

BEUTRIP

Presentado por:

Juan Sebastian Velasco Maya

Profesor:

Ana Lucia Alzate

Trabajo Final

Proyecto Innovador III

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Cali, Colombia

2022

Tabla de contenido

Introducción	7
Pregunta Problema	8
Objetivos de la investigación	8
Objetivo general	8
Objetivos específicos	8
Análisis del mercado	8
Definición del problema	8
Definición del servicio	13
Clientes	14
Análisis de los competidores	15
Tamaño y fracción del mercado	17
Estrategias de mercadeo	17
Plan de ventas	18
Plan de Ventas	22
Análisis Técnico	23
Procesos de prestación del servicio	23
Requerimientos y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros	26
Distribución de planta/oficinas y de equipos	27
Boceto gráfico de website + app móvil	28
Análisis administrativo	29
Perfil del equipo humano	29
Estructura organizacional	31
Socios claves	32
Análisis legal, social y ambiental	34
Análisis económico	37
Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo	38
Los ingresos, costos y gastos	40
Análisis financiero	41
Riesgos del proyecto	43

Road Map del Negocio	44
Plan de implementación	45
Conclusiones	48
Referencias Bibliográficas	51

Lista de Figuras

Figura 1: Tamaño de mercado del sector de medicina y cirugía estética a nivel mundial de 2021 a 2030.....	10
Figura 2: Logotipo de Beautrip.....	18
Figura 3: Boceto de la aplicación y la página web.	28
Figura 4: Estructura organizacional de Beautrip..	32

Lista de Tablas

Tabla 1:	16
Tabla 2:	18
Tabla 3:	40
Tabla 4:	40
Tabla 5:	41
Tabla 6:	43

Resumen

Una de las necesidades más importantes que tienen los seres humanos es lo relacionado con la salud. Sin embargo, algunos procedimientos a los que se someten las personas son los de tipo estético los cuales no son cubiertos ni por los sistemas de seguridad social ni por las empresas de seguro. En esos casos, mujeres y hombres buscan alternativas que tengan la mejor relación precio-valor. En este sentido, desde hace varios años surgió el denominado turismo médico. Colombia cuenta con las condiciones para explotar aún más esta área de negocios. En Cali se busca poner en marcha la empresa Beautrip, la cual con base en las TIC y el uso intensivo de internet busca ser una alternativa confiable y con los más altos estándares de calidad para las personas que residen en los Estados Unidos de América. Bajo esta perspectiva se llevaron a cabo varios análisis (de mercado, técnico, administrativo, legal, ambiental, económico y financiero) con la finalidad de determinar la viabilidad y factibilidad de esta organización. De acuerdo con las proyecciones a 5 años el VAN es de 162.980,56 y la TIR del 76 % con una tasa de oportunidad del 16 % por lo que se concluye que esta idea de negocio es viable y económicamente factible.

Palabras clave: Turismo médico, evaluación económica y financiera, idea de negocio.

Abstract

One of the most important needs that human beings have is related to health. However, some procedures that people undergo are aesthetic, which are not covered by social security systems or insurance companies. In these cases, women and men look for alternatives that have the best price-value ratio. In this sense, for several years the so-called medical tourism emerged. Colombia has the conditions to further exploit this business area. In Cali, the company Beautrip is being launched, which, based on ICTs and the intensive use of the Internet, seeks to be a reliable alternative with the highest quality standards for people residing in the United States of America. Under this perspective, several analyzes (market, technical, administrative, legal, environmental, economic and financial) were carried out in order to determine the viability and feasibility of this organization. According to the 5-year projections, the VAN is 162,980.56 and the IRR is 76% with an opportunity rate of 16%, so it is concluded that this business idea is viable and economically feasible.

Keywords: Medical tourism, economic and financial evaluation, business idea.

Introducción

Un proyecto representa un esfuerzo único en el tiempo, con fecha determinada de inicio y finalización. Esta actividad requiere la adecuada gestión de recursos escasos para el logro de lo planificado. En este orden de ideas, requiere de un adecuado proceso de planificación y evaluación con el objetivo de determinar la viabilidad o no del mismo. En virtud de esto, muchas actividades pueden ser factibles pero no viables desde la perspectiva financiera.

La persona o grupo que deciden emprender un proyecto, de cualquier índole, necesitan realizar una serie de actividades previas a la ejecución del mismo. Entre estas determinar el área de acción, estudiar el mercado para determinar la necesidad y posible demanda del bien o servicio. También la necesidad de recursos. Una vez realizado lo anterior, es fundamental proyectar los ingresos y los costos asociados para poder así poder determinar el flujo de efectivo y con base en este determinar el valor actual neto y la tasa interna de retorno.

Con base en lo expuesto y en la necesidad que tienen algunas personas de procedimientos médicos estéticos se busca explotar la potencialidad que tiene Colombia en el área para aprovechar el denominado “turismo médico”. Para esto se propone desarrollar una organización denominada Beautrip que tiene como finalidad servir de apoyo a la mujer o al hombre que desea (o necesita) realizarse una cirugía plástica y que considera al país por ofrecer una excelente relación precio-valor, la cual está apalancada en buenos médicos, instalaciones y precios más bajos en comparación con otros países como Turquía, Brasil, México y las ciudades de Houston y Miami en los Estados Unidos de América. En esta monografía se desarrollan los siguientes aspectos: i) análisis de mercado, ii) análisis técnico, iii) análisis del aspecto administrativo, iv)

análisis económico, v) análisis financiero, vi) *road map* del negocio y por último, vii) conclusiones.

Pregunta Problema

¿Es factible comercial, técnica y financieramente la puesta en marcha de la empresa Beautrip en la ciudad de Cali?

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Determinar la factibilidad comercial, técnica y financiera para la puesta en marcha de la empresa Beautrip en la ciudad de Cali.

Objetivos específicos

- Realizar el estudio comercial que permita determinar el mercado objetivo de la empresa Beautrip en la ciudad de Cali.
- Efectuar el estudio técnico que permita determinar los aspectos productivos, de equipamiento y soporte de la organización.
- Determinar el estudio económico y financiero para la identificación de los requerimientos del negocio.

Análisis del mercado

Definición del problema

Se puede afirmar que la preocupación estética es inherente a la naturaleza humana a tal punto que es posible identificar ideales de belleza en casi todas las culturas a lo largo de la

historia. En el antiguo Egipto aparece la primera referencia a alguna técnica quirúrgica, en el papiro de Ebers de 3.500 años de antigüedad, aunque es en el papiro de Smith (traducido por Edwin Smith en 1862) en el que se describen unos 48 casos intervenidos, haciendo mención a procedimientos quirúrgicos para tratar, sobre todo, fracturas nasales, suturas de piel, taponamientos con lino, férulas de madera y descripciones anatómicas muy precisas (Morera, Barberán, 2012). Sin embargo, debían transcurrir muchos años para que esos procedimientos adquirieran carácter científico.

En 1597, es el año en el que Tagliacozzi, nacido en Bolonia en 1545, publica en Venecia, *De Curtorum Chirugia per Insitionem*, primer tratado específico de cirugía plástica. Según defendía Tagliacozzi, era necesario reponer lo que “la naturaleza había concedido y la mala suerte había deteriorado” (Morera, Barberán, 2012).

Han transcurrido muchos años y la ciencia médica experimentó un avance vertiginoso, a tal punto de que hoy día muchos de los procedimientos que requirieron años de estudio e investigación para su perfeccionamiento, se aplican diariamente a lo largo y ancho de la tierra, entre ellos los relacionados con la estética y la cirugía reconstructiva (Picco, Larrañaga, Mazzaro & Fugari, 2013).

Sin embargo, muchos de los procedimientos médicos asociados con la cirugía estética no son cubiertos por la seguridad social, salvo que se demuestre clínicamente que es necesario efectuarlos para mejorar una condición de salud o que al realizarlo mejora una función fisiológica. En virtud de esto es necesario diferenciar entre la cirugía estética y la reconstructiva (o reparadora). La primera tiene como fina mejorar la apariencia mientras que la segunda busca mejorar una condición o daño a consecuencia de accidentes, cáncer, procedimientos médicos, entre otros (Mapfre, 2019).

