



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO ENFOCADO A LA CIRUGÍA BARIÁTICA Y
ESTÉTICA COMO INCENTIVO EN LA GENERACIÓN DE TURISMO PARA
GUATEMALA**

Jair René Ramirez Alarcón

Asesorado por la Inga. Ingrid Marisol Flores Estrada

Guatemala, abril de 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO ENFOCADO A LA CIRUGÍA BARIÁTICA Y
ESTÉTICA COMO INCENTIVO EN LA GENERACIÓN DE TURISMO PARA
GUATEMALA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA
POR

JAIR RENÉ RAMIREZ ALARCÓN

ASESORADO POR INGA. INGRID MARISOL FLORES ESTRADA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, ABRIL DE 2018

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NOMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL I	Ing. Angel Roberto Sic García
VOCAL II	Ing. Pablo Christian De León
VOCAL III	Ing. José Milton De León Bran
VOCAL IV	Br. Oscar Humberto Galicia Nuñez
VOCAL V	Br. Carlos Enrique Gómez Donis
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
EXAMINADOR	Ing. César Augusto Akú Castillo
EXAMINADOR	Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
EXAMINADORA	Inga. Rosa Amarilis Dubón Mazariegos
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

**ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO ENFOCADO A LA CIRUGÍA BARIÁTICA Y
ESTÉTICA COMO INCENTIVO EN LA GENERACIÓN DE TURISMO PARA
GUATEMALA**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, con fecha 18 de julio de 2017.


Jair René Ramírez Alarcón

Guatemala 05 de marzo de 2018

Departamento de Lingüística

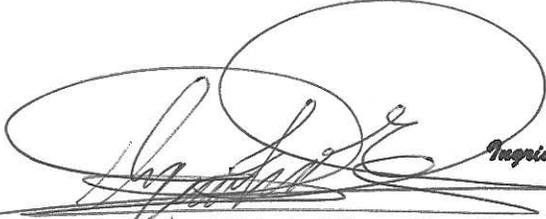
Universidad de San Carlos de Guatemala

Es un gusto saludarles y desearles éxitos laborales.

El motivo de la presente es para informarles que asesoré la tesis titulada: ANÁLISIS COSTO BENEFICIO ENFOCADA A LA CIRUGIA BARIÁTRICA Y ESTÉTICA COMO INCENTIVO EN LA GENERACIÓN DE TURISMO PARA GUATEMALA, tema presentado por el estudiante Jair René Ramírez Alarcón, por lo que de mi parte no tengo ninguna observación ya que a mi criterio llena todos los requisitos de investigación.

Sin otro particular me suscribo.

Atentamente,


Ingrid Marisol Flores Estrada
Ingeniera Industrial
Col. 10222
Inga. Ingrid Marisol Flores Estrada
Col.10222

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA**



FACULTAD DE INGENIERÍA

REF.REV.EMI.006.018

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO ENFOCADO A LA CIRUGÍA BARIÁTICA Y ESTÉTICA COMO INCENTIVO EN LA GENERACIÓN DE TURISMO PARA GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Jair René Ramírez Alarcón**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Inga. Milbian Kattina Mendoza Méndez
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

KATTINA MENDOZA MÉNDEZ
INGENIERA INDUSTRIAL
Colegiado No. 7418

Guatemala, enero de 2018.

/mgp



REF.DIR.EMI.048.018

El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO ENFOCADO A LA CIRUGÍA BARIÁTICA Y ESTÉTICA COMO INCENTIVO EN LA GENERACIÓN DE TURISMO PARA GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario **Jair René Ramirez Alarcón**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

Ing. Cesar Ernesto Urquizu Rodas
DIRECTOR a.i.

Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, abril de 2018.

/mgp

Universidad de San Carlos
De Guatemala



Facultad de Ingeniería
Decanato

Ref. DTG.139.2018

El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO ENFOCADO A LA CIRUGÍA BARIÁTICA Y ESTÉTICA COMO INCENTIVO EN LA GENERACIÓN DE TURISMO PARA GUATEMALA**, presentado por el estudiante universitario: **Jair René Ramírez Alarcón**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, se autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
Decano



Guatemala, abril de 2018

/cc

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Por ser el supremo creador del universo y por haber guiado mis pasos a través de la luz de los maestros para obtener conocimiento, entendimiento, inteligencia, sabiduría.
- Mis padres** Willy René Ramírez Valenzuela, María Natividad Alarcón Beltrán, a quienes debo todo lo que soy, que éste triunfo sea una recompensa a sus esfuerzos.
- Mi hermana** Yasodhara Ramírez Alarcón, por el apoyo fraternal que me ha dado siempre.
- Mis sobrinos** Karin y Willy, que éste sea su ejemplo.
- Mi novia** Marta Josefina Figueroa, por su paciencia y cariño.
- Mis amigos** Josué Israel Iboy Girón y Juan José Guillen Sierra, por compartir esta experiencia y ser mis aliados.

AGRADECIMIENTOS A:

**Universidad de San Carlos
de Guatemala**

Por haberme permitido ser miembro
de esta casa de estudios.

**Escuela de Ingeniería
Mecánica Industrial**

Por formarme como profesional, en
en especial y con cariño al Ing.
Angel Roberto Sic García.

**Mi asesora de tesis y
amiga**

Inga. Ingrid Marisol Flores Estrada
por el apoyo brindado durante todo
el trayecto de mi carrera.

**Lic. Joaquín Calderón
Castillo**

Por su amistad y ejemplo de
positivismo que me ha regalado.

ÍNDICE GENERAL

INDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
GLOSARIO.....	VII
RESUMEN.....	IX
OBJETIVOS.....	XI
INTRODUCCIÓN.....	XIII
1. ANTECEDENTES GENERALES.....	1
1.1. Sector salud	1
1.1.1. Sistema nacional de salud.....	3
1.1.2. Reforma del sector salud.....	8
1.2. Marco legal.....	23
1.3. Demanda potencial	27
1.4. Oferta y servicios externos.....	29
1.5. Sector turismo	30
1.5.1. Oferta turismo hospitalario	32
1.5.2. Impacto del turismo de salud en la economía guatemalteca	35
1.5.3. Comportamiento y tendencia actual del turismo de salud en Guatemala.....	36
1.5.4. Descripción y evolución del turismo mundial.....	37
1.5.5. Descripción y evolución del turismo en Guatemala.....	38
1.5.6. Descripción y evolución del turismo medico en el mundo.....	40
2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	43
2.1. Análisis externo de la situación del turismo de salud de Guatemala	43

2.1.1.	Análisis PEST	46
2.1.2.	Análisis de la industria de turismo medico en Guatemala	48
2.1.3.	Rivalidad entre empresas existentes (competidores) ...	53
2.1.4.	Amenaza de sustitutos	54
2.1.5.	Amenaza de nuevos entrantes	55
2.1.6.	Poder de negociación de los proveedores	56
2.1.7.	Poder de negociación de los clientes.....	57
2.1.8.	Conclusión del análisis de la industria en Guatemala ..	57
2.1.9.	Análisis de factores externos en Guatemala.....	59
2.2.	Análisis interno de la situación del turismo de salud en Guatemala	61
2.2.1.	Cadena de valor de servicios.....	63
2.2.2.	Análisis de factores internos	65
2.3.	Factores críticos de éxito	67
2.4.	Estrategia genérica competitiva.....	70
2.5.	Propuesta de valor.....	72
3.	PROPUESTA.....	77
3.1.	Características del problema	77
3.2.	Análisis económico tradicional.....	78
3.3.	Análisis costo-beneficio	79
3.3.1.	Criterio de evaluación	81
3.3.2.	Valor del dinero en el tiempo	81
3.3.3.	Beneficios	83
3.3.4.	Costos.....	83
3.4.	Definiciones para la evaluación	85
3.4.1.	Tasa interna de retorno.....	86
3.4.2.	Tasa de rentabilidad intermedia.....	87

3.4.3.	Relación beneficio costo	88
3.4.4.	Valor presente neto (VPN)	89
3.4.5.	Año óptimo, puesta en operación	90
3.5.	Tipo de investigación	91
3.6.	Análisis de sensibilidad	91
3.6.1.	Integración de resultados	93
3.6.2.	Definición de la muestra	94
4.	DESARROLLO	95
4.1.	Objetivos del plan de <i>marketing</i>	95
4.2.	Segmentación	96
4.3.	Targeting	98
4.4.	Posicionamiento	98
4.5.	Declaración de posicionamiento	99
4.6.	<i>Marketing mix</i>	99
4.6.1.	Producto	99
4.6.2.	Precio	102
4.6.3.	Plaza	104
4.6.4.	Promoción	106
4.6.5.	Presupuesto de <i>marketing</i>	113
4.7.	Recursos humanos	113
4.7.1.	Recursos humanos cualificado	115
4.8.	Infraestructura física	115
4.8.1.	Infraestructura hospitalaria	116
4.8.2.	Infraestructura hotelera	118
4.9.	Procedimientos médicos y tarifas	119
4.10.	Barreras para el desarrollo del turismo médico	120
4.11.	Actitud del gobierno	122
4.12.	Potencial de inversión	123

4.13.	Desarrollo de estrategias de mercadeo para instituciones de salud en cuanto a exportar servicios de turismo médico	123
5.	MEJORA CONTINUA.....	127
5.1.	Cadena de servicios	127
5.2.	Flujograma de servicio (atención al cliente).....	129
5.3.	Flujo grama de servicio (captura de pago)	135
5.4.	Plan de implementación	137
5.5.	Plan financiero	139
5.6.	Plan de inversiones	139
5.7.	Estado de pérdidas y ganancias y flujo de efectivo	140
5.7.1.	Estado de pérdidas y ganancias y flujo de efectivo I (escenario I)	140
5.7.2.	Estado de pérdidas y ganancias y flujo de efectivo II (escenario II).....	142
5.7.3.	Estado de pérdidas y ganancias y flujo de efectivo III (escenario III)	143
5.7.4.	Estado de pérdidas y ganancias y flujo de efectivo IV (escenario IV)	144
	CONCLUSIONES	145
	RECOMENDACIONES.....	147
	BIBLIOGRAFÍA.....	149
	APÉNDICE.....	151
	ANEXOS.....	157

INDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Valor presente neto	90
2.	Patrocinador y actividad	109
3.	Perfiles de asistentes al congreso MTA	112
4.	Recursos humanos	114
5.	Instalaciones hospital privado Centro Médico	117
6.	Instalaciones hospital privado Herrera Llerandi	117
7.	Infraestructura hotelera de Guatemala	118
8.	Desarrollo de estrategias de mercado	124
9.	Cadena de servicios	126
10.	Flujograma de servicios paso 1	128
11.	Flujograma de servicios paso 2	129
12.	Flujograma de servicios paso 3	131
13.	Captura de pago	134
14.	Plan de implementación	136
15.	Plan de inversiones	137

TABLAS

I.	Análisis económico	78
II.	Análisis de costos de precios	79
III.	Análisis costo-beneficio	80
IV.	Valor del dinero en el tiempo (5 años)	82
V.	Beneficios	83

VI.	Costos de producción de paquetes turísticos.....	84
VII.	Costos desembolsados en efectivo.....	85
VIII.	Tasa interna de retorno.....	86
IX.	Tasa de rentabilidad intermedia.....	88
X.	Valor presente neto.....	89
XI.	Año optimo puesta en operación.....	90
XII.	Análisis de sensibilidad.....	92
XIII.	Presupuesto de <i>marketing</i>	113
XIV.	Procedimientos médicos y tarifas.....	119
XV.	Estado de pérdidas y ganancias y flujo de efectivo I.....	139
XVI.	Estado de pérdidas y ganancias y flujo de efectivo II.....	140
XVII.	Estado de pérdidas y ganancias y flujo de efectivo III.....	141
XVIII.	Estado de pérdidas y ganancias y flujo de efectivo IV.....	142

GLOSARIO

BM	Banco Mundial.
BID	Banco Interamericano de Desarrollo.
Bypass	Conducto artificial o trasplantado mediante el cual se comunican dos puntos de una arteria para evitar una zona dañada o en mal estado.
Cirugía bariática	Es el conjunto de procedimientos quirúrgicos usados para tratar la obesidad, buscando disminución del peso corporal.
Cualificado	Persona que está especialmente preparado para un trabajo.
<i>Case manager</i>	Administrador de proyecto.
Flujograma	Diagrama donde se detalla de forma clara un proceso.
MSPAS	Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social.
<i>Marketing</i>	Conjunto de técnicas y estudios que tienen como objeto mejorar la comercialización de un producto.

<i>Marketing mix</i>	Es un análisis de estrategia de aspectos internos, desarrollada comúnmente por las empresas, se analizan cuatro variables básicas de su actividad: precio, plaza, promoción, distribución.
RBC	Tasa relación costo-beneficio.
<i>Tours</i>	Excursión que se realiza para conocer un lugar.
<i>Tours operador</i>	La empresa que ofrece productos o servicios turísticos.
TIR	Tasa interna de retorno.
Van	Valor actual neto.

RESUMEN

El desarrollo turístico de un destino debe estar orientado por los lineamientos, coordinación de acciones tanto gubernamentales como privadas, facilitando iniciativas de las comunidades, respetando y valorando el ambiente entendido este en su dimensión natural, cultural y su diversidad étnica.

Guatemala en busca de mejorar la oferta de productos turísticos, y no solo ser reconocida internacionalmente por su flora y fauna, su riqueza paisajista, histórica y arquitectónica, en los últimos años ha incursionado en una de las alternativas más atractivas en cuanto a turismo en la actualidad se refiere: al turismo de salud. Este tipo de turismo se ha convertido en uno de los pilares estratégicos para posicionar al país como un destino con altas potencialidades en este campo, que comienzan a ser reconocidas en el ámbito internacional.

El turismo de salud es una actividad, mediante la cual, hoy en día, muchas personas en el mundo viajan de su lugar de origen a otros países para someterse a tratamientos médicos, al mismo tiempo, conocen los atractivos turísticos de las naciones.

En ese sentido y sin importar que varias instituciones de Guatemala aún estén en proceso de acreditación internacional, el potencial es muy amplio pues de la medicina guatemalteca se tiene la percepción que cuenta con excelentes profesionales en la rama de la salud, el buen número de instituciones de salud y sumada a ello, el inmenso inventario de lugares de interés, natural y arquitectónico.

OBJETIVOS

General

Realizar un análisis costo-beneficio sobre el desarrollo económico para Guatemala a través de la generación de turismo de salud, enfocado en la cirugía bariática y estética.

Específicos

1. Determinar cuáles son las condiciones que el país ofrece para el turismo de salud en la especialidad de cirugía bariática y estética.
2. Elaborar un plan de negocios que justifique la inversión de programas facilitadores de turismo de salud.
3. Identificar los beneficios que el país tendría al desarrollar turismo de salud para pacientes que necesiten de cirugías bariáticas y estéticas.
4. Determinar cuáles son las condiciones actuales del turismo de salud enfocado a la cirugía bariática y estética.
5. Generar una propuesta que contribuya al desarrollo del turismo de salud, el cual este enfocado a la cirugía bariática y estética.
6. Generar las condiciones que permitan mejorar el servicio de cirugía bariática y estética mediante el turismo de salud.

INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, Guatemala se ha posicionado en el mundo como un importante escenario en el desarrollo de nuevas prácticas y procedimientos médico-quirúrgicos de reconocida aplicación, en campos como: Odontología, Cirugía plástica, Cirugía bariática y estética, Cardiología, Oftalmología, Medicina alternativa.

Guatemala ocupa una posición geográfica privilegiada en el continente americano y cuenta con galenos que prestan servicios médicos de calidad mundial, y esa es una fortaleza que se quiere aprovechar al máximo.

De esa cuenta resulta que para el mercado potencial de los países vecinos es más cómodo y económico trasladarse a este país para ser atendidos por un especialista, que tomar tratamientos médicos en su nación, ya que son ofrecidos a costos muy elevados. A la vez, aprovechan su estadía para conocer las maravillas naturales del territorio guatemalteco.

Entre los proveedores de estos servicios médicos y de bienestar se encuentran cirujanos de diferentes especialidades, como auditivas y de otorrinolaringología, especialistas en cirugía bariática y estética, de fertilidad, oftalmológicas, hospitales, hoteles, laboratorios clínicos y centros de diagnóstico, así como Medical Travel Facilitator *tours* de medicina alternativa, radioterapia y spas.

Esto posiciona al país en un lugar especial frente a otros países que ofrecen los mismos servicios profesionales, ya que pierden la oportunidad de atender a un paciente por los altos costos que manejan.

1. ANTECEDENTES GENERALES

1.1. Sector salud

Todos los países cuentan con una sanidad pública que difieren unos a otros en los servicios mínimos que prestan a sus ciudadanos. Excepcionalmente, algunos países no cuentan con sanidad privada. Sin embargo, esta suele estar presente en la mayoría de los mismos como un complemento a la pública. La regla general es que en un país coexistan los dos tipos de sanidad: pública y privada, siendo el conjunto un sistema sanitario mixto.

Guatemala ha estado implementando un proceso de descentralización en el sector salud en los últimos seis años. Tal proceso, de todas formas se ha localizado en determinadas regiones del país, donde la región metropolitana todavía no ha sido tomada en cuenta en el proceso.

Funcionarios de salud reportan que todavía no se ha elaborado un plan específico en el sector salud para atender esta población. Existen servicios y programas (que siguen criterios nacionales indiferentemente de que estén o no atendiendo poblaciones urbanas o rurales) que intentan atender las necesidades de salud.

Los problemas y las necesidades de los grupos urbanos marginados y pobres parecen haber sido investigados en gran detalle. Se encontró que existe una comisión multisectorial para atender y analizar la situación de marginalidad en la ciudad. Sin embargo, no se observó evidencia en este estudio de alguna acción concreta de esta comisión, que se produjera como respuesta a los problemas que enfrentan esos grupos.

El gobierno municipal de la ciudad ha anunciado un plan de desarrollo. Este plan pretende implementar algunos proyectos grandes que resolverán los principales problemas de la ciudad.

De cualquier forma las acciones específicas para resolver los problemas de los pobres urbanos no parecen tener cabida en ese plan o por lo menos no se ha iniciado ninguna acción concreta.

La falta de evidencia de acciones implementadas por este plan concuerda con investigaciones previas que fueron reportadas en el documento 'Metrópolis 2010: elementos orientados al desarrollo urbanos para favorecer a los grupos poderosos'. Este estudio concluye que de tener éxito, la ciudad resultará en 'una ciudad que no necesariamente ofrece calidad de vida para la mayoría de sus habitantes'.

Diferente al sector gubernamental, las organizaciones no gubernamentales (ONG) han sido la mayor fuente de apoyo para los grupos pobres urbanos que viven en las áreas marginadas. Tales organizaciones dan apoyo a muchos tugurios en sus esfuerzos por lograr acceso a servicios básicos. Sin embargo, a pesar del serio déficit habitacional y de servicios

básicos en áreas urbanas marginales, la cantidad de estas organizaciones ha venido disminuyendo sustancialmente en los últimos años hasta llegar a ser sólo una tercera parte de aquellas que existían hace 10 años.

Resumiendo, se podría decir que la respuesta gubernamental ha sido dedicarse a producir estudios específicos con información que describe la situación de los grupos urbano-marginales. Esta respuesta, aunque es importante como etapa inicial, no se ha traducido en acciones concretas que enfrenten las necesidades de salud de los residentes urbanos.

Las acciones concretas de apoyo a tales grupos han surgido del sector no gubernamental, aunque tal apoyo viene decreciendo en los últimos años.

1.1.1. Sistema nacional de salud

El sistema de salud de Guatemala se caracteriza por estar segmentado en varios subsistemas (público, seguridad social y privado) que brindan atención a diferentes grupos poblacionales.

El sistema también se caracteriza por una fragmentación al interior de los subsistemas con prestadores múltiples bajo esquemas diversos lo cual resultan en duplicidad de funciones y serias ineficiencias.

El sistema de salud es financiando principalmente por el gasto privado (hogares y empresas), el cual representa tres cuartas partes del total del gasto en salud.

Dentro del gasto privado, el 86% proviene de gastos de bolsillo. El 73% de todo el gasto de bolsillo lo constituyen la compra de medicamentos, exámenes y consultas. Se estima que en el año 2016 se gastaron más de 3 mil millones de quetzales en medicamentos.

La cifra anterior indica que la factura anual de medicamentos representa alrededor del 30% de todo el gasto en salud. Un 70% de todo el gasto en medicamentos es realizado por los hogares, mientras que el IGSS lo hace en un 21%, el MSPAS 5% y las ONG 4%.

Guatemala se encuentra en las primeras etapas de una transición demográfica y epidemiológica caracterizada por la convivencia de enfermedades transmisibles e infecciosas y una emergente situación de enfermedades no transmisibles, crónicas y degenerativas.

A pesar de lo anterior, el subsistema público aún no posee intervenciones decisivas dirigidas a atender el perfil epidemiológico cambiante y continúa concentrado en la atención de enfermedades infecciosas transmisibles y en grupos etarios específicos, la población acude a los prestadores privados para servicios preventivos y atención de enfermedad crónica (principalmente hipertensión y diabetes), lo cual indica que la patología de enfermedades propias de los adultos, es absorbida por el sector privado.

La cobertura de aseguramiento es extremadamente baja en Guatemala. Únicamente 11% de la población tiene cobertura de aseguramiento, ya sea a través del 3 IGSS o privado. La mayoría que posee aseguramiento se encuentra en los dos quintiles de mayor riqueza y es predominantemente urbano. Ante un sistema que se financia principalmente con gasto de bolsillo y

un aseguramiento muy bajo, la población depende de la disponibilidad financiera individual o del hogar, para atender problemas de salud.

Los 3 principales subsistemas (MSPAS, IGSS y privado) concentran sus recursos (humanos e infraestructura) en el departamento de Guatemala. Esto a pesar que únicamente el 23% de la población vive en dicho departamento.

En relación a las reformas del sector salud, en un período de 12 años, dichas reformas no han logrado alcanzar la mayoría de las metas que se ha propuesto. El gasto público en salud muestra una tendencia hacia el descenso.

A excepción del logro (con sus limitaciones) en el contrato abierto de medicamentos, no existe evidencia de mejoras significativas en la eficiencia del sector.

En cuanto a mejoras en la equidad, la asignación de recursos hacia las diferentes áreas geográficas continúa la tendencia inequitativa que se ha observado en los últimos 20 años. Tal vez el programa más visible y el logro más publicitado de la reforma se traduce en la extensión de servicios básicos de salud hacia población rural y pobre. Aún cuando no existen evaluaciones sobre el impacto del programa, estudios individuales dan cuenta de efectos positivos del programa hacia mejorar la cobertura de servicios básicos de salud tales como inmunizaciones y control prenatal.

Estudios individuales también dan cuenta de una creciente preocupación sobre los niveles de calidad en la entrega de servicios. Las principales características negativas del sistema de salud tales como la segmentación, el limitado acceso físico para la población rural y la dependencia en el gasto de bolsillo, están generando inequidades y exacerbando aquellas que han sido

históricas. El programa de extensión de cobertura, aún cuando en la mayoría de casos llega a población con mayores grados de exclusión, es poco probable que logre revertir estas inequidades debido a que únicamente ofrece un paquete de servicios básicos y no ataca el problema principal de las disparidades en el acceso regular a servicios integrales de salud.

Como fenómeno reciente, se observa un rol creciente de las remesas familiares en el gasto en salud. La cantidad gastada en el año 2006 representa más de 283 millones de dólares por año, lo cual es superior al total del gasto en salud ejecutado por el MSPAS en el mismo año.

En Guatemala, los niveles de inequidad en el acceso es el resultado de la exclusión social, de privaciones y de pobreza. A pesar de que existen algunas razones para las inequidades observadas en el acceso que están más allá del control del sistema de salud, la mayoría de las razones que se observan para las inequidades de acceso son el resultado de decisiones políticas que han concentrado recursos y servicios en grupos poblacionales específicos (aquellos que tienen mayores ventajas sociales) y en regiones geográficas específicas (urbanas en lugar de rurales).

En adición a lo anterior, el sistema posee retos actuales que continuarán siendo relevantes en el corto y mediano plazo.

Estos son: el revertir la tendencia de una caída en el gasto público, protección de la población contra riesgos financieros causados por situaciones de enfermedad, el desarrollo del recurso humano en salud, el fortalecimiento de los sistemas de información y las demandas de servicios al sistema generadas por la transición demográfica y epidemiológica.

Finalmente, se debe abrir un debate sobre el sistema de salud que necesita el país, favoreciendo modelos de análisis sistémicos e integrales del sistema de salud. Ello para superar la percepción pública de que el sistema de salud se reduce a la atención hospitalaria y principalmente al análisis de las recurrentes crisis de los hospitales metropolitanos.

A la par se deben implementar procesos que favorecen el diálogo y consenso tales como el fortalecimiento de la gobernabilidad del sistema de salud y el fortalecimiento de la ciudadanía en salud.

Actualmente existen varias propuestas de reforma y/o fortalecimiento del sistema de salud. Dos de ellas, el “plan visión de país para salud y nutrición” y “la mesa de salud y nutrición”, no abordan los problemas estructurales del sistema de salud y continúan concentrándose en programas y enfermedades específicas (nutrición, salud reproductiva y salud materna e infantil).

La tercera propuesta denominada “agenda nacional de salud 2020”, presenta propuestas dirigidas a los aspectos estructurales del sistema de salud, tales como el establecer un sistema nacional de salud articulado y un financiamiento del sistema que tenga como eje la protección social de las familias y equidad en el uso de los recursos.

También se plantea el desarrollo de programas orientados al acceso universal a la seguridad social como uno de los ejes de la agenda transformativa.

Esta propuesta se encuentra sin embargo en una fase inicial de idea-imagen. La documentación disponible sobre la agenda no aborda aspectos concretos sobre cómo se organizará el sistema de salud y los requerimientos

financieros que tendrá el mismo, así como las diferentes fases de desarrollo del nuevo sistema.

1.1.2. Reforma del sector salud

La Reforma Neoliberal del Sector Salud debe ser entendida más allá de lo económico, de la privatización o el cobro por servicios; y su interpretación debe considerarla como un proceso en el que se cristalizan al menos cuatro ajustes simultáneos e interrelacionados sobre las estructuras económicas, políticas, sociales e ideológicas, que buscan editar una nueva forma y funcionamiento de reproducción y acumulación capitalista.

El neoliberalismo es una doctrina global sobre el hombre y la sociedad que considera al mercado como el mecanismo más efectivo para la asignación de recursos y satisfacción de necesidades en una sociedad; y, por ello, desarrolla una crítica a todo aquello que obstaculice el libre funcionamiento de éste, como en el caso de la intervención estatal.

Un estudio reciente sobre la seguridad social en Guatemala, realizado por la Fundación Friderich Ebert (FFE) en 1997, analiza los intentos o propuestas de reforma del IGSS durante la década de los noventa y son los siguientes: el informe y recomendaciones de reforma del BID en 1993; los cambios a la Ley Orgánica del IGSS por el Decreto 39-94 del Congreso en 1994; los estudios y lineamientos del CIEN, 1992-1997; la propuesta de la Comisión de reformas al sistema de pensiones 1997; y, la propuesta de reforma del IGSS de 1996.

Si partimos de que todo sistema de salud o reforma sectorial debe de tener una base en determinados valores que la dan su lógica y guían sus políticas y estrategias de salud, es importante señalar que para la actual

reforma de salud los valores son la libertad, individualidad, la propiedad privada, la desigualdad y el orden.

Estos valores están íntimamente interrelacionados y son fundamentos para el libre mercado.

La libertad es considerada individualmente y es el principio absoluto de la sociedad.

Esta es entendida en un sentido utilitarista, que se expresa a través del intercambio voluntario entre personas que buscan únicamente su beneficio personal y es la base de la competencia que debe darse sin ningún tipo de coerción (por ejemplo la acción estatal o de las mayorías). En ese sentido, esta concepción de libertad puede considerarse en sentido restringido, ya que la realización de ésta pierde todo sentido colectivo o social y el bien común es reducido a la suma de bienestar individuales que se logran a través de la libertad, la propiedad privada y la competencia.

Con relación a la propiedad privada y la desigualdad, al ser consideradas ambas como parte de la naturaleza del hombre, la segunda justifica la existencia de la primera, así como a la concentración de la riqueza. La desigualdad bajo esta concepción es producto de la libertad y de las capacidades y fines diferenciados entre los distintos individuos que integran una sociedad.

De esa forma, la riqueza es producto de la libertad y la competencia entre individuos con diferentes capacidades. De ahí, la crítica a la intervención estatal que promueve mecanismos redistributivos para el logro del bienestar y justicia social; y la preferencia por el enfoque de capital humano.

A los pobres se les debe brindar servicios de salud y educación, no por una cuestión ética; sino para que desarrollen sus capacidades, sean más productivos y así, dentro de mecanismos de mercado, salgan de su condición de pobreza. Es decir, se antepone la idea de igualdad de oportunidades en el mercado, a la de igualdad de resultados lograda mediante mecanismos no mercantiles como la intervención estatal. De manera similar, el orden social es concebido como la ausencia de obstáculos a la libre competencia de los individuos en el mercado y se sustenta en el respeto y preservación de tres elementos básicos: la propiedad privada, la libertad individual y la competencia.

Ser guardián de este orden es otra de las labores del Estado, para las cuales se debe refuncionalizar la intervención estatal.

Es decir que requieren de acciones concretas de tipo jurídico e institucional para la constitución del libre mercado. Esa es la razón por la cual los impulsores de este modelo de sociedad propugnan por la desregulación de la economía y el establecimiento de reglas claras y estables para el que hacer económico y en otros ámbitos por parte del Estado.

Los valores neoliberales son reflejados en una racionalidad económica utilizada para determinar qué bienes y servicios deben quedar a cargo del Estado y del mercado.

En el caso de la salud, fueron explicados en el informe del Banco Mundial de 1993.

En dicha racionalidad existe una clara definición sobre los considerados bienes privados y las denominadas fallas del mercado.

Estas últimas pueden dividirse en dos categorías: por un lado, los bienes públicos y externalidades; y por otro, las imperfecciones del mercado.

La primera falla del mercado se debe a que si bien el mercado es considerado el mejor satisfactor de necesidades y redistribuidor de recursos en una sociedad, hay bienes y servicios que no son susceptibles de venderse y comprarse, por lo que los mercados no los producirían o lo harían de manera insuficiente.

Es decir, no todos los bienes pueden llegar a ser mercancías, al no constituirse como bienes privados.

Entendidos éstos, como aquellos que benefician a un individuo y por ello susceptibles de entrar al intercambio mercantil.

Los bienes públicos y las externalidades (traspasos de beneficios o pérdidas de una persona a otra), son aquellos cuyos beneficios son indivisibles al ser recibidos por la colectividad, independientemente de quién los produzca o pague por ellos.

De ahí, la dificultad que con lleva que éstos sean vendidos como mercancías a los individuos.

En el caso de los bienes públicos y externalidades, el Estado puede asumir la responsabilidad de su financiamiento y producción; o bien, a través de la implementación de distintas mezclas público-privadas sin fines de lucro. Igualmente, algunos bienes privados podrían ser financiados con fondos estatales y proveídos bajo diferentes modalidades, siempre y cuando se cumpla el criterio de eficacia en función de sus costos, que aplica para todas las

intervenciones estatales. Todos los bienes públicos, externalidades y privados seleccionados para la intervención estatal, de acuerdo a su eficacia en función de sus costos (rentabilidad social), debieran estar dirigidos a la población pobre o en extrema pobreza.

Ello debido a que esta población difícilmente entraría al mercado y su apoyo parte del reconocimiento del impacto negativo que las medidas de ajuste estructural han tenido en el aumento de los niveles de pobreza de la población y se concreta en los programas focalizados de reducción o alivio de la pobreza. No obstante el apoyo a este tipo de población parte de tres aspectos alejados de criterios morales o de justicia social, y están fincados en las ideas de capital humano, rentabilidad social y mediatización política.

Se considera que los pobres son fuente de inestabilidad política y la inversión en ellos, se basa en que la educación, nutrición y atención primaria de salud elevaría su capital humano, y con ello, aumentaría su productividad y bienestar a través de su incorporación al mercado.

Sin embargo, no sería una atención integral a sus necesidades, sino que prevalece el criterio de eficacia en función de los costos para decidir qué tipo de bienes públicos, externalidades y, en menor medida, bienes privados, se les otorgaría.

Siguiendo ese mismo criterio de rentabilidad social, se seleccionaría entre los pobres, grupos prioritarios que por su sexo o edad se consideran rentables para invertir socialmente.

Ejemplo de esto es el creciente interés por la educación básica de las mujeres y las niñas (dado el reconocimiento del papel que éstas desempeñan

para cubrir diferentes necesidades en el hogar) o la inversión en bienes y servicios para la población en edad productiva.

La segunda falla reconocida, es la de las imperfecciones del mercado que pueden ser de diversos tipos de acuerdo al área específica que se trate.

De manera resumida, se diría que son las siguientes:

Información imperfecta, que no permite al consumidor tomar la decisión acertada a la hora de elegir por determinado tipo de mercancía Barreras de ingreso, que por diversos factores obstaculizan la entrada de empresas a determinadas actividades económicas.

Crecientes rendimientos a escala, es decir, costos inversamente proporcionales al volumen de la producción.

Riesgos, que presenta una actividad económica en particular por lo que los empresarios se niegan a participar.

Inestabilidades de diferente naturaleza, que afectan a actividades económicas específicas.

En el caso de estas imperfecciones del mercado, los neoliberales señalan que la función estatal se debe de circunscribir a determinadas funciones que cobran mayor o menor relevancia dependiendo del sector económico o social que se trate.

Estas funciones son las siguientes:

- Brindar información pertinente al consumidor

- Incentivar o subsidiar a privados para que participen cuando el mercado no está lo suficientemente desarrollado
- Regular las actividades económicas y sociales donde estas fallas se presentan
- Y, a establecer el orden necesario (reglas claras y estables), para el funcionamiento del mercado.
- En estos sentidos es como se entiende la rectoría y el papel regulador del Estado en la mayoría de aspectos económicos y sociales en las que se define su intervención.

Por consiguiente, todos los demás bienes y servicios sociales considerados privados (que son la mayoría), deben entrar a la lógica mercantil; y, por ello, su financiamiento, administración y provisión debe correr a cargo de empresas u organizaciones de carácter lucrativo.

