\$ 14.802	\$ 25.000	\$ 5.200	\$ 14.400	\$ 28.900	\$ 27.000	\$ 27.500	\$ 15.121	N/A	\$ 10.000	\$ 11.430
Angioplastia	\$ 57.000	\$ 4.500	\$ 13.000	\$ 3.300	\$ 5.000	\$ 15.200	\$ 12.500	\$ 8.000	\$ 3.788	N/A	\$ 8.000	\$ 5.430
Reemplazo de válvula cardíaca	\$ 170.000	\$ 18.000	\$ 30.000	\$ 5.500	\$14400 + valve	\$ 43.500	\$ 18.000	\$ 29.712	\$ 21.212	N/A	\$ 10.130	\$ 10.580
Reemplazo de cadera	\$ 50.000	\$ 6.500	\$ 12.500	\$ 7.000	\$ 8.000	\$ 14.120	\$ 13.000	\$ 125.250	\$ 7.879	\$ 8.250	\$ 10.480	\$ 7.500
Rejuvenecimiento de cadera	\$ 50.000	\$ 10.500	\$ 12.500	\$ 7.000	\$ 10.000	\$ 15.600	\$ 15.000	\$ 20.000	\$ 15.152	N/A	\$ 7.640	\$ 12.350
Reemplazo de rodilla	\$ 50.000	\$ 6.500	\$ 11.500	\$ 6.200	\$ 8.000	\$ 19.800	\$ 12.000	\$ 24.850	\$ 12.297	\$ 8.500	N/A	\$ 7.000
Fusión espinal	\$ 100.000	N/A	\$ 11.500	\$ 6.500	\$ 10.000	\$ 15.400	\$ 12.000	\$ 35.000	\$ 9.091	\$ 6.150	N/A	\$ 6.000
Implante dental	\$ 2.800	\$ 1.750	\$ 900	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 4.200	\$ 1.800	\$ 2.150	\$ 3.636	N/A	\$ 5.340	\$ 345
Banda gástrica	\$ 30.000	\$ 9.900	\$ 8.500	\$ 3.000	\$ 7.000	N/A	\$ 6.500	\$ 12.500	\$ 11.515	N/A	N/A	N/A
Implantes de senos	\$ 10.000	\$ 2.500	\$ 3.800	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 12.500	\$ 3.500	\$ 21.000	\$ 2.727	\$ 3.850	\$ 2.930	N/A
Rinoplastia	\$ 8.000	\$ 2.500	\$ 4.500	\$ 4.000	\$ 3.000	\$ 5.000	\$ 3.500	\$ 9.500	\$ 3.901	\$ 2.100	\$ 3.935	\$ 1.293
Estiramiento facial	\$ 15.000	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 4.000	\$ 4.400	\$ 15.300	\$ 4.900	\$ 16.000	\$ 3.697	\$ 4.150	\$ 4.620	\$ 3.440
Histerectomía	\$ 15.000	N/A	\$ 5.700	\$ 2.500	\$ 6.000	\$ 11.000	\$ 5.800	\$ 14.000	\$ 2.727	N/A	\$ 3.270	\$ 5.250
Manga gástrica	\$ 28.700	\$ 7.200	\$ 10.500	\$ 5.000	N/A	N/A	\$ 9.995	\$ 11.500	\$ 13.636	N/A	\$ 8.770	N/A
Bypass gástrico	\$ 32.972	\$ 9.900	\$ 12.500	\$ 5.000	N/A	N/A	\$ 10.950	\$ 11.500	\$ 16.667	N/A	\$ 3.935	\$ 9.450
Liposucción	\$ 9.000	\$ 2.500	\$ 3.900	\$ 2.800	\$ 4.000	N/A	\$ 2.800	\$ 7.242	\$ 2.303	\$ 2.850	\$ 5.060	\$ 2.299
Abdominoplastia	\$ 9.750	\$ 3.500	\$ 5.300	\$ 3.000	\$ 4.000	N/A	\$ 4.025	\$ 11.000	\$ 5.000	\$ 3.850	\$ 2.530	N/A
Lasik (ambos ojos)	\$ 4.400	\$ 2.000	\$ 1.800	\$ 500	\$ 5.000	\$ 6.000	\$ 1.995	N/A	\$ 1.818	\$ 1.640	\$ 4.200	\$ 477
Córnea (ambos ojos)	N/A	N/A	\$ 4.200	N/A	N/A	\$ 7.000	N/A	\$ 16.700	\$ 1.800	N/A	\$ 6.460	N/A
Retina	N/A	N/A	\$ 4.500	\$ 850	N/A	\$ 10.200	\$ 3.500	\$ 13.000	\$ 4.242	N/A	\$ 3.370	\$ 3.000
Tratamiento FIV	N/A	N/A	\$ 2.800	\$ 3.250	\$ 2.700	\$ 2.180	\$ 3.950	\$ 2.800	\$ 9.091	N/A	\$ 56.200	\$ 3.819

Nota. Los precios son aproximados e incluyen el costo estimado de un pasaje aéreo para el paciente y un acompañante. Los precios varían en base a varios factores, como el hospital, la experiencia del médico, la acreditación, los tipos de cambio, entre otros. No se incluyen los costos de alimentos, gastos varios y costos de hotel o turismo.

Fuente: Medical Tourism, (Medical Tourism, 2013).

2.1.2 LA INDUSTRIA DEL TURISMO MÉDICO

La industria del turismo médico se caracteriza por ser dinámica y volátil y se ve afectada por una variedad de factores, como el clima económico, los cambios en las políticas nacionales, la desestabilidad política, las restricciones de viaje, las prácticas de publicidad y las formas de tratamiento innovadoras y pioneras en los diferentes campos de la medicina. Todos estos pueden provocar cambios en los patrones de consumo y producción de los servicios de salud domésticos y extranjeros (Lunt, y otros, 2011, pág. 9).

En esta industria global emergente participan una variedad de partes interesadas, incluyendo intermediarios, proveedores de servicios médicos, proveedores de seguros de viaje, proveedores de turismo y alojamiento y proveedores de sitios Web. Es decir, existen diversos servicios auxiliares y de apoyo que se deben tomar en cuenta en la industria del turismo médico.

Así, un factor clave en el fenómeno del turismo médico es la plataforma tecnológica provista por la Internet, la cual permite que los consumidores accedan a información sobre los servicios de salud y a publicidad de cualquier parte del mundo. Asimismo, la Internet ofrece a los proveedores de salud nuevos y veloces medios para que su publicidad llegue a otros mercados. La comercialización es la base del crecimiento de esta industria y en cierta parte esto se debe a la disponibilidad de recursos en línea que brindan a los consumidores información sobre posibles

destinos y, además, los conectan con una amplia gama de proveedores de salud e intermediarios (Lunt, y otros, 2011, pág. 18).

Se ha observado un crecimiento constante de las empresas que ofrecen servicios de intermediación en la industria del turismo médico; estas proporcionan información a los posibles pacientes sobre los servicios médicos disponibles y los costos de transacción asociados con el turismo médico. Típicamente, los intermediarios y sus sitios Web arman paquetes quirúrgicos para los requerimientos individuales: vuelos, hotel, turismo, tratamiento y recuperación. Los intermediarios suelen especializarse en mercados meta, tipos de procedimientos (cirugía cosmética, por ejemplo) o países de destino (Polonia o Hungría, por ejemplo) (Lunt, y otros, 2011, pág. 20).

Por otra parte, actualmente está emergiendo un mercado de seguros de viaje para turistas médicos. Las pólizas de seguro tradicionales para viajes y alojamiento (demoras, equipaje) excluyen a los individuos que viajan con motivos de turismo médico planificado. En años recientes, se han desarrollado productos de seguro que cubren a estos turistas que viajan para realizarse un procedimiento médico. Otros seguros incluso cubren el costo de tratamientos adicionales que se puedan necesitar como resultado de complicaciones o insatisfacción después de que se ha realizado la cirugía o el tratamiento en el exterior (Lunt, y otros, 2011, pág. 21).

Por su parte, los proveedores de servicios médicos son principalmente del sector privado, pero también existen algunos participantes del sector público. Existen tanto pequeños proveedores de servicios que ofrecen una amplia gama de tratamientos, así como instalaciones de turismo médico extremadamente grandes (por ej. *Bumrungrad* en Tailandia, *Raffles* en Singapur o *Yonsei Severance Hospital* en Corea del Sur); los hospitales, además, pueden ser parte de grandes corporaciones (como el grupo *Apollo* de la India). Adicionalmente, los países que buscan desarrollar el turismo médico tienen las opciones de promover su propio servicio de salud o asociarse con grandes jugadores multinacionales, pues una forma de elevar el perfil de los países y sus instalaciones de salud son las asociaciones y la supervisión por parte de hospitales o universidades reconocidas a nivel internacional (por ej. *Harvard Medical International*). Otra parte importante del desarrollo de estos servicios es la acreditación por parte de programas internacionales. Los hospitales individuales pueden asimismo desarrollar acuerdos con agencias de viaje u otras agencias intermediarias (Lunt, y otros, 2011, págs. 21,22).

2.2 EL TURISMO MÉDICO EN AMÉRICA LATINA

El turismo médico representa una importante opción para las poblaciones de pacientes que desean acceder a tratamientos de salud pero que no poseen un seguro médico, que requieren un procedimiento electivo no cubierto o que están en busca de precios más bajos con propósitos de ahorro. Sobre esta base, diversos países de la región de América Central y América del Sur están fortaleciendo su sector de turismo médico debido a que este podría tener un efecto multiplicador y

dinamizador en la economía mediante la diversificación de la oferta exportable, la exportación de servicios, la atracción de inversiones, la promoción internacional del destino, la reinversión en el sistema de salud local, el flujo económico hacia otros sectores y el mejoramiento de las oportunidades laborales. Algunos de los países que se han destacado en este sector son Las Bahamas, Barbados, México, El Salvador, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Colombia, Brasil, Argentina y Chile (Bezara, s.f.).

Geográficamente, América Latina representa el destino ‘natural’ para los pacientes provenientes de América del Norte, estadounidenses y canadienses. Así, algunas de las ventajas competitivas de la región con respecto a otros destinos son la mayor proximidad, la amplia oferta de vuelos diarios desde las principales ciudades, el costo del boleto aéreo, huso horario con mínimas diferencias, la alta capacitación del personal médico, la infraestructura de salud disponible y los atractivos turísticos. No obstante, se sabe que muchos pacientes internacionales están optando por viajar a países tan lejanos como India o Tailandia para realizar distintos tratamientos médicos. Esto se debe, sobre todo, a los esfuerzos que han realizado los gobiernos del sudeste asiático, Europa Central y Oriental y el medio oriente para promover sus sectores de salud (Equipo Editorial de turismomedico.org, s.f.).

Los indicadores de la industria del turismo médico en América Latina son positivos; de acuerdo con los comparativos realizados por *IPK International World*

Travel Monitor, las tasas de cambio, los climas tropicales y la presencia de profesionales bilingües han permitido un crecimiento cercano al 20% (Revista Líderes, s.f.). Cabe resaltar, además, que los países de la región apuntan también a un mercado étnico radicado en países más desarrollados, como Estados Unidos y Canadá. Este tipo de turistas médicos, latinoamericanos radicados en el exterior, se pueden sentir más cómodos viajando a sus países de origen para realizarse tratamientos médicos debido a la cercanía con sus familiares, su lengua materna y el entendimiento cultural de los temas de salud (Equipo Editorial de turismomedico.org, s.f.).

Así, para algunos de los países latinoamericanos, el turismo médico ha dejado de ser un proyecto para convertirse en una estrategia nacional de desarrollo e impulso económico. A continuación se presenta el caso de tres países que se han destacado en el turismo médico en la región: México, Colombia y Brasil.

2.2.1 MÉXICO

En la industria de turismo médico, es importante mencionar que México ha evolucionado de ser un destino famoso por sus servicios de odontología, oftalmología y cirugía cosmética en ciudades fronterizas, a ser un centro de cuidados de la salud que ofrece una gama completa de especialidades y procedimientos a pacientes provenientes de todo el mundo. De acuerdo con datos de *Patients Beyond Borders*, cada año más de un millón de pacientes visitan México para recibir servicios de salud. Los pacientes viajan principalmente de los Estados Unidos, de estados

cercanos a la frontera como Texas, Arizona y California, así como de Canadá y Reino Unido (México, Pro México, s.f.). Se estima que los ahorros en servicios médicos en comparación con los EE.UU. van de 36% a 89% (México, Pro México, 2014, pág. 3).

Gran parte de la oferta de turismo médico en México está formada por clínicas y centros de especialidades médicas. Alrededor de diez estados del país tienen *clusters* médicos que agrupan a aproximadamente sesenta hospitales que exportan servicios de salud. Además, en el país existen 10 instituciones acreditadas por *Joint Commission International*, la organización líder en acreditación internacional de atención de la salud. Es importante mencionar también que la proporción de médicos especialistas entre médicos generales en México es de 63,4%, esto lo coloca por encima del promedio de los países de la OCDE (57,7%) (México, Pro México, 2014, págs. 10,11,15).

Según estimaciones realizadas, se esperaba que la industria de turismo médico alcanzara US\$3.084 millones en 2014, lo que significaría un crecimiento del 8% con respecto al año anterior. Además, se pronostica que el turismo médico en México registre un crecimiento a una tasa promedio anual de 7% en los próximos 3 años (México, Pro México, 2014, pág. 10).

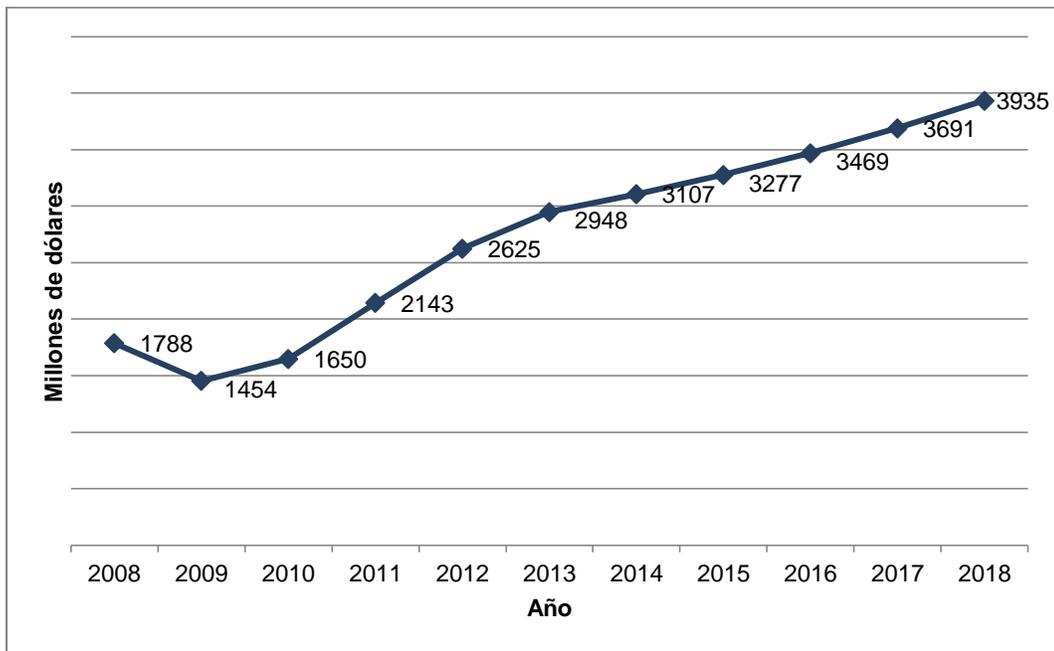


FIGURA 3. *Exportaciones de turismo médico en México 2008-2018 (millones de dólares)*

Fuente: Euromonitor. En (México, Pro México, 2014).

En el año 2012, 1'100.000 turistas visitaron México para recibir tratamientos de salud. Así, entre los factores que han contribuido al crecimiento del sector se encuentran la calidad del capital humano, las mejoras en la infraestructura médica del país, los costos relativamente bajos, además de la tendencia creciente de los estadounidenses a buscar ahorros en servicios de salud en el país (México, Pro México, 2014, págs. 9,10).

2.2.2 COLOMBIA

Colombia ha estado trabajando desde hace algunos años en la consolidación de sus servicios de salud, pues, debido al enorme potencial del turismo médico, el sector fue incluido en el Programa de Transformación Productiva (PTP) con el fin de convertir al país en uno de los destinos más atractivos para la realización de tratamientos médicos. La oferta de salud colombiana cuenta actualmente con tecnología de punta y con profesionales altamente capacitados para la realización de procedimientos en todo tipo de especialidades. El país posee 3 instituciones certificadas por *Joint Commission International* y cuenta con 11 zonas francas de salud (Colombia, Pro Colombia, s.f., págs. 40, 42). Además, 16 clínicas colombianas se encuentran entre las 40 mejores de América Latina (Colombia, Pro Colombia - Salud Colombia, s.f.).

Colombia se encuentra en una ubicación geográfica privilegiada, pues al estar en una posición central en el continente americano, puede recibir visitantes tanto de América del Norte como de América Central y del Sur sin la necesidad de realizar recorridos demasiado largos. Ciudades como Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla se han centrado en intervenciones de alta complejidad, entre las que se destacan las cirugías estéticas, cardiovasculares y oftálmicas. En comparación con Norteamérica, Colombia ofrece ahorros del 55% al 92% en los precios de los tratamientos médicos (México, Pro México, 2014, pág. 6).

En el año 2013, más de 50.000 extranjeros ingresaron a Colombia para recibir tratamientos médicos, 61% más de los reportados para 2012, y se generaron ventas directas por aproximadamente US\$220 millones. Para el año 2014 se proyectó el arribo de más de 60.000 pacientes y exportaciones de servicios de salud por encima de los US\$270 millones (El Hospital, 2014).

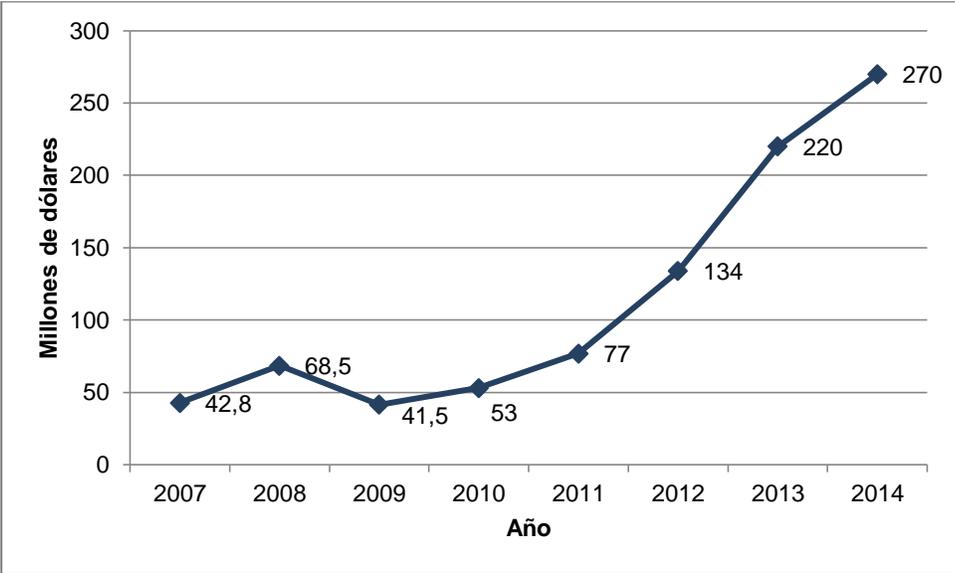


FIGURA 4. Exportaciones de turismo médico desde Colombia 2007-2014 (millones de dólares)

Fuente: Programa de Transformación Productiva. En (Colombia, Pro Colombia, s.f.).

Otro aspecto importante es que el turismo de salud colombiano cuenta con dos instrumentos clave recientemente lanzados al mercado: la Herramienta de Autoevaluación para Organizaciones Hoteleras y el Sello de Calidad para la Exportación de Servicios de Salud y Bienestar. La primera les permitirá a los Establecimientos de Alojamiento y Hospedaje (EAH) saber si cumplen con los

estándares de calidad para atender a turistas de salud. La segunda, por su parte, se refiere al sello 'Colombia es Salud, Exportador de Servicios de Salud y Bienestar' y se trata de una alianza entre los sectores público y privado con el fin de promocionar al país como un exportador de servicios de salud de clase mundial (Portafolio.co, 2014).

2.2.3 BRASIL

En el Brasil el turismo médico despunta como una tendencia actual para el desenvolvimiento tanto del turismo como de la propia área médico-hospitalaria. A partir del año 2013, el instituto Brasileño de Turismo incluyó por primera vez al turismo de salud entre los segmentos prioritarios en la planificación de la promoción de Brasil. Entre las ventajas que han sido identificadas en el sector se encuentran:

- La creciente preocupación por la salud y el bienestar, la cual además estimula el turismo y es vista como una alternativa para el desenvolvimiento socio-económico de las regiones;
- El sector del turismo de salud puede ser una respuesta positiva frente al desafío de la estacionalidad del turismo, pues permite una mayor movilidad de turistas desvinculada de las épocas del año típicamente destinadas a viajes;
- El avance de la tecnología contribuye a la realización de tratamientos de salud innovadores y, con los efectos de la globalización, los mercados y las culturas se van acercando cada vez más (Brasil, Ministerio de Turismo, 2010, págs. 11, 12).

De acuerdo con información de *Patients Beyond Borders*, Brasil es el sexto destino de turismo médico en el mundo y en el año 2012 recibió a cerca de 180.000 pacientes extranjeros (México, Pro México, 2014, pág. 9). Este flujo tiene origen en la famosa y tradicional técnica brasileña en cirugías estéticas. El país es el segundo en realizar el mayor número de cirugías plásticas en el mundo; en 2011 se registraron en Brasil más de 1'490.000 cirugías plásticas y cerca de 650.000 tratamientos estéticos no quirúrgicos (International Society of Aesthetic Plastic Surgery, 2011, págs. 2, 3).

No obstante, el país está siendo reconocido cada vez más por la excelencia en diversas áreas de la medicina. Como política estatal, el gobierno brasileño ha impulsado la producción de tecnología para las áreas médicas y, además, cuenta con 350.000 médicos, muchos de los cuales se han especializado en EE.UU. o Europa (Associação Brasileira de Turismo de Saúde, s.f.). Asimismo, sus instituciones se han enfocado en la obtención de acreditaciones internacionales; 52 organizaciones del país han sido acreditadas por *Joint Commission International* (Joint Commission International, s.f.).

Se ha proyectado un crecimiento del sector de 35% anual desde el año 2012 al año 2016 (La Tercera, 2011) y se estima que el sector mueve más de US\$814 millones por año en el país. Los ahorros que los pacientes pueden obtener al recibir tratamientos médicos en el país varían del 20% al 30% en comparación con los precios de EE.UU. La mayoría de pacientes extranjeros que recibe Brasil provienen

de países de América Latina, EE.UU., Angola y Europa, principalmente de Alemania, Italia, Francia, Portugal, Holanda e Inglaterra (Deutsche Welle, 2014).

Entre las ventajas competitivas de Brasil como destino de turismo médico se destacan la diversidad de servicios y especialidades médicas, la prestación de servicios que cumplen con estándares internacionales de calidad, la presencia de médicos de renombre internacional, la competitividad de los precios, la accesibilidad al país a través de vuelos nacionales e internacionales diarios, el clima y la diversidad cultural, además de los avances tecnológicos y la estabilidad de su economía (Expreso Diario de Viajes, 2012).

2.3 EL TURISMO MÉDICO EN EL ECUADOR

El Ecuador cuenta con un gran número de instituciones de salud con moderna infraestructura y equipos de vanguardia, profesionales de la medicina especializados dentro y fuera del país y hermosos lugares turísticos que atraen a turistas de todo el mundo. Si bien no existen cifras oficiales sobre las ganancias que genera el sector, se sabe que en el país existen varias empresas (por ejemplo, *Medtravel* o *Find Health in Ecuador*) o incluso médicos particulares que ofrecen sus servicios, incluyendo planes personalizados de turismo médico (tratamiento médico, alojamiento, costo de pasajes y turismo), a pacientes extranjeros. Las principales ciudades que han optado por participar en el sector del turismo médico son Cuenca, Quito y Guayaquil.

En el país se realizan tratamientos médicos en una amplia gama de especialidades; algunos de los procedimientos más solicitados son la cirugía plástica, cirugías para obesidad, ortopedia y tratamientos dentales (Medical Tourism, s.f.). De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), el Ecuador contaba con más de 19.000 médicos especialistas hasta el año 2011 (Ecuador, Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2013, pág. 24). Sin embargo, el Ecuador aún debe trabajar en la obtención de certificaciones internacionales para ganar un mayor espacio en este mercado mundial en crecimiento, actualmente sólo el Hospital Metropolitano ha sido acreditado por *Joint Commission International* y, además, es miembro de *Medical Tourism Association*. Cabe mencionar también que únicamente el Hospital Luis Vernaza de Guayaquil se encuentra entre los mejores hospitales de América Latina y ocupó el puesto 29 en el año 2014 (América Economía, 2014).

En cuanto a los ahorros que se pueden obtener en el país en comparación con los elevados costos de salud de otros países desarrollados, *Health Watch International* realizó un estudio mediante el cual concluyó que los costos de salud del Ecuador son los más bajos de los 75 países estudiados, menores que los precios de China, Malasia, México, Panamá, Costa Rica, entre otros (Find Health in Ecuador, s.f., pág. 5). De acuerdo con la empresa *Find Health in Ecuador* los ahorros en costos por los servicios de salud que se pueden obtener en el país en comparación con EE.UU. y Europa van del 65% al 85% (Retire in Ecuador, s.f.).

Cabe resaltar el caso de Cuenca: esta es una de las ciudades que más ha promocionado su sector de turismo de salud. En 2011 inició el Programa de Turismo de Salud que busca justamente consolidar a esta ciudad como un destino de turismo médico de calidad mundial. Así, la Fundación Turismo para Cuenca y otras cinco clínicas firmaron un acuerdo para promover el sector mediante la oferta de paquetes de turismo médico (Today in Ecuador, 2012). Además, la ciudad fue declarada 'Ciudad Saludable' por la Organización Panamericana de la Salud (OPS) y el Ministerio de Salud Pública (MSP) por el esfuerzo realizado para mejorar continua y progresivamente las condiciones de salud y calidad de vida de sus habitantes (Organización Panamericana de la Salud, 2008).

El turismo médico es una alternativa con gran potencial para el desarrollo económico local, pues los servicios médicos (cirugías, chequeos médicos, rehabilitación) representan un atractivo importante para proponer toda una serie de servicios relacionados (hospedaje, transporte, nutrición, turismo, entre otros). Adicionalmente, otras cualidades del país se relacionan con sus aspectos culturales, paisajísticos y climáticos. Cabe mencionar que el Ecuador fue nombrado por tercer año consecutivo como el 'Mejor Destino Verde del Mundo 2015' por *World Travel Awards* (El Ciudadano, 2016) y, además, el país ocupó en el año 2014 el primer lugar entre los mejores destinos del mundo debido a su espectacular clima (Ecuahoteles, 2015). Estas características representan una ventaja competitiva para nuestro país, el cual está siendo reconocido cada vez más a nivel internacional.

2.4 EL SECTOR DE LA SALUD EN ESTADOS UNIDOS

El sistema de salud en EE.UU. está caracterizado por una mezcla de proveedores públicos y privados y en ambos sectores los servicios médicos son considerados de alta calidad. No obstante, la cobertura de seguros de salud en el país se encuentra fragmentada, pues existen múltiples fuentes privadas y públicas con variaciones de cobertura casi ilimitadas. Para el año 2010, casi 50 millones de habitantes (16% de la población) no estaban asegurados y 29 millones de personas poseían un seguro de salud muy limitado (cubiertas con algún tipo de cobertura básica y con gastos propios muy elevados en relación con sus ingresos). De aquellos que poseían un seguro de salud, el 76% recibía cobertura primaria de una aseguradora privada y, de estos, cerca del 85% se encontraba asegurado por medio de su empleador y el 15% estaba asegurado directamente (auto-asegurado). El restante 37% de la población se encontraba cubierta bajo programas públicos (denominados *Medicare*, *Medicaid* y *Military*) (Artecona, 2012, pág. 9).

El sistema de salud en EE.UU. ha presentado algunos problemas que el gobierno de Barak Obama ha tratado de abordar mediante una reforma integral de los servicios de salud, esta fue aprobada en marzo de 2010 y se denominó *Affordable Care Act* (comúnmente conocida como *Obama Care*). La reforma requiere que todos los ciudadanos estadounidenses y los residentes legales obtengan un seguro de salud, excepto aquellos que enfrentan dificultades financieras, aquellos que presentan objeciones religiosas y los indios americanos y nativos de Alaska (quienes ya están cubiertos bajo *Indian Health Care Improvement Act*). Los individuos deberán

poseer un seguro de salud con una cobertura esencial mínima (Artecona, 2012, pág. 17).

Como resultado, el número de personas no aseguradas disminuyó en cerca de 25% durante el año 2014, aproximadamente de 8 a 11 millones de personas. De este total, más de la mitad de los nuevos asegurados se unieron al programa público *Medicaid* y el resto optó por planes de salud privados. Se espera que varios millones de personas más se aseguren en el año 2015, sin embargo, se ha proyectado que el número de individuos no asegurados permanecerá en cerca de 30 millones (The New York Times, 2014).

Para la mayoría de las personas aseguradas, las primas se comparten entre el empleador y el empleado y estos últimos deben hacer frente a costos adicionales cuando utilizan servicios de salud. Entre los años 2000 y 2010, la prima promedio para una cobertura familiar en un plan de seguro proporcionado por el empleador se incrementó en 114% y la porción del empleado creció en 147%. Además del incremento general de las primas, la parte de la prima total con la cual contribuye el empleado ha estado incrementando durante los últimos años, así como los deducibles y otras formas de costos compartidos, lo que ha hecho que los seguros de salud sean cada vez menos asequibles, incluso para los trabajadores asegurados (Artecona, 2012, pág. 11).

De acuerdo con un estudio realizado por *The Commonwealth Fund*, el sistema de EE.UU., en comparación con los sistemas de salud de otros países industrializados, es un caso excepcional en términos de costos de salud, acceso y asequibilidad. Los resultados del estudio mostraron que en 2013 más de un tercio (37%) de los adultos no recibió atención recomendada, no visitaron un doctor cuando estaban enfermos o no lograron surtir sus recetas debido a los altos costos, comparado con un 4% y 6% que se registró en el Reino Unido y Suecia, respectivamente. Además, cerca del 23% de los adultos tuvo serios problemas para pagar sus cuentas médicas o fue incapaz de hacerlo, en comparación con un 13% de adultos en el siguiente país con el porcentaje más elevado, Francia (Schoen, Osborn, Squires, & Doty, 2013).

Adicionalmente, cabe indicar que los costos de salud en EE.UU. se encuentran entre los más altos de los países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). En 2012 el país gastó el 17,7% del PIB en el sector de la salud, comparado con un promedio de 9,3% de los países de la OCDE. Esto también es cierto para el gasto per cápita, pues el país gastó en promedio US\$8.508 en 2011, comparado con un promedio de US\$3.322 de los países de la OCDE (Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos, 2013, págs. 46, 48).