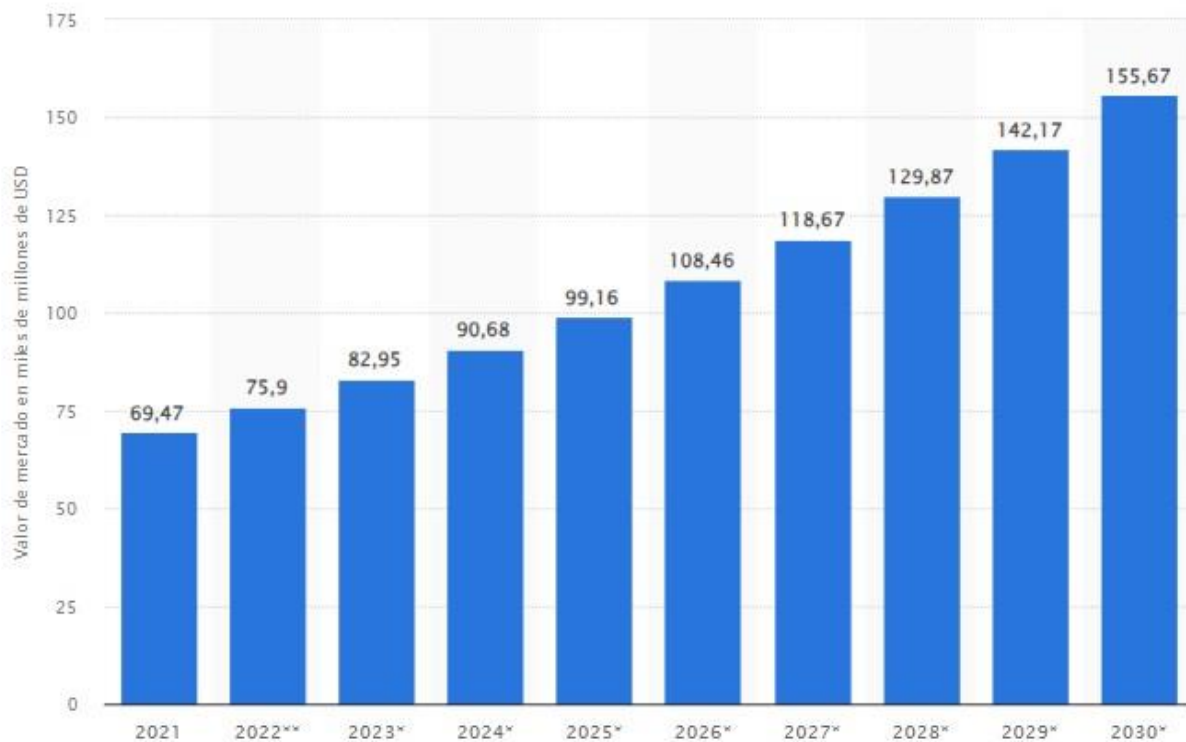


Figura 1: Tamaño de mercado del sector de medicina y cirugía estética a nivel mundial de 2021 a 2030. Fuente: Statista (2023).

A pesar de que muchos de los procedimientos estéticos no son cubiertos por la seguridad social de la mayoría de las naciones y que tampoco son cubiertos por seguros privados salvo que se paguen altas sumas por aseguramiento, de acuerdo con la figura 1, se trata de un mercado a nivel mundial que en 2021 representó un aproximado de US\$ 69 mil millones con proyecciones crecientes hasta el 2030 de alrededor US\$ 155 mil millones, cifras que representan más que el PIB de naciones pequeñas (El Salvador, Guatemala, Honduras, entre otros).

En relación con lo anterior, muchas personas que desean llevar a cabo un procedimiento médico estético buscan opciones económicas lo que puede conducirlos a caer en manos inescrupulosas lo que puede constituir un riesgo para su salud. Una alternativa, sin embargo, es el denominado turismo médico. En este orden de ideas, los habitantes del denominado primer

mundo consideran viajar a países en desarrollo en los que existen sistemas sanitarios de avanzada, con inexistentes listas de espera y en los que los precios de las intervenciones son más baratos (Europapress, 2022).

Este mercado a nivel mundial, como se puede visualizar en la figura 1, es creciente, lo que implica que alrededor de 14 millones de personas se trasladen a otras naciones en búsqueda de atención médica (Medical Tourism Association citada por Hospital CMQ, 2023). Dentro de este marco, la India ocupa el primer lugar a nivel mundial como país destino de turistas médicos, seguido de México y Estados Unidos. De igual manera son visitadas para recibir tratamiento Singapur, Tailandia, Brasil, Turquía, Corea del Sur, Malasia y Taiwán (Hospital CMQ, 2023).

Asimismo Colombia no se queda atrás en cuanto a turismo médico se refiere, de acuerdo con la Revista Salud Digital (2022):

Según cifras del MinCIT (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo), Colombia recibe más de 50 mil extranjeros al año que viajan para tratar y prevenir una enfermedad o hacerse procedimientos de belleza. Se calcula que un procedimiento médico en el país llega a costar entre un 10% y 35% menos que en Estados Unidos. En el año 2021 el turismo de salud generó más de 16 millones de dólares solo en operaciones estéticas. (p. 1)

De igual manera, el país tiene el 5 % del mercado mundial con la proyección de cubrir entre un 20 y 30 % del mismo. En consecuencia, esta área constituye un nicho de negocio potencial que puede apalancarse en la tecnología para brindar a los clientes una experiencia con altos estándares de calidad. A este respecto, la Sociedad Colombiana de Cirugía Plástica (SCCP) señala que se realizan alrededor de 300.000 cirugías estéticas al año en el país, siendo las más comunes el aumento de senos, la lipoescultura, la abdominoplastia y la blefaroplastia. Por otra

parte, más de 102 cirujanos plásticos avalados por la Sociedad Colombiana de Cirugía Plástica y Reconstructiva realizan anualmente más de 50.000 procedimientos de cirugía estética en Cali, de los cuales más del 28% son practicados a pacientes extranjeros, siendo el 60% de Estados Unidos y el 15% de España. El 85% de las cirugías plásticas y cosméticas en Cali son para mujeres y el 15% para hombres (Cámara de Comercio de Cali, 2022).

No obstante los extranjeros que desean realizarse procedimientos quirúrgicos en el país, en su mayoría, enfrenta los siguientes problemas:

- Viajan al país, sin tener familia o alguien que los pueda asesorar, respecto a los diferentes procedimientos quirúrgicos a realizar y cuáles son las entidades más reconocidas y con altos estándares de calidad en Cirugías Plásticas, también que estén avaladas por la Asociación Colombiana de Cirugía.
- La posibilidad de ser captados por los mal llamados intermediarios, que en la mayoría de las veces son personas naturales que se dedican a contactar a los posibles clientes en el extranjero por la Web, prometiendo precios muy cómodos por servicios y que terminan siendo vulgares estafas lo que afecta la percepción país sobre el país como destino para el turismo médico.

En consecuencia se hace necesario ofrecer un servicio que garantice a las personas alrededor del mundo con interés o necesidad de realizarse un procedimiento estético, contar con un servicio adecuado en que intervenga personal médico y asistencial con las credenciales apropiadas y en centros de salud de primera. Para esto, las nuevas tecnologías de la comunicación e información, el marketing digital y un talento humano de primera permiten ofrecer al mercado global un servicio de turismo médico estético con altos estándares de calidad.

Definición del servicio

Beutrip es una plataforma de intermediación de turismo estético, enfocará en conectar pacientes con cirujanos y profesionales de la salud. En principio se ofertarán los cinco procedimientos estéticos que más se practican los extranjeros en Colombia. Estos según la Sociedad Internacional de Cirugía Plástica Estética (ISAPS) son los siguientes: i) Liposucción, ii) abdominoplastia, iii) cirugía de senos, iv) rinoplastia y v) blefaroplastia.

Con base en lo expuesto en el párrafo precedente, las fuentes de ingresos de Beutrip son las siguientes:

1. Comisiones por procedimiento estético: Inicialmente la principal fuente de ingreso de Beutrip serán las comisiones que se cobren por procedimientos medico realizado, se cobrará entre 15% y 18% del costo de la cirugía Los pacientes realizarán el pago a través la plataforma, la empresa cobra su comisión y transfiere el monto acordado al médico.
2. Comisión para afiliados: Si bien en un principio Beutrip solo conectará pacientes con médicos, se prevé que a partir del año 3 se tengan no solo médicos afiliados sino que también centros de recuperación y comercios a los que se cobrará un 10% del total de la compra realizada, bien sea la reserva en un hotel o clínica de recuperación o una compra de algún medicamento dentro de la plataforma.
3. Publicidad: Beutrip también generará ingresos al permitir que los proveedores de servicios de turismo estético anuncien sus servicios dentro del portal y/o aplicación. En un principio, se asume que no se generará ingresos por publicidad, pero a medida que la plataforma vaya adquiriendo usuarios y médicos asociados se espera que se vuelva muy atractiva para empresas del sector salud y turismo, por lo que éstas podrán publicitar sus

servicios en Beautrip (empresas tales como farmacias, clínicas de recuperación, hoteles y empresas de transporte).

Clientes

El mercado meta de Beautrip son los Estados Unidos de América. En relación con esto, existen varios datos de interés sobre los clientes potenciales:

1. Antes de someterse a la cirugía estética, las preocupaciones más populares de las mujeres en EE.UU. incluyen: el precio de la intervención, elección del médico adecuado, el tiempo de recuperación y la posibilidad de complicaciones postoperatorias (Medihair, 2023).
2. A partir de 2021, los cinco principales procedimientos cosméticos para mujeres en Estados Unidos incluyen: liposucción (458.628 procedimientos), aumento de pecho (362.346 procedimientos), la flexión de abdomen (234.696 procedimientos), el levantamiento de pecho (165.968 procedimientos), y los implantes de pecho (146.731 procedimientos) (Medihair, 2023).
3. A partir de 2021, los cinco principales procedimientos cosméticos para hombres en Estados Unidos incluyen: trasplante de pelo (149.254 procedimientos) liposucción (30.806 procedimientos), reducción de pecho (22.467 procedimientos), cirugía de párpados (18.688 procedimientos) y cirugía de nariz (10.487 procedimientos) (Medihair, 2023).
4. Los trasplantes de pelo son los más caros en Estados Unidos, con un coste de 13.610 dólares, seguidos de los estiramientos faciales (9.127 dólares), las abdominoplastias (6.764 dólares), la cirugía de párpados (3.963 dólares) y el aumento, la reducción y el levantamiento de senos (entre 4.000 y 5.000 dólares) (Medihair, 2023).
5. El 38,6% de los pacientes de cirugía estética en Estados Unidos optan por someterse al procedimiento entre los 35 y los 50 años (Medihair, 2023).