Toda esta racionalidad económica y los valores en que se fundamenta tienen varias implicaciones que se pasan a discutir en el siguiente apartado.

Implicaciones de la reforma: La reforma del sector salud tiene varias dimensiones que rebasan lo puramente clínico o sanitario de la atención en salud y alcanzan procesos de carácter económico, ideológico, social y político de gran importancia que impactan a la sociedad en su conjunto, desde la perspectiva económica, la ampliación de mecanismos de mercado para el funcionamiento del sector salud y el aumento de la intervención de los privados en funciones de prestación, administración y financiamiento de servicios de salud, implica mayores posibilidades de que el ámbito de la salud se fortalezca

como un espacio de acumulación capitalista de gran importancia, como veremos más adelante.

Asimismo, se reducen las funciones redistributivas del Estado a través de la reducción del financiamiento público y de la producción de servicios de salud estatales; logrando con ello una ecuación óptima de eficiencia para el sistema, en la que se amplían las ganancias económicas y se reduce al mínimo el costo de los servicios sociales.

En lo ideológico y social, las reformas inspiradas en el neoliberalismo consideran en general al bienestar social como perteneciente al ámbito de lo privado y que sus fuentes naturales son la familia, la comunidad y los servicios privados.

Esta concepción se materializa en estrategias como la autogestión comunitaria, el auto cuidado familiar o la compra de servicios por los individuos, para la resolución de los problemas de salud.

Estas medidas aunque importantes dependiendo del sistema de salud del que formen parte, pueden ser contradictorias con conceptos de salud como un derecho y un bien público; o bien, con la obligación constitucional del Estado de velar por la salud de la población.

Desde la perspectiva política, la democracia y el Estado son concebidos como garantes del orden del mercado. En esa medida, la democracia es conceptualizada de manera limitada, al ser entendida como la libertad de elección y de competencia en el mercado por parte de los individuos.

Todo mecanismo colectivo que obstaculice esta lógica o que haga presión al Estado para que éste intervenga más, es considerado negativo para el desarrollo económico y social. Precisamente los ideólogos de esta doctrina consideran que la causa del creciente intervencionismo estatal se encuentra en la democracia amplia que permite corporaciones o grupos de presión especialmente sindicatos que generan demandas sobre el Estado y lo obligan a tener una mayor injerencia en lo económico y social, beneficiando a determinados sectores de la población y generando crisis económica (vía déficit fiscales, por ejemplo).

En ese sentido, se entiende, cuando el BID señala la necesidad de fortalecer la autonomía de la función pública de los intereses corporativos y eliminar las discriminaciones de toda índole. En ese sentido la acción estatal es concebida como antieconómica, anti productiva, ineficaz e ineficiente, en la medida que no logra resolver los problemas sociales como la pobreza; que monopoliza campos económicos; y desincentiva la inversión privada y al trabajo.

Es por ello que su intervención se debe enmarcar en las ya mencionadas dos vertientes de las fallas del mercado y en el alivio focalizado de la pobreza.

En términos generales, para refuncionalizar la intervención estatal y mantener una democracia limitada la reforma del sector salud contribuiría en los siguientes aspectos:

Disminuir la discrecionalidad estatal que obstaculiza al mercado, aumentando la privatización y refuncionalizando el quehacer estatal.

Desarticular lo estatal como el referente de las demandas sociales a través de los mismos mecanismos de privatización y mercantiles.

Enfatizando relaciones de tipo contractual entre las organizaciones de la sociedad y el Estado, y debilitando las de carácter político.

Disgregar a los grupos organizados o de presión, eliminando sus mecanismos de negociación colectiva y derechos adquiridos, mediante la desregulación y flexibilización laboral.

Incorporar mecanismos de mercado al funcionamiento del aparato estatal y de las organizaciones privadas sin fines de lucro, modificando su naturaleza y lógicas que se interpretan contraproducentes al orden que se desea establecer.

Corporativizar a la sociedad para que reivindique intereses particulares y fomentar la competencia entre grupos u organizaciones sociales, evitando con ello una mayor cohesión social.

En síntesis, se pasa de una discrecionalidad estatal que obstaculiza al mercado, a otra que lo favorece en lo social, económico y político; y, de una corporativización conflictiva de la sociedad (cuyo producto son demandas económicas y sociales que generan presión para que el Estado intervenga), a una corporativización funcional que se rija por la lógica del mercado y que no ubique al Estado como el referente inmediato para sus demandas.

Se está, entonces, ante una distribución de los recursos materiales a favor de lo privado y se instalan mecanismos de mercado que afectan la esfera política a favor de los sectores de poder tradicionales, que son los que han detentado un proyecto altamente concentrador y excluyente en las últimas

décadas, por consiguiente, se debe decir que no estamos ante un proyecto de reforma eminentemente técnico, sino más bien, en un proceso donde los intereses económicos, políticos e ideológicos tiene un peso fundamental.

En todo caso, se diría que el discurso que privilegia lo técnico, para justificar u ocultar a las otras dimensiones implicadas en la reforma, es característico en los programas de gobierno y en el discurso de los organismos financieros internacionales.

Estrategias de la reforma y su impacto en la equidad del sistema de salud
Las políticas y estrategias de la Reforma de Salud abarcan al Ministerio de Salud, al IGSS y a los servicios privados con o sin fines de lucro.

Asimismo, éstas son justificadas por una serie de argumentos técnicos, como la búsqueda de la equidad, calidad, eficiencia y eficacia en los servicios de salud; y en el caso particular de la seguridad social, se plantean como causas básicas de la reforma a la transición demográfica y epidemiológica que ocurren en el país, de acuerdo al criterio de los impulsores de la reforma.

No obstante, en pocas ocasiones se pueden encontrar explicaciones que den cuenta de la lógica a la que obedecen y del cuerpo doctrinario sobre el que se basan estas políticas y estrategias.

Para ello hay que diferenciar dos niveles de análisis.

El primero, relacionado con las estrategias esenciales que le dan la lógica a todo el proceso de transformación del sector; y, las segundas, que son las que generalmente se presentan en los documentos de gobierno, nos permiten

entender cuál será la configuración futura del sector, su relación con campos de actividad económica importantes en salud y su impacto en la equidad.

La esencia del proceso de reforma se puede ubicar en cinco de las estrategias fundamentales e implícitas en el discurso del BID y de los diferentes gobiernos.

Estimular la demanda por servicios privados: la forma como se ha generado una mayor demanda de servicios sociales privados por parte de la población, es a través de la reducción del gasto social dirigido a mantener una provisión pública de servicios.

En el caso de la salud, una tendencia clásica es abandonar el gasto de atención curativa (bien privado), especialmente la hospitalaria, que es la que preferentemente interesa ser mercantilizada y por ello ser ofertada por privados con fines lucrativos.

En Guatemala, aunque con una institucionalidad pública crónicamente en crisis y ya desprestigiada, esto se observó a partir del año 1987 (ver análisis realizado sobre los años de la Democracia Cristiana), con el abandono de la inversión hospitalaria.

No obstante hay que señalar que los escasos estudios del desarrollo del sistema de salud y de lo público-privado en Guatemala, han concluido que el sistema ha favorecido al sector privado de salud y que la gran proliferación de organizaciones no gubernamentales que prestan servicios de salud puede ser considerada como una privatización por desgaste.

Desarrollar formas estables de financiamiento: la demanda de servicios de salud debe hacerse efectiva, es decir, que la población tenga capacidad de pago para la compra de dichos servicios.

Para ello se deben buscar formas estables de financiamiento, dado el reconocimiento del alto costo de los servicios de salud y la imposibilidad de mantener su financiamiento sostenido por medio del pago directo del bolsillo.

En las reformas existen dos mecanismos para esos fines.

El primero de ellos, y el menos importante por lo bajo del gasto público de salud, es a través de la compra de servicios privados por parte del Estado.

El segundo, y determinante para consolidar una reforma que logre ampliar el mercado de la salud, es por medio de la reforma de la seguridad social.

La desmonopolización, en este caso del IGSS, y la proliferación de los seguros privados de salud aseguran la capacidad de pago de la población.

De esa forma se deja un esquema solidario y redistributivo; por otro, que brinda atención en salud de acuerdo a la situación económica y social particular de las personas.

Diferenciar lo rentable de lo no rentable: el objetivo de ampliar el mercado de la salud es evidentemente para que este sea un buen negocio, por ello, los seguros privados tienen la posibilidad de seleccionar a la población que tiene bajo riesgo de enfermar e ingresos suficientes, con el fin de establecer aseguramientos rentables.

Promover la capacidad de los privados de ofertar servicios: ante un aumento de demanda efectiva, debe existir la suficiente oferta de servicios privados.

De ahí, que el Estado subsidie inicialmente esta oferta a través de, por ejemplo: la compra de servicios con fondos públicos y mecanismos exención fiscal, como el caso de las empresas que, además del IGSS, contratan un seguro privado y cuyo gasto es deducible de impuestos.

En los últimos tres años se ha dado un incremento en la compra de servicios privados por parte del Ministerio de Salud y del IGSS. En el caso del IGSS, esta etapa de contrataciones, previa a los cambios en su Ley Orgánica, puede ser entendida con un doble objetivo: el primero, acostumbrar a la población afiliada a ser atendida en servicios privados; y, el segundo, como un subsidio para que determinadas áreas de especialización médica adquieran la capacidad de una provisión mayor de servicios en el momento que se dé un crecimiento del aseguramiento privado.

Incorporar la lógica de mercado en todo el sector: con esos fines, medidas como la descentralización cobran importancia dado que es el mecanismo a través del cual se justifica asignaciones presupuestarias por desempeño (productividad), la proliferación de mezclas público-privadas como relaciones contractuales y la flexibilización laboral, reducir o limitar el papel redistributivo del estado: mediante la provisión de servicios básicos focalizados en la población más pobre.

Como se ha explicado anteriormente, hay razones claras por las que se decide apoyar a la población pobre con servicios de salud.

Para ello se define una intervención estatal en salud muy reducida plasmada en paquetes básicos y, en el caso del primer nivel de atención, en un masivo voluntariado para ejecutar los servicios del SIAS.

Todo esto contribuye, además, a una creciente demanda por servicios privados, dada el bajo contenido de los programas de salud estatales.

Como complemento a ello, se define como parte de la política gubernamental la diversificación de fuentes de financiamiento, buscando complementar con ello lo reducido del gasto público de salud, estas fuentes alternas serían: la cooperación internacional, el cobro por servicios públicos o privados, los fondos sociales y el 10% Constitucional de las municipalidades.

Estas estrategias permiten comprender la forma como se complementan la reforma del Ministerio de Salud y la del IGSS.

Asimismo, también permite dimensionar el significado de la presión que organismos como el BID hacen en los últimos años, para que se aumente el gasto público de salud y se reoriente a los servicios de primer nivel de atención.

De ahí, que no basta analizar los planteamientos de estos organismos únicamente desde la perspectiva de la cantidad que se desea asignar a la salud, sino especialmente, se debe prestar atención al tipo de gasto que se quiere realizar.

Es decir, que si bien se presiona por un aumento del gasto público en salud, también se desea que este se dirija a subsidiar al sector privado y cubrir con servicios mínimos a la población más pobre del país.

Estas seis estrategias se plasman en una nueva configuración del sector que está estrechamente relacionado a los roles que se les asigna al Estado y a los ámbitos de acumulación capitalista que pretende establecer al consolidarse la reforma.

Esta nueva configuración parte de identificar las principales funciones del sector, quién y cómo son realizadas actualmente y cuál sería el futuro deseado.

Las principales funciones identificadas son las siguientes:

rectoría del sector, que abarca la conducción política, coordinación, normatividad, regulación y vigilancia en salud; el financiamiento, referido a las diferentes formas y fuentes de financiamiento de los servicios de salud; la administración de los fondos de salud; y la prestación o producción de servicios de salud.

1.2. Marco legal

El sector público reviste gran importancia por las funciones que desempeña desde el conjunto de sus instituciones, en particular por las decisiones que tienen injerencia directa en la actividad turística.

Estas funciones presentan una mayor complejidad debido a la variedad de subsectores que lo forman y a su heterogeneidad. La acción pública integrada es indispensable para asegurar la coordinación entre los distintos agentes involucrados, a fin de responder eficientemente a las necesidades del sector, para que el turismo se constituya en el eje articulador del desarrollo económico y social del país.

Considerando que el desarrollo de la actividad turística requiere de la participación y compromiso de todas las estructuras institucionales del sector; que estas tienen un papel protagónico y ejercen responsabilidades diferenciadas, pero interdependientes; que son imprescindibles los objetivos y metas a alcanzar.

Para lograr los objetivos planteados en esta política, se presentan las siguientes líneas de acción:

Creación de la Secretaría de Turismo de la Presidencia de la República: mediante Acuerdo Gubernativo. Posteriormente se impulsará la modificación de la Ley del Organismo Ejecutivo para su transcendencia en los siguientes períodos gubernamentales.

Actualización y modificación de la Ley Orgánica del INGUAT: vigente, Decreto 1,701 del Congreso de la República, en virtud de que se hace necesario dotar al Instituto Guatemalteco de Turismo de un marco legal que permita ser un ente ágil en su gestión y asumir los retos del desarrollo turístico del país, implícitos en la operatividad de esta Política.

Con relación a las funciones de Dirección del INGUAT y después de haberse modificado su Ley Orgánica, se nombrará la Junta Directiva, integrada en forma paritaria por representantes del sector público y privado turístico, con el objeto que el desarrollo turístico tenga una visión de largo plazo y dé continuidad a los planes y proyectos, que trascienda a los períodos gubernamentales.

En virtud de que el turismo contará con el reconocimiento de las autoridades de Gobierno, como un factor clave para alcanzar el desarrollo económico y social del país, se considerará su inclusión al más alto nivel y se

establecerán los enlaces interinstitucionales que faciliten la formulación de políticas públicas, la coordinación y ejecución de programas y proyectos—, con las diferentes entidades que forman la estructura organizacional del Estado en su conjunto, indispensables para el desarrollo y fortalecimiento de la actividad turística nacional; por tal razón, se implementará:

Gabinete Específico de Desarrollo Turístico: Se reestructurará la figura del Gabinete de Desarrollo Turístico, mediante un Acuerdo Gubernativo, que modifique el Acuerdo Gubernativo No. 227-2008, de fecha 16 de septiembre de 2008, y reformado por el Acuerdo Gubernativo No. 3-2010, de fecha 5 de enero de 2010, dirigido por el Vicepresidente de la República, e integrado por:

- a) El Vicepresidente de la República, quien lo preside y coordina
- b) Ministro de Relaciones Exteriores
- c) Ministro de Gobernación
- d) Ministro de Economía
- e) Ministro de Comunicaciones, Infraestructura y Vivienda
- f) Ministro de Ambiente y Recursos Naturales
- g) Ministro de Cultura y Deportes
- h) Secretario de Coordinación Ejecutiva de la Presidencia
- i) Secretario de Planificación y Programación de la Presidencia
- j) Secretario de Turismo de la Presidencia
- k) Secretario de Comunicación Social de la Presidencia
- l) Director del Instituto Guatemalteco de Turismo
- m) Coordinador General del Comité Ejecutivo del Programa Nacional de Competitividad
- n) Comisionado Presidencial para el Desarrollo Rural Integral

Cuando la agenda de las reuniones del Gabinete Específico de Desarrollo Turístico lo requiera, en atención a su agenda prevista, por conducto de la Vicepresidencia, se invitará a participar a funcionarios públicos, personas del sector privado o de la sociedad civil que se considere pertinente.

El Gabinete Específico de Desarrollo Turístico se reunirá ordinariamente en forma trimestral y extraordinariamente por convocatoria del Vicepresidente de la República o a solicitud de por lo menos cinco de sus integrantes.

El Gabinete Específico de Desarrollo Turístico funcionará por un plazo de cuatro años contados a partir de la vigencia del Acuerdo que le de vigencia, en forma *ad honorem*.

El Secretario de Turismo será a su vez el Secretario del Gabinete de Turismo.

El Gabinete contará con un Comité Técnico Interinstitucional, que coordinará y dará seguimiento a las comisiones operativas encargadas de la ejecución de los programas y proyectos aprobados. Dicho Comité será dirigido por el Director de INGUAT.

Paralelamente, para elevar la competitividad turística del país, se requiere del fortalecimiento del sector privado turístico para potenciar y desempeñar efectivamente su importante papel como interlocutor de la diversidad de empresas que conforman la industria turística. Es imprescindible que el sector empresarial turístico se unifique y fortalezca ya que actualmente se encuentra disperso en diferentes instancias nacionales y locales.

1.3. Demanda potencial

Según los últimos datos oficiales publicados se estima que la población de Guatemala en 2011 ascendió a 14.713.763 habitantes, con un crecimiento del 2,44% anual.

El 69,4% de la población es menor de 30 años y el 41,18% es menor de 15 años y en sus 3/4 partes se encuentra en el medio rural. Sólo el 4,37% de la población es mayor de 65 años.

Las poblaciones de hombres y mujeres son prácticamente iguales en volumen.

La población rural representa un 53,9% del total, y casi una cuarta parte de la población vive en el departamento de Guatemala, el más poblado de los 22 que forman el país. En cuanto a la distribución de la riqueza, según la Encuesta Nacional de Condiciones de Vida, ENCOVI, 2011 el 40,38% de de la población es pobre y el 13,33% es extremadamente pobre.

En 2011, el PIB per cápita de Guatemala era de 3.187 USD y existe una distribución de la riqueza muy asimétrica. Según el Banco Mundial:

El 20% de la población más rica dispone del 60,2% de los ingresos

El grueso de la población, un 40% cuenta con el 36,8% de los ingresos

El 20% de la población más pobre dispone del 3% de los ingresos

Sólo el 18% de la población guatemalteca acude al sector privado para cubrir su atención médica. De ellos un porcentaje es atendido por

organizaciones sin ánimo de lucro que atienden al segmento de la población más desfavorecida.

El resto es atendido por el sector privado tradicional, con ánimo de lucro y que por lo general atienden a la clase más alta de Guatemala el 20% con más ingresos. Se trata, por tanto de un porcentaje pequeño de la población, pero con un alto poder adquisitivo, de los pacientes que acuden al sector privado en busca de los servicios de salud se pueden diferenciar entre los que lo hacen a través de un seguro médico y los que pagan del bolsillo. Es más común que el porcentaje de pacientes que acuden a hospitales o clínicas privadas a través de seguros sea más alto en la capital, donde el porcentaje varía entre el 60% y el 80% dependiendo del establecimiento.

En los hospitales y clínicas del resto del país el porcentaje se invierte y es mayor el número de personas que pagan los servicios directamente de su bolsillo, que suelen ser entre el 90% y el 70% de la población.

Para que un guatemalteco decida desplazarse a recibir tratamiento médico en el extranjero, debe tratarse de un problema grave, o en su caso, que considere que no puede recibir el mejor tratamiento en Guatemala. El turista médico guatemalteco busca tratamientos más desarrollados, mejores tecnologías o especialización y excelencia en un campo concreto de la medicina.

Oncología y Cardiología son las especialidades que más se buscan en el extranjero, aunque también destacan los trasplantes y, en general, las cirugías complejas y delicadas. La percepción de la calidad de los servicios sanitarios tiene mucho que ver a la hora de escoger destino, por lo que una buena promoción es imprescindible para dar a conocer un destino de turismo médico.

Otro factor que destacaron los entrevistados fue el coste del viaje. Si bien el turista médico antepone la calidad del servicio al coste, ante dos opciones de buena calidad probablemente escogerá la más asequible. El hecho de que existan vuelos baratos a Guatemala favorece el flujo de pacientes hacia este destino.

1.4. Oferta y servicios externos

Tanto en el turismo receptor como en el emisor existen una serie de actores diferenciados que intervienen en la comercialización de los servicios médicos.

Por lo general los extranjeros que llegan a Guatemala en busca de cualquier servicio médico lo hacen a través de un facilitador médico, aunque también lo pueden hacer independientemente contactando directamente con el hospital el médico que deseen. Los facilitadores médicos pueden ser guatemaltecos o de los países de origen. Cabe la posibilidad de que en un futuro próximo y debido a la reforma sanitaria de los EEUU, las aseguradoras estadounidenses hagan acuerdos con instituciones u hospitales en el extranjero directamente.

Actualmente existen cuatro facilitadores médicos en Guatemala- Angels Abroad, Guatemala Medical Travel, Health Wellness Guatemala y Mediturguat que se encargan de la logística del viaje. Entre los servicios que ofrecen están los de transporte, alojamiento, traducción, con-tacto con el médico y/o el hospital así como de obtener la documentación necesaria. Los facilitadores médicos en Guatemala se centran principalmente en atraer pacientes estadounidenses.

Angels Abroad además de ser un facilitador médico ejerce actividades de outsourcing del departamento internacional de diferentes clínicas, por lo tanto tiene encomendadas las tareas de mercadeo internacional, posicionamiento web y demás actividades de promoción en los mercados exteriores.

Los guatemaltecos que deciden salir a tratarse a otro país lo hacen normalmente por iniciativa propia ya sea porque quieren una segunda opinión o porque necesitan tratamientos que no pueden recibir en Guatemala y en pocos casos por recomendación de un médico en su país. Por lo general, los hospitales y los médicos en Guatemala son reacios a referir a otros hospitales internacionales. Sólo los hospitales que tienen algún acuerdo con hospitales extranjeros refieren a sus pacientes.

Lo más frecuente es que quienes hacen turismo médico ya cuenten con un seguro internacional que les cubre el tratamiento y que por tanto utilicen este cauce en vez de pagar el tratamiento de su bolsillo.

Por otro lado, las aseguradoras no se ocupan de organizar el viaje, sino solo de coordinar los servicios médicos y, por tanto, el paciente es el responsable de organizar su viaje o contratarlo con un facilitador médico o agencia de viajes.

1.5. Sector turismo

El desarrollo turístico de salud es un eje articulador claro y contundente, tomando en cuenta las ventajas absolutas y comparativas que tiene el país frente al mundo.

Para Guatemala, representa una opción real de desarrollo económico y social, demostrando su capacidad de contribuir de forma eficaz a la generación, de empleo digno y ocupaciones productivas, a la protección del medio ambiente y el patrimonio cultural, así como al fortalecimiento de la identidad nacional, el 2016 es un año muy significativo para Guatemala, debido a que inicia una nueva era, por la coyuntura positiva que representa el nuevo Gobierno, el cual otorga prioridad al crecimiento económico, la seguridad y al desarrollo social de la población en general.

Dentro de la Agenda de Cambio, que constituye el Plan de Gobierno del Presidente Jimmy Morales se incluyen cuatro motores y dinamizadores de la economía de Guatemala, uno de ellos es el turismo. El desarrollo sostenible del sector se desenvolverá dentro del marco del respeto a la diversidad cultural y la conservación del patrimonio natural. Asimismo se procurará el desarrollo del turismo rural y comunitario, basado en los saberes y conocimientos ancestrales de los Pueblos Indígenas.

El turismo ha sido incluido también como uno de los ejes estratégicos en la Agenda Nacional de Competitividad 2012-2021. En este sentido, se impulsarán las transformaciones necesarias para elevar la competitividad del sector turístico, los encadenamientos productivos, la inteligencia de mercados, mejora del clima de negocios, el marco legal y la inversión, así como todas aquellas acciones que permitan competir eficazmente a nivel mundial.

Una tarea importante para el fortalecimiento del turismo en Guatemala, es promover la transformación de los sectores público y privado, mediante la reforma institucional del sector en su conjunto, en el sentido de eficiencia administrativa, profesionalismo en la conducción y capacidad de respuesta,

frente a las principales demandas ciudadanas y para competir de forma eficaz en el ámbito internacional.

Con la presente Política, se adopta el Turismo como motor del desarrollo económico y social para Guatemala, acogiendo el modelo de sostenibilidad como eje transversal.

Su aplicación y ejecución, será un trabajo de coordinación interinstitucional, en colaboración conjunta con el sector privado y la sociedad civil.

1.5.1. Oferta turismo hospitalario

Guatemala ha empezado a desarrollar en los últimos años una estrategia a nivel nacional alrededor de la industria del turismo médico.

Como oferentes, las autoridades públicas y el sector privado están haciendo esfuerzos por promocionar el país como destino de turismo médico. Con ese objetivo se creó en 2007 la Comisión de Turismo de Salud y Bienestar de la Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT). Esta comisión agrupa a 38 socios en los campos de medicina, incluyendo, además de clínicas y hospitales, facilitadores médicos, hoteles, spas y tour operadores.

En la estrategia de promoción comercial se ha identificado como principal demandante de servicios médicos en Guatemala a Estados Unidos, seguido del sur de México, Belice y Europa. La meta de la estrategia de promoción es la de alcanzar en 2017 los 5.000 pacientes.

Por su parte, la Cámara de Comercio de Estados Unidos en Guatemala (AMCHAM) cuenta también con un comité de turismo de salud, creado con el objetivo de promover Guatemala como destino de turismo médico en el mercado estadounidense. Para llevar a cabo este objetivo, el comité ha organizado actividades de promoción, entre ellas, misión inversa a Guatemala integrada por mayoristas y medios de comunicación de los Estados Unidos.

Otros organismos que están promoviendo el turismo médico de Guatemala son: Invest in Guatemala y la Cámara de Turismo de Guatemala.

También la Municipalidad de Ciudad de Guatemala apoya el proyecto Ciudad de Salud para promocionar la ciudad como destino de este tipo de turismo, aunque durante el 2016 no se ha avanzado en el mismo.

Los principales clientes de Guatemala provienen de la región centroamericana y sur de México, por un lado y de los Estados Unidos, por el otro.

Los pacientes se deciden por Guatemala porque encuentran servicios que no tienen en sus países de origen (como en el caso de Honduras).

En otros casos, porque les resulta más fácil y económico desplazarse a Guatemala que a la capital de su país (es el caso del sur de México).

Aunque una de las principales razones para elegir Guatemala es debido a los precios inferiores y el menor tiempo de espera, (es el caso principal de los

turistas procedentes de EEUU). Cabe destacar que la reforma sanitaria en EEUU, podría repercutir en una mayor afluencia de turistas de salud en Guatemala, ya que habrá un mayor número de personas con cobertura médica, pero ésta seguiría siendo insuficiente para cubrir por completo el tratamiento en su país.

Las diferencias legislativas entre países en diferentes áreas de la medicina también hacen que los pacientes se decidan a viajar en busca de países con leyes más permisivas. Por ejemplo, en Costa Rica la fecundación in vitro no está permitida y es por eso que algunos costarricenses han decidido viajar a otros países centroamericanos, entre ellos Guatemala, para someterse a la fecundación. Los tratamientos con células madre es otro ejemplo que sí está permitido en Guatemala.

Sin embargo, las diferencias legislativas pueden ser a su vez inhibidores del comercio de los servicios de salud. La diferencia entre estándares de los centros de salud o la legislación relacionada con las malas prácticas son ejemplos de ello. En Guatemala no existe una regulación específica que permita al paciente demandar a un médico por malas prácticas.

Los servicios que demandan los turistas médicos que vienen a Guatemala son variados: cirugía bariática, cosmética, tratamientos dentales, diagnóstico y tratamiento de cáncer y tratamientos con células madre. Además, algunos turistas médicos provenientes de Estados Unidos y Belice vienen una vez al año a hacerse una revisión general.

1.5.2. Impacto del turismo de salud en la economía guatemalteca

Combinar los viajes de turismo y acceso a servicios de salud de calidad, a menor costo que en naciones desarrolladas, es un giro de negocio que se empezó a implementar en Guatemala en 2007 y que poco a poco empieza a consolidarse debido a la posición geográfica privilegiada del país.

Está comprobado que combinar la atención médica y el turismo tiene un efecto multiplicador en la economía, ya que cada paciente gasta 10 veces más que un turista convencional, es tal la importancia que se está dando a este nicho de negocio que en la AGEXPORT se creó la Comisión de Turismo de Salud y Bienestar, y esta se encarga de facilitar alianzas entre toda la cadena de proveedores de servicios médicos y se organizan eventos para promocionar este tipo de negocio a escala internacional.

Tienen como gremio la misión de convertir esta rama de servicio médico en una de las que más ingresos de divisas genere a la Nación, y como primer paso se han impuesto el reto de empezar a generar y consolidar estadísticas para poder tener un panorama más claro y tomar las mejores decisiones al respecto.

El turismo de salud y bienestar le genero a Guatemala US\$66 millones en divisas durante 2016. Informo la asociación guatemalteca de exportadores (Agexport).

La institución privada dijo en un comunicado que dado el crecimiento del sector (12.4% más que en 2015), la comisión de turismo de salud y bienestar

formo el comité de hospitales para atender a pacientes de Estados Unidos, Canadá, México y Centroamérica.

Según la Agexport, el turista con fines médicos puede gastar hasta US\$15,000 por viaje, mientras que el tradicional, US\$100 al día.

1.5.3. Comportamiento y tendencia actual del turismo de salud en Guatemala

Se estima que al cierre del 2016 se registro más de US\$66 millones en servicios médicos brindados a pacientes internaciones, con un crecimiento del 12% en comparación al año anterior.

Según la Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEXPORT), dada la creciente demanda de los servicios de salud y bienestar, las empresas socias de la comisión de turismo de salud y bienestar le apuestan a la modernización y tecnificación de sus servicios e instalaciones medicas, para contar con certificaciones internacionales.

De acuerdo con la asociación, este sector es altamente competitivo a nivel mundial, debido al incremento sostenido de la oferta de servicios médicos por lo que las acreditaciones generan confianza en los pacientes internacionales que buscan este tipo de servicios en nuestro país.

Cifras de AGEXPORT revelan que alrededor de 100 pacientes extranjeros en 10 días de tratamiento, gastan cerca de US\$ 1million 238 mil, generando un

impacto económico que alcanza a toda la cadena turística y medica, desde los operadores de turismo, agencias de viajes, hoteles y restaurantes, entre otros.

La coordinadora de la comisión aseguro que este tipo de iniciativas significa para Guatemala una tendencia al incremento de la exportación de estos servicios clínicos.

1.5.4. Descripción y evolución del turismo mundial

El turismo en definición de la Organización Mundial del Turismo comprende "las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual por un período de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, negocios u otros". Si no se realiza pernoctación, se consideran excursionistas.

Durante décadas, el turismo ha experimentado un continuo crecimiento y una profunda diversificación, hasta convertirse en uno de los sectores económicos que crecen con mayor rapidez en el mundo. El turismo mundial guarda una estrecha relación con el desarrollo y se inscriben en él un número creciente de nuevos destinos. Esta dinámica ha convertido al turismo en un motor clave del progreso socioeconómico.

Hoy en día, el volumen de negocios del turismo iguala o incluso supera al de las exportaciones de petróleo, productos alimentarios o automóviles. El turismo se ha convertido en uno de los principales actores del comercio internacional, y representa al mismo tiempo una de las principales fuentes de

ingresos de numerosos países en desarrollo. Este crecimiento va de la mano del aumento de la diversificación y de la competencia entre los destinos.

La expansión general del turismo en los países industrializados y desarrollados ha sido beneficiosa en términos económicos y de empleo, para muchos sectores relacionados, desde la construcción hasta la agricultura o las telecomunicaciones.

La contribución del turismo al bienestar económico depende de la calidad y de las rentas que el turismo ofrezca. La OMT ayuda a los destinos a posicionarse de forma sostenible, en unos mercados nacionales e internacionales cada vez más complejos. Como organismo de las Naciones Unidas dedicado al turismo, la OMT insiste en que los países en desarrollo pueden beneficiarse especialmente del turismo sostenible.

1.5.5. Descripción y evolución del turismo en Guatemala

La industria turística guatemalteca, que en 2016 por primera vez recibió a más de dos millones de extranjeros, lucha por consolidarse pese a que en los últimos cinco años los hoteles solamente ocuparon la mitad de las habitaciones disponibles por noche.

Así se desprende de una investigación divulgada recientemente y realizada por la Asociación de Investigación y Estudios Sociales (ASIES), que con el nombre de "Situación del Sector Turismo en Guatemala 2015-2016", analiza el comportamiento de la industria turística guatemalteca.

Guatemala recibió en 2016 un 2.5 por ciento más de turistas que en 2015 y en los primeros cuatro meses de 2017 el crecimiento ha sido de un 11.4 por

ciento con respecto al mismo período del año pasado, de acuerdo a cifras del Instituto Guatemalteco de Turismo (Inguat).

Los dos millones de extranjeros que visitaron Guatemala en 2016 (cifra récord en su historia) gastaron US\$1 mil 480 millones (unos Q11 mil 840 millones), un 4.3 por ciento más que los US\$1 mil 418 millones (Q 11 mil 344 millones) de un año atrás.

El estudio señala que "casi la mitad de la capacidad hotelera se mantiene ociosa", pues cada noche, 45 de cada 100 habitaciones estuvieron desocupadas en 2016.

La cifra es idéntica a la de 2015 y el promedio de los últimos seis años se sitúa en 50 de cada 100 habitaciones ociosas cada noche.

La industria turística guatemalteca está dividida entre los hoteles y los operadores, ambos con características distintas: los hoteles ocupan 8 de cada 10 habitaciones con turismo interno, mientras que los operadores atienden en su mayoría a extranjeros (70 por ciento).

La satisfacción de ambos con el rendimiento de la industria también está dividida: solamente el 23 por ciento de los hoteles aseguraron haber tenido mejores ingresos en 2016 que en 2015. En el otro extremo, la mitad de los operadores turísticos reportaron un mejor desempeño.

Las acciones del Inguat para mejorar la cantidad de extranjeros que visitan el país incluyen caravanas comerciales, desarrollo de nuevos productos turísticos, el aumento de la conectividad aérea, el descenso de las recomendaciones negativas por parte de algunos países y el fortalecimiento de Guatemala en catálogos turísticos como Alemania, Francia, Italia e Inglaterra.

La institución estatal subraya entre sus méritos "el crecimiento de frecuencia de vuelos" desde México y Colombia y el reciente ascenso de 11 posiciones en el ranking mundial del país como destino para congresos y convenciones.

Los resultados de estas actividades serán "más evidentes (en cifras) en un período de entre dos y cinco años", advierte el Inguat.

Los esfuerzos por promover el turismo tienen como uno de sus principales obstáculos la ola de violencia que azota al país centroamericano, catalogado como uno de los cinco más peligrosos del mundo por la Organización de Naciones Unidas (ONU).

