

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND:
COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND:
COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

CARMEN ALICIA ORTEGA SUÁREZ

UNIVERSIDAD EAN
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE LENGUAS MODERNAS
BOGOTÁ, JULIO DE 2012

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND:
COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND:
COLOMBIAN AGENCY S.A.S., AGENCIA PRESTADORA DE SERVICIOS DE
COMUNICACIÓN EN LOGÍSTICA INTEGRAL PARA EL SECTOR DEL TURISMO
DE LA SALUD EN BOGOTÁ

Presentado por: CARMEN ALICIA ORTEGA SUÁREZ

Tutor: Jahir Augusto Buitrago Nova
Especialista en Lingüística Aplicada a las Enseñanzas del Inglés
Magister en Traducción Económica, Financiera y Negocios Internacionales

FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS SOCIALES
PROGRAMA DE LENGUAS MODERNAS
BOGOTÁ D.C.
JULIO DE 2012

ACEPTACIÓN

TUTOR

JAHIR AUGUSTO BUITRAGO NOVA

JURADO 1

CARLOS SALCEDO PÉREZ

JURADO 2

CARLOS A. FRANCO BELLO

DEDICATORIA

Este proyecto va dedicado a:

Mis padres, Guillermo A. Ortega y Beatriz Suárez G.;
Porque sin su apoyo incondicional, no hubiese podido llegar tan lejos.

A mis queridas amigas, Valerie Desilles y Juana Martínez;
Porque gracias a ellas, encontré una razón para seguir luchando.

A Eduardo Andrés Fonseca Gutierrez;
Porque gracias a su apoyo, trabajo y dedicación pude sacar esta tesis adelante.

Por esto y mucho más les doy las gracias.

AGRADECIMIENTOS

AGRADEZCO A:

**Mis profesores y mi tutor;
De todo corazón les doy las gracias, ya que por sus enseñanzas, apoyo y
guía en mi paso por la universidad, es que ahora puedo decir que soy más
que una profesional de lenguas modernas.**

**Mis amigas sinceras de la universidad;
Por todos los momentos vividos, risas, altibajos y mucho más.**

**Las Personas;
Que se han preocupado por mí, que me han brindado consejos valiosos y
que me ayudaron a terminar este proyecto de forma exitosa.**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	10
INTRODUCCIÓN	13
OBJETIVOS.....	15
1. OBJETIVO GENERAL.....	15
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	15
JUSTIFICACIÓN	16
1. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO.....	26
1.1. ANÁLISIS DEL SECTOR.....	26
1.2. ANÁLISIS DEL MERCADO	32
1.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	44
2. ESTRATEGIAS DE MERCADO	47
2.1. CONCEPTO DEL SERVICIO O PRODUCTO	47
2.2. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN.....	50
2.3. ESTRATEGIAS DE PRECIO	51
2.4. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD	53
2.5. ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE	57
2.6. PRESUPUESTO DE LA MEZCLA DE MERCADO.....	60
3. PROYECCIÓN DE LAS VENTAS.....	62
3.1. PROYECCIONES DE VENTAS	62
4. ANÁLISIS OPERACIONAL.....	64
4.1. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO	64
4.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	65
4.3. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS.....	66
5. COSTO DE PRODUCCIÓN.....	67
5.1. RELACIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN	67
6. INFRAESTRUCTURA	69
7. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL	70
7.1. ANÁLISIS DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)	70
7. 2. ESTRATEGIAS INTER-ORGANIZACIONALES.....	72
8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	74
8.1. LOGO.....	74
8.2. MISIÓN	76
8.3. VISIÓN.....	76
8.4. OBJETIVOS	76
8.5. VENTAJAS COMPETITIVAS	77
8.6. PORTAFOLIO DE SERVICIOS.....	78
8.7. ORGANIGRAMA.....	79
8.8. RECURSOS HUMANOS	80
9. COSTOS ADMINISTRATIVOS	85
9.1. GASTOS DEL RECURSO HUMANO.....	85
9.2. GASTOS PARA EMPEZAR OPERACIONES	86
10. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y LEGALES	87
10.1. TIPO DE EMPRESA.....	87
10.2. PASOS PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA.....	87
10.3. BENEFICIOS DEL TIPO DE EMPRESA.....	90
11. METAS ORGANIZACIONALES	91
11.1. SOCIALES.....	91

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND:
COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

11.2. ECOLÓGICAS	91
11.3. ECONÓMICAS.....	91
11.4. EXPANSIÓN	92
12. IMPACTO	93
12.1. ECONÓMICO.....	93
12.2. SOCIAL.....	93
12.3. AMBIENTAL	94
13. ANÁLISIS FINANCIERO.....	95
13.1. INVERSIÓN INICIAL	95
13.2. BALANCE AL MOMENTO DE EMPEZAR OPERACIONES.....	96
13.3. BALANCE DEL PRIMER AÑO DE FUNCIONAMIENTO	97
13.4. ESTADO DE RESULTADOS P&G DEL PRIMER AÑO DE OPERACIONES	98
13.5. FLUJO DE CAJA DEL PRIMER AÑO DE FUNCIONAMIENTO.....	99
13.6. CRITERIOS DE DECISIÓN PARA ABRIR LA EMPRESA.....	101
14. CONCLUSIONES	102
GLOSARIO	105
BIBLIOGRAFÍA E INFOGRAFÍA	107
Páginas Web.....	110
ANEXO	111
1. ENCUESTA EN ESPAÑOL.....	111
2. ENCUESTA EN INGLÉS.....	113

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Número de cirujanos plásticos en las principales ciudades del país	20
Figura 2. Número de clínicas especializadas en cirugía plástica en las principales ciudades del país	21
Figura 3. Porcentaje de colombianos no residentes que vienen a la ciudad a realizarse procedimientos de cirugía estética.....	22
Figura 4. Competitividad global de Colombia	28
Figura 5. Ciclos de vida y actividades	29
Figura 6. Segmentación de las categorías según servicios	30
Figura 7. Conocimiento de alguna empresa que preste servicio de asesoría de turismo médico	33
Figura 8. Persona que lo asesore con el turismo de la salud	34
Figura 9. Se ha realizado una cirugía u operación en Colombia	34
Figura 10. Requirió de asesorías en turismo de la salud	35
Figura 11. Viajar a otro país por motivo de alguna operación	35
Figura 12. Criterios que considera importantes al momento de hacerse una cirugía u operación.....	36
Figura 13. Interés en tomar servicio de asesoría en salud si se realiza una cirugía u operación en el futuro.....	37
Figura 14. Tipo de cirugía u operación que se haría.....	37
Figura 15. Mejor reputación.....	38
Figura 16. Inversión por un paquete de asesoría y de cuidado post operatorio para hacerse una cirugía u operación	38
Figura 17. Interés en el cuidado post operatorio	39
Figura 18. Lugar para hacer el cuidado post operatorio	39
Figura 19. Tipo de paquetes turísticos en salud	40
Figura 20. Medio por el cual se contactó con el servicio médico.....	41
Figura 21. Qué le hace falta a Colombia para ser reconocida como pionera del turismo en salud	41
Figura 22. Precios de “Far & Beyond: Colombian Agency” (en COP).	51
Figura 23. Proceso de asesorías.....	65
Figura 24. Logo de la agencia	74
Figura 25. Portafolio de Servicios de “Far & Beyond: Colombian Agency”	78
Figura 26. Basado en Procesos	79
Figura 27. Basado en Funciones.....	80

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Ficha Técnica de la encuesta.....	32
Tabla 2. Competidores en el sector del turismo de la salud.....	45
Tabla 3. Política de servicio al cliente de “Far & Beyond: Colombian Agency”.....	48
Tabla 4. Principios de “Far & Beyond: Colombian Agency”.....	49
Tabla 5. Valor agregado de “Far & Beyond: Colombian Agency”.....	49
Tabla 6. Precios por publicidad y posicionamiento en internet.....	56
Tabla 7. Mezcla de mercado de “Far & Beyond: Colombian Agency”.....	61
Tabla 8. Proyección de las ventas de los cinco primeros años (en COP).....	63
Tabla 9. Ficha técnica del servicio de asesorías.....	64
Tabla 10. Recursos físicos (en COP).....	66
Tabla 11. Costos de producción (en COP).....	67
Tabla 12. Gastos en infraestructura por año.....	69
Tabla 13. Análisis DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas) de la agencia.....	70
Tabla 14. Convenios con hospitales.....	72
Tabla 15. Convenios con clínicas especializadas y centro de especialistas.....	73
Tabla 16. Convenios con Aseguradoras.....	73
Tabla 17. Objetivos organizacionales.....	77
Tabla 18. Gastos del recurso humano (en COP).....	85
Tabla 19. Gastos del recurso humano adicionales (en COP).....	85
Tabla 20. Gastos operacionales de la agencia (en COP).....	86
Tabla 21. Balance a 1° de enero de 2013 (en COP).....	96
Tabla 22. Balance a 31° de diciembre de 2013 (en COP).....	97
Tabla 23. Pérdidas y ganancias a 31 de diciembre de 2013 (en COP).....	98
Tabla 24. Flujo de caja a 31 de diciembre de 2013 (en COP).....	99
Tabla 25. Criterios de decisión.....	101

RESUMEN EJECUTIVO

El nombre de la empresa es Far & Beyond: Colombian Agency S.A.S. (Sociedad Anónima Simplificada) y su portafolio de servicios incluye: asesoría hospitalaria, médica y clínica, asesoría de hospedaje, asesoría en turismo, asesoría completa, servicio postoperatorio y servicio al cliente, cada uno basado en los requerimientos del cliente y la cultura e idioma de llegada. Se constituirá como micro empresa y la inversión inicial será de COP 14'500.000. Los clientes potenciales de la agencia son todos los extranjeros que buscan nuevos destinos turísticos, cirugías estéticas, por reconstrucción y/o por enfermedad; los clientes objetivos se dividen en jóvenes, adultos y adultos de tercera edad de diferentes países, especialmente de Estados Unidos, Canadá y Europa, inicialmente; y el nicho de mercado se centra en una buena segmentación según estilo de vida, cultura, país de origen y edad.

La agencia se basa en una política de atención al cliente fuerte y efectiva, por medio de la utilización de la comunicación en logística integral. La logística integral es el conjunto de técnicas y medios destinados a gestionar los flujos de materiales e información, siendo su objetivo fundamental la satisfacción de las necesidades en bienes y servicios de un cliente y mercado en calidad, cantidad, lugar y momento. De esta forma se maximiza el bienestar del cliente y la flexibilidad de contestación, minimizando los tiempos de respuesta y los costos¹.

A su vez, la política de servicio al cliente se centra en la gestión de la información, versatilidad, fidelidad y confianza. La agencia funcionará bajo tres principios

¹ CCIT. Logística Integral. Visión General. Fecha de consulta, mayo 03 de 2012. URL: <http://www.ixp.net.co/contenido/sample-sites/otros-cursos/78-cursos/309>

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND: COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

fundamentales, que son: claridad, calidad y cuidado continuo. El valor agregado del servicio estará enfocado hacia la superioridad en el tema de divulgación de la información y comunicación, que ayudan a cumplir los objetivos y la política de servicio al cliente. El personal de trabajo y los usuarios son los dos activos más importantes de la empresa, por eso las estrategias de servicio al cliente se dividen en cinco sub-estrategias para garantizar total claridad y una pronta respuesta: estrategia de atracción, estrategia de retención, estrategia de recuperación, estrategia de mantenimiento y estrategia de fidelización.

La misión de la agencia es brindar el mejor servicio de asesoría en el sector del turismo de la salud, la visión es liderar el mercado de turismo de la salud en Colombia y ser altamente reconocida a nivel internacional como una marca con poder adquisitivo grande y el eslogan de la empresa será “Bring Paradise to your body”, para que el cliente extranjero sienta una manera de escape de su vida atareada en las ciudades y cree una armonía entre su cuerpo y su mente

Far & Beyond: Colombian Agency S.A.S. se basa enteramente en cómo el cliente percibe la información que se le está proporcionando para potenciarla al máximo y atraer aun más clientes. Para esto, los canales de distribución iniciales será de modo intensivo (para penetrar en el mercado rápidamente) y luego se pasará a un modo selectivo (una vez se entienda mejor cómo se mueven los clientes). Como medio directo se encuentra la página web de la empresa; en los medios de promoción se encentra el voz a voz, la propaganda en el transporte público, las redes sociales, la televisión y una aplicación gratuita para los teléfonos inteligentes.

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND: COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

El análisis financiero arroja muy buenos resultados referente a las ganancias frente a las pérdidas. La utilidad neta final es de COP 44'896.820 y el patrimonio de la empresa, haciendo el balance general del primer año de funcionamiento a 31 de diciembre de 2013, sería de COP 63'186.820. Como criterios de desición de apertura de la empresa se tomaron el TIR (Tasa Interna de Retorno) y el VAN (Valor Actual Neto), que dan como resultado 379,71% y 24'711.531, respectivamente, haciendo de la agencia un negocio muy rentable.

El nombre de la socia gestora es Carmen Alicia Ortega Suárez, Profesional de Lenguas Modernas, con amplia experiencia en manejo de grupos, formación básica en el campo del diseño gráfico y asistente en docencia de los siguientes idiomas: francés, alemán, inglés y portugués. Certificada oficialmente en los idiomas francés (Alianza Francesa de Bogotá, Sede Chicó) e inglés (Universidad de Cambridge) con puntajes por encima de 60 y 85, respectivamente.

INTRODUCCIÓN

Una empresa es “la interacción de las variables: equipo de trabajo, producto o servicio, mercado y clientes. Cuando estos tres elementos funcionan, interactúan, son sinérgicos y se reinventan”². Cuando una empresa se encuentra apoyada en estas tres condiciones, se cimienta la etapa de la creación de empresa. Este concepto reúne la idea de un nuevo negocio, análisis del entorno, análisis de las oportunidades de mercado, estrategias de mercado, costos, precios, estructura organizacional, aspectos legales, proyecciones en ventas y viabilidad económica. La creación de empresa sirve para contribuir al desarrollo económico de un país.

El presente trabajo se centra en la estructuración de una agencia en turismo de la salud equipada con la comunicación en logística integral através de asesorías, que no solo tiene como objetivo lucrarse, sino también ayudar en el desarrollo económico, social y cultural de Colombia a gran escala por medio del ingreso de más turistas extranjeros, originando una reacción en cadena que ayudará a casi todos los sectores del país, como por ejemplo: hotelero, salud, traducción / interpretación, restaurantes, ecoturismo, turismo recreativo, etc.

Para lograr este objetivo, se investigó el mercado para mirar la viabilidad estructural de la agencia, que ofrece asesorías clínicas, en hospedaje y turismo y servicio postoperatorio con enfermeras bilingües, capacitadas para tener en cuenta la cultura y el idioma de llegada del cliente. “Far & Beyond: Colombian Agency” está fundamentada bajo todos los aspectos legales requeridos, el análisis organizacional, de los servicios, de la competencia y de las estrategias

² Duarte, C. (2012). Concepto de empresa en Colombia. Fecha de consulta, mayo 26 de 2012. URL: <http://www.gerencie.com/concepto-de-empresa-en-colombia.html>

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND:
COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

tanto de promoción como de ventas y producción. El proyecto contiene información detallada y relevante acerca de la investigación de mercado, la estructura organizacional de la empresa y el análisis financiero. Gracias a este estudio previo se pudieron tomar las decisiones pertinentes frente a la proyección de ventas, el balance inicial, el flujo de caja, los objetivos y los clientes potenciales.

La investigación de mercado incluye las características de la agencia y sus servicios, las estrategias de plaza, promoción, producto y precio, y el análisis de la competencia. El análisis financiero encierra el balance de la puesta en marcha, el análisis del primer año de funcionamiento, los resultados P&G y los criterios de decisión, los cuales contribuyen a mirar la sostenibilidad del negocio. Por último, la estructura organizacional de la empresa contiene la misión, visión, las metas organizacionales y el flujo del proceso de las asesorías.

OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

Crear el plan de negocio para una empresa prestadora de servicios de comunicación en logística integral para el sector del turismo de la salud en Bogotá con proyección a nivel internacional.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar el análisis financiero para comprobar la viabilidad del negocio.
- Establecer estrategias innovadoras para atraer al público extranjero.
- Diseñar la estructura organizacional de la empresa.
- Crear un portafolio de servicios de acuerdo a las necesidades de los clientes.
- Plantear los canales de distribución, teniendo en cuenta las diferencias culturales, la semiótica y semiología y la imagen corporativa de la agencia.

JUSTIFICACIÓN

El turismo de la salud es un tema nuevo en Colombia, pero, en parte, es debido a que no existe actualmente una entidad que esté a cargo de todos los actores de salud en el país, no hay un sistema que lleve el control sobre la información de las entidades de salud y de los pacientes, y no hay unificación en el manejo de los canales de distribución. Hasta el momento, los hospitales alrededor de Colombia se preparan para recibir a los turistas de la salud por medio de la acreditación JCI³ (Comisión Conjunta Internacional, por sus siglas en inglés), que certifica su calidad a nivel internacional, y otras acreditaciones internacionales⁴. Ya hay 2 hospitales certificados a nivel internacional (Fundación Santa Fé de Bogotá y la Fundación Cardiovasculad de Colombia), 16 certificados a nivel nacional y 25 en proceso⁵.

Según un estudio de FENALCO, los extranjeros que vienen a Colombia para una operación, duran en el país aproximadamente 21 días y esto genera ingresos de hasta 15 millones de pesos por persona. Según PROEXORT⁶, las ciudades que más potencial tienen en este tema son: Cali, Medellín y Bogotá. El 2,2% de los turistas, aproximadamente por año, viajan a Colombia para realizarse una operación estética, preventiva o para buscar bienestar. La OMS (Organización

³ Joint Commission International. Fecha de consulta, noviembre 14 de 2011. URL: <http://es.jointcommissioninternational.org/enes/>

⁴ NCQA, la ESQH, Trent Accreditation, Quality Health, la emitida por el Netherlands Institute for accreditation y el Council for Health Service accreditation.

⁵ Turismo en salud, Comité Sectorial Q1. Programa de Transformación Productiva, Sectores de clase mundial. Ministerio de Comercio, industria y Turismo. Marzo 26 de 2010, Bogotá D.C., página 6.

⁶ PROEXPORT Colombia. Fecha de consulta, noviembre 14 de 2011. URL: <http://www.proexport.com.co/>

Mundial de la Salud) apoya a Colombia y sus tratamientos de alta calidad y la sitúa en el primer puesto en Latinoamérica y 22 en el mundo⁷.

Colombia puede capturar una oportunidad significativa en el sector Turismo de la Salud, a través de la definición de una postura estratégica clara. Este sector está compuesto por 4 categorías básicas (medicina curativa, preventiva, estética y bienestar), en las que Colombia podría competir capturando al menos 2.8 millones de turistas de la salud y generando ingresos por al menos 6.3 mil millones de dólares al año. Sin embargo, el sector en Colombia es aún incipiente con una oferta de valor concentrada en la medicina curativa, preventiva y estética, con un flujo de entre 4.100 y 7.000 pacientes, y 44.800 en busca de procedimientos de bienestar⁸.

Para capturar valor en este sector, el país requiere cerrar brechas principalmente en percepción de calidad, cantidad de personal, bilingüismo, infraestructura, posicionarse a nivel internacional y lograr el reconocimiento de sus servicios en el exterior. Para ser percibido como un destino potencial por los turistas de la salud el sector debe: apalancarse en sus ventajas competitivas de costo para procedimientos agudos no críticos con un protocolo estándar a nivel mundial, promover la creación y actualización de un sistema que unifique la información de los pacientes, permita el manejo de un expediente único y facilite la consolidación

⁷ Sistema de salud colombiano, primero en Latinoamérica: OMS. Caracol. Junio 21 de 2000. Fecha de consulta, noviembre 14 de 2011. URL: <http://www.caracol.com.co/noticias/entretenimiento/sistema-de-salud-colombiano-primero-en-latinoamerica-oms/20000621/nota/44612.aspx>

⁸ Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. República de Colombia. Informe Final: Sector Turismo de Salud. Bogotá, mayo de 2009, página 4.

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND: COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

de estadísticas detalladas de los proveedores de servicios, diseñar productos y promover la construcción de infraestructura de bienestar con estándares de clase mundial⁹.

Los países más interesados en la calidad de medicina en Colombia son: Curazao, Aruba, Surinam, Estados Unidos y España. El constructor Guillermo Rincón (2012) dijo que “el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, abrirá más las puertas para la promoción y fortalecimiento no solo del turismo de salud y belleza, sino de la medicina en general”¹⁰. Lo más solicitado por los extranjeros es el Programa de Transformación Productiva, liderado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el cual revela que los servicios más demandados son: cirugía cardiovasculares (41%), cirugías generales (13%), cirugía bariátrica (10%), cirugía plástica (6%), oncología (6%), ortopedia (4%), odontología (2%), oftalmología (1%), fertilidad (1%), además de la neurocirugía que ha aumentado su participación ubicándose entre las cinco primeras especialidades¹¹.

Según FENALCO Valle del Cauca¹², a nivel suramericano, Argentina, Brasil y Colombia se destacan por presentar el mayor reconocimiento a nivel mundial en la prestación de este tipo de servicios. Se han consolidado como importantes plataformas y destinos donde además de la elevada calidad, los precios son

⁹ Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. República de Colombia. Informe Final: Sector Turismo de Salud. Bogotá, mayo de 2009, página 4.

¹⁰ Metro Cuadrado. Fecha de consulta: abril 07 de 2012. URL: http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/noticias_m2/enerode2012/ARTICULO-WEB-PL_DET_NOT_REDI_M2-4098055.html

¹¹ Programa de Transformación Productiva. Fecha de consulta: mayo 27 de 2012. URL: <http://www.transformacionproductiva.gov.co/>

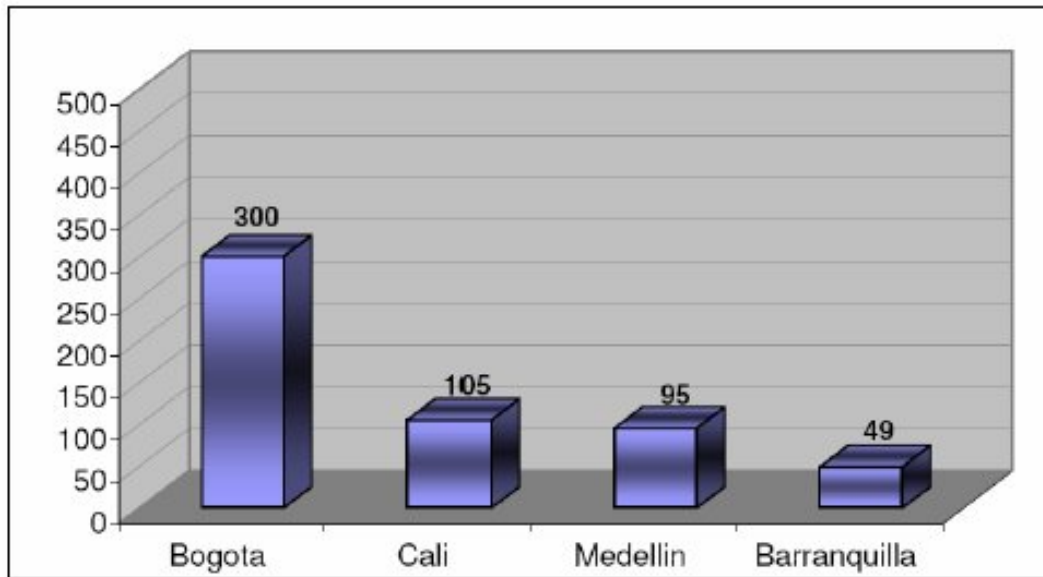
¹² Informe General, Servicios de salud dirigidos a lo estético. FENALCO Valle del Cauca. Página 2, párrafo 8.

asequibles para todos. En Suramérica se cuenta con aproximadamente 2.500 cirujanos reconocidos internacionalmente por asociaciones y la mayor cantidad se concentran en Brasil, Colombia y Argentina. Bogotá no solo cuenta con el mayor número de cirujanos plásticos a comparación de Cali, Medellín y Barranquilla (véase Figura 1), sino que también posee el mayor número de clínicas especializadas en cirugía plástica a comparación de estas tres ciudades (véase Figura 2).