En los Estados Unidos se realizaron 15,6 millones de procedimientos estéticos y 6,8 millones de procedimientos reconstructivos (*Plastic Surgery Statistics Report*, 2020). Llama la atención que en el reporte no se especifica la nacionalidad de las personas intervenidas, pero sí se señala que el 92 % fueron mujeres y el 8 % hombres. En cuanto al grupo étnico, la distribución fue la siguiente: i) caucásicos, 10,3 millones, ii) hispanos 1,9 millones, iii) afroamericanos, 1,7 millones y iv) asiático americanos, 1,2 millones.

Análisis de los competidores

Existen varias empresas que pueden llegar a ser competencia de Beautrip. Se logró identificar que algunos de estos competidores tanto directos como indirectos podrán llegar a ser algún día, aliados de negocio.

Entre los competidores a nivel nacional se identificaron 28 empresas. Entre ellas:

- 1) Cocoon Centre for Aesthetic Transformation,
- 2) Colombia Health Tours,
- 3) Colombian Medical CareMedellin Health City,
- 4) Medellin Health Tours,
- 5) Medical Tours Colombia,
- 6) MediPlaza,
- 7) MedRetreat,
- 8) My Medical Vacations,
- 9) Premium Care Plastic Surgery y
- 10) The Medical Vacation.

Por otra parte se consideran como competidores indirectos: a) Clínica Imbanaco, b) Clínica Valle del Lili, c) Hospital Universitario del Valle, d) Clínica Versalles e) SpaMedica f) Renew Skin Clinic, g) Medica Sur, h) Plenitud ClinicCosmetic Surgery Travel y i) Medellin Medical Tourism

Beautrip enfrenta a una competencia diversa, que incluye hospitales, clínicas, empresas de turismo y agencias de viajes que ofrecen servicios médicos. Con la finalidad de desarrollar la

Matriz de Perfil Competitivo, se consideran los siguientes factores a evaluar: 1) Localización, 2) Servicios, 3) Precios, 5) Prestigio. La valoración de esos factores es la siguiente:

- Prestigio: 3.
- Servicios: 3.
- Localización: 2,5.
- Precios: 1,5.

Los factores con mayor valoración, 3 puntos (prestigio y servicios), se basan en el hecho de que los clientes pueden evaluar los aspectos relacionados con la valoración del cirujano o de la clínica, así como los servicios que se le ofrecen en el paquete, es decir, traslado, alojamiento, interprete, trámites legales, entre otros. El siguiente aspecto es la localización por los elementos de seguridad asociados con la misma así como accesibilidad y cercanía con centros comerciales, hoteles y restaurantes. Por último, el factor al que se le otorgó la menor valoración fue el precio. En este caso, se asume que el procedimiento tiene un valor mucho más bajo que en los Estados Unidos de América y que se hace énfasis en el servicio y calidad.

Tabla 1:
Matriz de perfil competitivo.

	Factores Críticos de Éxito	Valor	Medellin Health City Cali		Beauty Med, BeautyBooking, EsteticApp y Cosmetica Travel		Cali Medical Tours, CaliMedTour		Plenitud Clinic, Premium Care Plastic Surgery		SpaMedica y Renew Skin Clinic	
1	Prestigio	0,30	4	1,2	4	1,2	4	1,2	4	1,2	4	1,2
2	Servicios	0,30	4	1,2	4	1,2	4	1,2	4	1,2	4	1,2
3	Localización	0,25	4	1	4	1	4	1	4	1	4	1
4	Precios	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
	Totales	1,00		3,85		3,85		3,85		3,85		3,85

Fuente: Elaboración propia. (2023).

Con base en la Tabla 1, en la Matriz de perfil competitivo se observa que los competidores identificados poseen (todos) fortalezas en los ámbitos de prestigio, servicios,

localización y precios. En consecuencia, los competidores actuales son muy competitivos por lo que Beutrip deben realizar un esfuerzo estratégico con la finalidad de diferenciarse de la competencia.

Tamaño y fracción del mercado

La población con edad comprendida entre los 25 y 54 años de los Estados Unidos de América corresponde al 39,29 % del total de habitantes de estos 64.858.646 son hombres y 64.496.889 mujeres, para un total de 129.335.535 personas (Index Mundi, 2023). Si se considera solamente el 1 % de las personas con edades entre los 25 y 54 años el mercado potencial de Beutrip es de aproximadamente **1.293.355** personas.

Tomando como base la proporción señalada en el *Plastic Surgery Statistics Report (2020)* de ese mercado potencial, 1.189.887 son mujeres y 103.468 hombres (92 % mujeres y 8 % hombres).

Estrategias de mercadeo

La estrategia de mercadeo se basa en un conjunto de acciones coordinadas que tiene como finalidad dar a conocer la promesa de valor de la empresa y cristalizar la misma a través de actividades concretas de marketing mix. En virtud de esto, se muestra un lienzo Canvas en el que se sustenta la idea del negocio y que servirá de fundamento al marketing que debe llevar a cabo la empresa.

En la Tabla 1 se exponen los factores relacionados con: i) Socios claves, ii) actividades, iii) recursos, iv) propuesta de valor, v) relaciones con los clientes, vi) segmentos, vii) estructura de costos y viii) fuentes de ingresos.

Tabla 2:
Lienzo Canvas de la idea de negocio.

Socios claves Clientes Proveedores Talento Humano	Actividades claves Publicidad Gestión de comunicaciones con los clientes Comunicación con los proveedores Logística del servicio al cliente Cobranzas Pagos a proveedores	Propuesta de valor Cirugía estética con altos estándares de calidad realizada por médicos altamente capacitados y especializados en clínicas con altos estándares de servicio a un costo mucho más bajo que en los Estados Unidos. Incluso a precios más bajos que en otros países como Brasil, México o Turquía.	Relaciones con los clientes Directa Mediada por la plataforma online	Segmentos de clientes Mujeres Hombres de nacionalidad norteamericana con edades comprendidas entre los 25 y 50 años
	Recursos claves Plataforma online Aplicación (app) Red de comunicaciones Talento humano		Canales Directo Comunicación directa con clientes y proveedores Canal online	
Estructura de costos Salarios + Operación plataforma online + comisiones + costos fijos + gastos			Fuentes de ingresos Cobro de comisión a los médicos e instituciones de salud Publicidad	

Fuente: Elaboración propia (2023).

Plan de ventas



Figura 2: Logotipo de Beautrip. Elaboración propia. (2023).

El Eslogan de Beautrip es: ¡Tú aventura estética por Colombia!

La plataforma ofrecerá paquetes todo incluido de turismo de medicina estética en Colombia, con servicios de alta calidad y a precios asequibles, inicialmente el foco estará en los 5 procedimientos más realizados en Colombia a estadounidenses, los cuales según la Sociedad Internacional de Cirugía Plástica Estética (ISAPS), son los siguientes:

- Liposucción
- Abdominoplastia
- Cirugía de Senos
- Rinoplastia
- Blefaroplastia

Se establecerá una comisión de entre 15 y 18 % de cada procedimiento estético y más adelante (a partir del año 3) se cobrará una comisión de 10% para todos los productos (estadias, transporte, contratación de servicios post operatorios y transporte) adquiridos por medio de nuestra plataforma.

La estrategia de precios se centrará en ofrecer procedimientos estéticos con un valor competitivo los cuales en promedio serán hasta un 50% más baratos en comparación a los precios de Estados Unidos, teniendo el valor agregado de confiabilidad, experiencia certificada y comprobable; integración y experiencia de usuario de Beautrip, se ofrecerán descuentos para algunos clientes, así como promociones. Otra estrategia es la de referidos.

En virtud de lo anterior para la obtención de los clientes se utilizará publicidad en línea dirigida, promociones de lanzamiento, relaciones públicas y marketing de contenidos en redes

sociales, alta inversión en marketing digital y un programa de referidos y puntos. Se establecerán alianzas con agentes de viajes, centros de belleza y spas en los Estados Unidos para ofrecer paquetes de turismo de medicina estética en Colombia. Adicionalmente se establecerá que los primeros 20 médicos que ingresen como aliados a nuestra plataforma (después de realizar el debido proceso) no pagarán suscripción.

Para la Promoción de ventas se utilizarán conceptos especiales para promover la venta, como ofrecer paquetes de turismo de medicina estética en Colombia con descuentos especiales para clientes que realicen varias reservas o que traigan a un amigo, además se ofrecerán descuentos especiales para los clientes que reserven con anticipación y para los que realicen varias reservas en un período de tiempo determinado.

De igual manera, se ofrecerán paquetes todo incluido que cubren procedimientos de medicina estética y alojamiento en hoteles de alta calidad en Cali, se establecerán acuerdos con los proveedores de servicios de medicina estética y hospedaje para obtener precios competitivos y ofrecer paquetes asequibles, los precios se establecerán competitivamente en comparación con otras opciones de turismo estético en el mercado, se ofrecerán descuentos promocionales en los primeros meses de operación para atraer a los primeros clientes y aliados.