1.5.6. Descripción y evolución del turismo medico en el mundo

Diferentes procedimientos médicos, cirugías estéticas o tratamientos dentales pueden ser la razón ideal para realizar un nuevo viaje hacia destinos que ofrecen servicios sanitarios más económicos y, al mismo tiempo, una infraestructura turística que los acompaña. Es el eje del turismo médico, que según un estudio reciente está incrementando su importancia en diversos puntos del planeta.

El turismo médico es una respuesta directa al fenómeno de la globalización de la salud.

Un estudio desarrollado por Ipsos Public Affairs. Difundido a través de una nota de prensa, indica que casi un tercio de las personas encuestadas en todo el mundo están abiertas a la idea del turismo medico, esto es, a viajar al extranjero para disfrutar de servicios médicos más económicos que los que ofrecen en su país de origen.

El sondeo de ipsos incluyó a 18.731 adultos en 24 países. La investigación también recogida en un artículo publicado en IOL Travel concluye que prácticamente un tercio de los consumidores de todos los países cubiertos están interesados en este tipo de turismo, con excepción de Japón y otras pocas naciones.

Asimismo, el 18% de los consultados dijo que definitivamente lo consideraría, manifestando aún un mayor interés. Los participantes de Japón, Corea del Sur y España (en ese orden) fueron los menos propensos a considerar el turismo médico, mientras que India, Indonesia, Rusia, México y Polonia incluyeron a la mayor cantidad de consumidores interesados.

India (35%), Indonesia (32%), Rusia (32%), México (31%) y Polonia (31%) presentaron los porcentajes más elevados de consumidores propensos al turismo médico, mientras que Japón (3%), Corea del Sur (5%), España (7%), Francia (8%), Bélgica (9%) y Suecia (9%) registran las cifras más bajas de aceptación en el estudio de Ipsos Public Affairs.

Por otro lado, los investigadores y analistas manifestaron su sorpresa por el elevado nivel de aceptación del turismo médico en muchas naciones desarrolladas. Italia, Alemania, Canadá y Estados Unidos presentaron elevados porcentajes de consumidores abiertos a esta posibilidad.

Resultaría lógico que los hombres y mujeres de las naciones emergentes estén dispuestos a tratamientos médicos económicamente viables en otros países, teniendo en cuenta las percepciones existentes a nivel general en cuanto a que la asistencia médica en los países desarrollados es superior a la que está disponible en las naciones emergentes.

Sin embargo, el razonamiento inverso no parece tan lógico. De acuerdo a los especialistas, el interés de los ciudadanos de los países con mayor desarrollo económico en viajar hacia otros puntos del planeta para recibir atención médica comprueba que las profesiones ligadas a la salud ya están directamente influenciadas por la globalización, y que hoy los límites geográficos pueden derribarse cuando se persigue un servicio concreto.

Tanto por razones económica o por la percepción de un servicio superior en otra parte del planeta, los tratamientos que van desde la cosmética a cirugías para salvar vidas incluyen en forma creciente la movilidad como una opción real, con toda la dinámica turística y económica relacionada.

2. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1. Análisis externo de la situación del turismo de salud de Guatemala

Turismo médico, es el término usado para describir la práctica rápidamente creciente de viajar a otro país para obtener un servicio médico profesional de alto nivel y un cuidado medio más económico y confortable. A esto hay que adicionarle el valor agregado de contar con la infraestructura hotelera, de aeropuertos, de lugares de descanso y vacacional necesarias, preparadas para permanecer tranquila y cómodamente los días indispensables y necesarios para su recuperación y descanso. Los servicios médicos incluyen procedimientos electivos, más cirugías especializadas tales como cirugía estética, cirugía dental, cirugía cardíaca.

Actualmente se está viviendo en un mundo globalizado, como consecuencia de ello, las distancias entre países se han acortado (dicho metafóricamente), pero también las brechas en avances tecnológicos se han reducido y la medicina de punta no es la excepción; a pesar de las grandes desigualdades y los grandes problemas de salud que Guatemala afronta, la medicina de tercer nivel y de alta especialidad ha avanzado a pasos agigantados, incluso comparado con países muy desarrollados.

La formación de los especialistas de alto nivel en salud en Guatemala, se debe a varios hechos, entre ellos, el esfuerzo individual, particular y familiar de los profesionales de la medicina, algunas veces por contar con el apoyo de organismos internacionales o gubernamentales para prepararse en la alta especialización en el extranjero, pero lo más importante es por la aspiración, la

alta capacidad intelectual, constancia, tenacidad y deseos de superación de los médicos guatemaltecos, ávidos de progreso, por el crecimiento tecnológico que cada día es más grande, y de ir a la vanguardia en la medicina actual y del futuro.

Por otro lado la alta inversión privada que se ha realizado en hospitales del tercer nivel, esto es, los centros hospitalarios que atienden mediana y alta complejidad por médicos especialistas y sub-especialistas; es importante hacer mención que los hospitales de primer nivel son los de atención primaria en salud como por ejemplo, los centros de salud y puestos de salud, atendidos por médicos generales y los de segundo nivel son aquellos, en donde se atienden las especialidades básicas, (medicina interna, ginecología y obstetricia, pediatría, cirugía general, traumatología y ortopedia), comparado con centros hospitalarios de alto nivel de países altamente desarrollados.

Es necesario e imperioso, hacer mención también, el grado de complejidad de estudios que realizan los profesionales de la medicina: 6 años de estudios universitarios, un año para la presentación de tesis de graduación, 4 años de estudio para una especialidad primaria, y luego 3 o 4 años para terminar el estudio de la subespecialidad, que sumados hacen un total de 15 años de estudio y preparación muchos de ellos preparados en escuelas de medicina de habla inglesa o alemana, que hacen que hablen esos idiomas.

El impacto inmediato del turismo médico también llamado “Turismo de Bisturí”, “Turismo de Salud” hace que miles de personas de diversas nacionalidades viajen al extranjero, aprovechando unos días de vacaciones, para someterse especialmente a operaciones de cirugía estética de todo tipo. La motivación fundamental es la existencia de tarifas más baratas que

en los países de origen, que ha permitido a sectores comparativamente modestos en lo económico, acceder a tratamientos que requieren de tecnología de punta y cuyos costos son inaccesibles para ellos en sus respectivos países.

Quienes además no solo tienen la posibilidad de someterse a cirugías de alto grado tecnológico en casos muy especiales en Estados Unidos de América o Canadá por ejemplo, sino ven la posibilidad de poder viajar a su país de origen y de paso visitar no solo a familiares sino descansar vacacionalmente por los paquetes que se le pueden ofrecer.

El turismo médico se ha convertido en una opción atractiva para el crecimiento potencial en muchos países, pudiendo obtenerse diversos paquetes ofrecidos a través de distintas agencias especializadas en viajes de “turismo médico” en hoteles y circuitos de turismo de gran calidad con la asistencia médica en intervenciones en prestigiosas clínicas.

En los últimos diez años se han disparado este tipo de “turismo bisturi” aunque se desconocen las cifras reales, se sabe que cada vez es más popular al reducirse los costos del viaje en avión y ser muy competitivos los precios de la estancia, incluyendo la visita a lugares típicamente turísticos de descanso y recreación.

El turismo médico ya sea tradicional, alternativo, preventivo o reparativo, es un nicho poco explorado en nuestro país frente a EEUU, Canadá y los países centroamericanos.

En el caso de Guatemala, como exportador de turismo médico, tiene la ventaja de contar con hospitales y centros de alto nivel que ofrecen atención

especializada a precios mucho más accesibles que en los países desarrollados.

En Guatemala, se pueden ofrecer paquetes médico-turísticos que incluyen la atención médica para personas con algún padecimiento o que soliciten tratamiento de alta tecnología, hospedaje y la movilización, así como recorridos a varios sitios de interés para sus acompañantes.

Por ejemplo si una persona tiene que viajar a la Ciudad de Guatemala para realizarse algún chequeo médico de rutina, los familiares pueden entretanto aprovechar para recorrer el Centro Histórico y disfrutar de sus atractivos.

2.1.1. Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y como consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio.

Es una herramienta de medición de negocios, PEST está compuesto por las iniciales de factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra u negocio o unidad.

EL PEST funciona como un marco para analizar una situación y como es de utilidad para revisar una estrategia, posición, dirección de la empresa, propuesta de *marketing* o idea.

El análisis PEST es algunas veces extendido a 7 factores incluyendo ecológicos, legislativos e industriales convirtiéndose entonces en un pesteli.

Muchos consideran esta extensión innecesaria, puesto que si se hace correctamente el PEST cubre en forma natural los factores adicionales (legislativo entraría en político, economía y ecológico dispersos entre los cuatro).

Debe utilizarse la extensión solo cuando parezca faltar algo en los cuatro primeros factores.

El análisis PEST mide el potencial y la situación de un mercado, indicando específicamente crecimiento o declive, y en consecuencia su atractivo potencial de negocios y lo adecuado de su acceso.

El análisis PEST utiliza cuatro perspectivas que le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones.

Estas cuatro dimensiones son una extensión de la tradicional tabla de ventajas y desventajas.

La plantilla de PEST promueve el pensamiento proactivo, en lugar de esperar por reacciones instintivas.

La plantilla de análisis PEST se presenta como una tabla con cuatro secciones, una para cada uno de los factores.

Un mercado es definido porque se dirige hacia él, sea un producto, una empresa, una marca, una unidad de negocio, una propuesta una idea, etc. En consecuencia, es importante tener claro como se define el mercado que se analiza, especialmente si se realizara el análisis PEST en un taller, en un ejercicio de taller o como una actividad delegada. El asunto del

análisis debe ser una clara definición del mercado al que se dirige y puede ser desde alguna de las siguientes perspectivas:

- Una empresa viendo su mercado
- Un producto viendo su mercado
- Una marca con relación con su mercado
- Una unidad de negocios local
- Una adquisición potencial
- Una sociedad potencial
- Una oportunidad de inversión

Lo que se debe asegurar es que el asunto de análisis sea descrito en forma clara, de modo que quienes contribuyan a él, y quienes vean el análisis terminado, entiendan el propósito del mismo y sus implicaciones.

El PEST se vuelve más útil y relevante, a medida que el negocio o la propuesta se tornan más complejos; pero aún para una empresa pequeña y local, el análisis PEST puede arrojar uno o dos factores importantes, que de otra forma, se abrían pasado por alto.

Los cuatro cuadrantes del PEST varían en su significancia, dependiendo del tipo de empresa.

2.1.2. Análisis de la industria de turismo médico en Guatemala

El turismo médico (también conocido como turismo de salud, vacaciones médicas, viaje de salud, viaje médico, entre otros.) es un concepto novedoso mediante el cual personas de todo el mundo viajan a otros países para poder cubrir sus necesidades médicas a una fracción del costo en su propios países.

Solo el año pasado más de 500,000 norteamericanos viajaron para recibir atención médica afuera de Estados Unidos.

Las razones más frecuentes de turismo de salud fueron cirugía de corazón abierto, reemplazo total de cadera o rodilla, cirugía plástica y, por supuesto, cirugía bariática (también conocida como cirugía de reducción de peso o cirugía de obesidad).

El turismo médico se ha convertido en una solución factible para aquellas personas con necesidad de recibir algún tipo de atención médica sin que tengan que recurrir a deudas para poder pagar operaciones costosas de cirugía bariática en sus países de origen.

El Dr. Rodrigo González Toledo creó su grupo de cirugía bariática en Guatemala para poder cubrir las necesidades de un número cada vez mayor de personas que realizan turismo de salud para poderse someter a cirugía de obesidad en el extranjero. Nuestro equipo consiste en un grupo multidisciplinario de doctores, todos entrenados en Estados Unidos, con una práctica orientada en cirugía de obesidad.

Hemos diseñado nuestra práctica clínica para convertirnos en líderes en turismo de salud, proporcionando estándares médicos óptimos en cirugía de obesidad. Al hacer esto podremos garantizar que satisficemos las necesidades de nuestros huéspedes internacionales. Después de todo, su seguridad es nuestro principal objetivo. Es muy importante saber que el Dr. Rodrigo González Toledo tiene una filosofía diferente de turismo médico, es decir, viajar al extranjero para recibir un tratamiento quirúrgico. Nosotros entendemos la seriedad de proveer un cuidado médico de máxima calidad y luego permitir que su cuerpo se recupere de su cirugía de reducción de peso.

Una de las principales razones por las cuales Guatemala es atractiva para norteamericanos quienes realizan turismo de salud en cirugía de obesidad, es su proximidad con los Estados Unidos. No necesita viajar grandes distancias para tener su cirugía de obesidad. ¿Por qué viajar miles de millas hasta el sureste de Asia si nosotros estamos a menos de 3 horas de muchas ciudades de los Estados Unidos? Además algunos de nuestros hospitales están catalogados como unos con las mejores instalaciones para turismo de salud del mundo, con infraestructura y tecnología cuidadosamente diseñadas para poder cubrir cualquier necesidad médica de pacientes sometidos a cirugía de obesidad.

Por si fuera poco, al mismo tiempo de someterse a su cirugía bariática en Guatemala, el viajero puede experimentar su espíritu aventurero de las atracciones culturales que nuestro país le puede ofrecer. Guatemala es uno de los destinos turísticos preferidos por los norteamericanos. Es especialmente conocida por la herencia arqueológica de la civilización Maya, sus ciudades coloniales, lagos, volcanes y playas.

Otras actividades de atracción incluyen campos de golf, además de prácticas surf, pesca y rafting.

Al tomar la decisión para realizar turismo de salud es importante pensar que no se están planeando unas simples vacaciones. Se está buscando la mejor alternativa en un país al cual una persona probablemente no está familiarizada y es por esta razón que debe tomar en cuenta muchos factores para no solo tener el mejor resultado, sino que también sacarle el mejor provecho a su inversión.

En la actualidad podemos encontrar en el internet muchas empresas en diferentes partes del mundo promoviendo sus servicios de turismo de salud. Por

lo tanto, encontrar el mejor médico y el mejor hospital puede ser un proceso sumamente confuso y tedioso. Como todo en la vida, no sería prudente decidir donde operarse basándose únicamente en el menor precio disponible. Aparte del precio existen muchos factores que se deben tomar en cuenta para asegurarse que se está seleccionando la mejor opción.

Estos factores son los siguientes:

Localización: la cercanía del país resulta en un factor de suma importancia en el momento de seleccionar su destino de turismo de salud. Además de que el boleto aéreo tiene un costo más elevado, los viajes largos y con múltiples conexiones pueden resultar incómodos durante el periodo de recuperación de una operación.

Guatemala está localizada en la frontera del sur de México. Su excelente ubicación la sitúa a solo 3 horas de muchas ciudades importantes de los Estados Unidos y muchos otros destinos alrededor del país.

Clima: Guatemala es mundialmente conocida como el país de la eterna primavera debido a que durante todo el año su clima es cálido con temperaturas entre los 15 y 25 grados centígrados. Este país tiene dos estaciones marcadas, la temporada seca y la temporada de lluvia, esta última que oscila entre mayo y septiembre. A pesar de que tenemos un clima muy agradable todos los hospitales y cuartos de hotel están equipados con aire acondicionado.

Médicos entrenados: el factor más importante al tomar la decisión del destino de turismo de salud es el entrenamiento, la calidad y la experiencia del cirujano quien está a cargo.

Es importante recordar que, aunque la cirugía bariática (cirugía de obesidad) surgió en la década de 1950, la especialidad de cirugía bariática como tal surgió hace pocos años en los Estados Unidos. Es por eso que la decisión debe basarse en el entrenamiento y la experiencia del cirujano.

Todos los médicos que forman parte de este equipo multidisciplinario de médicos en Guatemala ha realizado sus estudios y entrenamiento en un hospital universitario en los Estados Unidos y la mayoría son Board Certified (con licencia) para ejercer en sus diferentes especialidades.

Instalaciones: la calidad de las instalaciones médicas y hospitales es un factor muy importante a tomar en cuenta. Guatemala cuenta con hospitales modernos, con los más altos estándares de calidad y con lo último en tecnología disponible. Cuenta con todo el equipo e instrumentos necesarios para el paciente que será sometido a cirugía bariática.

Equipo quirúrgico: para poder garantizar estándares de máxima calidad, el equipo utilizado es aprobado por la FDA (Food and Drug Administration) el cual es enviado directamente desde los Estados Unidos. Se utiliza el sistema Lapband en los pacientes operados de banda gástrica para asegurar que cualquier médico certificado en los Estados Unidos estará familiarizado con este tipo de banda y los pacientes tratados en nuestro país podrán tener seguimiento sin ningún problema.

Los instrumentos y material quirúrgico que se utiliza en el bypass gástrico y en la manga gástrica son los mismos que son utilizados en la mayoría de hospitales Estadounidenses.

Variedad: somos uno de los pocos centros en Latinoamérica que ofrece más de un tipo de cirugía bariática.

Tenemos entrenamiento y experiencia en operaciones como la banda gástrica, bypass gástrico laparoscópico y abierto, la manga gástrica y en cirugía de revisión (conversión de una cirugía bariática a otra).

Precio: Nuestros precios son por lo menos 40% menos caros que los programas de cirugía bariática más baratos en los Estados Unidos. Aunque nuestros hospitales están afiliados a muchas aseguradoras internacionales, la cirugía bariática no está cubierta por los seguros en Guatemala.

Tiempo: Usted puede seleccionar la fecha en la que desea operarse. Incluso puede programar su cirugía de inmediato. Primero tendrá su evaluación completa por todo el equipo multidisciplinario al día siguiente de su llegada a Guatemala. Si su evaluación está bien usted podrá tener su operación al día siguiente.

Idioma: el turismo es una de las industrias de mayor crecimiento en Guatemala. Por consiguiente, un porcentaje muy alto de la población habla inglés. A pesar de esto, usted tendrá a su disposición un traductor todo el tiempo desde su llegada para que tenga la facilidad de comunicación.

2.1.3. Rivalidad entre empresas existentes(competidores)

Además de los tradicionales competidores como India, Tailandia, Brasil y Turquía nuevos actores internacionales como México, España y Polonia se encuentran actualmente buscando posicionarse como destinos de turismo médico. Por un lado Polonia, por medio de un programa gubernamental busca promoverse como un país válido para tratamientos de salud, rehabilitación, diagnóstico y estética y, mediante su participación en tres ferias comerciales consecutivas (Miami 2012, Moscú y Mónaco en marzo de 2013), ha logrado que

este se tenga en cuenta por los expertos como un nuevo agente en este mercado.

España, así mismo, busca por medio de un clúster de turismo de salud creado el 4 de julio del 2016, unir fuerzas entre los sectores salud y turismo para convertirse en un referente internacional del sector turismo sanitario. Su intención es abarcar todos los campos de la medicina, ordenar y promocionar la oferta médica española con el objetivo de atraer flujos de pacientes hacia sus hospitales, centros sanitarios e infraestructuras turísticas.

México por su parte, no se queda atrás, pues está brindando en sus diferentes estados un impulso integral al sector por medio de cursos de capacitación dirigidos a médicos, personal administrativo y personal de hoteles en un futuro cercano una campaña promocional en Estados Unidos para promover el turismo médico en el país. El objetivo es contar con una estrategia que impulse el turismo médico a nivel nacional en la que participen todos los grupos de interés.

Estos tres mercados son algunos de los ejemplos de los nuevos competidores emergentes en el sector turismo de salud, que buscan atraer a pacientes provenientes de Estados Unidos, Reino Unido, Alemania, Francia y Rusia, pero también prevén captar viajeros de los países nórdicos como Escandinavia.

2.1.4. Amenaza de sustitutos

Los productos sustitutos, corresponden a los métodos de curación tradicional, tales como hierbas o acupuntura china, llamados medicina alternativa.

Sin embargo, los tratamientos que tienen que ver con los órganos internos del cuerpo, como el corazón, los pulmones y el cerebro, la posibilidad de un producto sustituto es prácticamente nula.

Las instituciones preferidas por los pacientes son aquellas que cuentan con acreditación y reconocimiento de instituciones internacionales como Joint Commission International (JCI), Joint Commission on Accreditation of Healthcare Organization (JCAHO) o la international Organization for Standardization (ISO), organismos de Estados Unidos que acreditan, la dedicación y la excelencia en el servicio y para lograrlo se requiere de una gran inversión en infraestructura, tecnología, recurso humano calificado y diseño de procesos.

Guatemala cuenta con instituciones acreditadas, las cuales están ubicadas en su mayoría en la Ciudad Capital.

La mayor dificultad consiste en la falta de conocimiento sobre los procesos de acreditación especialmente los de la JCI. Para las clínicas consultadas, es mayor el conocimiento que se tiene sobre la certificación por parte de ISO e INCONTEC y por tanto las industrias sobre el sector están invirtiendo recursos con el fin de obtener las acreditaciones respectivas. La amenaza de sustitutos claramente está situada en las diferentes regiones del país.

2.1.5. Amenaza de nuevos entrantes

El turismo médico es una industria emergente en todo el mundo y tiene como premisa fundamental que el mismo cuidado, o incluso de mejor calidad pueden estar disponibles en otro país, a un costo más asequible.

Esta industria produce, solo en Estados Unidos 60 mil millones de dólares al año y está creciendo a un ritmo del 20%

Los destinos preferidos son Argentina, Brunei, Cuba, Colombia, Costa Rica, Hong Kong, Hungría, India, Jordania, Lituania, Malasia, Filipinas, Singapur, Sudáfrica, Tailandia y recientemente, Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos, Corea del Sur, Túnez, Ucrania y Nueva Zelanda.

Algunos países consideran el turismo de salud como una prioridad económica, así para India será un motor clave de su desarrollo, a Singapur se estima le aportará el 1.1% en PIB en 2017 mientras que Tailandia espera que este sector aporte el 4% de PIB.

2.1.6. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores del sector principalmente se refieren a quienes se fabrican y distribuyen dispositivos médicos, tecnología y medicamentos. Estos bienes producen una alta sensibilidad en los precios del servicio, debido al monopolio de patentes y a la exclusividad en la explotación de sus innovaciones.

Se estima que los precios en Guatemala son unos de los más costosos de la región, aunque el gobierno ha tomado medidas con el fin de equiparar los precios con otros países de la región.

El poder de negociación es alto debido a la exclusividad de las patentes, y al monopolio de explotación de los laboratorios.

2.1.7. Poder de negociación de los clientes

El precio es el principal factor por el cual los estadounidenses viajan al extranjero para la atención de la salud.

Se estima que el costo promedio de los procedimientos médicos en Guatemala es de entre el 25% y el 40% del costo en Estados Unidos.

Otros factores que hacen que los pacientes hagan turismo en salud es evitar las largas esperas para la realización de un procedimiento, y la privacidad especialmente para los pacientes con rehabilitación por drogadicción.

El poder de negociación de los compradores es alto, debido a que el paciente tiene capacidad de pago y varias alternativas donde se pueda recibir un servicio de calidad y precio atractivos, necesarios y suficientes para seducirlo.

Sin embargo la capacidad instalada, el personal calificado y la posición geoestratégica de Guatemala, hacen que sea un atractivo importante para el turista de salud.

2.1.8. Conclusión del análisis de la industria en Guatemala

En la actualidad, la búsqueda de asistencia médica fuera de su país o región es una práctica que gana importancia. Los pacientes que desean tratamientos médicos más allá de sus fronteras provienen de países como Estados Unidos, Canadá y algunos de Europa.

Principalmente quienes solicitan este servicio son personas residentes en esos países o personas que son originarias de esas regiones y que encuentran

atractivos los precios, calidad, oportunidad, discreción y confidencialidad en sus tratamientos.

Guatemala podría aprovechar la cercanía con la mayoría de estos países para fomentar el turismo medico en corto tiempo, debido al fácil acceso.

Los servicios médicos prestados a los turistas en salud, se convierten en una oportunidad para que sus familiares y acompañantes disfruten de vacaciones y encuentren descanso y relajación visitando lugares cargados de belleza natural, histórica y cultural.

Pero una debilidad del sector, es el bajo nivel de bilingüismo, y como consecuencia sería difícil atraer turistas de salud de países como Estados Unidos y Canadá, donde se encuentra la mayor concentración de los potenciales clientes; por lo que será necesario establecer programas de entrenamiento que logren una interacción natural con el paciente y el diligenciamiento de la historia clínica en su idioma natal.

Las principales especialidades solicitadas por los turistas médicos son cirugía plástica, procedimientos bariáticos, o tratamientos relacionados con la rehabilitación por drogadicción, medicina preventiva, procedimientos menores en cirugía estética y dental, procedimientos invasivos mayores como cirugía a corazón abierto, reemplazo de rodilla o cadera y columna vertebral.

Todas estas especialidades están habilitadas en la región, por las respectivas autoridades de salud, aunque ninguna de ellas está acreditada por organismos internacionales.

La venta de los servicios a pacientes de otros países, se basa principalmente en el diferencial de precios, que para Guatemala pueden representar un ahorro entre el 10% y el 40%.

2.1.9. Análisis de factores externos en Guatemala

Establecer una visión, definir una misión, planificar y determinar objetivos, son acciones que permiten que una organización se desempeñe positivamente. Este enfoque empresarial puede también aplicarse a un país como Guatemala, donde la planificación estratégica nos permitirá orientar las acciones necesarias para encaminarnos por la vía del desarrollo.

El proceso de planificación implica el análisis de la situación, la determinación de las estrategias y los objetivos, la formulación de la estrategia y la implementación de los planes y estrategias.

Para formular la estrategia, al igual que en una industria, debemos valernos de la herramienta, que nos permitirá realizar un análisis situacional de Guatemala, por medio de la cual podremos obtener un diagnóstico que a su vez nos permitirá tomar decisiones de acuerdo con los objetivos que determinemos.

Para realizar dicho análisis, se deben tomar en cuenta los factores internos y externos del país. El objetivo del análisis externo es identificar y prever los cambios que se producen en términos de su realidad actual y comportamiento futuro.

Por otra parte, el análisis interno se refiere a aquellos aspectos internos del país que se debe maximizar (fortalezas) o minimizar (debilidades para enfrentar los retos que presenta el ambiente externo).

Realizar el análisis de un país puede resultar complicado debido al punto de vista de las diversas corrientes ideológicas. Por ejemplo un estado con demasiado control sobre la actividad económica podría verse como una oportunidad para quienes tienen tendencias izquierdistas mientras que quienes abogan por una economía de mercado libre verían esto como una amenaza.

Veamos pues como podría presentarse el estudio de Guatemala.

Oportunidades (Factores positivos de origen externo)

Las oportunidades de un país son los factores que resultan positivos, favorables y explotables, que pueden permitirle obtener una adecuada mejoría en su posición de competitividad.

Entre las oportunidades de Guatemala podemos mencionar

- Atractivo turístico
- Mano de obra barata
- Expatriados (envío de remesas)
- Acuerdos internacionales de libre comercio

Amenazas (factores negativos de origen externo)

Las amenazas de un país son las situaciones desfavorables, actuales o futuras, que deben ser enfrentadas para minimizar los daños potenciales sobre el funcionamiento y sobrevivencia de la nación.

Algunas de las amenazas de Guatemala son;

- Narcotráfico
- Repatriados
- Injerencia extranjera (en nuestras instituciones)
- Tensiones en medio oriente (aumento en precios del petróleo)

2.2. Análisis interno de la situación del turismo de salud en Guatemala

La comisión de turismo de salud y bienestar de AGEXPORT, integrada por un grupo de instituciones y profesionales que prestan servicios médicos, de bienestar y turísticos han estado trabajando arduamente por el posicionamiento de Guatemala, como uno de los destinos líderes de Latinoamérica en turismo de salud y bienestar.

Los resultados no se han hecho esperar, este año se calcula que llegarán a Guatemala 1,500 personas de países como EE.UU., México, Belice, Centroamérica y Europa para realizarse al menos un tratamiento médico y/o de bienestar. Esto, sumado a los esfuerzos realizados para la promoción y posicionamiento del país, el sector de salud supero los US\$37 millones por la prestación de servicios de salud de exportación.

Los visitantes internacionales, en su mayoría, buscaron con mayor interés servicios como Cirugía bariática, cosmética, tratamientos dentales, diagnóstico

y tratamiento de cáncer, tratamientos de células madre, entre otros. Y es que Guatemala, representa, además de alta calidad en tratamientos y atención personalizada y cálida, una ventaja en cuanto a costos, debido a que los pacientes ahorran hasta un 70% de lo que gastarían en sus países de origen.

Así mismo los resultados favorables del sector de turismo de salud también se deben a los esfuerzos realizados para mejorar la competitividad de las empresas del sector, como la promoción de la oferta exportable de turismo de salud y bienestar en los mercados de interés.

Desde el diseño del plan estratégico de la comisión hasta la unión de esfuerzos con INGUAT y la municipalidad de Guatemala, pasando por capacitaciones apoyadas por la Unión Europea, la comisión de turismo de salud y bienestar ha estado en constante movimiento para aprovechar la oportunidad que está dando el mercado actualmente, el cual está teniendo un crecimiento anual del 20% de acuerdo a las estimaciones expresadas por la Medical Tourism Association, MTA.

Una de las herramientas claves para la promoción de este sector en este año fue la participación en la cumbre de servicios de exportación, service Summit (2016). Allí se logró la participación de 7 compradores internacionales y 11 oferentes a nivel nacional, quienes realizaron un total de 125 citas de negocios. Así mismo, en el marco del service Summit se hizo una visita de familiarización, facilitadores médicos y agentes de seguros quienes se llevaron excelente impresión de los servicios de Guatemala.

El principal mercado que se ha trazado conquistar el sector de salud y bienestar es EE.UU., seguido de Sur de México, Belice y Europa. Para ello, la estrategia de promoción comercial contempla 6 ejes, los cuales van desde captación de turistas norteamericanos, guatemaltecos y latinoamericanos

residentes legales en Estados Unidos hasta el uso de medios digitales para la promoción debido a que se tiene identificado que el 83% de los pacientes médicos, utilizan internet como herramienta de búsqueda de tratamientos médicos de salud y bienestar.

La meta, es atraer para el 2017 a 5000 pacientes y que estos generen US\$48,3 millones, es decir un 27% más de crecimiento con relación al 2016.

2.2.1. Cadena de valor de servicios

El turismo, la industria sin chimenea, es una de las principales actividades económicas a nivel mundial. Durante el 2016, la llegada de turistas internacionales de la salud creció un 5%, generando ingresos de 1,075 millos de dólares, según datos de la Organización Mundial de Turismo.

Los turistas viajan por diferentes motivos: recreación, ocio, aventura, cultura, historia, salud y otros tipos más de turismo.

El turismo de salud es una actividad económica que ha crecido a pasos agigantados, generando la movilización de miles de personas desde países desarrollados hacia países en vías de desarrollo.

Existen cuatro categorías que se trabajan dentro del turismo de salud:

- Bienestar
- Medicina estética,
- Medicina preventiva
- Medicina curativa

Las cuales se describen de forma breve a continuación:

Bienestar: se refiere a aquellas actividades que buscan mejorar la calidad de vida de las personas, y con las cuales se pretende incrementar la salud física, mental, espiritual y social de las personas.

Medicina estética: incluye tratamientos y prácticas quirúrgicas que buscan las personas para mejoramientos estéticos y de belleza.

Medicina preventiva: abarca actividades de promoción y protección de salud, diagnóstico primario de enfermedades, así como prevención y control de enfermedades.

Medicina curativa: incluye la parte del diagnóstico, tratamiento y hospitalización por enfermedades.

En la configuración de la cadena de valor de turismo de salud participan los siguientes actores, desde transporte terrestre y aéreo, operadores de turismo, agencias de viajes, hoteles, restaurantes, guías, hasta los servicios complementarios; incluyendo los servicios médicos como los hospitales, clínicas, centros de descanso, y otros más que ofrezcan servicios de salud y recreación.

De esta manera, los servicios para los turistas son ofrecidos mediante la alianza entre los proveedores, agencias turísticas y hoteles para garantizar una atención integral a quienes son catalogados como pacientes.

En tal sentido, dependiendo del tipo de servicio médico que requieren se busca complementar con actividades típicamente turísticas, este tipo de turista siempre va acompañado de familiares y amigos.

El turismo de salud es un fenómeno global que está tomando auge en América Latina debido a los precios moderados y a la cercanía de los países. Se estima que el volumen de pacientes y acompañantes ha crecido de un 25% a un 30% anual y en los ingresos económicos ha aumentado en un 40% según datos oficiales de la comisión económica para América Latina y el Caribe.

2.2.2. Análisis de factores internos

Factores internos, son el conjunto de obras y servicios que constituyen a promover el desarrollo socio económico en general.

Constituyen la base económica, cultural e institucional de una comunidad.

Su desarrollo es condición necesaria para el proceso del turismo.

Procuran la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades materiales culturales de la población de una comunidad.

¿Qué son?

El desarrollo del turismo de salud depende en gran parte de una red de comunicaciones y transportes que respondan a las necesidades de enlace geográfico, de intercambio económico, de integración social y cultural de los centros urbanos o comunidades rurales.

Las comunicaciones y los transportes

¿Cómo se caracterizan?

Son los creados para satisfacer las necesidades propias de la comunidad nacional, regional o local.

Factores indirectos estructurales

Contribuyen indirectamente ofreciendo fuentes de financiamiento y otorgando créditos para el surgimiento y operación de nuevos negocios de servicios turísticos e infraestructura pública para turismo.

El sistema financiero

Industrias conexas

Consisten en una diversidad de actividades que contribuyen directa e indirectamente al desarrollo turístico de la comunidad, al proveerle los medios, instrumentos y materias primas necesarias para la creación, funcionamiento y buen servicio de los establecimientos turísticos.

- Los servicios administrativos
- De auxilio y protección turística
- Los servicios rurales necesarios
- Agua
- Acueductos y alcantarillados
- Pavimentación
- Electricidad telefonía
- Vías marítimas
- Vías terrestres
- Ambiente turístico

El clima de seguridad, cordialidad, hospitalidad y amabilidad que brinda los residentes de un lugar, zona o región específica y que se conjuga en un conjunto de actitudes y comportamientos personales y colectivos en la comunidad, la cual el objetivo es de causar satisfacción al turista

Es de carácter propiamente subjetivo, ya que depende directamente de la formación individual y social de la comunidad receptora de turistas, a través del tiempo.