Sobre esta base, y de acuerdo con la CEPAL, la reforma aprobada en EE.UU. en 2010 podría tener un efecto significativo en el potencial del turismo médico en América Latina y el Caribe, pues se estima que una vez que dicha reforma se haya

implementado completamente, 19 millones de adultos no ancianos permanecerán sin seguro. De estos un 37% serán elegibles para acceder al seguro de salud público denominado *Medicaid*, sin embargo debido a que este sólo cubre un subconjunto de servicios, se espera que los potenciales ahorros que se podrían obtener por medio del turismo médico atraigan a varias personas hacia el exterior. Asimismo, el resto de personas de este grupo, que no son elegibles para *Medicaid*, que están exentos de adquirir un seguro de salud debido a su situación financiera o que pueden acceder a otros tipos de cobertura, también tendrán grandes incentivos para buscar tratamientos médicos en otros países (Artecona, 2012, pág. 20).

De hecho, en EE.UU los empleadores, las aseguradoras, los proveedores, los individuos auto-asegurados e incluso las legislaturas estatales han estado buscando alternativas más eficientes en costos para la provisión de servicios de salud y han estado ya considerando la posibilidad de externalizar los servicios médicos en un país extranjero. Un ejemplo es el caso de *Wellpoint Inc.* que ha lanzado un programa piloto con una compañía de turismo médico, *Healthbase Online Inc.*, para los miembros de las afiliadas de *Wellpoint's Wisconsin* para recibir atención médica en la India (Artecona, 2012, págs. 11, 12).

Se sabe que un creciente número de pacientes ya han viajado al exterior para recibir atención médica, la gran mayoría de estos son personas no aseguradas, aseguradas con un plan que brinda beneficios limitados que reembolsa únicamente una pequeña fracción de procedimientos quirúrgicos complejos, o que buscan

tratamientos que no están cubiertos por los seguros de salud (por ejemplo, cirugías cosméticas u otras cirugías electivas, cuidados de la salud mental, entre otros). La atención de la salud en el exterior hace financieramente posible que estos pacientes reciban servicios que serían inasequibles en los Estados Unidos (Artecona, 2012, pág. 13).

Los procedimientos médicos más comunes por los cuales optan los turistas médicos estadounidenses son cirugía de cadera, cirugía de rodilla y cirugía de corazón. Además, se realizan también cirugía general, cirugía laparoscópica, cirugía para la obesidad, cirugía y tratamientos dentales, tratamientos de infertilidad, cirugía cosmética, tratamientos para cáncer, neurocirugía, fusión vertebral y cirugía oftalmológica. La mayoría de estas se realizan en países como India, Costa Rica, Turquía, Brasil, Malasia y México (Artecona, 2012, pág. 13).

En la siguiente tabla se presenta un rango de ahorros en servicios de salud que puede obtener un paciente estadounidense si viaja a otro país a recibir un tratamiento médico.

TABLA 2. *Comparativo de ahorros en procedimientos médicos por país 2013*
(en porcentaje)

País	Rango de ahorros
Colombia	55%-92%
Costa Rica	44%-89%
India	50%-97%
Israel	19%-86%
Jordania	14%-91%
Corea del Sur	50%-85%
México	36%-89%
Tailandia	30%-93%

Fuente: Medical Tourism Association. En (México, Pro México, 2014).

2.4.1 LOS PROCEDIMIENTOS ESTÉTICOS

En EE.UU. la cantidad de procedimientos estéticos que se realiza cada año ha ido aumentando constantemente y para el año 2013 se registraron 15,1 millones de procedimientos cosméticos, un crecimiento de 3% en comparación con el año 2012. De estos, 1,6 millones fueron cirugías cosméticas y 13,4 millones fueron procedimientos cosméticos mínimamente invasivos. El gasto total en este tipo de procedimientos en el país fue de US\$12,6 mil millones en el año 2013 (American Society of Plastic Surgeons, 2014, págs. 5, 6).

Las principales cirugías cosméticas que se realizaron en el año 2013 fueron las siguientes:

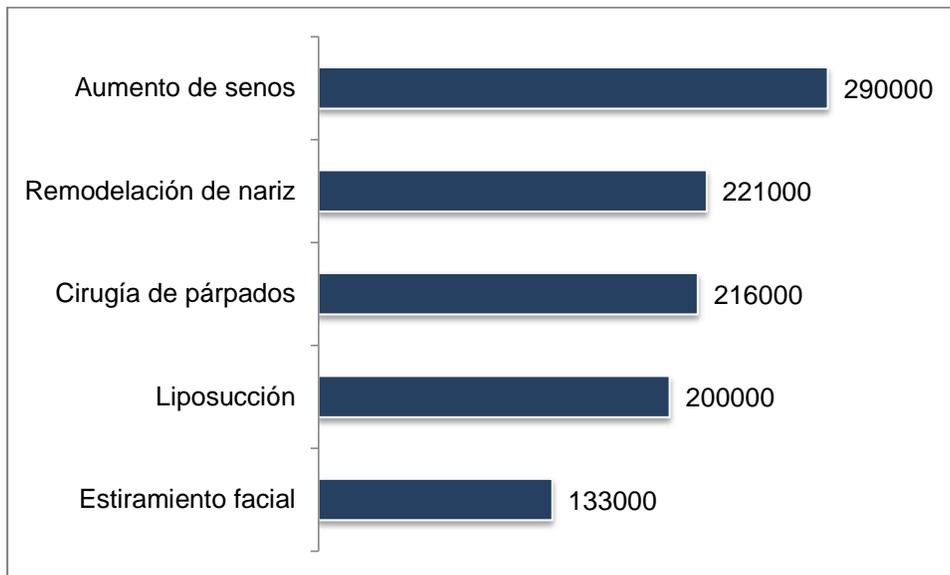


FIGURA 5. 5 Principales cirugías cosméticas en EE.UU. 2013 (en miles)

Fuente: American Society of Plastic Surgeons

El aumento de senos es el principal procedimiento que se realiza a nivel de cirugías estéticas en ese país, pues ha ocupado el primer lugar desde el año 2006. Además, los procedimientos que más crecimiento registraron en el año 2013 fueron la cirugía de párpados y el estiramiento facial, ambas aumentaron en 6% en comparación con el año anterior. Otras cirugías cosméticas que durante el año 2013 evidenciaron un aumento notable son la reducción de senos masculina - 11%, el levantamiento de cuello - 6% y la abdominoplastia - 5% (American Society of Plastic Surgeons, 2014, pág. 6).

En cuanto a los procedimientos estéticos mínimamente invasivos, aquellos que más se realizaron en el año 2013 fueron los siguientes:

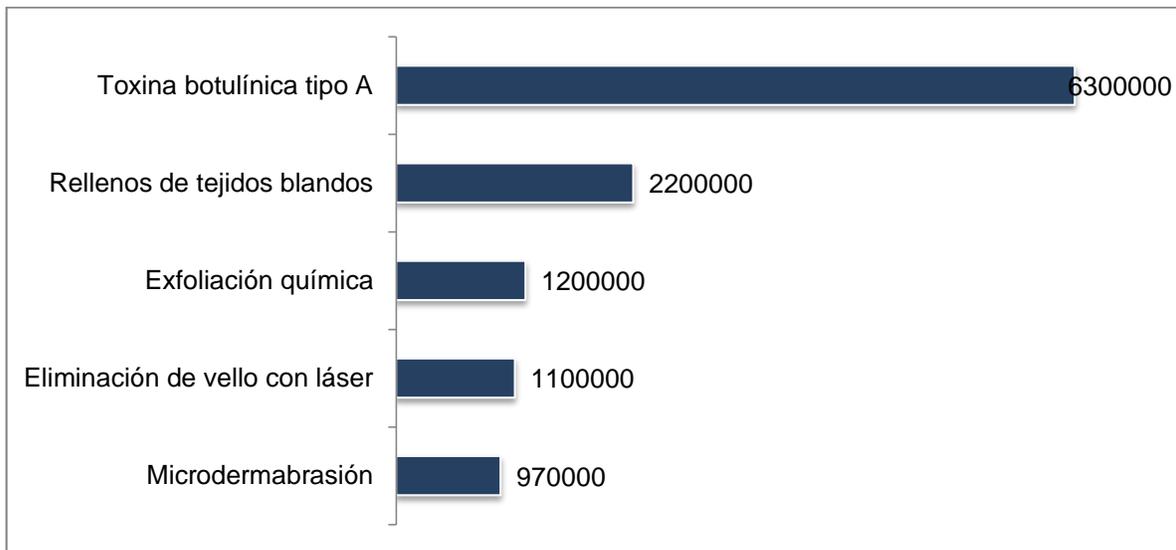


FIGURA 6. 5 Principales procedimientos cosméticos mínimamente invasivos en EE.UU. 2013 (en millones)

Fuente: American Society of Plastic Surgeons

Los procedimientos para el rejuvenecimiento facial experimentaron el mayor crecimiento, pues el año 2013 registró el mayor número de inyecciones de toxina botulínica tipo A. Adicionalmente, el relleno de tejidos blandos fue el procedimiento que evidenció el mayor crecimiento en comparación con el año 2012, pues aumentó en 13% (American Society of Plastic Surgeons, 2014, pág. 6).

Es importante mencionar también que el grupo de edad que registra la mayoría de procedimientos cosméticos en EE.UU. es el de 40 a 54 años de edad, pues estas personas representan el 49% (7 millones de procedimientos) del total de procedimientos estéticos registrados en el año 2013. Las principales cirugías estéticas que se realizan en este grupo de edad son la cirugía de párpados, el

aumento de senos, la liposucción, la abdominoplastia y la remodelación de nariz. El segundo grupo de edad con mayor número de procedimientos es el de 55 años en adelante, con 3,8 millones de procedimientos (American Society of Plastic Surgeons, 2014, pág. 6).

Del total de procedimientos cosméticos registrados en el año 2013, el 91% se realizaron en mujeres y el 9% en hombres, es decir 13,1 millones y 1,2 millones de procedimientos, respectivamente. En cuanto a las mujeres, 1,4 millones fueron cirugías estéticas y 11,8 millones fueron procedimientos estéticos mínimamente invasivos. Cabe indicar también que el 50% de los pacientes cosméticos son personas que ya se han realizado algún procedimiento estético anteriormente. Además, el 44% de los pacientes se realizan múltiples procedimientos cosméticos al mismo tiempo (American Society of Plastic Surgeons, 2014, pág. 21).

La región del país donde se realizaron más procedimientos cosméticos es la región montañosa-Pacífico, en la cual se llevaron a cabo el 29% del total de dichos procedimientos en el año 2013. En la región montañosa se encuentran los estados de Arizona, Colorado, Idaho, Montana, Nevada, Nuevo México, Utah y Wyoming, mientras que en la región Pacífico se encuentran los estados de Alaska, California, Hawái, Oregón y Washington (American Society of Plastic Surgeons, 2014, pág. 19).

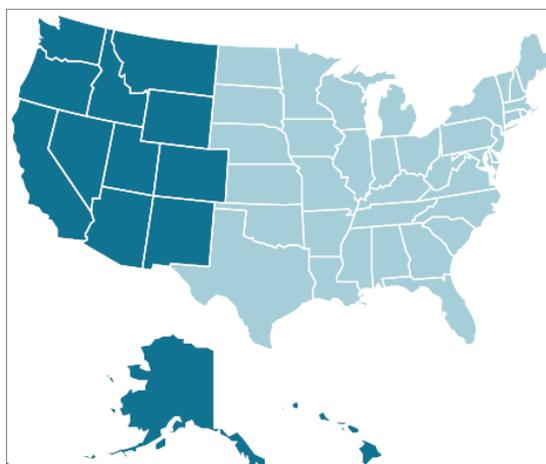


FIGURA 7. *Región de EE.UU. con mayor número de procedimientos cosméticos 2013*

Fuente: American Society of Plastic Surgeons

En cuanto a los precios de las cirugías estéticas, a continuación se presenta un resumen de algunas de las principales cirugías que se realizan en EE.UU.:

TABLA 3. *Costos de las principales cirugías cosméticas en EE.UU. 2013 (en dólares)*

Procedimiento	Promedio nacional del honorario del cirujano (a)	Costo promedio del centro de salud (b)	Costo promedio de anestesia (b)	Costo promedio del implante (b)	Costo total promedio
Aumento de senos	3678	1000	800	1300	6778
Remodelación de nariz	4545	800	700		6045
Cirugía de párpados	2818	800	700		4318
Estiramiento facial	6556	1700	1200		9456
Abdominoplastia	5217	700	500		6417

Fuente: (a) American Society of Plastic Surgeons

(b) Smart Plastic Surgery, (Smart Plastic Surgery, s.f.).

2.5 LOS PROCEDIMIENTOS ESTÉTICOS EN EL ECUADOR

En el Ecuador, al igual que en el resto del mundo, las cirugías estéticas han aumentado constantemente debido a que tanto mujeres como hombres buscan mejorar su aspecto físico, ya sea por influencia social o por el simple deseo de estilizar los rasgos propios. Si bien en el país no existe un registro preciso sobre el número de procedimientos que se realizan cada año, la Sociedad Ecuatoriana de Cirugía Plástica (SECP) afirma que la tendencia en el Ecuador ha aumentado en los últimos 15 años. En el país hay cerca de 250 profesionales asociados a la SECP, los mismos que aseguran que estos tratamientos están ligados a la incidencia de obesidad en el país, pues según la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2013, 6 de cada 10 personas entre 19 y 60 años presentan sobrepeso u obesidad (El Comercio, 2014).

Un estudio realizado por Advance Consultora indicó que los procedimientos estéticos de más alta demanda en el país son la abdominoplastia, la liposucción, la remodelación de nariz, el aumento y levantamiento de senos, el estiramiento facial, la cirugía de párpados y la cirugía de orejas. Otro aspecto importante es el auge que han tenido en los últimos años los procedimientos mínimamente invasivos, entre los que constan las inyecciones de toxina botulínica, el ácido hialurónico, entre otros, que se utilizan en diferentes partes del rostro, como el entrecejo, alrededor de los ojos y la boca, con el fin de retardar el envejecimiento (Revista Abordo, 2013, pág. 3).

La encuesta de Advance Consultora, realizada en noviembre de 2012 a mujeres entre 18 y 64 años de edad en las ciudades de Quito y Guayaquil, reveló también que el 66% de las encuestadas se sometería a una cirugía para mejorar alguna parte de su cuerpo. Adicionalmente, se sabe que el sexo femenino es todavía aquel que más recurre a este tipo de procedimientos para estilizar su imagen; sin embargo, en los últimos años se ha evidenciado también un fuerte incremento del número de procedimientos estéticos que se realizan al sexo masculino, sobre todo en relación con la remodelación de nariz y el estiramiento facial (Revista Abordo, 2013, pág. 3).

Cabe indicar, además, que la tendencia hacia diversos tipos de cirugías no es homogénea a nivel nacional. En Quito se realizan más cirugías y procedimientos enfocados en armonizar el rostro, mientras que en Guayaquil se llevan a cabo más intervenciones para estilizar el cuerpo (Revista Abordo, 2013, pág. 5).

En cuanto a los precios de las cirugías estéticas, a continuación se presenta un resumen de algunas de las principales cirugías que se realizan en el Ecuador:

TABLA 4. Costos de las principales cirugías cosméticas en Ecuador 2013
(en dólares)

Procedimiento	Costo Total Promedio (incluye honorario del cirujano, anestesia, centro de salud e implantes)
Abdominoplastia	3500
Liposucción	1500
Remodelación de nariz	1850
Aumento de senos	2750
Estiramiento facial	3000
Cirugía de párpados	900

Fuente: Find Health in Ecuador, (Find Health in Ecuador, s.f.).

CAPÍTULO III: ESTUDIO DE MERCADO

3.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO DE MERCADO

- Determinar la existencia de consumidores estadounidenses que buscan cirugías cosméticas y que estarían dispuestos a realizarlas en el exterior mediante una operación de turismo de salud.
- Identificar los factores predominantes que determinan la decisión de los consumidores estadounidenses al momento de seleccionar un destino de turismo de salud para la realización de cirugías cosméticas.

3.2 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

La segmentación de un mercado de consumo consiste en dividir el mercado en partes homogéneas según sus gustos y necesidades. Un segmento de mercado consiste de un grupo de consumidores que comparten un conjunto similar de deseos y necesidades. Las principales variables de segmentación son cuatro: geográfica, demográfica, psicográfica y de comportamiento (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012, pág. 214).

Sobre esta base, a continuación se presenta un cuadro que detalla las variables que permitieron segmentar el mercado para el proyecto que se propone:

TABLA 5. *Variables de segmentación de mercado*

Segmentación geográfica	
País	Estados Unidos
Región del país	Montañosa-Pacífico: estados de Arizona, Colorado, Idaho, Montana, Nevada, Nuevo México, Utah, Wyoming, Alaska, California, Hawái, Oregón y Washington.
Estado	California
Condado	San Diego
Ciudad	San Diego
Segmentación demográfica	
Edad	20 años en adelante
Género	Femenino y masculino
Segmentación psicográfica	
Clase social	Clase media y media-alta

Fuente: American Society of Plastic Surgeons

Los criterios de segmentación para determinar el marco muestral son los siguientes:

- Habitantes de la ciudad de San Diego, estado de California, Estados Unidos.
- Mujeres y hombres desde los 20 años de edad en adelante.

Para la realización de la investigación se ha seleccionado el estado de California debido a que este se encuentra ubicado en la región de Estados Unidos donde más procedimientos cosméticos se registraron en el año 2013, región montañosa-Pacífico, como se mencionó anteriormente.

Además, en cuanto a la edad de los encuestados, se han seleccionado los grupos de edad a partir de los 20 años, pues de acuerdo con la Sociedad Norteamericana de Cirujanos Plásticos, a partir de esta edad es cuando más procedimientos cosméticos se realizan en este país.

3.3 MÉTODO Y TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN

Para la realización de este proyecto de turismo médico se utilizaron métodos de investigación primaria, es decir información que se obtiene mediante un estudio original por el propio investigador, y métodos de investigación secundaria, aquella información que contiene datos reelaborados o sintetizados, preparados en base a fuentes primarias.

Además, se emplearon técnicas cuantitativas y cualitativas. Las primeras se refieren a estudios en los cuales se recogen y analizan datos que pueden ser medidos y proyectados y se realizan mediante la aplicación de métodos racionales (matemáticos y lógicos) y su resultado siempre será una cantidad numérica. Por su parte, las técnicas cualitativas tienen como objetivo describir las características o cualidades de un fenómeno mediante el uso de métodos no matemáticos.

Así, para el presente proyecto se utilizaron las siguientes herramientas:

- Encuesta: se usa para obtener información de una muestra de individuos, es decir de una fracción de la población bajo estudio. El objetivo de la encuesta es, por lo tanto, obtener un perfil compuesto de la población.

- Entrevista: se utiliza para recabar información en forma verbal mediante el uso de preguntas; es decir, se trata de un intercambio de información cara a cara entre el analista y el entrevistado.

3.4 HERRAMIENTAS

3.4.1 ENCUESTA

Las encuestas se realizaron a personas estadounidenses de la ciudad de San Diego, California, y para este fin se utilizó el programa *Sawtooth Software*, el cual permite crear encuestas en línea al utilizar un software de análisis conjunto.

El análisis conjunto es uno de los métodos cuantitativos más utilizados en la investigación de marketing. Se utiliza para medir las preferencias en las características de los productos, para aprender cómo los cambios en el precio afecta la demanda de productos o servicios y para estimar la aceptación que tendría un producto si fuese lanzado al mercado.

Mediante esta herramienta, en lugar de preguntar a los encuestados qué prefieren en un producto o qué atributos consideran los más importantes, el análisis conjunto emplea un contexto más realista donde los encuestados evalúan potenciales perfiles de producto. Cada perfil de producto incluye múltiples características del mismo. Al variar independientemente las características que son mostradas a los encuestados y al observar las respuestas a los perfiles de producto, el analista puede deducir estadísticamente cuáles características del producto son

las más deseadas y cuáles atributos tienen el mayor impacto sobre la elección. A diferencia de otros métodos más simples de investigación mediante encuestas, en las cuales se pregunta directamente a los encuestados aquello que prefieren o la importancia de cada atributo, en el análisis conjunto estas preferencias se derivan de situaciones de compra relativamente realistas. El resultado es un grupo completo de puntajes de preferencia para cada atributo que se ha incluido en el estudio (Sawtooth Software, s.f.).

3.4.1.1 Objetivos de la encuesta

Objetivos del estudio	Objetivos de la encuesta
<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la existencia de consumidores estadounidenses que buscan cirugías cosméticas y que estarían dispuestos a realizarlas en el exterior mediante una operación de turismo de salud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la disposición de potenciales pacientes estadounidenses para venir al Ecuador a realizarse una cirugía cosmética mediante una operación de turismo de salud.
<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los factores predominantes que determinan la decisión de los consumidores estadounidenses al momento de seleccionar un destino de turismo de salud para la realización de 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar los niveles de precio que los potenciales pacientes estadounidenses estarían dispuestos a pagar al momento de optar por la realización de un procedimiento de cirugía cosmética en el exterior.

cirugías cosméticas.

- Determinar la preferencia de lugar (región/país) de los consumidores estadounidenses al momento de optar por realizarse una cirugía cosmética en el exterior.
- Identificar si los consumidores estadounidenses preferirían tener un periodo de recuperación y seguimiento como parte de su 'paquete quirúrgico' al momento de realizarse intervenciones cosméticas en el exterior.

3.4.1.2 Marco muestral

Una vez que se ha definido el universo, se debe recabar información, lo más exacta posible, sobre sus dimensiones y distribución espacial y temporal con el fin de construir el marco muestral. El marco muestral es la información que ubica y determina un marco de población que genere representación en el estudio. Por lo tanto, este se puede definir como un listado, actualizado y revisado, de todos los elementos que constituyen la población que va a ser objeto de investigación (Martínez, 2005, pág. 351).

Sobre esta base, a continuación se puede observar una tabla que detalla el marco muestral de acuerdo con los criterios de segmentación establecidos:

TABLA 6. *Marco muestral de acuerdo con los criterios de segmentación de mercado*

Segmentación geográfica		Población (a)
		año 2010
País	Estados Unidos	308.758.105
Región del país	Montañosa-Pacífico	73.057.402
Estado	California	37.254.503
Condado	San Diego	3.095.308
Ciudad	San Diego	1.307.402
Segmentación demográfica		
Edad	20 años en adelante	985.379
Género	Femenino y masculino	985.379

(a) United States Census Bureau (United States Census Bureau, s.f.)

3.4.1.3 Técnica de muestreo

Para poder hacer inferencias válidas de lo que ocurre en un universo a partir de una muestra es necesario que ésta sea representativa de este, lo cual se logra con la aleatoriedad y con un tamaño suficiente de la muestra. Así, en este caso se utilizó el muestreo aleatorio simple mediante el cual todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser seleccionados para formar parte de la muestra. Se ha elegido este método debido a que los individuos de la población son homogéneos respecto a las características a estudiar.

Para la presente investigación, las encuestas se aplicaron mediante *Amazon Mechanical Turk* (www.mturk.com/mturk/welcome). Esta empresa trabaja con personas que responden las encuestas en base a parámetros específicos según las necesidades, por ejemplo, rango de edad y género. En este caso, se solicitó la participación de hombres y mujeres mayores a 20 años de la ciudad de San Diego.

Cabe indicar que la masa de encuestados (informantes) que existe en la base de datos de *Mechanical Turk* es tan grande que, estadísticamente, la empresa garantiza un comportamiento aleatorio en los datos.

3.4.1.4 Tamaño de la muestra

Debido a que en esta investigación se conoce el tamaño de la población (985.379 habitantes), para el cálculo del tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_a^2 * p * q}{d^2(N - 1) + Z_a^2 * p * q}$$

Donde:

N: tamaño de la población

Z: nivel de confianza

p: probabilidad de éxito

q: probabilidad de fracaso

d: error máximo admisible en términos de proporción

$$N = 985.379$$

$$Z = 90\% ; Z\alpha = 1,645 \text{ (según valores de tablas de distribución normal Z)}$$

$$d = 5\%$$

$$p = 0,5$$

$$q = 0,5$$

Entonces:

$$n = \frac{985379 * 1,645^2 * 0,50 * 0,50}{0,05^2(985379 - 1) + 1,645^2 * 0,50 * 0,50}$$
$$n = 270,52 \text{ *aprox. 271*}$$

3.4.1.5 Diseño de la encuesta

El diseño de la encuesta que se aplicó en el estudio que se propone estuvo a cargo del Dr. Glen Brodowsky, profesor de Marketing de la Universidad Estatal de California San Marcos, quien, además, es profesor de la Maestría en Negocios Internacionales de la Universidad Internacional del Ecuador. En el Anexo 1 se presenta cada pregunta de la encuesta tal como se observa al ingresar al vínculo de la misma en Internet - https://dsc607.sawtoothsoftware.com/1975/cgi-bin/ciwweb.pl?studynome=1975&hid_pagenum=1&hid_link=1&hid_javascript=1 y su respectiva traducción.

3.4.1.6 Políticas de aplicación de la encuesta

Las políticas para la aplicación de la presente encuesta fueron las siguientes:

- Se realizaron por medio de *Amazon Mechanical Turk* y se vinculó a las personas de la ciudad de San Diego con el sitio Web de la aplicación *Sawtooth Software*.
- No existió discriminación de género.
- Se discriminó a personas de menos de 20 años de edad.

3.4.1.7 **Resultados**

Luego de correr las encuestas, los resultados fueron los siguientes:

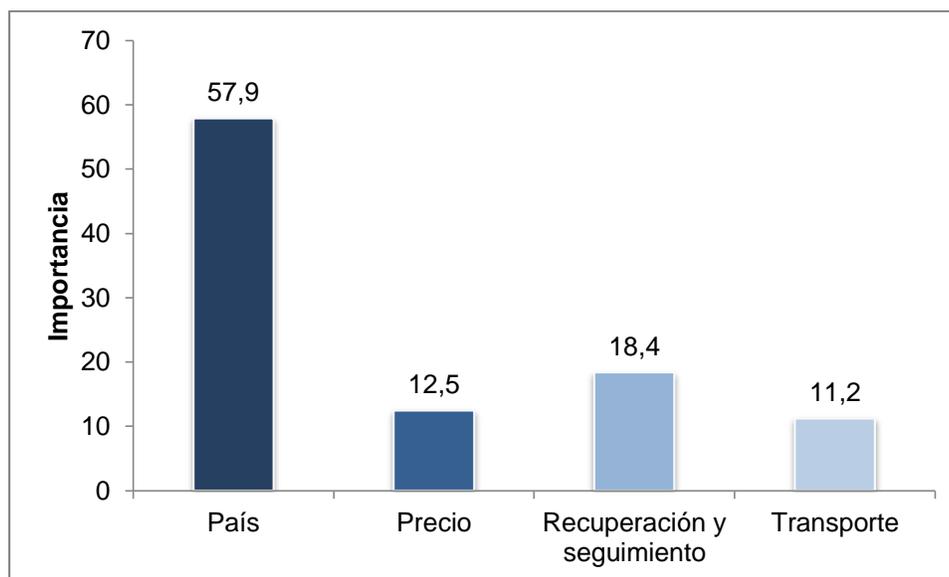


FIGURA 8. *Resumen de la importancia otorgada a diversos aspectos del 'paquete de turismo médico'*

Fuente: Encuestas realizadas con Sawtooth Software

En base al gráfico anterior, se puede concluir que el país es el aspecto que más valoran las personas que respondieron las encuestas, seguido por la recuperación y seguimiento, el precio y finalmente el transporte.

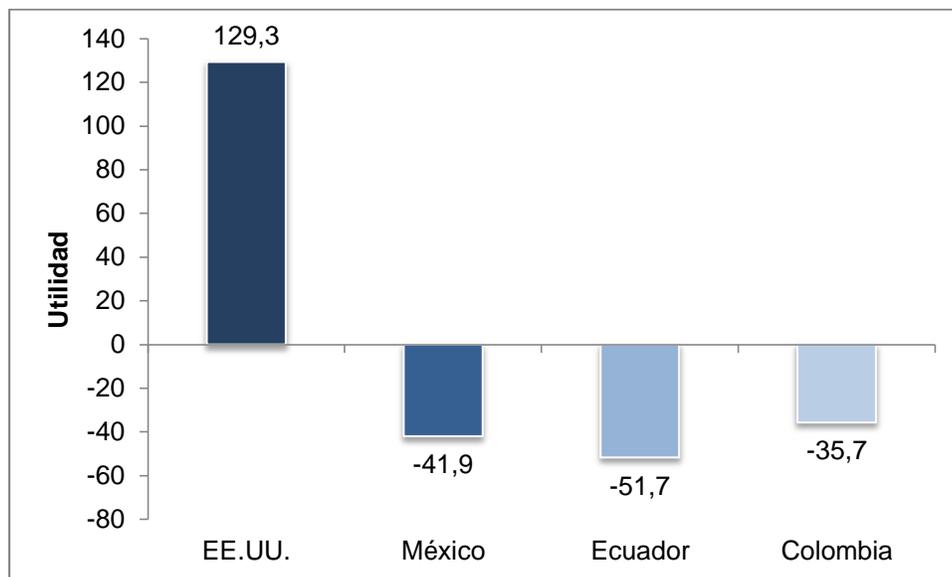


FIGURA 9. Resumen de la utilidad por país

Fuente: Encuestas realizadas con Sawtooth Software

El gráfico explica la preferencia que tienen los consumidores de Estados Unidos sobre la variable país para procedimientos quirúrgicos estéticos. La gran mayoría de estos prefieren Estados Unidos y no preferirían México, Ecuador o Colombia en el caso de que las tres opciones costaran lo mismo y ofrecieran lo mismo.

Es importante aclarar que la información anterior se obtuvo en base a los resultados que se pueden calcular mediante el programa *Sawtooth Software*. Pues, “cuando se utiliza el análisis conjunto basado en la elección (CBC, por sus siglas en inglés), el investigador puede analizar los datos al contar el número de veces que un nivel de atributo fue seleccionado relativo al número de veces que estuvo disponible para ser seleccionado. En ausencia de restricciones, las

proporciones de estas cuentas están estrechamente relacionadas con la utilidad en el análisis conjunto” (Sawtooth Software, 2010, pág. 79).

A partir de estos resultados, se realizaron simulaciones para analizar la respuesta del mercado ante variaciones en las características del ‘paquete de turismo médico’.