Entre los conceptos especiales para promover la venta se utilizarán testimonios y reseñas de clientes satisfechos para respaldar la calidad y seguridad de los servicios ofrecidos. También se utilizarán imágenes y videos atractivos para mostrar los resultados y la experiencia de los procedimientos de medicina estética en Colombia

En relación con el cubrimiento geográfico y plan de expansión, inicialmente, Beautrip se enfocará en atraer clientes de los Estados Unidos para viajar a Cali, Colombia por turismo de

medicina estética, la plataforma se expandirá a otros mercados internacionales en el futuro, una vez que se hayan establecido las operaciones en los Estados Unidos.

Si bien inicialmente Beautrip se enfocará en la ciudad de Cali, a futuro se desea expandir a otras ciudades en Colombia con una fuerte presencia en el sector de la medicina estética, se establecerán acuerdos con proveedores de servicios de otras ciudades para ofrecer paquetes todo incluido a precios atractivos.

Los medios para atraer clientes son:

- Publicidad en redes sociales y motores de búsqueda dirigida a estadounidenses interesados en la medicina estética.
- Colaboraciones con *influencers* y *bloggers* de viajes y belleza.
- Promoción en ferias y eventos de turismo y medicina estética en Estados Unidos.

Se utilizarán diversos medios para atraer la atención de los clientes, incluyendo publicidad en línea, redes sociales, publicidad en medios impresos y eventos especiales, se hará énfasis en la calidad de los servicios y el valor agregado de los paquetes de turismo de medicina estética en Colombia, se utilizará publicidad en línea a través de plataformas como Google *AdWords* y Facebook Ads para dirigirse a clientes potenciales en los Estados Unidos que buscan servicios de medicina estética en Colombia, también se establecerá una presencia en línea a través de un sitio web atractivo y profesional y se realizarán esfuerzos de relaciones públicas para aumentar la visibilidad y credibilidad de la empresa, adicionalmente se utilizarán las redes sociales y el marketing de contenidos para promocionar la experiencia del turismo estético en Colombia.

Por último, la estrategia de distribución de la empresa será a través de canales en línea, con un sitio web optimizado para dispositivos móviles y una estrategia de marketing digital para atraer tráfico orgánico y de pago, se establecerán alianzas con agentes de viajes, centros de belleza y spas en los Estados Unidos para ofrecer paquetes de turismo de medicina estética en Colombia, se ofrecerán paquetes todo incluido a través del sitio web de la empresa y se establecerán acuerdos con proveedores de servicios de medicina estética y hospedaje en Cali y otras ciudades en Colombia. También se establecerán acuerdos con agencias de viajes y operadores turísticos para ampliar el alcance de la empresa.

Plan de Ventas

Los objetivos del plan de ventas son:

- Ofrecer paquetes todo incluido de alta calidad y asequibles para estadounidenses que buscan mejorar su imagen y confianza a través de la medicina estética.
- Integrar de manera segura, confiable y profesional el turismo y la medicina estética de alta calidad en Colombia.
- Monetizar la plataforma por medio de comisiones (15%-18%) a los médicos que realicen los procedimientos y a los usuarios.
- A partir del año 3 cobrar una comisión de 10% por todos los productos y servicios (excluyendo los procedimientos) contratados en la plataforma.

Por otra parte, la oferta de valor se fundamenta en:

- Paquetes todo incluido de alta calidad y asequibles que incluyen procedimientos de liposucción, abdominoplastia, cirugía de senos, rinoplastia y blefaroplastia.
- Turismo y medicina estética integrados de manera segura, confiable y profesional.

- Comisiones a los médicos y usuarios.

El público objetivo de Beautrip es: i) Estadounidenses que buscan mejorar su imagen y confianza a través de la medicina estética y ii) Personas dispuestas a viajar a Colombia para recibir tratamiento médico.

Se espera que Beautrip tenga un crecimiento sostenible en los próximos años, a través de la oferta de paquetes todo incluido de alta calidad y asequibles que incluyen procedimientos de liposucción, abdominoplastia, cirugía de senos, rinoplastia y blefaroplastia. Se espera que sea un negocio rentable y exitoso, al ofrecer a los estadounidenses la oportunidad de mejorar su imagen y confianza a través de la medicina estética de alta calidad y asequible en Colombia, uniéndose así a los principales activos de este país.

Análisis Técnico

Procesos de prestación del servicio

El proceso para la prestación del servicio de BEUTRIP se compone de varias etapas:

- **Recepción de solicitudes:** Los usuarios interesados en los paquetes todo incluido pueden realizar su solicitud a través de la plataforma. Este proceso tomará aproximadamente 10 minutos por solicitud.
- **Selección de proveedores:** Se realizará una selección rigurosa de proveedores de servicios médicos, asegurando la calidad y seguridad de los procedimientos ofrecidos. Este proceso tomará alrededor de 2 semanas para seleccionar y verificar cada proveedor.

- Armado de paquetes: Una vez seleccionados los proveedores, la plataforma diseñará paquetes todo incluido que incluyan los procedimientos médicos, alojamiento, transporte y otros servicios adicionales. Este proceso tomará alrededor de 2 días por paquete.
- Promoción y publicidad: La plataforma llevará a cabo campañas de publicidad y promoción para atraer a los usuarios interesados. Este proceso será continuo y se estima que se destinará un tiempo de 4 horas diarias.
- Atención al cliente: La plataforma brindará atención al cliente durante todo el proceso, desde la recepción de solicitudes hasta el seguimiento postoperatorio. Este proceso será continuo y se estima que se destinará un tiempo de 2 horas diarias.
- Seguimiento postoperatorio: La plataforma realizará un seguimiento postoperatorio para garantizar la satisfacción del usuario y su recuperación adecuada. Este proceso tomará alrededor de 1 semana por usuario.

Los cargos contemplados en la empresa son los siguientes:

- Gerente de Operaciones: Responsable de supervisar todo el proceso y garantizar su correcta ejecución.
- Coordinador de proveedores: Responsable de la selección y verificación de los proveedores de servicios médicos.
- Coordinador de paquetes: Encargado del armado de los paquetes todo incluido.
- Especialista en marketing: Responsable de la promoción y publicidad de la plataforma.
- Especialista en atención al cliente: Responsable de brindar atención al cliente durante todo el proceso.

En cuanto a los equipos o insumos requeridos, estos son:

- Computadoras y software especializado para el armado de paquetes y la gestión de la plataforma.
- Teléfono y medios de comunicación para la atención al cliente.

Es importante mencionar que los tiempos estimados y cargos que participan pueden variar en función del volumen de solicitudes y demanda del servicio, por lo tanto, es fundamental que Beautrip cuente con una estructura flexible y adaptable para responder adecuadamente a las necesidades del mercado.

El proceso productivo mencionado anteriormente está diseñado para ser eficiente y escalable, de manera que se pueda adaptar al crecimiento de la demanda del mercado. En términos de capacidad productiva, se estima que Beautrip, podrá atender hasta 100 solicitudes mensuales, con una tasa de conversión estimada del 30%, se espera que se generen alrededor de 30 ventas mensuales en promedio, lo que representa una posible facturación mensual de \$165,000 USD (considerando un valor promedio de venta de \$5,500 USD por paquete).

Es importante mencionar que esta capacidad productiva es una estimación inicial y que se puede ampliar en función del crecimiento de la demanda y la capacidad de la empresa para atenderla, la plataforma estará diseñada para ser escalable y adaptable a diferentes volúmenes de solicitudes y ventas.

Requerimientos y Proveedores de equipos, muebles, materias primas, tecnología, o suministros

Para el funcionamiento de Beautrip, no se requieren de maquinaria y equipos específicos, ni de materiales o suministros, ya que se trata de una empresa en línea que se enfoca en la intermediación de servicios médicos y turísticos. Sin embargo, se requerirán de proveedores de tecnología y software para el desarrollo de la plataforma y su mantenimiento, asimismo se necesitará de proveedores de servicios médicos de alta calidad y confianza para poder garantizar la satisfacción de los clientes.

Los requerimientos operativos de la empresa incluyen:

- **Desarrollo y mantenimiento de la plataforma:** se requerirá de un equipo de desarrolladores de software y expertos en tecnología que puedan crear y mantener la plataforma de manera eficiente y segura.
- **Selección de proveedores de servicios médicos:** se deberá realizar una exhaustiva selección de proveedores de servicios médicos de alta calidad y confianza, que cumplan con los estándares y regulaciones de la industria.
- **Equipo de atención al cliente:** se requerirá de un equipo de atención al cliente, encargado de atender las consultas y necesidades de los clientes antes, durante y después del proceso de intermediación.
- **Equipo de marketing y ventas:** se necesitará de un equipo de marketing y ventas, encargado de promocionar la plataforma y atraer nuevos clientes.