- La cultura turística
- Los programas de cultura turística
- Programas de conciencia turística

Se encargan de conciencia a las personas que interactúan con los turistas, sin someterlas, previamente, a un proceso de comprensión más amplio en el que tomen en consideración aspectos y condiciones, tales como: pobreza, necesidades inmediatas, desconocimientos de beneficios, entre otros.

La capacitación turística

El objetivo es de completar y actualizar conocimientos habilidades de destrezas y actitudes requeridas en los puestos de trabajo del sector oficial y del productivo turístico, con la finalidad de que el personal ocupado, brinde un servicio apropiado y de calidad a los turistas.

2.3. Factores críticos de éxito

En estos días que el factor político ha superado a temas más técnicos en el sector turismo de salud de Guatemala, viene muy bien hacer un análisis sobre los factores críticos de éxito de un destino de turismo de salud, como es

el caso nuestro. Y esto no es cosa de improvisaciones, sino por el contrario, es producto de una planificación seria y pulcra, de una gestión (pública y privada) también y de una actitud por parte de los profesionales y colaboradores del sector también serias, pensando de forma visionaria en el corto, mediano y largo plazo, pero principalmente en esta última.

Así, si se desea posicionar a Guatemala como destino turístico de salud en la retina turística global, por cierto demasiado competitiva, es necesario pensar, planear y actuar, también, de manera global; pues es la única forma en que se lograra ese ansiado posicionamiento exitoso.

Indudablemente, lograr el reconocimiento y la fama no son cosas sencillas para un destino como Guatemala que desee ser famoso y referente en el plano turístico de salud mundial, para lograrlo se debe realizar innumerables acciones conducente a ello. En ese sentido, se analizaran los principales factores que se deben tener en cuenta para lograr el éxito en un destino turístico de salud, en este caso Guatemala:

El turista debe poder llegar fácilmente a su destino turístico:

- Buena red de comunicaciones
- Analizar el estado de las carreteras
- Analizar el estado de la infraestructura del transporte en general
- Condiciones de servicio del transporte público.
- Presencia o comunicación con aeropuertos, puertos.
- Señalización adecuada del destino.

El turista debe sentirse cómodo durante su estancia en el destino turístico:

- Alojamientos y restauración a medida del cliente
- Ciudades amigables
- El turista debe disfrutar de su estancia:
- Oferta complementaria adecuada
- Cultura latente

El destino debe tener un medio ambiente agradable y bien cuidado:

- Analizar el estado medio ambiental del destino

El destino debe tener un posicionamiento claro y diferencial respecto a la competencia:

- La imagen que tenga el cliente sobre el destino, debe coincidir con aquello que se deseaba transmitir mediante estrategias comunicacionales.
- El cliente(turista) potencial debe conocer el destino y su oferta:
- Será necesario realizar campañas de promoción, publicidad, ferias e información conjuntas en distintos mercados y segmentos.
- El destino debe proponer una serie de atractivos relevantes:
- Se debe mostrar los caracteres exclusivos del lugar, para poder compensar la inversión económica y física.

La hospitalidad de los residentes:

- Se debe tener profesionalismo, calidad, competencia y ética por parte de los profesionales de turismo.

- Los residentes deben sentir el turismo como un factor positivo, de generador de riqueza y desarrollo para la comunidad.
- El destino debe poseer y mantener una relación precio-calidad competitivo de nivel mundial:
- En la era de la información, un destino compite con otros similares de cualquier parte del mundo.
- Tener en cuenta que lo que se vende no son viajes sino salud

¿Qué estamos haciendo al respecto?

Obviamente, estamos urgidos de encaminarnos en la dirección adecuada para lograr el ansiado éxito como destino de turismo de salud de clase mundial. Pero mientras el sector actué de la manera que siempre lo ha hecho, hasta ahora, simplemente no lograremos el éxito.

2.4. Estrategia genérica competitiva

El objetivo es proponer una estrategia que pueda ser aplicada en el sector turismo de salud y que permita incrementar el número de visitantes al país con el fin de hacerse pacientes-turistas, lo anterior con énfasis en las diferencias culturales existentes entre los países.

Se define la estrategia como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Por supuesto, cada organización tiene una estrategia que identifica como un todo tras un mismo objetivo pero a su vez, cada eslabón dentro de la estructura de la empresa tiene su propia estrategia aplicable solo a ese nivel

conocida como táctica, que permite la consecución desde esa área de la meta trazada institucionalmente.

Otro aspecto importante a saber en la formulación de una estrategia, es la inclusión de tres ítems: metas, políticas y secuencias de acción. En su orden, las primeras representan los objetivos o fines que se persiguen; las políticas están reconocidas como las limitantes dentro de la operación de la estrategia y funciona, como guía durante todo el proceso; finalmente y no menos importante, las secuencias de acción delimitan el cómo y el plazo para la consecución de las primeras.

La interrelación de los anteriores ítems permite identificar las ventajas competitivas gestionar estrategias capaces de generarlas.

La inclinación hacia la concentración en el cliente, esta fundamente en que el turismo de salud ofrece una intangible, altamente ofertado en varios lugares del mundo y con diferentes tarifas.

En virtud de lo anterior, las empresas que hacen parte de este sector en el país, deben orientar la prestación de este servicio hacia la satisfacción de los deseos, gustos, preferencias, necesidades, preocupaciones e incentivos del cliente para acceder a ellos.

Tres cambios importantes en beneficio de los clientes pueden ser:

Parte de las ofertas basadas en el producto a las ofertas basadas en el resultado la contribución.

Entendido básicamente desde dos estrategias:

Posteriormente del rendimiento del producto

Servicio a la experiencia del cliente

Tal como el enunciado, se redefine la venta del producto por complementarla con la experiencia de compra. El cliente siente disfrutar de un servicio plasmado en la experiencia de acceder a un producto, ignorando muchas veces la compra misma del producto.

Y por ultimo de las ofertas de mercado masivo a las ofertas de mercado personalizadas. Con mayor frecuencia las empresas ofrecen a los clientes especificar las condiciones y características que tendrán los productos que comprarán, lo que los acerca más a la fidelidad de los consumidores.

2.5. Propuesta de valor

Conviene poner de manifiesto, siquiera sea de manera somera, que el marketing de los productos y servicios turísticos de salud tienen unas características que lo hacen distinto del *marketing* de los bienes de consumo y que por lo tanto van a condicionar la gestión que las organizaciones deben llevar a cabo para la definición y puesta en mercado de sus correspondientes propuestas de valor.

Así estas características son las siguientes:

El producto turístico es una combinación indisoluble de bienes y servicios, en el que interactúan elementos materiales (instalaciones, maquinarias, entre otros.), con personas (ya sean empleados prestatarios del servicio como el propio cliente) y donde, además, la existencia de intangibles (ambiente,

ubicación, valor social...) pueden llegar a tener un mayor peso específico en la forma de decisión de compra del consumidor turístico.

Plantea una importante dificultad para establecer unos estándares de servicio y sobre todo, para mantenerlos a lo largo del tiempo ya que el factor humano, el proceso de prestación del servicio, es una parte importante del producto el cual, por su propia esencia es variable.

Es muy complejo establecer atributos y valores propios del producto que marquen una clara diferencia respecto de los ofrecidos para la competencia.

Marcada dificultad para establecer estrategias de precios, ya que la existencia de factores exógenos con gran capacidad de influencia, ajenos al propio proceso de producción, dificulta extraordinariamente su fijación y muy especialmente, en destinos turísticos altamente competitivos.

Es el consumidor el que tiene que desplazarse siempre al lugar donde está el producto a consumir/utilizar, lo que plantea una función inversa de la distribución.

Del mismo modo, y en la medida que el producto turístico, en cualquiera de sus vertientes, también se engloba dentro del sector servicios, parece oportuno recordar que se entiende por servicio una mercancía comercializable, es decir un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra, pero permite satisfacciones que compensan el dinero que invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes.

Por lo tanto, los servicios se diferencian de los bienes/productos en que:

Son intangibles ya que si bien pueden tener algún elemento tangible, lo que caracteriza al servicio es el valor diferencial aportado por el intangible.

Existe una simultaneidad entre producción y consumo.

Las personas que intervienen en el proceso de prestación desempeñan un papel fundamental en el producto/servicio ofrecido.

Son perecederos, no pueden almacenarse.

Plantean una gran dificultad en la fijación de estrategia de precios por la importancia de factores exógenos e intangibles.

Igualmente supone una dificultad el poder establecer diferencias claras y reconocibles frente a la competencia.

Se define el concepto de valor como “la evaluación global que hacen los consumidores respecto a la utilidad de un producto, según su percepción de la diferencia entre lo que dan y lo que reciben” por lo que los factores que tradicionalmente se han asociado al concepto de valor han sido el precio de venta y la calidad del producto. Esta relación se suele conocer como la ecuación del valor.

S= Precio- Calidad

Por lo que se refiere al primero de estos dos elementos, el precio, a medida que se ha avanzado en el estudio de esta materia se ha ido constatando que el factor precio (entendido únicamente en su dimensión

monetaria) podía no ser suficiente, de manera que se debían considerar otras variables como la calidad del servicio, el riesgo percibido y la imagen.

Por ello se considera que un producto es satisfactorio para el cliente cuando el valor que percibe es superior al precio que paga, tanto en términos monetarios como de transferencia de producto, molestias que le pueda ocasionar, lo que determina una óptima relación calidad-precio. El beneficio de las organizaciones se genera, por tanto, al aumentar la diferencia entre coste de fabricación de los mismos y el valor percibido por sus clientes y, en consecuencia, el precio que ellos están dispuestos a pagar.

El valor, por tanto, hace referencia a todo el conjunto de beneficios que un cliente obtiene cuando consume un producto o servicio y que, por razones obvias, en muchos casos tiene un gran carga de componentes psicológicos y emocionales. Ello implica que la satisfacción del consumidor no vendría dada solo por calidad del servicio, sino que se verá influenciada por cualquiera de las variables del valor percibido.

Por tanto, a nivel de gestión, sería más relevante entender cuáles son las claves y los mecanismos que influyen en la percepción del valor del segmento del mercado en cuestión, que invertir en costosos programas de calidad de servicio que, en muchas ocasiones, pueden no responder a las necesidades reales de su público objetivo.

Por lo que se refiere al otro elemento, la calidad del producto/servicio, también en los últimos tiempos se ha sugerido que la simple calidad del servicio como modelo para la generación de valor no es suficiente para explicar la forma en que este influye en la toma de decisiones del consumidor.

Investigaciones recientes sugieren que la contribución más importante de la calidad del servicio podría ser realmente indirecta, en el sentido de que si la buena calidad del servicio reduce el riesgo percibido, incrementa indirectamente el valor.

Según esta teoría, aunque la calidad del servicio no pierde contenido, su papel puede ser diferente. Pasaría de ser el centro de los programas de atención al cliente a ser uno más de los elementos que integran el concepto de valor como reducción del riesgo percibido.

Aplicando este concepto al sector turístico de salud, donde el riesgo percibido de las transacciones es muy elevado, podría resultar que los aspectos sociales y emocionales, por ejemplo, juegan un papel más importante que el otorgado hasta ahora. Esto significa también que habría que desplazar la formación del personal en las organizaciones hacia la comprensión de las variables que reducen el riesgo percibido por el consumidor.

3. PROPUESTA

3.1. Características del problema

El trabajo tiene la finalidad de evaluar de manera financiera los términos de un proyecto como el que se plantea iniciando desde el periodo pre-operativo al operativo.

El proyecto, será valorado en cuanto a la inversión inicial necesaria para su ejecución y los potenciales volúmenes de venta y costos que se estima generara; todo esto, para efectuar la correspondiente evaluación económica mediante indicadores como el VAN, TIR, RBC y el punto de equilibrio del proyecto, y con ello, establecer la factibilidad financiera del proyecto, mediante los resultados que arrojen los estados financieros para conocer la utilidad del futuro proyecto.

El estudio incluye la descripción de las inversiones en costos de producción y operación que requiere implementar un centro de turismo comunitario, de la misma manera establecer los futuros ingresos y la rentabilidad del proyecto.

En la determinación del tamaño del proyecto se debe considerar la información del estudio técnico, ya que este permitirá estimar y distribuir a cada área los costos, con lo cual se establecerá la cantidad de recursos monetarios necesarios que exige el proyecto durante su ciclo de vida. Para lo cual, se tiene previsto receptor 1.680 turistas en los 7 meses restantes del primer año, con 4 tipos de paquetes turísticos y se requiere la inversión para la construcción de 4 albergues con capacidad para 5 personas y un restaurante.

3.2. Análisis económico tradicional

La construcción de albergues y el transporte es la herramienta principal para el proyecto turístico. De ahí el segundo mayor rubro es el equivalente a los gastos de operación. Además, en menor proporción la inversión inicial como es la compra de mobiliario y equipos de oficina. La inversión inicial del proyecto radica en los valores sumados de la inversión fija y del capital de trabajo. El capital de trabajo fue determinado para los 7 primeros meses de trabajo durante el año 1 y su proyección para los 5 años restantes del Centro de Turismo Comunitario.

Dentro del análisis económico se contempla los siguientes rubros:

Tabla I. Análisis económico

RUBROS	INVERSION INICIAL (AÑO 0)			
	UNIDAD DE	CANTIDAD	VALOR	VALOR
	MEDIDA		UNITARIO(Q)	TOTAL
ALOJAMIENTO				
Terreno	M2	3500	Q.5,00	Q.17 500,00
Albergues (45,69 m2; 5 personas)	No.	4	Q.11 952,12	Q.47 808,47
Restaurante	No.	1	Q.11 911,78	Q.11 911,78
Muebles (Listado)	No.	1	Q.2 720,00	Q.2 720,00
Enseres (Listado)	No.	1	Q.4 206,00	Q.4 206,00
ALIMENTACION				
Muebles (Listado)	No.	1	Q.1 130,00	Q.1 130,00
Maquinaria y Equipo	No.	1	Q.1 850,00	Q.1 850,00
TRANSPORTE				
Vehículo		1	Q.47 629,00	Q.47 629,00
ADMINISTRACION				
Muebles		1	Q.600,00	Q.600,00
Equipos de Computación		1	Q.1 200,00	Q.1 200,00
Equipos de Oficina		1	Q.220,00	Q.220,00
Otros Activos		1	Q.104,53	Q.1 641,00
TOTAL				Q.138 416,25

Fuente: elaboración propia.

3.3. Análisis costo-beneficio

Para fijar los niveles de precios se ha considerado los costos de cada uno de los paquetes turísticos, más un margen razonable de ganancia. Estos precios a la vez están por debajo de aquellos que fija la competencia.

Tabla II. Análisis de costos de precios

SERVICIOS	CANTIDAD	PRECIO/PERSONA	PRECIO/PERSONA	VALOR
		PAQUETE	DIA	
AÑO 1				
PAQUETE 1	560	\$.48,00	24	\$.26 880,00
PAQUETE 2	560	\$.48,00	24	\$.26 880,00
PAQUETE 3	560	\$.69,00	23	\$.38 640,00
TOTAL AÑO 1	1 680			\$92 240
AÑOS 2 AL 5				
PAQUETE 1	960	\$.48,00	24	\$.46 080,00
PAQUETE 2	960	\$.48,00	24	\$.46 080,00
PAQUETE 3	960	\$.69,00	23	\$.66 240,00
TOTAL AÑO 2	2 880			\$1584 00,00

Fuente: elaboración propia.

Mediante el análisis costo-beneficio obtenido a traves de un estado de pérdidas y ganancias se ha determinado que durante toda la vida del proyecto este genera utilidades. El desglose de los gastos incurridos en el proyecto y las utilidades generadas se describen en la tabla de estados y resultados a continuación.

Tabla III. Análisis costo-beneficio

RUBROS	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	CANT.	PRECIO	VALOR												
Ventas	560,00	Q.48,00	Q.26.880,00	960,00	Q.48,00	Q.46.080,00									
- Costo de ventas			Q.14.192,21			Q.24.792,94			Q.24.792,94			Q.21.287,06			Q.21.287,06
= UTILIDAD BRUTA EN			Q.12.687,79			Q.21.287,06			Q.21.287,06			Q.21.287,06			Q.21.287,06
GASTOS ADMIN.															
Gerente	2,03	Q.819,90	Q.1.639,80	3,48	Q.819,90	Q.2.853,25									
Secretaria	2,03	Q.373,08	Q.746,15	3,48	Q.373,08	Q.1.298,30									
Contador	2,03	Q.420,95	Q.841,90	3,48	Q.420,95	Q.1.464,91									
Suministros de oficina	2,03	Q.50,00	Q.100,00	3,48	Q.50,00	Q.174,00									
Internet	2,03	Q.100,00	Q.200,00	3,48	Q.100,00	Q.348,00									
Depreciación	2,03	Q.1.192,68	Q.2.385,37	3,48	Q.1.192,68	Q.4.150,54									
Amortización	2,03	Q.116,33	Q.232,67	3,48	Q.116,33	Q.404,84									
SUBTOTAL			Q.6.145,89			Q.10.693,84			Q.10.693,84			Q.10.693,84			Q.10.693,84
GASTOS DE VENTAS															
Operador turístico	2,03	Q.844,73	Q.1.714,79	3,48	Q.844,73	Q.2.939,64									
Publicidad	2,03	Q.200,00	Q.406,00	3,48	Q.200,00	Q.696,00									
SUBTOTAL G. VENTAS			Q.2.120,79			Q.3.635,64			Q.3.635,64			Q.3.635,64			Q.3.635,64
TOTAL C. OPERATIVOS			Q.8.266,68			Q.14.329,49			Q.14.329,49			Q.14.329,49			Q.14.329,49
Costo operativo unitario															
= UTILIDAD OPERATIVA			Q.4.421,11			Q.6.957,57			Q.6.957,57			Q.6.957,57			Q.6.957,57
Intereses			Q.2.345,13			Q.1.974,52			Q.1.560,17			Q.1.096,92			Q.579,02
UTILIDAD ANT. IMP. RENT			Q.2.075,98			Q.4.983,05			Q.5.397,40			Q.5.860,65			Q.6.378,55
(36,25% Imp. Renta)			Q.752,54			Q.1.806,36			Q.1.956,56			Q.2.124,48			Q.2.312,22
UTILIDAD NETA			Q.1.323,44			Q.3.176,70			Q.3.440,84			Q.3.736,16			Q.4.066,33
Reserva legal (10%)			Q.132,34			Q.317,67			Q.344,08			Q.373,62			Q.406,63
Reserva Estatutaria (5%)			Q.66,17			Q.158,83			Q.172,04			Q.186,81			Q.203,32
Utilidad retenidas (35%)			Q.463,20			Q.1.111,84			Q.1.204,30			Q.1.307,66			Q.1.423,21
Dividendos (50%)			Q.661,72			Q.1.588,35			Q.1.720,42			Q.1.868,08			Q.2.033,16

Fuente: elaboración propia

3.3.1. Criterio de evaluación

Los ingresos estimados se basaron en los datos obtenidos en el estudio de mercado en lo que representa a los valores de precios que los viajeros pagaran en sus visitas a centros de salud. Los ingresos se obtienen por la venta de los paquetes turísticos que incluyen hospedaje, alimentación, transporte y guianza.

Para establecer el precio de venta de un paquete turístico se debe considerar los costos fijos y variables, para de esta manera establecer el margen de contribución por paquete. Dentro de este análisis se observan los Costos Fijos y Variables por Grupo.

La estimación de ingresos se realizó en base a la capacidad instalada, para el cual se aplicó los precios de venta, conforme el siguiente detalle:

- Paquete No.1 Precio de venta: 48,000 dólares (1 persona 5 días)
- Paquete No.2 Precio de venta: 48,000 dólares (1 persona 7 días)
- Paquete No.3 Precio de venta: 69,000 dólares (1 persona 12 días)

Los precios cumplen con los rubros de preferencias del turista en cuanto al costo cómodo y accesible que están dispuestos a pagar por los servicios de alimentación y alojamiento y también por actividades recreativas.

3.3.2. Valor del dinero en el tiempo

Se establece la situación económica real del proyecto tanto de los activos, pasivos y el patrimonio, proyección que se hace para cinco años.

Tabla IV. Valor del dinero en el tiempo (5 años)

RUBROS	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5	
	NO FINANCIADO	FINANCIADO								
ACTIVO										
ACTIVO CORRIENTE										
Cuentas	0.2.940.11	0.5.071.64	0.5.071.64	0.5.071.64	0.5.071.64	0.5.071.64	0.5.071.64	0.5.071.64	0.5.071.64	0.5.071.64
Inversiones temporales	0.5.773.66	0.1.0.884.33	0.1.0.884.33	0.1.0.884.33	0.1.0.884.33	0.1.0.884.33	0.1.0.884.33	0.1.0.884.33	0.1.0.884.33	0.1.0.884.33
Inventarios	0.1.633.63	0.1.633.63	0.1.633.63	0.1.633.63	0.1.633.63	0.1.633.63	0.1.633.63	0.1.633.63	0.1.633.63	0.1.633.63
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	0.4.567.55	0.4.476.64								
ACTIVO FIJO										
ADQUIRIMIENTO										
Terreno	0.1.7.500.00	0.1.7.500.00	0.1.7.500.00	0.1.7.500.00	0.1.7.500.00	0.1.7.500.00	0.1.7.500.00	0.1.7.500.00	0.1.7.500.00	0.1.7.500.00
Albergues	0.4.7.884.47	0.4.7.884.47	0.4.7.884.47	0.4.7.884.47	0.4.7.884.47	0.4.7.884.47	0.4.7.884.47	0.4.7.884.47	0.4.7.884.47	0.4.7.884.47
Restaurante	0.1.1.911.78	0.1.1.911.78	0.1.1.911.78	0.1.1.911.78	0.1.1.911.78	0.1.1.911.78	0.1.1.911.78	0.1.1.911.78	0.1.1.911.78	0.1.1.911.78
Muebles	0.2.720.00	0.2.720.00	0.2.720.00	0.2.720.00	0.2.720.00	0.2.720.00	0.2.720.00	0.2.720.00	0.2.720.00	0.2.720.00
Enseres	0.4.206.00	0.4.206.00	0.4.206.00	0.4.206.00	0.4.206.00	0.4.206.00	0.4.206.00	0.4.206.00	0.4.206.00	0.4.206.00
ALIMENTACION										
Muebles	0.1.1.930.00	0.1.1.930.00	0.1.1.930.00	0.1.1.930.00	0.1.1.930.00	0.1.1.930.00	0.1.1.930.00	0.1.1.930.00	0.1.1.930.00	0.1.1.930.00
Mecanario y Equipo	0.1.850.00	0.1.850.00	0.1.850.00	0.1.850.00	0.1.850.00	0.1.850.00	0.1.850.00	0.1.850.00	0.1.850.00	0.1.850.00
TRANSPORTE										
Vehículo	0.4.7.629.00	0.4.7.629.00	0.4.7.629.00	0.4.7.629.00	0.4.7.629.00	0.4.7.629.00	0.4.7.629.00	0.4.7.629.00	0.4.7.629.00	0.4.7.629.00
ADMINISTRACION										
Muebles	0.600.00	0.600.00	0.600.00	0.600.00	0.600.00	0.600.00	0.600.00	0.600.00	0.600.00	0.600.00
Equipos de Computación	0.1.200.00	0.1.200.00	0.1.200.00	0.1.200.00	0.1.200.00	0.1.200.00	0.1.200.00	0.1.200.00	0.1.200.00	0.1.200.00
Equipos de Oficina	0.200.00	0.200.00	0.200.00	0.200.00	0.200.00	0.200.00	0.200.00	0.200.00	0.200.00	0.200.00
Otros Activos	0.1.640.00	0.1.640.00	0.1.640.00	0.1.640.00	0.1.640.00	0.1.640.00	0.1.640.00	0.1.640.00	0.1.640.00	0.1.640.00
Total Activo fijo bruto	0.1.38.416.25	0.1.38.416.25	0.1.38.416.25	0.1.38.416.25	0.1.38.416.25	0.1.38.416.25	0.1.38.416.25	0.1.38.416.25	0.1.38.416.25	0.1.38.416.25
Depreciación acumulada	0.8.348.78	0.2.2.610.00	0.3.6.973.22	0.3.6.973.22	0.3.6.973.22	0.3.6.973.22	0.3.6.973.22	0.3.6.973.22	0.3.6.973.22	0.3.6.973.22
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	0.1.30.067.46	0.1.15.755.24								
Activos diferidos	0.6.165.67	0.4.7.69.67	0.3.373.67	0.3.373.67	0.3.373.67	0.3.373.67	0.3.373.67	0.3.373.67	0.3.373.67	0.3.373.67
TOTAL ACTIVOS	0.1.34.642.81	0.1.40.421.87	0.1.33.348.85							
PASIVO Y CAPITAL CONTABLE										
PASIVO CORRIENTE										
Deudas largo plazo	0.5.7.706.67	0.5.7.706.67	0.5.7.706.67	0.5.7.706.67	0.5.7.706.67	0.5.7.706.67	0.5.7.706.67	0.5.7.706.67	0.5.7.706.67	0.5.7.706.67
TOTAL PASIVOS	0.5.7.706.67									
CAPITAL CONTABLE										
Acciones comunes	0.7.9.812.27	0.7.9.812.27	0.7.9.812.27	0.7.9.812.27	0.7.9.812.27	0.7.9.812.27	0.7.9.812.27	0.7.9.812.27	0.7.9.812.27	0.7.9.812.27
Reserva legal (10%)	0.81.79	0.1.588.86	0.1.588.86	0.1.588.86	0.1.588.86	0.1.588.86	0.1.588.86	0.1.588.86	0.1.588.86	0.1.588.86
Reserva excedente (5%)	0.260.89	0.294.43	0.294.43	0.294.43	0.294.43	0.294.43	0.294.43	0.294.43	0.294.43	0.294.43
Utilidades retenidas (15%)	0.2.086.25	0.5.561.02	0.5.561.02	0.5.561.02	0.5.561.02	0.5.561.02	0.5.561.02	0.5.561.02	0.5.561.02	0.5.561.02
TOTAL CAPITAL CONTABLE	0.8.7.712.20									
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	0.1.40.421.87	0.1.33.348.85								
Diferencia	0.5.773.66	0.5.114.66	0.6.265.83	0.6.265.83	0.6.265.83	0.6.265.83	0.6.265.83	0.6.265.83	0.6.265.83	0.6.265.83

Fuente: elaboración propia.

3.3.3. Beneficios

El proyecto contempla de acuerdo a su capacidad, ofrecer los cuatro paquetes turísticos para un número de 20 personas por paquete de dos y tres días, para los 7 primeros meses se obtiene un total de 1,680 turistas que visitan el país.

Tabla V. **Beneficios**

PAQUETES*	SEMANA	AÑO 1**	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
PAQUETE 1	1	28	48	48	48	48
TURISTAS	20	560	960	960	960	960
DIAS	5					
PAQUETE 2	1	28	48	48	48	48
TURISTAS	20	560	960	960	960	960
DIAS	7					
PAQUETE 3	1	28	48	48	48	48
TURISTAS	20	560	960	960	960	960
DIAS	12					
TOTAL						
PAQUETES	4	84	144	144	144	144
TURISTAS	60	1 680	2 880	2 880	2 880	2 880
DIAS	24	0	0	0	0	0

Fuente: elaboración propia.

3.3.4. Costos

Los costos se componen por los desembolsos que se realizan en el periodo, para la elaboración de los paquetes turísticos que comprenden el proyecto.

Tabla VI. Costo de producción de paquetes turísticos

RUBROS	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	CANT.	VALOR	PRECIO	CANT.	VALOR	PRECIO	CANT.	VALOR	PRECIO	CANT.	VALOR	PRECIO	CANT.	VALOR	PRECIO
Inventario inicial de materia prima	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
+ Compra de materia prima	10 800.00	0.24 594.51	0.22	18 000.00	0.40 840.84	0.227	18 000.00	0.40 840.84	0.227	18 000.00	0.40 840.84	0.227	18 000.00	0.40 840.84	0.227
= MATERIA PRIMA DISP. PARA LA TRANSFORM.	10 800.00	0.24 594.51	0.22	18 000.00	0.40 840.84	0.227	18 000.00	0.40 840.84	0.227	18 000.00	0.40 840.84	0.227	18 000.00	0.40 840.84	0.227
- Inventario final de materia prima	720.00	0.1 633.63	0.227	720.00	0.1 633.63	0.227	720.00	0.1 633.63	0.227	720.00	0.1 633.63	0.227	720.00	0.1 633.63	0.227
= MATERIA PRIMA DIRECTA UTILIZADA	10 080.00	0.22 870.88	0.227	13 000.00	0.40 840.84	0.314	13 000.00	0.40 840.84	0.314	13 000.00	0.40 840.84	0.314	13 000.00	0.40 840.84	0.314
+ Mano de obra directa															
+ Gás (7 meses * 129)	7.00	0.420.95	0.2 946.65	12.00	0.420.95	0.5 051.40	12.00	0.420.95	0.5 051.40	12.00	0.420.95	0.5 051.40	12.00	0.420.95	0.5 051.40
+ Chofer	7.00	0.420.95	0.2 946.65	12.00	0.420.95	0.5 051.40	12.00	0.420.95	0.5 051.40	12.00	0.420.95	0.5 051.40	12.00	0.420.95	0.5 051.40
+ Cocinero	7.00	0.420.95	0.2 946.65	12.00	0.420.95	0.5 051.40	12.00	0.420.95	0.5 051.40	12.00	0.420.95	0.5 051.40	12.00	0.420.95	0.5 051.40
+ Auxiliar de cocina	7.00	0.373.08	0.2 611.53	12.00	0.373.08	0.4 476.91	12.00	0.373.08	0.4 476.91	12.00	0.373.08	0.4 476.91	12.00	0.373.08	0.4 476.91
+ Mesero	7.00	0.373.08	0.2 611.53	12.00	0.373.08	0.4 476.91	12.00	0.373.08	0.4 476.91	12.00	0.373.08	0.4 476.91	12.00	0.373.08	0.4 476.91
+ Camarera	7.00	0.373.08	0.2 611.53	12.00	0.373.08	0.4 476.91	12.00	0.373.08	0.4 476.91	12.00	0.373.08	0.4 476.91	12.00	0.373.08	0.4 476.91
= COSTO PRIMO		0.39 545.48			0.69 425.79			0.69 425.79			0.69 425.79			0.69 425.79	
+ COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION															
+ Materiales indirectos															
+ Limpieza cocina y restaurante	7.00	0.40.00	0.280.00	12.00	0.40.00	0.480.00	12.00	0.40.00	0.480.00	12.00	0.40.00	0.480.00	12.00	0.40.00	0.480.00
+ Limpieza habitaciones	7.00	0.30.00	0.210.00	12.00	0.30.00	0.360.00	12.00	0.30.00	0.360.00	12.00	0.30.00	0.360.00	12.00	0.30.00	0.360.00
+ Mano de obra indirecta															
+ Chef	7.00	0.487.44	0.3 412.28	12.00	0.487.44	0.5 849.28	12.00	0.487.44	0.5 849.28	12.00	0.487.44	0.5 849.28	12.00	0.487.44	0.5 849.28
+ Auxiliar de servicios	7.00	0.373.08	0.2 611.53	12.00	0.373.08	0.4 476.91	12.00	0.373.08	0.4 476.91	12.00	0.373.08	0.4 476.91	12.00	0.373.08	0.4 476.91
+ Otros CIF															
+ Energía eléctrica	7.00	0.50.00	0.3 500.00	12.00	0.50.00	0.600.00	12.00	0.50.00	0.600.00	12.00	0.50.00	0.600.00	12.00	0.50.00	0.600.00
+ Servicio de agua	7.00	0.20.00	0.1 400.00	12.00	0.20.00	0.240.00	12.00	0.20.00	0.240.00	12.00	0.20.00	0.240.00	12.00	0.20.00	0.240.00
+ Repuestos y mant. Vehículo	7.00	0.400.00	0.2 800.00	12.00	0.400.00	0.4 800.00	12.00	0.400.00	0.4 800.00	12.00	0.400.00	0.4 800.00	12.00	0.400.00	0.4 800.00
+ Permisos de funcionamiento	7.00	0.12.50	0.87.50	12.00	0.12.50	0.150.00	12.00	0.12.50	0.150.00	12.00	0.12.50	0.150.00	12.00	0.12.50	0.150.00
+ Depreciación	7.00	0.193.68	0.8 348.36	12.00	0.193.68	0.14 312.21	12.00	0.193.68	0.14 312.21	12.00	0.193.68	0.14 312.21	12.00	0.193.68	0.14 312.21
+ Amortización	7.00	0.116.33	0.814.33	12.00	0.116.33	0.1 396.00	12.00	0.116.33	0.1 396.00	12.00	0.116.33	0.1 396.00	12.00	0.116.33	0.1 396.00
SUBTOTAL CIF		0.19 054.25			0.32 664.42			0.32 664.42			0.32 664.42			0.32 664.42	
= COSTOS DE PRODUCCION DEL PERIODO	1 680.00	0.104.64	0.58 599.67	2 880.00	0.106.34	0.102 090.22	2 880.00	0.106.34	0.102 090.22	2 880.00	0.106.34	0.102 090.22	2 880.00	0.106.34	0.102 090.22
+ Inventario inicial de productos en proceso	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
= PRODUCTOS EN PROCESO DISP. TRANSFORM.	1 680.00	0.104.64	0.58 599.67	2 880.00	0.106.34	0.102 090.22	2 880.00	0.106.34	0.102 090.22	2 880.00	0.106.34	0.102 090.22	2 880.00	0.106.34	0.102 090.22
- Inventario final productos en proceso	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
= COSTO PRODUCTOS TERM. DEL EJERCICIO	1 680.00	0.104.64	0.58 599.67	2 880.00	0.106.34	0.102 090.22	2 880.00	0.106.34	0.102 090.22	2 880.00	0.106.34	0.102 090.22	2 880.00	0.106.34	0.102 090.22
+ Inventario inicial de productos terminados	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
+ Productos terminados disp. para la venta	1 680.00	0.104.64	0.58 599.67	2 880.00	0.106.34	0.102 090.22	2 880.00	0.106.34	0.102 090.22	2 880.00	0.106.34	0.102 090.22	2 880.00	0.106.34	0.102 090.22
+ Inventario final de productos terminados	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
= COSTO DE VENTAS	1 680.00	0.104.64	0.58 599.67	2 880.00	0.106.34	0.102 090.22	2 880.00	0.106.34	0.102 090.22	2 880.00	0.106.34	0.102 090.22	2 880.00	0.106.34	0.102 090.22
= COSTO DE VENTAS EXCL. DEPRECI. AMORTIZ.		0.49 456.55			0.86 382.01			0.86 382.01			0.86 382.01			0.86 382.01	

Fuente: elaboración propia.