Dentro de este informe, FENALCO realiza un sondeo del perfil de los pacientes que visitan las clínicas de cirugía plástica (con más de 50.000 procedimientos de cirugía estética al año), donde el 85% son mujeres y el 15% son hombres. El rango de edades varía de 18 a 35 años (60%), de 35 a 45 (30%) y de 45 a 55 (10%). De los pacientes de otras nacionalidades que visitan las clínicas de cirugía plástica el 60% de los pacientes extranjeros provienen de Estados Unidos, el 15% de España, el 5% de Venezuela, el 3% del Ecuador, el 2% Perú, el 10% de centro y sur América y el 5% otros países europeos¹³. El número de colombianos no residentes en el país que viajan desde el exterior para realizarse alguna cirugía es elevado (véase Figura 3).

¹³ Informe General, Servicios de salud dirigidos a lo estético. FENALCO Valle del Cauca. Página 8, párrafo 4.

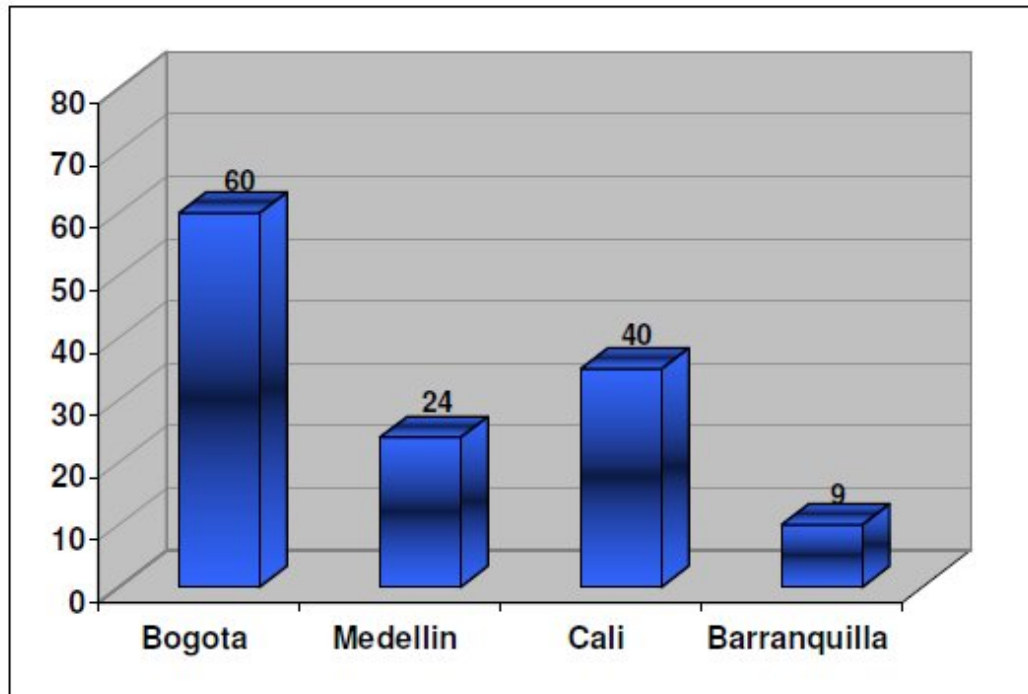
Figura 1. Número de cirujanos plásticos en las principales ciudades del país



Fuente: INFORME GENERAL, SERVICIOS DE SALUD DIRIGIDOS A LO ESTÉTICO. FENALCO Valle del Cauca. Página 5.

La Figura 1 demuestra que hay 300 cirujanos plásticos en Bogotá, a comparación de 105 en Cali, 95 en Medellín y 49 en Barranquilla. Bogotá tiene una ventaja considerable sobre el resto de las ciudades principales del país.

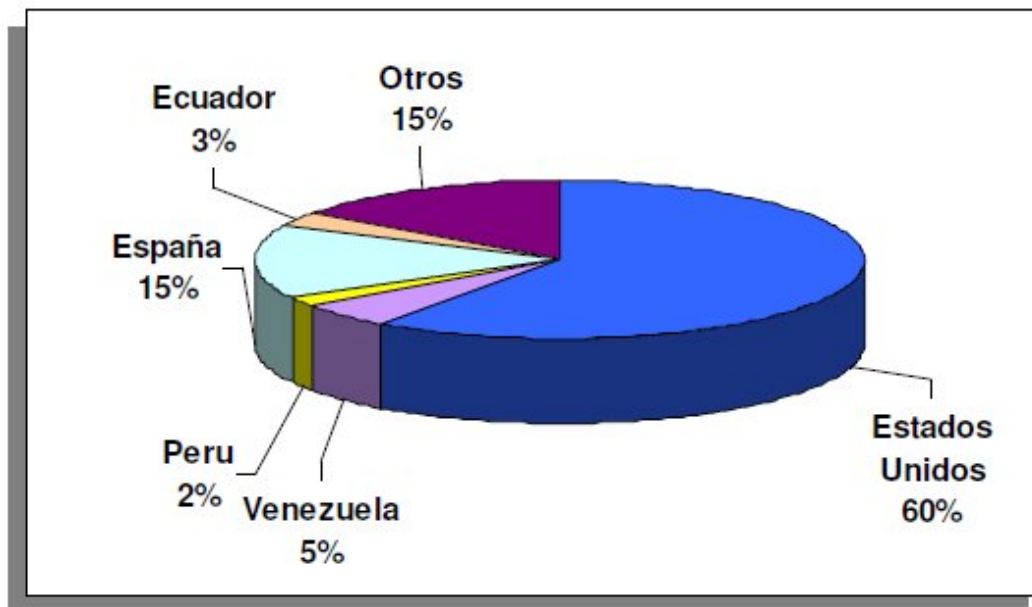
Figura 2. Número de clínicas especializadas en cirugía plástica en las principales ciudades del país



Fuente: INFORME GENERAL, SERVICIOS DE SALUD DIRIGIDOS A LO ESTÉTICO. FENALCO Valle del Cauca. Página 8.

La Figura 2 muestra el número de clínicas especializadas en cirugía plástica en las principales ciudades del país, donde Bogotá vuelve a tener una ventaja sobre las demás con 60 clínicas especializadas, seguido por Cali con 40, Medellín con 24 y Barranquilla con 9.

Figura 3. Porcentaje de colombianos no residentes que vienen a la ciudad a realizarse procedimientos de cirugía estética



Fuente: INFORME GENERAL, SERVICIOS DE SALUD DIRIGIDOS A LO ESTÉTICO. FENALCO Valle del Cauca. Página 9.

La Figura 3 demuestra que el 60% de los colombianos no residentes que vienen a la ciudad a realizarse procedimientos de cirugía estética son de Estados Unidos, seguido por el 15% de España, el 5% de Venezuela, el 3% de Ecuador, el 2% de Perú y un 15% de otros países.

Este proyecto de grado va ligado a los sectores de talla mundial, que son sectores que tienen una alta demanda en la economía global y donde Colombia tiene la oportunidad de tener un crecimiento de 10 veces por cada sector en un corto plazo. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo definió ocho sectores para liderar el fortalecimiento dentro de dos áreas, dentro de los cuales el turismo de la salud se encuentra incluido como uno de los ejes principales.

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND: COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

Según el Ministro de Industria, Comercio y Turismo, Luis Guillermo Plata¹⁴, afianzar el mercado de servicios de bienestar es una de las categorías que mayores ingresos genera a través del aumento de la inversión en establecimientos como los spas, y los centros de estética. “Este es un segmento importante dentro del turismo de salud”, lo cual es una gran oportunidad para crear una agencia que pueda contribuir con este tipo de turistas con servicios de logística. “Queremos fortalecer esta industria, y mejorar la infraestructura, para atraer un mayor número de pacientes del mundo, así como a inversionistas que contribuyan en la transformación productiva del sector”. Para contribuir con el proyecto del turismo de la salud en Colombia, el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo puso en marcha 23 iniciativas para promocionarse en los mercados objetivos.

De acuerdo con Carlos Zubieta Heredia (2011)¹⁵, la imagen del país está mejorando, y lo único que le hace falta a este sector de la salud es una entidad que unifique todo lo anteriormente dicho y lo potencialice correctamente a nivel internacional para atraer más clientes. Aunque Bogotá haya ganado el premio internacional como destino por descubrir en los Swiss Tourism Awards 2007-2008¹⁶, para que más turistas extranjeros entren a Colombia en búsqueda de comodidades económicas y médicas en el tema de la salud, se deben enfocar

¹⁴ PROEXPORT Colombia. Fecha de consulta, marzo 21 de 2012. URL: <http://www.colombiaespasion.com/es/sala-de-prensa/73-contenido-principal/443-colombia-se-promueve-como-destino-de-turismo-de-salud.html>

¹⁵ Heredia, C. (2011). La nueva imagen de Colombia. Periódico Milenio online. 26 de junio de 2011. Fecha de consulta, noviembre 14 de 2011. URL: <http://tampico.milenio.com/cdb/doc/impreso/8982019>

¹⁶ Secretaría de desarrollo económico. Desarrollo Económico, Industria y Turismo. Revista virtual, fecha de publicación: noviembre 04 de 2007. Fecha de consulta: mayo 05 de 2012. URL: <http://www.desarrolloeconomico.gov.co/archivo-de-noticias/210-OTRO-PREMIO-INTERNACIONAL-PARA-BOGOT%C3%81-EN-SUIZA,-BOGOTA--FUE-ELEGIDA-COMO-DESTINO-POR-DESCUBRIR,-EN-LOS-SWISS-TOURISM-AWARDS-2007%E2%80%932008>

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND: COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

mejor los canales de distribución y la proyección en la imagen de la ciudad, al igual que generar más profesionales en toda el área de traducción, interpretación y gestión organizacional en general. Todas las empresas sobre el turismo de la salud se centran principalmente en mostrar su portafolio de servicios, pero no en la correcta atracción de los clientes. En la actualidad no existe una entidad especializada en la divulgación de los servicios médicos de Colombia hacia el exterior.

Se va a ofrecer un servicio de comunicación en logística integral combinado con una empresa de turismo de la salud que aproveche la tecnología al máximo como medio de distribución principal. Hoy en día, el que no vaya de la mano con las redes sociales, blogs, portales en Internet y la televisión, no llegará muy lejos. Otros canales incluyen la radio, las revistas, los periódicos (nacionales y locales), el cine, el voz a voz y la propaganda informal. El valor agregado para el conocimiento estaría canalizado hacia la imagen corporativa y proyección a nivel internacional, con una propuesta que tenga las diferencias culturales, los tipos de clientes y sus necesidades, y la semiótica y semiología, elementos que son cruciales para una empresa que tiene como objetivo influir en el medio internacional.

El desarrollo de este proyecto permite indagar cómo la semiótica y la semiología cambian de Colombia hacia el exterior y cómo proyectar no solo un sector, sino una ciudad a nivel internacional. La imagen corporativa es muy importante a la hora de hacer negocios con países extranjeros y la cultura de llegada juega un papel fundamental si se quiere atraer clientes. Junto con esto, el desarrollo en el

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND:
COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

tema del bilingüismo debe ser elevado si se quiere ser competitivo frente al resto del mundo y debe ir de la mano con el lenguaje no verbal, por que muchas veces una empresa fracasa por no leer y explicar de manera efectiva el entorno que la rodea. Aquí es donde entra el profesional de lenguas modernas, para mediar entre el contexto internacional y el local para atraer clientes de una forma efectiva.

1. INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

1.1. ANÁLISIS DEL SECTOR

El turismo de la salud se encuentra en el sector turístico. Tiene un comportamiento pro cíclico, aunque depende en gran medida de las necesidades del cliente: si el cliente necesita una operación, el comportamiento es estable; si, por el contrario, el cliente busca una cirugía estética o una sesión relajante, depende de la temporada. Los factores externos más frecuentes son las tasas de cambio, los TLC, los impuestos y las acreditaciones internacionales.

Según la OMT¹⁷, en el año 2011 el movimiento de personas en el mundo fue de 935 millones, esto representa un incremento del 7% con respecto al mismo periodo del año anterior. De acuerdo a este comportamiento, para el año 2012 se espera tener un crecimiento mundial entre el 4% y el 5% en la llegada de visitantes internacionales. Según los puntos de emigración e inmigración del DAS¹⁸, los visitantes extranjeros que ingresaron a Colombia en los años 2010 y 2011 fueron 1'353.699 y 1'482.355, respectivamente, con una variación del 9.5%. En los períodos enero – marzo de 2010 y enero – marzo de 2011, los turistas que ingresaron al país fueron 345.138 y 397.868, respectivamente, con una variación del 15.3%. El mercado objetivo que se tiene calculado deriva de 1'482.355 turistas extranjeros que ingresaron a Colombia en el 2011 según el DAS y de esta cifra se le saca el 2,2% que representa a los turistas de la salud, dejando un mercado objetivo de 32.612 turistas al año en todo el territorio colombiano, aproximadamente.

¹⁷ Organización Mundial del Turismo. Estadísticas de Turismo a nivel Mundial. Fecha de consulta, septiembre 20 de 2011. URL: <http://www.grupovisiting.com/blog/estadisticas-de-turismo-a-nivel-mundial-organizacion-mundial-del-turismo/>

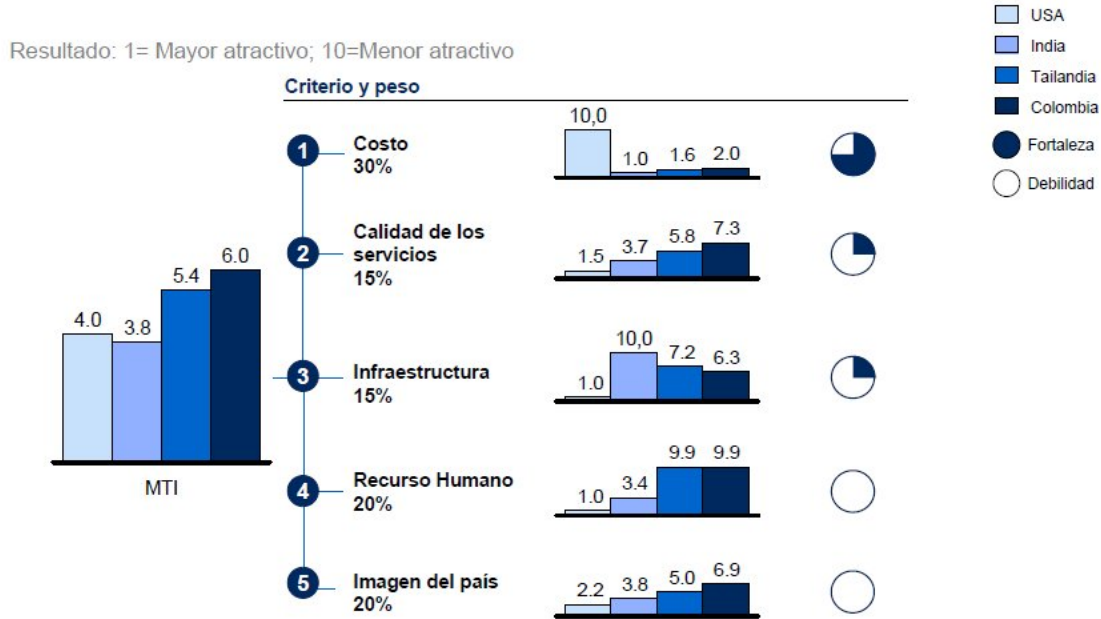
¹⁸ Departamento Administrativo de Seguridad. URL: <http://www.das.gov.co/>

El sector del turismo de la salud está compuesto por 4 categorías básicas: medicina curativa, preventiva, estética y bienestar. La competencia directa sería las agencias de turismo y las empresas de turismo de la salud nacionales e internacionales; la competencia indirecta serían las E.P.S. nacionales, los hospitales, los centros especializados y los médicos independientes; y la competencia potencial serían las aseguradoras y las empresas en logística integral. Las agencias de turismo de la salud en Colombia no necesitan de infraestructura propia; lo que sí requieren son asesores especializados bilingües, un diseñador con un contrato por prestación de servicios, un publicista con contrato a término indefinido después del segundo año de creación de la empresa, contactos nacionales e internacionales y acceso a Internet.

De acuerdo con la Figura 4, Colombia debe mejorar en calidad percibida, infraestructura, recurso humano e imagen del país para competir globalmente. Los sectores que necesitan un refuerzo son: calidad de los servicios e infraestructura; los que necesitan una mejora notable son: recursos humanos e imagen del país. India y Tailandia son competidores fuertes. Para un remplazo de cadera, Colombia tiene 73% menos precio que EE.UU. y un 3.22% frente a Tailandia, pero en otros procedimientos como remplazo de rodilla y remplazo de válvula aórtica, Colombia solo le gana a EE.UU. con un porcentaje de 66 y 84% menos en el precio, respectivamente¹⁹.

¹⁹ Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. República de Colombia. Informe Final: Sector Turismo de Salud. Bogotá, mayo de 2009, página 89.

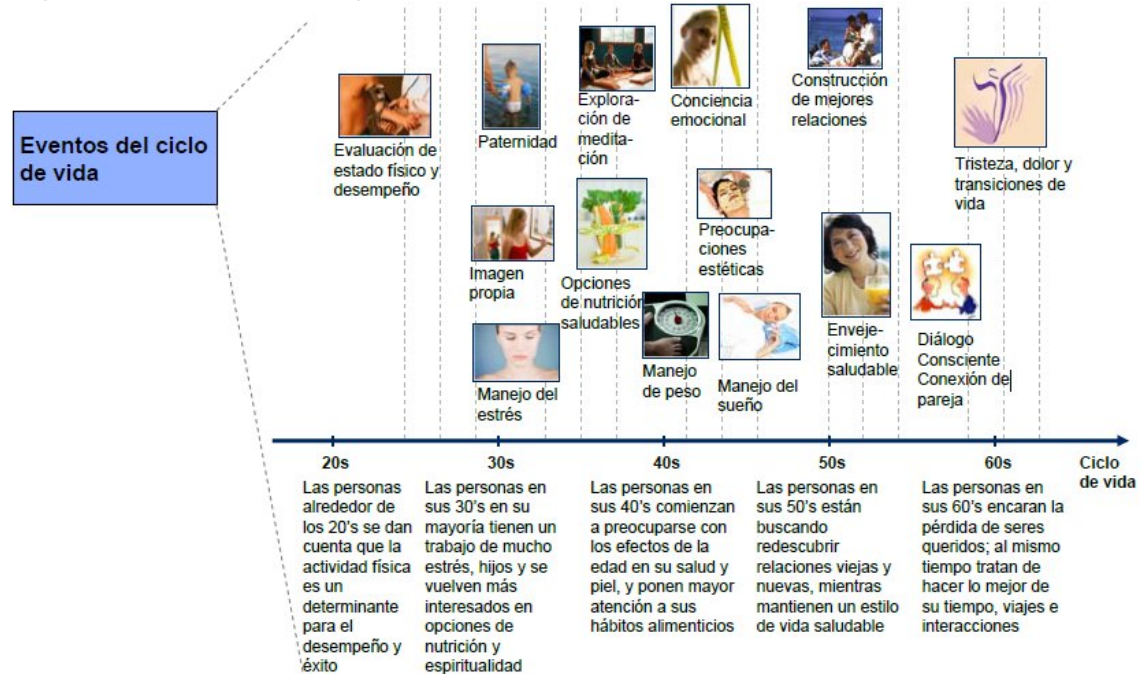
Figura 4. Competitividad global de Colombia



MTI: Índice de turismo médico por sus siglas en inglés.
Fuente: DESARROLLANDO SECTORES DE CLASE MUNDIAL EN COLOMBIA. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. República de Colombia. Informe Final: Sector Turismo de Salud. Bogotá, mayo de 2009, página 88.

Al observar la Figura 5 respecto a los ciclos de vida y actividades, podemos ver que, por un lado, las personas menores de 40 años buscan manejo de peso, control del estado físico, manejo del estrés, imagen propia, mejor nutrición, etc.; por el otro, las personas mayores de 40 años buscan sentirse joven, contrarrestar los efectos del envejecimiento, dormir mejor, diálogo constante con su familia, etc. Los turistas buscan servicios de bienestar motivados por eventos en su ciclo de vida. No es lo mismo un joven atlético de 25 años a una persona pensionada de 60 años.

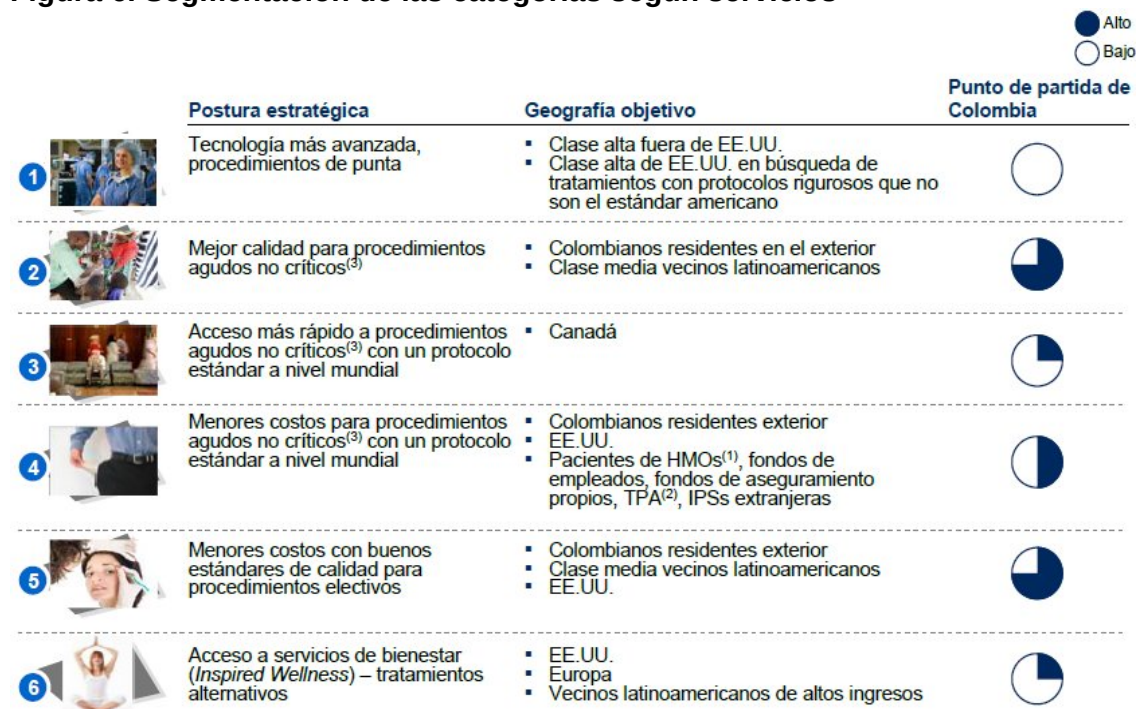
Figura 5. Ciclos de vida y actividades



Fuente: DESARROLLANDO SECTORES DE CLASE MUNDIAL EN COLOMBIA. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. República de Colombia. Informe Final: Sector Turismo de Salud. Bogotá, mayo de 2009, página 73.