A continuación se presentan 6 escenarios diferentes:

Escenario 1

País	Precio	Recuperación	Transporte
Ecuador	6000	No	No
México	6000	No	No
Colombia	6000	No	No

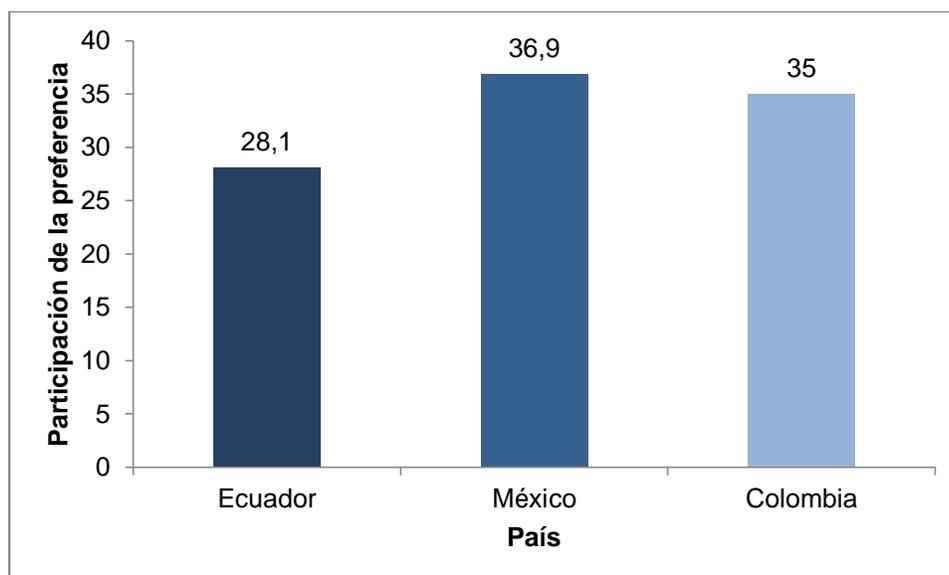


FIGURA 10. Escenario 1 de variaciones en las características del ‘paquete de turismo médico’

Fuente: Encuestas realizadas con Sawtooth Software

Escenario 2

País	Precio	Recuperación	Transporte
Ecuador	6000	Sí	Sí
México	6000	Sí	Sí
Colombia	6000	Sí	Sí

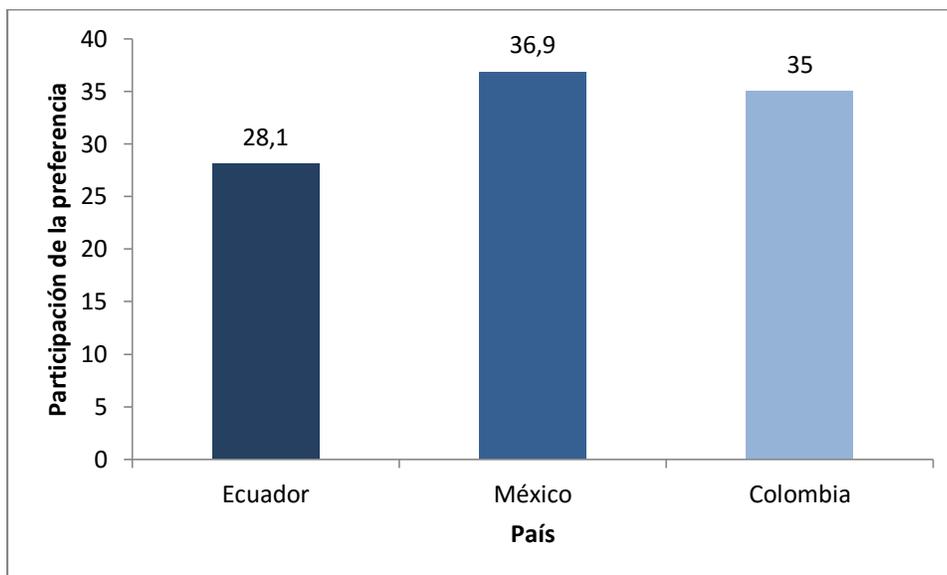


FIGURA 11. Escenario 2 de variaciones en las características del 'paquete de turismo médico'

Fuente: Encuestas realizadas con Sawtooth Software

En los escenarios 1 y 2 se puede ver que cuando la oferta de todos los países es la misma, sea que se incluya o no el transporte y la recuperación y seguimiento, el Ecuador presenta un 28% de participación de mercado y se ubica detrás de Colombia y México, los cuales presentan un 35% y 36,9%, respectivamente.

Escenario 3

País	Precio	Recuperación	Transporte
Ecuador	6000	Sí	Sí
México	6000	No	No
Colombia	6000	No	No

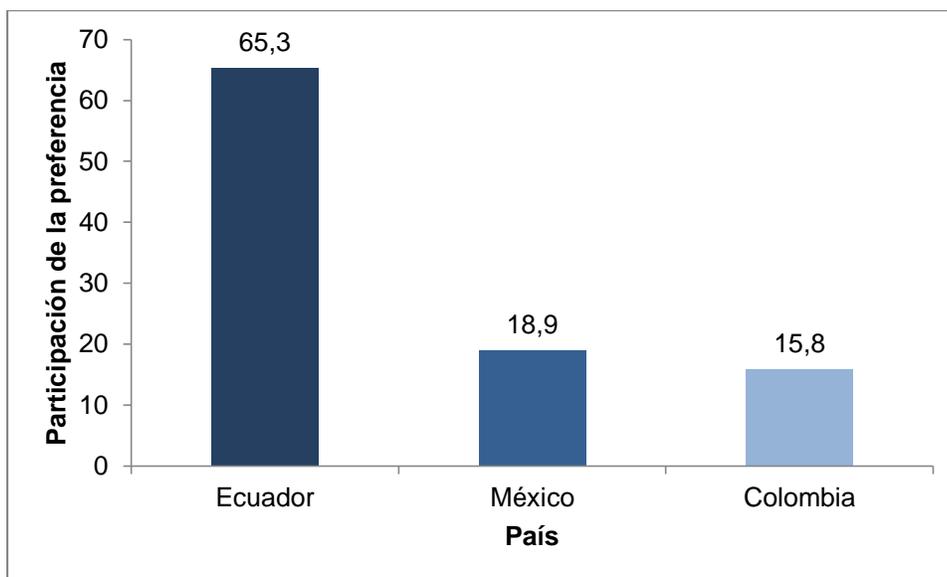


FIGURA 12. *Escenario 3 de variaciones en las características del 'paquete de turismo médico'*

Fuente: Encuestas realizadas con Sawtooth Software

El gráfico anterior muestra que si el Ecuador incluye la recuperación y el transporte, mientras Colombia y México no lo hacen, y los tres países cobran el mismo precio (6.000), la participación de Ecuador aumenta al 65%.

Escenario 4

País	Precio	Recuperación	Transporte
Ecuador	6000	Sí	No
México	6000	No	No
Colombia	6000	No	No

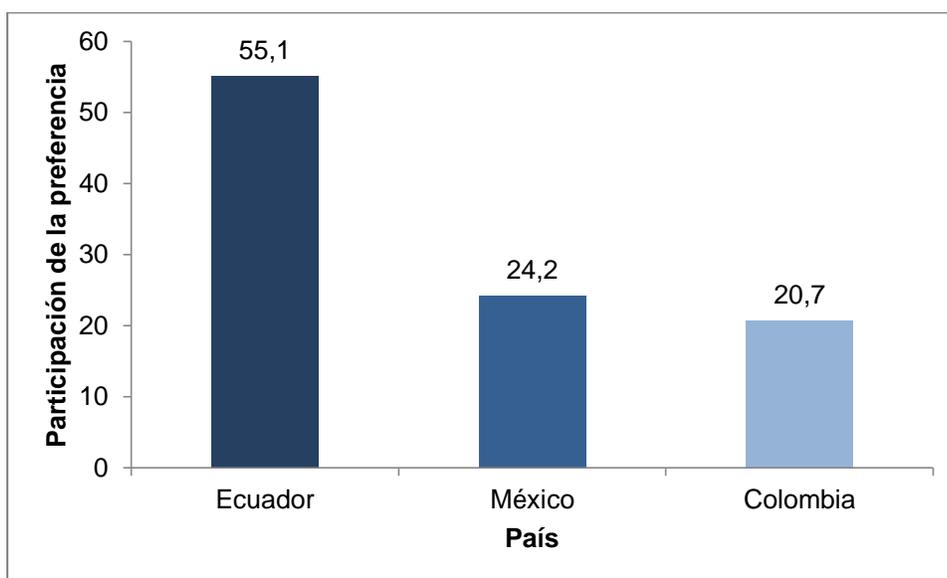


FIGURA 13. *Escenario 4 de variaciones en las características del ‘paquete de turismo médico’*

Fuente: Encuestas realizadas con Sawtooth Software

En el escenario 4 se observa que si el Ecuador no incluye el transporte pero sí la recuperación, y mantiene el precio de 6.000, de igual manera obtiene un 55% de participación.

Escenario 5

País	Precio	Recuperación	Transporte
Ecuador	6000	No	Sí
México	6000	No	No
Colombia	6000	No	No

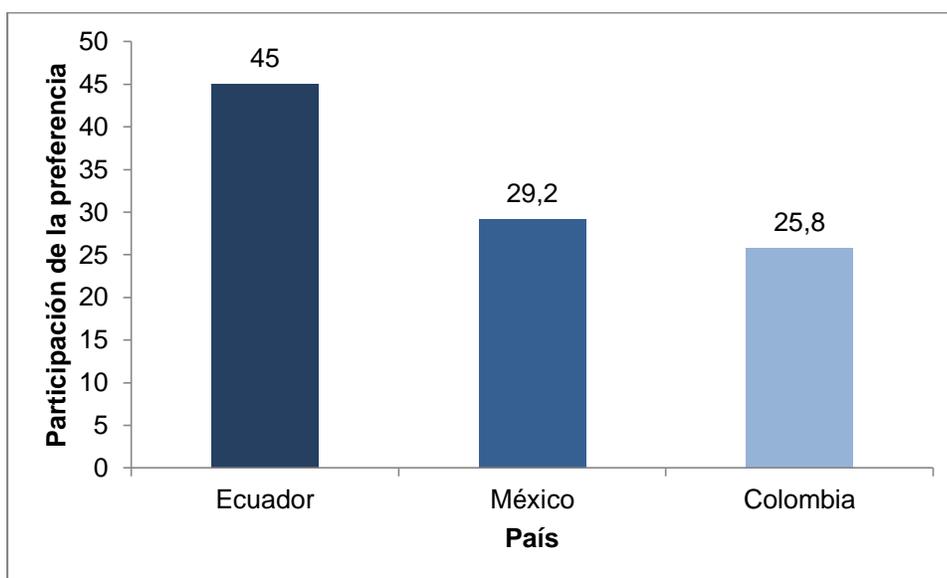


FIGURA 14. *Escenario 5 de variaciones en las características del ‘paquete de turismo médico’*

Fuente: Encuestas realizadas con Sawtooth Software

El escenario 5 muestra que si sólo se incluye el transporte, pero no la recuperación y seguimiento por un precio de 6.000, la participación de Ecuador disminuye a 45%. Es claro que la recuperación es más valorada (es más importante) que el transporte.

Escenario 6

País	Precio	Recuperación	Transporte
Ecuador	4000	No	No
México	6000	No	No
Colombia	6000	No	No

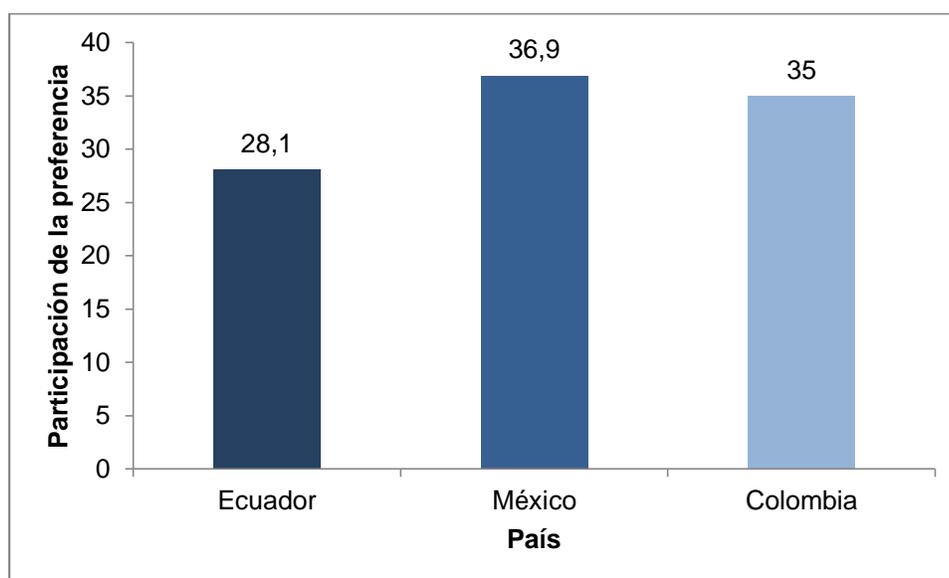


FIGURA 15. Escenario 6 de variaciones en las características del 'paquete de turismo médico'

Fuente: Encuestas realizadas con Sawtooth Software

Finalmente, el escenario 6 indica que, cuando todas las ofertas son iguales (ningún país ofrece transporte y recuperación), reducir el precio del Ecuador a 4.000 no parece ser una alternativa atractiva para los encuestados, su participación disminuye a 28%.

Lo que esto sugiere es que el Ecuador no debe posicionarse como una alternativa no costosa. Tendría mejores resultados al mantener precios competitivos, pero

proporcionando más valor. Es decir, si el Ecuador puede ofrecer estas características extra y obtener utilidades, será posible que obtenga grandes ganancias en el mercado.

3.4.2 ENTREVISTA

Con el fin de obtener una perspectiva más detallada sobre las oportunidades que presenta el turismo de salud en el país, se realizó una entrevista a un médico cirujano plástico del país que ha trabajado con personas extranjeras.

3.4.2.1 Objetivos de la entrevista

Los objetivos de la presente entrevista son los siguientes:

- Conocer, desde la perspectiva médica, cuáles son las oportunidades que presenta el sector del turismo de salud para el país.
- Identificar las preferencias de los pacientes que vienen de EE.UU. al país para realizarse procedimientos estéticos.

3.4.2.2 Diseño de la entrevista

Para la realización de la entrevista se utilizó un cuestionario estandarizado con preguntas abiertas. En el Anexo 2 se presenta el cuestionario que fue aplicado para el desarrollo del presente estudio. La entrevista fue considerada válida una vez que todas las preguntas que incluía la misma fueron contestadas.

3.4.2.3 Políticas de aplicación de la entrevista

Para la aplicación de la herramienta se seleccionó a un médico del país bajo los siguientes parámetros:

- Cirujano plástico que se dediquen al área de cirugía plástica estética.
- Cirujano que se encuentre trabajando en la ciudad de Quito.
- Cirujano que realice o haya realizado procedimientos estéticos a personas extranjeras.

3.4.2.4 Resultado

ENTREVISTA A CIRUJANO PLÁSTICO

Tema de la Investigación

Diseño de una Operación de Turismo Médico en la Ciudad de Quito para el
Tratamiento de Pacientes Provenientes de Estados Unidos en Cirugías y
Procedimientos Estéticos

Fecha: 03 de abril de 2015

Nombre: Dr. René Enríquez

Cargo: Cirujano Plástico Reconstructivo y Estético - Cirugía de la Mano

Lugar de trabajo: Hospital de los Valles

Cuestionario

1. ¿Cuántos procedimientos realiza al mes?

En promedio 20 al mes, hay meses que se acercan a vacaciones o feriados y pueden llegar a ser 25 o 30 al mes. Pero en promedio son 20.

2. ¿Cuántos de ellos son a personas extranjeras?

20 por ciento.

3. ¿Diría que esa proporción es igual para todos los procedimientos de cirugía estética de este hospital?

No, no todos operan a pacientes extranjeros. Cuando tú ya comienzas a operar a pacientes extranjeros ahí te empiezan a referir, no es la misma proporción.

4. ¿Cuál es la procedencia de la mayoría de los extranjeros?

Sobre todo Estados Unidos.

5. ¿Cuál cree que es la razón principal de que vengan a Ecuador a operarse?

El costo, la diferencia del costo que pueden obtener aquí en comparación con los costos en los Estados Unidos.

6. Dentro de la cirugía estética, ¿cuáles son los procedimientos que más solicitan los pacientes estadounidenses?

En pacientes provenientes de Estados Unidos por lo general es lipo-abdominoplastia, cirugía facial (ya sea párpados, lifting) porque son por lo general de un grupo de edad alto, ya gente madura, adultos.

- 7. ¿Cuál es el rango de edad de los pacientes estadounidenses que más optan por realizarse cirugías estéticas en el país?**

Superan los 45, 50 o 55 años, de esa edad es el gran porcentaje de personas.

- 8. De acuerdo con su opinión, ¿cuáles son los principales factores que determinan la decisión de los pacientes estadounidenses de viajar al país para realizarse un procedimiento cosmético?**

Después de los costos, es la oportunidad de hacer turismo. Actualmente y desde hace unos años la promoción turística del Ecuador ha sido muy grande, entonces se promociona en varias partes del mundo, especialmente en los Estados Unidos, y la gente aprovecha y ya no solamente es el atractivo de las Islas Galápagos, es el atractivo de Cuenca, Guayaquil, Quito, o sea tremendamente promocionado, entonces si tú me preguntas después de los costos cuál es, es eso, la oportunidad de hacer turismo.

- 9. ¿Cuál considera que es el ahorro, en porcentaje, que pueden obtener los pacientes estadounidenses al realizarse una cirugía estética en el Ecuador en comparación con los costos de Estados Unidos?**

Puede oscilar en un hospital como este versus un hospital bueno allá en un 60 o 70 por ciento.

10. ¿Considera que el turismo de salud ha aumentado en el país? ¿Cuál es la tendencia? ¿Por qué?

Si ha aumentado, pero no de una manera significativa. Ha habido esbozos, intentos de hacer turismo médico, yo de hecho participé en uno de ellos, en el cual inclusive en una primera etapa era primero hacer turismo médico interno, traer pacientes o ir el grupo a hacer cirugías en provincias con una empresa y después en una segunda etapa traer pacientes del extranjero, pero la cosa tampoco es que sea tan fácil, tan sencilla. Si ha aumentado, es mínimo, tenemos gran competencia, especialmente Colombia que estaría a nuestro nivel en cuanto a costos, calidad, servicios hospitalarios y servicios de salud.

11. ¿Por qué podría la ciudad de Quito convertirse en un destino de turismo de salud preferido por los pacientes estadounidenses?

Hay que valerse del turismo, tenemos un excelente momento de promoción turística, las cosas que han pasado en la televisión son totalmente ciertas no, los galardones que ha tenido especialmente Quito es totalmente cierto, hay que tomarse de esos factores externos que han estado bien explotados.

CAPÍTULO IV: MARKETING

4.1 MEZCLA DE MARKETING: 7 P

4.1.1 PRODUCTO

Un producto se define como “cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad”. Además, es necesario indicar que “los servicios son una forma de producto que consiste en actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta y que son esencialmente intangibles y no tienen como resultado la propiedad de algo” (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, pág. 224).

El producto es un elemento fundamental de la oferta de mercado y la planeación de la mezcla de marketing inicia con la formulación de una oferta que entregue valor a los clientes meta. Esta oferta se convierte en la base sobre la cual la empresa construye relaciones redituables con los clientes (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, pág. 224)

4.1.1.1 Descripción del producto

La oferta de la empresa que se propone consiste principalmente en un servicio, el cual está formado por varias actividades que conforman el ‘paquete de turismo médico’, así el paquete incluye:

- Contacto personal con el médico especialista

- Asistencia en compra de pasajes y opciones de turismo para el paciente y sus acompañantes
- Asistencia en hospedaje
- Transporte dentro del país: desde y hacia el aeropuerto y la clínica
- Recorridos turísticos seleccionados
- Consultas pre y postquirúrgicas
- Exámenes médicos
- Cirugía: con un equipo médico profesional en una institución acreditada
- Asistencia de enfermeras bilingües
- Masajes postquirúrgicos
- Seguimiento postquirúrgico

Es importante mencionar que la empresa basará sus servicios en la creación de valor para el cliente y para esto irá mucho más allá del simple hecho de prestar un servicio médico, sino que la empresa se enfocará en la creación de una verdadera *experiencia* para el cliente como aspecto diferenciador, la cual se describe a continuación:

El paciente recibirá:

- Atención personalizada por parte de un cirujano plástico, el cual estudiará detalladamente la cirugía estética a realizarse y diseñará la mejor opción para el paciente, con el fin de que exista una completa armonía entre la

anatomía/fisonomía del mismo y los cambios que se realizarán, pues estos contribuirán a mejorar también su autoestima.

- Cuidados exclusivos por parte de enfermeras bilingües (español - inglés), los cuales buscan brindar seguridad y confianza a los pacientes con el fin de que estos puedan mantener su tranquilidad y concentrarse en su recuperación.
- Una vez en el hotel, las visitas del médico podrán realizarse en este lugar para mayor comodidad del paciente y sus acompañantes, pues aquello que se busca es el bienestar y tranquilidad del mismo.
- Masajes por parte de masajistas terapeutas con el fin de contribuir a la relajación del paciente y especialmente a la recuperación del área de la cirugía.
- Acompañamiento y seguimiento postquirúrgico con el fin de garantizar la completa recuperación del paciente.

4.1.1.2 Clasificación del producto

La empresa ofrecerá un producto de consumo, pues que estos se definen como aquellos bienes y servicios que un consumidor final adquiere para su consumo personal. Además, se lo puede clasificar también como un producto de compra, es decir, “bienes y servicios de consumo adquiridos con menor frecuencia que los clientes comparan cuidadosamente en términos de conveniencia, calidad, precio y estilo. Al adquirir productos y servicios de compra, los consumidores dedican mucho tiempo y esfuerzo para obtener información y hacer comparaciones” (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, pág. 227).

4.1.1.3 Nivel de calidad

El desarrollo de un producto o servicio implica definir los beneficios que ofrecerá. Estos beneficios se comunican y entregan a través de los atributos del producto, como su calidad y sus características.

En el caso de la emprendimiento que se propone, la calidad tendrá un impacto directo en el desempeño del servicio de turismo médico y, de esta forma, estará muy vinculada con el valor para el cliente y su satisfacción. Por lo tanto, las características del servicio deberán sustentar la capacidad para satisfacer las necesidades del cliente.

Es importante además tomar en cuenta la intangibilidad de los servicios, es decir, el hecho de que estos no se pueden ver, tocar, oír o probar antes de adquirirlos. Por lo tanto, la tarea de la empresa será la de lograr que el servicio sea tangible de una o varias maneras y enviar las señales correctas sobre la calidad. Esto se conoce como 'administración de evidencias' y se refiere a la administración de un conjunto de señales visuales y de la experiencia. En el caso de la empresa que se propone, estas señales deberán ser entregadas a los pacientes y sus familias: instalaciones físicas modernas y limpias que demuestren respeto y cuidado, personal capacitado para actuar de manera que demuestre que el paciente es lo más importante, página Web y material publicitario bien diseñados y atractivos. Estos aspectos se explican con mayor detalle en el punto 4.1.7 (Evidencia Física) de este capítulo.

4.1.1.3.1 La diferenciación del servicio

En esta época donde cada empresa trata de ser más creativa y atractiva que otra, resulta cada vez más complicado diferenciar los servicios que se brindan. La solución para esta competencia es el desarrollo de una oferta, entrega e imagen diferenciadas.

Oferta

La oferta, por su parte, puede incluir características innovadoras que distingan la oferta de una empresa de las ofertas de la competencia. Para el caso que se presenta, esta se basará en la entrega de valor para el cliente, con un servicio personalizado que logre identificar y satisfacer los deseos de los clientes. Así, en base a la investigación de mercado, la empresa pondrá énfasis en la atención durante la recuperación, con el fin de que los pacientes sientan seguridad y respaldo durante el proceso postquirúrgico, y en el seguimiento, pues de esto dependerá la confianza que generen con la empresa.

Entrega

La entrega del servicio se diferenciará en base a un personal de contacto con el cliente más capaz y confiable con el fin de crear un ambiente físico superior donde se entrega el servicio y diseñando un proceso de entrega excelente. Para esto, la empresa trabajará en coordinación con la Clínica La Primavera para establecer estándares de atención y servicio que permitan crear una verdadera 'experiencia' para el cliente.

Adicionalmente, la empresa también deberá trabajar para orientar y motivar a los empleados que tienen contacto con los clientes (asistente de servicio al cliente, médicos cirujanos, enfermeras, entre otros), así como al personal de servicios de soporte, para que conozcan la cultura organizacional de la empresa y puedan ponerla en práctica para crear el servicio para el cliente.

Imagen

Por último, la empresa también creará y diferenciará su imagen a través de su marca y su logo, los cuales se detallan en la siguiente sección.

4.1.1.4 Marca

Una marca es un nombre, símbolo, término o diseño, o la combinación de estos elementos, que identifica al fabricante o vendedor de un producto o servicio. Los consumidores consideran a la marca como una parte importante del producto y la asignación de la marca busca agregarle valor al mismo (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, pág. 231).

Sobre esta base, la marca de la empresa buscará ayudar a los clientes a identificar el servicio que podría beneficiarlos y además sugerirá algo de las cualidades o atributos del mismo: soluciones a sus necesidades médicas en el Ecuador. La marca será en idioma inglés con el fin de que los clientes objetivo puedan entenderla y recordarla claramente. Además, esta deberá ser registrada y protegida legalmente. Sin embargo, cabe mencionar que antes de que los

consumidores respondan a la marca, deberán conocerla y entenderla y esa familiaridad conducirá a una conexión positiva entre el consumidor y la marca.

Así, la marca que se ha elegido es la siguiente: ***Medical Solutions Ecuador***.

4.1.1.4.1 Posicionamiento de la marca

Las marcas son activos poderosos que deben desarrollarse y administrarse de forma cuidadosa. Estas se pueden posicionar de acuerdo con los atributos o características del servicio, en base a un beneficio deseable que brinda el servicio o de acuerdo con creencias y valores sólidos (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, págs. 244, 245).

En justamente en este último nivel donde la empresa se concentrará, pues las marcas exitosas involucran a los clientes a un nivel emocional profundo. La marca constituirá la promesa de la empresa de entregar un conjunto específico de características, beneficios, servicios y, sobre todo, experiencias de forma consistente a los compradores.

En conclusión, la marca busca implantar en la mente de los clientes que la empresa tiene como primer objetivo la salud y bienestar de la persona y que, además, trabaja en base a valores como el respeto, la sinceridad y la excelencia.

4.1.1.5 Logotipo

El logotipo es una herramienta visual de las empresas que ayuda a posicionar la marca entre los consumidores. El diseño del logotipo debe ayudar a recordar y relacionar la marca con el servicio. El uso de los colores, formas y elementos gráficos apropiados definen el impacto visual de la misma y el nivel de asociación que tendrá con los posibles consumidores.



FIGURA 16. *Logotipo de la empresa Medical Solutions Ecuador*

Fuente: DesignMantic

El logotipo está representado por la silueta de un cuerpo humano que busca sugerir salud y belleza y posee un contorno de puntos verdes que buscan aludir al medio ambiente. El color principal es el azul, el cual representa al agua, al cielo y al planeta y, por lo tanto, es un color de vida. El azul es asimismo un color oscuro que se asocia con seriedad, honestidad y conocimiento y, además, es el color universal del área médica. El color verde, por su parte, hace alusión a la esperanza y a la naturaleza y es asociado con un principio natural de vida. Lo que se busca es que los clientes perciban el compromiso de la empresa con la responsabilidad social y ambiental.

4.1.2 PLAZA

La plaza se refiere a los medios de distribución o canales adecuados por los cuales el cliente podrá tener acceso al servicio que se ofrece. Estos incluyen puntos de venta o de atención, formas de distribución, empresas con las cuales se ha creado convenios y todo aquello con lo que la empresa garantizará que el consumidor pueda tener acceso al servicio (Aguilar, 2013).

El propósito de los canales de distribución de este proyecto es lograr llegar al mercado meta, es decir, a hombres y mujeres de la ciudad de San Diego que tengan más de 20 años y deseen o necesiten una cirugía cosmética.

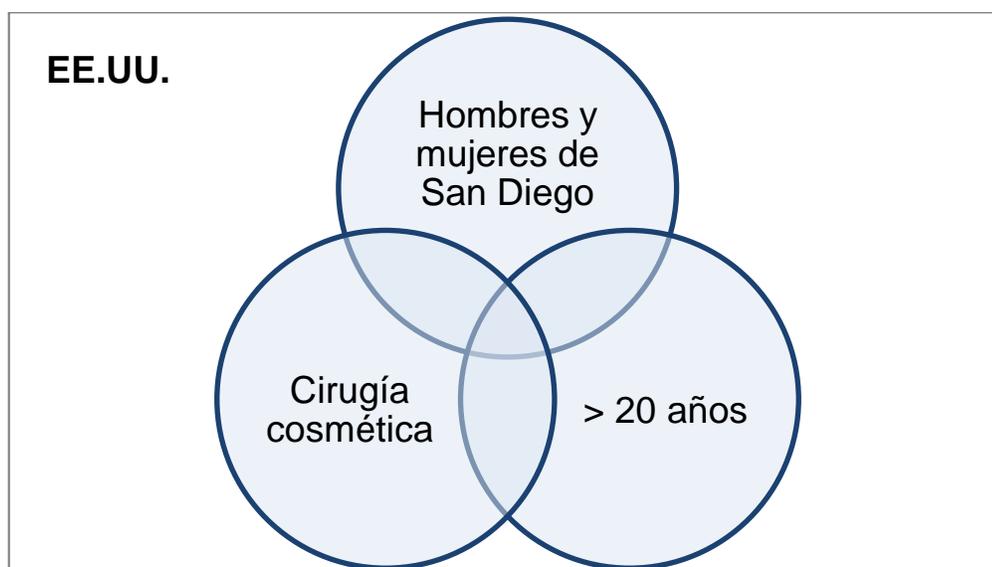


FIGURA 17. Mercado meta de la empresa Medical Solutions Ecuador

4.1.2.1 Cadena de suministro

Una cadena de suministro se compone de todas las partes involucradas, directa o indirectamente, para satisfacer la petición de un cliente. Una cadena de suministro es dinámica e implica el flujo constante de información, productos y fondos entre las diferentes etapas (Chopra & Meindl, 2013, págs. 1, 2).

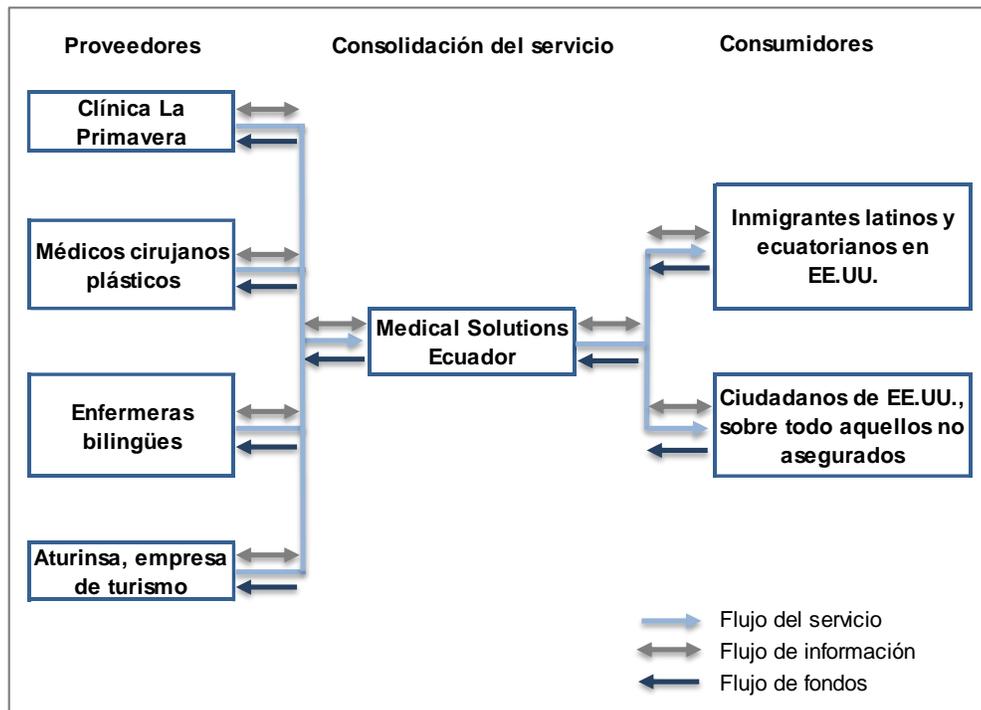


FIGURA 18. *Etapas de la cadena de suministro de la empresa Medical Solutions Ecuador*

Como se puede observar en la cadena de suministro de la empresa, la compañía cuenta con cuatro proveedores principales, con los cuales trabajará estrechamente para crear valor para los clientes. El rol de cada uno se describe en detalle en el capítulo V, en la sección 5.4 - Diseño de Procesos.