3.4. Definiciones para la evaluación

Para la implementación de los paquetes turísticos de salud se estima que los gastos para los 7 primeros meses, y con ello financiar el periodo de desfase entre el momento que se hace el gasto y el momento en que ocurre el ingreso por ventas de los servicios.

Es importante que el capital de trabajo se encuentre lo suficientemente detallado y justificado, de modo que puede servir como documento de sustento para definir nuestro criterio de evaluación

Tabla VII. **Costos desembolsados en efectivo**

RUBROS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTO DE VENTAS	Q.49 436,55	Q.86 382,01	Q.86 382,01	Q.86 382,01	Q.86 382,01
COSTOS OPERATIVOS	Q.28 823,68	Q.49 412,02	Q.49 412,02	Q.49 412,02	Q.49 412,02
INVENTARIO FINAL MATERIA PRIMA	Q.1 633,63				
- DEPRECIACIÓN	-	-14 312,21	-14 312,21	-14 312,21	-14 312,21
- AMORTIZACIÓN	-814,33	-1 396,00	-1 396,00	-1 396,00	-1 396,00

Fuente: elaboración propia.

Días de desfase: 15 días de operación hasta el ingreso de efectivo de las ventas

Capital de trabajo

$$CT = \frac{\text{COSTOS EN EFECTIVO INVOLUCRADOS}}{360} * \text{Días de desfase}$$

$$\text{Año 1 capital de trabajo} = \frac{70,734.74}{360} * 15 = 2947.11$$

$$\text{Año 2-5 capital de trabajo} = \frac{121,719.45}{360} * 15 = 5,071$$

Incremento CT =2,124.53

3.4.1. Tasa interna de retorno

Es aquella tasa que iguala el valor presente de los ingresos con el de los egresos al descontarlos al periodo cero. Es decir, la tasa que hace el Valor Presente Neto sea igual a cero. Permite medir la rentabilidad del dinero que se mantendrá dentro del proyecto.

Tabla VIII. Tasa interna de retorno

AÑOS	FN	TASA DESC.	F	TASA DESC.	FN
		DEL 50%	ACTUALIZ.	DEL 55%	ACTUALIZ.
0	-	1	-	1	-
1	-	(1,50)^-1	-	(1,55)^-1	-
2	3 656,59	(1,50)^-2	1 625,15	(1,55)^-2	676,44
3	3 138,66	(1,50)^-3	929,97	(1,55)^-3	249,73
4	2 559,60	(1,50)^-4	505,60	(1,55)^-4	87,60
5	105 462,90	(1,50)^-5	13 888,12	(1,55)^-5	1 552,33
VAN			1 818,01		-

Fuente: elaboración propia.

$$\text{TIR} = \frac{\text{IMAYOR} - \text{IMENOR} / \text{VANIMENOR}}{\text{VANIMENOR} - \text{VANINMAYOR}}$$

$$\text{TIR} = \frac{(50\%(55\% - 50\%))/1.818.01}{1818.01 - (-11.198)}$$

TIR=54%

La TIR determina un retorno financiero del 51% frente a una tasa de rendimiento del 19% que exige el inversionista por el nivel de riesgo de la inversión.

3.4.2. Tasa de rentabilidad intermedia

Se conoce como tasa de rentabilidad intermedia al estado donde la empresa ni gana ni pierde, es decir donde, los costos son iguales a los ingresos, además, señala la relación entre los costos fijos, costos variables y los beneficios del proyecto

El análisis de la tasa de rentabilidad intermedia permite a los administradores de las empresas, planificar utilidades, mediante la representación grafica o matemática, en la cual la empresa no pierde ni obtiene utilidades.

Tabla IX. Tasa de rentabilidad intermedia

	COSTO	COSTOS	COSTOS
	TOTAL(\$)	FIJOS(\$)	VARIABLES (\$)
COSTO DE VENTAS			
= MATERIA PRIMA DIRECTA UTILIZADA	\$.22 870.88		\$.22 888,0
MANO DE OBRA DIRECTA	\$.16 674.55		\$.674,55
MATERIALES INDIRECTOS	\$.490,00		\$.490,00
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$.6 023,62		\$.6 023,62
OTROS CIF	\$.12 540,62		\$.12 540,62
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$.21 510,61	\$.21 510,61	
GASTOS DE VENTAS			
OPERADOR TURÍSTICO	\$.5 913,08		
PUBLICIDAD	\$.1 400,00		
TOTAL COSTOS	\$.87 423,35	\$.21 510,61	\$.65 912,75
VOLUMEN DE PRODUCCIÓN (Q)	\$.1 680.00		
PRECIO DE VENTA (Pv)	\$.55,00		
INGRESOS (I)	\$.92 400,00		
COSTO VARIABLE UNITARIO (Cvu)	\$.39,23		
COSTO UNITARIO (Cu)	\$.52,04		

Fuente: elaboración propia.

3.4.3. Relación beneficio costo

Incluye el valor de las inversiones que se han definido para el proyecto y el capital de trabajo necesario para su operación. En atención al flujo de efectivo las inversiones financiadas con los aportes de los accionistas por representar usos de fondos tienen signo negativo y los rubros financiados con crédito, por constituir ingresos de efectivo para el proyecto, tienen signo positivo.

En el mismo sentido los costos constituyen salidas de efectivo y los ingresos fuentes de efectivo. El pago de intereses y capital constituyen salidas

de efectivo. La recuperación del capital de trabajo y las inversiones representan entradas de efectivo.

El proyecto tendría una vida indefinida, no obstante con fines didácticos se considera una vida útil del proyecto cinco años; lo cual implica recuperar el capital de trabajo y parte de las inversiones en el año cinco como fuente de fondo de efectivo.

3.4.4. Valor presente neto (VPN)

El valor presente neto (VPN) es un indicador financiero que tiene por objeto comparar el flujo futuro actualizado a la tasa de descuento del costo promedio ponderado del capital del 14% con el valor de la inversión inicial, determina un valor positivo de 44.875.2; lo que significa que el proyecto tiene un rendimiento mayor al esperado.

Tabla X. Valor presente neto

AÑOS	FNC	TASA DESC. DEL 14%	FNC ACTUALIZ.
0	11 281,19	121	11 281,19
1	5 774,46	$(1,14)^{-1}$	5 065,32
2	3 656,59	$(1,14)^{-2}$	2 813,63
3	3 138,66	$(1,14)^{-3}$	2 118,50
4	2 559,60	$(1,14)^{-4}$	1 515,49
5	105 462,90	$(1,14)^{-5}$	54 774,13
VAN			44 875,24

Fuente: elaboración propia.

Es decir la sumatoria de los flujos netos de efectivo, menos el flujo de salida de efectivo inicial del proyecto.

Figura 1. **Valor presente neto**

Valor	Significado	Decisión a tomar
VPN > 0	La inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad	El proyecto puede aceptarse
VPN < 0	La inversión produciría ganancias por debajo de la rentabilidad	El proyecto debería rechazarse
VPN = 0	La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas	Dado que el proyecto no agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida (r), la decisión debería basarse en otros criterios.

Fuente: elaboración propia.

3.4.5. Año óptimo, puesta en operación

Se considera como año óptimo el tiempo necesario para que el flujo de salida inicial sea igual a los flujos de efectivos acumulados esperados para el año.

Tabla XI. **Año óptimo puesta en operación**

AÑOS	FNC	TASA DESC.	FNC	PRC
		DEL 14%	ACTUALIZ.	
0	11 281,19	1	11 281,19	-11 281,19
1	-5 774,46	$(1,14)^{-1}$	-	-16 346,51
2	3 656,59	$(1,14)^{-2}$	2 813,63	-13 532,88
3	3,138,66	$(1,14)^{-3}$	2 118,50	-11 414,37
4	2 559,60	$(1,14)^{-4}$	1 515,49	
5	105 462,90	$(1,14)^{-5}$	54 774,13	
VAN			44 875.24	

Fuente: elaboración propia.

Se considera que la recuperación del capital es en tres años 9 meses, por lo tanto ese será el año óptimo ya que el proyecto será rentable.

3.5. Tipo de investigación

Se utilizará la metodología cualitativa para la producción de datos descriptivos: a través de entrevistas y diálogos con los actores que intervienen en el proceso. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2006),

Como estrategia metodológica en la investigación se utilizará el estudio de caso, teniendo en cuenta que es apropiado para temas que se consideran prácticamente nuevos. De esta forma se busca de las particularidades de la empresa objeto de estudio llegar a definir generalidades que se puedan aplicar al destino analizado.

3.6. Análisis de sensibilidad

Consiste básicamente en identificar aquellas variables del proyecto con mayor peso relativo tanto en el periodo pre operativo como operativo y aplicarles variaciones porcentuales para señalar los efectos en los resultados del proyecto, mediante el re cálculo de los flujos neto de caja y la aplicación de cualquiera de los criterios VAN, TIR o RBC. Par el análisis del presente proyecto se simula una reducción del precio en el 5%.

Se observa que al disminuirse el precio en 5% y aumenta los costos en 5% la TIR se reduce del 54% al 51%, lo que demuestra que el proyecto resiste a las variaciones de costo y reducción del precio.

Tabla XII. Análisis de sensibilidad

RUBROS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ALOJAMIENTO						
Terreño	-17 500.00					
Albergues Crédito	-16 732.96					
Albergues Capital propio	-31 075.50					
Restaurante Crédito	-4 169.12					
Restaurante Capital propio	-7 742.66					
Muebles (Listado)	-2 720.00					
Enseres (Listado)	-4 206.00					
ALIMENTACION						
Muebles (Listado)	-1 130.00					
Maquinario y Equipo	-1 850.00					
TRANSPORTE						
Vehículo Crédito	-47 629.00					
ADMINISTRACION						
Muebles	-600.00					
Equipos de Computacion	-1 200.00					
Equipos de Oficina	-220.00					
Otros Activos	-1 641.00					
ACTIVO DIFERIDO	-6 980.00					
TOTAL INVERSIONES	-145 396.25					
CAPITAL DE TRABAJO	-127 896.25	-2 124.53				
INGRESOS						
VENTAS		87 780.00	150 480.00	150 480.00	150 480.00	150 480.00
TOTAL INGRESOS		87 780.00	150 480.00	150 480.00	150 480.00	150 480.00
COSTOS DE PRODUCCION Y OPERACIÓN						
Costo de ventas		51 908.38	90 701.11	90 701.11	90 701.11	90 701.11
Costos de operación		30 264.86	51 882.63	51 882.63	51 882.63	51 882.63
Depreciación		8 348.79	14 312.21	14 312.21	14 312.21	14 312.21
Amortización activos diferidos		814.33	1 396.00	1 396.00	1 396.00	1 396.00
TOTAL COSTOS DE PROD. Y OPERACIÓN		91 336.37	158 299.94	158 299.94	158 299.94	158 299.94
= UTILIDAD OPERACIONAL		-3 556.37	-7 811.94	-7 811.94	-7 811.94	-7 811.94
Intereses		8 086.67	6 808.68	5 379.89	3 782.50	1 996.62
UTILIDAD ANTES PART. F. IMP. RENTA		-11 643.03	-14 620.62	-13 191.83	-11 594.44	-9 808.56
Part. e Imp. Renta (36.25%)		-4 220.60	-5 299.98	-4 782.04	-4 202.98	-3 555.60
UTILIDAD NETA		-7 422.43	-9 320.65	-8 409.79	-7 391.46	-6 252.96
Depreciación		8 348.79	14 312.21	14 312.21	14 312.21	14 312.21
Amortización activos diferidos		814.33	1 396.00	1 396.00	1 396.00	1 396.00
FLUJO BRUTO DE CAJA		1 740.69	6 387.57	7 298.47	8 316.76	9 455.26
Recuperación Activo Fijo						98 479.04
Recuperación Capital de Trabajo						5 071.64
Pago Principal		-10 830.42	-12 108.41	-13 537.20	-15 134.59	-16 920.47
FLUJO NETO DE CAJA	-273 292.49	-11 214.26	-5 720.84	-6 238.78	-6 817.83	96 085.47
TIR	51%					

Fuente: elaboración propia.

3.6.1. Integración de resultados

Se pudo obtener información valiosa proporcionada por nuestro facilitador medico Global Medical Facilitators.

A continuación se muestran los resultados:

Destino de los pacientes en el 2016: la empresa atendió a un total de 2,789 pacientes en el año 2016 de los cuales un 30% se dirigió a América latina. Y de este un 30%, un 40% de los pacientes se dirigieron a Guatemala para someterse a algún tipo de tratamiento médico.

Tipo de tratamiento realizado en el 2016: de los pacientes que atendió y asistió dicho facilitador, un 27% se realizo procedimientos odontológicos, un 22% cirugía bariática, un 21% tratamientos oftalmológicos y un 18% procedimientos cosméticos.

Forma de pago: del total de pacientes atendidos, un 59% pago los servicios médicos por sus propios medios y sin hacer uso de ningún tipo de seguro medico.

Rango de edad: la mayoría de los pacientes son personas que se encuentran por encima de los 40 años de edad. Y entre los 40 y 69 años de edad representaron un 73% del total de personas que viajaron con fines médicos en el 2016.

3.6.2. Definición de la muestra

Según el autor Ciro de Martínez Bernardino en su libro de *Estadística inferencial*, utilizaremos muestreo no aleatorio “Este procedimiento está sujeto a errores ya que se confía al juicio subjetivo de seres humanos, como en el caso de la selección dirigida (no aleatoria) donde las unidades son tomadas en forma caprichosa y en la mayoría de las veces por conveniencia.”

También podemos encontrar por muestreo no probabilístico que para estudios exploratorios, el muestreo probabilístico resulta excesivamente costoso y se acude a métodos no probabilísticos, aun siendo conscientes de que no sirven para realizar generalizaciones (estimaciones inferenciales sobre la población), pues no se tiene certeza de que la muestra extraída sea representativa, ya que no todos los sujetos de la población tiene la misma probabilidad de ser elegidos.

En general se seleccionan a los sujetos siguiendo determinados criterios procurando, en la medida de lo posible, que la muestra sea representativa. Este tipo de muestreo se caracteriza por un esfuerzo deliberado de obtener muestras representativas mediante la inclusión en la muestra de grupos supuestamente típicos.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, nuestra muestra está enfocada a especialistas de la salud de hospitales privados como La Paz, El Pilar, Centro Médico, Herrera Llerandi, debido a que estas organizaciones se encuentran posicionadas en el mercado y cuentan con personal altamente especializado.

4. DESARROLLO

4.1. Objetivos del plan de *marketing*

A continuación se detalla el plan de marketing de nuestro proyecto de turismo de salud en Guatemala, en donde se detallan las acciones que se realizarán para identificar el segmento de mercado que buscare atender el proyecto, los proveedores y aliados estratégicos con que se trabajara, la realización de los paquetes médicos que se ofrecerán; y se determinarán los canales de distribución y la fuerza de ventas que dará soporte a la operación.

Como principales objetivos del plan de marketing tenemos los siguientes:

Atender a un número igual al total de pacientes que envió el facilitador médico estadounidense “Global Medical Facilitators” a Guatemala en el año 2016 a realizarse tratamientos médicos, que fueron un total de 335. Adicionalmente capturar un total de 363 pacientes del mercado. Esto representaría un total de 697 pacientes en el primer año de operación.

Posicionar el proyecto en el segmento objetivo como un facilitador de turismo médico que brinda un servicio de calidad y el cual se medirá en base a la retroalimentación recibida de parte de los pacientes atendidos.

Alcanzar un nivel de ventas de un millón de dólares el primer año de operaciones.

Crear paquetes de turismo medico por tratamiento de mayor atractivo económico para el proyecto en base a la información obtenida de la investigación de mercado

4.2. Segmentación

Los principales clientes de turismo medico en el mundo son residentes de Estados Unidos, Canadá y el Reino Unido, ya que en estos países existen largas listas de espera para realizarse tratamientos médicos y por el alto costo que estos tienen.

Estos pacientes son de cualquier edad, pero el grupo más representativo es el de las personas que oscilan entre los 40 y 69 años. Para intereses de la investigación se segmentara por edad en la zona del noroeste de Estados Unidos, donde opera el facilitador médico con el que se posee una alianza estratégica.

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

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

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

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

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

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

Medicina general: más que tratamientos, estos son exámenes de rutina los cuales a nivel médico no presentan gran atractivo ya que el costo para el cliente es realmente bajo y no existe una gran afluencia de personas realizándose estos exámenes en el país.

En resumen, el proyecto busca brindar servicios que satisfagan las necesidades de los pacientes con interés en procedimientos principalmente enfocados a la cirugía bariática y estética. Que cancelen los tratamientos por su propia cuenta y que se encuentren entre los 40 y 69 años de edad.

4.3. Targeting

En nuestro proyecto de tesis se logró investigar la existencia de una empresa facilitadora de turismo médico en Estados Unidos llamada Global Medical Facilitators, la cual a través de correo electrónico, brindó información sobre su operación y manifestaron estar dispuestos a establecer en un futuro una relación comercial con el fin de que la empresa se encargue del cuidado y atención de los pacientes en Guatemala. Dicha empresa se encuentra localizada en Washington y se enfoca en atender clientes del noroeste de este país, específicamente de las áreas metropolitanas de Portland y Seattle.

Por lo tanto, el target del proyecto sera la poblacion ubicada en las áreas metropolitanas de Portland, Seattle, Tacoma, Bellevue en Washington State y la ciudad de Vancouver Canadá; entre los 49 a 60 años de edad y con necesidades de realizarse tratamientos de cirugías de pérdida de peso, cirugías estéticas y de medicina general.

4.4. Posicionamiento

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

4.5. Declaración de posicionamiento

Para norteamericanos entre 35 y 65 años de edad, residentes de las áreas de Seattle, Tacoma, Bellevue, WA, Estados Unidos y Vancouver, Canadá; la empresa facilitadora de turismo médico en Guatemala New Life Center ofrece servicios de asesoría y atención a los pacientes con intereses en realizarse tratamientos médicos estéticos y de cirugías bariátricas.

4.6. *Marketing mix*

Mediante este tipo de *marketing* se pretende obtener una respuesta positiva por parte del mercado meta y que así los residentes de Estados Unidos al cual estamos enfocados prefieran coordinar su intervención médica y su plan recuperativo con la empresa facilitadora de turismo médico de Guatemala.

4.6.1. Producto

La oferta de la empresa será brindar servicios de calidad diferenciándose de los competidores mediante sus alianzas estratégicas con hoteles, hospitales y agencias de tour operadores.

Adicionalmente mediante un conocimiento detallado del paciente, de los tratamientos y los destinos turísticos se brindará asesoría para que este no se preocupe en lo que significa viajar a un lugar desconocido para someterse a una operación y más bien se enfoque en tener una operación exitosa gracias a la calidad del equipo de trabajo que lo acompañará en el proceso y de disfrutar de su estadía conociendo el país.

El servicio será asistir al paciente desde el momento de contacto via electronica o através del telefono y evacuar las dudas generales que este tenga en relacion a tratamientos en las areas que nuestro proyecto presenta cirugías bariaticas y cirugías esteticas.

En caso de que las dudas sean muy específicas se coordinará una llamada conferencia con un especialista del hospital para que este pueda aclarar las dudas del paciente.

Adicionalmente, se le brindará información sobre el hotel y también se le asistirá con respecto a dudas que puedan surgir respecto al alojamiento y de lugares o actividades que podría realizar durante su estadía.

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

- Paquetes medicos: todos los paquetes incluyen el tratamiento y la estadía de dos noches en Guatemala en los hoteles con los que trabajará el facilitador médico New Lif Center.

Paquete 1

Cirugía bariática: específicamente se especializa en tratamientos de Bypass gástrico los cuales son utilizados para bajar de peso. Estos por ser operaciones lectivas por parte de las personas no son cubiertos por los seguros médicos en Estados Unidos y en Guatemala cuestan un 40% menos.

Dichos tratamientos por su alto costo representan una alta rentabilidad para la empresa facilitadora de turismo médico.

Paquete 2

Cirugía Cosmética: aquí se encuentran 22 tratamientos de cirugía cosmética que van desde un tratamiento de acné hasta una operación de aumento de senos, estos por su carácter de ser electivos no son cubiertos por las compañías de seguros. (Ver apéndice 1)

Dichos tratamientos son en su mayoría ambulatorios y la recuperación depende de la intervención que se haga al paciente, en algunos casos no se requiere de ningún día y en otros se requiere de algunos días los cuales son determinados por el doctor en cada caso.

Por último diremos que estos tratamientos son de una rentabilidad media.

- *Tours Turísticos*: de acuerdo a lo anteriormente expuesto, un 83% de los encuestados estarían dispuestos a permanecer más de 3 días en el país para realizar turismo por más de 4 días y un 83% de ellos muestra interés por realizar turismo ecológico y relacionado especialmente a visitar playas, volcanes, ríos y lagos.

Con base en esto se identificaron 3 paquetes turísticos los cuales ofrece el tour operador Eco Adventure Group y son los que ofrecería la empresa facilitadora de turismo médico para cumplir con los intereses y necesidades de los clientes.

Tour 1: con una duracion de 3 dias el cliente puede escoger entre visitas a paques nacionales, rios, volcanes.

Cabe mecionar, que en esta modalidad el cliente podra seleccionar los tours que quiera realizar significando una opcion de servicio ala medida.

Por lo tanto si el cliente desea realizar turismo por pocos dias, aquí es donde este podra elegir entre una amplia gama de opciones.

Tour 2: tour con una duracion de 5 dias se visitaran zonas de gran atractivo turistico del pias especificamente el parque nacional Tikal ubicado en el departamento del peten.

Tour 3: con duracion de 5 dias empieza mediante la visita a Rio Dulce en la zona del caribe Guatemalteco para realizar actividades de rafting, luego se procede con visital al volcan Acatenango, y posteriormente visitar la costa del pacifico central.

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

4.6.2. Precio

El principal motivo de viaje para los residentes estadounidenses con intereses medicos en visitar el pais es el dinero que se ahorran.

Especificamente en Guatemala significa un ahorro que dependiendo de la operación varia desde un 45% a un 85%.

Por lo tanto, son consumidores sensibles al precio.

Debido a esto y a que se encuentra en un mercado en etapa de madurez nivel mundial, las estrategias de precios que se utilizarán serán mediante comisión con hoteles y clínicas.

Con los tour operadores mediante la estrategia conocida como Markup Strategy, la cual se entiende por agregar un porcentaje de comisión al costo del servicio que se brindará a los pacientes, con el objetivo final de cubrir los costos totales de operación y obtener rentabilidad para las empresas que intervienen en el proyecto.

Dicha estrategia va de acuerdo con la competencia actual en el mercado ya que existen muchos compradores y vendedores comerciando este servicio.

Por lo tanto, ningún facilitador médico tendrá mucho efecto positivo o negativo en el precio estándar del mercado.

Hoteles y clínicas: se operará mediante comisión. El porcentaje de la comisión ya está fijado por los hoteles y hospitales, por lo que se obtendrá una comisión por referirles clientes y pacientes a sus respectivas instalaciones, sin modificar el precio final que el cliente percibe.

Tour operadores: se trabajará con una tarifa neta que es menor a la tarifa de mercado que estos ofrecen al público en general. El tour operador ofrece a los clientes en el mercado una tarifa máxima conocida como tarifa rack la cual es un 25% mayor que la tarifa neta que ofrece a las compañías que le refieran clientes.

Por lo tanto la empresa facilitadora de turismo medico se encarga de vender los paquetes turisticos del tour operador con que se trabajara a una tarifa que es un 20% mayor ala tarifa neta con la finalidad de obtener este margen de ganancia.

El cliente asi percibira un beneficio de un 5% menos sobre el precio final que obtendria, de hacerlo el por su propia cuenta.

Pago de comision a facilitador medico EEUU: en base ala informcion proporcionada por Global Medical Facilitators, se trabajara de manera que el facilitador medico en Guatemala New Life Center se quedara con un 40% del monto del pago que se recibe de las clinicas por los tratamientos medicos de los pacientes y el otro 55% se le transferira al facilitador medio en Estados Unidos por sus servicios.

La totalidad del pago la recibirá el facilitado médico en Guatemala y posteriormente le transferira el 55% al facilitado medico norteamericano.

4.6.3. Plaza

Los facilitadores medicos para efectos del cliente, son ellos mismos canales de distribucion ya que trasladan a pacientes de un pais hacia el hospital o clinica de otro.

En este caso, la clinica en la cual se realizo el proyecto se encargara de brindar su servicio a los clientes del aliado estrategico ubicado en Estados Unidos y por otro lado buscará la manera para capturar clientes mediante los distintos esfuerzos que realizara la clinica mediante su pagina de interner y las redes sociales donde podra interactuar directamente con potenciales pacientes en blogs, chats virtuales, foros, entre otros. Por lo tanto, a continuación se

muestran los canales de distribución con que contará la empresa facilitadora de turismo médico del presente proyecto:

- Aliado estratégico Global Medical Facilitators: empresa ubicada en la ciudad de Seattle, especializada en dirigir clientes desde ciudades en el noroeste de Estados Unidos a distintos lugares del mundo, entre ellos Guatemala.
- Página web: a través de la página web de la empresa se podrá interactuar con los potenciales pacientes que contacten a la compañía. Aquí mismo se les brindará información sobre el tratamiento que se realizarán y sobre lugares o actividades que les gustaría realizar en el país.
- Facebook: mediante esta red se podrá comunicar con los pacientes de una manera directa y donde se podrá mediante herramientas como chats virtuales establecer contacto con los clientes potenciales en conocer los servicios que se prestan.
- Twitter: mediante mensajes de 140 caracteres conocido como tweets se podrá informar a las personas interesadas sobre la actualidad del turismo médico de una forma resumida.
- Cuenta de número telefónico en Estados Unidos: se creará una cuenta telefónica en Estados Unidos a través de la telefonía VoIP para que así los clientes puedan contactar a la empresa sin ningún costo por llamada telefónica. Se utilizará a la empresa Magic Jack para obtener el número. El artefacto que se utiliza para abrir la cuenta tiene un costo de \$50 000 dólares y el costo anual es de \$20 000 al año.

4.6.4. Promoción

En relacion a la mezcla promocional en donde se comunicará los servicios que ofrece el tour operador médico en Guatemala, se utilizarán las siguientes herramientas.

- Publicidad
- Publicidad no pagada
- Relaciones publicas

Publicidad: el proyecto en su etapa inicial deberá contratar los servicios de una agencia de diseño web para confeccionar una página atractiva y llamativa para los clientes y la cual se amigable de utilizar.

Debido a que es una industria que opera a nivel global, ya es altamente conocido, que una vez que los clientes conocen la opcion de realizarse tratamientos medicos fuera de su pais, buscan y se informan a través de internet para localizar los facilitadores médicos que existen en un pais y comparan con otras páginas los servicios que estas ofrecen. Por lo tanto, si bien no es lo único que se debe hacer, si es de suma importancia que la compañía desde el momento en que inicia operaciones debe tener una pagina virtual activamente disponible para interactuar con las demas personas que ingresen al sitio.

Adicionalmente se deberan de realizar otras actividades y utilizar otras herramientas de publicidad para lograr impactar al consumidor finay y a las partes que influyen en la entre final de este servicio.

A continuación se muestran las acciones que el facilitador en Guatemala llevara a cabo on respecto ala publicidad pagada:

Pagina web: es la primera accion de publicidad que se debe realizar, la pagina tiene que ser aparte de visualmente atractiva, tambien altamente interactiva y amigable para el cliente. Todo esto con la intencion de facilitar la comunicaci3n y poder interactuar con los usuarios mediante sesiones de chats, foro virutales, correos electronicos y publicaciones de informaion de importancia en la industria del turismo medico en Guatemala.

El costo por la elaboracion de la pagina web incluyendo el dise1o del sitio, 10 direcciones de correo electronico, herramienta de chat virtual, hosting del dominio, administracion de base de datos y espacios para blogs y foros es de 1000 d3lares y el mantenimiento anual del sitio tiene un costo de 100 d3lares al a1o.

Publicaci3n revista MTA: la revista llamada de la MTA “Medical Tourism Magazine” es una manera de alcanzar a clientes potenciales compradores de servicios de turismo medico y a los diversos actores que intervienen en la prestacion de este servicio.

La revista tiene ediciones online y fisicas, ademas es la unica revista dedicada a brindar informacion a todos aquellos interesados y que participan de la industria del turismo medico.

La revista tiene una activa circulacion en mas de 90 paises y su distribucion esta enfocada principalmente en hospitales internacionales, aseguradoras en Gran Bretaña, EEUU y Canada; proveedores de servicios m3dicos alrededor del mundo, la industria turistica, directamente a miles de

suscriptores, en resumen a cualquier persona y empresa que este interesada en obtener informacion acerca de la indutria.(Ver Anexo 2)

Las tarifas que maneja la revista son bimensuales, por lo tanto con el fin de tener presencia todo el año se pretende realizar 6 publicaciones bimensuales de ¼ de página por un costo de \$1000 cada publicación.

Adicionalmente , al realizar 5 publicaciones al año, la sexta publicación es gratis.

Asistencia a ExpoMED: esta feria es organizada por el Consejo para la Promoción Internacional de la Medicina de Guatemala y en el 2016 se llevo a cabo la tercera edicion. Dicha actividad se realiza en Octubre de cada año y es una feria nacional de empleo y capacitacion del sector turismo medico que tiene como objetivo consolidar internacionalmente la marca pais de Guatemala como destino para el turismo de salud y bienestar, basado en una practica médica y de servicio de alta calidad.

La actividad busca reunir a las mejores compañías del sector que este interesadas en el desarrollo de un capital humano mas profesional, potenciar la imagen de las empresas participantes y buscar sinergias y alianzas con empresas afines al sector de la salud y el turismo medico.

La intencion de la empresa facilitadora de turismo medico en Guatemala es participar como patrocinador ORO, el cual tiene un costo de \$1 500.

Figura 2. **Patrocinador y actividad**

Patrocinador	Actividad
1	Presencia de marca en el sitio web www.promedcostarica .com
2	Un stand de 1.5 x 1.5 mts en la feria durante dos días consecutivos
3	Presencia de marca en las invitaciones digitales del evento, enviada a una base de datos de más de 1,500 contactos.
4	Presencia de marca en banners digitales durante la actividad, se estarán transmitiendo en pantallas gigantes y televisores lcd.
5	Alimentación para 2 personas (almuerzo, coffee break am y pm durante los dos días de la feria)

Fuente: elaboración propia.

Paper Click en Google Adwords: Google es el buscador más grande y robusto del mundo porque se utilizará la herramienta de google adwords con la intención de que usuarios interesados hagan clic en el anuncio y así obtengan información de la compañía.

El costo que tiene dicha herramienta es máximo de 5 dólares diarios para que la información relacionada al facilitador médico en Guatemala aparezca junto a los resultados de búsqueda seleccionados por el usuario.

Publicidad no pagada: participación en foros de páginas, participación en foros de turismo médico es importante por dos causas principalmente.

Una es que se interactúa con miembros de distintas organizaciones que participan de esta industria permitiendo así aumentar la red de contactos, informarse de las últimas tendencias y así dar a la empresa a conocerse.

En estos foros muchas veces participan consumidores potenciales interesados en realizar turismo médico que por una u otra opción andan

buscando información acerca de la industria, siendo así una ventana para clientes potenciales.

La pagina <http://community.medicaltourism.com> presenta activamente u numero de foros de interés los cuales se pude tener participación por ningún costo.

Participación en *blogs*: los *blogs* son una herramienta efectiva en esta industria ya que se tocan temas específicos administrado por un usuario el cual regula la conversación.

Igualmente permite darse a conocer entre otros agentes de la industria como hospitales, otros facilitadores, aseguradoras, entre otros. Y así mismo permite tener visibilidad ante clientes potenciales que ingresan a los *blogs* para obtener información acerca de la industria.

En estos *blogs* de interés, más que llegar directamente al cliente, la oportunidad se encuentra en conocer a otros facilitadores médicos que llegan directamente al cliente en su país de origen para así poder establecer relaciones comerciales con estos y dar a conocer al facilitador médico de Guatemala.

Igualmente que con los foros, existen varias páginas virtuales donde se puede participar en *blogs*, pero se enfocará en los de la página <http://community.medicaltourism.com>, esto con la intención de darse a conocer en un solo lugar en internet inicialmente y el cual tiene una alta participación de usuarios.

Relaciones públicas: asistencia al congreso anual The Medical Travel Summit realizado en Costa Rica en Los Sueños Marriot Ocean and Golf Resort en el Pacifico Central, asistieron más de 500 personas de 15 países entre los que hubo presencia de representantes de facilitadores de turismo médico, inversionistas, organizaciones gubernamentales, compañías aseguradoras, hospitales y clínicas, consultores, hoteles, entre otros.

Dicho congreso es organizado por PROMED y permitirá a la empresa darse a conocer entre la comunidad del turismo medico y además servirá para aumentar la red de contactos del proyecto.

El evento se realiza en el mes de abril de cada año y tiene una duración de 4 días y un costo de \$450 por registro. Con base en esto y para poder participar de las distintas actividades la agenda, se destinará un total de \$1000 para la presencia de una persona en este evento, que cubrirá los costos de entrada al evento y la estadía por las 4 noches en un hotel cercano a donde se realiza el congreso.

Asistencia a congreso anual de turismo médico Medical Tourism Association: en noviembre del 2017 dicho evento se realizara en las Vegas Nevada EEUU con una duración de tres días y es el evento más grande a nivel mundial de turismo médico. Asisten representantes de hospitales, facilitadores, aseguradoras e interesados de otras compañías en general de todos los países del mundo y mediante información proporcionada por el especialista Bill Cook es el congreso que le ha servido de mayor utilidad para aumentar las redes de su empresa a nivel mundial.

Entre otras razones importantes para asistir a este evento se pueden mencionar:

- Oportunidades de negocio para descubrir clientes.
- Prospectos, aprender las ultimas practicas y tendencias de la industria,
- Obtener certificaciones como experto por asistir a los distintos talleres que se ofrecen.

Figura 3. **Perfil de asistentes al congreso MTA**



Fuente: <http://www.medicaltourismcongress.com>. Consulta: septiembre, 2018.