De igual manera se requiere de:

- **Desarrolladores de software y expertos en tecnología:** Si bien será un servicio 100% en la nube donde se contratará un proveedor, se requerirán un equipo de TI que se encargue de monitorear el backoffice de toda la plataforma
- **Selección de proveedores de servicios médicos:** Cargo temporal con remuneración a convenir.
- **Equipo de atención al cliente:** Para recibir solicitudes quejas reclamos y/o posibles mejoras
- **Equipo de marketing y ventas.**

Distribución de planta/oficinas y de equipos

No es necesario un espacio físico ya que, en la actualidad, con el avance de la tecnología y el acceso a internet de alta velocidad, no se requiere contar con un lugar físico para el funcionamiento del negocio. Inicialmente se ha optado por un modelo 100% virtual, donde el personal administrativo y operativo trabaja desde su casa o desde cualquier lugar con acceso a internet, esto permitiría reducir los costos operativos, en cuanto a arriendo, servicios públicos y seguridad y facilitaría la gestión de la plataforma, al poder contar con personal de diferentes regiones del país, vemos que aunque es importante contar con una sede física para la gestión administrativa y operativa de la plataforma, en la actualidad no es estrictamente necesario tener un lugar físico para el funcionamiento del negocio, y con un modelo 100% virtual, lograremos reducir costos y facilitar la gestión de la plataforma, siempre y cuando se cuente con la tecnología necesaria y un equipo de trabajo comprometido y altamente capacitado.

Boceto gráfico de website + app móvil



Figura 3: Boceto de la aplicación y la página web. Elaboración propia. (2023)

Como empresa basada en el uso de las TIC, Beautrip requiere de una página web y de una aplicación a través de la cual los usuarios pueden revisar toda la información que requieren para tomar la decisión sobre el procedimiento quirúrgico al que desean someterse. En este orden de ideas, el funcionamiento de Beautrip se basa en el siguiente proceso:

1. Entrada: Solicitud de los potenciales clientes.
2. Proceso:
 - a. Procesamiento de la solicitud.
 - b. Coordinación con los proveedores.
 - c. Concreción de la negociación.
3. Salida:
 - a. Cliente con intervención pautada.
 - b. Proveedor de servicio médico con operación programada.

El proceso no requiere de la presencialidad para que la negociación se lleve a cabo, esto es la revisión de las diversas opciones quirúrgicas existentes, la aclaratoria de dudas. En el back office la empresa negocia con los proveedores médicos con la finalidad de poder prestar el servicio al cliente.

Análisis administrativo

Perfil del equipo humano

El talento humano que necesita la empresa debe poseer habilidades y conocimientos específicos para cada uno de los cargos. A continuación, se detallan las funciones principales, la formación, la experiencia, el tipo de contratación y los salarios para cada cargo:

- CEO y fundador: Será el responsable de establecer la estrategia empresarial y liderar la compañía. Debe tener una amplia experiencia en el sector del turismo médico, habilidades en liderazgo, comunicación y gestión de equipos. Debe tener un título universitario en una carrera afín al negocio y una maestría en administración de empresas. Será contratado a tiempo completo con un salario mensual de \$ 2.000 USD.
- Director de tecnología: Será el responsable de liderar el equipo de desarrolladores de software y expertos en tecnología y garantizar el correcto funcionamiento de la plataforma. Debe tener experiencia en el desarrollo y mantenimiento de plataformas web, conocimientos en programación y seguridad informática. Debe tener un título universitario en informática, sistemas o afines. Será contratado a tiempo completo con un salario anual de \$2,000 USD.
- Equipo de desarrollo de software y expertos en tecnología: Serán los responsables de desarrollar y mantener la plataforma de manera eficiente y segura. Deben tener

experiencia en desarrollo de software, programación y seguridad informática. Deben tener títulos universitarios en informática, sistemas o afines. Inicialmente serán 2 desarrolladores con un salario mensual de \$1,000

- Gerente de operaciones: Será el responsable de garantizar la eficiencia y eficacia de las operaciones de la compañía. Debe tener experiencia en el sector del turismo médico y habilidades en gestión de procesos y logística. Debe tener un título universitario en administración de empresas, turismo o afines. Será contratado a tiempo completo con un salario mensual de \$ 1,800 USD
- Equipo de selección de proveedores de servicios médicos: Serán los responsables de seleccionar proveedores de servicios médicos de alta calidad y confianza para garantizar la satisfacción de los clientes. Deben tener experiencia en el sector de la salud, conocimientos en regulaciones y estándares de la industria. Deben tener títulos universitarios en medicina, enfermería, administración de empresas en el sector de la salud o afines. Será contratados (2) a tiempo completo con un salario mensual de \$ 1,000 USD
- Equipo de atención al cliente: Serán los responsables de atender las consultas y necesidades de los clientes antes, durante y después del proceso de intermediación. Deben tener habilidades en servicio al cliente, comunicación efectiva y resolución de problemas. Deben tener títulos universitarios en administración de empresas, turismo o afines. Serán contratados a tiempo completo con salarios mensuales de \$1,000 USD, este equipo debe asegurar la satisfacción del cliente en todo momento. Será responsable de responder a las preguntas de los clientes, manejar cualquier problema que surja durante el

proceso de intermediación y mantener una comunicación fluida y efectiva con los proveedores de servicios médicos.

- Equipo de marketing y ventas: Serán los responsables de promocionar la plataforma y atraer nuevos clientes. Deben tener habilidades en marketing digital, redes sociales y estrategias de publicidad. Deben tener títulos universitarios en marketing, publicidad o afines. Serán contratados a tiempo completo con salarios mensuales entre \$1,400, este equipo tendrá la tarea de desarrollar una estrategia efectiva para atraer a los clientes adecuados y promocionar la plataforma en los canales de marketing adecuados. Será responsable de la planificación y ejecución de campañas publicitarias y de relaciones públicas, así como de la gestión de las redes sociales y el contenido del sitio web.

Para que la plataforma de intermediación de turismo médico sea exitosa, es necesario contar con un equipo altamente capacitado y especializado en el sector del turismo médico, así como en tecnología, operaciones, selección de proveedores, atención al cliente, marketing y ventas. Cada cargo requiere habilidades y conocimientos específicos, y los salarios varían según la experiencia y habilidades de los candidatos. Es importante que se cumplan las leyes y regulaciones pertinentes, para garantizar la responsabilidad legal tanto de los médicos como de la plataforma en sí misma.

Estructura organizacional

En la siguiente figura (Figura 4) se muestra la estructura de la empresa. Esta debe ser lo más horizontal posible con la finalidad de que sea adaptable y lo menos burocrática posible. En este sentido, como empresa en la que el uso de la tecnología es intensivo se requiere que la misma contemple una dirección orientada a la gestión de la tecnología e información.

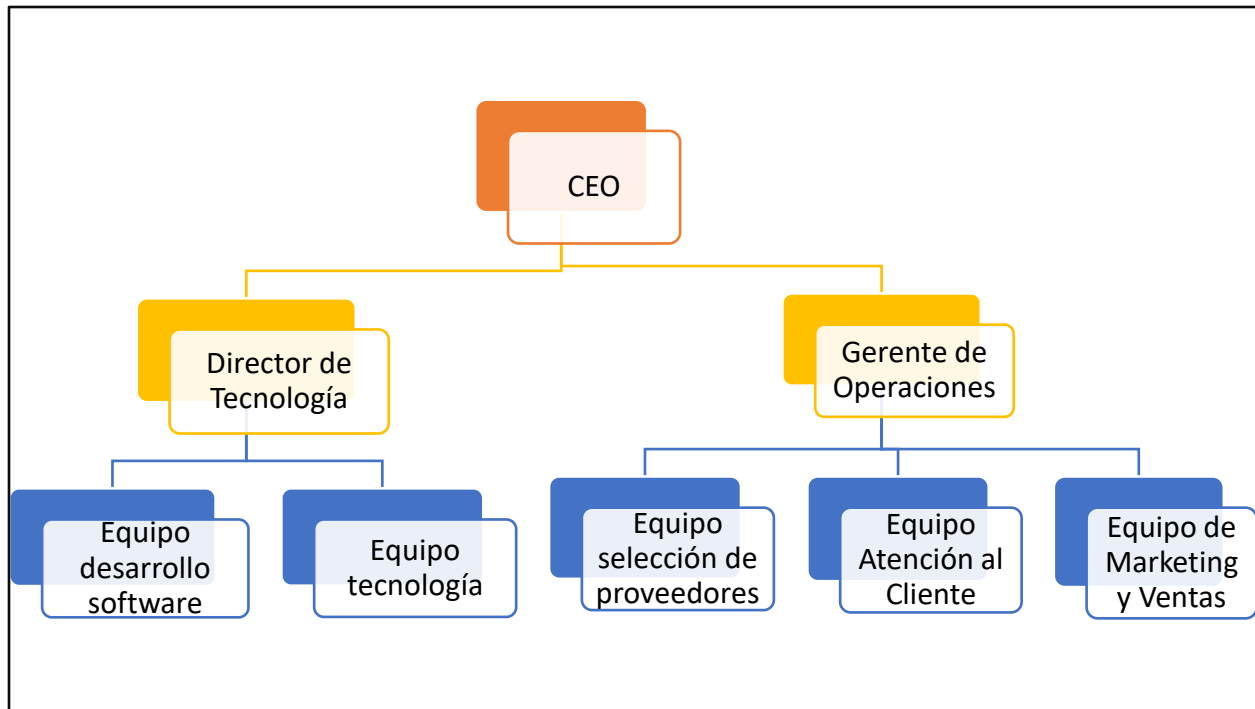


Figura 4: Estructura organizacional de Beautrip. Elaboración propia. (2023).

Socios claves

Los socios clave para el desarrollo y éxito de Beautrip serán divididos en 2, Socios estratégicos y socios de capital.