La Figura 6 presenta la segmentación de las categorías según servicios. Éstas se pueden segmentar de acuerdo con los servicios que buscan los turistas de la salud. Dependiendo de la región en la que se encuentre el cliente, va a inclinarse más hacia un tipo de procedimiento y servicio específico. En el tema de la tecnología, Colombia no es percibida como una potencia.

Figura 6. Segmentación de las categorías según servicios



⁽¹⁾ Aseguradoras de salud

⁽²⁾ Third party administrators

⁽³⁾ Se refiere a procedimientos que no requieren intervenciones de emergencia

⁽⁴⁾ En las categorías de posturas estratégicas relacionadas con medicina (1 a 5) se recomienda seleccionar una sola postura dado que los

Fuente: DESARROLLANDO SECTORES DE CLASE MUNDIAL EN COLOMBIA. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. República de Colombia. Informe Final: Sector Turismo de Salud. Bogotá, mayo de 2009, página 64.

Desde el 2008 se ha venido planificando alianzas entre los sectores de salud y turismo para crear paquetes que incluyan los tratamientos médicos, hospedaje, alimentación, traslados y recorridos turísticos. En enero del 2012, el constructor Guillermo Rincón, realizó una alianza estratégica entre médicos y constructores para diseñar y fabricar un complejo de 1.600 mts² que satisfaga las necesidades inminentes de turismo de la salud en Colombia. Rincón dice que “este complejo será el primero en el país y nace de suplir las necesidades de un sector en contante crecimiento en Colombia”²⁰.

²⁰ Metro Cuadrado. Fecha de consulta: abril 07 de 2012. URL: http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/noticias_m2/enerode2012/ARTICULO-WEB-PL_DET_NOT_REDI_M2-4098055.html

La comunicación en logística integral es un concepto nuevo dentro de un sector ya conocido: la logística integral. Según Gerson Gómez Giraldo²¹ (2011), la logística integral es el conjunto de técnicas y medios que poseen el objetivo de gestionar y administrar los materiales y la información destinada a la producción. Mediante su uso se logra la satisfacción de las necesidades que los clientes poseen, estas necesidades incluyen aspectos tales como cantidad, calidad, momento y lugar. Lo que genera la comunicación en la logística integral es especificar el campo de acción que tiene esta última dentro de una empresa referente al canal, la correcta utilización de los medios de comunicación, el mensaje, los signos, la semiótica, el flujo de información, el contexto, el lenguaje no verbal, etc.

Al combinar una agencia de turismo de la salud con una empresa de comunicación en logística integral, no solo se está atrayendo clientes de una manera efectiva, sino también se abren las puertas hacia otras culturas, diferentes maneras de percibir el mundo y una oportunidad para que el país se expanda en un ámbito internacional. El turismo de la salud es un sector que está de moda y que hacia un futuro será un área próspera con altas posibilidades de crecimiento constante en empleo y competitividad, si desde ahora se encamina correctamente. También tiene que ver con una mejora global de todos los procesos de captación de clientes, en donde Colombia debe empezar a pisar fuerte.

²¹ Conferencista y consultor logístico empresarial. Especialista en red de valor. Auditorías logísticas. Fecha de consulta, mayo 03 de 2012. URL: <http://talentologistico.globered.com/categoria.asp?idcat=33>

1.2. ANÁLISIS DEL MERCADO

Para poder crear una estrategia de comunicación efectiva dentro de una agencia de turismo de la salud, se diseñó y aplicó una encuesta de 15 preguntas a 40 personas extranjeras y colombianos no residentes. Esto con el fin de conocer mejor las necesidades de los clientes y su conocimiento sobre el tema del turismo de la salud en Colombia. Las 15 preguntas fueron planteadas alrededor de las cuatro P, plaza, producto, precio y promoción, que son fundamentales a la hora de descubrir las características del mercado.

Tabla 1. Ficha Técnica de la encuesta

Instrumento utilizado	Encuesta escrita
Número de preguntas	15 preguntas
Tiempo de aplicación	1 mes
Fechas	01 de abril al 03 de mayo de 2012
Forma de recolección	Encuesta virtual
Población encuestada	Estadounidenses, colombianos no residentes, peruanos, venezolanos, canadienses, panameños, mexicanos
Muestra	40 encuestas
Tipo de población	Extranjeros y colombianos no residentes

Fuente: La Autora.

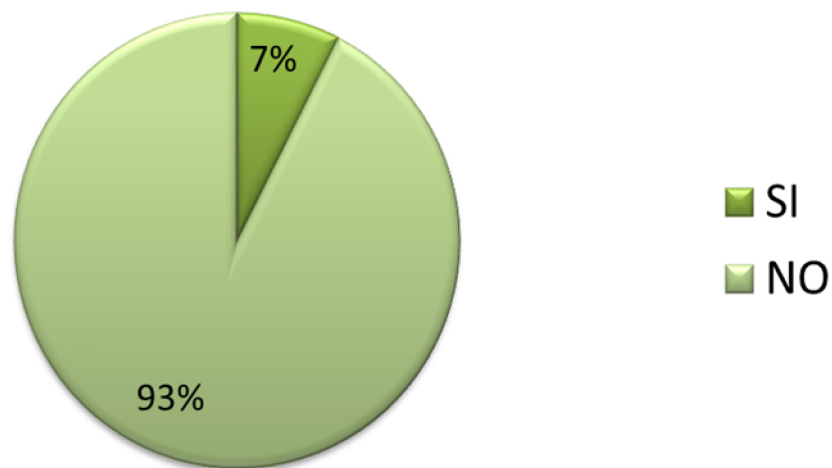
El análisis de mercado es una herramienta de mercado que permite y facilita la obtención de datos y resultados que de una u otra forma serán analizados y procesados mediante herramientas estadísticas y así obtener como resultados la aceptación o no de un producto dentro del mercado. Es el vínculo entre consumidores, clientes y público a través de la información, la cual se utiliza para identificar y definir las oportunidades y problemas de mercado; para generar, refinar y evaluar las medidas de comercio y para mejorar la comprensión del proceso del mismo²². Es de suma importancia hacer un estudio de mercado por

²² El Mercado: conceptos, tipos, estrategias, atractivo y segmentación. 3. Estudio de mercado. Blog de Luis Miguel Manene. Fecha de consulta, mayo 03 de 2012. URL:

que es de ahí que el empresario se da cuenta de las necesidades reales de los clientes y de lo que hace falta en el sector al cual aplica. Es ver la realidad del negocio futuro por medio de las opiniones de los clientes potenciales actuales.

A continuación se encuentran los resultados de las 40 encuestas aplicadas solo a extranjeros y a colombianos no residentes. El objetivo de esta encuesta era determinar cuántas personas estarían interesadas en el servicio de Turismo de la Salud:

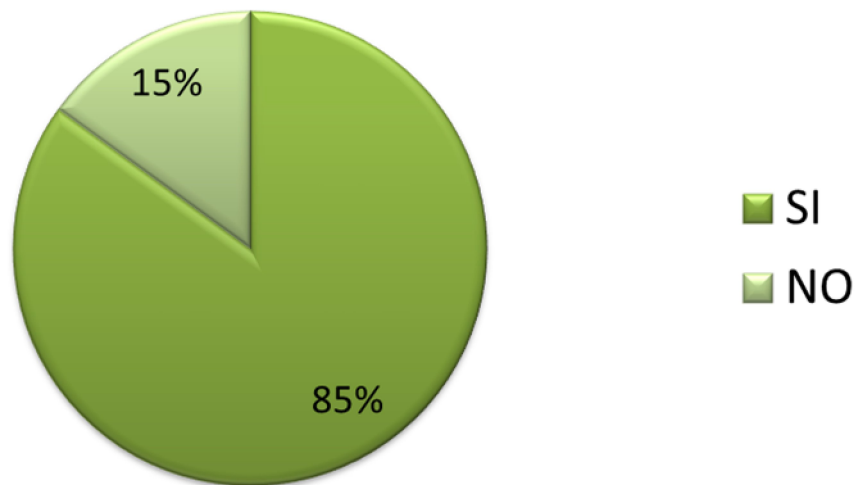
Figura 7. Conocimiento de alguna empresa que preste servicio de asesoría de turismo médico



Fuente: La Autora.

En la Figura 7 se evidencia que el 93% de los encuestados no conocen una empresa que preste servicio de asesoría de turismo médico. Solo el 7% conoce alguna empresa de asesoría.

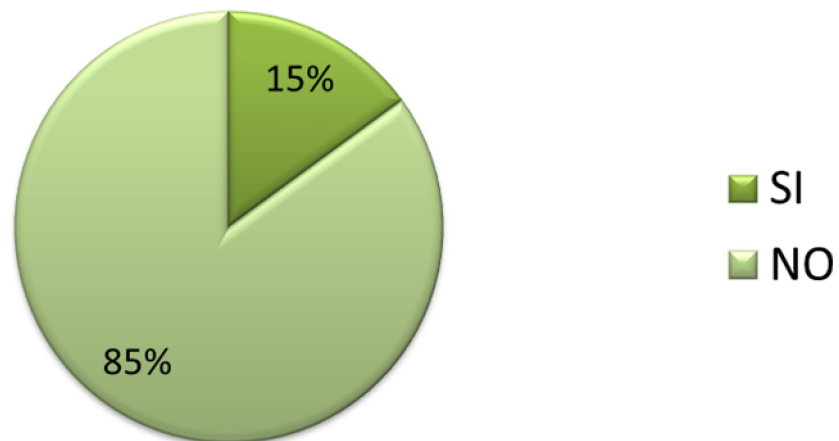
Figura 8. Persona que lo asesore con el turismo de la salud



Fuente: La Autora.

Al 85% de las personas encuestadas les gustaría tener una persona que los asesorara a la hora de viajar a otro país en cuestiones de turismo de la salud, mientras que el 15% de las personas no requieren de una asesora, tal como se evidencia en la Figura 8.

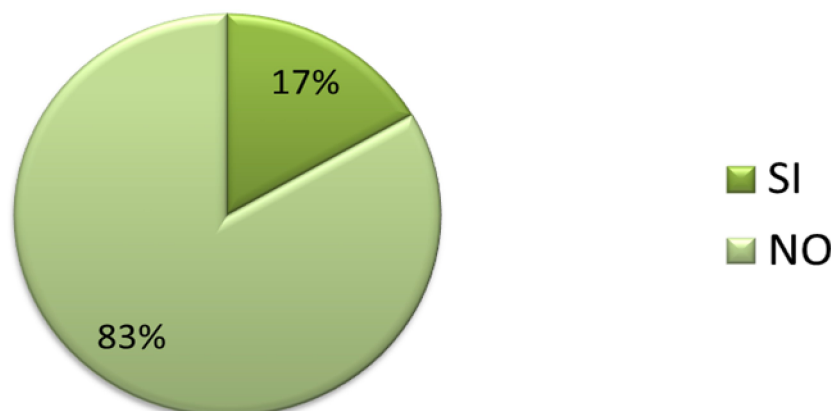
Figura 9. Se ha realizado una cirugía u operación en Colombia



Fuente: La Autora.

Las personas que se han realizado una cirugía u operación en Colombia se muestran en la Figura 9. El 85% no se ha realizado una operación en Colombia y solo el 15% sí²³.

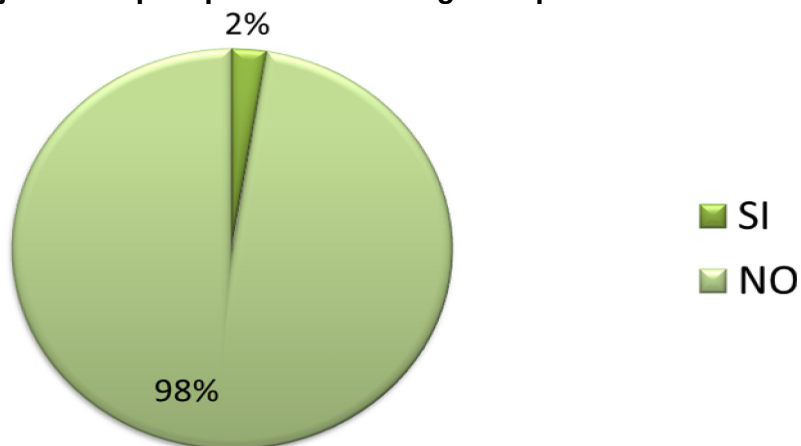
Figura 10. Requirió de asesorías en turismo de la salud



Fuente: La Autora.

La Figura 10 se hizo con base en la respuesta número 3 (véase Figura 9), de la población que ha venido a Colombia por motivos de turismo de la Salud, el 17% sí requirió de asesoría a la hora de viajar frente al 83% que no.

Figura 11. Viajar a otro país por motivo de alguna operación

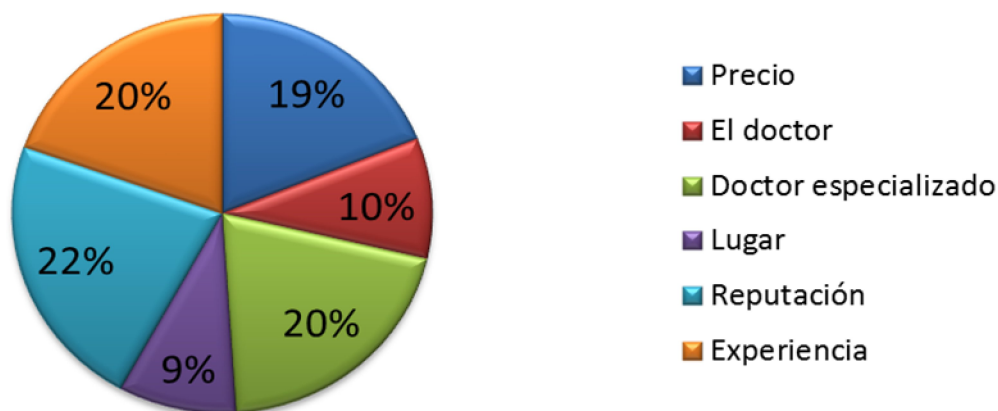


Fuente: La Autora.

²³ Entre esas cirugías se encuentra el trasplante de córnea, la reconstrucción de la nariz y operación de los ojos.

La Figura 11 demuestra que el 98% de las personas encuestadas no han viajado a otro país, aparte de Colombia, para realizarse alguna operación; tan solo el 2% sí ²⁴.

Figura 12. Criterios que considera importantes al momento de hacerse una cirugía u operación

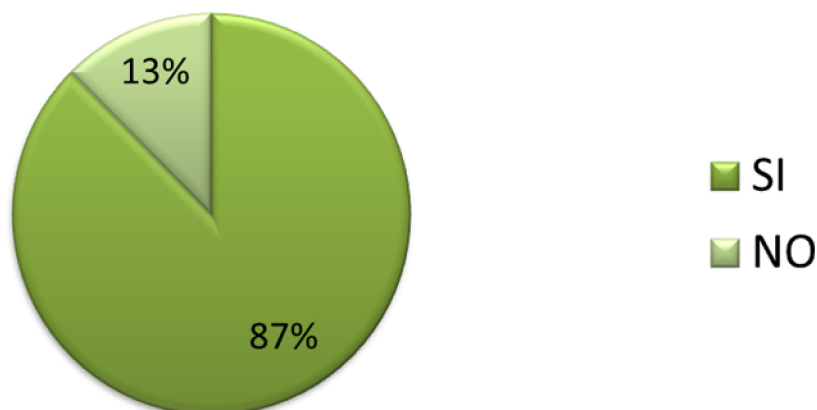


Fuente: La Autora.

Los criterios importantes al momento de hacerse una cirugía u operación se muestran la Figura 12. De estos 6 criterios, el que mayor importancia tuvo fue la reputación del médico con un 22%, seguido por la experiencia y el doctor especializado con 20% cada uno, luego el precio con un 19% de acogida, el doctor con un 10% y por último el lugar en donde se vaya a realizar la cirugía obtuvo un 9%.

²⁴ La única persona que respondió afirmativamente la pregunta viajó a los Estados Unidos, es una mujer, de nacionalidad peruana y actualmente vive en Perú.

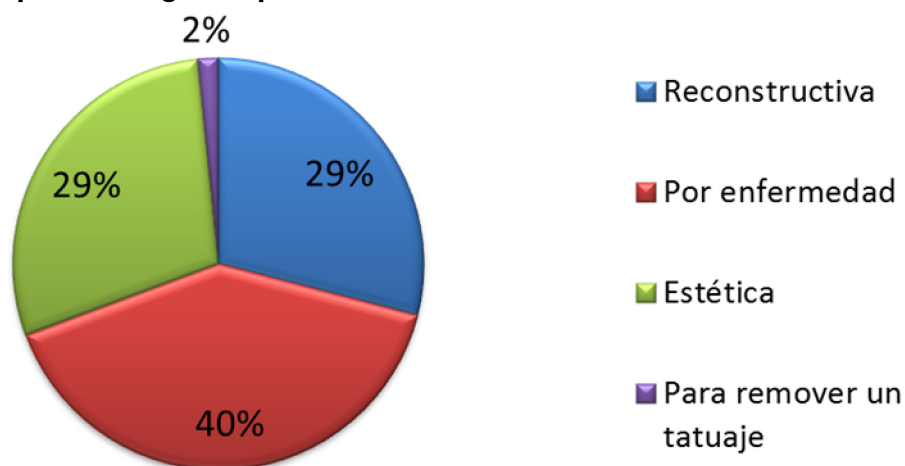
Figura 13. Interés en tomar servicio de asesoría en salud si se realiza una cirugía u operación en el futuro



Fuente: La Autora.

En la Figura 13, el 87% de las personas sí estarían interesadas en tomar un servicio de asesoría en salud para un viaje futuro, frente al 13% que dijeron que no.

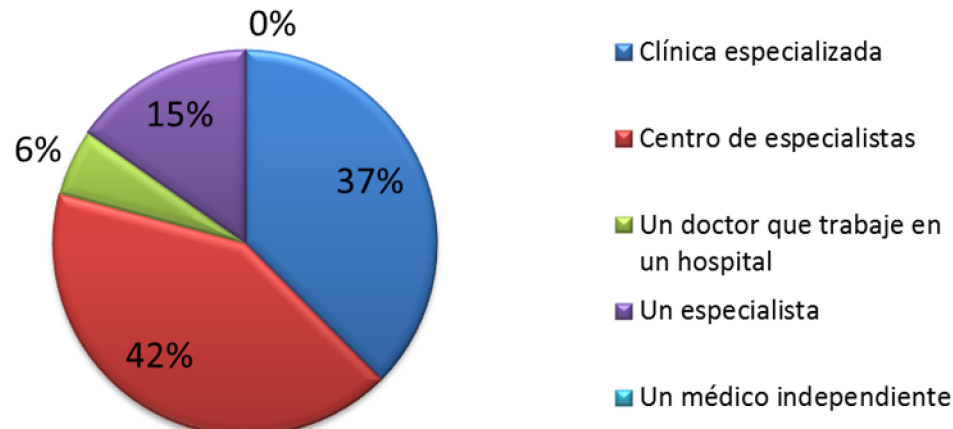
Figura 14. Tipo de cirugía u operación se haría



Fuente: La Autora.

El tipo de operación que se harían los clientes se muestra en la Figura 14. Esta Figura se hizo con base en la respuesta número 7 (véase Figura 13). De las personas que vendrían a Colombia por motivos de turismo de la Salud, el 40% se haría una cirugía por enfermedad, el 29% se haría una operación reconstructiva, otro 29% una cirugía por motivos estéticos y el 2% para remover un tatuaje.

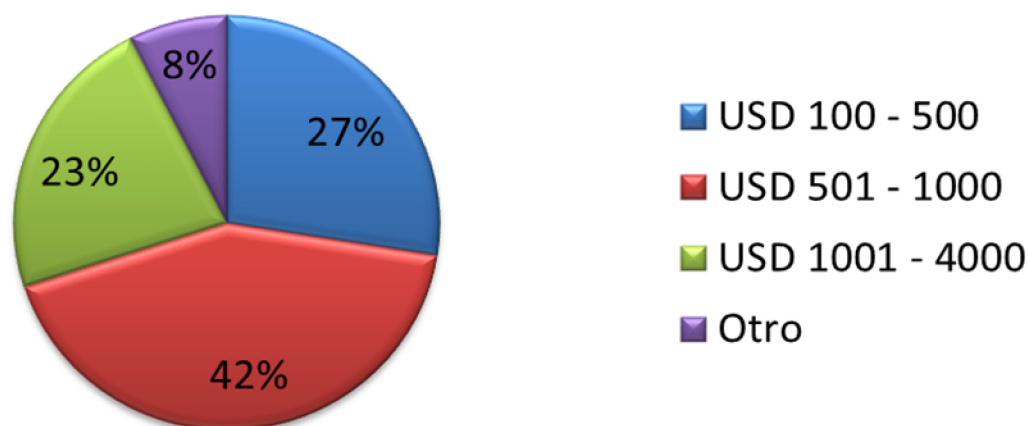
Figura 15. Mejor reputación



Fuente: La Autora.

La reputación que perciben los clientes de estos cinco actores se muestra en la Figura 15. El que mejor reputación tiene es el centro de especialistas con un 42%, seguido de la clínica especializada con un 37%, después el especialista con un 15% y por último el doctor que trabaje en un hospital tiene 6% de reputación entre los clientes. El que no obtuvo porcentaje alguno fue el médico independiente.

Figura 16. Inversión por un paquete de asesoría y de cuidado post operatorio para hacerse una cirugía u operación

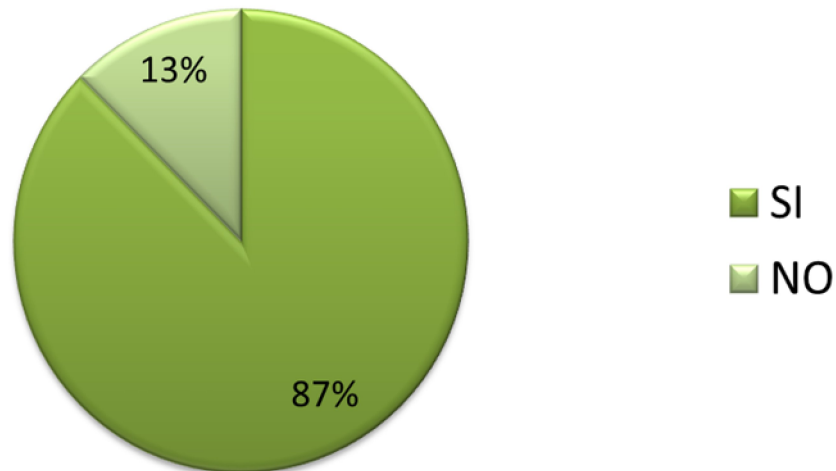


Fuente: La Autora.