La inscripción que se pagará será la conocida como Table Top Sponshors hip por un precio de \$3,500 e incluye:

Ingreso para dos personas, publicidad en el evento, registro de una conferencia, asistencia a talleres, espacio virtual antes de la conferencia y software para redes. El total destinado para este evento será de \$6,000 donde se incluire el tiquete aéreo, la entrada al evento y viáticos para el viaje.

4.6.5. Presupuesto de *marketing*

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

Tabla XIII. Presupuesto de marketing

Actividades	E	F	Mar.	Ab.	May.	Jun.	Jul.	Ag.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	total
Creación sitio web	1 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$1 000
CRM-Microsoft	1 283	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$1 283
Mantenimiento web y CRM (anual)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$100
Creación de cuenta telefónica en EEUU	70	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	\$70
Publicación revista MTA	0	1 000	0	1 000	0	1 000	0	1 000	0	1 000	0	0	\$5 000
Asistencia a Expomed	0	0	0	0	0	0	0			1 500			\$1 500
Pager click en Google Adwords	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	\$1 800
Asistencia a Travel Summit	0	0	0	1 000	0	0	0	0	0	0	0	0	\$1 000
Asistencia al World Medical Tourism Congress	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	6 000	0	\$6 000
Gran total													\$17 753

Fuente: elaboración propia.

4.7. Recursos humanos

Son dos hechos los que se develaron en este aspecto:

Primero el recurso humano se encuentra por debajo del promedio nacional en el uso y dominio de idioma extranjero, y lejos del promedio de los grandes competidores. Esto dificulta la comunicación con los pacientes a través de todo

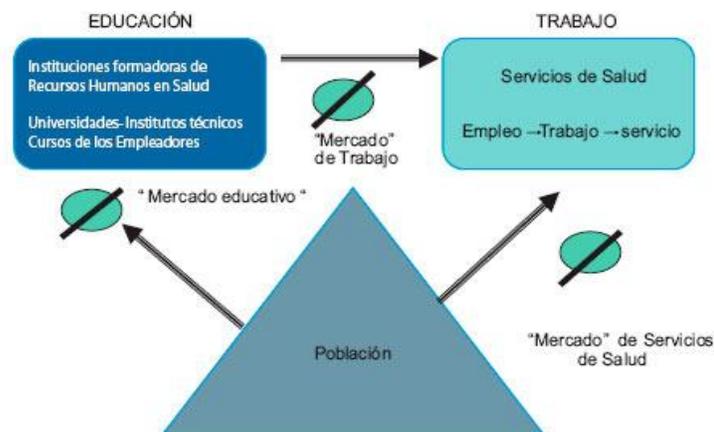
el tratamiento y proceso de recuperación haciendo un daño grave a la percepción de confianza y seguridad en la prestación del servicio médico.

Segundo la escasez de medios especialistas y enfermeras con experiencia y calidad, para remediar lo anterior es necesario que los empresarios inviertan en la formación en idiomas de los empleados y que vinculen personal con esta competencia.

Por otra parte, la escasez de profesionales de la salud sólo podrá ser superada en la medida en que el gobierno, a través del Ministerio de Educación, apoye y fortalezca la ampliación de los programas de ciencias de la salud a nivel nacional, tanto de pregrado como de postgrado, lo mismo que los programas de becas y estudios en el exterior.

La idea es que el país disponga de más profesionales de la salud, con más preparación, para atender mejor a las necesidades de salud y reducir efectos adversos tras la disputa de éstos entre el sistema público y privado.

Figura 4. Recursos humanos



Fuente: elaboración propia.

4.7.1. Recursos humanos cualificado

En Guatemala hay una escasez de profesionales de la salud, según el Ministerio de Salud y Asistencia Social faltan al menos 2,184 médicos. El déficit es más agudo para los profesionales de la medicina, de igual forma hay déficit en profesiones como odontología, enfermería, bacteriología, nutrición y dietética para todas las proyecciones del crecimiento del sistema de salud.

En Guatemala el panorama es de escasez, tanto de médicos especialistas con experiencia y cualificación.

Para las clínicas y hospitales es difícil encontrar médicos especialistas (cirugía plástica, cirugía bariátrica) y más difícil que dominen idioma extranjero.

Por lo tanto, la escasez de profesionales de la medicina, especializados, y de personal entrenado constituye una barrera para el desarrollo del turismo médico en Guatemala.

4.8. Infraestructura física

Se necesitan más hospitales y clínicas para superar el actual déficit de instalaciones. Los nuevos centros médicos como el hospital privado El Pilar, El Centro Medio, Herrera Ilerandi podrían dedicarse por completo a promover ciertas especialidades y productos del turismo médico como la cirugía estética, la cirugía bariátrica y los tratamientos dentales, los cuales fueron identificados como los de mayores fortalezas.

4.8.1. Infraestructura hospitalaria

Dos hospitales privados guatemaltecos, el Centro Médico y el hospital Herrera Llerandi, buscan certificarse con la Joint Commission internacional para atraer un mayor número de turistas de salud y bienestar.

Con 12 300 metros cuadrados de construcción, 96 camas y una gama exhaustiva de especialidades, el centro médico está a la vanguardia de la atención privada en salud.

Este hospital de tercera generación atendió en 2016 más de 10 000 emergencias y tuvo 5 500 egresos hospitalarios. La mayor parte de los especialistas cuentan con posgrados obtenidos en el exterior.

Un 5% de los pacientes atendidos por el Centro Médico son extranjeros, cifra que incluye ejecutivos de empresas foráneas radicadas en Guatemala, además de turistas médicos.

Multimédica abrió sus puertas en 2005 como un centro de especialidades y cinco años después ya se había convertido en un hospital con nueve habitaciones. Cada mes se realizan 200 cirugías mensuales, un 70% de forma ambulatoria, ya que la institución se especializa en laparoscopia.

Para el turismo médico contamos con la infraestructura y la especialidades.

Lo que hace falta es situarnos como un país que ofrece este tipo de servicios.

Figura 5. Instalaciones Centro Médico



Fuente: Hospital Centro Médico.

Figura 6. Instalaciones del hospital Herrera Llerandi



Fuente: Hospital Herrera Llerandi.

4.8.2. Infraestructura hotelera

A pesar de que Guatemala cuenta con un imponente inventario de atractivos naturales turísticos e históricos, tales como hoteles, restaurantes, centros comerciales, playas, entre otros. La tendencia general en la industria es que los pacientes prefieren obtener tratamiento médico en un ambiente relajante, para lo cual se necesita proporcionar las instalaciones y los servicios que proporcionan relajación y recreación, no sólo para los pacientes sino también para sus acompañantes.

Esto tiene que ver con el manejo integral del paciente y con la cadena de valor de la industria hotelera que, para el caso de Guatemala, presenta problemas de integración con los servicios de bienestar, transporte, alojamiento y recreación entre otros proveedores de bienes y servicios.

Figura 7: infraestructura hotelera de Guatemala



Fuente: www.inguat.gob.gt. Consulta: septiembre, 2017.

4.9. Procedimientos médicos y tarifas

La realización de procedimientos médicos en Guatemala es tan sólo una fracción de lo que cuestan en los Estados Unidos, alrededor del 10% y el 30%.

Adicionalmente, los precios son muy atractivos en comparación con los de otros competidores de la región como México y Costa Rica. Cabe aclarar que los costos de estos procedimientos pueden variar dependiendo de la calidad e infraestructura del centro médico.

Tabla XIV. **Procedimientos médicos y tarifas**

Paquete Médico 2 - Cirujías Pérdida de Peso								
Cirugía de Bypass Gástrico	\$24.000	\$13.000	40%	\$ 3.250	\$340	\$68	\$13.340	\$ 3.318
Paquete Médico 3 - Oftalmología								
Astigmatismo	\$5.000	\$1.600	68%	\$ 400	\$340	\$68	\$1.940	\$468
Paquete Médico 4 - Cirugía Cosmética								
Abdominoplastia	\$10.000	\$3.600	61%	\$ 900	\$340	\$68	\$3.940	\$968
Tratamiento de Acné	\$2.700	\$150	94%	\$38	\$340	\$68	\$490	\$106
Estiramiento piel del brazo	\$1.800	\$900	50%	\$225	\$340	\$68	\$1.240	\$293
Liposculptura	\$10.000	\$4.000	60%	\$1.000	\$340	\$68	\$4.340	\$1.068
Botox	\$600	\$400	33%	\$100	\$340	\$68	\$740	\$188
Aumento de senos	\$8.000	\$3.200	60%	\$800	\$340	\$68	\$3.540	\$868
Levantamiento de senos	\$8.500	\$3.300	61%	\$825	\$340	\$68	\$3.640	\$893
Reconstrucción de Senos	\$10.500	\$4.500	57%	\$1.125	\$340	\$68	\$4.840	\$1.193
Reducción de Senos	\$9.500	\$4.000	58%	\$1.000	\$340	\$68	\$4.340	\$1.068
Tratamiento de celulitis	\$5.000	\$1.500	70%	\$375	\$340	\$68	\$1.840	\$443
Implante de cachetes	\$7.500	\$2.000	73%	\$500	\$340	\$68	\$2.340	\$568
Estiramiento de Cara	\$12.000	\$3.500	71%	\$875	\$340	\$68	\$3.840	\$943
Tratamiento de pérdida de pelo	\$2.800	\$300	88%	\$75	\$340	\$68	\$640	\$143
Remover tatuajes por láser	\$2.200	\$150	93%	\$38	\$340	\$68	\$490	\$106
Aumento de labios	\$2.500	\$450	82%	\$113	\$340	\$68	\$790	\$181
Liposucción	\$9.500	\$3.000	68%	\$750	\$340	\$68	\$3.340	\$818
Cirugía Nasal	\$8.500	\$2.800	67%	\$700	\$340	\$68	\$3.340	\$768
Estiramiento de cuello	\$7.000	\$1.750	75%	\$438	\$340	\$68	\$2.090	\$506
Rinoplastia	\$8.500	\$2.800	67%	\$700	\$340	\$68	\$3.340	\$768
Tratamiento de ostrías	\$2.200	\$150	93%	\$38	\$340	\$68	\$490	\$106
Cirugía Tummy Tuck	\$10.000	\$3.000	64%	\$900	\$340	\$68	\$3.940	\$968

Fuente: elaboración propia.

4.10. Barreras para el desarrollo del turismo médico

Los obstáculos para el desarrollo del turismo médico en Guatemala son similares a algunos de los destacados en la revisión de la literatura sobre el tema, por ejemplo se señala como barreras para el desarrollo de turismo las barreras idiomáticas, las diferencias culturales y algunos aspectos relacionados con el inapropiado marco regulatorio de la actividad.

A continuación se presentan los obstáculos más relevantes que se encontraron en la investigación realizada.

Marco regulatorio: no existe un marco regulatorio para el turismo médico lo cual impacta negativamente a la actividad por la proliferación de la informalidad y por la ausencia de las garantías para los pacientes extranjeros los cuales corren el riesgo de caer en manos de personas inescrupulosas y en llamadas clínicas de garaje. Tampoco existe claridad de las responsabilidades y obligaciones de los participantes en la cadena del turismo médico, principalmente a la hora de responder ante una mala práctica médica.

El paciente extranjero es atendido dentro de la normatividad del sistema de salud guatemalteco el cual carece de regulación para los procesos de entrada, salida, protección y seguimiento.

En la actualidad, el seguimiento no está garantizado; por lo tanto, se corre el riesgo de que el paciente tenga complicaciones en su país de origen; situación que requiere que se cierre y asegure la cadena productiva.

Lenguaje y comunicación: para que un destino turístico médico pueda prestar servicios cumpliendo con los estándares internacionales necesita

contratar personal que hable las lenguas extranjeras. Esto también impacta favorablemente el grado de satisfacción de los pacientes quienes, al ser atendidos en su idioma, se sienten más seguros al poder comunicar como se siente durante la realización del procedimiento médico.

En Guatemala se encontró que el manejo del idioma extranjero entre los médicos y las enfermeras es del 43% y 15% respectivamente. Doce puntos por debajo del promedio nacional en el caso de los médicos y en mejor situación para el personal de enfermería, dando que a nivel nacional el bilingüismo es del 5%. Los países más competitivos en esta industria, como Tailandia exhiben indicadores de bilingüismo entre los médicos del 80% y 50% en el personal de enfermería y la India del 100% en ambas ocupaciones.

Promoción: los gobiernos de países como India, Jordania, Filipinas, Grecia y Singapur promueven muy activamente el turismo médico y lo incorporan en sus campañas nacionales e internacionales de marketing turístico. En el caso de Guatemala, aproximadamente desde el 2010, las entidades de gobierno encargadas del sector turismo vienen promocionando la actividad del turismo médico.

Lo ideal es que el sector del turismo médico de Guatemala construya su propia marca con una imagen a partir de la buena reputación que tienen los médicos y la calidad de los servicios que prestan. La idea consiste en crear un tipo de organización que los pacientes puedan reconocer fácilmente, desde cualquier punto del globo, y a la cual puedan acceder con confianza y seguridad.

4.11. Actitud del gobierno

En Guatemala, 65% de las instituciones de salud manifestaron apoyo por parte del gobierno y la realidad es que a través las entidades encargadas del turismo el sector están recibiendo apoyo para la capacitación del personal en idioma extranjero y para la conformación de núcleos empresariales con la ayuda de cámaras de comercio locales.

Recientemente se lanzó el sello “Guatemala como destino de salud” para darle mayor visibilidad al sector, a niveles nacional e internacional. También se implementó una herramienta de autoevaluación para el sector hotelero interesado en hospedar a estos turistas de la salud.

Con lo anterior, se deja ver que la actitud del gobierno es favorable hacia el sector. Sin embargo las necesidades de salud local y la escasa infraestructura hospitalaria son un obstáculo para el desarrollo del turismo médico, dado que los hospitales y los profesionales de la salud están ocupados ante esas necesidades. Por esto, el gobierno debe fomentar la estrategia de inversión para la ampliación de la infraestructura hospitalaria, bien podría ser a través de iniciativas público-privadas, incentivos tributarios, incentivos por la generación de empleos, creación de zonas francas de salud y clúster de servicios de salud.

Por otra parte el gobierno, a través del Ministerio de Educación, debe apoyar el fortalecimiento y ampliación de los programas de ciencias de la salud a nivel nacional, tanto de pregrado como de posgrado, para que el sistema de salud público y privado disponga de más profesionales.

4.12. Potencial de inversión

La actividad de turismo médico, por lo general, se concentra en el sector privado en instalaciones especializadas que operan a gran escala con fines de lucro.

Lo anterior es válido para el caso de Guatemala, puesto que la oferta de turismo médico se concentra en clínicas y hospitales pertenecientes al sector privado de salud. Estas unidades médicas no son de gran tamaño, pero con la expansión del turismo médico tienen la oportunidad de obtener mayores beneficios debido a que el paciente foráneo se encuentra dispuesto a pagar precios más elevados que el paciente local o nacional. Lo anterior ha despertado el interés del inversionista privado y del gobierno nacional.

Sin embargo, estas inversiones podrían verse afectadas por los altos precios de tierra y por la disponibilidad de la misma en espacios privilegiados (cerca del mar, aeropuerto y sitios de interés).

4.13. Desarrollo de estrategias de mercadeo para instituciones de salud en cuanto a exportar servicios de turismo médico

Con la información que se obtuvo de la industria Guatemalteca y del macro entorno del proyecto, se cuenta con la información necesaria para escoger una estrategia que le permita al proyecto crear y mantener una ventaja competitiva sostenible a través del tiempo, la cual será de enfoque en diferenciación.

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

- Se atenderá a clientes de una región específica de Estados Unidos, la cual se concentra en un solo grupo de compradores en un mercado geográfico específico. Esto con el fin de que los pobladores de las regiones de Seattle, Oregón y Portland en Estados Unidos y Vancouver, Canadá consideren al facilitador medio guatemalteco sobre sus competidores y como una empresa que concentra sus esfuerzos para satisfacer con más eficiencia las necesidades de los pacientes de estas regiones norteamericanas.
- El proyecto se enfocará en atender a pacientes en segmentos de línea de servicios específicos, que son un número limitado de tratamientos médicos. Estos deberán ser los que sean más atractivos financiera y operativamente, con la intención de obtener experiencia evitando cometer errores en el servicio y generar los ingresos necesarios para que la empresa pueda funcionar correctamente.

Figura 8. **Desarrollo de estrategias de mercado**

		VENTAJA COMPETITIVA	
		MENOR COSTO	DIFERENCIACIÓN
		LIDERAZGO EN COSTOS	DIFERENCIACIÓN
		ENFOQUE DE COSTOS	ENFOQUE DE DIFERENCIACIÓN

Fuente: elaboración propia.

5. MEJORA CONTINUA

5.1. Cadena de servicios

La cadena de servicios está conformada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de la solicitud de un cliente, sea este un buen servicio.

Por lo tanto, y en el caso de la industria de los facilitadores médicos incluirá a toda la secuencia de eventos que cubre el ciclo de vida del servicio desde que el cliente se comunica con la empresa o con el facilitador en Estados Unidos, hasta cuando este retorna a su país; e inclusive hasta cuando se le brinde servicio post venta para consultas o preguntas que tenga el paciente.

Debido a esto, es importante confeccionar una cadena de suministro la cual grafique como quedará distribuida cada una de las etapas que el cliente atraviesa durante experiencia del servicio

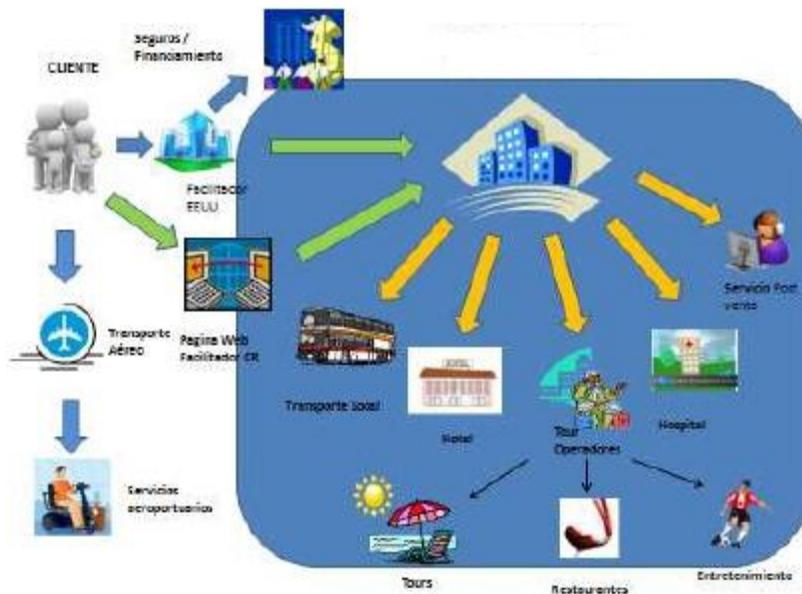
Asimismo, la cadena mostrará con que partes se deben establecer relaciones y sistemas de comunicación que garanticen el flujo de información para así poder entender las necesidades más inmediatas del cliente y así poder sincronizar las labores respectivas para satisfacerlas apropiadamente.

Adicionalmente, la cadena de suministro es la que permitirá conectar a toda la organización, pero en especial las funciones comerciales como mercadotecnia, ventas y servicio al cliente con las funciones de logística y coordinación que se debe mantener con cada uno de los proveedores como los

facilitadores médicos en EEUU; y las actividades que realizara en Guatemala (hospedaje, tratamiento médico, turismo).

Por último, la cadena de suministro y especialmente la de servicios, no es un sistema estático que fluye siempre de la misma manera. Sino más bien tiene un alto dinamismo por estar lidiando directamente con el cliente en donde el servicio que se está entregando es un intangible.

Figura 9. Cadena de servicios



Fuente: elaboración propia.

5.2. Flujograma de servicio (atención al cliente)

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

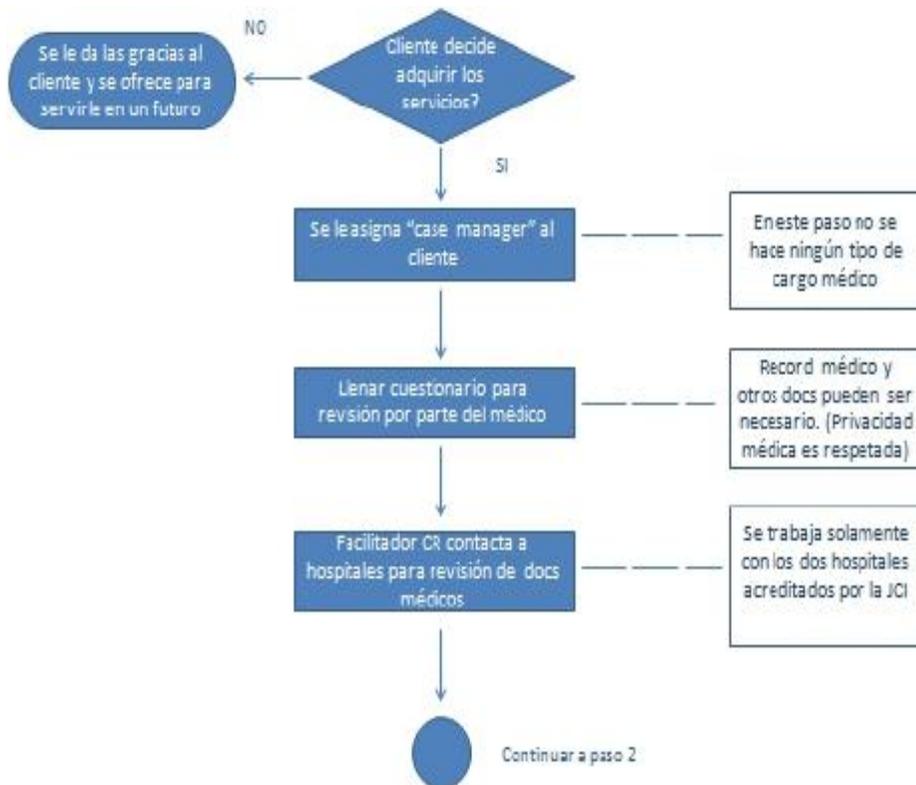
- Facilitador médico EEUU: Global Medical Facilitators
- Clínicas en Guatemala: Hospital La Paz, Hospital Centro Medico
- Hoteles en Guatemala: Hotel Marriot, Hotel Camino Real

En el diagrama de flujo que se presentará a continuación, solamente se considera el punto de contacto inicial con el cliente. Con respecto a los clientes que sean destinados por parte del aliado estratégico Global Medical Facilitators, se llevará a cabo el mismo proceso.

La única diferencia es que este canalizará a los pacientes norteamericanos que quieran visitar a Guatemala, a través de la empresa facilitadora de turismo médico en Guatemala para así iniciar las distintas actividades en la prestación del servicio.

Paso 1

Figura 10. **Flujograma paso 1**



Fuente: elaboración propia.

Puntos críticos paso 1 : contactar al paciente en el menor tiempo posible con un máximo de 24 horas después de que este haya contactado a la compañía e informarle acerca de costo aproximado y las distintas opciones que se ofrecen al cliente en Guatemala.

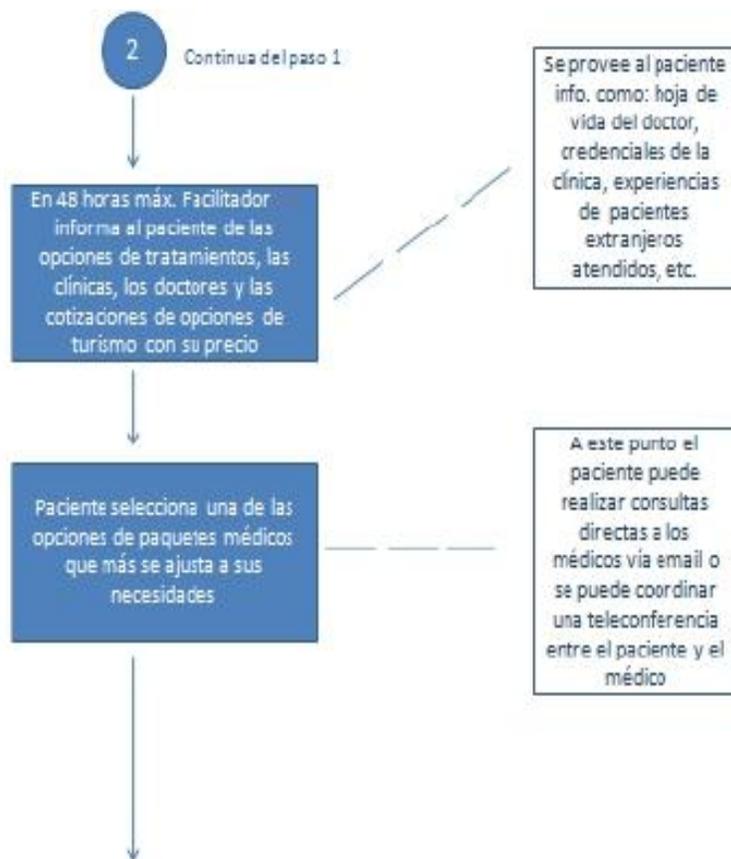
Si el cliente desea realizar el tratamiento, asignar "Case Manager" que es el funcionario que se encargará de todos los trámites del paciente y que estará

directamente en contacto con este y disponible para dudas o preguntas de ese paciente en particular.

Solicitar al paciente su récord médico y que especifique en un cuestionario si tiene algún padecimiento en especial.

Paso 2

Figura 11. Flujograma paso 2



Continuación figura 11.



Fuente: elaboración propia.

Puntos críticos pasó 2:

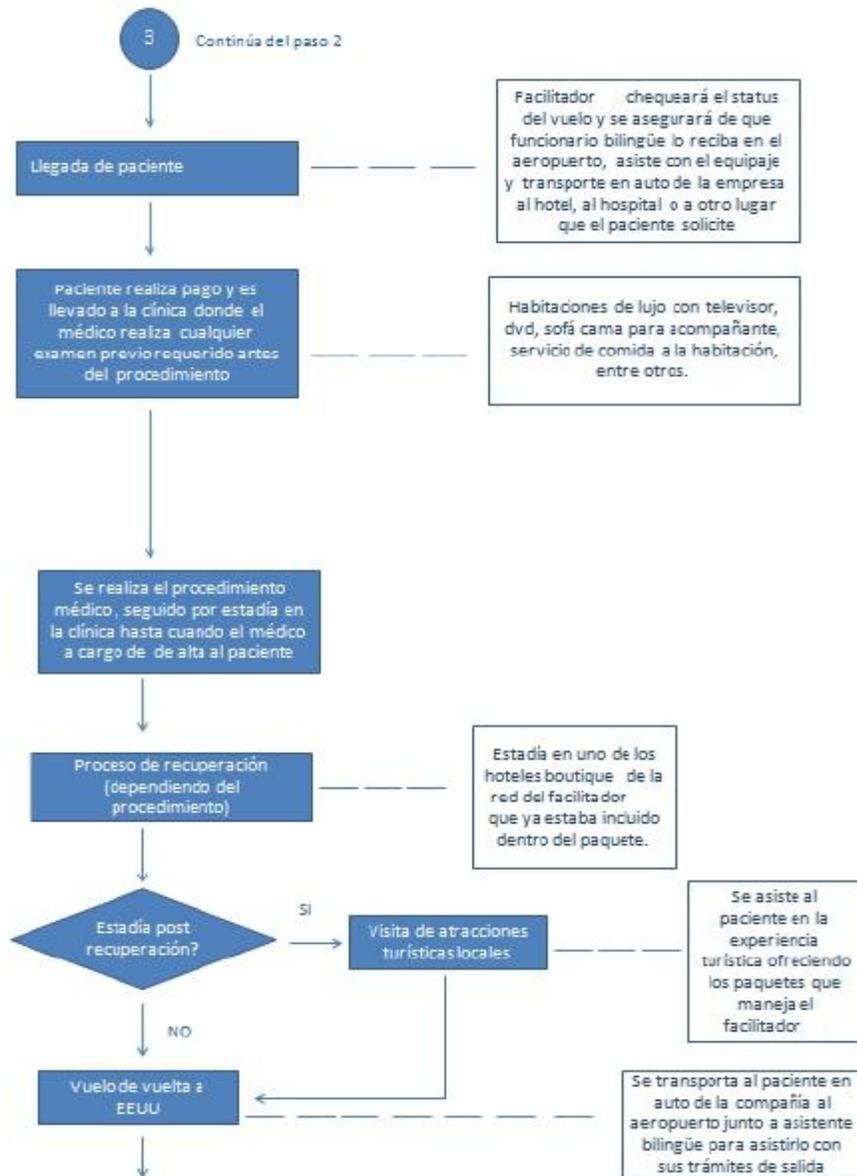
Respuesta en 48 horas con el detalle del paquete médico del tratamiento que el paciente se va a realizar junto a la información del hospital, doctor, hotel etc.

El cliente hace el pago del 20% por adelantado y el cual es reembolsable en caso de que este no se efectúe su operación a la llegada de Guatemala.

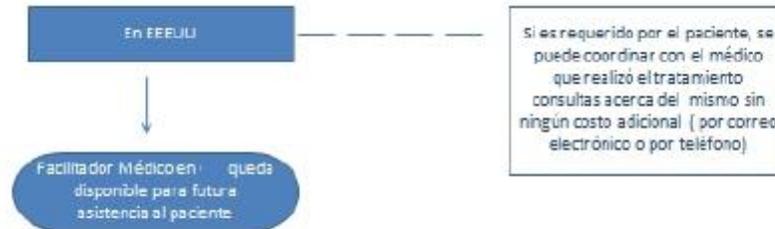
Disponibilidad del *case manager* las 24 horas el día del viaje del paciente para asistencia en caso de cualquier consulta durante su vuelo.

Paso 3

Figura 12. Flujograma paso 3



Continuación figura 12.



Fuente: elaboración propia.

Puntos críticos pasó 3:

Estar a tiempo en el aeropuerto a la llegada del paciente a Guatemala y transportarlo en automóvil al hotel o al hospital dependiendo del procedimiento y de donde provenga. Hasta este momento es donde se puede hacer la devolución del 20% que el cliente había pagado por adelantado.

Estar presente en el momento de llevar a la paciente a la clínica asistirlo en la cancelación del 80% restante y el ingreso a la clínica para su procedimiento médico.

Estar presente en el momento de salida del cliente de la clínica y transportarlo en automóvil al hotel donde está hospedado.

Una vez completo el proceso de recuperación ofrecerle los paquetes turísticos al cliente para que conozca los lugares turísticos o atracciones que sean de su interés el país.

El hotel y el tour operador cancelarán los pagos a la empresa facilitadora de turismo médico de Guatemala una vez que el paciente complete su estadía en el hotel y haya realizado los tours que este guste en el país.

Comunicarse con el paciente una vez que arribo a su país de residencia para ver cómo se encuentra y realizar unas preguntas acerca de la experiencia vivida.

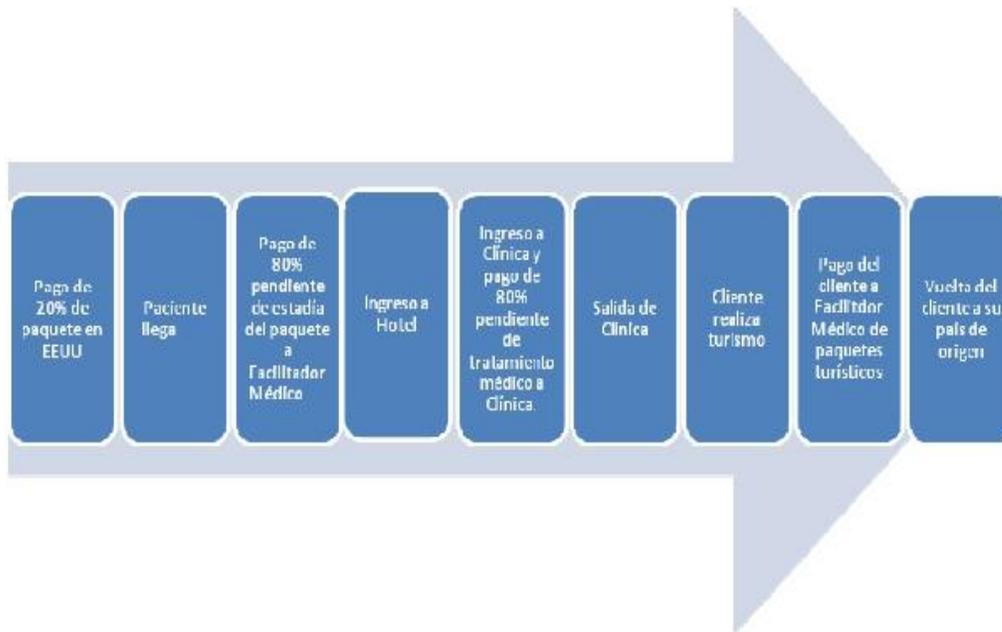
5.3. Flujo grama de servicio (captura de pago)

Adicionalmente, en el siguiente gráfico se muestra cómo quedará diseñada la estructura de pagos al cliente.

Ya que la mayoría de los pagos son capturados por el facilitador médico, quien se encargará de pagar a los distintos partners. La excepción del caso y la cuál no es menor, son los pagos del tratamiento médico.

Estos son cancelados por el paciente en las instalaciones de la clínica.

Figura 13. **Captura de pago**



Fuente: elaboración propia.

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

Pago de 20% de adelanto: este pago lo hace el cliente al facilitador médico desde EEUU y en línea. Si el cliente llega al país y no le satisface las condiciones del tratamiento. Se le puede reembolsar y no se continúa con el servicio.

Pago del 80% pendiente hotel: si el cliente desea continuar con el servicio, se le debe cobrar los gastos de hospedaje una vez que confirma que si va a proceder con su tratamiento. El facilitado médico captura dicho pago y

posteriormente le realizara el pago al hotel de lo que corresponde con la tarifa previamente acordada entre el hotel y el facilitador médico en Guatemala.

Ingreso a clínica y pago de 80% pendiente: el cliente debe realizar el desembolso del pago de la operación directamente en la clínica. Posteriormente la clínica le hará la transferencia al facilitador médico por conceptos de comisión. Cabe recalcar que la comisión que la clínica en Guatemala paga al facilitador médico Guatemalteco, un 35% de esta se le transferirá al facilitador médico en EEUU y un 40% quedará como pago por comisión para el facilitador médico en Guatemala.