Socios Estratégicos: Beautrip buscará alianzas con proveedores de servicios médicos para ofrecer paquetes turísticos que incluyan tratamientos médicos especializados, estos socios pueden brindar apoyo logístico y de infraestructura, además de ayudar a ampliar la oferta de servicios de Beautrip.

- Proveedores de servicios médicos: Son esenciales para garantizar la calidad de los servicios ofrecidos a los clientes, Beautrip deberá establecer alianzas con clínicas y

hospitales de alta calidad y reputación, y asegurarse de que cumplan con los estándares y regulaciones de la industria.

- Proveedores de tecnología: La plataforma en línea es el núcleo de la empresa, por lo que será necesario contar con proveedores de tecnología que puedan ofrecer soluciones seguras y eficientes para el desarrollo y mantenimiento de la plataforma.
- Agencias de viajes y turismo: Beautrip establecerá alianzas con agencias de viajes y turismo para ofrecer paquetes completos que incluyan los servicios médicos y turísticos, lo cual permitirá a la empresa aumentar su alcance y ofrecer a los clientes una experiencia de viaje completa.
- Asociaciones médicas: Las asociaciones médicas pueden ser socios clave para la empresa, ya que pueden brindar apoyo en la selección de proveedores de servicios médicos y en la promoción de la empresa dentro de la industria.
- Instituciones gubernamentales: Beautrip, podría establecer alianzas con instituciones gubernamentales, como el Ministerio de Salud o el Ministerio de Turismo, para promover la empresa y establecer un marco legal y regulatorio claro para la industria de intermediación de turismo médico en Colombia.

Si bien aún no se tiene claro cuál sería la mejor opción al momento en que Beautrip salga en busca de capital, los socios e inversores claves podrían ser:

- Fondos de inversión: los fondos de inversión pueden ser una fuente importante de financiamiento para la empresa, proporcionando capital para el crecimiento y la expansión de la plataforma, estos fondos también pueden brindar experiencia y conocimientos en el sector del turismo y la salud.

- **Inversores ángeles:** Los inversores ángeles son inversionistas individuales que brindan capital para empresas emergentes a cambio de una participación en la empresa, estos inversores pueden proporcionar financiamiento inicial y asesoramiento estratégico para el crecimiento de la empresa.
- **Inversores institucionales:** Las empresas de seguros, fondos de pensiones y otras instituciones financieras pueden ser inversores clave en la empresa, brindando capital para el crecimiento y la expansión de la plataforma, estos inversores pueden tener experiencia en el sector del turismo y la salud, lo que podría ser valioso para la empresa.
- **Aceleradoras de startups:** Las aceleradoras de startups brindan financiamiento y apoyo empresarial a las empresas emergentes, estas organizaciones pueden proporcionar capacitación, mentoría y acceso a redes de contactos, lo que puede ser beneficioso para el crecimiento y la expansión de la plataforma.

Análisis legal, social y ambiental

Al establecer una plataforma de intermediación de turismo médico en Cali, Colombia, que prestará sus servicios inicialmente a estadounidenses, es importante tener en cuenta las normas y regulaciones que se deben cumplir en el país, algunas de las normas y restricciones legales que deben tenerse en cuenta son las siguientes:

- **Registro mercantil:** Para iniciar cualquier actividad comercial en Colombia, es necesario registrar la empresa ante la Cámara de Comercio y obtener un NIT (Número de Identificación Tributaria), el costo de registro varía según la naturaleza de la empresa y el capital social registrado, oscilando entre los \$500.000 y \$1.500.000 COP, el tiempo de

registro en la Cámara de Comercio puede variar de uno a varios días, dependiendo de la complejidad de la estructura de la empresa.

- **Permisos de funcionamiento:** Para operar legalmente en Cali, la empresa debe obtener permisos de funcionamiento de la Secretaría de Salud y de la Secretaría de Desarrollo Económico de la ciudad, el costo de los permisos varía según la naturaleza de la empresa y el sector en el que opera, el tiempo de obtención de los permisos puede variar según la complejidad de la actividad de la empresa y la cantidad de trámites necesarios.
- **Normatividad técnica:** Beautrip, deberá cumplir con las normas técnicas de la industria del turismo médico y estético, así como con las regulaciones sanitarias y de seguridad en el lugar de trabajo.
- **Normatividad tributaria:** La empresa debe cumplir con las regulaciones tributarias y fiscales de Colombia, como el impuesto sobre la renta, el impuesto al valor agregado (IVA), entre otros.
- **Normatividad laboral:** La empresa debe cumplir con las regulaciones laborales y de seguridad social de Colombia, como la afiliación a la seguridad social, el pago de prestaciones sociales, entre otros. Los costos asociados al cumplimiento de la normatividad laboral pueden variar según la naturaleza de la empresa y el sector en el que opera. El tiempo asociado al cumplimiento de la normatividad laboral puede variar según la complejidad de la actividad de la empresa y la cantidad de trámites necesarios.

Es fundamental cumplir con estas normas y restricciones legales para evitar multas y sanciones por parte de las autoridades locales y nacionales. Por lo tanto, es importante que la empresa se asegure de cumplir con todas las regulaciones necesarias antes de iniciar sus

operaciones. Se recomienda contar con la asesoría de un abogado o contador para garantizar el cumplimiento adecuado de las normas y regulaciones pertinentes.

Para la operación de una plataforma de intermediación de turismo médico en Cali, Colombia, es importante tener en cuenta la normativa y regulaciones aplicables tanto a la plataforma como a los médicos que prestarán servicios a través de la misma. A continuación, se enumeran algunas de las leyes y regulaciones relevantes:

- Ley 1751 de 2015: Esta ley establece el marco normativo para la prestación de servicios de salud en Colombia, y establece las obligaciones y responsabilidades de los prestadores de servicios de salud, incluyendo los médicos que prestarán servicios a través de la plataforma de turismo médico.
- Resolución 2003 de 2014: Esta resolución establece las condiciones que deben cumplir los prestadores de servicios de salud para la habilitación y acreditación en Colombia. Es importante que los médicos que presten servicios a través de la plataforma cuenten con la habilitación y acreditación correspondiente para garantizar la calidad y seguridad en la prestación de servicios médicos.
- Resolución 3100 de 2019: Esta resolución establece las condiciones y requisitos para la prestación de servicios médicos a través de medios electrónicos en Colombia. Es importante que la plataforma de intermediación de turismo médico cumpla con estos requisitos para garantizar la legalidad y seguridad en la prestación de servicios médicos en línea.
- Ley 1581 de 2012: Esta ley establece el marco normativo para la protección de datos personales en Colombia. Es importante que la plataforma de intermediación de turismo

médico cumpla con esta normativa y garantice la protección de los datos personales de los clientes que utilicen la plataforma.

- Normativa tributaria: La empresa deberá cumplir con las obligaciones tributarias correspondientes, incluyendo el registro ante la DIAN y la declaración y pago de impuestos, entre otros.

Es importante tener en cuenta que tanto la plataforma como los médicos que presten servicios a través de la misma serán responsables legalmente ante cualquier eventualidad que pueda surgir durante la prestación de servicios médicos a través de la plataforma. Por lo tanto, es importante que se cumpla con toda la normativa y regulaciones aplicables para garantizar la legalidad y seguridad en la prestación de servicios médicos y turísticos.

Análisis económico

El turismo médico ha crecido significativamente en los últimos años, especialmente en países en desarrollo donde se pueden ofrecer servicios médicos de alta calidad a precios más bajos. Cali, en particular, es conocida por su excelencia en la cirugía estética, lo que hace que sea un lugar atractivo para esta propuesta de negocio.

La demanda de turismo médico ha aumentado significativamente en los últimos años, y se espera que esta tendencia continúe. La cirugía plástica es uno de los segmentos más demandados. Los requirientes de los servicios provienen principalmente de Norteamérica y Europa, donde los costos de la atención médica son significativamente más altos.

Cali tiene una serie de clínicas y hospitales especializados en cirugía estética, con profesionales médicos altamente capacitados y con experiencia. Sin embargo, la mayoría operan

de manera independiente, lo que dificulta que los turistas médicos extranjeros encuentren y seleccionen los servicios que necesitan.

Actualmente existen varias plataformas de turismo médico, tanto a nivel local como internacional. Sin embargo, ninguna se enfoca exclusivamente en Cali o en cirugía estética, lo que proporciona una oportunidad de mercado.

Desde esta perspectiva, los costos iniciales incluirán el desarrollo y mantenimiento de la plataforma, marketing, contratación de personal, computadores para cada empleado y licencias de zoom corporativo. Los ingresos provendrán inicialmente de comisiones pagadas por cada procedimiento, las cuales como se mencionó anteriormente serán de entre 15% y 18%, del valor de la cirugía, a partir del tercer año o tan pronto se alcancen los 500 procedimientos, Beautrip empezará a ofrecer espacio de publicidad para empresas relacionadas al turismo medico tales como farmacias, clínicas y estancias de recuperación, hoteles y empresas de transporte, lo cual generará otra fuente de ingresos, adicionalmente empezará a cobrar una suscripción anual de US\$100 USD a los médicos que quieran ser parte de Beautrip (con previa verificación de sus servicios).

Las necesidades de inversión en activos fijos y en capital de trabajo

Considerando que el modelo de negocio será 100% digital y sin oficinas físicas, los costos asociados con los activos fijos y el capital de trabajo podrían ser los siguientes:

- **Activos fijos:** En el caso de una plataforma digital, los activos fijos son principalmente los costos de desarrollo y establecimiento de la plataforma en sí, los activos fijos serían principalmente intangibles.