El monto que los clientes estarían dispuestos a pagar por un paquete de asesoría y de cuidado post operatorio para hacerse una cirugía u operación se refleja en la Figura 16. Un 42% invertiría entre USD 501-1000, el 27% entre USD 100-500, el

23% entre USD1001-4000 y el restante 8% invertiría otra suma de dinero por un cuidado post operatorio.

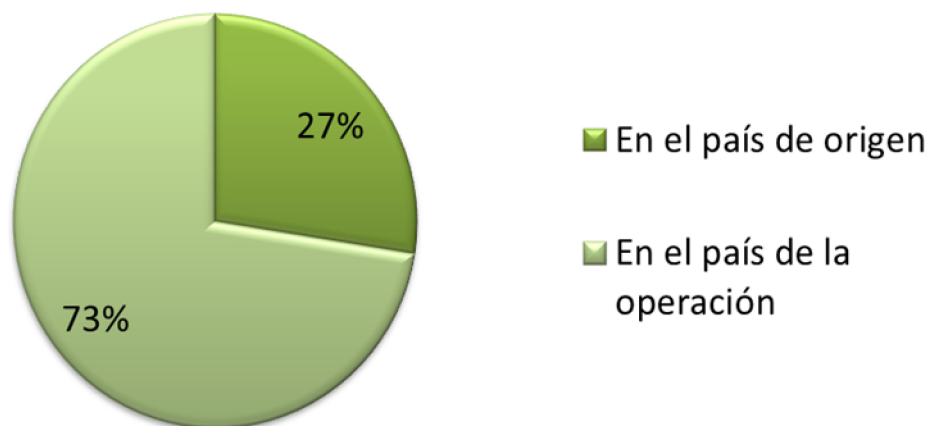
Figura 17. Interés en el cuidado post operatorio



Fuente: La Autora.

En la Figura 17 se demuestra que el 87% sí estaría interesado en el cuidado post operatorio y tan solo el 13% no lo estaría.

Figura 18. Lugar para hacer el cuidado post operatorio

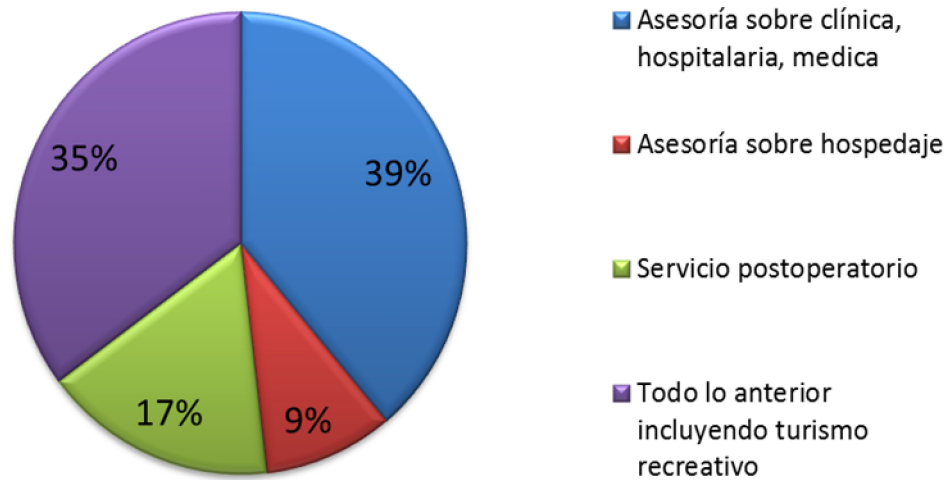


Fuente: La Autora.

La Figura 18 revela que el 73% de las personas encuestadas estarían interesadas en realizarse el cuidado post operatorio en el país donde se les practique la

operación, contrastado con el 27% que prefiere hacerse el cuidado post
operatorio en su país de origen.

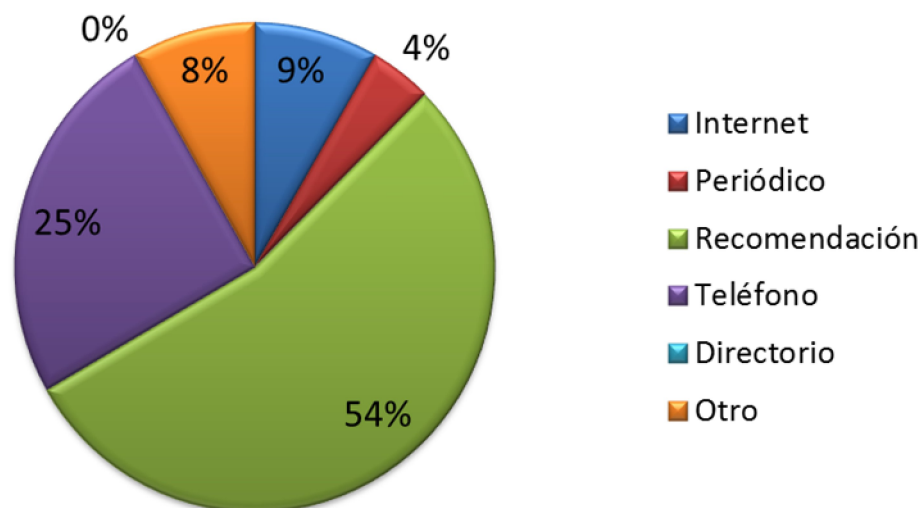
Figura 19. Tipo de paquetes turísticos en salud



Fuente: La Autora.

Los diferentes paquetes turísticos que los clientes estarían dispuestos a tomar se muestran en la Figura 19. Los dos paquetes que mayor acogida tuvieron fueron la asesoría sobre clínica, hospitalaria, médica con un 39% y todo lo anterior incluyendo turismo recreativo con un 35%. Le siguen el servicio post operatorio con un 17% y por último la asesoría sobre hospedaje con un 9%.

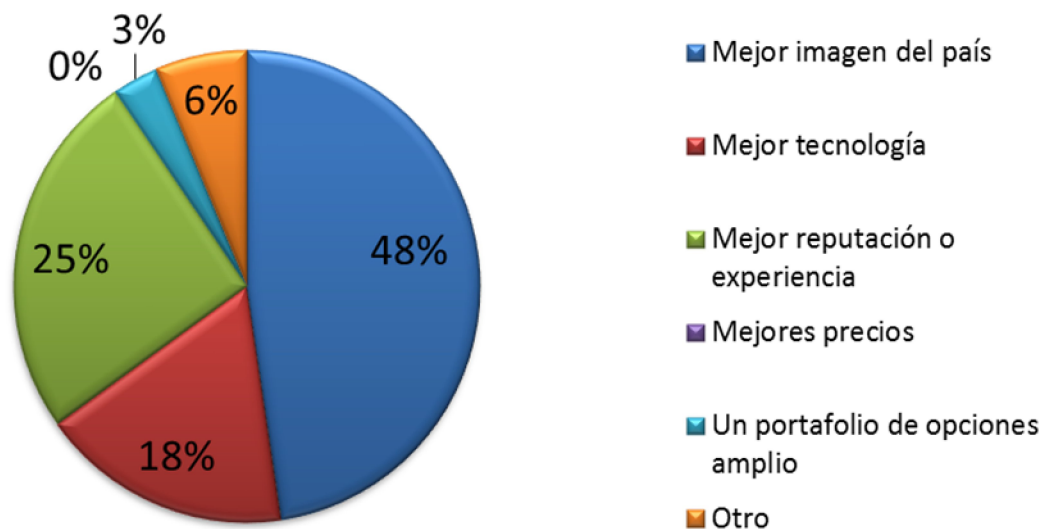
Figura 20. Medio por el cual se contactó con el servicio médico



Fuente: La Autora.

En la Figura 20, el 54% de las personas contactaron a su servicio médico por recomendación, el 25% por teléfono, el 9% por Internet, el 8% eligió otra opción y el 4% gracias al periódico. El medio que no obtuvo porcentaje alguno fue el directorio telefónico.

Figura 21. Qué le hace falta a Colombia para ser reconocida como pionera del turismo en salud



Fuente: La Autora.

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND: COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

la Figura 21 evidencia que lo que más le hace falta a Colombia para ser pionera del turismo en salud es mejorar la imagen del país, con un 48% de acogida. El 25% de las personas encuestadas consideran que Colombia debe mejorar la reputación y experiencia en el tema, el 18% opina que debería tener mejor tecnología, el 6% colocó otras opciones y el 3% considera que debería mejorar su portafolio de opciones. La opción que no obtuvo porcentaje alguno fue mejores precios.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos del análisis de mercado se puede concluir que el 93% de los encuestados no conocen una empresa que preste servicio de asesoría de turismo médico, en cambio el 7% sí y no son empresas nacionales; el 85% de las personas encuestadas les gustaría tener una persona que los asesorara, no solo con sus viajes, sino también con sus cirugías; el 85% de las personas no se ha realizado una operación en Colombia y solo el 15% sí, y de este porcentaje, solo el 17% sí requirió de asesoría a la hora de viajar y el otro 83% no; que el 98% de las personas encuestadas no han viajado a otro país, aparte de Colombia, para realizarse alguna operación y la única persona que sí ha viajado ha sido a Estados Unidos.

Por otro lado, el criterio mayor importancia tuvo al momento de hacerse una cirugía u operación fue la reputación del médico con un 22%, seguido por la experiencia y el doctor especializado con 20% cada uno, luego el precio con un 19% de acogida, el doctor con un 10% y por último el lugar en donde se vaya a realizar la cirugía obtuvo un 9%. El 87% de las personas sí estarían interesadas en tomar un servicio de asesoría en salud para un viaje futuro, el 13% dijeron que

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND:
COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

no. Las operaciones que los clientes se realizarían serían una cirugía por enfermedad (40%), una operación reconstructiva (29%), una cirugía por motivos estéticos (29%) y para remover un tatuaje (2%).

Además, las personas encuestadas consideran que el actor que mejor reputación tiene es el centro de especialistas con un 42%, seguido de la clínica especializada con un 37%, después el especialista con un 15% y por último el doctor que trabaje en un hospital tiene 6% de reputación entre los clientes. Un 42% de las personas invertirían por un paquete de asesoría y de cuidado post operatorio entre USD 501-1000, el 27% entre USD 100-500 y el 23% entre USD1001-4000. El 87% sí estaría interesado en el cuidado post operatorio, donde el 73% de las personas estarían interesadas en realizarse el cuidado post operatorio en el país de la operación, contrastado con el 27% que prefiere hacerse el cuidado post operatorio en su país de origen.

En el tema de paquetes turísticos, se evidencia que el 39% de los clientes buscan asesoría sobre las clínicas, hospitalarias y médicas y el 35% buscan el paquete completo de asesoría clínica, hospedaje, post operatorio y turismo recreativo. Le siguen el servicio post operatorio con un 17% y por último la asesoría sobre hospedaje con un 9%. Los medios más importantes a la hora de enterarse sobre un servicio médico son el voz a voz o por recomendación con un 54%, el 25% por teléfono y el 9% por Internet. Por último, según las personas encuestadas, lo más relevante para Colombia para ser reconocida como pionera en el tema del turismo de la salud es mejorar su imagen (48%); mejorar la reputación y experiencia en el

tema (25%); tener mejor tecnología (18%); tener mejor entendimiento del país, más exposición, y más publicidad (6%); y mejorar su portafolio de opciones (3%).

1.3. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Como el turismo médico es relativamente nuevo y apenas está tomando fuerza en Colombia, se buscaron las empresas más representativas en el mundo y en el país.

- Las agencias de turismo comunes están implementando paquetes básicos y para una sola persona dentro de sus planes.
- El posicionamiento actual es un oligopolio, por que en el mercado actual se encuentra un número pequeño de prestadores de servicio con un grado de reconocimiento medio y precios relativamente iguales.
- Las empresas internacionales que ofrecen en este momento turismo en la salud son: MAPE TyS. (Sólo en Europa, Rusia y USA; es Española), Medstethic Guatemala, Aesthetic UP (Argentina), Makeover Travel (Bolivia), Turismo Médico Costa Rica, y Cubanacán (Cuba).
- Las empresas nacionales que ofrecen en este momento turismo en la salud son: Colombian Travel and Health, Health Travel Colombia, Med Logistic Services (Medellín), Colombia salud y belleza, Medical Trip, Viajes Otur y Aviatour (éstas últimas son agencias de viajes).
- El precio oscila entre 700 y 15 mil dólares por persona para los países europeos y norte americanos.
- Todas las agencias en Colombia se crearon a partir del 2008-2009.
- Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, el 2,2% de los turistas que ingresan a Colombia vienen a operarse por medio de una agencia de

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND:
COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

turismo, el resto viene por su cuenta o solo por cuestión de relajamiento
(19,8%).

- Aproximadamente se están atendiendo entre 4.100 a 52.000 pacientes por medio de agencias de turismo de la salud en el mundo²⁵.

A continuación se presentan las fortalezas y debilidades de tres empresas que ofrecen turismo de la salud en Bogotá:

- Medical Trip
- Colombia Health & Beauty – Salud & Belleza
- Health Travel Colombia S.A.S.

Tabla 2. Competidores en el sector del turismo de la salud

Medical Trip	
Fortalezas	Debilidades
• Atienden a sus clientes de una manera directa, siendo ellos los que trasladan al paciente a sus diferentes locaciones. • Su portafolio de servicio es muy extenso y muy completo. • Plan turístico por toda Colombia con hoteles incluidos. • Tienen asistencia en línea por Skype, Twitter y MSN. • Medios de pago solo con tarjetas de crédito y PayPal. • Presentan un logo que atrae a las personas.	• Solo ofrecen paquetes de procedimientos estéticos. • Falta mayor claridad a la hora de promocionar los servicios que ofrecen. • Es una empresa que se desarrolló en USA y se trajo a Bogotá. • No tienen página en inglés. • No tienen servicio de traductores o intérpretes.

Fuente: La Autora, luego de haber analizado la página web de la empresa.

Colombia Health & Beauty - Salud & Belleza	
Fortalezas	Debilidades
• Tienen un extenso portafolio de servicios. • Directorio completo de clínicas y enlaces con los hospitales y doctores que realizan los procedimientos. • Se encuentran en Facebook y Twitter. • Tiene página en inglés.	• Solo es una empresa intermediaria entre el cliente y la clínica, no tiene precios propios. • Es un directorio que ofrece propaganda, pero no convenios. • El servicio de hospedaje no tiene interacción directa con el cliente.

²⁵ Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. República de Colombia. Informe Final: Sector Turismo de Salud. Bogotá, mayo de 2009, página 33.

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND:
COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

• La información está bien distribuida y bien presentada.	• Solo ofrecen paquetes de procedimientos estéticos. • Tiene una forma muy compleja y difícil para contactar al cliente. • El logo que tiene no es llamativo. • No tienen servicio de traductores o intérpretes.
---	---

Fuente: La Autora, luego de haber analizado la página web de la empresa.

Health Travel Colombia S.A.S.	
Fortalezas	Debilidades
• No solo ofrecen planes estéticos, sino también ofrecen planes en fertilidad y otros procedimientos quirúrgicos, como la banda gástrica, oftalmología, ortopedia, etc. • Ofrecen servicios tales como auxiliares de enfermería, transporte, hospedaje, fisioterapeuta, etc. • Tienen un asesor de tiempo completo post operatorio para cualquier necesidad que tenga el cliente. • El logo que tienen es atractivo. • Tienen página en inglés.	• No hay claridad en sus tarifas ni en los convenios con las clínicas. • Aunque cuentan con más servicios, no brindan paquetes de salud, sino que se enfocan mucho en la estética. • La página web no ofrece mucha información sobre los procedimientos • No tienen servicio de traductores o intérpretes.

Fuente: La Autora, luego de haber analizado la página web de la empresa.

No se encontraron empresas que presten servicio de comunicación en logística integral. Se estuvo buscando empresas similares y por lo menos en Colombia no existe una empresa que se enfoque en la comunicación en logística integral o parecida. Las más cercanas son las empresas de asesoría de imagen o las empresas de logística integral, pero aun así no fue posible compararlas.

2. ESTRATEGIAS DE MERCADO

Las estrategias de mercado dentro de un plan de negocios permiten al empresario afrontar las complejidades que hay dentro de un mercado y planificar e implementar diversos caminos con la finalidad de lograr los objetivos que la empresa o negocio se ha propuesto alcanzar²⁶. Dentro de los objetivos de “Far & Beyond: Colombian Agency” se encuentra la captación de un mayor número de clientes, mayor exposición y cobertura de los servicios y el reconocimiento de Colombia como destino turístico aprovechando la semiótica y semiología de los demás países.

2.1. CONCEPTO DEL SERVICIO O PRODUCTO

Esta empresa está enfocada hacia la comunicación en logística integral dentro del sector de turismo de la salud. Lovelock, C. (2009)²⁷ define el servicio como “una actividad económica que implica desempeños basados en tiempo que buscan obtener o dar valor a cambio de dinero, tiempo y esfuerzo sin implicar la transferencia de propiedad”. Los servicios que ofrece la agencia “Far & Beyond: Colombian Agency”, son:

- Asesoría hospitalaria, medica y clínica
- Asesoría en hospedaje
- Asesoría en turismo recreativo
- Asesoría completa
- Servicio postoperatorio
- Servicio al cliente completo (va incluido en todas las asesorías)

²⁶ Thompson, I. (2006). Estrategias de Mercado. Fecha de consulta, mayo 04 de 2012. URL: www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html

²⁷ Lovelock, C. (2009). Marketing de Servicios. Juárez, México: Pearson Educación. Sexta edición. URL: <http://es.scribd.com/doc/50491356/Mercadeo-de-Servicios>

El servicio de logística integral (SLI), es un proceso de tercerización que permite a los clientes reducir significativamente el costo y el tiempo del proceso de gestión de sus importaciones y exportaciones²⁸, pero, en este caso, se maneja directamente la comunicación entre los clientes y las empresas colombianas por medio de un servicio al cliente rápido y efectivo. La parte de la comunicación en logística integral va en conjunto con la agencia de turismo de la salud. La comunicación en logística integral, dentro de esta empresa, se basa en el flujo y gestión de información y la correcta atracción de los clientes extranjeros por medio del efectivo uso de los canales de distribución, tomando en cuenta las diferencias culturales y el mensaje (verbal y no verbal) que se le quiere hacer llegar a los clientes y cómo ellos perciben la publicidad para obtener un *feedback* y mejorar en la captación de personas.

“Far & Beyond: Colombian Agency” tiene una política de servicio al cliente como se demuestra a continuación:

Tabla 3. Política de servicio al cliente de “Far & Beyond: Colombian Agency”

Política	Descripción
La gestión de la Información	La información es la base del conocimiento. Entre mejor se maneje la comunicación dentro de la empresa y con los clientes, estos van a sentir que son tomados en cuenta y desarrollarán fidelidad con la misma
La versatilidad	El servicio al cliente de “Far & Beyond: Colombian Agency” es flexible a cualquier necesidad que los clientes tengan, con manejo de las redes sociales, aplicaciones y <i>chats</i> como medios principales de contacto
La fidelidad	La fidelidad de la empresa será con los clientes al obtener descuentos, promociones y exclusividad en los

²⁸ Servicio de Logística Integral (SLI). Fecha de consulta, mayo 03 de 2012. URL: <http://www.cli.com.pe/servicios.htm>

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND:
COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

	paquetes turísticos que ellos necesiten
La confianza	La confianza que le brindaremos a los clientes estará basada en la reputación y experiencia de los diferentes convenios selectos

Fuente: La Autora.

Además, “Far & Beyond: Colombian Agency” se basará en tres principios fundamentales:

Tabla 4. Principios de “Far & Beyond: Colombian Agency”

Principio	Descripción
Claridad	Fácil y rápido entendimiento de lo que se ofrece, contenido conciso de acuerdo a los diferentes tipos de cliente y a sus culturas
Calidad	Excelencia en la atención al cliente, con una respuesta rápida y precisa que aclare todas las dudas
Cuidado continuo	Seguimiento prolongado especialmente en el post operatorio. Entrega de recomendaciones, consejos, actividades y sitios de interés de acuerdo con el tipo de cliente

Fuente: La Autora.

Por último, el valor agregado del servicio que se ofrece está enfocado hacia la superioridad en el tema de divulgación de la información y comunicación, que ayuden a cumplir los objetivos y la política de servicio al cliente:

Tabla 5. Valor agregado de “Far & Beyond: Colombian Agency”

Número	Descripción
1.	Ofrecer nuevos servicios en el tema de turismo de la salud, como por ejemplo la diversificación en los convenios, servicios y productos
2.	La primera impresión que el cliente se lleve de la empresa marcará una pauta definitiva en la adquisición de futuros servicios y la afiliación de más personas
3.	Un compromiso con los clientes, no solo desde que contactan a la empresa hasta que se devuelven a su país de origen, sino también un seguimiento continuo que le haga sentir al cliente que es importante
4.	Hacer que “Far & Beyond: Colombian Agency” no solo sea una empresa, sino una marca con poder adquisitivo grande
5.	“Far & Beyond: Colombian Agency” es una empresa destinada a que los clientes se sientan como “en casa” por el buen entendimiento y manejo de las diferencias culturales, mezcladas con lo exótico de Colombia

Fuente: La Autora.

2.2. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

La distribución consiste en la selección de los lugares o puntos de venta en donde se ofrecerán o venderán nuestros productos a los consumidores, así como en determinar la forma en que los productos serán trasladados hacia dichos lugares o puntos de venta²⁹. Para dar a conocer el producto o servicio que ofrece una empresa, se deben tener estrategias de penetración claras y fuertes para entrar en el mercado.

La empresa “Far & Beyond: Colombian Agency” se basa enteramente en cómo el cliente percibe la información que se le está proporcionando para potenciarla al máximo y atraer aun más clientes. Gracias a que la empresa viene equipada con la comunicación en logística integral, que maneja toda la parte del código, contexto, signo lingüístico, la pragmática, el significante, el significado, la semiótica, la semiología, etc., que va dirigido hacia el cliente, el servicio de asesoría va a tener muy en cuenta cómo éste percibe lo que se le está ofreciendo y qué reacción obtiene para hacer un *feedback* y mejorar cada vez más.

Como “Far & Beyond: Colombian Agency” tiene una amplia gama de opciones para disponer de nuestro servicio de asesorías, el tipo de distribución inicial será intensivo para penetrar en el mercado rápidamente; luego se pasará a una distribución selectiva. En la página web de la empresa, el cliente contactará a los asesores y comprará cualquier servicio o producto que en ella aparezca. No solo estará en sitios de interés para turistas y personas que requieran un tratamiento

²⁹ Estrategias para la plaza o distribución. Concepto y ejemplos de estrategias de marketing. Fecha de consulta, mayo 05 de 2012. URL: <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>

médico, sino también en páginas de entretenimiento, con una imagen de acuerdo al sitio web donde se instale.