4.1.2.2 Canal de distribución

Un canal de distribución es el conducto que cada empresa escoge para llevar sus productos o servicios al consumidor de la forma más completa y eficiente. El número de niveles de intermediarios indica la longitud del canal. Para este caso, la empresa usará un canal de distribución directo, pues no tendrá niveles de intermediarios, la compañía venderá directamente a los consumidores estadounidenses:

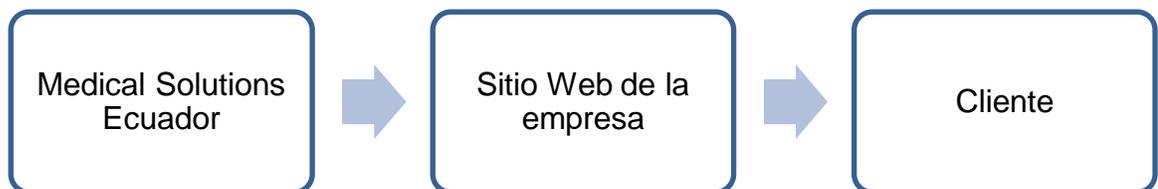


FIGURA 19. *Canal de distribución de la empresa Medical Solutions Ecuador*

Cabe mencionar también que el diseño de un canal de distribución requiere de un análisis de las necesidades de los consumidores con el fin de crear una red de transferencia de valor para el cliente. Así, para esta empresa se trabajará por medio de una oficina física y contacto vía Internet. Adicionalmente, en el futuro se podría también incorporar una estrategia de ‘*mark up*’ mediante la cual un bróker ubicado en San Diego podría vender los paquetes de turismo médico con un porcentaje adicional sobre el precio determinado.



FIGURA 20. *Canal de distribución de Medical Solutions Ecuador con estrategia de 'mark up'*

4.1.2.2.1 Establecimiento

Para el caso de la empresa que se propone crear, se ha decidido ubicar una oficina en Quito, donde se encontrarán los asesores de servicio al cliente, quienes se encargarán del desarrollo de todo el proceso de turismo médico, el mismo que se describe en el capítulo V.

Adicionalmente, como ya se mencionó, las cirugías cosméticas se llevarán a cabo en las instalaciones de la Clínica La Primavera, con la cual se trabajará conjuntamente para crear un ambiente que brinde seguridad y calidez al paciente.

4.1.2.2.2 Comunicación

Por la naturaleza del servicio que brindará la empresa, el contacto con los clientes se apoyará grandemente en las tecnologías de la información y la comunicación. La empresa contará con una página Web bien diseñada y amigable para el usuario, una cuenta de Facebook, y los clientes podrán comunicarse también por medio de correo electrónico, Skype y teléfono.

4.1.3 PROMOCIÓN

Las empresas deben hacer más que sólo crear valor para el cliente, también deben utilizar la promoción para comunicar con claridad y persuasión dicho valor. Así, la compañía debe coordinar de forma cuidadosa diversos elementos de promoción para transmitir un mensaje claro, consistente y convincente acerca de la organización y su servicio (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, pág. 406).

4.1.3.1 Posicionamiento

El posicionamiento se refiere a la imagen que ocupa una marca, producto o servicio en la mente del consumidor. Este posicionamiento se construye a partir de la percepción que tiene el consumidor de la marca de forma individual y respecto a la competencia. Así, la estrategia de posicionamiento es un proceso mediante el cual se desarrolla una estrategia que tiene como objetivo llevar a una marca, producto o servicio desde su imagen actual a la imagen que una empresa desea proyectar (Moraño, 2010).

En este caso, al ser *Medical Solutions Ecuador* una empresa nueva, el posicionamiento tiene como fin otorgar a la empresa una imagen en la mente del consumidor, la cual le permitirá diferenciarse del resto de su competencia. Esta imagen propia se construye mediante la comunicación activa de los atributos, beneficios o valores distintivos a la audiencia objetivo, los mismos que han sido previamente seleccionados en base a la estrategia empresarial. Además, cabe resaltar que el servicio, en base a las promesas realizadas sobre sus beneficios

distintivos, tiene que ser capaz de entregar lo ofrecido a los consumidores, sino de nada habrá servido todo el trabajo invertido y los consumidores perderán la confianza en la empresa.

4.1.3.1.1 Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento de la empresa será una *estrategia basada en los beneficios*, donde el producto o servicio se posiciona al destacar los beneficios del mismo; en el caso que se presenta: el servicio y los atributos que incluye, los mismos que se detallan en la siguiente sección.

4.1.3.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de manera diferente que la competencia para sus clientes. Es decir, indica cómo la empresa, y su servicio, ofrece una solución a sus problemas y satisface sus necesidades, tanto explícitas como latentes.

Sobre esta base, y de acuerdo con la investigación de mercado que se realizó, la propuesta de valor se centrará en la *calidad del servicio*, el cual busca hacer accesibles las características más valoradas por los clientes:

- Información completa y respuesta inmediata: una vez que el cliente se contacta con la empresa, este podrá solicitar una cotización totalmente gratis y tendrá una respuesta en máximo 24 horas.

- Atención personalizada por parte del cirujano: después de una consulta con el cliente (por teléfono y/o Skype), el cirujano solicitará la historia clínica del paciente, incluyendo cualquier examen de laboratorio, imágenes, fotos o diagnósticos recientes que se consideren necesarios. Todos los documentos se manejarán con estrictas medidas de seguridad y confidencialidad.
- Customización: la empresa arreglará todos los detalles de vuelos, hoteles y turismo, es decir, se adaptará el 'paquete de turismo médico' a las necesidades y gustos del cliente y sus acompañantes.
- Acompañamiento durante la estancia en el país: recibimiento en el aeropuerto, transporte para consultas médicas pre y postquirúrgicas y transporte para las opciones de turismo con el fin de que el paciente y sus acompañantes se sientan respaldados en todo momento.
- Cuidado y seguimiento postoperatorio: enfermeras bilingües y masajistas terapeutas brindarán atención en el hotel del paciente con el fin de proporcionarle los cuidados necesarios de manera oportuna. De igual manera, el cirujano plástico podrá realizar las consultas de seguimiento en el hotel para mayor comodidad del paciente y evitar que esté expuesto a movimientos que puedan causarle malestar.
- Seguimiento una vez finalizado el viaje: el paciente seguirá manteniendo contacto con su cirujano para verificar la evolución del mismo durante el tiempo que el médico considere necesario y con el fin de que el paciente pueda aclarar cualquier duda sobre su proceso de recuperación.

Sobre esta base, a continuación se presenta la promesa de valor de la empresa:

Medical Solutions Ecuador se compromete a prestar servicios médicos a personas extranjeras mediante una atención personalizada, con estándares de calidad mundiales y la entrega de información completa, con estrictas medidas de confidencialidad. La garantía del servicio se obtiene con el cuidado y seguimiento postoperatorio, pues nuestro objetivo es el de favorecer la completa recuperación del paciente en un ambiente de seguridad y comodidad bajo la guía de profesionales médicos bilingües altamente capacitados.

4.1.3.3 Comunicación de la propuesta de valor

La empresa también debe comunicar su propuesta de valor a los clientes y ese mensaje no debe dejarse al azar. Una buena comunicación es importante para establecer y mantener cualquier tipo de relación y, por lo tanto, es un elemento crucial en las actividades que una empresa realiza para crear relaciones redituables con sus clientes (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, pág. 407)

Se debe tomar en cuenta que los grandes avances en la tecnología de las comunicaciones están provocando cambios notorios en la forma en que las compañías y los clientes se comunican entre sí. La era digital ha creado toda una gama de nuevas herramientas de información y de comunicación, la clave está en encontrar la mezcla de medios que comuniquen mejor el mensaje de la empresa y que mejore la experiencia de los clientes. Así, la empresa se basará en la *difusión*

selectiva; es decir, aquello que se busca es una comunicación altamente dirigida para alcanzar el segmento de mercado que se ha seleccionado con un mensaje personalizado, el cual tiene como objetivo establecer relaciones sólidas con el cliente al mostrarle la forma en que la empresa y su servicio pueden ayudarlo a satisfacer sus necesidades (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, pág. 409).

Para este fin, la empresa utilizará dos canales de comunicación: personales e impersonales.

- En los canales personales dos o más personas se comunican directamente entre sí. La empresa que se propone utilizará la comunicación por teléfono, por correo electrónico e incluso por un 'chat' o video conferencias por medio de Skype o Facebook. Los canales de comunicación personales son eficaces porque permiten un contacto personal y la retroalimentación.
- Por su parte, los canales no personales son medios de comunicación que transmiten mensajes sin contacto personal y en este caso se refieren a medios en línea como el sitio Web de la empresa y su página de Facebook.

4.1.3.3.1 Contenido del mensaje

El mensaje se refiere a un llamado o un tema que capte la atención de los posibles clientes. Para la empresa que se propone, se utilizará un llamado emocional, pues busca despertar una emoción positiva que motive una compra. Debido al origen del público meta, el mensaje estará en idioma inglés:

“Discover an even better you”

(Descubra una versión incluso mejor de usted mismo)

4.1.3.4 Mezcla de promoción total

El concepto de comunicación de marketing integrada sugiere que la compañía debe combinar las herramientas de promoción de forma cuidadosa para crear una mezcla promocional coordinada. Esta implica además identificar al público meta y dar forma a un programa de promoción bien coordinado para obtener la respuesta deseada de dicho público: en este caso, la compra del paquete de turismo médico y la recomendación a otros posibles interesados. Esto requiere no sólo concentrarse en la forma cómo llegar a los clientes sino también cómo lograr que los clientes lleguen a la empresa (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, pág. 424).

Por lo tanto, la empresa se centrará en el *marketing directo*. En este tipo de marketing el mensaje está dirigido a un grupo específico, es inmediato y está personalizado. Asimismo, los mensajes se preparan con rapidez y se ajustan para atraer a clientes específicos. Por último, el marketing directo es interactivo, ya que permite el diálogo entre la empresa y el consumidor, y los mensajes se pueden modificar dependiendo de la respuesta del cliente (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, pág. 425).

Sobre esta base, para transmitir el mensaje y debido a la naturaleza de la empresa que se propone, la publicidad se llevará a cabo por medio de Internet. Los medios que se utilizarán son:

- **Página Web:** deberá capturar la atención de los usuarios, ser fácil de usar y lograr que dichos usuarios contraten el servicio. Asimismo, una página Web bien diseñada refleja el interés que la empresa tiene por sus actuales y futuros clientes. Para este fin, la página Web estará en inglés y tendrá las siguientes características:
 - Un diseño con una estructura sencilla pero elegante y fácil de navegar; se usarán además los colores que se encuentren en la gama de aquellos que fueron seleccionados para el logo de la empresa.
 - El menú deberá mostrar de forma selectiva y simple las diferentes secciones del sitio Web.
 - Los contenidos con lenguaje claro, cuidando la ortografía y gramática y con imágenes de calidad. Además, los contenidos estarán categorizados y organizados en secciones claras y navegables.
 - Usar formatos familiares en lo referente a la ubicación del menú, cajas de búsqueda, enlaces, entre otros, para que el usuario los encuentre con facilidad.
- **Facebook:** en esta red social es posible crear anuncios dirigidos para llegar a diferentes audiencias. Al crear un anuncio en Facebook se puede elegir a la audiencia que ve el mismo por ubicación, edad, intereses, idioma, entre otros.

Además, al poseer una página de Facebook también se facilita la comunicación con los clientes interesados.

- **Google AdWords:** este es un programa de publicidad en Internet por medio del cual se pueden crear anuncios en línea para llegar a las personas exactamente en el momento en que están interesadas en un producto o servicio. Un aspecto positivo de este tipo de campaña es que, al ser manejadas en línea, es posible cambiarlas en cualquier momento, incluyendo el texto, la configuración y el presupuesto. Al contratar un AdWord la empresa elige dónde aparece el anuncio, establece un presupuesto y puede fácilmente medir el impacto del anuncio (Google AdWords, s.f.). Existen diversos métodos de hacerlo, pero para la empresa en cuestión se trabajará en un inicio con aquel denominado *cost-per-thousand viewable impressions*, el cual busca incrementar la conciencia de marca, pues los anuncios aparecen en una posición visible dentro de una página Web.

Lo que se busca con esto es promocionar a la empresa por medio de su página Web, es decir, ir al encuentro de los usuarios que están buscando aquello que la empresa ofrece. Aparece así el concepto de palabras clave (*keywords*), es decir, aquellas que con mayor probabilidad utilizarán los clientes potenciales para buscar lo que ofrece la empresa en la Web. Un buen posicionamiento se alcanza apareciendo en las primeras posiciones de los buscadores cuando el usuario teclea las palabras clave - por ejemplo: *medical tourism Latin America, medical tourism Ecuador o cosmetic surgery tourism*.

Por esta razón, se ha decidido trabajar con Google, pues, se sabe que tres de cada cuatro búsquedas se realizan a través de este buscador. Además, Google ofrece la opción de pagar por aparecer en las primeras posiciones de búsqueda mediante un posicionamiento denominado *Search Engine Marketing* (SEM) (Webempresa20, s.f.).

4.1.4 PRECIO

4.1.4.1 Benchmark de precio

A continuación se presenta un cuadro comparativo de los costos de las principales cirugías estéticas tanto para Estados Unidos como para el Ecuador:

TABLA 7. *Comparación de costos de las principales cirugías estéticas en EE.UU y Ecuador (en dólares)*

Procedimiento	Costo total promedio en EE.UU.	Costo total promedio en Ecuador (incluye pasaje aéreo, transporte y hospedaje)	Porcentaje ahorro
Aumento de senos	6778	4640	31,54
Remodelación de nariz	6045	3740	38,13
Cirugía de párpados	4318	2790	35,39
Estiramiento facial	9456	4890	48,29
Abdominoplastia	6417	5390	16,00
Promedio	6602,8	4290	33,87

Fuente: Elaborado en base a los datos de las Tablas 3 y 4

Como se puede observar en el gráfico anterior, en promedio el porcentaje de ahorro que obtendrían los pacientes estadounidenses al realizarse una cirugía en el Ecuador es de 33,87%. Sin embargo, cabe mencionar que en este precio no se

refleja el costo de todos los componentes diferenciadores que se han propuesto para el 'paquete de turismo médico'.

4.1.4.2 Disposición de pago

En el sentido más estricto, el precio es la cantidad de dinero que se cobra por el producto o servicio que ofrece una empresa. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores entregan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. Generalmente, el precio ha sido el factor que más influye en las decisiones de los compradores, sin embargo existen actualmente otros factores que se han vuelto más importantes, como es el valor que entregan los clientes al producto o servicio (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, pág. 290).

El precio influye en la participación de mercado y la rentabilidad de una empresa, por este motivo, los gerentes deben manejar la fijación de precios como una herramienta estratégica fundamental para crear y obtener valor de los clientes. La forma en que estos perciben el valor del producto establece el límite máximo para los precios. Si los consumidores perciben que el precio del producto es mayor que su valor, no lo comprarán. Y, por su parte, los costos del producto establecen el límite mínimo de los precios (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, pág. 291).

Para el caso de la empresa que se propone, se sabe que los clientes estadounidenses están dispuestos a pagar en promedio US\$6.602,8 por una cirugía estética (como se observa en el cuadro anterior). Además, en base a las encuestas

que se realizaron, se determinó que el Ecuador no debe posicionarse como una alternativa no costosa y que tendría mejores resultados al mantener precios competitivos, pero proporcionando más valor, es decir, al centrarse en el servicio: recuperación y seguimiento y transporte.

4.1.4.3 Política de precios

Sobre la base de lo expuesto anteriormente, una buena fijación de precios empieza con los clientes y sus percepciones de valor. Así, la empresa optará por la *fijación de precios basada en el valor para el cliente* y no en los costos de la empresa como elemento fundamental para asignar precios. Una vez que la empresa ha determinado las necesidades y las características a las cuales los clientes asignan más valor, se establece un precio meta que deberá coincidir con el valor que perciben los clientes estadounidenses. De este modo, el valor y el precio meta determinan las decisiones acerca del diseño del producto y en qué costos se podría incurrir.

Por lo tanto, luego de tomar en consideración los precios en Estados Unidos, las características que más valoran los posibles pacientes estadounidenses y el valor que la empresa desea entregar, se ha determinado que en promedio el precio del 'paquete de turismo médico' que la empresa desea entregar será de US\$6.000. Este precio busca permitir a la empresa entregar un valor superior a los clientes por medio de las características del 'paquete de turismo médico' (descritas en la sección 4.1.1

de este capítulo) y generar utilidades para la misma, de acuerdo con la siguiente tabla:

TABLA 8. Precio meta y costos del paquete de turismo médico

PRECIO PROMEDIO DEL PAQUETE DE TURISMO MÉDICO			
	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Precio meta del paquete de turismo médico	1	6000,00	6000,00
COSTO PROMEDIO DEL PAQUETE DE TURISMO MÉDICO			
Costo promedio cirugía (incluye consultas pre y postquirúrgicas, exámenes médicos, honorario del cirujano, anestesia, centro de salud e implantes)	1	2.250,00	2.250,00
Pasaje ida y vuelta San Diego-Quito	1	640,00	640,00
Día de tour por Quito	1	60,00	60,00
Noches hospedaje promedio	10	80,00	800,00
Transporte por días promedio	9	50,00	450,00
Enfermera bilingüe	4	40,00	160,00
Masaje postquirúrgico	2	35,00	70,00
COSTO TOTAL (pago a terceros)			4.430,00
MARGEN DE GANANCIA			1.570,00
EN PORCENTAJE			35,44%

Adicionalmente, mediante el análisis de *benchmark* que se realizó, se aprecia que a un precio promedio de US\$6.000 existe ventaja en el costo y en los componentes del servicio que se entregará, pues el paquete de turismo médico incluye una variedad de elementos que los pacientes no reciben en EE.UU.

4.1.5 PERSONAS

4.1.5.1 El servicio al cliente y la creación de valor

En un negocio de servicios, el cliente y el personal de la empresa interactúan para crear el servicio. Por lo tanto, en la empresa que se propone, la interacción eficaz dependerá de la habilidad de los empleados y de los procesos de apoyo que respalden a los mismos. Es decir, la empresa centrará su atención tanto en los clientes como en sus colaboradores mediante un enfoque de 'cadena servicio-utilidades' que vincula las utilidades de la empresa con los empleados y con la satisfacción de los clientes (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, pág. 238). Esta cadena consta de cinco eslabones:

- **Calidad interna del servicio:** los esfuerzos se centrarán en la selección y capacitación superiores de los empleados y en la creación de un ambiente de trabajo en base al respeto mutuo, a la comunicación y al compañerismo.
- **Empleados de servicio satisfechos y productivos:** los empleados trabajarán con mayor ánimo, se sentirán identificados con los valores de la empresa y estarán más dispuestos al enfoque de servicio al cliente.
- **Mayor valor del servicio:** un personal motivado estará en capacidad de atender las necesidades y requerimientos de los clientes y creará valor de una manera más eficaz para los mismos.
- **Cientes satisfechos y leales:** los clientes que disfrutan de una experiencia positiva que sobrepasa sus expectativas permanecen leales, repiten sus compras y recomiendan el servicio a otras personas.

- **Utilidades y crecimiento saludables:** los cuales se traducen en un desempeño superior de la compañía. En decir, para lograr las metas de utilidades y crecimiento gracias al servicio, es necesario empezar por cuidar a quienes mantienen contacto directo y atienden a los clientes.

Para este fin, a continuación se detallan las *políticas de atención al cliente*, es decir las directrices que rigen la actuación de una persona de la entidad frente a los clientes, lo que sin duda marca la personalidad de la empresa:

Calidad	• Brindar una atención personalizada, y con cuidado por el detalle, que permita resaltar las cualidades del servicio que se ofrece.
Puntualidad	• Cuidado y diligencia por realizar las actividades a la hora y en el lugar convenido con el fin de establecer una relación de confianza.
Confidencialidad	• Actuar y hablar con sigilo para mantener la reserva de los hechos o de la información relacionada con los pacientes.
Seguimiento	• Cada colaborador será responsable de observar el cumplimiento de los requerimientos de un paciente con el fin de garantizar su satisfacción.
Retroalimentación	• Cada colaborador participará en el proceso de control de los resultados obtenidos de una actividad con el fin de controlarla y optimizarla.

4.1.6 PROCESO

Con el fin de retener a los clientes, una empresa debe prestar mucha atención a la forma en la que ofrece un servicio y la efectividad de este. Es decir, a la manera en que desarrolla los procesos de la empresa. Además, estos procesos deben ser analizados desde el punto de vista de los consumidores, pues estos ya no adquieren simplemente un producto o servicio, ellos invierten en toda una experiencia que empieza desde el momento en el cual descubren la empresa y se extiende durante el proceso de compra y postventa (The Chartered Institute of Marketing, 2015, pág. 8).

Por lo tanto, para la empresa que se propone se deberán tomar en cuenta los siguientes puntos:

- El proceso de entrega del servicio, y el comportamiento de aquellos que lo entregan, son cruciales para la satisfacción del cliente. Por ejemplo, una experiencia en Internet amigable con el usuario, los tiempos de espera, la información que se proporciona a los clientes y la atención del personal son vitales para mantener felices a los consumidores.
- Los clientes no están interesados en los detalles sobre el funcionamiento del negocio, sino más bien en que funcione el sistema. Sin embargo, es posible que deseen una garantía de que están adquiriendo un servicio de parte de un proveedor 'auténtico'.
- Se debe recordar el valor de una buena 'primera impresión'. Por lo tanto, es importante identificar el momento en que los clientes entran en contacto por primera vez con la empresa, en este caso en línea por medio de la página Web,

con el fin de asegurar el proceso desde ese instante hasta la compra y servicio posterior.

- Asegurar que los sistemas estén diseñados para el beneficio del consumidor, no para la conveniencia de la empresa.
- Algunos aspectos a considerar sobre los procesos internos incluyen: ¿los clientes deben esperar?, ¿se los mantiene informados?, ¿la página Web es rápida y completa?, ¿el personal brinda la ayuda esperada?, ¿el servicio se desarrolla eficientemente?, ¿el personal actúa de acuerdo con el precio del servicio?

Con el objetivo de tener una visión clara de los procesos internos de la empresa, en el capítulo V, sección 5.4, Diseño de Procesos, se describen en detalle todos los procesos agregadores de valor mediante los cuales la empresa podrá satisfacer las necesidades de sus clientes.

4.1.7 PHYSICAL EVIDENCE (EVIDENCIA FÍSICA)

Una estrategia de marketing integrada vincula todos los mensajes e imágenes de la compañía. El material impreso, por ejemplo, debe tener el mismo mensaje, apariencia y sensación que los correos electrónicos e incluso la apariencia del personal. Asimismo, sus materiales de relaciones públicas deben proyectar la misma imagen que su sitio Web o su presencia en las redes sociales. Los diferentes medios de contacto con los clientes juegan papeles únicos en los esfuerzos por atraer, informar y persuadir a los mismos (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012, pág. 412).

Como se mencionó anteriormente, por esta razón es importante prestar mucho cuidado a la 'administración de evidencias', es decir, al conjunto de señales visuales que recibe el cliente. En el caso de la empresa que se propone, estas señales se entregarán por medio de las instalaciones físicas, el personal, página Web y el material publicitario.

4.1.7.1 Establecimiento, personal y material de publicidad

- **Establecimiento:** la empresa trabajará coordinadamente con la Clínica La Primavera para que sus instalaciones se mantengan modernas, limpias y transmitan una sensación de seguridad y cuidado.
- **Personal bien presentado:** especialmente las enfermeras bilingües y las masajistas terapeutas, quienes se encargarán de brindar cuidados personalizados y apoyo en la recuperación. La apariencia física, incluyendo los uniformes, deberán estar de acuerdo con el mensaje que la empresa quiere transmitir, incluso con los colores que se han elegido para su logo.
- **Material y medios de publicidad:** todo el material impreso que se utilice tanto dentro de la empresa como fuera de la misma deberá también mantener el diseño y los colores de la empresa con el fin de mantener la uniformidad y generar confianza en los clientes internos y externos. Lo mismo sucede con la página Web, la cual, como ya se mencionó, deberá estar bien diseñada y ser atractiva para el cliente. Para esto la empresa contará con el apoyo de un diseñador gráfico, a continuación se puede observar un ejemplo:

Medical Solutions Ecuador Fecha del boletín:
Ejemplar 1, Número 1

ISSN: 2229-0122

Artículo de Interés Especial
Agregue aquí su punto de interés.

Agregue aquí su punto de interés.

Agregue aquí su punto de interés.



¿Cómo se creó la empresa?

El propósito de suscribir boletín es proporcionar información especializada para un público determinado. Los boletines pueden ser una manera excelente de promocionar en el mercado sus productos o servicios, así como de fomentar la credibilidad y de conectar la identidad de tu organización entre colegas, miembros, empresas y proveedores.

En primer lugar, determine quién será la destinataria de boletín. Para ser suscriptor o quien puede beneficiar la información que contiene, como empresas, o personas interesadas en adquirir un producto o servicio.

Cree una lista de direcciones o parte de los nombres de recipientes más de información de clientes, tarjetas de presentación, servicios, en ferias o lista de miembros. Puede seguir también una lista de direcciones de una organización.

A continuación, establece el tiempo y el dinero que puede invertir. Será factible le ayudarán a determinar la frecuencia con la que se publicará el boletín y su extensión.

El propósito de suscribir boletín es proporcionar información especializada para un público determinado. Los boletines pueden ser una manera excelente de promocionar en el mercado sus productos o servicios, así como de fomentar la credibilidad y de conectar la identidad de tu organización entre colegas, miembros, empresas y proveedores.

Un servicio de calidad

<p>Titulares Individuales</p> <p>Artículo Interno 2</p> <p>Artículo Interno 3</p> <p>Artículo Interno 4</p> <p>Artículo Interno 4</p> <p>Artículo Interno 7</p> <p>Último artículo 8</p>	<p>El propósito de suscribir boletín es proporcionar información especializada para un público determinado. Los boletines pueden ser una manera excelente de promocionar en el mercado sus productos o servicios, así como de fomentar la credibilidad y de conectar la identidad de tu organización entre colegas, miembros, empresas y proveedores.</p> <p>En primer lugar, determine quién será la destinataria de boletín. Para ser suscriptor o quien puede beneficiar la información que contiene, como empresas, o personas interesadas en adquirir un producto o servicio.</p> <p> Cree una lista de direcciones o parte de los nombres de recipientes más de información de clientes, tarjetas de presentación, servicios, en ferias o lista de miembros. Puede seguir también una lista de direcciones de una organización.</p> <p>A continuación, establece el tiempo y el dinero que puede invertir. Será factible le ayudarán a determinar la frecuencia con la que se publicará el boletín y su extensión.</p> <p>El propósito de suscribir boletín es proporcionar información especializada para un público determinado. Los boletines pueden ser una manera excelente de promocionar en el mercado sus productos o servicios, así como de fomentar la credibilidad y de conectar la identidad de tu organización entre colegas, miembros, empresas y proveedores.</p>
---	--

FIGURA 21. Ejemplo de material impreso que se utilizará en la empresa Medical Solutions Ecuador

CAPÍTULO V: OPERACIONES

5.1 ESTUDIO ORGANIZACIONAL

5.1.1 LA EMPRESA

En la actualidad, el potencial que ofrece el turismo médico ha dado paso a la creación de varias iniciativas en el área de Latinoamérica, las cuales buscan obtener beneficios dentro de este dinámico y promisorio campo. Por esta razón, la empresa que se propone se ha diseñado para la prestación de servicios médicos, específicamente cirugías estéticas, para pacientes provenientes de los Estados Unidos y para esto contará con médicos especialistas en cirugía plástica que se han destacado por su desempeño y reconocimiento dentro del país. Además, la empresa ofrece la posibilidad de combinar los tratamientos con servicios de hospitalidad turística.

Para cumplir con este propósito, la empresa trabajará en convenio con la Clínica La Primavera; es decir, los servicios médicos se llevarán a cabo en sus instalaciones ubicadas en Cumbayá. Actualmente la Clínica La Primavera centra sus esfuerzos en los servicios de maternidad. Adicionalmente, se atienden otro tipo de requerimientos de manera menos habitual, tales como: consultas médicas generales, ginecológicas, pediátricas, atención de emergencias y algunas cirugías ambulatorias. Además, se mantienen otras líneas de negocio asociadas al giro principal y enfocadas en las madres y el recién nacido: masajes, *shiatsu*, aroma terapia, talleres de preparación para el parto, talleres de lactancia, entre otros.

Es importante indicar que, como parte de esta colaboración, ambas empresas deberán mantener una comunicación constante para garantizar que las instalaciones de la clínica sean siempre las óptimas para la realización de cirugías cosméticas faciales y corporales, como, por ejemplo, la infraestructura de quirófano, los equipos e instrumental básicos de cirugía y la sala de recuperación, pues lo que se busca es velar por la seguridad de los pacientes al identificar necesidades de mejoramiento y modernización de equipos e instalaciones.

A continuación se pueden observar algunas fotografías de la institución de salud:

FOTOGRAFÍA 1. *Vista externa de la Clínica La Primavera*



Fuente: Dr. Diego Alarcón, Director de la Clínica La Primavera

FOTOGRAFÍA 2. *Recepción de la Clínica La Primavera*



Fuente: Dr. Diego Alarcón, Director de la Clínica La Primavera

FOTOGRAFÍA 3. *Habitaciones de la Clínica La Primavera*



Fuente: Dr. Diego Alarcón, Director de la Clínica La Primavera

Por otra parte, se contará también con el apoyo de la agencia de viajes Aturinsa, la cual ofrecerá planes turísticos completos que serán a libre elección de acuerdo con las preferencias del paciente y sus acompañantes.

Sobre esta base, a continuación se puede observar una tabla que ilustra el modelo de negocio de la empresa:

TABLA 9. *Modelo de negocio de la empresa Medical Solutions Ecuador*

Principales proveedores	Principales actividades	Principales segmentos
Clínica La Primavera	Promocionar	Inmigrantes latinos y ecuatorianos en EE.UU.
Médicos cirujanos plásticos	Informar	Ciudadanos de EE.UU. - sobre todo aquellos no asegurados
Enfermeras bilingües	Vender	
Aturinsa, empresa de turismo	Planificación operativa	
Hosterías y hoteles de Cumbayá y Tumbaco	Logística	
Masajistas terapeutas	Seguimiento	

5.1.2 BASE LEGAL

5.1.2.1 Tipo de empresa

La empresa será una persona jurídica de derecho privado y, por lo tanto, estará controlada por la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Será establecida como una compañía anónima, la cual de acuerdo con el Artículo 143 de la Ley de Compañías del Ecuador se define de la siguiente manera:

La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. (Ecuador, Congreso Nacional, 1999, pág. 44).