1. Desarrollo de Software: Este es probablemente el costo más significativo. Implica la contratación de diseñadores y desarrolladores para crear la plataforma web y la aplicación móvil, este costo puede variar mucho dependiendo de la complejidad de la plataforma, pero inicialmente se está considerando un costo de \$15,000 USD.
2. Hardware y Licencias: Aunque no se tendrá una oficina física, los empleados necesitarán 11 computadores con un valor unitario de 1000 USD y licencia de Zoom Pro las cuales tendrán un costo de \$ 165 USD mensuales para los 11 empleados.

Por otra parte, el capital de trabajo es la cantidad de dinero que se requiere para cubrir cubre los costos operativos diarios del negocio:

1. Gastos de Personal: Este sería el costo de contratar y pagar al personal necesario para operar la plataforma.
2. Marketing y Publicidad: Es esencial presupuestar para la promoción y publicidad de la plataforma para atraer tanto a pacientes como a proveedores de servicios de salud. Esto incluirá marketing en redes sociales, marketing de contenidos, SEO, SEM, y se estima en costo de 1.500 USD Mensuales.
3. Mantenimiento y suscripción de servicio de nube: Mantener el sitio web y la aplicación en funcionamiento implica costos de hosting, seguridad cibernética, actualizaciones, etc, es por esto que se optó por un modelo 100% en la nube en donde el proveedor se encargará de garantizar el funcionamiento continuo de la plataforma, el cual será contratado con Oracle y tendrá un costo de \$ 1,500 USD mensuales.
4. Servicios de Apoyo: Aunque la empresa es 100% digital, se necesitará asesoría legal, la cual será contratada con una empresa de servicios legales prepagados llamada Legal Mentors, y tendrá un costo de 500 USD mensuales.

Los ingresos, costos y gastos

Tabla 3:
Proyección de costos.

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de iniciación						
Desarrollo de SW	15.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Hardware y Licencias	1.980,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Marketing y Publicidad	36.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Mantenimiento y Suscripción Oracle Cloud	18.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servicios de apoyo tercerizados	6.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Computadores	11.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de constitución	1.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total gastos de iniciación	88.980,00					
Gastos operacionales fijos						
Salarios	0,00	175.200,00	183.960,00	193.158,00	202.815,90	212.956,70
Alquiler	0,00	6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.945,75	7.293,04
Total gastos operacionales fijos		181.200,00	190.260,00	199.773,00	209.761,65	220.249,73
Gastos variables						
Marketing y Publicidad		18.000,00	19.800,00	21.780,00	23.958,00	26.353,80
Mantenimiento y suscripción de servicio de nube		18.000,00	19.800,00	21.780,00	23.958,00	26.353,80
Servicios de apoyo tercerizados		6.000,00	6.600,00	7.260,00	7.986,00	8.784,60
Total gastos variables		42.000,00	46.200,00	50.820,00	55.902,00	61.492,20
Total gastos operacionales fijos y variables	88.980,00	223.200,00	236.460,00	250.593,00	265.663,65	281.741,93

Fuente: Elaboración propia. (2023).

Tabla 4:
Proyección de ingresos.

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Liposucción		20.160,00	24.192,00	29.030,40	34.836,48	41.803,78
Abdominoplastia		32.400,00	38.880,00	46.656,00	55.987,20	67.184,64
Cirugía de Senos		32.400,00	38.880,00	46.656,00	55.987,20	67.184,64
Rinoplastia		28.800,00	34.560,00	41.472,00	49.766,40	59.719,68

Blefaroplastia		16.560,00	19.872,00	23.846,40	28.615,68	34.338,82
Suscripción				15.000,00	18.000,00	21.600,00
Publicidad				10.000,00	10.000,00	10.000,00
Total ingresos	0,00	130.320,00	156.384,00	187.660,80	225.192,96	270.231,55

Fuente: Elaboración propia. (2023).

Análisis financiero

Para determinar la viabilidad financiera del proyecto, con base en el flujo de efectivo calculado, se determina el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno. Para estos cálculos se utilizó la herramienta Excel para Windows.

Para calcular el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno, se consideró una tasa del 16 %.

Tabla 5:
Flujo de caja neto.

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos						
Liposucción		20.160,00	24.192,00	29.030,40	34.836,48	41.803,78
Abdominoplastia		32.400,00	38.880,00	46.656,00	55.987,20	67.184,64
Cirugía de Senos		32.400,00	38.880,00	46.656,00	55.987,20	67.184,64
Rinoplastia		28.800,00	34.560,00	41.472,00	49.766,40	59.719,68
Blefaroplastia		16.560,00	19.872,00	23.846,40	28.615,68	34.338,82
Suscripción				15.000,00	18.000,00	21.600,00
Publicidad				10.000,00	10.000,00	10.000,00
Total ingresos	0,00	130.320,00	156.384,00	187.660,80	225.192,96	270.231,55
Gastos de iniciación						
Desarrollo de SW	15.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Hardware y Licencias	1.980,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Marketing y Publicidad	36.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Mantenimiento y Suscripción Oracle Cloud	18.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servicios de apoyo tercerizados	6.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Computadores	11.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Gastos de constitución	1.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Total gastos de iniciación	88.980,00					
Gastos operacionales fijos						
Salarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Alquiler	0,00	6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.945,75	7.293,04
Total gastos operacionales fijos		6.000,00	6.300,00	6.615,00	6.945,75	7.293,04
Gastos variables						
Marketing y Publicidad		18.000,00	19.800,00	21.780,00	23.958,00	26.353,80
Mantenimiento y suscripción de servicio de nube		18.000,00	19.800,00	21.780,00	23.958,00	26.353,80
Servicios de apoyo tercerizados		6.000,00	6.600,00	7.260,00	7.986,00	8.784,60
Total gastos variables		42.000,00	46.200,00	50.820,00	55.902,00	61.492,20
Total gastos operacionales fijos y variables	88.980,00	48.000,00	52.500,00	57.435,00	62.847,75	68.785,24
Utilidad antes de impuesto	-88.980,00	82.320,00	103.884,00	130.225,80	162.345,21	201.446,31
Depreciación estimada	0,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Utilidad menos depreciación	-88.980,00	76.320,00	97.884,00	124.225,80	156.345,21	195.446,31
Impuesto	0,00	26.712,00	34.259,40	43.479,03	54.720,82	68.406,21
Depreciación	0,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00	6.000,00
Utilidad Neta	-88.980,00	55.608,00	69.624,60	86.746,77	107.624,39	133.040,10
Flujo de Caja	-88.980,00	55.608,00	69.624,60	86.746,77	107.624,39	133.040,10

Fuente: Elaboración propia. (2023).

Al utilizar Excel para Windows, con la Tasa del 16 % el resultado del VAN y del TIR es el siguiente:

Tasa	16%
VAN	162.980,56
TIR	76%

De acuerdo con esos resultados el Proyecto es Viables y Factible, debido a que el VAN es positivo y la TIR es mayor a la tasa de oportunidad.

Riesgos del proyecto

Tabla 6:

Matriz de Riesgos.

Riesgo	Impacto	Probabilidad	Respuesta		
			Respuesta	Acciones	Actividades de control
Desaparición de un proveedor	Medio	Alta	Búsqueda de otro proveedor	Tener base de datos de proveedores actualizada	Verificación de calidad de servicio y respuesta de los proveedores
Fallas en servicio de internet	Alto	Alta	Tener por lo menos 2 proveedores	Monitorear el servicio	Evaluar calidad del servicio
Renuncia de colaboradores	Alto	Alto	Tener base de datos de personas empleables	Tener base de datos de personas empleables actualizada. Que las socias permanentemente mantengan el contacto con la empresa	Motivar al personal Comunicación entre las socias y los colaboradores

Fuente: Elaboración propia. (2023).

Los riesgos identificados se relacionan con aspectos medulares del servicio: 1) Proveedores, 2) Fallas en el servicio de internet, 3) Renuncia de colaboradores. En este orden de ideas, la matriz permite identificar el riesgo y las posibles acciones que pueden ejecutarse para gestionarlos.

Road Map del Negocio

El período de arranque dependerá en gran medida de las posibles tareas específicas que deban realizarse sobre la marcha y de las tareas principales estimadas las cuales serían, la contratación de personal, el desarrollo de la plataforma y las asociaciones con proveedores de servicios médicos, y la compra de computadores.

Dado que la plataforma será 100% digital y no habrá necesidad de aprobar un lugar físico de operaciones, el tiempo de arranque será relativamente corto en comparación con un negocio físico. Asumiendo un desarrollo de software eficiente y la rápida adquisición de asociaciones con proveedores de servicios médicos, el período de arranque será de 6 meses, es importante tener en cuenta que puede haber factores imprevistos que podrían alargar este período.

1. Planificación y Desarrollo de Software (Meses 1-3): Durante este periodo se diseñará y desarrollará la plataforma. Los costos iniciales aquí incluirán la contratación de diseñadores y desarrolladores.
2. Contratación y Capacitación del Personal (Meses 2-4): En paralelo al desarrollo de la plataforma, se deberá contratar al personal necesario, incluyendo personal de atención al cliente y administradores de la plataforma. También será necesario invertir en capacitación para estos empleados.