2.3. ESTRATEGIAS DE PRECIO

La elección de una adecuada estrategia de precios es un paso fundamental dentro del «proceso de fijación de precios» porque establece las directrices y límites para: 1) la fijación del precio inicial y 2) los precios que se irán fijando a lo largo del ciclo de vida del producto³⁰. Colombia ya tiene precios competitivos frente a Estados Unidos, Europa, Bolivia, México y Argentina. Tiene retos que superar, como por ejemplo, el bilingüismo, la infraestructura, la tecnología de punta, el número de habitaciones en los hoteles, los especialistas y el número de entidades acreditadas. Teniendo en cuenta el análisis del mercado realizado, las estrategias de precios para “Far & Beyond: Colombian Agency” son:

Figura 22. Precios de “Far & Beyond: Colombian Agency” (en COP)

Servicio	Características	Precio
Asesoría hospitalaria, medica y clínica	Incluye: búsqueda de clínicas, especialistas y médicos, cotización de precios y contacto con las entidades.	\$ 350.000
Asesoría sobre hospedaje	Incluye: búsqueda de hoteles, cotización de precios y otros requerimientos especiales según necesidades del cliente.	\$ 320.000
Asesoría en turismo recreativo	Incluye: asesoría, búsqueda y cotización de los diferentes tipos de tours (tour por la ciudad, tour de compras, tour cultural, tour nocturno, ecoturismo). Todo con acompañamiento de intérpretes / traductores especializados dependiendo del contexto (contrato freelance).	\$ 340.000
Asesoría completa	Incluye todo lo relacionado con: asesoría hospitalaria, médica y clínica, asesoría sobre hospedaje y asesoría en turismo recreativo.	\$ 750.000
Servicio postoperatorio	Es el seguimiento postoperatorio que se le brinda al cliente después de realizarse la cirugía (de 1 a 4 días).	\$ 875.000
Servicio al cliente completo	Es el seguimiento que se les ofrece a los clientes a través del proceso de preventa, compra y postventa.	Gratuito.

³⁰ Thompson, I. (2006). Estrategias de Precio. Fecha de consulta, mayo 06 de 2012. URL: <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>

	Viene incluido dentro de los paquetes de asesorías y servicio postoperatorio.	
--	---	--

Fuente: La Autora.

2.3.1. Estrategias de precios para mantener la fidelización del cliente

En la Figura 16 se observa que la mayoría de las personas estarían dispuestas a pagar por un paquete de asesoría y de cuidado post operatorio entre USD 501-1.000. Según esto, las asesorías y el cuidado post operatorio tendrían las siguientes estrategias de precio:

- Cuando el cliente compre el paquete turístico con uno de nuestros asesores, se le cobrará el 5% de comisión sobre el valor del precio final. Este porcentaje es el mínimo que se puede ofrecer para intermediarios y, según el rango de precios y el resultado de la encuesta, el precio por comisión más el paquete de asesoría no pasa de USD 300, así que está en el presupuesto previsto por los clientes.
- Después de dos años de creada la empresa, a los clientes que compren por primera vez se les entregará una tarjeta silver que les otorgará el 5% de descuento en sus próximas compras. Después de la quinta compra, se les entregará una tarjeta VIP que les permitirá obtener el 7% de descuento en las asesorías. Si el cliente compra más de 10 veces con nosotros, se le entrega una tarjeta platinum que le otorga el 10% de descuento en el resto de compras que realice con nosotros.
- En el mes del cumpleaños, a los clientes que tengan tarjeta platinum obtendrán un 15% de descuento en cualquier asesoría que hagan ese mismo mes (aplica solo para el mes del cumpleaños y si el viaje se realiza solo en ese mes).

El medio de pago que manejará la empresa será a través de consignación directa en una cuenta bancaria internacional que tenga convenios con bancos en el extranjero, como el banco Bancolombia. También, por medio de tarjetas de crédito y el pago se podrá cancelar por cuotas fijas mensuales (hasta 12 meses) sin intereses. Otra forma de pago será por medio de PayPal, el cual cobra una comisión del 2.9% más 0.30 USD del importe que envío. Pagar con dinero directamente a un asesor no se empleará, ya que ha habido casos en los que un tercero engaña a los clientes y se queda con el dinero. Estas formas de pago son las más usadas en todo el mundo, pero si un cliente requiere de otro medio de pago, se analiza su situación y se le brindarán otras opciones para que cancele el pedido con nosotros, llevando un registro de sus preferencias para que su próxima compra sea más directa. Todo va enfocado hacia el cliente y en hacerlo sentir a gusto con nuestros servicios.

2.4. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN Y PUBLICIDAD

Las estrategias de comunicación y publicidad consisten en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, motivar o inducir su compra o adquisición³¹. Es importante para la empresa darse a conocer rápidamente y de una manera más dinámica que otras agencias de turismo de la salud. Generar reconocimiento y posicionamiento dentro del mercado actual es fundamental para que una empresa supere los 5 primeros años críticos de funcionamiento. Y no solo esto, sino también es de suma importancia que los clientes se animen a interactuar con una empresa fuerte y activa en el mejoramiento de la misma por medio de sus propuestas.

³¹ Estrategias para la promoción o comunicación. Concepto y ejemplos de estrategias de marketing. Fecha de consulta, mayo 07 de 2012. URL: <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>

Retomando la Figura 7 se evidencia que el 93% de los encuestados no conocen una empresa que preste servicio de asesoría de turismo médico. Solo el 7% conoce alguna empresa y eso por que trabajan en organismos internacionales. En la Figura 20, se puede ver que las tres formas más frecuentes que las personas emplean para enterarse de y contactar a su servicio médico son por recomendación (54%), por teléfono (25%) y por Internet (9%). Si se van a crear estrategias de promoción y comunicación, éstas deberán ir acorde con la manera en que los clientes buscan la información. Según la Figura 15, el actor que mejor reputación tiene es el centro de especialistas con un 42%, seguido de la clínica especializada con un 37%, después el especialista con un 15% y por último el doctor que trabaje en un hospital tiene 6% de reputación entre los clientes.

Otra forma de publicidad consiste en entrar pisando fuerte con promociones y descuentos para los clientes nuevos y una tarjeta de fidelización desde la primera compra (ver numeral 2.3.1). También, crear una mascota para la página que promoció no solo el servicio, sino también a Colombia desde otra perspectiva, como por ejemplo, el armiño. El voz a voz es de vital importancia, por que, como se pudo observar en la Figura 20, el medio de contacto más común es por recomendación. Con que una persona haya quedado satisfecha con el servicio, le dirá a otra y ésta moverá la cadena hacia adelante.

Otra estrategia sería hacer convenios con hospitales y centros de especialistas para que promociónen la agencia y su servicio de asesoría. La idea de repartir volantes en los hospitales, clínicas, centros de especialistas, aviones comerciales,

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND:
COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

salas de espera de los hospitales, cafeterías, librerías, museos y gimnasios, aumentaría la posibilidad para que la empresa se de a conocer, como también la repartición de tarjetas de presentación y volantes, comenzando con 60.000 y 120.000 pesos, respectivamente, por año.

También se emplearán el transporte público (buses y el metro), una “tarjeta de recomendación” que se le entregará al cliente (ver numeral 2.5.4 para más información) y una aplicación gratuita para los teléfonos inteligentes para una comunicación constante con los asesores. Consistiría en un software con una plataforma de mensajería instantánea directa entre los clientes y los asesores. También incluiría actualizaciones de noticias sobre la salud, turismo y actividades diurnas y nocturnas con precios incluidos. Esta última estrategia se creará después de dos años de funcionamiento de la empresa.

La página web de la empresa no solo aparecerá en sitios de interés para turistas y personas que requieran un tratamiento médico, sino también en páginas de entretenimiento, con una imagen de acuerdo al sitio web donde se instale. En los medios masivos de comunicación como YouTube, Facebook, Twitter y la televisión, “Far & Beyond: Colombian Agency” tendrá tres tipos de diseño de acuerdo con las edades y estilo de vida del consumidor. El costo por publicación en una página web o meta buscador se representa en la siguiente tabla:

Tabla 6. Precios por publicidad y posicionamiento en internet

Empresa	Precios	Especificaciones
Google Adwords (SEO) ³²	10 centavos por clic	Cada vez que una persona de clic en el anuncio, se descontarán 10 centavos del presupuesto dado. Los anuncios se pueden segmentar por región.
Magnifik ³³	USD 800 (COP 1'400.000)	Publicidad general en la web

Fuente: La Autora.

- El costo por el diseño de la página web será por medio de la compañía SAINET INGENIERÍA LTDA.³⁴, la cual cobra desde 720.000 por el montaje y asesoría de la página web.
- El total por el hosting de la página web con 10GB de espacio y el dominio es de 500.000 por medio de la misma empresa.
- Si “Far & Beyond: Colombian Agency” toma un plan que tiene SAINET INGENIERÍA LTDA. llamado Plan Empresarial, el hosting y el dominio de mi empresa son gratis durante el primer año.
- Para colocar algún tipo de publicidad en el transporte público, dígame taxi, bus o metro, el costo por la publicidad interna es de USD 84 mensual y por la publicidad externa USD 64 mensual.
- Una vez que la empresa tenga un grado medio de reconocimiento en el mercado, el siguiente paso sería enfocarse mejor en el tema de la publicidad y el marketing, para lo cual se invertirá 15'000.000 al año.

Gracias a las estrategias de comunicación y publicidad, una empresa puede darse a conocer en el mercado actual y sobrepasar los 5 primeros años que son los más

³² Tus Clicks. Fecha de consulta, mayo 07 de 2012. URL: <http://www.tusclicks.com.co/>

³³ Aquí Negocio. Posicionamiento Web. Fecha de consulta, 07 de mayo de 2012. URL: http://aquinegocio.co/Posicionamiento-web.html?category=280610&price__isnull=0

³⁴ SAINET INGENIERIA LTDA. Creando páginas web. Fecha de consulta, mayo 07 de 2012. URL: <http://www.creandopaginasweb.com/>

críticos. Entre más publicidad tenga la empresa y muy bien focalizada hacia los diferentes tipos de clientes, la empresa ahorrará costos, pero será efectiva a la hora de llegarle a los usuarios. Darse a conocer y hacer que el portafolio de servicios se amplíe es otra de las estrategias que van de la mano con la publicidad y la comunicación.

2.5. ESTRATEGIAS DE SERVICIO AL CLIENTE

Los clientes y el personal de trabajo son los dos activos más importantes que tiene una empresa. Para que “Far & Beyond: Colombian Agency” sea competitiva y garantice su posicionamiento en el mercado, la calidad del servicio al cliente debe ser excelente. Se debe entrenar intensamente al empleado que tiene contacto directo con el cliente, darle toda la información que deba manejar en su cargo y proporcionarle estrategias de servicio que garanticen la fidelidad de la persona que llega a la empresa³⁵.

Las siguientes son estrategias enfocadas enteramente en el cliente y bajo las cuales “Far & Beyond: Colombian Agency” se basa:

2.5.1. Estrategia de atracción

- Brindarle toda la información que el cliente necesite es fundamental para convencerlo de que la empresa es transparente y confiable. Reducir las dudas del cliente a la primera vez es primordial para que no tenga que acudir a otra agencia.

³⁵ Estrategias de servicio al cliente. GestioPolis. Fecha de consulta, mayo 07 de 2012. URL: <http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/estrategias-de-servicio-al-cliente.htm>

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND: COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

- Los asesores deberán crear un ambiente de seguridad y claridad a la hora de la compra para que el cliente tenga la certeza de que el servicio que está adquiriendo valga la pena pagar. Es por eso que el asesor deberá explicarle muy bien al cliente las políticas de la empresa, costos, planes y beneficios.

2.5.2. Estrategia de retención

- Escuchar al cliente en todo lo que diga, quiera y proponga será una forma sencilla de retención, pero con un impacto positivo en la imagen de la empresa. Hay que hacer que el cliente se sienta valorado e importante.
- Los servicios como el post operatorio y seguimiento a través de un boletín semanal a los correos electrónicos de los clientes serán una manera de retención.
- El cliente lo que busca es menos charla y más trabajo, por eso “Far & Beyond: Colombian Agency” será una empresa disciplinada, con una excelente imagen corporativa, que agrade a las culturas de llegada donde se posicione. Si el cliente se siente engañado o siente que algo en la empresa está mal, es un cliente perdido.

2.5.3. Estrategia de recuperación

- Los clientes no se sienten bien cuando los presionan. Muchas veces hay que esperar a que el cliente regrese de manera voluntaria. Si el cliente quedó satisfecho con el servicio, de seguro volverá, pero un incentivo no cae mal.

- Entre los incentivos podríamos encontrar: descuentos para una próxima compra con fecha de vencimiento a un año, promociones por días especiales del país, promociones por el mes del cumpleaños, ocasiones relámpago, etc.

2.5.4. Estrategia de mantenimiento

- El cliente se da cuenta cuando una empresa está jugando con él. Por eso se deben eliminar los distractores y agilizar el proceso de comunicación con el cliente. Lo que las personas desean es ser atendidas rápidamente, así que con la aplicación en los teléfonos inteligentes y los chats como Skype, MSN, Yahoo y GoogleTalk, será una estrategia para estar 24 horas del día y 7 días de la semana conectados.
- Hacer que el cliente tenga una participación en la empresa es importante. Se diseñarán encuestas, juegos y actividades para que el cliente se sienta a gusto y a la vez nos estará ayudando con un pequeño *feedback* para mejorar nuestro servicio.
- Al cliente se le entregará una “tarjeta de recomendación” con su nombre, que podrá dársela a un conocido, amigo o familiar y vale 5% de descuento para el invitado y un 7% de descuento para nuestro cliente en su próximo viaje (no acumulable).

2.5.5. Estrategias de fidelización

- A los clientes que compren por primera vez, se les entrega una tarjeta silver que les otorga el 5% de descuento en sus próximas compras.
Después de la quinta compra, se les entrega una tarjeta VIP que les permite obtener el 7% de descuento en las asesorías. Si el cliente compra más de 10 veces con nosotros, se le entrega una tarjeta platinum que le otorga el 10% de descuento en el resto de compras que realice con nosotros.
- Hacer que los usuarios y los empleados desarrollen una identidad corporativa es la clave del éxito. Es por esto que no solo a los usuarios se les debe valorar, sino también al equipo de trabajo. Hay que hacerles caer en la cuenta de que es gracias a ellos que la empresa obtiene su reconocimiento y que cada vez que le ayudan a surgir, ellos también estarán progresando.

Cuando la empresa tenga mayor reconocimiento y cobertura, patrocinará una feria en diferentes países donde se haga conocer más su servicio de asesoría al colocar un asesor en cada puesto de las empresas con las que se tenga convenio. El servicio al cliente le genera a la empresa una mayor estabilidad en el mercado y una mejora en el portafolio de servicios. “Far & Beyond: Colombian Agency” creará un espacio donde los usuarios, el equipo de trabajo y la empresa se unan para promover y compartir la información por medio de su divulgación.

2.6. PRESUPUESTO DE LA MEZCLA DE MERCADO

El presupuesto de la mezcla de mercado es la cuantificación y justificación de las estrategias de mercadeo anteriormente mencionadas (producto, precio, plaza y

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND:
COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

promoción). Es especificar en qué se invertirá el dinero y el porqué del gasto, al igual que las formas en que se va a entrar en el mercado para posicionar a la agencia. Gracias al presupuesto de la mezcla de mercado, el emprendedor tendrá como plano general sus inversiones iniciales y a futuro. En tabla 9 se muestra la mezcla de mercado de “Far & Beyond: Colombian Agency”:

Tabla 7. Mezcla de mercado de “Far & Beyond: Colombian Agency”

Estrategia	Objetivo	Valor
Diseño página web	Diseñar la página web de la empresa después de seis meses de creada y/o cuando se tenga gran parte de los convenios y del personal de trabajo. De esta manera se empezará la captación de clientes con una publicidad y una promoción en Internet fuerte. El hosting y el dominio son gratis por un año con un plan empresarial, luego cuesta COP 500.000. El diseño de la página web no (COP 1'000.000, solo una vez).	COP 1'500.000
Publicidad	Propaganda en el transporte público (publicidad interna: USD 84 mensual; publicidad externa: USD 64 mensual). Volantes a 120.000 y tarjetas de presentación 60.000 anual.	COP 440.000
Posicionamiento en Internet	Lo que más debe invertir la empresa es en el posicionamiento en las diferentes páginas de Internet. En Google Adwords se podría comenzar con un presupuesto de USD 50 (USD 0.10 por clic) y la empresa Magnifik es reconocida por su posicionamiento en la web (COP 1'400.000).	COP 1'400.000
Marketing	Cuando la empresa tenga dos años de existencia , se invertirá más en estrategias de marketing para que ninguna oportunidad se escape. Para empezar a crear un departamento de marketing y publicidad, primero se debe comenzar con una persona que se empape del tema y ponerlo bajo un período de prueba, para que luego sea ella la que ayude a contratar personal especializado en mercadeo.	COP 15'000.000 segundo año de creación
TOTAL		COP 18'340.000

Fuente: La Autora.

3. PROYECCIÓN DE LAS VENTAS

La proyección de ventas establece lo que serán las ventas reales de la empresa en el mercado, teniendo en cuenta ciertas condiciones del entorno. También, permite estimar la demanda y participación en el mercado hacia el futuro, basándose en la información que se obtenga de la venta de servicios. La proyección en este caso sería el total de paquetes turísticos que se vendan al año. Gracias a la proyección de ventas, una empresa puede definir los aumentos del nivel de ventas y los precios que deben acompañar a los servicios o productos ofrecidos.

3.1. PROYECCIONES DE VENTAS

Según la revista empresarial Vademécum de Mercados (2011)³⁶, el sector de las agencias de viajes tuvo un incremento en sus ventas del 10,44% a comparación del 2010. En el desempeño sectorial, las agencias de viajes tuvieron un dinamismo (crecimiento anual promedio 2009-2010) del 10,4%, situándolas en el puesto 30 de 100³⁷. Para crear la proyección de ventas se debe tener en cuenta los siguientes aspectos: según la Figura 12, el precio es el cuarto componente más importante a la hora de realizarse una cirugía u operación, y la Figura 16 demuestra que los clientes estarían dispuestos a pagar entre USD 501-1000 por un paquete de asesoría y de cuidado post operatorio.

En promedio, una agencia de viajes bien posicionada en el mercado atiende a 2.000-2.200 clientes al mes en temporada baja, esto sería 24.000-26.400 clientes

³⁶ La Nota Económica (2011). Ranking de Desempeño Sectorial. Revista VADEMÉCUM DE MERCADOS 10.000 Empresas, agosto de 2011, página 12.

³⁷ La Nota Económica (2011). Ranking de Desempeño Sectorial. Revista VADEMÉCUM DE MERCADOS 10.000 Empresas, agosto 2011, página 19.

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND:
COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

al año sin contar temporadas altas. De esos 24.000 pacientes por año, llegan a Bogotá aproximadamente 7.200 turistas en general, donde se espera acoger el 2.2% de turistas de la salud que toman esos servicios por medio de una agencia en turismo de salud; el resto, viene por su cuenta.

“Far & Beyond: Colombian Agency” comenzaría con una participación en el mercado del 2% en el primer año de funcionamiento, es decir, atendería a 190 clientes en su primer año. De esos 190 usuarios se debe categorizar por porcentajes referente a los diferentes paquetes turísticos que los clientes estarían dispuestos a tomar, entre estos están: asesoría sobre clínica, hospitalaria, médica, asesoría en hospedaje y asesoría en turismo con un 2% cada una; asesoría completa con un 2.5%, y, por último, el servicio postoperatorio con un 3%. Basados en estos datos, se realizó la siguiente tabla:

Tabla 8. Proyección de las ventas de los cinco primeros años (en COP)

Servicios		Año				
Descripción	Cantidad	2013	2014 (2%)	2015 (2%)	2016 (2%)	2017 (2%)
Asesoría hospitalaria, clínica y médica	32 clientes	11'200.000	11'424.000	11'652.480	11'885.530	12'123.240
Asesoría hospedaje	32 clientes	10'240.000	10'444.800	10'653.696	10'866.770	11'084.105
Asesoría plan turístico	35 clientes	11'900.000	12'138.000	12'380.760	12'628.375	12'880.943
Asesoría completa	45 clientes	33'750.000	34'425.000	35'113.500	35'815.770	36'532.085
Servicio post operatorio	50 clientes	43'750.000	44'625.000	45'517.500	46'427.850	47'356.407
TOTAL		110.840.000	113'056.800	115'317.936	117'624.295	119'976.781

Fuente: La Autora.

Se espera que después del 2013 las ventas de la agencia crezcan en un 2% cada año según la participación de la empresa en el mercado. El total de ventas en el primer año de funcionamiento es de COP 110'840.000.

4. ANÁLISIS OPERACIONAL

El análisis operacional es la metodología específica que se aplica a los resultados de los servicios ofrecidos para interpretarlos y evaluar su utilidad. Dicho análisis conduce a verificar los procesos, el grado de aceptación de la gestión de la información y las necesidades que condicionan y optimizan las ventas de la empresa.

4.1. FICHA TÉCNICA DEL PRODUCTO O SERVICIO

La ficha técnica es un documento o tabla, en forma de resumen, que contiene la descripción de las características detalladas del servicio o producto que estamos ofreciendo. Muestra mayor claridad no solo para el empresario, sino también para el cliente. Se debe redactar en detalle la ficha técnica para garantizar la satisfacción del usuario.

Tabla 9. Ficha técnica del servicio de asesorías

Denominación del servicio	Servicio de Asesorías
Denominación técnica del servicio	En el mercado existen varios tipos de asesoría, por ejemplo: asesoría jurídica, asesoría empresarial, asesoría informática, asesoría de negocios, asesoría financiera, etc. En este caso, se va a ofrecer asesoría de turismo de la salud dependiendo de la cultura de llegada.
Descripción general	De acuerdo con el estilo de vida de la persona, la edad y la cultura, se le brindará atención personalizada para garantizar el correcto entendimiento de sus necesidades. Tanto el emisor como el receptor deben manejar el mismo código y canal para que luego exista una retroalimentación adecuada que nos ayude a mejorar los servicios.
Descripción específica	La asesoría se llevará a cabo en una jornada de cuarenta y ocho (48) horas semanales de lunes a sábado por medio de la página web, email y chat. El personal estará disponible para contestar las preguntas de los clientes de una manera rápida y efectiva, teniendo en cuenta su cultura y su edad.
Unidad de medida	Como unidad de medida para cuantificar el servicio de asesorías, se toma en cuenta el personal capacitado puesto a disposición. Se irá realizando un estimativo de cuántos agentes se requieren para atender al número de clientes a medida que la empresa crece.
Recursos y equipos	Computador Internet

	Teléfono
--	----------

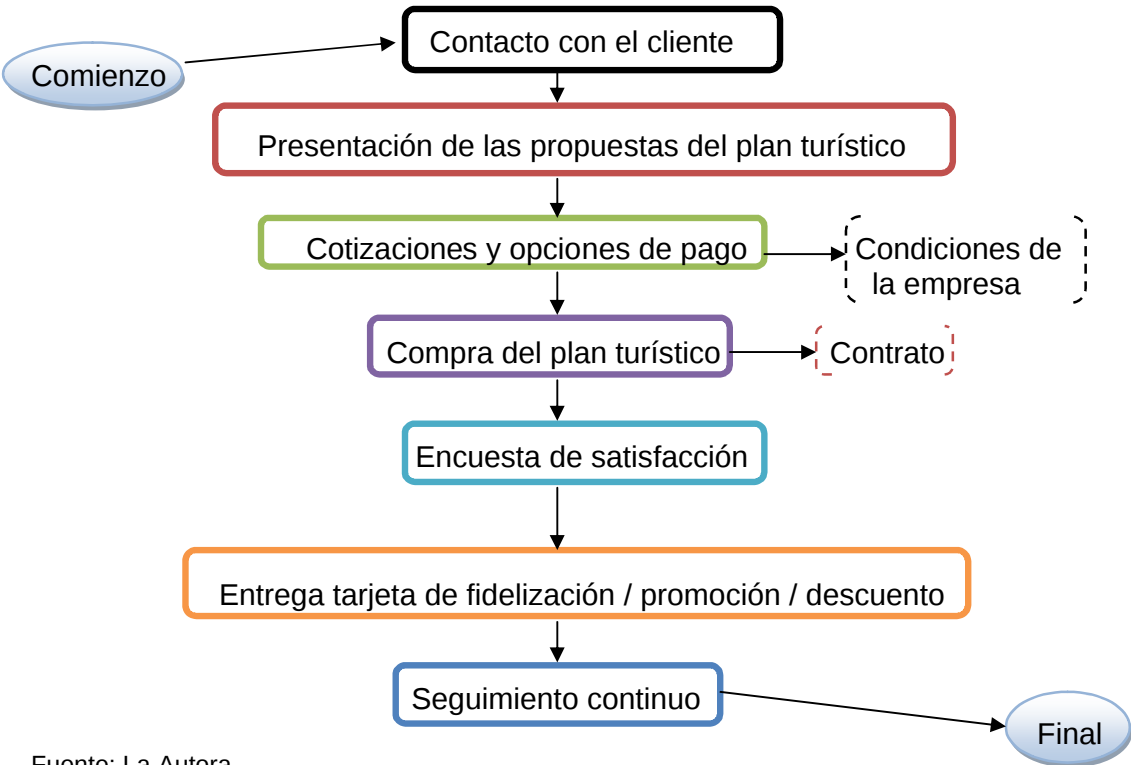
Fuente: La Autora.