5.4. Plan de implementación

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

Figura 14. Plan de implementación

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

Fuente: elaboración propia.

5.5. Plan financiero

Este apartado recoge toda la información de carácter económico y financiero referente al proyecto, para determinar su viabilidad económica. Se analiza si el proyecto reúne las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesarias para llevarlo a cabo.

5.6. Plan de inversiones

Inversión inicial, infraestructura y capital de trabajo

Figura 15. **Plan de inversiones**

Equipos de oficina y recepción	\$28 100,00
Equipos de cocina para oficina	\$1 849,00
Equipos de transporte	\$128 000,00
Otros equipos	\$1 000,00
Presupuestos de marketing	\$35 506,00
Capital de trabajo	\$48 285,60
Gastos operativos	\$13 196,67
Total de inversión inicial	\$225 937,27

Fuente: elaboración propia.

Multiplicado por dos meses de gastos operativos iniciales.

(Ver Apéndice 1, 2, 3)

5.7. Estado de pérdidas y ganancias y flujo de efectivo

A continuación se muestran los estados de pérdidas y ganancias, los flujos de efectivo y el estudio económico para cuatro escenarios y con los supuestos de cada uno de estos.

Cabe mencionar que en cada uno de estos escenarios se modificaron distintos porcentajes de comisiones en los hospitales y porcentaje del pago al tour operador en Estados Unidos lo que permite mostrar las variaciones de la compañía.

5.7.1. Estado de pérdidas y ganancias y flujo de efectivo I (escenario I)

Supuestos:

- 15% de crecimiento de industria
- 20% de comisión de hospitales
- 60% de pago de comisión de los hospitales se paga al facilitador médico en EEUU.

Tabla XV. Estado de pérdidas y ganancias y flujo de efectivo I

Empresa Facilitadora de Turismo Médico					
Memoria de Cálculo de Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo					
Tasa de Crecimiento de la Industria de 15% Anual y Comisión de hospitales del 20%					
Periodos	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos					
1. Comisión por tratamientos médicos					
Total Ingreso comisiones tratamientos médicos	\$ 612.147,22	\$ 703.969,30	\$ 809.564,70	\$ 930.999,40	\$ 1.070.649,31
2. Ingresos por Hospedaje incluido en paquetes médicos (\$340.00 c/u)					
Total Ingreso Hospedaje incluido en paquetes médicos (\$340.00 c/u)	\$ 236.900,00	\$ 272.527,00	\$ 313.406,03	\$ 360.416,96	\$ 414.479,50
3. Ingresos por paquetes turísticos (86% del total de pacientes)					
Total Ingreso por paquetes turísticos (86% del total de pacientes)	\$ 426.175,63	\$ 490.101,98	\$ 563.617,27	\$ 648.159,86	\$ 745.383,84
Total Ingresos	\$ 1.275.302,85	\$ 1.466.598,28	\$ 1.686.588,02	\$ 1.939.576,22	\$ 2.230.512,66
Egresos					
1. Costos Directos					
Total Costos Directos	\$ 870.896,48	\$ 1.001.530,95	\$ 1.151.760,60	\$ 1.324.524,69	\$ 1.523.203,39
2. Costos Indirectos					
Total Costos Indirectos	\$ 10.020,00	\$ 10.020,00	\$ 10.020,00	\$ 10.020,00	\$ 10.020,00
Total Costos Directos e Indirectos	\$ 880.916,48	\$ 1.011.550,95	\$ 1.161.780,60	\$ 1.334.544,69	\$ 1.533.223,39
Utilidad Operacional	\$ 394.386,37	\$ 455.047,33	\$ 524.807,42	\$ 605.031,54	\$ 697.289,27
3. Gastos					
3.1 Gastos Administrativos					
Total Gastos Administrativos	\$ 198.000,00	\$ 209.880,00	\$ 222.472,80	\$ 235.821,17	\$ 249.970,44
Total Prestaciones Sociales (46.32%)	\$ 91.713,60	\$ 97.216,42	\$ 103.049,40	\$ 109.232,37	\$ 115.786,31
Total Gastos Administrativos y Prestaciones Sociales	\$ 289.713,60	\$ 307.096,42	\$ 325.522,20	\$ 345.053,53	\$ 365.756,74
3.2 Gastos Operativos					
Total Gastos Operativos	\$ 112.460,33	\$ 116.344,33	\$ 120.422,53	\$ 117.128,31	\$ 121.624,53
3.2 Gastos de Marketing					
Total Gastos de Marketing	\$ 17.753,00	\$ 18.640,65	\$ 19.572,68	\$ 20.551,32	\$ 21.578,88
Total Gastos Administrativos, Operativos y Marketing	\$ 419.926,93	\$ 442.081,40	\$ 465.517,42	\$ 482.733,16	\$ 508.960,15
Utilidad antes de Impuestos	-\$ 25.540,56	\$ 12.965,93	\$ 59.280,01	\$ 122.298,38	\$ 188.329,12
Impuesto sobre la renta (30% de Utilidad antes de Impuestos)	-\$ 7.662,17	\$ 3.889,78	\$ 17.787,00	\$ 36.689,51	\$ 56.498,73
Utilidad Neta	-\$ 17.878,39	\$ 9.076,15	\$ 41.503,01	\$ 85.608,86	\$ 131.830,38
Más Depreciación	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 27.204,00	\$ 27.204,00
Más Capital de Trabajo					\$ 96.988,27
Flujo Neto de Efectivo	\$ 16.901,94	\$ 43.856,48	\$ 76.283,34	\$ 112.812,86	\$ 256.022,65

Fuente: elaboración propia.

(Ver Apéndice 4)

5.7.2. Estado de pérdidas y ganancias y flujo de efectivo II (escenario II)

Supuestos:

- 15% de crecimiento de Industria
- 25% de comisión de hospitales
- 60% de pago de comisión de hospitales se paga a facilitador médico en EEUU.

Tabla XVI. Estado de pérdidas y ganancias y flujo de efectivo II

Empresa Facilitadora de Turismo Médico					
Memoria de Cálculo de Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo					
Tasa de Crecimiento de la Industria de 15% Anual y Comisión de hospitales del 25%					
Periodos	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos					
1. Comisión por tratamientos médicos					
Total Ingreso comisiones tratamientos médicos	\$ 765.184,03	\$ 879.961,63	\$ 1.011.955,87	\$ 1.163.749,25	\$ 1.338.311,64
2. Ingresos por Hospedaje incluido en paquetes médicos (\$340.00 c/u)					
Total Ingreso Hospedaje incluido en paquetes médicos (\$340.00 c/u)	\$ 236.980,00	\$ 272.527,00	\$ 313.406,05	\$ 360.416,96	\$ 414.479,50
3. Ingresos por paquetes turísticos (86% del total de pacientes)					
Total Ingreso por paquetes turísticos (86% del total de pacientes)	\$ 426.175,63	\$ 490.101,98	\$ 563.617,27	\$ 648.159,86	\$ 745.383,84
Total Ingresos	\$ 1.428.339,66	\$ 1.642.590,61	\$ 1.888.979,20	\$ 2.172.326,08	\$ 2.498.174,99
Egresos					
1. Costos Directos					
Total Costos Directos	\$ 962.718,56	\$ 1.107.126,35	\$ 1.273.195,30	\$ 1.464.174,60	\$ 1.683.800,79
2. Costos Indirectos					
Total Costos Indirectos	\$ 10.020,00	\$ 10.020,00	\$ 10.020,00	\$ 10.020,00	\$ 10.020,00
Total Costos Directos e Indirectos	\$ 972.738,56	\$ 1.117.146,35	\$ 1.283.215,30	\$ 1.474.194,60	\$ 1.693.820,79
Utilidad Operacional	\$ 455.601,09	\$ 525.444,26	\$ 605.763,89	\$ 698.131,48	\$ 804.354,20
3. Gastos					
3.1 Gastos Administrativos					
Total Gastos Administrativos	\$ 198.000,00	\$ 209.880,00	\$ 222.472,80	\$ 235.821,17	\$ 249.970,44
Total Prestaciones Sociales (46.32%)	\$ 91.713,60	\$ 97.216,42	\$ 103.049,40	\$ 109.232,37	\$ 115.786,31
Total Gastos Administrativos y Prestaciones Sociales	\$ 289.713,60	\$ 307.096,42	\$ 325.522,20	\$ 345.053,53	\$ 365.756,74
3.2 Gastos Operativos					
Total Gastos Operativos	\$ 112.460,33	\$ 116.344,33	\$ 120.422,53	\$ 117.128,31	\$ 121.624,53
3.2 Gastos de Marketing					
Total Gastos de Marketing	\$ 17.753,00	\$ 18.640,65	\$ 19.572,68	\$ 20.551,32	\$ 21.578,88
Total Gastos Administrativos, Operativos y Marketing	\$ 419.926,93	\$ 442.081,40	\$ 465.517,42	\$ 482.733,16	\$ 508.960,15
Utilidad antes de Impuestos	\$ 35.674,16	\$ 83.362,86	\$ 140.246,48	\$ 215.398,32	\$ 295.394,05
Impuesto sobre la renta (30% de Utilidad antes de impuestos)	\$ 10.702,25	\$ 25.008,86	\$ 42.073,94	\$ 64.619,50	\$ 88.618,21
Utilidad Neta	\$ 24.971,91	\$ 58.354,00	\$ 98.172,53	\$ 150.778,82	\$ 206.775,83
Más Depreciación	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 27.204,00	\$ 27.204,00
Más Capital de Trabajo					\$ 90.988,27
Flujo Neto de Efectivo	\$ 59.752,24	\$ 93.134,33	\$ 132.952,87	\$ 177.982,82	\$ 310.968,10

Fuente: elaboración propia.

(Ver Apéndice 5)

5.7.3. Estado de pérdidas y ganancias y flujo de efectivo III (escenario III)

Supuestos:

15 % de crecimiento de industria.

20% de comisión de hospitales.

55% de pago de comisión de hospitales se paga a facilitador médico en EEUU.

Tabla XVII. Estado de pérdidas y ganancias y flujo de efectivo III

Empresa Facilitadora de Turismo Médico					
Memoria de Cálculo de Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo					
Tasa de Crecimiento de la Industria de 15% Anual y Comisión de hospitales del 20%					
Periodos	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos					
1. Comisión por tratamientos médicos					
Total Ingreso comisiones tratamientos médicos	\$ 612.147,22	\$ 703.969,30	\$ 809.564,70	\$ 930.999,40	\$ 1.070.649,31
2. Ingresos por Hospedaje incluido en paquetes médicos (\$340.00 c/u)					
Total Ingreso Hospedaje incluido en paquetes médicos (\$340.00 c/u)	\$ 236.980,00	\$ 272.527,00	\$ 313.406,05	\$ 360.416,96	\$ 414.479,50
3. Ingresos por paquetes turísticos (86% del total de pacientes)					
Total Ingreso por paquetes turísticos (86% del total de pacientes)	\$ 426.175,63	\$ 490.101,98	\$ 563.617,27	\$ 648.159,86	\$ 745.383,84
Total Ingresos	\$ 1.275.302,85	\$ 1.466.598,28	\$ 1.686.588,02	\$ 1.939.576,22	\$ 2.230.512,66
Egresos					
1. Costos Directos					
Total Costos Directos	\$ 840.289,12	\$ 966.332,49	\$ 1.111.282,36	\$ 1.277.974,72	\$ 1.469.670,92
2. Costos Indirectos					
Total Costos Indirectos	\$ 10.020,00	\$ 10.020,00	\$ 10.020,00	\$ 10.020,00	\$ 10.020,00
Total Costos Directos e Indirectos	\$ 850.309,12	\$ 976.352,49	\$ 1.121.302,36	\$ 1.287.994,72	\$ 1.479.690,92
Utilidad Operacional	\$ 424.993,73	\$ 490.245,79	\$ 565.285,66	\$ 651.581,51	\$ 750.821,73
3. Gastos					
3.1 Gastos Administrativos					
Total Gastos Administrativos	\$ 198.000,00	\$ 209.880,00	\$ 222.472,80	\$ 235.821,17	\$ 249.970,44
Total Prestaciones Sociales (46.32%)	\$ 91.713,60	\$ 97.216,42	\$ 103.049,40	\$ 109.232,37	\$ 115.786,31
Total Gastos Administrativos y Prestaciones Sociales	\$ 289.713,60	\$ 307.096,42	\$ 325.522,20	\$ 345.053,53	\$ 365.756,74
3.2 Gastos Operativos					
Total Gastos Operativos	\$ 112.460,33	\$ 116.344,33	\$ 120.422,53	\$ 117.128,31	\$ 121.624,53
3.2 Gastos de Marketing					
Total Gastos de Marketing	\$ 17.753,00	\$ 18.640,65	\$ 19.572,68	\$ 20.551,32	\$ 21.578,88
Total Gastos Administrativos, Operativos y Marketing	\$ 415.926,93	\$ 442.081,40	\$ 465.517,42	\$ 482.733,16	\$ 508.960,15
Utilidad antes de impuestos	\$ 5.066,80	\$ 48.164,39	\$ 99.703,24	\$ 168.848,35	\$ 241.861,58
Impuesto sobre la renta (30% de Utilidad antes de impuestos)	\$ 1.520,04	\$ 14.449,32	\$ 29.930,47	\$ 50.654,50	\$ 72.558,47
Utilidad Neta	\$ 3.546,76	\$ 33.715,07	\$ 69.772,77	\$ 118.193,84	\$ 169.303,11
Más Depreciación	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 27.204,00	\$ 27.204,00
Más Capital de Trabajo					\$ 90.988,27
Flujo Neto de Efectivo	\$ 38.327,09	\$ 68.495,41	\$ 104.618,10	\$ 145.397,84	\$ 293.495,37

Fuente: elaboración propia.

(Ver Apéndice 6)

5.7.4. Estado de pérdidas y ganancias y flujo de efectivo IV (escenario IV)

Supuestos

- 15% de crecimiento
- 25% de comisión de hospitales
- 55% de pago de comisión de hospitales se paga a Facilitador Médico en EEUU.

Tabla XVIII. Estado de pérdidas y ganancias y flujo de efectivo IV

Empresa Facilitadora de Turismo Médico					
Memoria de Cálculo de Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo					
Tasa de Crecimiento de la Industria de 15% Anual y Comisión de hospitales del 25%					
Periodos	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos					
1. Comisión por tratamientos médicos					
Total Ingreso comisiones tratamientos médicos	\$ 765.184,03	\$ 879.961,63	\$ 1.011.955,87	\$ 1.163.749,25	\$ 1.338.311,64
2. Ingresos por Hospedaje incluido en paquetes médicos (\$340.00 c/u)					
Total Ingreso Hospedaje incluido en paquetes médicos (\$340.00 c/u)	\$ 236.980,00	\$ 272.527,00	\$ 313.406,05	\$ 360.416,96	\$ 414.479,50
3. Ingresos por paquetes turísticos (86% del total de pacientes)					
Total Ingreso por paquetes turísticos (86% del total de pacientes)	\$ 426.175,63	\$ 490.101,98	\$ 563.617,27	\$ 648.159,86	\$ 745.383,84
Total Ingresos	\$ 1.428.339,66	\$ 1.642.590,61	\$ 1.888.979,20	\$ 2.172.326,08	\$ 2.498.174,99
Egresos					
1. Costos Directos					
Total Costos Directos	\$ 924.459,36	\$ 1.063.128,27	\$ 1.222.597,51	\$ 1.405.987,13	\$ 1.616.885,20
2. Costos Indirectos					
Total Costos Indirectos	\$ 16.020,00	\$ 10.020,00	\$ 10.020,00	\$ 10.020,00	\$ 10.020,00
Total Costos Directos e Indirectos	\$ 934.479,36	\$ 1.073.148,27	\$ 1.232.617,51	\$ 1.416.007,13	\$ 1.626.905,20
Utilidad Operacional	\$ 493.860,29	\$ 569.442,34	\$ 656.361,69	\$ 756.318,94	\$ 871.269,78
3. Gastos					
3.1 Gastos Administrativos					
Total Gastos Administrativos	\$ 198.000,00	\$ 209.880,00	\$ 222.472,80	\$ 235.821,17	\$ 249.970,44
Total Prestaciones Sociales (46.32%)	\$ 91.713,60	\$ 97.216,42	\$ 103.049,40	\$ 109.232,37	\$ 115.786,31
Total Gastos Administrativos y Prestaciones Sociales	\$ 289.713,60	\$ 307.096,42	\$ 325.522,20	\$ 345.053,53	\$ 365.756,74
3.2 Gastos Operativos					
Total Gastos Operativos	\$ 112.460,33	\$ 116.344,33	\$ 120.422,53	\$ 117.128,31	\$ 121.624,53
3.2 Gastos de Marketing					
Total Gastos de Marketing	\$ 17.753,00	\$ 18.640,65	\$ 19.572,68	\$ 20.551,32	\$ 21.578,88
Total Gastos Administrativos, Operativos y Marketing	\$ 419.926,93	\$ 442.081,40	\$ 465.517,42	\$ 482.733,16	\$ 508.960,15
Utilidad antes de impuestos	\$ 73.933,36	\$ 127.360,94	\$ 190.844,27	\$ 273.585,78	\$ 362.309,63
Impuesto sobre la renta (30% de Utilidad antes de impuestos)	\$ 22.180,01	\$ 38.208,28	\$ 57.253,28	\$ 82.075,73	\$ 108.692,89
Utilidad Neta	\$ 51.753,35	\$ 89.152,66	\$ 133.590,99	\$ 191.510,05	\$ 253.616,74
Más Depreciación	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 27.204,00	\$ 27.204,00
Más Capital de Trabajo					\$ 96.988,27
Flujo Neto de Efectivo	\$ 86.533,69	\$ 123.932,99	\$ 168.371,32	\$ 218.714,05	\$ 377.809,01

Fuente: elaboración propia

(Ver Apéndice 7)

CONCLUSIONES

1. El proyecto nace de la idea de crear una empresa que asesore a personas extranjeras que por distintas causas desean realizarse tratamientos médicos fuera de su país de residencia. En Guatemala ya es una realidad la existencia de la industria del turismo médico y existen distintos agentes que intervienen en ella como hospitales, facilitadores médicos, tours operadores, empresas de transporte, entre otras; y que en conjunto intervienen en el proceso del servicio final que se le brinda al paciente.
2. En el país ya existen empresas facilitadoras médicas operando desde hace varios años, por lo que cuenta ya con amplia experiencia, sin embargo a pesar de esto y debido al crecimiento que se espera en la industria, se observa una oportunidad para desarrollar un emprendimiento de este tipo en donde la estrategia competitiva se basara en la diferenciación por calidad de servicio, agregando valor al mercado objetivo y alcanzando una estrecha relación con los pacientes.
3. Adicionalmente la empresa facilitadora de turismo médico trabajara en conjunto con aliados estratégicos para monitorear las necesidades y gustos de los turistas médicos con el objetivo de comprender mejor las percepciones de estos y así poder ofrecer paquetes médicos atractivos para el segmento objetivo.
4. A través de la información que fue proporcionada por el facilitador de turismo en Estados Unidos, se observa que existe una necesidad por parte de los norteamericanos en salir de su país a realizarse tratamientos

médicos y además se identificó que realmente Guatemala es un destino atractivo para estas personas por distintas características tales como cercanía geográfica, calidad de los médicos y condiciones turísticas reconocidas internacionalmente.

5. El análisis y la discusión del proyecto apuntan a que Guatemala ha sido un destino de turismo médico por más de 15 años. A pesar de esto, el sector privado y el gobierno han tenido problemas para desarrollar el turismo médico, debido a las barreras que han sido identificadas en este proyecto.

6. Los principales obstáculos para el desarrollo de turismo médico en Guatemala son: la escasez de infraestructura hospitalaria, la escasez de profesionales de la salud en las distintas especialidades y con el manejo de idiomas extranjeros, la falta de leyes y de regulaciones para la actividad, y las necesidades de salud locales en un escenario de escasez de infraestructura hospitalaria de profesionales de la salud.

RECOMENDACIONES

1. Se necesitan más hospitales y clínicas para superar el actual déficit de instalaciones. Los nuevos centros médicos podrían dedicarse por completo a promover ciertas especialidades y productos del turismo médico como la cirugía bática, estética y los tratamientos dentales, los cuales fueron identificados como los de mayores fortalezas.
2. Las regulaciones gubernamentales deben proteger al sistema de salud público, puesto que el desarrollo del turismo médico podría desencadenar una desviación de recursos y profesionales del sistema público hacia el sistema privado; situación que, hasta ahora, no se ha tenido en cuenta en la agenda oficial de promoción del sector. Se sugiere que una parte de los ingresos del turismo médico se inviertan en el fortalecimiento del sistema de salud público local o que se cree algún instrumento de contraprestación que garantice la armonía entre las necesidades de salud locales y las de los foráneos.
3. Por otra parte, la escasez de profesionales de la salud sólo podrá ser superada en la medida en que el gobierno, a través del Ministerio de Educación, apoye y fortalezca la ampliación de los programas de ciencias de la salud a nivel nacional, tanto de pregrado como de posgrado, lo mismo que los programas de becas y estudios en el exterior.
4. Es urgente regular, la actividad del turismo médico a través de la expedición de leyes que permitan controlar los procesos de entrada, salida, protección y seguimiento de los pacientes extranjeros; de tal

forma que se puedan establecer las responsabilidades de cada uno de los participantes, con lo cual se cierra y asegura la cadena productiva del turismo médico.

5. Es necesario que el turismo médico de Guatemala construya su propia marca con una imagen a partir de la buena reputación que tienen los médicos y la calidad de los servicios que prestan. La idea consiste en crear un tipo de organización que los pacientes puedan reconocer fácilmente desde cualquier punto del globo y a la cual puedan acceder con confianza y seguridad.

BIBLIOGRAFÍA

1. ARANCIBIA, Sara. *Métodos cuantitativos y estadísticos aplicados a la gestión*. 4a ed. Chile: Universidad de Chile, 2016. 250 p.
2. COOK, William. *Información facilitada*. 2a ed. Argentina: Norma, 2016. 200 p.
3. COOK, William y Sttephano. *Turismo Medico*. 2a ed. Argentina: Norma, 2016. 175 p.
4. CHASE, Richard. *Administración de operaciones y cadena de suministros*. 5a ed. Costa Rica: Mac Graw Hill. 2016. 250 p.
5. DIEZ, Christian. *Presentaciones de marketing II*. 5a ed. Chile: Universidad de Chile, 2016. 175 p.
6. GOIC, Marcel. *Presentaciones de marketing I*. 4a ed. Chile: Universidad de Chile, 2016. 150 p.
7. JACOBS, Robert. *Producción y cadena de suministros*. 4a ed. México: Mac Graw Hill, 2015. 250 p.
8. VAN, Horne. *Fundamentos de administración financiera*. 3a ed. Panamá: Langostón, 2015. 125 p.

APÉNDICE

Apéndice 1. Pagos de planilla

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

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. Gastos operativos

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

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 3. Depreciación de equipos

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

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 4. Estado de resultados y flujo de efectivo detallado I

Memoria de Cálculo de Estado de Pérdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo					
Tasa de Crecimiento de la Industria de 15% Anual y Comisión de hospitales del 20%					
Periodos	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos					
1. Comisión por tratamientos médicos					
Comisión por tratamientos odontológicos (30% de los pacientes)	\$ 18.819,00	\$ 21.641,85	\$ 24.888,13	\$ 28.621,33	\$ 32.914,53
Comisión por tratamientos pérdida de peso (25% de los pacientes)	\$ 458.050,00	\$ 521.007,50	\$ 599.138,63	\$ 689.032,42	\$ 792.387,28
Comisión por tratamientos oftalmológicos (24% de los pacientes)	\$ 58.525,00	\$ 61.559,04	\$ 70.752,90	\$ 81.411,89	\$ 93.623,66
Comisión por tratamientos cosméticos (21% de los pacientes)	\$ 86.748,62	\$ 99.760,91	\$ 114.725,05	\$ 131.933,81	\$ 151.723,88
Total ingreso comisiones tratamientos médicos	\$ 612.142,62	\$ 703.969,30	\$ 809.564,70	\$ 930.999,45	\$ 1.070.649,35
2. Ingresos por Hospedaje incluido en paquetes médicos (\$348,86 c/u)					
Ingresos por Hospedaje incluido en paquetes médicos (\$348,86 c/u)	\$ 236.980,00	\$ 272.527,00	\$ 313.406,05	\$ 360.416,94	\$ 414.479,56
Total ingreso Hospedaje incluido en paquetes médicos (\$348,86 c/u)	\$ 236.980,00	\$ 272.527,00	\$ 313.406,05	\$ 360.416,94	\$ 414.479,56
3. Ingresos por paquetes turísticos (86% del total de pacientes)					
Ingresos por tour Costa Rica Básico con 2 Tours a elegir (33% del total de pacientes)	\$ 78.925,63	\$ 90.764,48	\$ 104.379,15	\$ 120.036,03	\$ 138.041,41
Ingresos por tour Costa Rica, Pura Naturaleza! (23% del total de pacientes)	\$ 74.654,76	\$ 85.852,98	\$ 98.730,93	\$ 113.540,56	\$ 130.571,65
Ingresos por tour Costa Rica para todos! (10% del total de pacientes)	\$ 46.694,82	\$ 53.699,04	\$ 61.753,90	\$ 71.015,98	\$ 81.669,53
Ingresos por tour Costa Rica Total (11% del total de pacientes)	\$ 72.661,69	\$ 83.560,95	\$ 96.095,09	\$ 110.509,33	\$ 127.085,75
Ingresos por por tour Costa Rica Adrenalina y Relajación (25% del total de pacientes)	\$ 153.238,73	\$ 176.224,53	\$ 202.658,22	\$ 233.056,93	\$ 268.015,49
Total ingreso paquetes turísticos (86% del total de pacientes)	\$ 426.175,63	\$ 490.101,98	\$ 563.617,27	\$ 648.159,83	\$ 745.383,84
Total ingresos	\$ 1.275.302,25	\$ 1.466.598,28	\$ 1.686.588,02	\$ 1.939.575,22	\$ 2.250.512,84
Egresos					
1. Costos Directos					
Costo por Hospedaje incluido en paquetes médicos (\$272,80 por dos noches)	\$ 189.584,00	\$ 218.021,80	\$ 250.724,84	\$ 288.533,27	\$ 331.383,26
Pago de comisión facilitador Médico en EEUU (86% de ingresos por comisiones)	\$ 517.258,33	\$ 422.581,38	\$ 483.738,82	\$ 556.599,04	\$ 642.389,28
Costos por tour Costa Rica Básico con 2 Tours a elegir (\$294,00 c/u)	\$ 26.133,73	\$ 66.879,09	\$ 78.930,39	\$ 88.447,39	\$ 101.714,73
Costos por tour Costa Rica, Pura Naturaleza! (\$399,00 c/u)	\$ 35.008,77	\$ 65.290,09	\$ 72.749,10	\$ 83.691,47	\$ 98.210,89
Costos por tour Costa Rica para todos! (\$574,00 c/u)	\$ 34.406,71	\$ 39.367,71	\$ 45.502,87	\$ 52.328,39	\$ 60.177,35
Costos por tour Costa Rica Total (\$612,00 c/u)	\$ 53.540,19	\$ 61.571,22	\$ 70.896,31	\$ 81.427,94	\$ 93.642,13
Costos por por tour Costa Rica Adrenalina y Relajación (\$631,00 c/u)	\$ 112.912,73	\$ 129.849,68	\$ 149.527,11	\$ 171.726,17	\$ 197.483,18
Total Costos Directos	\$ 870.896,48	\$ 1.001.536,95	\$ 1.151.760,60	\$ 1.324.524,69	\$ 1.523.203,35
2. Costos Indirectos					
Mantenimiento de equipos	\$ 2.520,00	\$ 2.520,00	\$ 2.520,00	\$ 2.520,00	\$ 2.520,00
Derecho de circulación autos (anual)	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Derecho de circulación microbus (anual)	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Seguro automoviles (anual)	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Seguro microbus (anual)	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Total Costos Indirectos	\$ 10.020,00				
Total Costos Directos e Indirectos	\$ 880.916,48	\$ 1.011.556,95	\$ 1.161.780,60	\$ 1.334.544,69	\$ 1.533.223,35
Utilidad Operacional	\$ 394.385,77	\$ 455.041,33	\$ 524.807,42	\$ 605.030,54	\$ 697.289,49
3. Gastos					
3.1 Gastos Administrativos					
Salario Gerente General	\$ 60.000,00	\$ 63.000,00	\$ 67.416,00	\$ 71.460,96	\$ 75.748,62
Salario Gerente de Operaciones	\$ 36.000,00	\$ 38.160,00	\$ 40.449,60	\$ 42.876,58	\$ 45.449,17
Salario 5 Case Managers	\$ 90.000,00	\$ 95.400,00	\$ 101.124,00	\$ 107.191,44	\$ 113.622,93
Salario Asistente Ejecutivo	\$ 12.000,00	\$ 12.750,00	\$ 13.483,20	\$ 14.292,19	\$ 15.149,72
Total Gastos Administrativos	\$ 198.000,00	\$ 209.880,00	\$ 222.472,80	\$ 235.821,17	\$ 249.970,44
3.1.2 Prestaciones Sociales					
Seguro Social (26% planilla)	\$ 51.480,00	\$ 54.568,80	\$ 57.842,93	\$ 61.313,59	\$ 64.992,31
Aguinaldo (8.33% planilla)	\$ 16.493,40	\$ 17.483,00	\$ 18.531,98	\$ 19.649,98	\$ 20.822,54
Riesgos de Trabajo (2.58% planilla)	\$ 4.950,00	\$ 5.247,00	\$ 5.561,82	\$ 5.895,53	\$ 6.249,26
Vacaciones (4.16% planilla)	\$ 8.236,80	\$ 8.751,01	\$ 9.254,87	\$ 9.810,16	\$ 10.398,77
Cesantia (5.33% planilla)	\$ 10.533,40	\$ 11.186,60	\$ 11.857,80	\$ 12.569,27	\$ 13.323,43
Total Prestaciones Sociales (46.32%)	\$ 91.713,60	\$ 97.216,42	\$ 103.049,40	\$ 109.232,37	\$ 115.786,31
Total Gastos Administrativos y Prestaciones Sociales	\$ 289.713,60	\$ 307.096,42	\$ 325.522,20	\$ 345.053,54	\$ 365.756,74
3.2 Gastos Operativos					
Alquiler Local en edificio	\$ 20.000,00	\$ 21.500,00	\$ 23.075,00	\$ 24.728,73	\$ 26.463,18
Gastos comunes edificio	\$ 2.400,00	\$ 2.520,00	\$ 2.646,00	\$ 2.778,38	\$ 2.917,23
Internet	\$ 1.800,00	\$ 1.890,00	\$ 1.984,50	\$ 2.083,73	\$ 2.187,31
Telefonia Fija	\$ 240,00	\$ 253,00	\$ 264,60	\$ 277,83	\$ 291,72
Telefonia Celular	\$ 4.800,00	\$ 5.040,00	\$ 5.292,00	\$ 5.556,60	\$ 5.834,43
Plan de datos	\$ 4.800,00	\$ 5.040,00	\$ 5.292,00	\$ 5.556,60	\$ 5.834,43
Electricidad	\$ 1.800,00	\$ 1.890,00	\$ 1.984,50	\$ 2.083,73	\$ 2.187,31
Agua Potable	\$ 720,00	\$ 756,00	\$ 793,80	\$ 834,49	\$ 879,16
Contador	\$ 6.000,00	\$ 6.300,00	\$ 6.615,00	\$ 6.945,75	\$ 7.293,04
Combustible microbus	\$ 9.600,00	\$ 10.080,00	\$ 10.584,00	\$ 11.113,29	\$ 11.668,88
Combustible vehiculos	\$ 12.000,00	\$ 12.600,00	\$ 13.230,00	\$ 13.891,59	\$ 14.585,08
Mantenimiento de Local	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.323,00	\$ 1.389,15	\$ 1.458,61
Mantenimiento de equipos	\$ 480,00	\$ 504,00	\$ 529,20	\$ 556,60	\$ 585,44
Mantenimiento de Aire Acondicionado	\$ 240,00	\$ 252,00	\$ 264,60	\$ 277,83	\$ 291,72
Mantenimiento Local	\$ 600,00	\$ 630,00	\$ 661,50	\$ 694,59	\$ 729,36
Suministros de Oficina	\$ 1.000,00	\$ 1.050,00	\$ 1.102,50	\$ 1.157,63	\$ 1.215,51
Depreciación	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33
Total Gastos Operativos	\$ 112.460,33	\$ 116.344,33	\$ 120.422,53	\$ 124.738,31	\$ 129.624,53
3.2 Gastos de Marketing					
Total Gastos de Marketing	\$ 17.253,00	\$ 18.640,65	\$ 19.572,68	\$ 20.551,31	\$ 21.578,88
Total Gastos Administrativos, Operativos y Marketing	\$ 419.926,93	\$ 442.081,40	\$ 465.517,42	\$ 490.233,16	\$ 509.960,15
Utilidad antes de Impuestos	\$ 25.540,56	\$ 12.965,93	\$ 59.290,01	\$ 122.298,38	\$ 188.329,34
Impuesto sobre la renta (30% de Utilidad antes de Impuestos)	\$ 7.662,17	\$ 3.889,78	\$ 17.787,00	\$ 36.689,51	\$ 56.498,71
Utilidad Neta	\$ 17.878,39	\$ 9.076,15	\$ 41.503,01	\$ 85.608,87	\$ 131.830,63
Más Depreciación	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33
Más Capital de Trabajo					
Flujo Neto de Efectivo	\$ 52.658,72	\$ 43.856,48	\$ 76.283,34	\$ 120.389,20	\$ 166.611,36

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 5. Estado de resultados y flujo de efectivo detallado II