3. Pruebas y Depuración (Mes 3-4): Una vez que la plataforma esté desarrollada, se debe pasar por un periodo de pruebas para garantizar que todo funciona como se esperaba y corregir cualquier error que pueda surgir.
4. Marketing y Publicidad Pre-Lanzamiento (Mes 4): Antes del lanzamiento de la plataforma, se realizará la inversión en marketing y publicidad para generar interés y atraer tanto a pacientes como a proveedores de servicios de salud a la plataforma.
5. Lanzamiento de la Plataforma (Mes 5): Una vez que todo esté listo, se lanzará oficialmente la plataforma, con fondos disponibles para continuar con el marketing y la publicidad, así como para cubrir los costos operativos diarios.
6. Crecimiento y Expansión (Mes 6 en adelante): Después del lanzamiento, se seguirá invirtiendo en crecimiento y expansión. Esto podría incluir la adición de más procedimientos a la plataforma, la expansión a nuevas áreas geográficas, o la contratación de más personal a medida que aumenta el volumen de negocio.

Plan de implementación

- Mes 1:
 - Firma del acta de inicio del contrato.
 - Planificación inicial del proyecto.
 - Comenzar el proceso de contratación para los desarrolladores de la plataforma.
- Mes 2:
 - Comienza el diseño y desarrollo de la plataforma.

- Contratación y formación del equipo de desarrollo de la plataforma.
- Inicio del proceso de contratación del personal de servicio al cliente y administración de la plataforma.
- Mes 3:
 - Continuar con el desarrollo de la plataforma.
 - Contratación y formación del personal de servicio al cliente y administración de la plataforma.
- Mes 4:
 - Finalización del desarrollo de la plataforma.
 - Pruebas y depuración de la plataforma.
 - Comenzar la campaña de marketing y publicidad para generar interés antes del lanzamiento.
- Mes 5:
 - Finalización de las pruebas y depuración.
 - Lanzamiento de la plataforma.
 - Comienza la operación del servicio al cliente y la administración de la plataforma.
- Mes 6 en adelante:
 - Operación continua de la plataforma.

- Expansión y crecimiento del servicio, potencialmente añadiendo más procedimientos y ampliando el alcance geográfico.

El período "improductivo" será el tiempo durante el cual se está construyendo la plataforma, pero aún no se está generando ningún ingreso. Este período incluiría tareas como la contratación y la formación del equipo, el desarrollo y la prueba de la plataforma y la adquisición de asociaciones con proveedores de servicios médicos.

En este caso, con base en el cronograma estimado proporcionado anteriormente, el período improductivo sería de aproximadamente 5 meses. Esto asume que el desarrollo de la plataforma comienza inmediatamente después de la firma del acta de inicio del contrato y que la plataforma se lanza y comienza a generar ingresos a partir del mes 5.

Conclusiones

Tomando en cuenta elementos del macroentorno como la política, economía y tecnología, así como el microentorno del sector de turismo médico, es posible concluir que Cali, Colombia, posee los elementos necesarios para implementar con éxito una plataforma de intermediación de servicios de turismo médico.

Esta plataforma se enfocará inicialmente en procedimientos como la liposucción, abdominoplastia, cirugía de senos, rinoplastia y blefaroplastia. La calidad del servicio médico en Cali, tanto en términos de personal como de infraestructura, su bajo costo, la accesibilidad de Cali para los turistas internacionales y el enfoque de las entidades gubernamentales en el turismo de salud, han llevado a un crecimiento exponencial del sector en los últimos años.

La plataforma se diferenciará por su calidad, integralidad, confiabilidad en la información y testimonios, y excelente experiencia de usuario. Estos factores serán clave para atraer y retener a los usuarios, y para establecer una reputación sólida en el mercado.

Habiendo implementado un plan de negocios adecuado, es posible concluir que la idea de negocio es viable y tiene un gran potencial. En primer lugar, el sector de turismo médico ha crecido en promedio un 31% anual efectivo y se espera que el crecimiento se mantenga entre el 17% y 20% anual efectivo para los próximos años. Esto demuestra que existe una necesidad inminente y creciente de procedimientos médicos de calidad a un costo más bajo, validando así el servicio ofrecido por la plataforma.

Sin embargo, existen riesgos que deben ser considerados. Estos incluyen cambios en las regulaciones gubernamentales que podrían afectar la operación de la plataforma, fluctuaciones en la economía que podrían afectar la demanda de los servicios, y la posibilidad de que la

competencia en el sector aumente. Para mitigar estos riesgos, es crucial mantenerse al tanto de las tendencias y cambios en el sector, y estar dispuesto a adaptar la estrategia del negocio según sea necesario.

Las etapas del proceso en las que se debe hacer especial énfasis y mantener un cuidado especial para garantizar las condiciones de operación y, en consecuencia, la entrega de la propuesta de valor a los clientes y lograr la viabilidad de la empresa, incluyen el desarrollo y mantenimiento de la plataforma, la selección y gestión de los proveedores de servicios de salud, y la atención al cliente y el servicio post-venta.

El plan de negocios es el primer paso hacia el cumplimiento de la visión de la plataforma; ser pionera y líder en Cali en la prestación de servicios de intermediación de turismo médico. La plataforma cimentará su accionar en sus valores corporativos y, gracias a su estrategia de diferenciación basada en la calidad, integralidad de la plataforma, confiabilidad en la información y testimonios, y excelente experiencia de usuario, logrará alcanzar lo que debe ser la meta de toda empresa: lograr una ventaja competitiva sostenible.

La calidad se reflejará en la selección de los proveedores de servicios de salud, asegurándose de que cumplan con los más altos estándares de atención médica. La integralidad de la plataforma se manifestará en la variedad de servicios ofrecidos, desde la búsqueda y selección de procedimientos médicos hasta la coordinación de viajes y alojamiento. La confiabilidad en la información y testimonios se garantizará mediante un riguroso proceso de verificación de la información proporcionada por los proveedores de servicios de salud y los testimonios de los clientes. Por último, la excelente experiencia de usuario se logrará a través de un diseño de plataforma intuitivo y fácil de usar, así como un servicio al cliente excepcional.

En resumen, la plataforma de intermediación de servicios de turismo médico en Cali, Colombia, tiene un gran potencial para ser exitosa, siempre y cuando se manejen adecuadamente los riesgos identificados y se haga un énfasis especial en las etapas críticas del proceso para garantizar la entrega de la propuesta de valor a los clientes y la viabilidad de la empresa.

Referencias Bibliográficas

American Society of Plastic Surgeons. (2020) Plastic surgery statistics report. <https://www.plasticsurgery.org/documents/News/Statistics/2020/plastic-surgery-statistics-full-report-2020.pdf>

EuropaPress (2022). *El negocio del turismo médico alcanzará los 182.000 millones de euros en 2025 a nivel mundial*. <https://www.europapress.es/turismo/nacional/noticia-negocio-turismo-medico-alcanzara-182000-millones-euros-2025-nivel-mundial-20220830111803.html#:~:text=La%20mejora%20mundial%20de%20la,el%20conjunto%20del%20a%C3%B1o%202022>.

Hospital CMQ (2022). *Estadísticas de turismo médico*. <https://hospitalcmq.com/es/turismo-medico/estadisticas-de-turismo-medico/>

Index Mundi (2023). *Distribución por edad de Estados Unidos*. https://www.indexmundi.com/es/estados_unidos/distribucion_por_edad.html

ISAPS. (2021). La última encuesta global de la ISAPS da cuenta de un aumento significativo en el número de cirugías estéticas a nivel mundial. <https://www.isaps.org/media/fkgnkkr/2021-global-survey-press-release-spanish-latam.pdf>

Ley 1581 de 2012.

Ley 1751 de 2015.

Mapfre. (2019). *¿Los seguros médicos cubren la cirugía plástica?* <https://www.mapfre.es/particulares/seguros-de-salud/articulos/los-seguros-medicos-cubren-cirugia-estetica/#:~:text=Las%20operaciones%20de%20est%C3%A9tica%20tienen,existan%20problemas%20de%20salud%20detr%C3%A1s>.

Medihair. (2023). *Estadísticas de cirugía plástica y estética*. <https://medihair.com/es/estadisticas-de-cirugia-plastica-y-estetica/>

Morera, E.; Barberán, M. (2012) Cirugía plástica y reconstructiva facial. *Ponencia Oficial de la Sociedad Española de Otorrinolaringología y Patología Cérvico-Facial*.

Picco, P.; Larrañaga, J.; Mazzaro, E. & Fugari, M. (2013) Pasado, presente y futuro del trasplante facial en el mundo y Argentina. *Revista Hospital Italiano de Buenos Aires*. Vol. 33. N° 1.

Revista Salud Digital Latinoamérica. (2022) *El boom del turismo en salud en Colombia*. <https://www.revistasaluddigital.com/es/noticia/el-boom-del-turismo-en-salud-en-colombia#:~:text=El%20turismo%20en%20salud%20gener%C3%B3,preventiva%2C%20est%C3%A9tica%20y%20de%20bienestar>

Resolución 2003 de 2014.

Resolución 3100 de 2019.

Statista. (2023). *Tamaño de mercado del sector de medicina y cirugía estética a nivel mundial de 2021 a 2030*. <https://es.statista.com/estadisticas/625876/tamano-de-mercado-del-sector-de-medicina-y-cirugia-estetica/>