4.2. DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

La descripción es explicar de forma detallada y ordenada cada uno de los pasos del servicio que se ofrece; el proceso señala la serie de actividades o pasos, en forma coherente y estructurada, que contribuyen al resultado final el cual será la calidad del servicio y la satisfacción del cliente.

Las asesorías sobre los planes turísticos y paquetes de cirugías siguen una serie de pasos para garantizar la efectividad, calidad y transparencia en los servicios y que cumplan con los requerimientos, necesidades y especificaciones de los clientes.

Figura 23. Proceso de asesorías



Fuente: La Autora.

4.3. NECESIDADES Y REQUERIMIENTOS

Las necesidades y los requerimientos son todos aquellos recursos físicos que la empresa necesita para cumplir las actividades estipuladas en el portafolio de servicios. Son fundamentales para tener claridad sobre todos los elementos que se precisan antes de comenzar el funcionamiento de la empresa. “Far & Beyond: Colombian Agency” requiere de los siguientes insumos:

Tabla 12. Recursos físicos (en COP)

Insumo	Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Computador Dell	Portátil Pantalla WLED 13.3" HD Procesador Windows 7 Memoria SDRAM 2 GB Disco duro 320 GB	4	1'400.000	5'600.000
Equipo de oficina	Resmas de papel	10	10.000	100.000
	Cosedoras	2	7.000	14.000
	Sello de la empresa	2	30.000	60.000
	Perforadoras	2	9.200	18.400
	Caja grapas 24/6	2	4.000	8.000
	Tinta para los sellos	2	20.000	40.000
	Impresora láser	1	200.000	200.000
	Tóner Monocromático	1	100.000	100.000
	Teléfono inalámbrico	1	80.000	160.000
TOTAL				6'300.400

Fuente: La Autora.

5. COSTO DE PRODUCCIÓN

Según la FAO³⁸, “los costos de producción (también llamados costos de operación) son los gastos necesarios para mantener un proyecto, línea de procesamiento o un equipo en funcionamiento [...], esto significa que el destino económico de una empresa está asociado con: el ingreso y el costo de producción de los bienes vendidos”.

5.1. RELACIÓN DE LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN

En la tabla 11 se relacionan los costos de producción de la empresa, que incluye el valor de cada uno de ellos durante los cinco primeros años de funcionamiento de la agencia:

Tabla 11. Costos de producción (en COP)

Factores Fijos	Costo Fijo	2013	2014	2015	2016	2017
Materia Prima	Papel tamaño carta	100.000	110.000	120.000	130.000	140.000
	Impresora	200.000	0	0	0	0
	Tóner negro	100.000	110.000	120.000	130.000	140.000
	Misceláneos	300.400	145.173	150.108	155.211	160.488
Sueldos	Gerente General ³⁹	10'200.000	10'628.400 ⁴⁰	11'074.793	11'539.935	12'024.612
	Salarios (1 persona) ⁴¹	8'760.000	9'127.920 ⁴²	9'511.293	9'910.767	10'327.019
	Secretaria ⁴³	7'080.000	7'377.360 ⁴⁴	7'687.209	8'010.072	8'346.496
	Contador ⁴⁵	2'400.000	2'500.800 ⁴⁶	2'605.834	2'715.279	2'829.321
	Marketing	0	0	15'000.000	15'630.000	16'286.460
	Otros ⁴⁷	2'747.500 ⁴⁸	2'840.915	2'937.506	3'037.381	3'140.651
Servicio Públicos ⁴⁹	Luz	900.000	930.780	962.613	995.535	1'029.582

³⁸ Food and Agriculture Organization of the United Nations. Fecha de consulta, mayo 09 de 2012.
URL: <http://www.fao.org/DOCREP/003/V8490S/v8490s06.htm>

³⁹ Salario fijado en 850.000.

⁴⁰ Incremento del 4.2% sobre el salario mensual por persona referente al año anterior.

⁴¹ Salario fijado en 700.000.

⁴² Incremento del 4.2% sobre el salario mensual por persona referente al año anterior.

⁴³ Salario fijado en 580.000.

⁴⁴ Incremento del 4.2% sobre el salario mensual por persona referente al año anterior.

⁴⁵ Salario fijado en 200.000 mensual.

⁴⁶ Incremento del 4.2% sobre el salario mensual por persona referente al año anterior.

⁴⁷ Incluye todo lo referente a publicidad, exceptuando marketing (ver Figura 7)

⁴⁸ La inflación tomada como referencia el promedio de todo el 2011: 3.4%.

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND:
COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

	Agua	1'000.000	1'034.200	1'069.569	1'106.148	1'143.979
	Teléfono e Internet	672.000	694.982	718.751	743.332	768.754
TOTAL		34'459.900	35'500.530	51'957.676	54'103.660	56'337.362

Fuente: La Autora

Esta tabla se hizo basada en el número de ventas solo de las asesorías por año que se muestran en la Figura 22.

⁴⁹ La inflación tomada como referencia el promedio de todo el 2011: 3.4%.

6. INFRAESTRUCTURA

Según el diccionario de la Real Academia Española (2001), infraestructura es el “conjunto de elementos o servicios que se consideran necesarios para la creación y funcionamiento de una organización cualquiera”⁵⁰. Esta empresa no requiere de infraestructura, ya que tendrá una oficina virtual en una página de internet y así se manejará el contacto con el cliente. Sin embargo, se cotizó una oficina en Chapinero sin amoblar para tener un punto de referencia para los clientes extranjeros y así ayudar en la imagen corporativa de la empresa.

Tabla 12. Gastos en infraestructura por año

Inmobiliario	Cantidad	2013	2014	2015	2016	2017
Arriendo	1	4'200.000 ⁵¹	4'376.400	4'560.208	4'751.736	4'951.398
Sillas	4	200.000	0	0	0	0
Escritorios	2	240.000	0	0	0	0
Archivador	2	160.000	0	0	0	0
Teléfono	2	160.000	0	0	0	0
TOTAL		4'960.000	4'376.400	4'560.208	4'751.736	4'951.398
TOTAL		23'599.742				

Fuente: La Autora

En los primeros cinco años de existencia de la agencia, el total invertido en infraestructura es de COP 23'599.742, los cuales están destinados a mejorar la imagen corporativa y vida física de la empresa.

⁵⁰ Diccionario de la Real Academia Española (2001). Infraestructura. 22ª Edición. Fecha de consulta, mayo 09 de 2012. URL: http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=infraestructura

⁵¹ Tomando como referencia el arriendo de una oficina pequeña, sin amoblar, de COP 350.000 mensual.

7. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

Según José Alejandro Buendía (2009), “el análisis organizacional evidencia el desempeño y el operar de una organización [...], es un estudio del comportamiento organizacional, de la influencia de los individuos, grupos, estructuras y decisiones en la actuación de la organización, lo anterior con el fin de aplicar esta información al mejoramiento integral de la misma”⁵².

7.1. ANÁLISIS DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)

La matriz DOFA es un instrumento empleado para identificar acciones viables y posibles para implementar en la empresa. Esta matriz le permite a la empresa hacer un análisis real a nivel interno (fortalezas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas) que potencialice los factores positivos y elimine o transforme los negativos. La tabla 13 identifica las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la agencia:

Tabla 13. Análisis DOFA (Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas)

Fortalezas	Debilidades
• Ofrecer calidad internacional con medios de pago flexibles para todo tipo de cliente. • Entrega de tarjetas de fidelización, descuentos y promociones para atraer y retener a sus clientes. • Generar empleos directos y un gran número de empleos indirectos. • Brindar asesoría en turismo de la salud con énfasis en la cultura de llegada y servicios nuevos e innovadores en ese sector. • Ser la única empresa que viene equipada con gente capacitada en la	• Colombia tiene 2 instituciones acreditadas internacionalmente y aun no es percibida como un destino de talla mundial. • Falta de recursos humanos capacitados en todas las profesiones universitarias relacionadas con la salud y con el segundo idioma: inglés, francés o portugués. • Los niveles de personal bilingüe son muy bajos, y como consecuencia será difícil atraer turistas de salud de países como EE.UU. y Canadá, donde se espera que haya un flujo importante de pacientes.

⁵² José Alejandro B. (2009). Análisis Organizacional de la dinámica interna de las empresas constructoras destacadas del eje cafetero. Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales. Fehca de consulta, mayo 10 de 2012. URL: <http://www.bdigital.unal.edu.co/2019/1/josealejandrobuendiasierra2009.pdf>

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND:
COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

comunicación en logística integral. • Tiene una política de servicio al cliente transparente, rápida y efectiva.	• La agencia será una marca nueva ofrecida en el mercado. • Localización de la empresa en un principio solo en Colombia. • Mientras se busca otra manera de acceso internacional directo de la empresa, se tendrá que hacer contacto con personal en el exterior para publicidad, promoción y observación del entorno.
Oportunidades	Amenazas
• Colombia ya tiene precios competitivos frente a Estados Unidos, Europa, Bolivia, México y Argentina. La Figura 4 confirma que Colombia es un país atractivo por sus precios bajos en lo referente a la salud, pero aun debe mejorar en imagen del país y recursos humanos. • El turismo de la salud es un tema amplio. El tipo de canal y método de atracción depende del estilo de vida de cada persona, la edad, cultura y país. • Si observamos la Figura 6 podemos encontrar las estrategias que van dirigidas hacia un público específico. Gracias a este análisis preliminar se puede encaminar mejor el desarrollo de los canales de distribución y enfocar la imagen corporativa, empleando la cultura de llegada de los países que se mencionan para no incurrir en algún error. • Las oportunidades de innovación, expansión y mejora dependen del enfoque correcto y preciso que se le dé a la empresa desde un principio. • Se podría pensar hacia el mediano plazo en tercerizar (o en inglés <i>outsource</i>) el servicio de asesorías para tener una expansión mundial más rápida. • Nuevas formas de atracción de los clientes por medio de otros equipos, software, hardware y las NTIC⁵³.	• Con relación al entorno, Colombia debe mejorar su calificación de riesgo regulatorio⁵⁴. Debe aprovechar su compatibilidad con la cultura estadounidense para atraer pacientes de esta región⁵⁵. • En este momento no hay empresas especializadas en la proyección internacional, pero hacia el futuro, entidades como Colombian Travel and Health, Colombia salud y belleza, Med Logistic Services, Medical Trip y agencias de viajes como Aviatur y Viajes Otur, podrían crear su propia línea de logística de turismo de la salud. • El sector de la salud en Bogotá está saliendo de una crisis que se vio en todo el 2011⁵⁶. Esto podría afectar la imagen de los agentes independientes de la salud ajenos a las E.P.S y cajas de compensación. • Brasil y Argentina son los países en Latinoamérica que son competencia directa de Colombia. • La infraestructura hospitalaria y hotelera es insuficiente para atender un volumen representativo de turistas de salud. • La percepción de riesgo (inseguridad) en el país aún es alta, aunque se ha mejorado en los indicadores de seguridad, incluso a niveles mejores o iguales que EE.UU.⁵⁷

⁵³ Nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación.

⁵⁴ El riesgo regulatorio se entiende como la percepción de extranjeros con relación a las posibilidades de tener un problema médico en el destino y que las autoridades locales lo resuelvan.

⁵⁵ Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. República de Colombia. Informe Final: Sector Turismo de Salud. Bogotá, mayo de 2009, página 97.

- Crear una mascota que ayude a promocionar la empresa desde otros canales de distribución.
- Capacitar a los empleados para que tengan una mejor perspectiva de las diferentes culturas.
- Alianzas con tarjetas de crédito
- Proporcionar servicio de asesoría personalizada dependiendo del país, la cultura, la edad y el estilo de vida del cliente.

Fuente: La Autora.

7. 2. ESTRATEGIAS INTER-ORGANIZACIONALES

Las estrategias inter-organizacionales son aquellas acciones que una empresa debe escoger para tener la mayor reducción de incertidumbre en el mercado y la menor pérdida de control de la entidad. Frente a los clientes extranjeros, tener convenios con entidades que poseen no solo reconocimiento, sino también acreditaciones internacionales es muy benéfico para la imagen corporativa de la empresa. La tabla 14 da a conocer los convenios con los hospitales que tendría la agencia, basados en la lista de los 20 mejores hospitales de América Latina⁵⁸ y en las dos instituciones que tienen la acreditación internacional JCI.

Tabla 14. Convenios con hospitales

Nombre	Ciudad	Tipo de Acreditación	Descripción del convenio
Hospital Pablo Tobón Uribe	Medellín	ISQUA ⁵⁹	El tipo de convenio con estas entidades estaría basado en la calidad de sus servicios y, sobre todo, en su reconocimiento, no solo
Hospital Universitario San Ignacio	Bogotá	-	
Hospital Universitario Fundación Santa Fe de	Bogotá	JCI	

⁵⁶ Escándalo por corrupción en salud en Colombia. El Tiempo, página virtual. Fecha de consulta, noviembre 17 de 2011. URL: <http://www.eltiempo.com/Multimedia/especiales/crisisdelasaludencolombia/>

⁵⁷ Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. República de Colombia. Informe Final: Sector Turismo de Salud. Bogotá, mayo de 2009, página 14.

⁵⁸ Las 20 mejores clínicas y hospitales de América Latina. Ranking de Clínicas y hospitales de América Latina 2009. América Económica. Fecha de consulta, mayo 23 de 2012. URL: http://rankings.americaeconomia.com/clinicas_2009/las_20_mejores_clinicas_y_hospitales_de_america_latina.php

⁵⁹ International Society for Quality in Health Care

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND:
COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

Bogotá			nacional sino internacional, en el campo de la cirugía general.
Hospital de San José	Bogotá	ISO 9001	
Hospital General de Medellín	Medellín	ISQUA	
Fundación Cardiovascular de Colombia – Instituto del Corazón	Santander	JCI	

Fuente: La Autora.

Tabla 15. Convenios con clínicas especializadas y centro de especialistas

Nombre	Ciudad	Descripción del convenio
Gente Bella	Bogotá	El tipo de convenio con estas entidades se basa en la reputación de la clínica, médico independiente o centro de especialistas que se dedicarse a la cirugía estética.
Instituto Niehans Zellen	Bogotá	
Clínica Márquez	Bogotá	
Marisol Pinzón – Centro de Estética	Bogotá	
Mediéstética S.A.	Barranquilla	
Advanced Laser	Bogotá	

Fuente: La Autora.

Las dos tablas anteriores se realizaron con base en la Figura 15 referente a la reputación que perciben los clientes frente a los actores que se mueven en el campo del turismo de la salud. Los que mejor reputación tuvieron fueron el centro de especialistas con un 42%, seguido de la clínica especializada con un 37% y después el especialista con un 15%. Por eso se buscarán convenios con estos tres actores.

Tabla 16. Convenios con Aseguradoras

Nombre	Descripción del convenio
Assist-Card	Este convenio esta pensado hacia el cliente extranjero para que se sienta respaldado por una aseguradora reconocida en su viaje a Colombia.
MAPFRE Asistencia – Segurviaje	
International Student Insurance	
Universal Assistance	
Travel Guide Chartis	

Fuente: La Autora.

8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La finalidad de la estructura organizacional según Strategor (1988)⁶⁰, “es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad”. Es también la manera como se organizan las tareas para alcanzar los objetivos estipulados. Las decisiones que se tomen dentro de una empresa, determinarán el rumbo del negocio a futuro.

8.1. LOGO

Figura 24. Logo de la agencia



Fuente: La Autora.

El logo se diseñó pensando hacia el cliente internacional, basado en los colores de la bandera de Colombia, pero en un orden diferente, asimilando específicamente a los colores del trópico: vivos, acogedores y con gracia. Es una alusión al

⁶⁰ Strategor (1988). La estructura organizacional. Fecha de consulta, mayo 10 de 2012. URL: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-estructura-organizacional.htm>

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND: COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

sincretismo cultural. El azul representa calma, serenidad y tranquilidad; el amarillo, una bienvenida agradable, placentera y grata; y el rojo, aventura, riesgo y pasión. Esas son las diferentes caras de lo que es “Far & Beyond: Colombian Agency”.

El armiño con pelaje de invierno se escogió como mascota de la empresa por que alude a la pureza, la transparencia, la honestidad y a la realeza. Durante muchos años el armiño blanco fue considerado como símbolo de elegancia, porte y sabiduría, por que era relacionado con las reinas europeas. Si se quiere hacer un vínculo con el cliente internacional, se debe mostrar en el logo que es posible obtener una mezcla armoniosa entre la clase poderosa de países desarrollados con un paraíso exótico como Colombia. El armiño tiene los brazos extendidos para darles la bienvenida a los clientes y una cara de expectativa y alegría que contagia al quien lo observa. Esto es justamente lo que “Far & Beyond: Colombian Agency” pretende: ser una agencia colombiana abierta al mundo y enfocada hacia el cliente.

La imagen corporativa iría acompañada de la frase “Bring Paradise to your body” como propuesta para que el cliente extranjero sienta una manera de escape de su vida atareada en las ciudades y cree una armonía entre su cuerpo y su mente. Con esta frase se traduce con exactitud el objetivo de potencializar a Colombia como un destino de turismo médico al afirmar que de aquí el cliente saldrá con su propio paraíso armado a su medida y bajo sus necesidades y especificaciones. El eslogan principal estará en inglés por ser el idioma universal, pero dependiendo

de la ciudad de origen, se traducirá para ser aún más cercano a la cultura de llegada.

8.2. MISIÓN

Brindar el mejor servicio de asesoría en el sector del turismo de la salud, de tal manera que la empresa se posicione como la agencia más prestigiosa en esta área, primero a nivel nacional y luego a nivel internacional, proyectando confianza, transparencia, cumplimiento, organización, efectividad y competitividad a nuestros clientes.

8.3. VISIÓN

Liderar el mercado de turismo de la salud en Colombia y ser altamente reconocida a nivel internacional como una marca con poder adquisitivo grande, ofreciendo un servicio de asesoría con comunicación en logística integral con óptima calidad, bajos precios, familiaridad con el cliente y buen trato al empleado.

8.4. OBJETIVOS

La estrategia central de la organización se basará en el aprendizaje cooperativo y los recursos humanos. El Aprendizaje Cooperativo es una estrategia que promueve la participación colaborativa entre los trabajadores. El propósito de esta estrategia es conseguir que los empleados se ayuden mutuamente para alcanzar sus objetivos⁶¹. En la siguiente tabla se expresan los objetivos a corto, mediano y largo plazo:

⁶¹ El Aprendizaje Cooperativo. Inteligencia Emocional en la Educación. Fecha de consulta, noviembre 19 de 2011. URL: http://www.inteligencia-emocional.org/ie_en_la_educacion/elaprendizajecooperativo.htm

Tabla 17. Objetivos organizacionales

CORTO PLAZO (1 año)
• Vender 190 paquetes turísticos como mínimo • Diseño de la página web en 5 idiomas diferentes, teniendo en cuenta la cultura de llegada para el diseño y distribución de la información • Contratar a 1 asesor y a 1 secretaria • Ofrecer como mínimo 5 convenios fijos en el sector de la salud, hospedaje y turismo recreativo • Hacer que la publicidad llegue por lo menos a España, Estados Unidos y Canadá
MEDIANO PLAZO (3 años)
• Creación del área de Marketing • Consolidar la base de clientes • Ser reconocidos en más de 5 países • Consolidar el portafolio de servicios • Aumentar el volumen de las ventas en un 6%
LARGO PLAZO (5 años)
• Ser reconocidos en más de 10 países • Contratar a más asesores no solo en Colombia, sino también en otros países por medio de la tercerización • Aumentar el volumen de las ventas en un 15% • Abrir sucursales virtuales a nivel internacional

Fuente: La Autora.

8.5. VENTAJAS COMPETITIVAS

Los paquetes que ofrecen en empresas de turismo de la salud sólo se centran en uno o dos acompañantes, la información que está en la Internet no está completa o no es la adecuada y no hay un portafolio de servicios amplio para que los clientes escojan. La ventaja competitiva que se ofrecería sería: mejor asesoría para el cliente extranjero, mayor seguridad para los usuarios y paquetes más amplios. Las ventajas competitivas de “Far & Beyond: Colombian Agency” son las siguientes:

- Orientación al cliente
- Diversificación del portafolio de servicios
- Excelente servicio de asesorías en diferentes idiomas
- Diligente en los requerimientos y necesidades del cliente
- Flexibilidad y versatilidad con los planes de turismo de la salud

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND: COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

- Rápida y eficiente atención al cliente
- Empresa enfocada hacia fortalecer la imagen positiva de Colombia

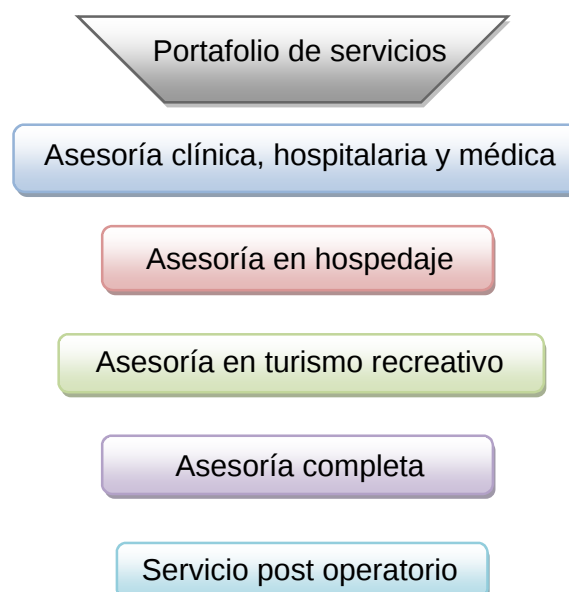
Como propuesta de valor, “Far & Beyond: Colombian Agency” tiene las siguientes opciones:

- Tener conexiones con más países si el viajero viene a Colombia para operarse y luego hace un “trasbordo”.
- Tener convenios con hospitales y centros independientes en Colombia.
- Tener varias aseguradoras a nuestra disposición para que el cliente tenga más opciones de las cuales escoger.
- Implementar planes y programas dirigidos a las diferentes partes del cuerpo de acuerdo con lo que ofrezcan las ciudades de Colombia.