5.1.2.2 Razón social

Para todos los aspectos legales, la denominación que identificará a la empresa será Turismo Médico Ecuador S.A. Por otra parte, el nombre comercial que hemos elegido para ser reconocidos en el mercado, como ya se mencionó anteriormente, es *Medical Solutions Ecuador*.

5.1.3 DISPOSICIONES Y REGULACIONES AL SECTOR

Para el funcionamiento de un establecimiento de salud es necesario sujetarse a las regulaciones que determina el Ministerio de Salud Pública de acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica de Salud del Ecuador. En el Anexo 3 se detalla el texto del Capítulo I del Libro Cuarto de la mencionada ley, el cual se refiere a los Servicios de Salud.

5.1.3.1 Requisitos para permiso de funcionamiento

Los establecimientos de servicios de salud, tanto públicos como privados, deberán presentar una serie de requisitos para obtener su permiso de funcionamiento, los mismos que se detallan en el Anexo 4.

Cabe mencionar que será la Clínica La Primavera la encargada de mantener todos los permisos al día. Actualmente, cuenta con todos los requisitos necesarios para la prestación de servicios hospitalarios, de acuerdo con los siguientes datos:

Razón Social: Clínica La Primavera CEMPRICLINIC S.A.

RUC: 1791305280001

Nombre Comercial: Clínica La Primavera

Estado de RUC: Activo

Tipo de Contribuyente: Sociedad

Obligado a llevar Contabilidad: Sí

Actividad Económica Principal: Servicios Hospitalarios

Fecha de inicio de actividades: 14-12-1995

5.2 ESTUDIO TÉCNICO

5.2.1 LOCALIZACIÓN

En cuanto a la ubicación de las oficinas administrativas, estas se encontrarán en la ciudad de Quito, en el Edificio El Girón, Av. 12 de Octubre y Veintimilla esquina, Torre W.

Por otra parte, como ya se indicó, se ha decidido que, en un inicio, los procedimientos de cirugía estética se realizarán exclusivamente en las instalaciones de la Clínica La Primavera, ubicada en la Av. Miguel Ángel 234 y de las Avellanas, Urbanización La Primavera II, Cumbayá. La ubicación de la clínica es ideal para el giro de negocio, pues se encuentra en un ambiente tranquilo y de fácil acceso, el

cual además cuenta con un clima cálido y agradable y su altitud es de 2.200 msnm, 400 metros más baja que la ciudad de Quito. Adicionalmente, la clínica está localizada a sólo 20 minutos del Aeropuerto Mariscal Sucre y a otros 20 minutos de Quito. Además, la ciudad cuenta con múltiples lugares y actividades de distracción y está rodeada por varios hoteles y hosterías.

5.2.2 TAMAÑO

El tamaño de un proyecto está relacionado con el número de unidades a producir. En consecuencia, el estudio del tamaño de un proyecto es fundamental para determinar el monto de las inversiones y el nivel de operación que, a su vez, permitirá cuantificar los costos de funcionamiento y los ingresos proyectados. Varios elementos se conjugan para definir el tamaño: la demanda esperada, la disponibilidad de los insumos, la localización del proyecto, la tecnología a disposición y el plan estratégico comercial de desarrollo futuro de la empresa que se creará con el proyecto (Sapag, 2011, pág. 134).

Para el caso que se presenta, se ha calculado la capacidad instalada en función la capacidad de producción de la Clínica La Primavera de acuerdo con los siguientes datos:

TABLA 10. *Capacidad instalada de la Clínica La Primavera*

Clínica La Primavera	
Número de quirófanos	2
Sala de recuperación	1
Número de habitaciones (que estarán disponibles para las cirugías estéticas)	8
Horas de funcionamiento de quirófanos	24

Fuente: Clínica La Primavera

TABLA 11. *Horas promedio de duración de las principales cirugías estéticas*

Procedimiento	Horas cirugía (promedio)
Abdominoplastia	1,5
Liposucción	2
Remodelación de nariz	2
Aumento de senos	1,5
Estiramiento facial	3,5
Cirugía de párpados	1,5
Promedio	2

Fuente: Smart Plastic Surgery (Smart Plastic Surgery, s.f.)

TABLA 12. *Días de hospitalización promedio de las principales cirugías estéticas*

Procedimiento	Hospitalización (días)
Abdominoplastia	3
Liposucción	1
Remodelación de nariz	2
Aumento de senos	2
Estiramiento facial	2
Cirugía de párpados	1
Promedio	2

Fuente: Smart Plastic Surgery (Smart Plastic Surgery, s.f.)

En base a los datos anteriores, en promedio los principales procedimientos estéticos tienen una duración de 2 horas y requieren en promedio 2 días de hospitalización. Se debe también tomar en cuenta que el tiempo requerido en la sala de recuperación es en promedio de 2 horas. Por lo tanto, el número de procedimientos que se podrían realizar diariamente es de 12. Sin embargo, debido al número de camas disponibles exclusivamente para los pacientes de cirugía estética, este valor se reduciría a 8. Adicionalmente, al tomar en cuenta los días necesarios de hospitalización, el número máximo de cirugías que se podrían realizar al año sería de 182.

5.3 DISEÑO ESTRATÉGICO

5.3.1 VISIÓN

En todo tipo de organización es de vital importancia tener una visión clara de aquello que la empresa busca alcanzar en el largo plazo, es decir, en qué desea convertirse (David, 2013, pág. 44). Sobre esta base, la visión de la empresa que se propone crear es la siguiente:

Ser un referente de excelencia en la industria del turismo médico en el ámbito nacional y de Latinoamérica, reconocida por la calidad de su personal médico y su atención a los pacientes, especialmente en cirugías estéticas, al igual que por la prestación de servicios turísticos personalizados.

5.3.2 MISIÓN

La declaración de misión es la expresión del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares; es decir, es la declaración de la razón de ser de una organización y revela cuál es el negocio de la misma y a quién quiere servir (David, 2013, pág. 44). Así la misión de la empresa será la siguiente:

Brindar servicios de turismo médico, específicamente en cirugías estéticas, a pacientes provenientes de Estados Unidos con un modelo de atención basado en la excelencia en el cuidado y atención mediante la identificación y satisfacción de las necesidades de los pacientes. Para este fin, la empresa cuenta con tecnología de punta y personal capacitado y motivado, lo que le permite ser reconocida por su calidad y valor superior dentro del sector. Como resultado, la empresa ocupa una posición de liderazgo en cuanto a ventas y rentabilidad y logra obtener beneficios para sus colaboradores internos así como para la comunidad en la que se desempeña, siempre en base a la ética y al respeto social y ambiental.

5.3.3 VALORES CORPORATIVOS

Los valores que inspiran la razón de ser de la organización son los siguientes:

Calidez	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar a las personas un trato digno y amable, con buena predisposición para escuchar y atender sus inquietudes.
Honestidad	<ul style="list-style-type: none"> • Evidenciar en cada una de las acciones un comportamiento basado en la ética y la sinceridad.
Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el intercambio de información, tanto dentro como fuera de la organización, con el fin de alentar la mejora continua.
Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> • Crear un entorno de apoyo e interacción para el logro de fines comunes.
Excelencia	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer un servicio de calidad superior que satisfaga las necesidades de los clientes.

5.3.4 OBJETIVOS

5.3.4.1 Objetivo general

- Ofrecer 'paquetes de servicio de turismo médico' que satisfagan las necesidades de los pacientes provenientes de Estados Unidos y garanticen nuestra competitividad en el mercado nacional a corto, mediano y largo plazo.

5.3.4.2 Objetivos específicos

- Obtener un crecimiento de la rentabilidad anual de 20% durante los tres primeros años de funcionamiento.
- Aumentar las ventas anuales en 15% durante los primeros tres años y en 20% durante los siguientes dos años de funcionamiento.

- Implementar un plan de inversiones - innovación tecnológica y física - en conjunto con la Clínica La Primavera, para los primeros 5 años de funcionamiento, con el fin de contar con instalaciones modernas y atractivas.
- Establecer durante el primer año de funcionamiento un plan de responsabilidad social que involucre a los distintos grupos de interés (empleados, clientes, gerentes, acreedores, proveedores) para contribuir a la gestión sostenible de la organización.

5.4 DISEÑO DE PROCESOS

5.4.1 MODELO DE NEGOCIO

Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Para describir el modelo de negocio, se utilizará el modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur, el cual se encuentra dividido en nueve módulos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 19).



FIGURA 22. *Modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur*

Fuente: Osterwalder (2007), en (Llambí, s.f.).

1. Segmentos de mercado: en este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo (David, 2013, pág. 30).

2. Propuesta de valor: en este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa;

su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes (David, 2013, pág. 22).

- 3. Canales:** en este módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia (David, 2013, pág. 26).
- 4. Relaciones con clientes:** en este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente (David, 2013, pág. 28).
- 5. Fuentes de ingresos:** este módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado (David, 2013, pág. 30).
- 6. Recursos clave:** en este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de

valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave (David, 2013, pág. 34).

7. Actividades clave: en el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Estas actividades le permiten a la empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos (David, 2013, pág. 36).

8. Asociaciones clave: en este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos (David, 2013, pág. 38).

9. Estructura de costes: en este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. Es decir, se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste (David, 2013, pág. 40).

Una vez que se ha definido cada uno de los módulos, a continuación se describe el modelo de negocio para la empresa *Medical Solutions Ecuador* en base al lienzo de modelo de negocio:

TABLA 13. Lienzo de modelo de negocio de la empresa Medical Solutions Ecuador

ACTIVIDADES CLAVE	ASOCIACIONES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE MERCADO
<p>Las actividades clave de la empresa están enfocadas a la creación y entrega de un servicio de turismo médico personalizado según las necesidades y requerimientos del cliente: entrega de información, asistencia en las reservaciones, recibimiento y asistencia en el país y seguimiento. En la siguiente página se puede observar la cadena de valor que describe en detalle las actividades que llevará a cabo la empresa.</p>	<p>La empresa establecerá una alianza estratégica con la Clínica La Primavera para la realización de las cirugías estéticas. Además, tendrá también como socios a los proveedores clave para garantizar la fiabilidad de los suministros: Médicos cirujanos plásticos, enfermeras bilingües, masajistas terapeutas y hoteles y hosterías para hospedaje y recuperación</p>	<p>La propuesta de valor se basa en el servicio diferenciado que brindará la empresa: Información completa y respuesta inmediata, asistencia personalizada para la organización del viaje y la cirugía, acompañamiento durante la estancia en el país, personal de salud altamente capacitado y seguimiento postoperatorio.</p>	<p>La relación que se mantendrá con los clientes es de tipo personal. Es decir, esta relación se basará en la interacción humana. El cliente podrá comunicarse con un representante real del servicio de atención al cliente para que le guíe durante el proceso de información y venta y posteriormente.</p>	<p>El modelo de negocio está orientado a un nicho de mercado y se atenderá a un segmento específico: pacientes provenientes de Estados Unidos, de 20 años de edad en adelante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inmigrantes latinos y ecuatorianos en EE.UU. • Ciudadanos de EE.UU. no asegurados.
	<p>RECURSOS CLAVE</p> <p>Los recursos clave se pueden dividir en:</p> <p>Físicos - instalaciones del socio comercial: Clínica La Primavera</p> <p>Humanos - personal médico en formación continua: médicos cirujanos y personal de enfermería bilingüe.</p>		<p>CANALES</p> <p>Debido a la naturaleza del negocio, el medio para aproximarnos a los clientes y mantener la relación con los mismos será por medio de Internet y teléfono:</p> <p>Canales propios directos - página Web, teléfonos oficina, e-mail</p> <p>Otros canales directos - Facebook y Skype.</p> <p>Además, contaremos con una oficina en Quito, donde funcionará el <i>call center</i>.</p>	
	<p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p>Es claro que la empresa tendrá costes fijos y costes variables (los cuales se detallan en el capítulo VI), pero es importante mencionar que los costes para esta empresa se centrarán en una estructura de costes según valor, es decir, nos centraremos en la creación de valor más que en el recorte de gastos.</p>		<p>FUENTES DE INGRESO</p> <p>La forma en que se generarán ingresos para la empresa será por medio de las transacciones derivadas de pagos puntuales de clientes, es decir, por la venta del servicio de turismo médico - cirugía y viaje/turismo. Cabe mencionar que el mecanismo de fijación de precios será fijo y en base a la cantidad y a la calidad de la propuesta de valor.</p>	

Fuente: Osterwalder, 2011, Generación de Modelos de Negocio.

5.4.2 MACRO-PROCESOS

Los macro procesos que marcarán la dinámica de la empresa son los siguientes:



FIGURA 23. Macro-procesos de la empresa Medical Solutions Ecuador

5.4.3 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

A continuación se describe en detalle cada uno de los procesos clave de la empresa:

A. Gestión de información y consulta



FIGURA 24. *Proceso agregador de valor A: gestión de información y consulta*

A1. Contacto del cliente con un asesor de la empresa: se proporcionará información completa y personalizada sobre los servicios de la empresa y el mecanismo de funcionamiento del servicio.

A2. Recepción de la ficha de información y cotización: el cliente deberá llenar una ficha de información; esta recibirá contestación en 24 horas e incluirá una cotización sobre el procedimiento de interés.

A3. Consulta del cliente con el cirujano plástico: los clientes podrán comunicarse directamente con el cirujano plástico, pues, dependiendo del tipo de cirugía, es posible que se requieran múltiples contactos con el mismo por medio de correo electrónico, llamadas o video conferencias.

A4. Recolección de información médica: el cliente deberá enviar información sobre su estado de salud, documentos como: su historia médica, exámenes de laboratorio, radiografías, fotografías del área quirúrgica y diagnósticos recientes.

B. Gestión de venta y reservas

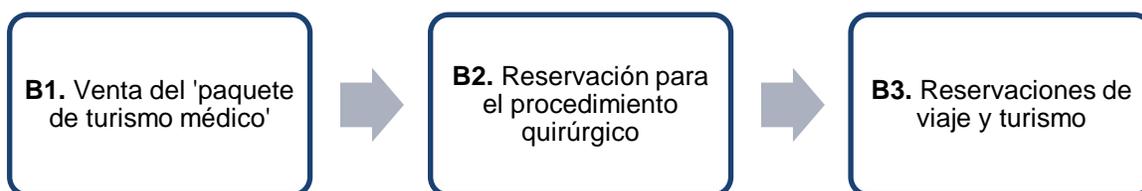


FIGURA 25. *Proceso agregador de valor B: gestión de venta y reservas*

B1. Venta del 'paquete de turismo médico': el 'paquete de turismo médico' incluirá todos los costos médicos y la empresa se encargará también de todas las gestiones para el viaje.

B2. Reservación para el procedimiento quirúrgico: se coordinarán en la Clínica La Primavera las reservaciones de quirófano y habitación y la fecha de la cirugía con el cirujano plástico.

B3. Reservaciones de viaje y turismo: se realizarán las compras/reservaciones de pasajes aéreos, hoteles y opciones de turismo: tours, excursiones, entre otros.

C. Gestión logística

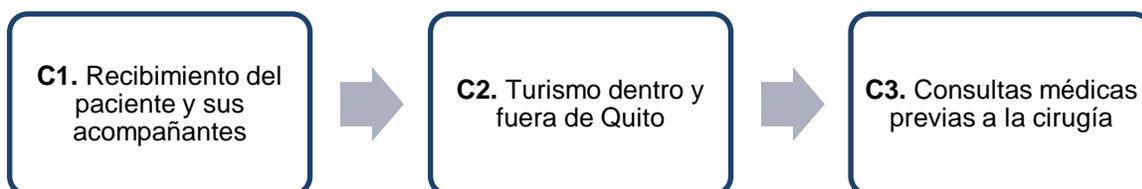


FIGURA 26. *Proceso agregador de valor C: gestión logística*

C1. Recibimiento del paciente y sus acompañantes: un transfer recibirá al paciente y a sus acompañantes en el aeropuerto para llevarlos hasta el hotel.

C2. Turismo dentro y fuera de Quito: se coordinarán los servicios de turismo por los cuales hayan optado el paciente y sus acompañantes.

C3. Consultas médicas previas a la cirugía: el servicio de transporte también estará disponible para llevar al paciente a sus consultas médicas pre-quirúrgicas.

D. Hospitalización y procedimiento quirúrgico

Es importante indicar que esta etapa de la cadena de valor se llevará a cabo en la Clínica La Primavera y será esta la que se encargará de todo el proceso necesario para la realización de la cirugía.



FIGURA 27. *Proceso agregador de valor D: hospitalización y procedimiento quirúrgico*

D1. Admisión y preparación del paciente: se realizarán todos los trámites y autorizaciones para el ingreso y la cirugía del paciente; asimismo se llevarán a cabo las actividades de preparación preoperatoria del mismo.

D2. Realización cirugía cosmética: con un equipo médico altamente preparado que garantice el bienestar del paciente.

D3. Hospitalización para la recuperación: el paciente permanecerá en la clínica los días necesarios dependiendo de su cirugía y recibirá toda la atención y cuidados pertinentes.

E. Gestión de apoyo en la recuperación

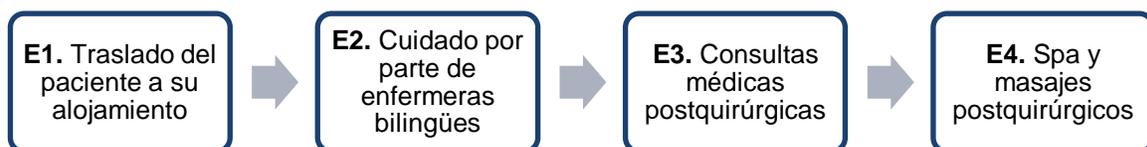


FIGURA 28. *Proceso agregador de valor E: gestión de apoyo en la recuperación*

E1. Traslado del paciente a su alojamiento: con toda la atención que requiere el paciente, se lo trasladará hasta su hotel para su recuperación.

E2. Cuidado por parte de una enfermera bilingüe: estará a disposición de los pacientes durante el tiempo que sea necesario para asegurar su salud, tranquilidad y cuidado.

E3. Consultas médicas postquirúrgicas: las cuales se podrán realizar en el hotel del paciente o en la clínica para mayor comodidad del mismo.

E4. Spa y masajes postquirúrgicos: con la ayuda de una masajista terapeuta, los pacientes pueden recibir masajes para la recuperación y relajación de las partes maltratadas del cuerpo con un fin terapeuta.

F. Gestión de alta y seguimiento

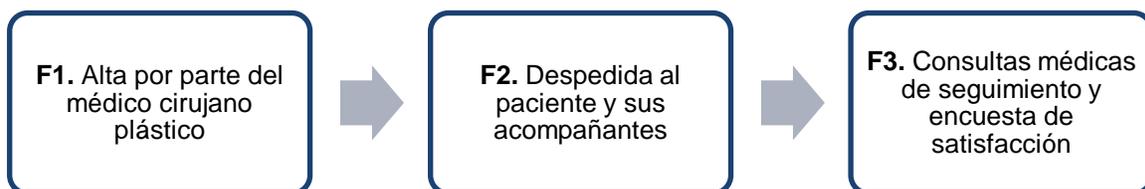


FIGURA 29. *Proceso agregador de valor F: gestión de alta y seguimiento*

F1. Alta por parte del médico cirujano plástico: transcurrido el tiempo de recuperación, dependiendo de la cirugía, se dará el alta al paciente y podrá retornar a su país.

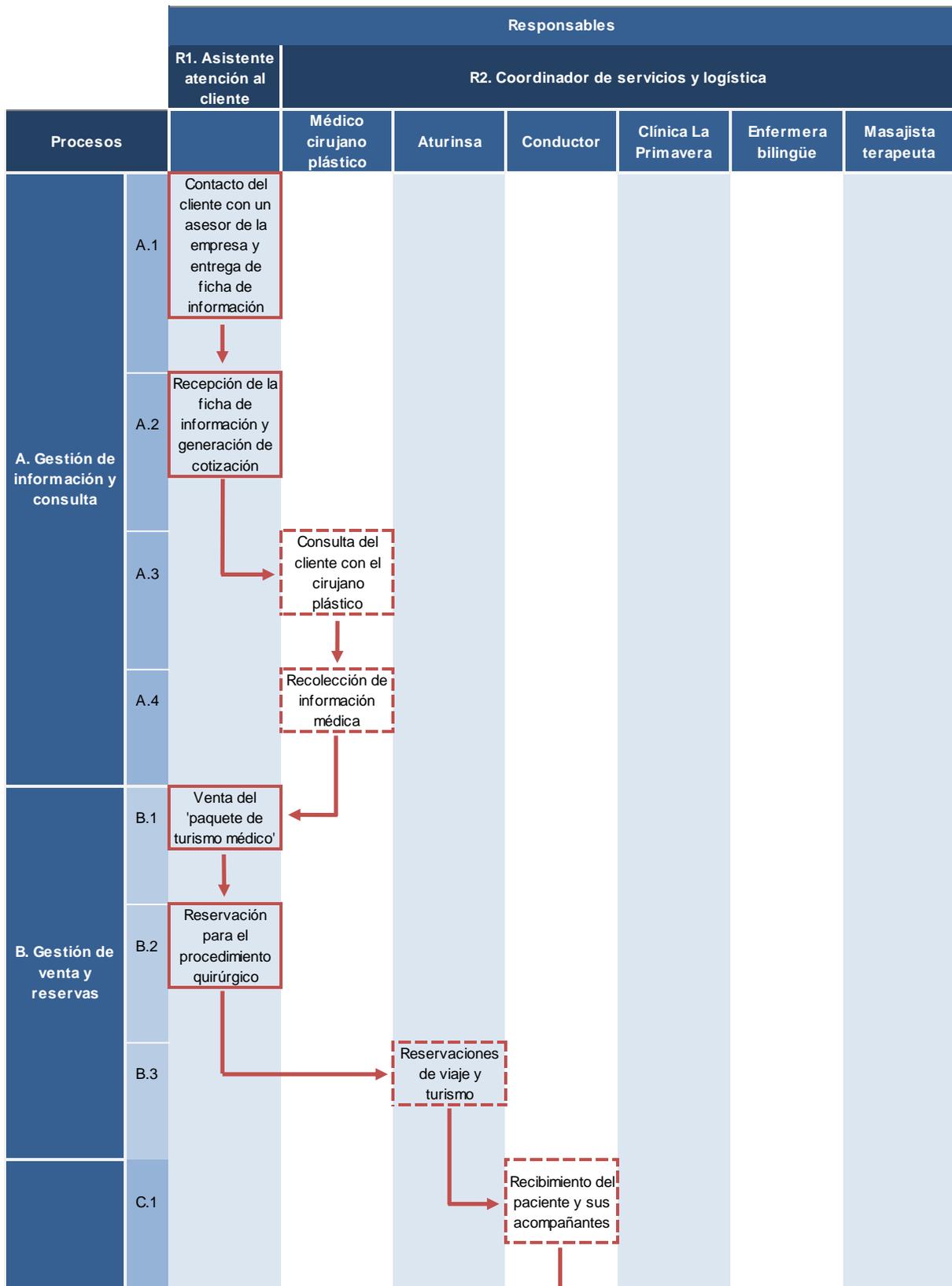
F2. Despedida al paciente y sus acompañantes: nuevamente se trasladará al paciente y a sus acompañantes al aeropuerto.

F3. Consultas médicas de seguimiento y encuesta de satisfacción: las consultas se llevarán a cabo por video conferencia y llamadas telefónicas y la encuesta se podrá realizar por correo electrónico.

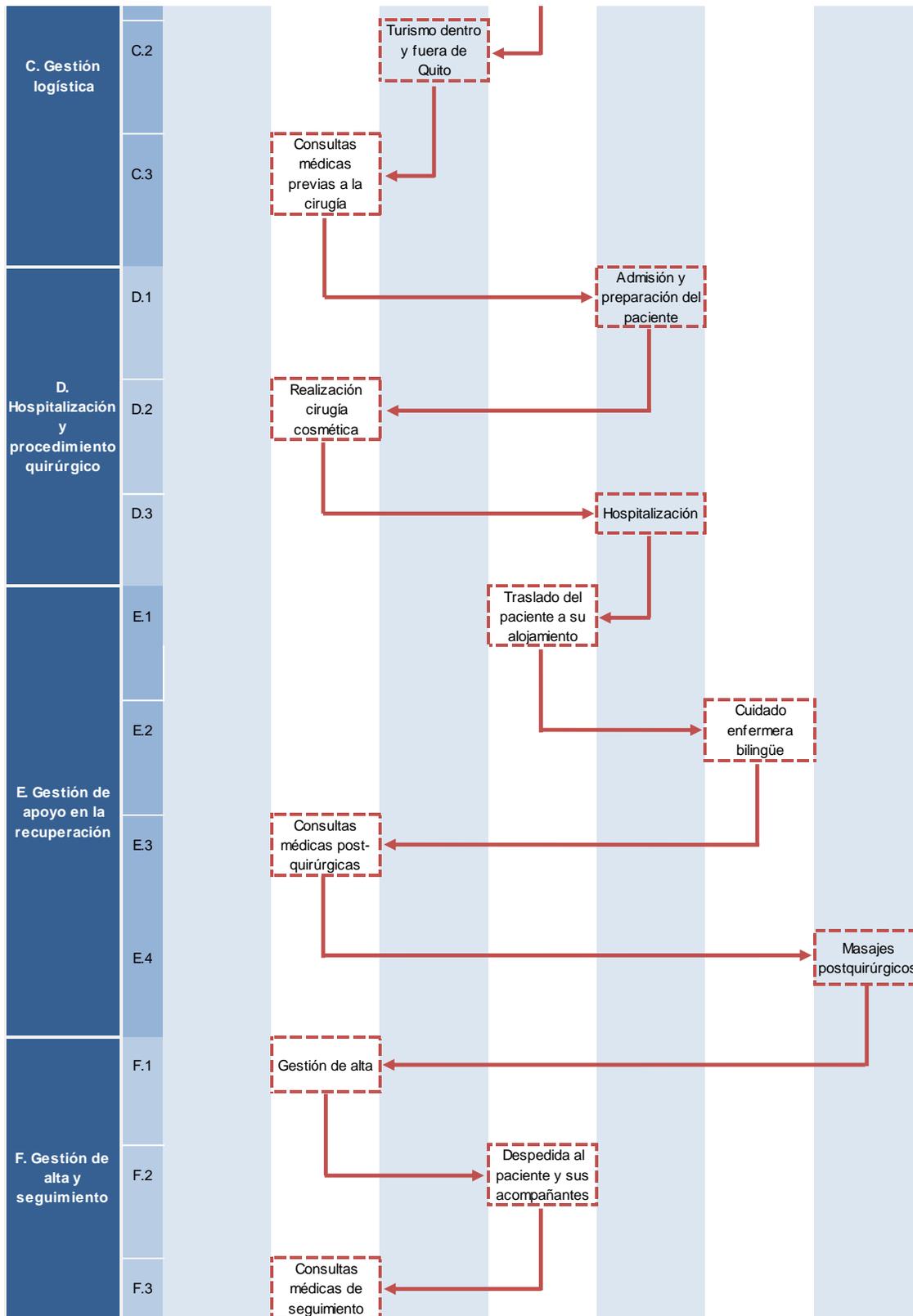
5.4.4 MATRIZ CRUZADA DE DISEÑO DE CARGOS Y FUNCIONES

A continuación se puede observar la matriz cruzada de cargos y funciones:

TABLA 14. *Matriz cruzada de cargos y funciones de la empresa Medical Solutions Ecuador*



Continuación Tabla 14



5.4.5 DISEÑO ORGANIZACIONAL

La empresa se basará en un diseño funcional, es decir en una organización fundamentada en la “creación de puestos, equipos y departamentos con base en actividades especializadas” (Hellriegel, 2009, p.440).

Cabe mencionar que para emprender este proyecto se manejará una estructura organizacional vertical. Sin embargo, una vez que se evidencie el desarrollo de la empresa y sus procesos, será necesaria la creación de nuevos puestos de trabajo y se irá estableciendo una estructura más horizontal con el fin de favorecer un ambiente más cooperativo entre los funcionarios.

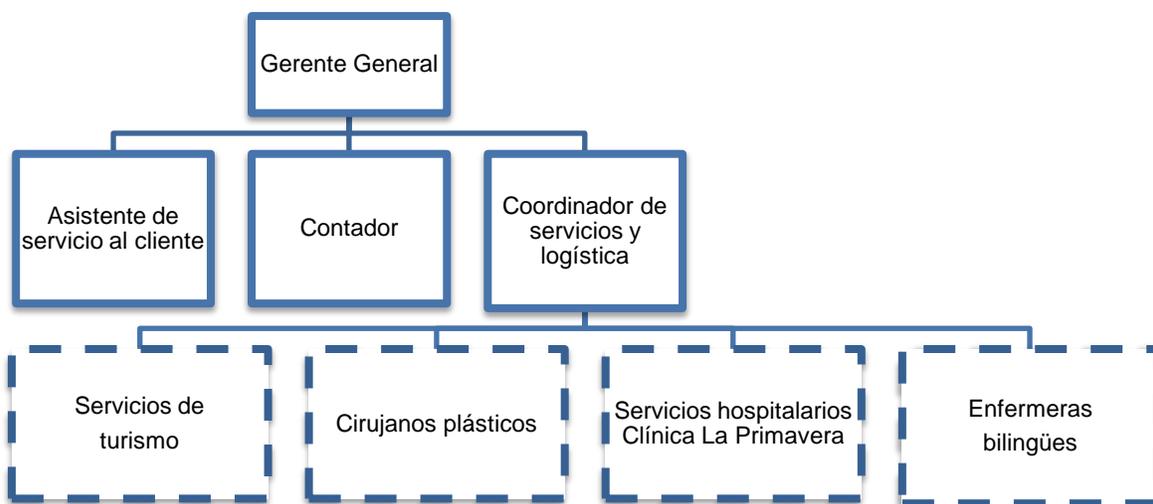


FIGURA 30. Organigrama de la empresa Medical Solutions Ecuador

Los cuadros con líneas continuas representan las actividades/cargos relacionados directamente con la empresa y su administración, los que se encuentran con líneas entrecortadas representan una actividad externa y de apoyo contratada por la empresa. Este diseño es adecuado para iniciar las actividades de la empresa ya que permite identificar y asignar con claridad las responsabilidades.

CAPÍTULO VI: FACTIBILIDAD FINANCIERA, SOCIAL Y AMBIENTAL

6.1 PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

Para la puesta en marcha de cualquier proyecto o idea es necesario realizar proyecciones presupuestarias bien sustentadas, puesto que estas son la base para estimar las necesidades de recursos materiales y monetarios para el inicio del emprendimiento. Así, “los presupuestos son estados cuantitativos formales de los recursos reservados para realizar las actividades planeadas durante determinados periodos. Son el medio más común con que se planean y controlan las actividades en todos los niveles de una organización” (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 652).

Todo proyecto requiere proyectar un presupuesto de inversión, pues en este se especifican los pronósticos del ámbito económico y financiero para un período determinado. Su proyección se sustenta en datos históricos, investigaciones de mercado y criterios de especialistas.

En el presupuesto de inversiones se detalla la inversión fija, en la cual se encuentran aquellos activos que integran los bienes adquiridos necesarios para la puesta en marcha y cumplimiento del objetivo de la empresa. Entre estos bienes se encuentran los equipos de computación, los muebles y enseres y otros equipos. Asimismo, también están presentes los activos fijos intangibles, los cuales en este caso se refieren al software adquirido para la gestión del proyecto.