Memoria de Cálculo de Estado de Perdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo					
Tasa de Crecimiento de la Industria de 15% Anual y Comisión de hospitales del 25%					
Periodo	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos					
1. Comisión por tratamientos médicos					
Comisión por tratamientos odontológicos (30% de los pacientes)	\$ 23.523,75	\$ 27.852,31	\$ 31.110,16	\$ 35.776,68	\$ 41.143,18
Comisión por tratamientos pérdida de peso (25% de los pacientes)	\$ 566.311,50	\$ 651.259,38	\$ 746.948,28	\$ 861.290,52	\$ 990.484,16
Comisión por tratamientos oftalmológicos (24% de los pacientes)	\$ 66.911,60	\$ 76.948,80	\$ 88.491,12	\$ 101.764,79	\$ 117.029,51
Comisión por tratamientos cosméticos (21% de los pacientes)	\$ 108.435,78	\$ 124.761,14	\$ 143.406,31	\$ 164.917,26	\$ 189.654,85
Total Ingreso comisiones tratamientos médicos	\$ 765.182,63	\$ 879.961,63	\$ 1.001.955,87	\$ 1.163.749,25	\$ 1.338.311,64
2. Ingresos por Hospedaje incluido en paquetes médicos (\$540.00 c/u)					
Ingresos por Hospedaje incluido en paquetes médicos (\$540.00 c/u)	\$ 238.955,00	\$ 272.527,00	\$ 315.408,00	\$ 360.416,99	\$ 414.479,36
Total Ingreso Hospedaje incluido en paquetes médicos (\$540.00 c/u)	\$ 238.955,00	\$ 272.527,00	\$ 315.408,00	\$ 360.416,99	\$ 414.479,36
3. Ingresos por paquetes turísticos (80% del total de pacientes)					
Ingresos por tour Costa Rica Básico con 2 Tours a elegir (31% del total de pacientes)	\$ 70.925,43	\$ 96.784,40	\$ 104.279,13	\$ 120.036,02	\$ 138.041,42
Ingresos por tour Costa Rica, Pura Naturalidad (23% del total de pacientes)	\$ 24.854,76	\$ 35.352,96	\$ 36.730,92	\$ 42.540,56	\$ 49.571,85
Ingresos por tour Costa Rica para todos (10% del total de pacientes)	\$ 65.894,82	\$ 91.889,08	\$ 97.753,90	\$ 112.016,98	\$ 128.689,51
Ingresos por tour Costa Rica Total (11% del total de pacientes)	\$ 72.661,69	\$ 101.560,95	\$ 106.095,09	\$ 120.509,25	\$ 137.085,75
Ingresos por por tour Costa Rica Adrenalina y Relaxación (23% del total de pacientes)	\$ 153.231,73	\$ 176.224,53	\$ 192.658,22	\$ 223.056,95	\$ 258.015,45
Total ingreso por paquetes turísticos (80% del total de pacientes)	\$ 428.173,63	\$ 496.161,96	\$ 533.617,27	\$ 618.159,80	\$ 713.383,44
Total Ingresos	\$ 1.428.335,66	\$ 1.642.190,61	\$ 1.846.979,20	\$ 2.172.326,08	\$ 2.496.174,39
Egresos					
1. Costos Directos					
Costo por Hospedaje incluido en paquetes médicos (\$272.00 por dos noches)	\$ 189.584,60	\$ 218.821,00	\$ 250.724,84	\$ 288.833,57	\$ 331.583,66
Pago de comisión Facilitador Médico en EE.UU (60% de ingresos por comisiones)	\$ 459.116,42	\$ 527.976,98	\$ 607.173,52	\$ 698.249,53	\$ 802.986,99
Costos por tour Costa Rica Básico con 2 Tours a elegir (\$294.00 c/u)	\$ 58.155,73	\$ 66.479,09	\$ 76.910,95	\$ 88.447,09	\$ 101.734,73
Costos por tour Costa Rica, Pura Naturalidad (\$399.00 c/u)	\$ 55.006,77	\$ 63.260,09	\$ 72.789,10	\$ 83.661,47	\$ 96.230,68
Costos por tour Costa Rica para todos (\$374.06 c/u)	\$ 34.406,71	\$ 39.567,71	\$ 45.502,87	\$ 52.338,30	\$ 60.177,55
Costos por tour Costa Rica Total (\$812.06 c/u)	\$ 53.546,19	\$ 61.571,22	\$ 70.806,91	\$ 81.477,94	\$ 93.642,13
Costos por por tour Costa Rica Adrenalina y Relaxación (\$819.00 c/u)	\$ 112.913,75	\$ 129.849,66	\$ 149.327,11	\$ 171.726,17	\$ 197.485,16
Total Costos Directos	\$ 962.718,56	\$ 1.107.126,35	\$ 1.273.195,30	\$ 1.466.174,60	\$ 1.683.800,79
2. Costos Indirectos					
Mantenimiento de equipos	\$ 2.326,00	\$ 2.320,00	\$ 2.520,00	\$ 2.500,00	\$ 2.520,00
Derecho de circulación autos (anual)	\$ 2.306,00	\$ 2.300,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Derecho de circulación microbús (anual)	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Seguro automóviles (anual)	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Seguro microbús (anual)	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Total Costos Indirectos	\$ 10.038,00	\$ 10.020,00	\$ 10.020,00	\$ 10.020,00	\$ 10.020,00
Total Costos Directos e Indirectos	\$ 972.756,56	\$ 1.117.146,35	\$ 1.283.215,30	\$ 1.476.194,60	\$ 1.693.820,79
Utilidad Operacional	\$ 455.579,10	\$ 525.044,26	\$ 563.763,90	\$ 696.131,48	\$ 802.353,60
3. Gastos					
3.1 Gastos Administrativos					
Salario Gerente General	\$ 60.000,00	\$ 63.460,00	\$ 67.416,00	\$ 71.400,96	\$ 75.748,62
Salario Gerente de Operaciones	\$ 36.000,00	\$ 38.160,00	\$ 40.449,60	\$ 42.876,53	\$ 45.449,17
Salario 5 Case Managers	\$ 90.000,00	\$ 95.460,00	\$ 101.124,00	\$ 107.191,44	\$ 113.622,93
Salario Asistente Ejecutivo	\$ 12.000,00	\$ 12.720,00	\$ 13.483,20	\$ 14.292,19	\$ 15.149,72
Total Gastos Administrativos	\$ 198.000,00	\$ 209.800,00	\$ 222.472,80	\$ 235.821,12	\$ 249.970,44
3.1.2 Prestaciones Sociales					
Seguro Social (16% planilla)	\$ 51.486,60	\$ 54.388,80	\$ 57.862,93	\$ 61.313,50	\$ 64.992,31
Aguinaldo (8.33% planilla)	\$ 16.491,40	\$ 17.483,00	\$ 18.551,98	\$ 19.643,90	\$ 20.822,94
Riesgos de Trabajo (2.50% planilla)	\$ 4.950,00	\$ 5.247,00	\$ 5.561,82	\$ 5.893,33	\$ 6.249,26
Vacaciones (4.16% planilla)	\$ 8.236,80	\$ 8.731,01	\$ 9.254,67	\$ 9.810,16	\$ 10.398,77
Cesantía (3.22% planilla)	\$ 10.551,40	\$ 11.186,60	\$ 11.857,80	\$ 12.569,27	\$ 13.323,42
Total Prestaciones Sociales (16.32%)	\$ 91.716,60	\$ 97.216,62	\$ 102.069,40	\$ 108.232,37	\$ 115.786,31
Total Gastos Administrativos y Prestaciones Sociales	\$ 289.716,60	\$ 307.016,62	\$ 324.542,20	\$ 344.053,49	\$ 365.756,74
3.2 Gastos Operativos					
Alquiler Local en edificio	\$ 30.000,00	\$ 31.360,00	\$ 32.875,00	\$ 34.548,75	\$ 36.405,15
Gastos comunes edificio	\$ 2.400,00	\$ 2.520,00	\$ 2.646,00	\$ 2.778,30	\$ 2.917,22
Internet	\$ 1.800,00	\$ 1.890,00	\$ 1.984,50	\$ 2.083,73	\$ 2.187,91
Telefono Fija	\$ 246,60	\$ 252,00	\$ 264,60	\$ 277,83	\$ 291,72
Telefono Celular	\$ 4.800,00	\$ 5.040,00	\$ 5.292,00	\$ 5.566,60	\$ 5.834,43
Plan de datos	\$ 4.800,00	\$ 5.040,00	\$ 5.292,00	\$ 5.566,60	\$ 5.834,43
Electricidad	\$ 1.800,00	\$ 1.890,00	\$ 1.984,50	\$ 2.083,73	\$ 2.187,91
Agua Potable	\$ 726,60	\$ 756,00	\$ 793,80	\$ 833,49	\$ 875,16
Cortador	\$ 6.000,00	\$ 6.360,00	\$ 6.615,00	\$ 6.945,75	\$ 7.293,04
Combustible microbús	\$ 9.000,00	\$ 9.540,00	\$ 10.084,00	\$ 11.113,20	\$ 11.995,86
Combustible vehículos	\$ 12.000,00	\$ 12.720,00	\$ 13.449,00	\$ 14.292,19	\$ 15.280,68
Mantenimiento de Local	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.323,00	\$ 1.389,33	\$ 1.459,61
Mantenimiento de equipos	\$ 480,00	\$ 504,00	\$ 529,20	\$ 555,66	\$ 583,44
Mantenimiento de Aire Acondicionado	\$ 348,00	\$ 362,00	\$ 376,60	\$ 391,74	\$ 407,37
Mantenimiento Local	\$ 800,00	\$ 840,00	\$ 881,50	\$ 924,58	\$ 969,20
Suministros de Oficina	\$ 1.000,00	\$ 1.050,00	\$ 1.102,50	\$ 1.157,63	\$ 1.215,51
Depreciación	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 27.204,00	\$ 27.204,00
Total Gastos Operativos	\$ 112.496,33	\$ 118.344,33	\$ 120.422,53	\$ 127.128,31	\$ 133.624,53
3.2 Gastos de Marketing					
Total Gastos de Marketing	\$ 17.751,60	\$ 18.440,65	\$ 19.572,68	\$ 20.551,32	\$ 21.579,88
Total Gastos Administrativos, Operativos y Marketing	\$ 419.926,53	\$ 442.861,40	\$ 464.517,42	\$ 492.733,25	\$ 528.960,15
Utilidad antes de Impuestos	\$ 35.674,16	\$ 39.362,86	\$ 44.246,48	\$ 51.398,23	\$ 59.394,05
Impuesto sobre la renta (30% de Utilidad antes de impuestos)	\$ 10.701,25	\$ 11.808,86	\$ 13.273,94	\$ 15.419,47	\$ 17.818,21
Utilidad Neta	\$ 24.972,91	\$ 27.554,00	\$ 30.972,54	\$ 35.978,76	\$ 41.575,84
Más Depreciación	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 27.204,00	\$ 27.204,00
Más Capital de Trabajo					\$ 86.888,27
Flujo Neto de Efectivo	\$ 59.753,24	\$ 62.334,33	\$ 65.753,87	\$ 73.182,76	\$ 81.664,11

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 6. Estado de resultados y flujo de efectivo detallado III

Memoria de Cálculo de Estado de Perdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo					
Tasa de Crecimiento de la Industria de 15% Anual y Comisión de hospitales del 20%					
Periodos	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos					
1. Comisión por tratamientos médicos					
Comisión por tratamientos odontológicos (38% de los pacientes)	\$ 18.819,00	\$ 21.641,85	\$ 24.888,13	\$ 28.621,35	\$ 32.914,55
Comisión por tratamientos pérdida de peso (25% de los pacientes)	\$ 451.850,00	\$ 521.007,50	\$ 599.158,63	\$ 689.032,42	\$ 792.987,28
Comisión por tratamientos oftalmológicos (24% de los pacientes)	\$ 53.529,60	\$ 61.559,04	\$ 70.792,90	\$ 81.411,83	\$ 93.623,66
Comisión por tratamientos cosméticos (21% de los pacientes)	\$ 86.748,62	\$ 99.760,91	\$ 114.725,05	\$ 131.933,81	\$ 151.723,88
Total Ingresos comisiones tratamientos médicos	\$ 611.147,22	\$ 703.969,30	\$ 809.564,70	\$ 930.999,41	\$ 1.070.649,31
2. Ingresos por hospedaje incluido en paquetes médicos (\$340.00 c/u)					
Ingresos por Hospedaje incluido en paquetes médicos (\$340.00 c/u)	\$ 236.860,00	\$ 272.527,00	\$ 313.406,05	\$ 360.416,96	\$ 414.479,56
Total Ingresos Hospedaje incluido en paquetes médicos (\$340.00 c/u)	\$ 236.860,00	\$ 272.527,00	\$ 313.406,05	\$ 360.416,96	\$ 414.479,56
3. Ingresos por paquetes turísticos (86% del total de pacientes)					
Ingresos por tour Costa Rica Básico con 2 Tours a elegir (33% del total de pacientes)	\$ 79.525,65	\$ 90.784,48	\$ 104.579,15	\$ 120.036,02	\$ 138.041,42
Ingresos por tour Costa Rica, Pura Naturaleza! (23% del total de pacientes)	\$ 74.854,76	\$ 85.852,38	\$ 98.730,93	\$ 113.340,36	\$ 130.575,83
Ingresos por tour Costa Rica para todos! (10% del total de pacientes)	\$ 48.854,82	\$ 55.859,34	\$ 61.753,90	\$ 71.016,98	\$ 81.889,31
Ingresos por tour Costa Rica Total (11% del total de pacientes)	\$ 72.661,69	\$ 83.560,93	\$ 96.095,09	\$ 110.509,33	\$ 127.083,75
Ingresos por por tour Costa Rica Adrenalina y Relajación (23% del total de pacientes)	\$ 151.258,73	\$ 176.224,53	\$ 202.658,22	\$ 233.056,93	\$ 268.013,49
Total Ingresos por paquetes turísticos (86% del total de pacientes)	\$ 428.175,63	\$ 490.301,38	\$ 563.617,27	\$ 648.159,60	\$ 745.303,84
Total Ingresos	\$ 1.275.302,85	\$ 1.466.598,28	\$ 1.686.588,02	\$ 1.939.576,21	\$ 2.290.532,64
Egresos					
1. Costos Directos					
Costo por Hospedaje incluido en paquetes médicos (\$272.00 por dos noches)	\$ 189.564,00	\$ 216.021,60	\$ 250.724,84	\$ 289.323,57	\$ 331.583,66
Pago de comisión Facilitador Médico an ERJU (55% de ingresos por comisiones)	\$ 236.860,97	\$ 287.183,12	\$ 345.260,58	\$ 412.039,67	\$ 488.257,12
Costos por tour Costa Rica Básico con 2 Tours a elegir (\$284.00 c/u)	\$ 55.155,71	\$ 64.879,09	\$ 76.910,95	\$ 88.547,39	\$ 101.714,73
Costos por tour Costa Rica, Pura Naturaleza! (\$399.00 c/u)	\$ 55.008,77	\$ 64.260,09	\$ 72.789,10	\$ 83.661,47	\$ 96.210,68
Costos por tour Costa Rica para todos! (\$ 274.00 c/u)	\$ 34.406,71	\$ 39,567,71	\$ 45,502,87	\$ 52,328,30	\$ 60,177,55
Costos por tour Costa Rica Total (\$812.00 c/u)	\$ 53.540,19	\$ 61,571,22	\$ 70,806,91	\$ 81,427,94	\$ 93,642,13
Costos por por tour Costa Rica Adrenalina y Relajación (\$819.00 c/u)	\$ 112,912,75	\$ 129,849,66	\$ 149,327,11	\$ 171,726,17	\$ 197,485,16
Total Costos Directos	\$ 648.289,12	\$ 766.332,49	\$ 891.282,36	\$ 1.027.974,72	\$ 1.189.670,92
2. Costos Indirectos					
Mantenimiento de equipos	\$ 2.520,00	\$ 2.520,00	\$ 2.520,00	\$ 2.520,00	\$ 2.520,00
Derecho de circulación autos (anual)	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Derecho de circulación microbús (anual)	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Seguro automóviles (anual)	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Seguro microbús (anual)	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Total Costos Indirectos	\$ 10.020,00				
Total Costos Directos e Indirectos	\$ 658.309,12	\$ 776.352,49	\$ 901.302,36	\$ 1.037.994,72	\$ 1.199.690,92
Utilidad Operacional	\$ 616.993,73	\$ 690.245,79	\$ 785.285,66	\$ 901.581,49	\$ 1.090.841,72
3. Gastos					
3.1 Gastos Administrativos					
Salario Gerente General	\$ 60.000,00	\$ 65.000,00	\$ 67.416,00	\$ 71.460,96	\$ 75.748,82
Salario Gerente de Operaciones	\$ 38.000,00	\$ 38.160,00	\$ 40.449,60	\$ 42.876,33	\$ 45.449,17
Salario 3 Cava Managers	\$ 90.000,00	\$ 95.400,00	\$ 101.124,00	\$ 107.191,44	\$ 113.622,91
Salario Asistente Ejecutivo	\$ 12.000,00	\$ 12.720,00	\$ 13.483,20	\$ 14.292,39	\$ 15.149,72
Total Gastos Administrativos	\$ 198.000,00	\$ 209.880,00	\$ 222.472,80	\$ 235.820,12	\$ 249.970,62
3.1.2 Prestaciones Sociales					
Seguro Social (26% planilla)	\$ 51.480,00	\$ 54.568,80	\$ 57.842,93	\$ 61.313,50	\$ 64.992,31
Aguinaldo (8.33% planilla)	\$ 16.459,40	\$ 17.485,00	\$ 18.531,98	\$ 19.643,90	\$ 20.822,54
Riesgos de Trabajo (2.50% planilla)	\$ 4.350,00	\$ 5.247,00	\$ 5.561,82	\$ 5.895,53	\$ 6.249,26
Vacaciones (4.16% planilla)	\$ 8.236,80	\$ 8.781,01	\$ 9.254,67	\$ 9.810,56	\$ 10.398,77
Cesantía (5.31% planilla)	\$ 10.553,40	\$ 11.186,60	\$ 11.857,80	\$ 12.569,27	\$ 13.323,41
Total Prestaciones Sociales (46.12%)	\$ 91.179,60	\$ 97.216,42	\$ 103.048,40	\$ 109.232,37	\$ 115.786,31
Total Gastos Administrativos y Prestaciones Sociales	\$ 289.179,60	\$ 307.096,42	\$ 325.521,20	\$ 345.052,49	\$ 365.756,93
3.2 Gastos Operativos					
Alquiler Local en edificio	\$ 20.000,00	\$ 21.500,00	\$ 23.075,00	\$ 24.728,75	\$ 26.465,18
Gastos comunes edificio	\$ 2.400,00	\$ 2.520,00	\$ 2.646,00	\$ 2.778,30	\$ 2.917,22
Internet	\$ 1.800,00	\$ 1.890,00	\$ 1.984,50	\$ 2.082,71	\$ 2.187,91
Telefonía Fija	\$ 240,00	\$ 252,00	\$ 264,00	\$ 277,81	\$ 291,72
Telefonía Celular	\$ 4.800,00	\$ 5.040,00	\$ 5.292,00	\$ 5.556,00	\$ 5.834,43
Plan de datos	\$ 4.800,00	\$ 5.040,00	\$ 5.292,00	\$ 5.556,00	\$ 5.834,43
Electricidad	\$ 1.800,00	\$ 1.890,00	\$ 1.984,50	\$ 2.082,73	\$ 2.187,91
Agua Potable	\$ 720,00	\$ 756,00	\$ 793,80	\$ 833,49	\$ 875,16
Contador	\$ 6.800,00	\$ 6.900,00	\$ 6.615,00	\$ 6.945,75	\$ 7.299,04
Combustible microbus	\$ 3.600,00	\$ 10.080,00	\$ 10.584,00	\$ 11.113,20	\$ 11.668,86
Combustible vehículos	\$ 12.800,00	\$ 12.600,00	\$ 13.280,00	\$ 13.891,50	\$ 14.585,08
Mantenimiento de Local	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.323,00	\$ 1.389,15	\$ 1.458,61
Mantenimiento de equipos	\$ 480,00	\$ 504,00	\$ 529,20	\$ 556,09	\$ 583,44
Mantenimiento de Aire Acondicionado	\$ 240,00	\$ 252,00	\$ 264,00	\$ 277,81	\$ 291,72
Mantenimiento Local	\$ 800,00	\$ 840,00	\$ 881,50	\$ 924,54	\$ 969,16
Suministros de Oficina	\$ 1.800,00	\$ 1.890,00	\$ 1.984,50	\$ 2.082,71	\$ 2.187,91
Depreciación	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33
Total Gastos Operativos	\$ 112.460,33	\$ 116.344,33	\$ 120.422,53	\$ 124.728,31	\$ 129.234,57
3.2 Gastos de Marketing					
Total Gastos de Marketing	\$ 17.573,00	\$ 18.640,00	\$ 19.572,68	\$ 20.551,32	\$ 21.578,84
Total Gastos Administrativos, Operativos y Marketing	\$ 423.926,93	\$ 442.080,40	\$ 465.517,42	\$ 489.732,12	\$ 508.960,15
Utilidad antes de Impuestos	\$ 5.866,80	\$ 48.164,39	\$ 99.768,04	\$ 168.848,35	\$ 241.961,54
Impuesto sobre la renta (30% de Utilidad antes de Impuestos)	\$ 1.760,04	\$ 14.449,32	\$ 29.930,47	\$ 50.654,50	\$ 72.588,47
Utilidad Neta	\$ 4.106,76	\$ 33.715,07	\$ 69.837,57	\$ 118.193,85	\$ 169.373,07
Más Depreciación	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33
Más Capital de Trabajo					\$ 90.788,27
Flujo Neto de Efectivo	\$ 38.887,09	\$ 68.495,41	\$ 104.618,10	\$ 148.974,18	\$ 200.461,34

Fuente: elaboración propia.

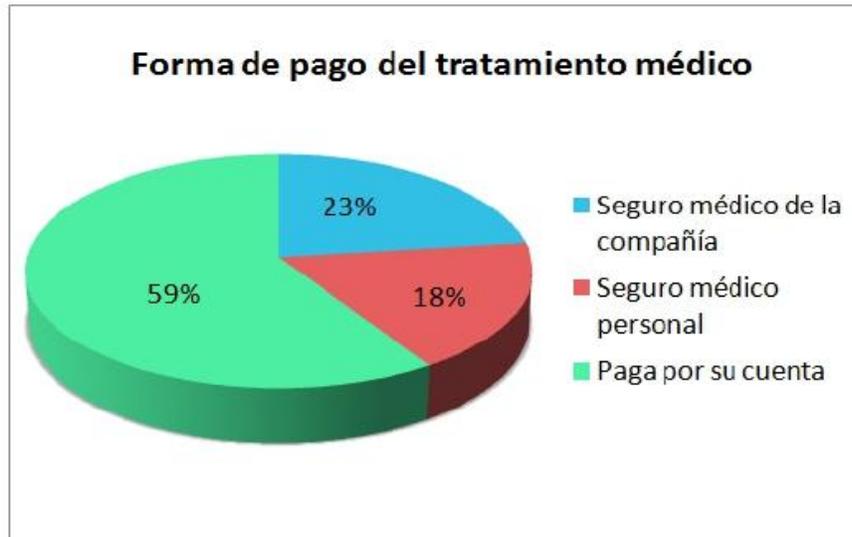
Apéndice 7. Estado de resultados y flujo de efectivo detallado IV

Memoria de Cálculo de Estado de Perdidas y Ganancias y Flujo de Efectivo					
Tasa de Crecimiento de la Industria de 15% Anual y Comisión de hospitales del 25%					
Periodos	2014	2015	2016	2017	2018
Ingresos					
1. Comisión por tratamientos médicos					
Comisión por tratamientos odontológicos (20% de los pacientes)	\$ 23.523,75	\$ 27.052,31	\$ 31.110,16	\$ 35.776,68	\$ 41.343,18
Comisión por tratamientos pérdida de peso (25% de los pacientes)	\$ 566.312,50	\$ 651.259,38	\$ 748.048,28	\$ 861.390,52	\$ 990.484,16
Comisión por tratamientos oftalmológicos (24% de los pacientes)	\$ 66.912,00	\$ 76.948,80	\$ 88.401,12	\$ 101.764,70	\$ 117.029,51
Comisión por tratamientos cosméticos (21% de los pacientes)	\$ 108.426,75	\$ 124.701,34	\$ 143.406,31	\$ 164.517,26	\$ 189.494,85
Total Ingreso comisiones tratamientos médicos	\$ 765.175,00	\$ 879.961,83	\$ 1.011.965,87	\$ 1.163.449,25	\$ 1.338.351,69
2. Ingresos por fospedaje incluido en paquetes médicos (\$340.00 c/u)					
Ingresos por fospedaje incluido en paquetes médicos (\$340.00 c/u)	\$ 236.980,00	\$ 272.527,00	\$ 313.400,00	\$ 360.416,00	\$ 414.479,00
Total Ingreso fospedaje incluido en paquetes médicos (\$340.00 c/u)	\$ 236.980,00	\$ 272.527,00	\$ 313.400,00	\$ 360.416,00	\$ 414.479,00
3. Ingresos por paquetes turísticos (80% del total de pacientes)					
Ingresos por tour Costa Rica Básico con 2 Tours a elegir (55% del total de pacientes)	\$ 78.923,83	\$ 90.794,48	\$ 104.379,15	\$ 120.016,02	\$ 138.041,42
Ingresos por tour Costa Rica Pura Naturaleza! (25% del total de pacientes)	\$ 74.834,78	\$ 85.832,98	\$ 98.730,93	\$ 113.340,58	\$ 130.271,83
Ingresos por tour Costa Rica para todos! (10% del total de pacientes)	\$ 48.694,82	\$ 55.895,04	\$ 63.755,90	\$ 73.026,96	\$ 83.693,33
Ingresos por tour Costa Rica Total (11% del total de pacientes)	\$ 72.664,89	\$ 83.360,39	\$ 96.089,09	\$ 110.309,25	\$ 127.083,73
Ingresos por tour Costa Rica Adrenalina y Relaxación (25% del total de pacientes)	\$ 133.238,71	\$ 176.234,33	\$ 202.698,22	\$ 233.016,55	\$ 268.013,45
Total Ingreso por paquetes turísticos (80% del total de pacientes)	\$ 428.357,83	\$ 492.107,18	\$ 565.653,27	\$ 646.709,36	\$ 747.103,84
Total Ingresos	\$ 1.428.339,83	\$ 1.642.596,61	\$ 1.888.979,20	\$ 2.173.315,06	\$ 2.498.174,95
Egresos					
1. Costos Directos					
Costo por Hospedaje Incluido en paquetes médicos (\$271.80 por dos noches)	\$ 189.584,00	\$ 218.021,60	\$ 250.724,84	\$ 288.315,57	\$ 331.593,46
Pago de comisión Facilitador Médico en EBUJ (55% de ingresos por comisiones)	\$ 420.851,21	\$ 483.978,90	\$ 556.575,73	\$ 640.362,08	\$ 736.071,46
Costos por tour Costa Rica Básico con 2 Tours a elegir (\$294.00 c/u)	\$ 58.155,73	\$ 66.879,09	\$ 76.510,95	\$ 88.447,59	\$ 101.714,73
Costos por tour Costa Rica Pura Naturaleza! (\$399.86 c/u)	\$ 55.009,77	\$ 63.260,09	\$ 72.749,10	\$ 83.461,47	\$ 96.219,89
Costos por tour Costa Rica para todos! (\$574.00 c/u)	\$ 34.406,71	\$ 39.567,71	\$ 45.502,87	\$ 52.328,30	\$ 60.177,55
Costos por tour Costa Rica Total (\$832.00 c/u)	\$ 33.540,13	\$ 61.571,32	\$ 70.806,91	\$ 81.427,94	\$ 93.642,13
Costos por tour Costa Rica Adrenalina y Relaxación (\$819.00 c/u)	\$ 112.912,75	\$ 129.849,66	\$ 149.327,11	\$ 171.726,17	\$ 197.485,16
Total Costos Directos	\$ 904.499,36	\$ 1.063.128,27	\$ 1.232.597,51	\$ 1.405.967,13	\$ 1.616.885,26
2. Costos Indirectos					
Mantenimiento de equipos	\$ 2.520,00	\$ 2.500,00	\$ 2.520,00	\$ 2.520,00	\$ 2.520,00
Derecho de circulación autos (anual)	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00	\$ 2.500,00
Derecho de circulación microbús (anual)	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 800,00
Seguro automóviles (anual)	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00
Seguro microbús (anual)	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Total Costos Indirectos	\$ 10.020,00				
Total Costos Directos e Indirectos	\$ 914.519,36	\$ 1.073.148,27	\$ 1.242.617,51	\$ 1.415.987,13	\$ 1.626.905,26
Utilidad Operacional	\$ 493.820,47	\$ 569.448,34	\$ 636.361,69	\$ 757.327,93	\$ 871.270,70
3. Gastos					
3.1 Gastos Administrativos					
Salario Gerente General	\$ 60.000,00	\$ 63.000,00	\$ 67.416,00	\$ 71.480,56	\$ 75.748,62
Salario Gerente de Operaciones	\$ 36.000,00	\$ 38.160,00	\$ 40.449,60	\$ 42.876,58	\$ 45.449,17
Salario 5 Case Managers	\$ 90.000,00	\$ 95.400,00	\$ 101.124,00	\$ 107.191,64	\$ 113.622,83
Salario Asistente Ejecutivo	\$ 12.000,00	\$ 12.720,00	\$ 13.488,20	\$ 14.292,19	\$ 15.148,72
Total Gastos Administrativos	\$ 198.000,00	\$ 209.280,00	\$ 222.478,80	\$ 235.840,97	\$ 249.970,44
3.1.2 Prestaciones Sociales					
Seguro Social (28% planilla)	\$ 51.480,00	\$ 54.568,00	\$ 57.842,90	\$ 61.312,50	\$ 64.992,31
Aguinaldo (8.12% planilla)	\$ 16.492,40	\$ 17.482,00	\$ 18.531,98	\$ 19.643,90	\$ 20.822,54
Riesgos de Trabajo (2.50% planilla)	\$ 4.350,00	\$ 4.547,00	\$ 4.761,82	\$ 4.985,53	\$ 5.249,26
Vacaciones (4.16% planilla)	\$ 8.236,80	\$ 8.731,01	\$ 9.254,87	\$ 9.810,16	\$ 10.398,77
Centavito (3.53% planilla)	\$ 10.553,40	\$ 11.186,00	\$ 11.857,80	\$ 12.569,27	\$ 13.321,42
Total Prestaciones Sociales (48.32%)	\$ 91.713,60	\$ 97.216,42	\$ 103.049,40	\$ 109.232,57	\$ 115.798,33
Total Gastos Administrativos y Prestaciones Sociales	\$ 289.713,60	\$ 306.496,42	\$ 325.528,20	\$ 345.073,54	\$ 365.768,78
3.2 Gastos Operativos					
Alquiler local en edificio	\$ 30.000,00	\$ 31.500,00	\$ 33.075,00	\$ 34.728,75	\$ 36.465,18
Gastos comunes edificio	\$ 2.400,00	\$ 2.520,00	\$ 2.646,00	\$ 2.778,30	\$ 2.917,23
Internet	\$ 1.800,00	\$ 1.890,00	\$ 1.984,50	\$ 2.083,75	\$ 2.187,93
Telefonía Fija	\$ 240,00	\$ 252,00	\$ 264,60	\$ 277,83	\$ 291,72
Telefonía Celular	\$ 4.800,00	\$ 5.040,00	\$ 5.292,00	\$ 5.556,60	\$ 5.834,43
Plan de datos	\$ 4.800,00	\$ 5.040,00	\$ 5.292,00	\$ 5.556,60	\$ 5.834,43
Electricidad	\$ 1.800,00	\$ 1.890,00	\$ 1.984,50	\$ 2.083,75	\$ 2.187,93
Agua Potable	\$ 720,00	\$ 756,00	\$ 792,60	\$ 830,48	\$ 870,16
Contador	\$ 6.000,00	\$ 6.300,00	\$ 6.615,00	\$ 6.945,75	\$ 7.293,04
Combustible microbús	\$ 9.600,00	\$ 10.080,00	\$ 10.584,00	\$ 11.113,20	\$ 11.668,86
Combustible vehículos	\$ 12.000,00	\$ 12.600,00	\$ 13.230,00	\$ 13.881,50	\$ 14.556,88
Mantenimiento de Local	\$ 1.200,00	\$ 1.260,00	\$ 1.323,00	\$ 1.389,15	\$ 1.458,61
Mantenimiento de equipos	\$ 480,00	\$ 504,00	\$ 529,20	\$ 555,66	\$ 583,44
Mantenimiento de Aire Acondicionado	\$ 240,00	\$ 252,00	\$ 264,60	\$ 277,83	\$ 291,72
Mantenimiento Local	\$ 600,00	\$ 630,00	\$ 661,50	\$ 694,58	\$ 729,36
Suministros de Oficina	\$ 1.000,00	\$ 1.050,00	\$ 1.102,50	\$ 1.157,63	\$ 1.215,51
Depreciación	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33
Total Gastos Operativos	\$ 112.490,33	\$ 116.344,33	\$ 120.422,53	\$ 124.728,31	\$ 129.234,53
3.3 Gastos de Marketing					
Total Gastos de Marketing	\$ 17.254,00	\$ 18.440,00	\$ 19.572,00	\$ 20.753,32	\$ 21.978,88
Total Gastos Administrativos, Operativos y Marketing	\$ 319.217,93	\$ 335.280,75	\$ 355.523,23	\$ 370.555,17	\$ 386.982,19
Utilidad antes de impuestos	\$ 73.932,46	\$ 127.367,64	\$ 180.838,47	\$ 236.772,79	\$ 294.288,51
Impuesto sobre la renta (20% de Utilidad antes de impuestos)	\$ 22.180,71	\$ 38.208,28	\$ 57.253,28	\$ 82.073,73	\$ 108.857,89
Utilidad Neta	\$ 51.751,75	\$ 89.159,36	\$ 123.585,19	\$ 154.700,06	\$ 185.430,62
Más Depreciación	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33
Mín Capital de Trabajo	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33	\$ 34.780,33
Flujo Neto de Efectivo	\$ 86.712,41	\$ 128.719,02	\$ 183.145,85	\$ 224.260,72	\$ 254.991,28

Fuente: elaboración Propia.

ANEXOS

Anexo 1. Forma de pago del tratamiento médico



Fuente: Global Medical Facilitators. Consulta: octubre 2017.

Anexo 2. Tarifario bimensual por anuncios revista MTA

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

Fuente: <http://medicaltourismassociation.com>. Consulta: octubre 2017.