8.6. PORTAFOLIO DE SERVICIOS

El portafolio de servicios de la agencia está estructurado de la siguiente manera:

Figura 25. Portafolio de Servicios de “Far & Beyond: Colombian Agency”



Servicio al cliente

Fuente: La Autora.

8.7. ORGANIGRAMA

El organigrama no solo está diseñado con base en el primer año de funcionamiento de la empresa, sino hacia el mediano plazo. Es importante pensar a futuro para tener claro los servicios y departamentos que se planean abrir.

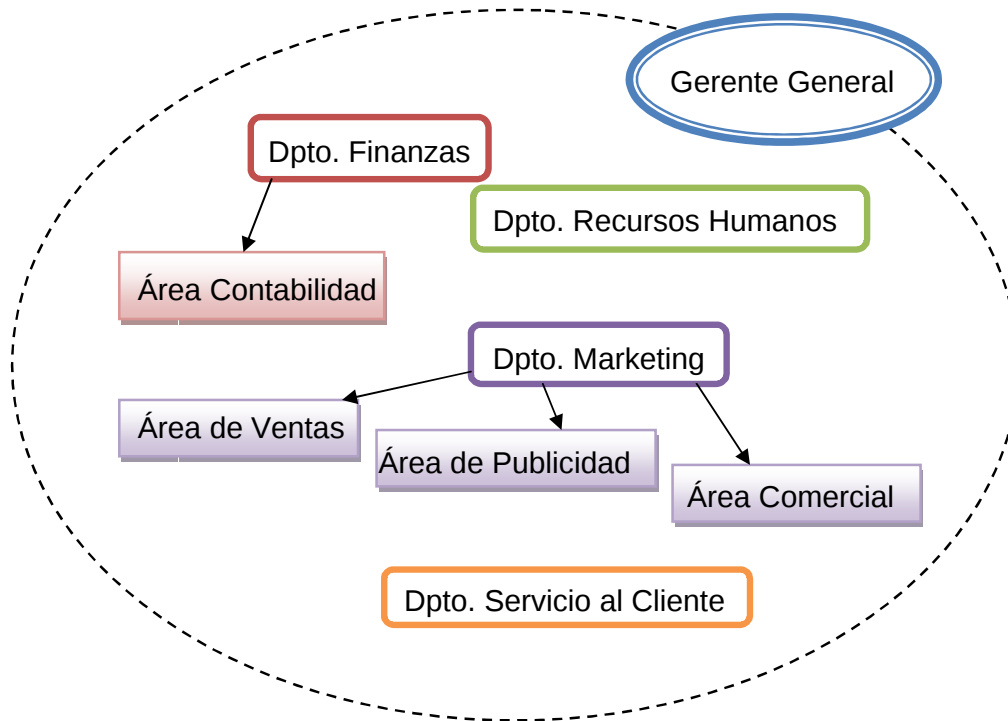
Según lo anterior, el organigrama de la agencia se hizo basado en procesos y basado en funciones:

Figura 26. Basado en Procesos

Planificación	Organización	Diseño	Atención al cliente
• Búsqueda de convenios, alianzas y clientes • Toma de decisiones frente al presupuesto • Obtención de los permisos y las licencias necesarias • Pensar en el portafolio de servicios	• Creación del portafolio de servicios • Efectiva distribución de los recursos • Distribución de cargos y responsabilidades • Creación de los objetivos mensuales y anuales	• Atracción de clientes por medio de los canales de distribución adecuados • Proyección de la imagen corporativa • Promoción en Internet • Distribución de la información dependiendo de la cultura de llegada	• Capacitaciones para las personas bilingües • Utilización de medios como skype, msn, google talk, yahoo Messenger, las redes sociales y un portal virtual para el contacto efectivo con el cliente • Uso de las NTIC

Fuente: La Autora.

Figura 27. Basado en Funciones



Fuente: La Autora.

8.8. RECURSOS HUMANOS

El perfil para los cargos dentro de la agencia son los siguientes:

- Gerente General: Debe ser un/a profesional emprendedor/a, proactivo/a, orientado/a hacia resultados y observador/a, con un alto grado de escucha y aprendizaje. Excelentes habilidades de comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y adaptabilidad al entorno. Los siguientes requisitos son indispensables:
 - Profesional en administración o afines
 - Dominio de más del 80% en el idioma inglés
 - Experiencia mínima de 1 año en áreas afines
 - Conocimientos básicos en manejo de computadores y software

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND: COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

Entre las responsabilidades que debe cumplir se encuentran las siguientes:

- Diseño y planeación de las estrategias y metas corporativas en conjunto con todos los trabajadores de los diferentes departamentos de la empresa
 - Verificar que los objetivos corporativos se ejecuten y, en dado caso de que no se cumplan, rediseñarlos en grupo con los trabajadores de la empresa
 - Comprobar que la misión de la empresa se lleve a cabalidad
 - Proyectar la imagen corporativa de la agencia bajo los principios de transparencia, orientación hacia el cliente, crecimiento y competitividad
 - Apoyo en la búsqueda de nuevos convenios con hospitales, hoteles y turismo
-
- Coordinador de finanzas: Profesional emprendedor, con habilidades para liderar, supervisar y evaluar a su equipo de trabajo, analista, disciplinado/a, alto sentido de la honestidad, trabajo en equipo y muy organizado/a. Los siguientes son requisitos indispensables:
 - Profesional de finanzas, economía o contabilidad
 - Experiencia mínima de 1 año
 - Excelentes referencias profesionales
 - Manejo de Office y/o programas financieros nivel avanzado

Entre las responsabilidades que debe cumplir se encuentran las siguientes:

- Elaboración de flujos de caja
- Revisión de costos
- Formular, ejecutar y controlar el presupuesto
- Toma de decisiones frente al gasto racional del fondo para empleados

- Coordinador recursos humanos: Se solicita un emprendedor con excelentes habilidades de comunicación, toma de decisiones inmediatas, trabajo en equipo, capaz de motivar a otros para alcanzar las metas organizacionales, ofrecer resultados eficaces, cumplir con plazos y objetivos y mantener relaciones amenas con el personal de trabajo. Los siguientes son requisitos indispensables:
 - Licenciado, profesional o estudiante de semestres avanzados en recursos humanos o campos afines
 - Dominio de más del 80% en el idioma inglés
 - Buena apariencia personal
 - Conocimientos básicos en manejo de computadores y software
 - Alto nivel de influencia y negociación

Entre las responsabilidades que debe cumplir se encuentran las siguientes:

- Selección de personal para la empresa
 - Planeación de actividades regulares para ayudar en el desempeño y eficacia del trabajo y motivar a los empleados
 - Diseño, creación, planeación e innovación constante de espacios dinámicos enfocados hacia el equipo de trabajo
 - Sugerir e implementar proyectos varios
-
- Coordinador de servicio al cliente: Se requiere emprendedor con gran sentido de orientación al cliente, facilidad en las relaciones interpersonales, excelentes habilidades de comunicación, trabajo en equipo, que sepa sugerir

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND:
COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

e innovar en proyectos, respuestas rápidas, calmado, paciente, buena escucha y toma de decisiones. Los siguientes son requisitos indispensables:

- Profesional de lenguas modernas o afines
- Experiencia mínima de 6 meses en servicio al cliente
- Dominio de más del 80% en el idioma inglés, francés, portugués, alemán y/o italiano
- Conocedor/a al menos de las características de la cultura estadounidense, canadiense y española
- Alto nivel de influencia y negociación
- Disponibilidad para viajar

Entre las responsabilidades que debe cumplir se encuentran las siguientes:

- Realizar retroalimentación con los clientes por medio de encuestas de satisfacción y medios afines
 - Tener contacto frecuente con los clientes para atender y solucionar cualquier inquietud o problema que tengan sobre los servicios
 - Mantener a los usuarios por medio de las diferentes opciones de retención de clientes
 - Recepción y procesamiento de la información
 - Acompañamiento constante en el proceso de adquisición de algún paquete de turismo de la salud
-
- Coordinador de marketing: Se solicita emprendedor propositivo, innovador, creativo, con iniciativa, alto sentido de responsabilidad e integridad ética y moral, orientado a resultados, excelentes habilidades comunicativas y

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND:
COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

relaciones interpersonales, con capacidad de liderazgo y trabajo en equipo.

Los siguientes son requisitos indispensables:

- Profesional o estudiante de 8 semestre en delante de mercadeo, publicidad o afines
- Dominio de más del 80% en el idioma inglés
- Conocedor/a al menos de las características de la cultura estadounidense, canadiense y española
- Manejo de Office nivel avanzado
- Manejo de programas de publicidad, marketing, diseño y afines nivel avanzado
- Disponibilidad para viajar

Entre las responsabilidades que debe cumplir se encuentran las siguientes:

- Liderar la gestión de los proyectos de publicidad y marketing a su cargo
- Capacitar a los empleados en diferencias culturales dentro de la publicidad
- Recepción, verificación de la gestión y entrega de los proyectos
- Diseñar y organizar el contenido de los diferentes tipos de revistas gratuitas según la cultura de llegada y el lugar de destino

9. COSTOS ADMINISTRATIVOS

Los costos administrativos de una empresa son todos aquellos costos derivados de la función administrativa de la empresa que necesitan seguir los lineamientos legales, es decir, sueldos, gastos de oficina, arrendamientos, finanzas, etc.

Gracias a la organización de estos costos, la empresa podrá estructurar los gastos que posibilitan la creación de proyectos, procesos, planes y programas.

9.1. GASTOS DEL RECURSO HUMANO

Los gastos del recurso humano son cada uno de los egresos derivados del recurso humano involucrado en el proceso de asesorías de la agencia. El tipo de contrato que la empresa utilizará será a término indefinido, para los asesores y el publicista, y contrato por prestación de servicios, para traductores/intérpretes, contador y diseñador de la página web.

Tabla 18. Gastos del recurso humano (en COP)

Cargo	Sueldo	Variación 4,2%	Prima 8,33%	Salud 8,5%	Pensión 12%	Cesantías 8,33%	Intereses 0,083%	ARP 0,5%	Parafiscales 9%
Gerente General	850.000	35.700	70.805	72.250	102.000	70.805	705,5	4.250	76.500
Asesor 1	700.000	29.400	58.310	59.500	84.000	58.310	581	3.500	63.000
Secretaria	580.000	24.360	48.314	49.300	69.600	48.314	481,4	2.900	52.200
TOTAL	2'130.000	89.460	177.429	181.050	255.600	177.429	1.767,4	10.650	191.700
TOTAL					3'215.085				

Fuente: La Autora.

Tabla 19. Gastos del recurso humano adicionales (en COP)

Cargo	Sueldo	Variación 4,2%	Prima 8,33%	Salud 8,5%	Pensión 12%	Cesantías 8,33%	Intereses 0,083%	ARP 0,5%	Parafiscales 9%
Contador	200.000	8.400	16.660	17.000	24.000	16.660	166	1.000	18.000
TOTAL					301.766				

Fuente: La Autora.

Al diseñador se le pagará COP 1'300.000 para que diseñe la página web según las culturas de llegada y tendrá un contrato por prestación de servicios. Al contador se le pagará COP 200.000 mensual como se muestra en la tabla 19. Es bueno resaltar que los contratos que expide la agencia cumplen a cabalidad con

todas las especificaciones legales referentes al pago de: salarios, prestaciones sociales, prima de servicios, aportes parafiscales, ARP, etc. En la tabla 18 se representan los gastos del recurso humano del primer año de funcionamiento de la empresa. En total sería COP 3'516.851.

9.2. GASTOS PARA EMPEZAR OPERACIONES

Se deben tener en cuenta los primeros gastos que la agencia necesita para ponerse en marcha como una empresa legalmente constituida.

Tabla 20. Gastos operacionales de la agencia (en COP)

Trámite	Costo	Lugar
Valor de la inscripción sobre el capital suscrito de la sociedad	\$0 ⁶²	Cámara de Comercio de Bogotá
Apertura de una cuenta corriente comercial en una entidad bancaria	5'500.000	Bancolombia
Registro Nacional de Turismo	\$566.700 (un SMMLV)	Viceministerio de Turismo (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo)
TOTAL: 6'066.700		

Fuente: La Autora.

⁶² La empresa se acoge a la Ley 1429 de 2010, según la cual hay un descuento del 100% en el Registro Mercantil el primer año de operaciones a las empresas que se acojan a esta ley.

10. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS Y LEGALES

Es importante que el empresario conozca todos los aspectos jurídicos del país en donde se va a montar la empresa, con el fin de evitar posteriores sanciones. Los aspectos legales son todas las leyes y normas dentro de la constitución que rigen el funcionamiento de una empresa. De acuerdo con las características de la agencia, la conformación que mejor se ajusta es bajo los parámetros de una Sociedad Anónima Simplificada (S.A.S.).

10.1. TIPO DE EMPRESA

La Sociedad Anónima Simplificada (S.A.S.) se creó por la ley 1258 de 2008, la cual “introduce un tipo social híbrido, con autonomía, tipicidad definida y con una regulación vinculada al régimen general de las sociedades. Este nuevo tipo de sociedad brinda las ventajas de las sociedades anónimas y les permite diseñar mecanismos de direccionamiento de sus empresas de acuerdo a las necesidades”⁶³. Se escogió la S.A.S. para la agencia porque traerá beneficios en cuanto al capital (ahorro en el gasto de escrituración) y objeto social (puede ser abierto). Si “Far & Beyond: Colombian Agency” quiere expandirse a nivel internacional, el número accionistas debe crecer.

10.2. PASOS PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA

La Sociedad Anónima Simplificada inicia desde el momento en que los socios o empresarios se reúnen formalmente para establecer la nueva empresa. Se debe formar por medio de la inscripción de un documento privado y autenticado o escritura pública en una notaria, que es el acta de constitución para la fundación de la entidad. Una vez formalizada la actividad, se procede a la elaboración de los

⁶³ Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS). SENA. Fecha de consulta, mayo 09 de 2012. URL: http://emprendimiento.sena.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=3

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND: COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

estatutos que van a permitir generar las normas para el manejo general de la empresa y que en la mayoría de los casos requiere la intervención de un abogado que elabore los borradores en forma clara y completa.

El acta de constitución se crea cuando hay aporte de bienes y debe ir firmado por todas las partes. Este documento debe contener: nombre, número de documento y domicilio de los socios; razón social de la empresa; domicilio principal; tiempo de duración; actividades principales; capital suscrito, autorizado y pagado hasta la fecha; cómo se piensa devolver el capital; pacto de las prohibiciones; forma de administración; nombre, número de documento y facultades del (los) administrador(es); nombramientos (con nombre completo y número de documento, según el caso); y las cláusulas compromisorias. Antes de realizar la inscripción de la constitución de la sociedad se debe verificar lo siguiente: Nombre de la sociedad⁶⁴, código correspondiente a la actividad económica a desarrollar, dirección principal y la marca (según el caso).

Como la empresa está obligada a llevar contabilidad, se exige el registro de los respectivos libros en la Cámara de Comercio de Bogotá (CCB), para garantizar la transparencia en el manejo de la organización. La matrícula de una S.A.S. se obtiene: presentando la solicitud de la matrícula y el documento de constitución de la empresa ante la CCB y cancelar el valor total de la inscripción de acuerdo con el capital suscrito de la sociedad. Adicionalmente, toda empresa debe obtener a través de la Dirección de Aduanas e Impuestos Nacionales (DIAN) el Número de

⁶⁴ Puede ser o bien en la página de Internet <http://www.crearempresa.com.co/Consultas/ConsultaNombre.aspx> o acercándose personalmente a la Cámara de Comercio.

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND: COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

Identificación Tributaria (NIT), quedar inscrita en el Registro Único Tributario (RUT) y en el Registro de Información Tributaria (RIT) en la Secretaría de Hacienda de Bogotá.

Después de obtener el registro de la CCB, se debe obtener la resolución de facturación ante la DIAN y afiliarse a los empleados a las diferentes entidades promotoras de salud, cajas de compensación familiar y el Ministerio de Protección Social. Por último, es necesario renovar la matrícula mercantil cada año entre enero y marzo para evitar sanciones legales, por lo cual se debe diligenciar el formulario correspondiente a la información financiera del balance con corte a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior⁶⁵. Una vez realizados estos trámites, la agencia se debe registrar en el Registro Nacional de Turismo⁶⁶ como Agencia de Viajes y Turismo, bajo la modalidad de Oficinas de Representación Turística.

Realizar los trámites para matricular y registrar a la sociedad es de suma importancia porque así se evitan inconvenientes de orden legal y jurídico con el gobierno y se demuestra que la empresa, los administradores, los representantes legales y revisor fiscal existen. Quedar registrado dentro de los contribuyentes permite efectuar el respectivo pago de impuestos estipulados por la ley para todas las personas que ejercen el comercio en forma legal. De igual forma, facilita los

⁶⁵ PROEXPORT. Sociedad por Acciones Simplificada. Fecha de consulta: mayo 27 de 2012. URL: <http://www.inviertaencolombia.com.co/como-invertir/pasos-para-instalarse/constituir-una-sociedad/sociedad-por-acciones-simplificada.html>

⁶⁶ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Registro Nacional de Turismo. Fecha de consulta: julio 01 de 2012. URL: <https://www.mincomercio.gov.co/minturismo/publicaciones.php?id=12184>

contactos con los clientes, permite la solicitud de créditos y facilita la creación de contratos con el sector privado y público.

10.3. BENEFICIOS DEL TIPO DE EMPRESA

Al ser una S.A.S., la agencia se puede constituir con cualquier monto social y cantidad de empleados. También, puede funcionar con uno o varios accionistas y se constituye mediante documento privado ante la CCB. La duración de una S.A.S. puede ser indefinida y no está obligada a especificar el objeto social al que se dedicará. La S.A.S. puede comenzar con mínimo un socio, el cual debe transformarse de persona natural a una persona jurídica, así tendrá mayores posibilidades de acceder a créditos financieros. La S.A.S. permite que nuevos miembros ingresen a la empresa sin necesidad de tanto procedimiento legal. Como “Far & Beyond: Colombian Agency” va a proyectarse a nivel internacional, los accionistas extranjeros podrían ser una opción llamativa.

Todas las sociedades comerciales están obligadas a tener un Revisor Fiscal, pero solo si sus activos brutos a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior sean o excedan el equivalente a cinco mil salarios mínimos y/o cuyos ingresos brutos durante el año anterior sean o excedan el equivalente a tres mil salarios mínimos. En el caso de los Contadores, ya no le prestan todos los meses a una S.A.S. el servicio de contabilidad, sino solo a final de año como auditoría externa para poder dictaminar los estados financieros.

11. METAS ORGANIZACIONALES

Las metas organizacionales son el objetivo final de un proceso que inicia con el planteamiento, luego la ejecución y por último el control de cada uno, que determina si al final se alcanzó el objetivo o no. Si por alguna razón no se alcanzó una meta, se deberá replantear por medio de los resultados de la retroalimentación que se desarrollaron previamente.

11.1. SOCIALES

- Hacer que más profesionales se capaciten en todas las áreas relacionadas con el turismo de la salud en Colombia
- Generar un incremento en el número de personas bilingües certificadas en Colombia
- Mejorar la calidad de vida y el conocimiento de los empleados de la agencia
- Implementar y desarrollar campañas masivas de concientización sobre las bondades de la cirugía estética responsable tendientes a corregir posibles defectos congénitos o adquiridos

11.2. ECOLÓGICAS

- Dar a conocer las bellezas naturales que tiene Colombia desde el punto de vista del ecoturismo
- Ayudar en la conservación del medio ambiente por medio de la enseñanza
- Atraer a más eco turistas y empresarios que estén interesados en montar sus proyectos para la protección del medio ambiente en Colombia

11.3. ECONÓMICAS

- Incrementar mínimo en un 2% la entrada de turistas de la salud al país por año

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND:
COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

- Aumentar la demanda mínimo en un 2% de procedimientos quirúrgicos y tours recreativos en Colombia
- Generarle a Colombia ingresos anuales de mínimo 20 millones de COP anuales, tanto en el sector de la salud, como en el sector turístico

11.4. EXPANSIÓN

- Abrirle las puertas cada año a por lo menos 10 convenios nuevos con hospitales, hospedaje y turismo (incrementar el empleo indirecto)
- Generar empleos en otros países por medio de la tercerización del servicio de asesoría
- Trazar estrategias a nivel nacional para ampliar el portafolio de servicios al igual que las facilidades para acceder a éstos

12. IMPACTO

12.1. ECONÓMICO

Al haber más demanda por parte de los turistas de la salud, los precios subirán y las ofertas se ampliarán. Si Colombia quiere llegar a producir ingresos entre 3.4 y 4.1 millones de dólares anuales, deberá aumentar sus estándares en todos los sectores referentes a la salud, el turismo y los profesionales en todas las áreas. Al incrementar la entrada de turistas de la salud, los diferentes actores deberán mejorar la calidad en las instalaciones y en los servicios que ofrecen. Al haber más demanda de profesionales en la salud deberá existir una mayor demanda de profesionales bilingües certificados y mayor capacitación en cómo tratar al cliente extranjero, se tendrá más personas con algún nivel de estudio y la importación de tecnología o avances en la ciencia se deberán dar si Colombia espera ser reconocida como un país competitivo.

12.2. SOCIAL

A medida que la imagen del país mejora, más turistas querrán ingresar a Colombia. Si más turistas entran al país, éste no se puede quedar con los brazos cruzados y tendrá que mejorar su imagen interna, con nuevos proyectos y mayor seguridad en las calles. Al ver un gran flujo de extranjeros, gente que piensa diferente y que tiene otras costumbres, los colombianos empezarán a ver el mundo mediante otras perspectivas y en algún momento se crearán normas de conducta que hagan sentir a los turistas como “en su casa”. Para que un establecimiento sea competitivo, su personal tendrá que ser bilingüe (con un nivel alto de inglés), la asistencia al huésped tendrá que mejorar y la forma como tratan al extranjero deberá ir acorde con su cultura.

12.3. AMBIENTAL

Si un gran número de extranjeros entra al país, el impacto ambiental que se originaría sería el conocimiento y apreciación de los parques y reservas naturales y la cultura del medio ambiente de Colombia. También, el ecoturismo se podría potenciar como una promesa de proyectos e ingresos hacia el futuro. Podría ser que los turistas que aman el medio ambiente traigan a Colombia sus planes para un ambiente más sano y desarrollar sus ideas de sostenimiento ambiental acá en el país. Los extranjeros podrían percatarse de los diferentes humedales que la ciudad de Bogotá ha perdido e implementar un proyecto para rescatarlos. Todo gracias a la información que la empresa “Far & Beyond: Colombian Agency” les suministrará a los turistas.