Por otra parte, se encuentra presente el gasto de publicidad al arranque, el cual en este caso se debe a la instauración de una página Web para dar a conocer los servicios de la empresa.

A continuación se muestra la tabla con la inversión inicial de activos:

TABLA 15. Descripción de los activos y gastos de publicidad al arranque

DESCRIPCIÓN	COSTO UNITARIO	CANTIDAD	COSTO TOTAL
ACTIVOS FIJOS TANGIBLES			
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
Computadoras	500,00	3	1.500,00
Impresora multifuncional	120,00	1	120,00
Subtotal:			1.620,00
MUEBLES Y ENSERES			
Mesa de escritorio	120,00	4	480,00
Sillas	80,00	6	480,00
Archivos	60,00	2	120,00
Sofá de 2 plazas	120,00	1	120,00
Subtotal:			1.200,00
OTROS EQUIPOS			
Teléfono celular	40,00	4	160,00
Teléfono fijo	35,00	2	70,00
Subtotal:			230,00
ACTIVOS FIJOS INTANGIBLES			
Software	1.000,00	1	1.000,00
Subtotal:			1.000,00
TOTAL			4.050,00
GASTOS DE PUBLICIDAD AL ARRANQUE			
Página Web	2.000,00	1	2.000,00
Subtotal:			2.000,00
TOTAL			2.000,00
ACTIVOS Y GASTOS DE PUBLICIDAD AL ARRANQUE			
TOTAL GENERAL			6.050,00

Por otro lado, dentro de la inversión inicial se encuentra el capital de trabajo, el cual está integrado por los recursos necesarios en forma de activos corrientes

(efectivo) para dar paso al funcionamiento del proyecto en su fase inicial. En este proyecto el capital de trabajo se ha proyectado para un periodo de tres meses.

La descripción y cálculo de los montos de las partidas que se registran para determinar el capital de trabajo se especificarán en la sección 6.2, donde se detallan los costos y gastos.

TABLA 16. Capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO		
DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL	VALOR TRIMESTRAL
Gastos de salarios	6.252,82	18.758,46
Servicios básicos	200,00	600,00
Suministros de oficina y limpieza	61,50	184,50
Gastos de operaciones	470,00	1.410,00
Gastos de publicidad	515,00	1.545,00
TOTAL	7.499,32	22.497,96

De manera general, el presupuesto de inversión inicial requiere un monto de **US\$28.547,96**.

TABLA 17. Inversión total

INVERSIÓN TOTAL	
DESCRIPCIÓN	TOTAL
Activos fijos	4.050,00
Gastos publicidad arranque	2.000,00
Capital de trabajo	22.497,96
TOTAL	28.547,96

6.1.1 FINANCIAMIENTO

Todo proyecto en su fase inicial necesita de financiamiento, pues no siempre los socios o accionistas cuentan con los recursos monetarios requeridos para afrontar la inversión. En tal sentido, es necesario acudir a una entidad financiera y solicitar un préstamo que permita poner en marcha el proyecto. Para el caso que se presenta, el 25% del financiamiento será asumido por los principales socios con fuente propia, mientras que el resto, es decir, el 75% será a través de un préstamo.

TABLA 18. *Financiamiento*

INVERSIÓN	FUENTE		MONTO
	PROPIO	PRÉSTAMO	
Inversión en activos	1.512,50	4.537,50	6.050,00
Capital de trabajo	5.624,49	16.873,47	22.497,96
TOTAL	7.136,99	21.410,97	28.547,96
PORCENTAJE (%)	25%	75%	

Para el pago de la deuda se pactarán pagos mensuales para un periodo de vencimiento de 5 años, teniendo como base la tasa de interés activa que presenta el Banco Central de Ecuador para el sector productivo PYMES, la cual es del 11,83% (Ecuador, Banco Central del Ecuador, 2016).

TABLA 19. Amortización de la deuda

Capital	21.410,97
Periodos	5
Tasa por periodo	0,99%
Tasa anual	11,83%
Periodos en el año	12
Pago	(4.409,67)

AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO					
PERIODO	SALDO INICIAL	DIVIDENDO	PAGO CAPITAL	PAGO INTERÉS	SALDO FINAL
					21.410,97
1	21.410,97	(4.409,67)	(4.198,59)	(211,08)	17.212,38
2	17.212,38	(4.409,67)	(4.239,98)	(169,69)	12.972,40
3	12.972,40	(4.409,67)	(4.281,78)	(127,89)	8.690,61
4	8.690,61	(4.409,67)	(4.323,99)	(85,67)	4.366,62
5	4.366,62	(4.409,67)	(4.366,62)	(43,05)	0,00

6.2 PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS

Un proyecto de inversión implica la utilización de recursos financieros para la producción de un bien o la prestación de un servicio con el fin de obtener beneficios, también líquidos, a lo largo de un plazo de tiempo denominado vida útil. La evaluación del presente proyecto se ha realizado para un periodo de 10 años, pues, de esta manera, se podrá obtener una clara visión sobre las expectativas futuras, si bien el mercado actual es muy variante y seguramente se deberán efectuar ajustes según vayan pasando los años.

Así, la proyección de los costos y gastos se ha efectuado para un periodo de 10 años. Para proyectar los años siguientes se ha tomado como base el informe sobre las Previsiones Macroeconómicas del Banco Central del Ecuador 2015-2018. Como

no se cuenta con la proyección de los 7 últimos años, se ha tomado el valor porcentual de la tasa del año 2018 (Ecuador, Banco Central del Ecuador, 2014).

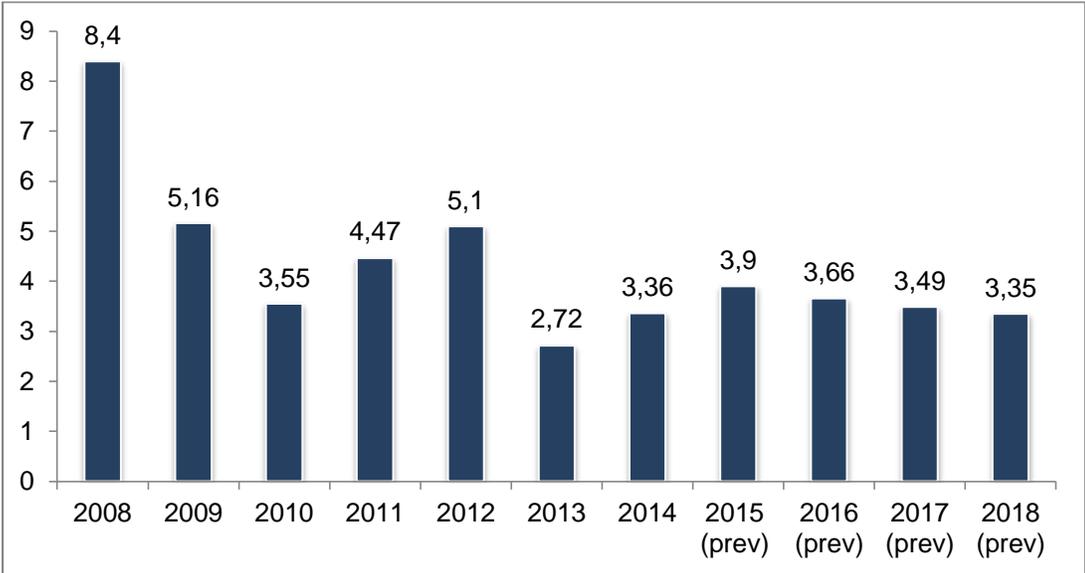


FIGURA 31. *Proyección de la tasa de inflación 2015 - 2018*

Fuente: Banco Central del Ecuador, Previsiones Macroeconómicas del Ecuador 2015-2018, noviembre 2014

A continuación se muestra el presupuesto de costos y gastos y seguidamente el desglose y la explicación de sus partidas.

TABLA 20. Presupuesto de costos y gastos

PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS										
CONCEPTO	AÑO 1 (2016)	AÑO 2 (2017)	AÑO 3 (2018)	AÑO 4 (2019)	AÑO 5 (2020)	AÑO 6 (2021)	AÑO 7 (2022)	AÑO 8 (2023)	AÑO 9 (2024)	AÑO 10 (2025)
COSTOS DIRECTOS	297.413,24	349.054,43	409.788,03	501.230,06	614.402,33	754.516,61	928.036,25	1.142.976,86	1.409.279,07	1.739.271,01
Mano de obra directa	30.893,24	31.971,41	33.042,46	34.149,38	35.293,38	36.475,71	37.697,65	38.960,52	40.265,70	41.614,60
Costo del paquete de turismo médico	265.800,00	316.337,88	375.975,48	466.284,79	578.286,40	717.190,79	889.460,02	1.103.108,32	1.368.074,94	1.696.686,54
Costo de transporte	720,00	745,13	770,09	795,89	822,55	850,11	878,58	908,02	938,44	969,87
COSTOS INDIRECTOS	10.334,25	10.659,44	10.982,49	10.443,11	10.788,17	11.144,78	11.513,34	11.894,25	12.287,91	12.694,77
Suministros de limpieza	177,00	183,18	189,31	195,66	202,21	208,98	215,99	223,22	230,70	238,43
Materiales de oficina	561,00	580,58	600,03	620,13	640,90	662,37	684,56	707,50	731,20	755,69
Gastos de publicidad	6.180,00	6.395,68	6.609,94	6.831,37	7.060,22	7.296,74	7.541,18	7.793,81	8.054,90	8.324,74
Servicios básicos	2.400,00	2.483,76	2.566,97	2.652,96	2.741,83	2.833,68	2.928,61	3.026,72	3.128,12	3.232,91
Depreciación	1.016,25	1.016,25	1.016,25	143,00	143,00	143,00	143,00	143,00	143,00	143,00
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	49.060,60	50.772,81	52.473,70	54.231,57	56.048,33	57.925,95	59.866,47	61.872,00	63.944,71	66.086,86
Sueldos administrativos	44.140,60	45.681,11	47.211,42	48.793,01	50.427,57	52.116,90	53.862,81	55.667,22	57.532,07	59.459,39
Arriendo de oficina	3.000,00	3.104,70	3.208,71	3.316,20	3.427,29	3.542,11	3.660,77	3.783,40	3.910,15	4.041,14
Arriendo server	1.920,00	1.987,01	2.053,57	2.122,37	2.193,47	2.266,95	2.342,89	2.421,38	2.502,49	2.586,33
GASTOS FINANCIEROS	211,08	169,69	127,89	85,67	43,05	-	-	-	-	-
Pago de intereses	211,08	169,69	127,89	85,67	43,05	-	-	-	-	-
TOTAL COSTOS Y GASTOS	357.019,16	410.656,37	473.372,11	565.990,42	681.281,88	823.587,34	999.416,07	1.216.743,10	1.485.511,69	1.818.052,63

Dentro de los costos directos se encuentra el pago de salario a trabajadores directos, este es uno de los gastos más representativos en las empresas y se refiere a la mano de obra del personal que trabaja en la misma. La mano de obra directa está representada por el salario que perciben los trabajadores que están vinculados directamente a la producción o prestación de servicios. En este caso, el personal que se relaciona directamente con los clientes.

TABLA 21. Mano de obra directa

Cargo	Sueldo Básico	MANO DE OBRA DIRECTA								Total	Sueldo Anual
		Décimo Tercero Sueldo /12	Décimo Cuarto Sueldo b./12	Fondo de Reserva Sueldo /12	Aporte Patronal 11,15%	Provisión Deshaucio	Aporte IECE Sueldo*0.005	Aporte SECAP Sueldo*0.005	Vacaciones Sueldo/24		
Coordinador servicios y logística	1.200,00	100,00	29,50	100,00	133,80	100,00	6,00	6,00	50,00	1725,30	20.703,60
Asistente de servicio al cliente	580,00	48,33	29,50	48,33	64,67	48,33	2,90	2,90	24,17	849,14	10.189,64
TOTAL	1.780,00	148,33	59,00	148,33	198,47	148,33	8,90	8,90	74,17	2.574,44	30.893,24

En este mismo rango se encuentra el costo del paquete de turismo médico, es decir, el pago a las entidades que prestarán los servicios a los clientes, como es el caso del servicio que presta la Clínica La Primavera y el cirujano plástico. El mismo caso se presenta en lo que se refiere al pasaje aéreo, a un tour por la ciudad de Quito, al hospedaje en la instalación hotelera, al transporte y a la atención por parte de las enfermeras bilingües y las masajistas terapeutas.

TABLA 22. Costo unitario del paquete de turismo médico

COSTO PROMEDIO DEL PAQUETE DE TURISMO MÉDICO			
Costo promedio cirugía (incluye consultas pre y postquirúrgicas, exámenes médicos, honorario del cirujano, anestesia, centro de salud e implantes)	1	2.250,00	2.250,00
Pasaje ida y vuelta San Diego-Quito	1	640,00	640,00
Día de tour por Quito	1	60,00	60,00
Noches hospedaje promedio	10	80,00	800,00
Transporte por días promedio	9	50,00	450,00
Enfermera bilingüe	4	40,00	160,00
Masaje postquirúrgico	2	35,00	70,00
COSTO TOTAL (pago a terceros)			4.430,00

Es importante indicar que se tiene previsto realizar en la primera fase del proyecto 5 cirugías mensuales, de acuerdo con los siguientes cálculos:

Dato	Cantidad
Población de EE.UU. (1)	308.758.105
Población de San Diego (1)	1.307.402
Porcentaje población San Diego	0,42
Residentes de EE.UU. que viajan fuera para recibir tratamiento médico (2)	750.000
Relación población de San Diego que viaja para recibir tratamiento médico	3.176

(1) United States Census Bureau (United States Census Bureau, s.f.)

(2) Centers for Disease Control and Prevention (Centers for Disease Control and Prevention, 2015)

Una vez que se sabe el número de personas que habitan en San Diego que podrían viajar fuera de EE.UU. para recibir tratamiento médico, se realizó la siguiente tabla para asignar una calificación y un peso a los diferentes países de América Latina que participan en el mercado del turismo médico con el fin de determinar la posible demanda que tendría el Ecuador:

Países de destino de turismo médico de los habitantes de EE.UU. en América Latina	Calificación	Peso
México	5	22%
Costa Rica	4	17%
Panamá	4	17%
Colombia	3	13%
Brasil	5	22%
Ecuador	2	9%

Con estos datos es posible identificar la potencial demanda de tratamientos médicos en Ecuador por parte de los habitantes de San Diego al multiplicar el peso asignado a Ecuador (9%) por la población de San Diego que viajaría para recibir un tratamiento: **276 personas al año.**

Se ha considerado que en un inicio 5 cirugías al mes es una cantidad factible en base a la publicidad que se realizará y a la capacidad instalada de la Clínica La Primavera. Estas 5 cirugías representan apenas el 1,8% de la potencial demanda que tendría el Ecuador por parte de los habitantes de San Diego.

Sobre esta base, a continuación se muestra el costo anual de los servicios de turismo médico:

TABLA 23. *Costo mensual del paquete de turismo médico*

COSTO MENSUAL				
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Cirugías	5	4.430,00	22.150,00	265.800,00
TOTAL			22.150,00	265.800,00

Además, se tiene como gasto directo el arriendo de transporte para las actividades de coordinación.

TABLA 24. *Arriendo de transporte*

GASTO DIRECTO		
DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Transporte	60,00	720,00
TOTAL	60,00	720,00

Asimismo, se han presupuestado un grupo de costos indirectos que no están asociados directamente a la prestación del servicio pero que son fundamentales para el adecuado funcionamiento del proyecto. Dentro de estos se encuentran los suministros de limpieza, materiales de oficina, servicios básicos y gastos de publicidad.

TABLA 25. Suministros de limpieza

SUMINISTROS DE LIMPIEZA					
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Detergente	paquete	1	1,85	1,85	22,20
Fundas de basura	unidad	12	0,90	10,80	129,60
Desinfectante	galón	1	2,10	2,10	25,20
Jabón	paquete	1	2,05	2,05	24,60
TOTAL				14,75	177,00

TABLA 26. Materiales de oficina

MATERIALES DE OFICINA					
DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Hojas	paquete	2	3,15	6,30	75,60
Esferos	unidad	4	1,05	4,20	50,40
Lápices	unidad	4	0,35	1,40	16,80
Portapapeles	unidad	4	1,45	5,80	69,60
Marcadores	unidad	4	0,50	2,00	24,00
Borradores	unidad	4	0,45	1,80	21,60
Libreta de notas	unidad	4	2,90	11,60	139,20
Folder	paquete	1	11,55	11,55	138,60
Grapas	paquete	1	2,10	2,10	25,20
TOTAL			23,50	46,75	561,00

TABLA 27. Servicios básicos

SERVICIOS BÁSICOS		
DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Agua	20,00	240,00
Energía eléctrica	35,00	420,00
Internet	25,00	300,00
Telefonía celular y fija	120,00	1.440,00
TOTAL	200,00	2.400,00

TABLA 28. Gastos de publicidad

GASTOS DE PUBLICIDAD		
DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Gastos de diseñador	180	2160
Pautaje en Facebook	150	1800
Google AdWords	120	1440
Papelería publicitaria	65	780
TOTAL	515	6180

También se encuentra el gasto por concepto de depreciación, el cual se refiere al desgaste físico que sufren los activos fijos tangibles y el software durante su vida útil. Para su cálculo, se ha aplicado el método de línea recta. En la siguiente tabla se muestran los datos referentes al inventario de activos y se detalla su costo inicial, los años de vida útil y el porcentaje que deprecia cada uno anualmente.

TABLA 29. Depreciación

DEPRECIACIÓN				
DESCRIPCIÓN	INVERSIÓN	VIDA ÚTIL AÑOS	%	TOTAL ANUAL
Equipos de computación	1.620,00	3	33,33%	539,95
Muebles y enseres	1.200,00	10	10%	120,00
Otros equipos	230,00	10	10%	23,00
Software	1.000,00	3	33%	333,30
TOTAL	4.050,00			1.016,25

Dentro del presupuesto de costos y gastos se detallan otros costos indirectos catalogados como gastos de administración, entre estos se encuentran el gasto de salario del personal administrativo y los gastos operacionales por concepto de arriendo de oficina y arriendo del server para el resguardo de la información.

TABLA 30. Gastos de salarios administrativos

GASTOS DE SALARIOS ADMINISTRATIVOS											
Cargo	Sueldo Básico	Décimo Tercero Sueldo /12	Décimo Cuarto Sueldo b./12	Fondo de Reserva Sueldo /12	Aporte Patronal 11,15%	Provisión Deshaucio	Aporte IECE Sueldo*0.005	Aporte SECAP Sueldo*0.005	Vacaciones Sueldo/24	Total	Sueldo Anual
Gerente general	2.000,00	-	-	166,67	223,00	166,67	10,00	10,00	83,33	2.659,67	31.916,00
Contador	700,00	58,33	29,50	58,33	78,05	58,33	3,50	3,50	29,17	1.018,72	12.224,60
TOTAL	2.700,00	58,33	29,50	225,00	301,05	58,33	13,50	13,50	112,50	3.678,38	44.140,60

TABLA 31. Gastos de arrendamientos

GASTOS DE OPERACIONES (ARRENDAMIENTO)		
DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Arriendo oficina	250,00	3.000,00
Arriendo server	160,00	1.920,00
TOTAL	410,00	4.920,00

6.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS

Como se enunció anteriormente, los ingresos dependen del servicio prestado a los clientes que entran al país con el objetivo de realizarse cirugías estéticas. Para el primer año del proyecto se estima realizar un promedio de 5 cirugías mensuales. Los ingresos se determinan por el precio del paquete de turismo médico, el cual se ha determinado que en promedio será de US\$6.000; así, después de restar los costos, es decir, los montos destinados al pago de terceros, la empresa podrá obtener un margen de ganancia de 35,44% por cada 'paquete de turismo médico'.

TABLA 32. Costo del paquete de turismo médico

PRECIO PROMEDIO DEL PAQUETE DE TURISMO MÉDICO			
	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Precio meta del paquete de turismo médico	1	6000,00	6000,00
COSTO PROMEDIO DEL PAQUETE DE TURISMO MÉDICO			
Costo promedio cirugía (incluye consultas pre y postquirúrgicas, exámenes médicos, honorario del cirujano, anestesia, centro de salud e implantes)	1	2.250,00	2.250,00
Pasaje ida y vuelta San Diego-Quito	1	640,00	640,00
Día de tour por Quito	1	60,00	60,00
Noches hospedaje promedio	10	80,00	800,00
Transporte por días promedio	9	50,00	450,00
Enfermera bilingüe	4	40,00	160,00
Masaje postquirúrgico	2	35,00	70,00
COSTO TOTAL (pago a terceros)			4.430,00
MARGEN DE GANANCIA			1.570,00
EN PORCENTAJE			35,44%

TABLA 33. Ingresos

INGRESO MENSUAL				
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Cirugías	5	6.000,00	30.000,00	360.000,00
TOTAL			30.000,00	360.000,00

Para realizar las proyecciones de ingresos para un periodo de 10 años, se tuvo en cuenta la proyección de la inflación que presenta el Banco Central del Ecuador (como ya se explicó anteriormente) más un posible crecimiento en el mercado del 15% para el año 2 y 3 y del 20% para los siguientes siete años.

TABLA 34. *Presupuesto de ingresos*

DESCRIPCIÓN	INGRESOS TOTALES									
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Cirugías	360.000,00	428.448,60	509.221,87	631.536,97	783.232,15	971.364,51	1.204.686,26	1.494.051,90	1.852.923,17	2.297.995,31
TOTAL	360.000,00	428.448,60	509.221,87	631.536,97	783.232,15	971.364,51	1.204.686,26	1.494.051,90	1.852.923,17	2.297.995,31

6.4 ESTADOS FINANCIEROS INICIALES Y PROYECTADOS

La proyección de los estados financieros es de suma importancia al iniciar un proyecto pues “los estados financieros propician el análisis monetario del flujo de bienes y servicios dentro de la empresa y de la organización en su totalidad”. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996, pág. 648)

Los estados financieros están constituidos por el Balance General o Estado de Situación Inicial, el cual muestra el estado de las cuentas reales de la empresa, es decir, la situación del activo, el pasivo y el capital contable o patrimonio. Por su parte, el Estado de Resultados o Estado de Ganancias y Pérdidas se enfoca a pronosticar el estado monetario de los ingresos y costos que se esperan en un periodo de tiempo determinado.

6.4.1 BALANCE GENERAL INICIAL

TABLA 35. Estado de situación inicial

ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL	
ACTIVOS	
Corrientes	22.497,96
Efectivo	22.497,96
Fijos	4.050,00
Tangibles	3.050,00
Equipos de computación	1.620,00
Muebles y enseres	1.200,00
Otros equipos	230,00
Intangibles	1.000,00
Software	1.000,00
Publicidad	2.000,00
Gastos de publicidad al arranque	2.000,00
TOTAL ACTIVOS	28.547,96
PASIVOS	
A corto plazo	
Proveedores	0,00
A largo plazo	
Préstamo bancario	21.410,97
TOTAL PASIVOS	21.410,97
PATRIMONIO	
Capital social	7.136,99
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	28.547,96

6.4.2 ESTADO DE RESULTADOS

Este estado de resultados proyectado presenta un análisis de sensibilidad ante un cambio en el ingreso debido a cambios en la cantidad vendida. En el primer escenario, el número de pacientes es de 5 por mes y en el segundo es de 10 por mes.

TABLA 36. Estado de resultados proyectado, escenario 1: 5 pacientes por mes

CONCEPTO	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO									
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
(+) INGRESOS	360.000,00	428.448,60	509.221,87	631.536,97	783.232,15	971.364,51	1.204.686,26	1.494.051,90	1.852.923,17	2.297.995,31
(-) Costo de ventas	297.413,24	349.054,43	409.788,03	501.230,06	614.402,33	754.516,61	928.036,25	1.142.976,86	1.409.279,07	1.739.271,01
= UTILIDAD BRUTA	62.586,76	79.394,17	99.433,84	130.306,91	168.829,81	216.847,90	276.650,01	351.075,05	443.644,10	558.724,30
(-) Gastos administrativos	49.060,60	50.772,81	52.473,70	54.231,57	56.048,33	57.925,95	59.866,47	61.872,00	63.944,71	66.086,86
(-) Gastos indirectos	10.334,25	10.659,44	10.982,49	10.443,11	10.788,17	11.144,78	11.513,34	11.894,25	12.287,91	12.694,77
= UTILIDAD OPERACIONAL	3.191,91	17.961,92	35.977,65	65.632,22	101.993,31	147.777,16	205.270,20	277.308,80	367.411,48	479.942,68
(-) Gastos financieros	211,08	169,69	127,89	85,67	43,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
= UTILIDAD ANTES DE REPARTO	2.980,84	17.792,23	35.849,76	65.546,54	101.950,26	147.777,16	205.270,20	277.308,80	367.411,48	479.942,68
(-) 15% Participación trabajadores	447,13	2.668,83	5.377,46	9.831,98	15.292,54	22.166,57	30.790,53	41.596,32	55.111,72	71.991,40
= UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	2.533,71	15.123,40	30.472,30	55.714,56	86.657,72	125.610,59	174.479,67	235.712,48	312.299,75	407.951,28
(-) 22 % Impuesto a la renta	557,42	3.327,15	6.703,91	12.257,20	19.064,70	27.634,33	38.385,53	51.856,75	68.705,95	89.749,28
= UTILIDAD NETA	1.976,30	11.796,25	23.768,39	43.457,36	67.593,03	97.976,26	136.094,14	183.855,74	243.593,81	318.202,00

Se puede observar en la tabla anterior que si bien en el primer año se obtiene una utilidad neta de US\$1.976,30, esta va aumentando con el paso de los años en base al incremento del número de cirugías por año.

Por otra parte, se tomó en cuenta un escenario alternativo en el cual el número inicial de cirugías estéticas al mes es de 10 en lugar de 5, es decir el 3,6% de la demanda potencial. En este caso, el Estado de Resultados Proyectado tendría los siguientes valores:

TABLA 37. Estado de resultados proyectado, escenario 2: 10 pacientes por mes

CONCEPTO	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO									
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
(+) INGRESOS	720.000,00	856.897,20	1.018.443,74	1.263.073,93	1.566.464,29	1.942.729,01	2.409.372,52	2.988.103,80	3.705.846,34	4.595.990,62
(-) Costo de ventas	563.213,24	665.392,31	785.763,51	967.514,85	1.192.688,73	1.471.707,40	1.817.496,28	2.246.085,18	2.777.354,01	3.435.957,55
= UTILIDAD BRUTA	156.786,76	191.504,89	232.680,23	295.559,08	373.775,56	471.021,61	591.876,25	742.018,63	928.492,33	1.160.033,08
(-) Gastos administrativos	49.060,60	50.772,81	52.473,70	54.231,57	56.048,33	57.925,95	59.866,47	61.872,00	63.944,71	66.086,86
(-) Gastos indirectos	10.334,25	10.659,44	10.982,49	10.443,11	10.788,17	11.144,78	11.513,34	11.894,25	12.287,91	12.694,77
= UTILIDAD OPERACIONAL	97.391,91	130.072,63	169.224,04	230.884,39	306.939,06	401.950,88	520.496,43	668.252,38	852.259,70	1.081.251,45
(-) Gastos financieros	211,08	169,69	127,89	85,67	43,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
= UTILIDAD ANTES DE REPARTO	97.180,84	129.902,95	169.096,15	230.798,72	306.896,01	401.950,88	520.496,43	668.252,38	852.259,70	1.081.251,45
(-) 15% Participación trabajadores	14.577,13	19.485,44	25.364,42	34.619,81	46.034,40	60.292,63	78.074,47	100.237,86	127.838,96	162.187,72
= UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	82.603,71	110.417,51	143.731,73	196.178,91	260.861,61	341.658,25	442.421,97	568.014,52	724.420,75	919.063,73
(-) 22 % Impuesto a la renta	18.172,82	24.291,85	31.620,98	43.159,36	57.389,55	75.164,81	97.332,83	124.963,20	159.372,56	202.194,02
= UTILIDAD NETA	64.430,90	86.125,65	112.110,75	153.019,55	203.472,05	266.493,43	345.089,14	443.051,33	565.048,18	716.869,71

En este caso, la utilidad neta para el primer año asciende a US\$64.430,90.

6.5 FLUJO DE EFECTIVO

El flujo de efectivo, flujo de caja o presupuesto de efectivo, como se conoce comúnmente, registra las estimaciones derivadas del presupuesto de ingresos, gastos y nuevos gastos de capital en forma de inversiones. Es decir, se define como la expresión de dinero líquido de los costos y los beneficios esperados.

TABLA 38. *Flujo de caja con financiamiento*

	FLUJO DE CAJA										
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
FLUJOS INICIALES											
(+) Capital de trabajo	(22.497,96)										
(+) Activos	(6.050,00)										
(=) FLUJOS OPERACIONALES											
Ingresos		360.000,00	428.448,60	509.221,87	631.536,97	783.232,15	971.364,51	1.204.686,26	1.494.051,90	1.852.923,17	2.297.995,31
(-) Gastos		357.019,16	410.656,37	473.372,11	565.990,42	681.281,88	823.587,34	999.416,07	1.216.743,10	1.485.511,69	1.818.052,63
(=) UTILIDAD ANTES REPARTO		2.980,84	17.792,23	35.849,76	65.546,54	101.950,26	147.777,16	205.270,20	277.308,80	367.411,48	479.942,68
(-) Reparto a los trabajadores (15%)		447,13	2.668,83	5.377,46	9.831,98	15.292,54	22.166,57	30.790,53	41.596,32	55.111,72	71.991,40
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		2.533,71	15.123,40	30.472,30	55.714,56	86.657,72	125.610,59	174.479,67	235.712,48	312.299,75	407.951,28
(-) Impuestos (22%)		557,42	3.327,15	6.703,91	12.257,20	19.064,70	27.634,33	38.385,53	51.856,75	68.705,95	89.749,28
(=) UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS		1.976,30	11.796,25	23.768,39	43.457,36	67.593,03	97.976,26	136.094,14	183.855,74	243.593,81	318.202,00
(+) Readición de la depreciación		1.016,25	1.016,25	1.016,25	143,00	143,00	143,00	143,00	143,00	143,00	143,00
(=) FLUJOS DE EFECTIVO OPERACIONALES		2.992,54	12.812,49	24.784,64	43.600,36	67.736,03	98.119,26	136.237,14	183.998,74	243.736,81	318.345,00
FLUJOS FINALES											
(-) Amortización de la deuda		4.198,59	4.239,98	4.281,78	4.323,99	4.366,62					
(+) Valor residual											0,00
(=) FLUJO DE EFECTIVO TOTAL	(28.547,96)	1.206,05	8.572,51	20.502,86	39.276,37	63.369,40	98.119,26	136.237,14	183.998,74	243.736,81	318.345,00

Como se puede visualizar en el flujo de caja se tiene un aumento progresivo en las entradas de efectivo. En el año cero, es decir cuando se inicia el proyecto, sólo se registran salidas por concepto de inversión y posteriormente se

tienen tanto entradas como salidas, las cuales hacen que los flujos finales se comporten positivos, lo cual denota una solvencia de la empresa.

La siguiente tabla muestra el flujo de caja para el escenario 2, donde se omite el financiamiento ajeno, es decir, se proyecta el flujo de caja teniendo en cuenta que el capital para la inversión es propio.

TABLA 39. Flujo de caja sin financiamiento

FLUJO DE CAJA											
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
FLUJOS INICIALES											
(+) Capital de trabajo	(22.497,96)										
(+) Activos	(6.050,00)										
(=) FLUJOS OPERACIONALES											
Ingresos	360.000,00	428.448,60	509.221,87	631.536,97	783.232,15	971.364,51	1.204.686,26	1.494.051,90	1.852.923,17	2.297.995,31	
(-) Gastos	356.808,09	410.486,68	473.244,22	565.904,75	681.238,83	823.587,34	999.416,07	1.216.743,10	1.485.511,69	1.818.052,63	
(=) UTILIDADES ANTES REPARTO	3.191,91	17.961,92	35.977,65	65.632,22	101.993,31	147.777,16	205.270,20	277.308,80	367.411,48	479.942,68	
(-) Reparto a los trabajadores (15%)	478,79	2.694,29	5.396,65	9.844,83	15.299,00	22.166,57	30.790,53	41.596,32	55.111,72	71.991,40	
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	2.713,13	15.267,63	30.581,00	55.787,39	86.694,32	125.610,59	174.479,67	235.712,48	312.299,75	407.951,28	
(-) Impuestos (22%)	596,89	3.358,88	6.727,82	12.273,22	19.072,75	27.634,33	38.385,53	51.856,75	68.705,95	89.749,28	
(=) UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	2.116,24	11.908,75	23.853,18	43.514,16	67.621,57	97.976,26	136.094,14	183.855,74	243.593,81	318.202,00	
(+) Readición de la depreciación	1.016,25	1.016,25	1.016,25	143,00	143,00	143,00	143,00	143,00	143,00	143,00	143,00
(=) FLUJOS DE EFECTIVO OPERACIONALES	3.132,48	12.925,00	24.869,43	43.657,16	67.764,57	98.119,26	136.237,14	183.998,74	243.736,81	318.345,00	
FLUJOS FINALES											
(-) Amortización de la deuda		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(+) Valor residual											0,00
(=) FLUJO DE EFECTIVO TOTAL	(28.547,96)	3.132,48	12.925,00	24.869,43	43.657,16	67.764,57	98.119,26	136.237,14	183.998,74	243.736,81	318.345,00

Debido a que el monto de la inversión inicial es relativamente pequeño en la escala de miles, el flujo de caja no sufre cambios significativos, aunque sí se visualizan aumentos anuales en el flujo total.

Por otra parte, para determinar el valor residual se debe restar el costo inicial de los activos fijos tangibles y el software y la depreciación acumulada de los 10 años, de esta manera se obtiene el valor residual o valor de salvamento, el cual en este caso es de US\$0,00.

TABLA 40. *Valor residual*

ACTIVOS FIJOS	VALOR RESIDUAL		
	COSTO INICIAL	DEP. ANUAL	VALOR RESIDUAL
Equipos de computación	1.620,00	539,95	0,00
Muebles y enseres	1.200,00	120,00	0,00
Otros equipos	230,00	23,00	0,00
Software	1000	333,3	0,00
TOTAL	4.050,00	1.016,25	0,00

6.6 ANÁLISIS DE RENTABILIDAD FINANCIERA

El análisis de la rentabilidad financiera es un paso fundamental para pronosticar los resultados económicos financieros de un proyecto, para el cual se calculan indicadores cuyos resultados propician una visión de cómo se comportará la situación de la empresa para un periodo determinado.

6.6.1 VALOR ACTUAL NETO

El valor actual neto (VAN) se suele definir como el valor actual de los flujos de caja esperados. Se entiende como la rentabilidad neta absoluta de una inversión, pues se toman en cuenta las erogaciones, incluido el costo de capital. Se puede entender, además, como el valor actualizado entre el flujo de ingresos y egresos que se generan en un proyecto durante su vida útil (León, 2012).

El valor presente neto representa así una medida del beneficio que rinde un proyecto de inversión a través de toda su vida útil; se define como el valor presente de su flujo de ingresos futuros menos el valor presente de su flujo de costos. Es un monto de dinero equivalente a la suma de los flujos de ingresos netos que generará el proyecto en el futuro (Lara, 2010).

Analíticamente se expresa como la diferencia entre el desembolso inicial (que no se actualiza ya que se genera en el momento actual) y el valor actualizado, al mismo momento, de los cobros y pagos a futuro, a los que se denomina flujos de caja (Iturrioz, s.f.).

Su cálculo se realiza a través de la siguiente ecuación:

$$VAN = \frac{FC1}{(1+k)^1} + \frac{FC2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{FCn}{(1+k)^n} - I$$

Dónde:

I: costo inicial de inversión

FC: flujos de caja en cada periodo

n: número de años, períodos de vida útil

k: tasa de descuento

6.6.1.1 VAN escenario 1: flujo de efectivo con financiamiento

La tasa de descuento representa la rentabilidad mínima que se espera obtener en un proyecto. Para fijar dicha tasa, en este caso se ha calculado la tasa de descuento promedio ponderado, de acuerdo con la siguiente tabla:

TABLA 41. *Tasa de descuento promedio ponderado con financiamiento*

TASA DE DESCUENTO PROMEDIO PONDERADO			
	COSTO	PESO	COSTO PONDERADO
Capital propio	36,70%	25%	9,18%
Deuda (préstamo)	11,83%	75%	8,87%
	COSTO PROMEDIO PONDERADO		18,05%

Cabe mencionar que el costo del capital propio se refiere al retorno sobre el patrimonio que registran las empresas del grupo Business Ecuador, con el cual se desarrollará el proyecto, de acuerdo con el Anexo 5.

Para saber si un proyecto es viable económicamente el VAN no puede ser negativo, es decir, debe ser $VAN \geq 0$. Cuando hay que decidir entre dos o más alternativas se escoge aquella que arroje el mayor valor de VAN.

TABLA 42. Inversión y flujos de caja con financiamiento

AÑOS	INVERSIÓN	FLUJO DE CAJA
0	28547,96	
1		1206,05
2		8572,51
3		20502,86
4		39276,37
5		63369,40
6		98119,26
7		136237,14
8		183998,74
9		243736,81
10		318345,00

VAN=US\$279.900,39, en base a este resultado, el proyecto es viable económicamente.

6.6.1.2 VAN escenario 2: flujo de efectivo sin financiamiento

A continuación se presenta la tasa de descuento para el cálculo del VAN del escenario 2, donde no se utiliza financiamiento externo:

TABLA 43. Tasa de descuento promedio ponderado sin financiamiento

TASA DE DESCUENTO PROMEDIO PONDERADO			
	COSTO	PESO	COSTO PONDERADO
Capital propio	36,70%	100%	36,70%
Deuda (préstamo)	11,83%	0%	0,00%
	COSTO PROMEDIO PONDERADO		36,70%

La siguiente tabla muestra la inversión y el registro de los flujos de caja para el escenario 2:

TABLA 44. *Inversión y flujos de caja sin financiamiento*

AÑOS	INVERSIÓN	FLUJO DE CAJA
0	28547,96	
1		3132,48
2		8572,51
3		20502,86
4		39276,37
5		63369,40
6		98119,26
7		136237,14
8		183998,74
9		243736,81
10		318345,00

VAN=US\$84.870,53, con este escenario, el proyecto continúa siendo viable.

Como se puede visualizar, la diferencia en el cálculo del VAN radica sobre todo en el hecho de que el VAN disminuye cuando aumenta la tasa de descuento. En este caso, la regla de decisión para invertir será elegir aquella alternativa de mayor VAN, es decir, la opción donde se utiliza un 25% de financiamiento externo.

6.6.2 TASA INTERNA DE RETORNO

La tasa interna de retorno (TIR) representa el rendimiento que arroja un proyecto sin tomar en cuenta el costo del capital y proporciona la rentabilidad relativa bruta anual por unidad monetaria comprometida en el proyecto. El término 'relativa' viene dado porque su resultado se expresa en porcentaje y el término 'bruta' porque en su cálculo no se incluye el costo de financiación del capital (León, 2012).

La TIR no es más que la tasa en que la rentabilidad absoluta neta del proyecto se hace cero (VAN=0), o sea, donde los ingresos actualizados se igualan a los pagos actualizados.

Su cálculo se realiza a través de la siguiente ecuación:

$$TIR = k1 + \frac{VANp (k2-k1)}{VANp + |VANn|}$$

Dónde:

k1: tasa de descuento a la cual se obtiene el último VAN positivo

VANp: VAN positivo a la tasa k1

k2: tasa a la que se obtiene el VAN negativo

VANn: VAN negativo a la tasa k2

TABLA 45. Tasas para el cálculo de la TIR con financiamiento

TASA	VAN
18,05%	279900,39
70,00%	704,94
71,00%	226,96

TIR=71%.

En proyectos con una estructura de flujos de fondos de este tipo, el criterio de la TIR es que se debe llevar a cabo el proyecto cuando la TIR sea superior a la tasa de descuento, o sea TIR>k.

Además, la TIR es una herramienta de toma de decisiones de inversión utilizada para conocer la factibilidad de diferentes opciones de inversión. A mayor TIR, mayor rentabilidad. Por lo tanto, cuando existen más proyectos/opciones, la TIR se compara con una tasa mínima, el coste de oportunidad de la inversión, por ejemplo, la rentabilidad a la que se renuncia en una inversión de riesgo similar por colocar los recursos en el proyecto. Si la TIR es mayor que el coste de oportunidad, se acepta el proyecto.

TABLA 46. Tasas para el cálculo de la TIR sin financiamiento

TASA	VAN
36,70%	84870,53
73,00%	533,16
74,00%	300,96

En el caso del escenario 2, cuando la inversión se efectúa con financiamiento propio, la **TIR=74%**, es decir, se arroja un resultado ligeramente superior al escenario anterior. Sin embargo, si los proyectos son mutuamente excluyentes, la regla de elegir el proyecto de mayor TIR no debería ser utilizada; en su lugar debería considerarse el criterio de seleccionar aquel proyecto de mayor VAN.

6.6.3 PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

El periodo de recuperación de la inversión (PRI) es muy utilizado en la actualidad por los analistas financieros, pues su cálculo permite determinar en qué tiempo se recuperará la inversión y, por lo tanto, se comenzará a obtener utilidades. Este indicador es muy fácil de calcular y de aplicar, mide tanto la liquidez del proyecto

como el riesgo relativo, permitiendo anticipar los eventos en el corto plazo (Vaquiro, 2013).

Su cálculo se realiza a través de la siguiente ecuación:

$$PRI = tn + \frac{/SA1/}{/SA1/+SA2} - m$$

Dónde:

tn: número de años con efecto negativo en el saldo acumulado

SA₁: valor absoluto del último año con efecto negativo en el saldo acumulado

SA₂: valor del primer año con efecto positivo en el saldo acumulado

m: número de años que dura la inversión

TABLA 47. *Flujos de caja y saldo acumulado con financiamiento*

AÑOS	INVERSIÓN	FLUJO DE CAJA	SALDO ACUMULADO
0	28547,96		28547,96
1		1206,05	29754,01
2		8572,51	21181,50
3		20502,86	678,64
4		39276,37	38597,72
5		63369,40	101967,13
6		98119,26	200086,39
7		136237,14	336323,53
8		183998,74	520322,26
9		243736,81	764059,07
10		318345,00	1082404,07

PRI=1,98, lo que significa que la inversión se recupera al cabo de 1 año, 11 meses y 22 días aproximadamente.

TABLA 48. *Flujos de caja y saldo acumulado sin financiamiento*

AÑOS	INVERSIÓN	FLUJO DE CAJA	SALDO ACUMULADO
0	28547,96		28547,96
1		3132,48	25415,48
2		8572,51	16842,96
3		20502,86	3659,89
4		39276,37	42936,26
5		63369,40	106305,66
6		98119,26	204424,92
7		136237,14	340662,06
8		183998,74	524660,80
9		243736,81	768397,61
10		318345,00	1086742,60

En el escenario 2, donde la inversión parte del financiamiento propio el **PRI=1,82**, lo que significa que la inversión se recupera al cabo de 1 año, 6 meses y 25 días aproximadamente.

Una vez realizados los cálculos del flujo de caja y los indicadores financieros, partiendo del análisis de 2 escenarios, el primero con un 75% de financiamiento externo y un 25% de financiamiento propio y el segundo con el 100% de financiamiento propio, se observa que le conviene a la empresa elegir la primera opción, pues el VAN arroja un resultado mucho mayor y la TIR y el PRI son muy similares.

6.7 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

A continuación se presenta un análisis de sensibilidad que se relaciona con una variación en el precio del costo promedio de la cirugía estética, la cual, de acuerdo con la tabla inferior representa el mayor costo del paquete de turismo médico:

TABLA 49. Costo promedio del paquete de turismo médico

PRECIO PROMEDIO DEL PAQUETE DE TURISMO MÉDICO		
	Precio	Porcentaje composición precio
Precio meta del paquete de turismo médico	6000	
COSTO PROMEDIO DEL PAQUETE DE TURISMO MÉDICO		
Costo promedio cirugía (incluye consultas pre y postquirúrgicas, exámenes médicos, honorario del cirujano, anestesia, centro de salud e implantes)	2250	51%
Noches hospedaje promedio	800	18%
Pasaje ida y vuelta San Diego-Quito	640	14%
Transporte por días promedio	450	10%
Enfermera bilingüe	160	4%
Masaje postquirúrgico	70	2%
Día de tour por Quito	60	1%
COSTO TOTAL (pago a terceros)	4430	
MARGEN DE GANANCIA	1570	
EN PORCENTAJE	35,44%	

Como se observa, con un precio promedio de la cirugía estética de US\$2.250, el margen de ganancia es de 35,44% y los indicadores de rentabilidad financiera arrojan los siguientes valores:

VAN=US\$279.900,39

TIR=71%

TABLA 50. Costo promedio del paquete de turismo médico con un aumento de 10% en el valor del costo promedio de la cirugía

PRECIO PROMEDIO DEL PAQUETE DE TURISMO MÉDICO		
	Precio	Porcentaje composición precio
Precio meta del paquete de turismo médico	6000	
COSTO PROMEDIO DEL PAQUETE DE TURISMO MÉDICO		
Costo promedio cirugía (incluye consultas pre y postquirúrgicas, exámenes médicos, honorario del cirujano, anestesia, centro de salud e implantes)	2475	53%
Noches hospedaje promedio	800	17%
Pasaje ida y vuelta San Diego-Quito	640	14%
Transporte por días promedio	450	10%
Enfermera bilingüe	160	3%
Masaje postquirúrgico	70	2%
Día de tour por Quito	60	1%
COSTO TOTAL (pago a terceros)	4655	
MARGEN DE GANANCIA	1345	
EN PORCENTAJE	28,89%	

Por otra parte, con un aumento del 10% en el precio promedio de la cirugía estética, esta asciende a US\$2.475 y el margen de ganancia disminuye a 28,89%; los indicadores de rentabilidad financiera se presentan de la siguiente manera:

VAN=US\$191.036,08

TIR=53%

Como se pudo observar, en caso de un aumento del 10% en el costo de la cirugía cosmética, los gastos aumentan y, por ende, disminuyen los flujos de efectivo, lo que provoca una disminución del VAN y de la TIR. Se concluye, por lo tanto, que los indicadores financieros son bastante sensibles a un aumento del precio de la cirugía;

sin embargo, el proyecto continúa siendo completamente viable, pues, los resultados de estos indicadores se mantienen altamente atractivos.

6.8 EVALUACIÓN SOCIAL Y AMBIENTAL

6.8.1 IMPACTO SOCIAL

Actualmente las personas han despertado gran interés por perfeccionar su apariencia personal y, por esta razón, acuden cada vez más a la cirugía estética como vía para mejorar o corregir su imagen. El establecimiento de este proyecto tendrá un impacto que repercutirá directamente en los habitantes estadounidenses ya que estas personas podrán acceder a estos servicios tan demandados en la actualidad.

Así, cabe mencionar ciertos aspectos que se derivan de la apariencia física, la cual se puede definir como el conjunto de características físicas y estéticas que nos hacen ser percibidos como diferentes unos de otros (Pérez, s.f.).

- La imagen es un factor importante en el desarrollo de la personalidad y las relaciones sociales. Por un lado, por medio de la imagen las personas logran expresar una parte de quiénes son y, además, las personas con mayor preocupación por su aspecto son consideradas más persuasivas y seguras. Por otra parte, es habitual que las personas con un físico más atractivo se encuentren mejor adaptadas al medio en que viven, resulten más deseables para los demás y produzcan una mejor impresión inicial (Estilo Salta, s.f.).

- La belleza trasciende desde la antigüedad y actualmente las personas dedican esfuerzos por mantener una apariencia atractiva, es decir, cada ser humano busca que su físico se vea lo mejor posible y acorde con su personalidad, lo cual influye también en su propia autoestima.
- La práctica de este tipo de cirugías se ha transformado en un proceso social, cultural y psicológico que tiene como propósito mejorar la salud física y mental y la calidad de vida de las personas.

Sobre esta base, cabe indicar que la salud no significa únicamente la ausencia de enfermedad, sino también el cuidado y mejoramiento de la condición física, mental y social de una persona. Al tomar en cuenta que San Diego cuenta con una línea costera de cerca de 70 millas y temperaturas cálidas a templadas durante todo el año, se sabe que sus habitantes otorgan gran importancia a su imagen personal. Así, mediante el presente emprendimiento, estos podrán fortalecer su aspecto físico, lo cual contribuirá también a su bienestar psicológico, pues este tipo de cirugías contribuyen a incrementar la seguridad y amor propio de una persona y, en consecuencia, la hacen más capaz de relacionarse con sus semejantes.

Por otra parte, en base a los beneficios económicos que arrojará el proyecto, son varios los participantes que se verán favorecidos a causa de la instauración del mismo. El sector del turismo médico posee una gran capacidad para producir encadenamientos productivos entre diversos sectores económicos: hoteles, hospitales, restaurantes, compañías de transporte, empresas turísticas, personal

médico, entre otros. Desde este punto de vista, esta es una actividad que puede estimular la economía local y, por ende, contribuir al mejoramiento social de sus beneficiarios mediante la creación de nuevas oportunidades laborales. Un aspecto que cabe destacar es que serán las personas o grupos pertenecientes a los quintiles medio e inferiores (de 5 quintiles de ingresos) los mayores favorecidos debido a la naturaleza y ubicación del proyecto.

6.8.2 IMPACTO AMBIENTAL

Para el análisis del impacto ambiental se ha utilizado la Matriz de Leopold, la cual consiste en un cuadro de doble entrada en el que se dispone como filas los factores ambientales que pueden ser afectados y como columnas las acciones propuestas que tienen lugar y que pueden causar posibles impactos.

Cada celda, producto de la intersección de filas y columnas, se deberá calificar en base a la magnitud del impacto (M) y a la intensidad o grado de incidencia del impacto (I). La magnitud del impacto se mide en una escala ascendente de 1 a 10, precedido del signo + o - , si el impacto es positivo o negativo, respectivamente. La incidencia del impacto se mide en una escala ascendente de 1 a 10. La suma de los valores que arrojen las filas indicará las incidencias del conjunto sobre cada factor ambiental. Ambas estimaciones se realizan desde un punto de vista subjetivo al no existir criterios de valoración (Dellavedova, 2011).

Escalas	Magnitud	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10									
	Impacto	-10	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Los resultados indican cuáles son las actividades más perjudiciales o beneficiosas para el ambiente. En este caso las actividades más perjudiciales están relacionadas con el uso de transporte y los tratamientos de spa, los cuales alteran la calidad del aire y del agua. Por otra parte, los factores sociales son aquellos que se ven más beneficiados, pues las actividades que desarrollará la empresa contribuyen positivamente con la economía local y la mano de obra.

En general, el impacto del proyecto es de 6,25, lo que indica que los beneficios que representa son mayores que los impactos negativos que pueda tener.

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 CONCLUSIONES

- En base a los resultados del estudio realizado, se puede afirmar que la hipótesis del trabajo sí se cumple, pues es completamente factible crear *'Medical Solutions Ecuador'* como una organización que, a través del turismo médico, pueda tratar a pacientes provenientes de EE.UU. en cirugías estéticas y aprovechar este nicho de mercado que en la actualidad es una tendencia mundial dado el florecimiento de esta industria en la última década y las predicciones de una mayor expansión. Así, se estima que el crecimiento del mercado del turismo médico fluctúa en alrededor de 15% a 20% anual (Patients Beyond Borders, 2014).
- Si bien no existen cifras oficiales sobre las ganancias que genera el sector del turismo médico, se sabe que en el Ecuador funcionan varias empresas, o incluso médicos particulares, que ofrecen estos servicios a pacientes extranjeros y cuyas operaciones están diseñadas para este fin. Esto es posible debido a que el Ecuador cuenta con profesionales de la salud especializados, tanto dentro como fuera del país, y su infraestructura médica se ha ido modernizando. Entre las principales cirugías estéticas que se realizan en el Ecuador se encuentran la abdominoplastia, la liposucción, la remodelación de nariz, el aumento de senos, el estiramiento facial y la cirugía de párpados. No obstante, el país aún debe trabajar en la obtención de certificaciones internacionales para ganar un mayor espacio en este mercado mundial en crecimiento. Se sabe, además, que los

ahorros en costos por los servicios de salud que se pueden obtener en el país en comparación con EE.UU. y Europa van del 65% al 85% (Retire in Ecuador, s.f.).

Cabe mencionar también que otras cualidades del país se relacionan con sus aspectos culturales, paisajísticos y climáticos, los cuales ya han sido reconocidos a nivel mundial y contribuyen a posicionar al Ecuador como un destino prioritario de los turistas médicos. Así, por ejemplo, el Ecuador fue nombrado por tercer año consecutivo como el 'Mejor Destino Verde del Mundo 2015' por *World Travel Awards* (El Ciudadano, 2016) y, además, el país ocupó en el año 2014 el primer lugar entre los mejores destinos del mundo debido a su espectacular clima (Ecuahoteles, 2015).

- Iniciativas de esta naturaleza se verían facilitadas por cuanto el Plan Nacional del Buen Vivir establece en uno de sus objetivos lograr el ingreso efectivo al país de divisas generadas por la exportación de bienes y servicios. Concomitantemente a lo anterior, la venta de tratamientos médicos a personas provenientes de EE.UU. podría tener un efecto dinamizador en la economía ya que se estaría diversificando la oferta exportable, lo cual generaría ingresos para el país, la reinversión en el sistema de salud local, el flujo económico hacia otros sectores y el mejoramiento de las oportunidades laborales. Adicionalmente, otro de los beneficios del sector es la promoción internacional del destino como atracción turística, el cual también está considerado en dicho Plan, pues lo que se busca es el impulso del turismo para atraer inversión nacional y extranjera.

- Diversos países de América Central y América del Sur han hecho del turismo médico una estrategia nacional de desarrollo e impulso económico; este es el caso, por ejemplo, de tres países que se han destacado por su participación en esta industria en la región: México, Colombia y Brasil. La proximidad con los Estados Unidos, la infraestructura de salud disponible, la existencia de profesionales bilingües, los menores precios y aún los climas tropicales y los atractivos turísticos son las principales características que impulsan a viajar a las poblaciones de pacientes que desean acceder a tratamientos médicos.
- Los costos de salud en EE.UU. se encuentran entre los más altos de los países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). Sumado a esto, para el año 2010, casi 50 millones de habitantes (16% de la población) no estaban asegurados y 29 millones de personas poseían un seguro de salud muy limitado que, obviamente, no cubría cirugías cosméticas u otras cirugías electivas (Artecona, 2012, pág. 9). Esto ha provocado que muchos ciudadanos de EE.UU. opten por el turismo médico, alrededor de 750.000 en el año 2015, y ha dado lugar a la externalización de servicios de salud en países extranjeros, aspecto que contribuye a ampliar el ya mencionado nicho de mercado. Adicionalmente, los procedimientos estéticos en EE.UU. en el 2013 fueron de 15,1 millones, cantidad que seguirá incrementando y representa otra ventaja para el propósito de esta investigación (American Society of Plastic Surgeons, 2014, págs. 5, 6). Entre las principales cirugías que se realizan en este país se encuentran el aumento de senos, la remodelación de nariz, la

cirugía de párpados, la liposucción y el estiramiento facial, las cuales en promedio presentan un costo de US\$6.600 aproximadamente.

- El estudio de mercado determinó que el segmento de mercado estadounidense que presenta las mejores oportunidades para el proyecto que se plantea son los habitantes de la ciudad de San Diego, estado de California, mujeres y hombres desde los 20 años de edad en adelante. Es en esta región del país donde más procedimientos cosméticos se registraron en el año 2013 y es a partir de esta edad cuando más tratamientos de este tipo se realizan. Además, se determinó que la potencial demanda de servicios de turismo médico en el Ecuador es de 276 personas por año, la cual es posible atender con la infraestructura proyectada y con un promedio de 5 cirugías al mes.
- Las encuestas aplicadas permitieron identificar las características que más valorarían los potenciales pacientes provenientes de los EE.UU. De esta manera, fue posible elaborar un 'paquete de turismo médico' que ponga énfasis en los servicios relacionados con la recuperación y el seguimiento. Asimismo, se pudo determinar que el Ecuador no debe posicionarse como una alternativa no costosa y que tendría mejores resultados al mantener precios competitivos, pero proporcionando más valor agregado. Por lo tanto, la propuesta de valor se centrará en la calidad del servicio.
- Para cumplir con el propósito que se ha propuesto, la empresa *Medical Solutions Ecuador* será establecida como una compañía anónima y trabajará en convenio

con la Clínica La Primavera; es decir, los servicios médicos se llevarán a cabo en sus instalaciones ubicadas en Cumbayá. Asimismo, el estudio permitió identificar la serie de procesos que llevará a cabo la empresa y cuáles estarán a cargo de proveedores externos.

- El estudio financiero ha determinado que para poner en marcha el proyecto de turismo médico, el presupuesto de inversión inicial requiere un monto de US\$28.547,96; por ende, 25% del financiamiento será asumido por los principales socios con fuente propia, mientras que el resto, es decir, el 75% será a través de un préstamo con una institución financiera del país.
- En base al análisis financiero proyectado a 10 años de operación, el valor actual neto (VAN) refleja un total de US\$279.900,39, por tanto, el proyecto es viable económicamente. Otro de los índices financieros tomados en cuenta para el análisis es la tasa interna de retorno (TIR), la cual arrojó un valor de 71%, y siempre que este valor sea mayor a la tasa de descuento, y/o al coste de oportunidad de la inversión en caso de que se consideren dos proyectos mutuamente excluyentes (por ejemplo, la rentabilidad a la que se renuncia en una inversión/proyecto de riesgo similar), será aconsejable optar por esta opción. El último índice financiero que determina la decisión para la inversión en el proyecto es el período de recuperación de la inversión (PRI), ya que se ha determinado que la inversión se recupera al cabo de 1 año, 11 meses y 22 días

aproximadamente, generando desde ese instante ganancias netas para la empresa. por colocar los recursos en el proyecto.

Cabe indicar también que se analizaron dos escenarios para el cálculo de los indicadores financieros: el primero con un 75% de financiamiento ajeno y un 25% de financiamiento propio y el segundo con el 100% de financiamiento propio, y se pudo concluir que a la empresa le conviene elegir la primera opción, pues el VAN arroja un resultado mucho mayor y la TIR y el PRI son muy similares.

- Finalmente, cabe mencionar que el establecimiento de este emprendimiento tendrá un impacto que repercutirá directamente en los habitantes de San Diego, quienes al acceder a estos servicios tan demandados en la actualidad, serán capaces de perfeccionar su apariencia física, lo cual contribuye también a mejorar su autoestima y, en consecuencia, a mantener su bienestar mental.

7.2 **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda invertir en el negocio, debido a que el estudio de mercado y el análisis financiero probaron que el proyecto es factible. Además, la infraestructura física y humana con la que se contaría permitiría brindar satisfactoriamente el servicio que se ha planteado.
- En el futuro, se recomienda trabajar en la obtención de la certificación del organismo *Joint Commission International*, lo cual atraería a un número mayor de turistas médicos y redundaría en altos niveles de inversión en equipos de última generación.
- Asimismo, lograr la membresía de la *Medical Tourism Association* con el fin de obtener un mayor reconocimiento dentro del sector. Esta es una organización sin fines de lucro que trabaja exclusivamente en el ámbito del turismo médico y está formada por hospitales internacionales, facilitadores de turismo médico (intermediarios), compañías de seguros y otras empresas cuyo objetivo común es el de promover el más alto nivel de calidad de servicios de salud a pacientes en un ambiente global.
- En el futuro, establecer una oficina de contacto en los Estados Unidos, posiblemente en el estado de California, para facilitar el contacto cara a cara con los potenciales pacientes, lo cual generará además una mayor confianza por parte de los mencionados clientes.

- Establecer convenios con hoteles y una compañía de transporte con el objetivo de negociar unas tarifas más favorables por estos servicios y, a su vez, garantizar un servicio de calidad a los turistas médicos que visiten el país.
- Realizar convenios con seguros de salud específicos para turistas médicos, pues en años recientes se han desarrollado productos de seguro que cubren a estas personas que viajan específicamente para realizarse un procedimiento médico.
- Promover la creación de sellos de calidad para el sector en conjunto con el sector público, como lo ha hecho Colombia con el sello 'Colombia es Salud, Exportador de Servicios de Salud y Bienestar', con el fin de promocionar al país como un exportador de servicios de salud y brindar mayor confianza a los posibles turistas médicos.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilar, F. (4 de Julio de 2013). *Estrategias de Distribución - Plaza en el Marketing Mix*. Obtenido de <http://mercantilizate.blogspot.com/2013/07/estrategias-de-distribucion-plaza-en-el.html>
- América Economía. (2014). *Especial Hospitales & Clínicas, Ranking*. Obtenido de <http://rankings.americaeconomia.com/mejores-clinicas-hospitales-2014/>
- American Society of Plastic Surgeons. (2014). *2013 Plastic Surgery Statistics Report*. Obtenido de www.plasticsurgery.org/Documents/news-resources/statistics/2013-statistics/plastic-surgery-statistics-full-report-2013.pdf
- Andagoya, O., Barragán, N., & Garcés, F. (2013). *Marketing de Servicios, las 7 P*. Obtenido de https://prezi.com/09g_6xg9laku/las-7-p-de-marketing/
- Artecona, R. (2012). *U.S. health care reform and medical tourism opportunities*. Obtenido de www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/0/47870/P47870.xml&xsl=/publicaciones/ficha.a.xsl&base=/publicaciones/top_publicaciones.xsl
- Associação Brasileira de Turismo de Saúde. (s.f.). *Turismo de Saúde no Brasil*. Obtenido de www.abratus.org.br/indicativos-turismo-medico-brasil.php
- Bezara, A. (s.f.). *Turismo Medico en América Latina*. Obtenido de <http://turismomedico.org/red-latinoamericana-de-turismo-de-salud/>
- Bloomberg. (2014). *Most efficient health care 2014: countries*. Obtenido de Bloomberg: www.bloomberg.com/visual-data/best-and-worst/most-efficient-health-care-2014-countries
- Brasil, Ministerio de Turismo. (2010). *Turismo de Saúde: Orientações Básicas*. Obtenido de www.turismo.gov.br/export/sites/default/turismo/o_ministerio/publicacoes/downloads_publicacoes/Turismo_de_Saxde_Versxo_Final_IMPRESSxO_.pdf
- Brodowsky, G. (2014). *Introduction to Conjoint Analysis*. Estados Unidos.
- Calderón, S. (8 de Mayo de 2009). *Estudios del Turismo*. Obtenido de <http://estudiosdelturismo.blogspot.com/2009/05/conceptos-de-patrimonio-atractivo.html>
- Centers for Disease Control and Prevention. (23 de Febrero de 2015). *Medical Tourism*. Obtenido de www.cdc.gov/features/medicaltourism/
- Chopra, S., & Meindl, P. (2013). *Administración de la Cadena de Suministro* (Quinta ed.). Pearson Educación.

- Colombia, Pro Colombia - Salud Colombia. (s.f.). *Salud Colombia*. Obtenido de www.procolombia.co/salud-colombia
- Colombia, Pro Colombia. (s.f.). *Oportunidades del sector salud en Colombia*. Obtenido de www.procolombia.co/sites/default/files/sector_salud_en_colombia_2013-10-08.pdf
- Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2010). *Negocios Internacionales* (Decimosegunda ed.). Pearson Educación.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación.
- Dellavedova, M. G. (2011). *Guía Metodológica para la Elaboración de una Evaluación de Impacto Ambiental*. Obtenido de <http://blogs.unlp.edu.ar/planeamientofau/files/2013/05/Ficha-17-GUIA-METODOLOGICA-PARA-LA-ELABORACION-DE-UNA-EIA.pdf>
- Deutsche Welle. (19 de Noviembre de 2014). *Brasil surge como opção no mercado de turismo médico*. Obtenido de www.dw.de/brasil-surge-como-op%C3%A7%C3%A3o-no-mercado-de-turismo-m%C3%A9dico/a-18043983
- Ecuador, Banco Central del Ecuador. (2014). *Previsiones de inflación para los años 2014-2018*. Obtenido de www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/311-inflaci%C3%B3n
- Ecuador, Banco Central del Ecuador. (Noviembre de 2015). *Tasa de Inflación*. Obtenido de <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Ecuador, Banco Central del Ecuador. (2016). *Tasas de Interés*. Obtenido de <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm>
- Ecuador, Congreso Nacional. (5 de Noviembre de 1999). *Ley de Compañías*. Obtenido de www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf
- Ecuador, Congreso Nacional. (2012). *Ley Orgánica de Salud*. (E. Legales, Productor) Obtenido de www.controlsanitario.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/04/LEY-ORGANICA-DE-SALUD1.pdf
- Ecuador, Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2013). *Anuario de Recursos y Actividades de Salud 2011*. Obtenido de www.inec.gob.ec/estadisticas_sociales/Rec_Act_Salud_2011/01_Anuario_Rec_Act_Salud_2011.pdf

- Ecuador, Ministerio de Salud Pública. (s.f.). *Requisitos para el Permiso de Funcionamiento*. Obtenido de www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/07/requisitos-para-permisos-de-funcionamiento.pdf
- Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013a). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017*. Obtenido de www.buenvivir.gob.ec/el-socialismo-del-buen-vivir
- Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013b). *Objetivos Nacionales para el Buen Vivir*. Obtenido de www.buenvivir.gob.ec/objetivos-nacionales-para-el-buen-vivir
- Ecuahoteles. (24 de Enero de 2015). *Ecuador considerado como el país con mejor clima en el mundo*. Obtenido de www.ecuahoteles.com/ecuador-considerado-como-el-pais-con-mejor-clima-en-el-mundo/
- El Ciudadano. (1 de Enero de 2016). *Otra victoria: Ecuador es elegido mejor Destino Verde del mundo*. Obtenido de www.elciudadano.gob.ec/otra-victoria-ecuador-es-elegido-destino-verde-del-mundo/
- El Comercio. (10 de Marzo de 2014). *Las cirugías estéticas que busca la mujer variaron en 4 años*. Obtenido de www.elcomercio.com.ec/tendencias/cirugias-esteticas-que-busca-mujer.html
- El Hospital. (Marzo de 2014). *Con zonas francas, Colombia apuesta por la exportación de servicios de salud*. Obtenido de www.elhospital.com/temas/Con-zonas-francas,-Colombia-apuesta-por-la-exportacion-de-servicios-de-salud+96876
- El Universo. (13 de Enero de 2014). *Ecuador, séptimo mejor sitio para visitar, dice diario The New York Times*. Obtenido de www.eluniverso.com/noticias/2014/01/13/nota/2025341/ecuador-7o-mejor-sitio-visitar-dice-diario
- Equipo Editorial de turismomedico.org. (25 de Marzo de 2013). *Turismo médico: una estampida global en busca de cuidados asequibles*. Obtenido de <http://turismomedico.org/turismo-medico-una-estampida-global-en-busca-de-cuidados-asequibles/>
- Equipo Editorial de turismomedico.org. (s.f.). *Turismo médico: un negocio que rebosa de salud*. Obtenido de <http://turismomedico.org/turismo-medico-un-negocio-que-rebosa-de-salud/>
- Estilo Salta. (s.f.). *La Belleza Física*. Obtenido de www.estilosalta.com/psico/44-psicologia/11410-la-belleza-fisica.html
- Expreso Diario de Viajes. (28 de Septiembre de 2012). *Brasil despunta como destino de turismo médico*. Obtenido de

www.expreso.info/noticias/internacional/29046_brasil_despunta_como_destino_de_turismo_medico

Find Health in Ecuador. (s.f.). *Cosmetic Surgery*. Obtenido de

www.findhealthinecuador.com/medical-procedures/cosmetic-surgery.html

Find Health in Ecuador. (s.f.). *Medical Report Ecuador*. Obtenido de www.retire-in-ecuador.com/support-files/freemedicaltourismreport.pdf

www.retire-in-ecuador.com/support-files/freemedicaltourismreport.pdf

Google AdWords. (s.f.). *AdWords: Definition*. Obtenido de

https://support.google.com/adwords/answer/6319?hl=en&ref_topic=24937

Hernández, R. (2006). *Metodología de la Investigación* (Cuarta ed.). México.

Hospital San José Tecnológico de Monterrey. (2011 de Abril de 2013). *¿Cirugía electiva o*

cirugía de urgencia? Cuándo y por qué programarla. Obtenido de

www.hsj.com.mx/noticias-hsj/%C2%BFcirugia-electiva-o-cirugia-de-urgencia-cuando-y-por-que-programarla.aspx

International Society of Aesthetic Plastic Surgery. (2011). *International Survey on*

Aesthetic/Cosmetic Procedures Performed in 2011. Obtenido de

www.isaps.org/Media/Default/global-statistics/ISAPS-Results-Procedures-2011.pdf

Iturrioz, J. (s.f.). *Valor Actualizado Neto (VAN)*. Obtenido de [www.expansion.com/diccionario-](http://www.expansion.com/diccionario-economico/valor-actualizado-neto-van.html)

[economico/valor-actualizado-neto-van.html](http://www.expansion.com/diccionario-economico/valor-actualizado-neto-van.html)

Joint Commission International. (s.f.). *Organizaciones Acreditadas por JCI*. Obtenido de

<http://es.jointcommissioninternational.org/about-jci/jci-accredited-organizations/>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing* (Octava ed.). Pearson

Educación.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing* (Decimocuarta ed.). México: Pearson

Educación.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (Décimocuarta ed.). México: Pearson

Educación.

La Tercera. (21 de Noviembre de 2011). *Un 35% crecerá el turismo de salud en Brasil en los*

próximos 5 años. Obtenido de

www.latercera.com/noticia/tendencias/viajes/2011/11/2082-406548-9-un-35-crecera-el-turismo-de-salud-en-brasil-en-los-proximos-cinco-anos.shtml

Lara, B. (2010). *Cómo elaborar proyectos de inversión paso a paso*. Quito: Oseas Espín.

León, G. (2012). Análisis comparativo de los métodos tradicionales de valoración aplicado a

la simulación de un proyecto de inversión. *Dimensión Empresarial*, 10.

- Llambí, P. (s.f.). *Como reactivar tu modelo de negocio cuando sufre signos de desgaste*. Obtenido de <http://tiempodenegocios.com/como-reactivar-tu-modelo-de-negocio-cuando-sufre-signos-de-desgaste/>
- Lunt, N., Smith, R., Exworthy, M., Green, S., Horsfall, D., & Mannion, R. (2011). *Medical Tourism: Treatments, Markets and Health System Implications: A scoping review*. Obtenido de www.oecd.org/els/health-systems/48723982.pdf
- Mankiw, G. (2002). *Principios de Economía* (Segunda ed.). McGraw Hill/Interamericana de España.
- Martínez, C. (2005). *Estadística y Muestreo*. Colombia: ECOE Ediciones.
- Medical Tourism. (2013). *Compare Cost*. Obtenido de www.medicaltourism.com/en/compare-costs.html
- Medical Tourism Magazine. (24 de Febrero de 2014). *Find Health in Ecuador and Much More*. Obtenido de www.medicaltourismmag.com/find-health-ecuador-much/
- Medical Tourism. (s.f.). *¿Qué es el turismo médico?* Obtenido de <http://medicaltourism.com/es/medical-tourism-guide.html>
- Medical Tourism. (s.f.). *Medical Tourism Destinations, Ecuador*. Obtenido de <http://medicaltourism.com/es/destination/ecuador.html>
- México, Pro México. (2014). *Turismo de Salud*. Obtenido de http://mim.promexico.gob.mx/work/sites/mim/resources/LocalContent/374/2/DS_Turismo_salud_ES.pdf
- México, Pro México. (s.f.). *Turismo de Salud*. Obtenido de http://mim.promexico.gob.mx/wb/mim/salud_perfil_del_sector
- Moraño, X. (4 de Octubre de 2010). *Estrategias de Posicionamiento*. Obtenido de marketingyconsumo.com/tag/tipos-de-posicionamiento
- Organización Panamericana de la Salud. (24 de Septiembre de 2008). *Declaración de Cuenca como Ciudad Saludable*. Obtenido de http://www.paho.org/ecu/index.php?option=com_content&view=article&id=80:declaracion-cuenca-ciudad-saludable&Itemid=291
- Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos. (21 de Noviembre de 2013). *Health at a Glance 2013 - OECD Indicators*. Obtenido de www.oecd.org/els/health-systems/Health-at-a-Glance-2013-Chart-set.pdf
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de Modelos de Negocio*. España: Deusto. Obtenido de www.generaciondemodelosdenegocio.planetadelibros.com/img/cap01.pdf

- Patients Beyond Borders. (6 de Julio de 2014). *Medical Tourism Statistics & Facts*. Obtenido de www.patientsbeyondborders.com/medical-tourism-statistics-facts
- Pérez, G. (s.f.). *Apariencia Física*. Obtenido de www.muydelgada.com/wiki/Apariencia_f%C3%ADsica/
- Portafolio.co. (7 de Abril de 2014). *El turismo de salud busca crecer más en Colombia*. Obtenido de www.portafolio.co/economia/turismo-salud-colombia
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Red de Salud Christus. (s.f.). *Anestesia para cirugía ambulatoria*. Obtenido de http://redsalud.uc.cl/link.cgi/anestesiologia/areas_interes/anestesia_para_cirugia_ambulatoria.act
- Redacción de Economía y Negocios el Tiempo. (12 de Noviembre de 2012). *Turismo de salud acelera su crecimiento*. Obtenido de www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12373043
- Retire in Ecuador. (s.f.). *Cuenca Medical Tourism*. Obtenido de www.retire-in-ecuador.com/Cuenca-Medical-Tourism.html
- Revista Abordo. (2013). *La cirugía estética en Ecuador*. Obtenido de www.abordo.com.ec/abordo/pdftemas/100775.pdf
- Revista Líderes. (s.f.). *El turismo médico se fija más en América Latina*. Obtenido de www.revistalideres.ec/lideres/turismo-medico-fija-america-latina.html
- Ruiz, X. (2012). *Análisis PEST*. Obtenido de www.bogota.unal.edu.co/objects/docs/Direccion/planeacion/Guia_Analisis_PEST.pdf
- Sapag, N. (2011). *Proyectos de Inversión, Formulación y Evaluación* (Segunda ed.). Chile: Pearson Educación.
- Sawtooth Software. (2010). *Sawtooth Software*. Obtenido de www.sawtoothsoftware.com/download/techpap/interpca.pdf
- Sawtooth Software. (s.f.). *Conjoint/Choice Analysis*. Obtenido de www.sawtoothsoftware.com/component/content/article/189-products/solutions/571-conjoint-choice-analysis
- Schoen, C., Osborn, R., Squires, D., & Doty, M. (13 de Noviembre de 2013). *Access, Affordability, and Insurance Complexity Are Often Worse in the United States Compared to 10 Other Countries*. Obtenido de The Commonwealth Fund: www.commonwealthfund.org/Publications/In-the-Literature/2013/Nov/Access-Affordability-and-Insurance.aspx

- Smart Plastic Surgery. (s.f.). *Average Total Costs*. Obtenido de www.smartplasticsurgery.com/plastic-surgery-guide/average-total-costs/
- Smart Plastic Surgery. (s.f.). *Plastic Surgery Guide*. Obtenido de www.smartplasticsurgery.com/plastic-surgery-guide/
- Sociedad Española de Cirugía Plástica. (s.f.). *¿Qué es la cirugía plástica?* Obtenido de <http://secpre.org/index.php/extras/que-es-la-cirurgia-plastica>
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración* (Quinta ed.). Bogotá: Prentice Hall - Pearson.
- The Chartered Institute of Marketing. (2015). *7 Ps - A brief summary of marketing and how it works*. Obtenido de www.cim.co.uk/files/7ps.pdf
- The New York Times. (26 de Octubre de 2014). *In the Affordable Care Act Working?* Obtenido de www.nytimes.com/interactive/2014/10/27/us/is-the-affordable-care-act-working.html?_r=2#/uninsured
- Today in Ecuador. (23 de Noviembre de 2012). *Discovery & Health: Medical Tourism in Cuenca*. Obtenido de www.todayinecuador.com/noticias-ecuador/discovery-health-medical-tourism-in-cuenca-567309.html
- United States Census Bureau. (s.f.). *State & County Quick Facts*. Obtenido de <http://quickfacts.census.gov/qfd/states/06000.html>
- Universidad Nacional Autónoma de México. (s.f.). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de http://profesores.fi-b.unam.mx/jlfl/Seminario_IEE/Metodologia_de_la_Inv.pdf
- Vaquiroy, J. D. (5 de 12 de 2013). *Periodo de recuperación de la inversión - PRI*. Recuperado el 12 de 10 de 2015, de Periodo de recuperación de la inversión - PRI: http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/AN/PI/AM/10/Periodo.pdf
- Webempresa20. (s.f.). *Posicionamiento y Marketing Digital*. Obtenido de www.webempresa20.com/libro-online/259-web-empresa-20-paso-7-posicionamiento-y-marketing-digital.html

ANEXOS

ANEXO 1. Encuesta aplicada para la realización del estudio

A continuación se muestra cada pregunta de la encuesta con su respectiva traducción al español.

Pregunta 1

Are you considering having rhinoplasty (nose-job) surgery?

No intention to do so

Definitely plan to do so

➔

0%  100%

¿Está considerando realizarse una cirugía de rinoplastia (cirugía de nariz)?

- No tengo ninguna intención de realizarla
-
-
-
- Definitivamente planeo realizarla

Pregunta 2

If you would consider traveling for cosmetic surgery, please rank the regions of the world you might consider indicating your most to least preferred destinations. Place a 1 in next to the most desirable and a 4 next to the least.

Mexico

South America

Southeast Asia/Thailand

India



0%  100%

Si usted considerara viajar para realizarse una cirugía cosmética, por favor clasifique las regiones del mundo que usted podría tomar en cuenta e indique sus destinos de mayor y menor preferencia. Coloque un 1 junto al más deseable y un 4 junto al menos deseable.

- México
- América del Sur
- Asia sudoriental/Tailandia
- India

Pregunta 3

Please indicate your perceptions of the quality of health care for each of the following countries

	Very Primitive				World Class		Don't know
Mexico	<input type="radio"/>						
Colombia	<input type="radio"/>						
Ecuador	<input type="radio"/>						
Thailand	<input type="radio"/>						
India	<input type="radio"/>						

← →

0% 100%

Por favor indique sus percepciones sobre la calidad de los servicios de salud de cada uno de los siguientes países.

	Muy primitivos			De clase mundial		No sé
México	<input type="radio"/>					
Colombia	<input type="radio"/>					
Ecuador	<input type="radio"/>					
Tailandia	<input type="radio"/>					
India	<input type="radio"/>					

Pregunta 4



¿Consideraría viajar fuera de los Estados Unidos para realizarse una cirugía cosmética?

- Nunca consideraría viajar fuera de los EE.UU. para recibir atención médica
-
-
-
- Definitivamente consideraría viajar fuera de los EE.UU. para recibir atención médica

Pregunta 5

Please rate the rate each country in terms of its desirability as a location for having cosmetic surgery

	Not desirable at all	Somewhat Desirable	Very Desirable	No Opinion
US	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mexico	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ecuador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colombia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← →

0%  100%

Por favor califique cada país en términos de su atractivo como un lugar para realizarse una cirugía cosmética.

	Para nada atractivo	Algo atractivo	Muy atractivo	Ninguna opinión
EE.UU.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
México	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ecuador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Colombia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pregunta 6

Please indicate how reasonable the following three price levels are for high-quality nose-job (rhinoplasty) surgery.

	Seems Too Cheap	Seems About the Right Price	Seems Too Expensive	No Opinion
2000	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4000	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6000	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← →

0% 100%

Por favor indique qué tan razonables le parecen los siguientes niveles de precios para la realización de una cirugía de nariz (rinoplastia) de alta calidad.

	Me parece muy barato	Me parece el precio justo	Me parece muy costoso	Ninguna opinión
2000	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4000	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6000	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pregunta 7

Please indicate your gender

Male

Female

← →

0% 100%

Por favor indique su género.

- Masculino
- Femenino

Pregunta 8

Please indicate your annual household income

- Less than \$25,000
- \$25,000-49,999
- \$50,000 - 74,999
- \$75,000-99,999
- \$100,000 or more



A progress bar is located at the bottom of the question box. It consists of a horizontal line with a blue segment on the left and a grey segment on the right. The blue segment is labeled '0%' at its start, and the grey segment is labeled '100%' at its end. Above the bar are two grey arrows: one pointing left and one pointing right.

Por favor indique su ingreso anual familiar.

- Menos de \$25.000
- \$25.000-49.999
- \$50.000-74.999
- \$75.000-99.999
- \$100.000 o más

Pregunta 9

How many trips outside of the United States have you made over the past five years?

- None
- 1-3
- 4-7
- 8 or more

← →

0% 100%

¿Cuántos viajes fuera de los Estados Unidos ha realizado durante los pasados cinco años?

- Ninguno
- 1-3
- 4-7
- 8 o más

Pregunta 10

Please rate how important inclusion/exclusion of a recovery period and follow up in the overall package price for a breast augmentation procedure.

	Not important at all	Somewhat Important	Very Important	No Opinion
Included	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Not Included	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← →

0% 100%

Por favor indique cuán importante es la inclusión/exclusión de un periodo de recuperación y seguimiento en el precio del paquete en general por un procedimiento de aumento de senos.

	Para nada importante	Algo importante	Muy importante	Ninguna opinión
Incluido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No incluido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pregunta 11

Please rate how important the inclusion/exclusion of travel costs are in your choice of a provider for a rhinoplasty procedure.

	Not Important at all	Somewhat Important	Very Important	No Opinion
Included	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Not Included	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← →

0% 100%

Por favor indique cuán importante es la inclusión/exclusión de los costos de viaje en su elección de un proveedor para un procedimiento de rinoplastia.

	Para nada importante	Algo importante	Muy importante	Ninguna opinión
Incluido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
No incluido	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pregunta 12

If these were your only options, which would you choose for rhinoplasty?

1 / 8

Country	Colombia	Mexico	Colombia	NONE: I wouldn't choose any of these.
Price	4000	4000	2000	
Recovery and Follow up	Not Included	Not Included	Included	
Transportation	Included	Included	Not Included	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← →

0%  100%

Si estas fueran sus únicas opciones, ¿cuál elegiría para una rinoplastia?

1/8

País	Colombia	México	Colombia	NINGUNA: no elegiría ninguna de estas.
Precio	4000	4000	2000	
Recuperación y seguimiento	No incluido	No incluido	Incluido	
Transporte	Incluido	Incluido	No incluido	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pregunta 13

If these were your only options, which would you choose for rhinoplasty?

2 / 8

Country	Ecuador	Ecuador	Colombia	NONE: I wouldn't choose any of these.
Price	2000	6000	2000	
Recovery and Follow up	Included	Included	Not Included	
Transportation	Not Included	Included	Not Included	
	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← →

0% 100%

Si estas fueran sus únicas opciones, ¿cuál elegiría para una rinoplastia?

2/8

País	Ecuador	Ecuador	Colombia	NINGUNA: no elegiría ninguna de estas.
Precio	2000	6000	2000	
Recuperación y seguimiento	Incluido	Incluido	No incluido	
Transporte	No incluido	Incluido	No incluido	
	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pregunta 14

If these were your only options, which would you choose for rhinoplasty?

3 / 8

Country	Mexico	US	Colombia	NONE: I wouldn't choose any of these.
Price	4000	6000	4000	
Recovery and Follow up	Included	Not Included	Not Included	
Transportation	Included	Not Included	Included	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← →

0%  100%

Si estas fueran sus únicas opciones, ¿cuál elegiría para una rinoplastia?

3/8

País	México	EE.UU.	Colombia	NINGUNA: no elegiría ninguna de estas.
Precio	4000	6000	4000	
Recuperación y seguimiento	Incluido	No incluido	No incluido	
Transporte	Incluido	No incluido	Incluido	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pregunta 15

If these were your only options, which would you choose for rhinoplasty?

4 / 8

Country	Mexico	US	Ecuador	NONE: I wouldn't choose any of these.
Price	2000	6000	4000	
Recovery and Follow up	Included	Not Included	Included	
Transportation	Included	Not Included	Included	

← →

0% 100%

Si estas fueran sus únicas opciones, ¿cuál elegiría para una rinoplastia?

4/8

País	México	EE.UU.	Ecuador	NINGUNA: no elegiría ninguna de estas.
Precio	2000	6000	4000	
Recuperación y seguimiento	Incluido	No incluido	Incluido	
Transporte	Incluido	No incluido	Incluido	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pregunta 16

If these were your only options, which would you choose for rhinoplasty?

5 / 8

Country	Colombia	US	Ecuador	NONE: I wouldn't choose any of these.
Price	2000	4000	6000	
Recovery and Follow up	Included	Not Included	Not Included	
Transportation	Included	Not Included	Included	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← →

0% 100%

Si estas fueran sus únicas opciones, ¿cuál elegiría para una rinoplastia?

5/8

País	Colombia	EE.UU.	Ecuador	NINGUNA: no elegiría ninguna de estas.
Precio	2000	4000	6000	
Recuperación y seguimiento	Incluido	No incluido	No incluido	
Transporte	Incluido	No incluido	Incluido	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pregunta 17

If these were your only options, which would you choose for rhinoplasty?

6 / 8

Country	Mexico	Ecuador	Colombia	NONE: I wouldn't choose any of these.
Price	2000	4000	6000	
Recovery and Follow up	Not Included	Included	Included	
Transportation	Included	Not Included	Not Included	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← →

0%  100%

Si estas fueran sus únicas opciones, ¿cuál elegiría para una rinoplastia?

6/8

País	México	Ecuador	Colombia	NINGUNA: no elegiría ninguna de estas.
Precio	4000	4000	6000	
Recuperación y seguimiento	No incluido	Incluido	Incluido	
Transporte	Incluido	No incluido	No incluido	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pregunta 18

If these were your only options, which would you choose for rhinoplasty?

7 / 8

Country	Mexico	Colombia	Mexico	NONE: I wouldn't choose any of these.
Price	4000	6000	6000	
Recovery and Follow up	Not Included	Included	Included	
Transportation	Not Included	Included	Not Included	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← →

0%  100%

Si estas fueran sus únicas opciones, ¿cuál elegiría para una rinoplastia?

7/8

País	México	Colombia	México	NINGUNA: no elegiría ninguna de estas.
Precio	4000	6000	6000	
Recuperación y seguimiento	No incluido	Incluido	Incluido	
Transporte	No incluido	Incluido	No incluido	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pregunta 19

If these were your only options, which would you choose for rhinoplasty?

8 / 8

Country	Mexico	US	Mexico	NONE: I wouldn't choose any of these.
Price	6000	4000	2000	
Recovery and Follow up	Not Included	Not Included	Included	
Transportation	Included	Not Included	Not Included	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

← →

0%  100%

Si estas fueran sus únicas opciones, ¿cuál elegiría para una rinoplastia?

8/8

País	México	EE.UU.	México	NINGUNA: no elegiría ninguna de estas.
Precio	6000	4000	2000	
Recuperación y seguimiento	No incluido	No incluido	Incluido	
Transporte	Incluido	No incluido	No incluido	
	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

ANEXO 2. Entrevista aplicada a médico cirujano plástico

ENTREVISTA A CIRUJANO PLÁSTICO

Tema de la Investigación

Diseño de una Operación de Turismo Médico en la Ciudad de Quito para el
Tratamiento de Pacientes Provenientes de Estados Unidos en Cirugías y
Procedimientos Estéticos

Fecha: _____

Nombre: _____

Cargo: _____

Lugar de trabajo: _____

Cuestionario

1. ¿Cuántos procedimientos realiza al mes?
2. ¿Cuántos de ellos son a personas extranjeras?
3. ¿Diría que esa proporción es igual para todos los procedimientos de cirugía estética de este hospital?
4. ¿Cuál es la procedencia de la mayoría de los extranjeros?
5. ¿Cuál cree que es la razón principal de que vengan a Ecuador a operarse?
6. Dentro de la cirugía estética, ¿cuáles son los procedimientos que más solicitan los pacientes estadounidenses?

7. ¿Cuál es el rango de edad de los pacientes estadounidenses que más optan por realizarse cirugías estéticas en el país?
8. De acuerdo con su opinión, ¿cuáles son los principales factores que determinan la decisión de los pacientes estadounidenses de viajar al país para realizarse un procedimiento cosmético?
9. ¿Cuál considera que es el ahorro, en porcentaje, que pueden obtener los pacientes estadounidenses al realizarse una cirugía estética en el Ecuador en comparación con los costos de Estados Unidos?
10. ¿Considera que el turismo de salud ha aumentado en el país? ¿Cuál es la tendencia? ¿Por qué?
11. ¿Por qué podría la ciudad de Quito convertirse en un destino de turismo de salud preferido por los pacientes estadounidenses?

ANEXO 3. Capítulo I -De los Servicios de Salud- del Libro Cuarto de la Ley Orgánica de Salud del Ecuador

LEY ORGÁNICA DE SALUD DEL ECUADOR

Libro Cuarto

DE LOS SERVICIOS Y PROFESIONES DE SALUD

Título Único

Capítulo I

DE LOS SERVICIOS DE SALUD

Art. 180.- La autoridad sanitaria nacional regulará, licenciará y controlará el funcionamiento de los servicios de salud públicos y privados, con y sin fines de lucro, autónomos, comunitarios y de las empresas privadas de salud y medicina prepagada y otorgará su permiso de funcionamiento.

Regulará los procesos de licenciamiento y acreditación.

Regulará y controlará el cumplimiento de la normativa para la construcción, ampliación y funcionamiento de estos establecimientos de acuerdo a la tipología, basada en la capacidad resolutive, niveles de atención y complejidad.

Art. 181.- La autoridad sanitaria nacional regulará y vigilará que los servicios de salud públicos y privados, con y sin fines de lucro, autónomos y las empresas privadas de salud y medicina prepagada, garanticen atención oportuna, eficiente y de calidad según los enfoques y principios definidos en esta Ley.

Art. 185.- Los servicios de salud funcionarán, de conformidad con su ámbito de competencia, bajo la responsabilidad técnica de un profesional de la salud.
(Ecuador, Congreso Nacional, 2012).

ANEXO 4. Requisitos para el funcionamiento de establecimientos de servicios de salud

Los establecimientos de servicios de salud, tanto públicos como privados, deberán presentar los siguientes requisitos para obtener su permiso de funcionamiento:

CLINICAS- HOSPITALES- INSTITUTO MEDICO- EMPRESAS DE SERVICIOS DE MEDICINA PREPAGADA

- Solicitud para permiso de funcionamiento.
- Plano del local a escala 1.50.
- Croquis con referencias de ubicación del local.
- Copia del RUC establecimiento.
- Copia del Certificado del Ministerio de Energía Renovable (en caso de tener áreas de Radiología).
- Copia de la Escritura de Constitución en caso de tener personería jurídica, en caso de Fundaciones la resolución de los estatutos otorgado por el MIES.
- Copias de la Cédula y Certificado de Votación del representante legal.
- Copia certificada o notariada del nombramiento del Director Técnico.
- Copias de la Cédula y Certificado de Votación del Director Técnico.
- Copias certificadas de los títulos de los profesionales de la salud (registrados en el Ministerio de Salud Pública).
- Copias de los registros de los títulos en el SENESCYT.

- Licencia de estupefacientes y psicotrópicos emitida por el Instituto Nacional de Higiene y Medicina Tropical Leopoldo Izquieta Pérez (en caso de Clínicas y Hospitales).
- Copia de la Resolución de Aprobación del Reglamento interno emitida por la Dirección Provincial de Salud (en caso de Clínicas, Hospitales e Institutos Médicos).
- Copia de los certificados de salud ocupacional de todo el personal (técnico, administrativo y de servicios), emitidos por los centros de salud del Ministerio de Salud.
- Contrato de prestación de servicios de medicina prepagada aprobado por el Ministerio de Salud Pública (en el caso de servicios de medicina prepagada).
- Certificado del curso de manipulación de alimentos (para el personal de cocina en el caso de Clínicas y Hospitales).
- Copia del Permiso del Cuerpo Bomberos (Zona Rural); y Licencia Única de Actividades Económicas LUAE (Distrito Metropolitano de Quito).
- Copia del certificado y calificación del manejo de desechos.
- Hojas de vida del personal profesional (en el caso de medicina prepagada).

Nota: Cualquier cambio referente a la representación legal o técnica, así como cambio de ubicación de una dependencia deberá ser notificada a la Dirección Provincial de Salud de Pichincha mediante oficio, dentro de las 48 horas posteriores al acontecimiento, acompañando al mismo toda la documentación habilitante, según corresponda al particular que se notifique, para someterlo al

trámite legal respectivo para su legalización (Ecuador, Ministerio de Salud Pública, s.f., pág. 3).

ANEXO 5. Retorno sobre el patrimonio de las empresas del Grupo Business Ecuador



**FUNDACION
JANUS**



Conocimiento que agrega valor

Oficio No.JANUS-16-0055

Quito, 22 de Marzo de 2016

Srs.
Universidad Internacional del Ecuador
Quito.-

Muy apreciados señores,

Por medio de la presente, con fines académicos para la tesis de la Srta. Ing. Diana Stefany Remache Cerda, certifico que el retorno sobre patrimonio de las empresas del Grupo Business Ecuador es en promedio 36,7% anual. El grupo está compuesto por:

AFIGETEC CÍA. LTDA.
ASESTAX S.A.
FUNDACIÓN JANUS

Atentamente,

Ing. MBA. Salomón Acosta Rosero
Presidente
FUNDACIÓN JANUS



Av. Ventimilla E10-50 y Av. 12 de Octubre. Edificio "El Girón" Torre W Oficinas W74 W101 y W102
Teléf:: ++593(2) 222-7112 / 222-7352 email: janus@businessecuador.ec