13. ANÁLISIS FINANCIERO

Según Bodie y Merton (2003)⁶⁷, las finanzas “estudian la manera en que los recursos escasos se asignan a través del tiempo”. Ferrel, O.C. et all (2004)⁶⁸ dice que las finanzas “se refiere a todas las actividades con la obtención de dinero y su uso eficaz”. El análisis financiero ayuda en la toma de decisiones sobre la inversión, la financiación, los gastos, los dividendos, etc. de una empresa. Es una herramienta que permite realizar comparaciones sobre las proyecciones financieras a cinco o diez años.

13.1. INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial es el capital primario, y la manera en que se invertirá, para la puesta en marcha de la empresa y toda actividad empresarial que debe emprender hasta alcanzar un equilibrio. Según Tarragó, S. (1986)⁶⁹, “la inversión consiste en la aplicación de recursos financieros a la creación, renovación, ampliación o mejora de la capacidad operativa de la empresa”. Peumans, D (1967)⁷⁰ propone que “la inversión es todo desembolso de recursos financieros para adquirir bienes concretos durables o instrumentos de producción, denominados bienes de equipo, y que la empresa utilizará durante varios años para cumplir su objeto social”.

La inversión inicial de la agencia para empezar el funcionamiento de la misma estaría prevista en COP 14'500.000, de los cuales COP 5'500.000 se

⁶⁷ Bodie, Z.; Merton, R. (2003). *Finanzas*. Prentice Hall – Pearson Education, Pág. 2.

⁶⁸ Ferrel, O.C. et all (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. Cuarta Edición, McGraw-Hill Interamericana, Pág. 8.

⁶⁹ F. Tarragó, S (1986). *Fundamentos de economía de la empresa*. Barcelona, El propio autor, Pág. 308.

⁷⁰ H. Peumans, D (1967). *Valoración de proyectos de inversión*. Bilbao, Ediciones Deusto, Pág. 21.

consignarían en la cuenta corporativa y los restantes COP 9'000.000 se
destinarían a los gastos iniciales para comenzar la operatividad del negocio.

13.2. BALANCE AL MOMENTO DE EMPEZAR OPERACIONES

El balance inicial sería desde enero 1 de 2013. Un balance inicial es el cálculo con el que se comienza el primer ejercicio de una sociedad o empresa. En él se refleja el primer inventario de bienes, derechos, obligaciones y capital. Garantiza la puesta en marcha de cualquier negocio.

Tabla 21. Balance a 1° de enero de 2013 (en COP)

Activo Corriente	
Efectivo	6'066.700
Cuentas por cobrar	0
Provisión cuentas por cobrar	0
Inventario materias primas e insumos	0
Inventario de producto en proceso	0
Anticipos y otras cuentas por cobrar	0
Gastos anticipados neto	0
Total Activo Corriente:	6'066.700
Terrenos	0
Construcciones y edificios neto	0
Maquinaria y equipo de operación neto	1'400.000
Muebles y enseres neto	760.000
Equipo de transporte neto	0
Equipo de oficina neto	6'140.400
Total Activos Fijos:	8'300.400
Total Otros Activos Fijos:	0
TOTAL ACTIVO:	14'500.000
Pasivo	
Cuentas por pagar proveedores	0
Impuestos por pagar	0
Acreedores varios	0
Obligaciones financieras	0
Otros pasivos a L P	0
Obligaciones fondo Empre-Conting	0
TOTAL PASIVO	0
Patrimonio	
Capital social	14'500.000
Reserva legal acumulada	0
Utilidades retenidas	0
Utilidades del ejercicio	0
Revalorización patrimonio	0
TOTAL PATRIMONIO	14'500.000

TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	14'500.000
----------------------------------	-------------------

Fuente: La Autora.

Los activos iniciales de “Far & Beyond: Colombian Agency” equivalen a COP 14'500.000, lo que constituye el patrimonio inicial de la agencia. Los pasivos para la puesta en marcha serán de 0.

13.3. BALANCE DEL PRIMER AÑO DE FUNCIONAMIENTO

El corte para hacer el balance del primer año sería a diciembre 31 de 2013. El balance a final de año utiliza el activo y el pasivo de una empresa para conocer su estado en los negocios. Gracias a esta confrontación entre activo y pasivo es que se obtiene el patrimonio en un momento determinado. El patrimonio neto es la diferencia entre lo que una empresa tiene y aquello que debe.

Tabla 22. Balance a 31° de diciembre de 2013 (en COP)

Activo Corriente	
Efectivo	81'895.600
Cuentas por cobrar	0
Provisión cuentas por cobrar	0
Inventario materias primas e insumos	0
Inventario de producto en proceso	0
Anticipos y otras cuentas por cobrar	0
Gastos anticipados neto	0
Total Activo Corriente:	81'895.600
Terrenos	0
Construcciones y edificios neto	0
Maquinaria y equipo de operación neto	1'187.200
Muebles y enseres neto	644.480
Equipo de transporte neto	0
Equipo de oficina neto	5'207.059
Total Activos Fijos:	7'038.739
Total Otros Activos Fijos:	0
TOTAL ACTIVO:	88'934.339
Pasivo	
Cuentas por pagar proveedores	0
Impuestos por pagar	25'747.519
Acreedores varios	0
Obligaciones financieras	0
Otros pasivos a L P	0
Obligaciones fondo Empre-Conting	0
TOTAL PASIVO	25'747.519

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND:
COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

Patrimonio	
Capital social	14'500.000
Reserva legal acumulada	0
Utilidades retenidas	0
Utilidades del ejercicio	47'816.820
Revalorización patrimonio	870.000
TOTAL PATRIMONIO	63'186.820
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	88'934.339

Fuente: La Autora.

El balance del primer año a 31 de diciembre de 2013 del funcionamiento de “Far & Beyond: Colombian Agency” refleja que el activo corriente es de COP 81'895.600, el activo fijo es de COP 7'038.739, el total de activos es de COP 88'934.339, el total de pasivos es de COP 25'747.519 y el total del patrimonio equivale a COP 63'186.820.

13.4. ESTADO DE RESULTADOS P&G DEL PRIMER AÑO DE OPERACIONES

El estado de resultados de pérdidas y ganancias es un documento que “presenta la situación financiera de una empresa a una fecha determinada, tomando como parámetro los ingresos y gastos efectuados; proporciona la utilidad neta de la empresa”⁷¹. Muestra la diferencia entre el total de los ingresos (venta de bienes, servicios, cuotas y aportaciones) y los egresos representados por costos de ventas, costo de servicios, prestaciones y otros gastos. Esto es importante para analizar la rentabilidad de la empresa y los riesgos que se podrían tomar en la agencia.

Tabla 23. Pérdidas y ganancias a 31 de diciembre de 2013 (en COP)

Ventas	110'840.000
Devoluciones y rebajas en ventas	2'844.000
Materia prima, mano de obra	32'640.000
Depreciación	1'759.685
Agotamiento	0
Otros costos	0

⁷¹ Concepto de Estado de Resultados. Fecha de consulta, mayo 14 de 2012. URL: <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoEstadoDeResultados>

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND:
COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

Utilidad Bruta	73'596.315
Gastos de ventas	180.000
Gastos administrativos	2'400.000
Provisiones	0
Amortización de gastos	0
Utilidad Operativa	71'016.315
Otros Ingresos	
Intereses	0
Otros Ingresos y Egresos	0
Revalorización de patrimonio	-870.000
Ajuste activos no monetarios	498.024
Ajuste depreciación acumulada	0
Ajuste amortización acumulada	0
Ajuste agotamiento acumulado	0
Total corrección monetaria	-371.976
Utilidad antes de impuestos	70'644.339
Impuestos (35%)	25'747.519
Utilidad Neta Final	44'896.820

Fuente: La Autora.

El estado de resultado P&G 2013 muestra que la utilidad operativa es de COP 71'016.315, la utilidad sin impuestos es de COP 70'644.339, por lo tanto, descontando el 35% de impuestos, la utilidad neta final de la agencia durante el primer año es de COP 44'896.820.

13.5. FLUJO DE CAJA DEL PRIMER AÑO DE FUNCIONAMIENTO

El flujo de caja es “un estado contable que presenta información sobre los movimientos de efectivo y sus equivalentes”⁷². Las actividades operativas, las inversiones y el financiamiento forman parte del flujo de caja. Gracias al flujo de caja se puede controlar lo que entra y sale del negocio y es fundamental que una empresa se proyecte a futuro por medio de los recursos financieros.

Tabla 24. Flujo de caja a 31 de diciembre de 2013 (en COP)

Flujo de Caja Inversión	
Variación cuentas por cobrar	0
Variación inversión materias primas e insumos	0

⁷² Flujo de Efectivo. Fecha de consulta, mayo 14 de 2012. URL: <http://definicion.de/flujo-de-efectivo/>

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND:
COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

Variación anticipos y otras cuentas por cobrar	0
Otros activos	0
Variación cuentas por pagar	0
Variación acreedores varios	0
Variación otros pasivos	0
Variación del capital de trabajo	0
Inversión en terrenos	0
Inversión en construcciones	0
Inversión en maquinaria y equipo	0
Inversión en muebles	0
Inversión en equipo de transporte	0
Inversión en equipos de oficina	0
Inversión cultivos permanentes	0
Inversión otros activos	0
Inversión Activos Fijos	0
Neto Flujo de Caja de Inversión	0
Flujo de Caja Operativo	
Utilidad Operacional	71'016.315
Depreciaciones	1'759.685
Amortización de gastos	0
Agotamiento	0
Provisiones	0
Impuestos	0
Neto Flujo de Caja Operativo	69'256.630
Flujo de Caja Financiamiento	
Desembolsos pasivo a largo plazo	0
Amortizaciones pasivos a largo plazo	0
Intereses pagados	0
Dividendos pagados	0
Capital	0
Neto Flujo de Caja Financiamiento	0
Neto del Periodo	69'256.630
Saldo Anterior	6'066.700
Saldo Siguiente	75'323.330

Fuente: La Autora.

Para el primer año del funcionamiento de la empresa, el flujo neto de caja operativo es de COP 69'256.630, el de inversión es de cero (\$0) y el de financiamiento es de cero (\$0). El flujo de caja neto del periodo es de COP 69'256.630, y, adicionando COP 6'066.700 referente a lo que queda de la inversión inicial, el saldo total de flujo de caja a 31 de diciembre de 2013 es de COP 75'323.330.

13.6. CRITERIOS DE DECISIÓN PARA ABRIR LA EMPRESA

Según Duffos, D (2007)⁷³, en los criterios de decisión se tienen en cuenta los estudios de factibilidad del negocio. “Estos estudios sirven para recopilar datos relevantes sobre el desarrollo de un proyecto y en base a ellos la alta dirección podrá tomar las decisiones más acertadas”. Los criterios de decisión comprenden la Tasa Interna de Retorno (TIR), que es la rentabilidad obtenida sobre el capital de la inversión, y el Valor Actual Neto (VAN), que es el valor máximo que determina la rentabilidad de la agencia.

Tabla 25. Criterios de decisión

CRITERIOS	
Tasa Interna de Retorno (TIR)	379,71%
Valor Actual Neto (VAN)	24'711.531

Fuente: La Autora.

Para Far & Beyond: Colombian Agency, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es de 379,71% y el Valor Actual Neto es de COP 24'711.531. Teniendo en cuenta estos indicadores, se observa que la empresa es muy rentable, por lo tanto se puede iniciar el proyecto bajo todos los términos analizados del mercado, del servicio y de la parte financiera.

⁷³ Duffos, D. (2007). Aspectos a considerar en un análisis de factibilidad. Fecha de consulta, mayo 14 de 2012. URL: www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/aspectos-a-considerar-en-un-analisis-de-factibilidadfinanciera.htm

14. CONCLUSIONES

Far & Beyond: Colombian Agency S.A.S., se estructura como una agencia que presta servicios de asesorías clínicas, en hospedaje y turismo recreativo, y servicio postoperatorio. Tanto las asesorías como el servicio postoperatorio llevan incluidos el servicio al cliente, que les brinda a los usuarios una respuesta rápida, efectiva y mejor a todas sus necesidades y requerimientos. La prestación de estos servicios se caracterizará por tres principios que la empresa tendrá muy presentes: claridad, calidad y cuidado continuo. También, la política de servicio al cliente estará enfocada hacia la gestión de la información, la versatilidad, la fidelidad y la confianza. La agencia tendrá un compromiso con los clientes, no solo desde que contactan a la empresa, sino hasta que se devuelven a su país de origen, y también un seguimiento continuo que le haga sentir al cliente que es importante.

Far & Beyond: Colombian Agency S.A.S. estará plenamente enfocada hacia la superioridad en el tema de divulgación de la información y comunicación, que ayuden a cumplir los objetivos y las metas organizacionales. Los clientes de la agencia serán todos los extranjeros que ingresen al país en busca de procedimientos quirúrgicos más baratos y de mayor reputación. Como existen muchos extranjeros que entran a Colombia por su propia cuenta, desconociendo la presencia de agencias en turismo de la salud, Far & Beyond: Colombian Agency S.A.S. buscará, por medio de una publicidad fuerte y localizada, la inclusión de estos turistas al sistema de esta agencia de turismo en la salud.

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND: COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

Tendiendo en cuenta el análisis y las proyecciones financieras, Far & Beyond:

Colombian Agency S.A.S. se convierte en un proyecto financiera y económicamente rentable, y, según esto, se espera que desde su primer año de funcionamiento se capitalice. Además, como los activos fijos iniciales que se requieren no son altos, la inversión será baja a comparación de otros proyectos similares. No será necesario solicitar ninguna clase crédito y, por lo tanto, ya se transformaría en una ventaja grande para la empresa, porque no requeriría endeudarse.

Según el análisis de mercado, las personas estarían muy interesadas en que un asesor los guiara a través de su compra de un paquete turístico, de hospedaje o clínico. También, el servicio postoperatorio es muy atractivo para la mayoría de las personas al momento de realizarse un procedimiento quirúrgico. El precio por asesoría y servicio postoperatorio que las personas estarían dispuestas a pagar no sobrepasa los USD 500 y, basado en esto, la agencia estaría cobrando precios asequibles para los turistas de la salud.

Otro aspecto importante que se debe resaltar es la forma de publicidad que la empresa tendrá. Según el análisis de las encuestas, la recomendación o voz a vos es el medio más relevante en la forma de darse a conocer. Los medios como llamadas telefónicas e internet también juegan un papel fundamental en la atracción de los clientes. Far & Beyond: Colombian Agency S.A.S. tendrá un tipo de propaganda que se acomode tanto al idioma como a la cultura de llegada y el país donde se coloque. Manejará todo lo referente al correcto y efectivo manejo

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND:
COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

en el flujo de la información para llegar a los usuarios y clientes potenciales de una manera directa y fuerte.

La inversión inicial de la empresa es de COP 14'500.000, el total del activo y pasivo a 31 de diciembre de 2013 es de COP 88'934.339 y COP 63'186.820, respectivamente. La utilidad neta final de la agencia es de COP 44'896.820, el flujo de caja operativo neto es de COP 69'256.630 y el flujo de caja total vendría siendo COP 75'323.330. La TIR dió como resultado 379,71% y la VAN es de COP 24'711.531. Según lo anterior, se puede ver que la empresa es sostenible a largo plazo y que superará los cinco primeros años que son determinantes para cualquier negocio.

Finalmente, en cuanto a la atracción y mantenimiento de los clientes, Far & Beyond: Colombian Agency S.A.S. dispondrá de diversos mecanismos para evitar que los usuarios dejen de comprar con nosotros, como por ejemplo: promociones, descuentos, tarjetas de fidelización y recomendación, meses especiales, etc. La agencia contará con asesores especializados en comunicación en logística integral y en la identificación de los rasgos generales y diferencias de una cultura a otra para no incurrir en errores que puedan costarle a la empresa no solo pérdida de dinero, sino también pérdida de clientes y convenios.

GLOSARIO

Asesoría: Actividad mediante la cual se le brindará el apoyo necesario a las personas que así lo requiriesen para que puedan desarrollar diferentes actividades, y finalmente, a través del trabajo que la asesoría en cuestión le brinde, poder lograr la comprensión de diferentes situaciones en las cuales se halla la persona o institución que solicita.

Comunicación: Proceso mediante el cual se puede transmitir información de una entidad a otra, mediadas por signos entre al menos dos agentes que comparten un mismo repertorio y tienen unas reglas semióticas comunes.

Comunicación en logística integral: Es el conjunto de técnicas y medios que poseen el objetivo de gestionar y administrar los materiales y la información destinada a la producción⁷⁴.

Efectividad: La efectividad es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado. Es la combinación de eficacia y eficiencia; es realizar una tarea correctamente aprovechando los recursos.

NTIC: Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación agrupan los elementos y las técnicas usados en el tratamiento y la transmisión de la información, principalmente la informática, Internet y las telecomunicaciones.

Outsourcing o subcontratación: Proceso económico en el cual una empresa mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas hacia una empresa externa por medio de un contrato.

⁷⁴ Conferencista y consultor logístico empresarial. Especialista en red de valor. Auditorías logísticas. Fecha de consulta, mayo 03 de 2012. URL: <http://talentologistico.globered.com/categoria.asp?idcat=33>

Semiótica/semiología: Disciplina que aborda la interpretación y producción del sentido, es decir, que estudia fenómenos significantes, objetos de sentidos, sistemas de significación, lenguajes, discursos y los procesos a ellos asociados.

Turismo de la salud: Es el proceso en el cual una persona viaja para recibir servicios de salud en un país diferente a aquél en el que reside⁷⁵.

⁷⁵ Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. República de Colombia. Informe Final: Sector Turismo de Salud. Bogotá, mayo de 2009, página 32.

BIBLIOGRAFÍA E INFOGRAFÍA

Bodie, Z.; Merton, R. (2003). *Finanzas*. Prentice Hall – Pearson Education, Pág. 2.

Cámara de Comercio de Colombia, (2008). Guía del Registro Mercantil, Constitución de S.A.S.

CCIT. Logística Integral. Visión General. Fecha de consulta, mayo 03 de 2012. URL: <http://www.ixp.net.co/contenido/sample-sites/otros-cursos/78-cursos/309>

Concepto de Estado de Resultados. Fecha de consulta, mayo 14 de 2012. URL: <http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoEstadoDeResultados>

Desarrollando sectores de clase mundial en Colombia. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. República de Colombia. Informe Final: Sector Turismo de Salud. Bogotá, mayo de 2009, página 4.

Diccionario de la Real Academia Española (2001). Infraestructura. 22ª Edición. Fecha de consulta, mayo 09 de 2012. URL: http://buscon.rae.es/draeI/SrvltConsulta?TIPO_BUS=3&LEMA=infraestructura

Duarte, C. (2012). Concepto de empresa en Colombia. Fecha de consulta, mayo 26 de 2012. URL: <http://www.gerencie.com/concepto-de-empresa-en-colombia.html>

Duffos, D. (2007). Aspectos a considerar en un análisis de factibilidad. Fecha de consulta, mayo 14 de 2012. URL: www.gestiopolis.com/finanzas-contaduria/aspectos-a-considerar-en-una-analisis-de-factibilidadfinanciera.htm

El Aprendizaje Cooperativo. Inteligencia Emocional en la Educación. Fecha de consulta, noviembre 19 de 2011. URL: http://www.inteligencia-emocional.org/ie_en_la_educacion/elaprendizajecooperativo.htm

El Mercado: conceptos, tipos, estrategias, atractivo y segmentación. 3. Estudio de mercado. Blog de Luis Miguel Manene. Fecha de consulta, mayo 03 de 2012. URL: <http://luismiguelmanene.wordpress.com/2012/04/04/el-mercado-concepto-tipos-estrategias-atractivo-y-segmentacion/>

Escándalo por corrupción en salud en Colombia. El Tiempo, página virtual. Fecha de consulta, noviembre 17 de 2011. URL: <http://www.eltiempo.com/Multimedia/especiales/crisisdelasaludencolombia/>

Estrategias de servicio al cliente. GestioPolis. Fecha de consulta, mayo 07 de 2012. URL: <http://www.gestiopolis.com/canales7/mkt/estrategias-de-servicio-al-cliente.htm>

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND:
COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

Estrategias para la plaza o distribución. Concepto y ejemplos de estrategias de marketing. Fecha de consulta, mayo 05 de 2012. URL: <http://www.crecenegocios.com/concepto-y-ejemplos-de-estrategias-de-marketing/>

Ferrel, O.C. et all (2004). Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. Cuarta Edición, McGraw-Hill Interamericana, Pág. 8.

Flujo de Efectivo. Fecha de consulta, mayo 14 de 2012. URL: <http://definicion.de/flujo-de-efectivo/>

Food and Agriculture Organization of the United Nations. Fecha de consulta, mayo 09 de 2012. URL: <http://www.fao.org/DOCREP/003/V8490S/v8490s06.htm>

Gómez, G. (2011) Conferencista y consultor logístico empresarial. Especialista en red de valor. Auditorías logísticas. Fecha de consulta, mayo 03 de 2012. URL: <http://talentologistico.globered.com/categoria.asp?idcat=33>

Heredia, C. (2011). La nueva imagen de Colombia. Periódico Milenio online. 26 de junio de 2011. Fecha de consulta, noviembre 14 de 2011. URL: <http://tampico.milenio.com/cdb/doc/impreso/8982019>

Informe General, Servicios de salud dirigidos a lo estético. FENALCO Valle del Cauca. Página 2, párrafo 8.

José Alejandro B. (2009). Análisis Organizacional de la dinámica interna de las empresas constructoras destacadas del eje cafetero. Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales. Fecha de consulta, mayo 10 de 2012. URL: <http://www.bdigital.unal.edu.co/2019/1/josealejandrobuendiasierra2009.pdf>

Las 20 mejores clínicas y hospitales de América Latina. Ranking de Clínicas y hospitales de América Latina 2009. América Económica. Fecha de consulta, mayo 23 de 2012. URL: http://rankings.americaeconomia.com/clinicas_2009/las_20_mejores_clinicas_y_hospitales_de_america_latina.php

Lovelock, C. (2009). Marketing de Servicios. Juárez, México: Pearson Educación. Sexta edición. URL: <http://es.scribd.com/doc/50491356/Mercadeo-de-Servicios>

Metro Cuadrado. Fecha de consulta: abril 07 de 2012. URL: http://contenido.metrocuadrado.com/contenidom2/noticias_m2/enerode2012/ARTICULO-WEB-PL_DET_NOT_REDIM2-4098055.html

Organización Mundial del Turismo. Estadísticas de Turismo a nivel Mundial. Fecha de consulta, septiembre 20 de 2011. URL: <http://www.grupovisiting.com/blog/estadisticas-de-turismo-a-nivel-mundial-organizacion-mundial-del-turismo/>

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND:
COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

Peumans, D (1967). Valoración de proyectos de inversión. Bilbao, Ediciones Deusto, Pág. 21.

Secretaría de desarrollo económico. Desarrollo Económico, Industria y Turismo. Revista virtual, fecha de publicación: noviembre 04 de 2007. Fecha de consulta: mayo 05 de 2012. URL: <http://www.desarrolloeconomico.gov.co/archivo-de-noticias/210-OTRO-PREMIO-INTERNACIONAL-PARA-BOGOT%C3%81-EN-SUIZA,-BOGOTA--FUE-ELEGIDA-COMO-DESTINO-POR-DESCUBRIR,-EN-LOS-SWISS-TOURISM-AWARDS-2007%E2%80%932008>

Servicio de Logística Integral (SLI). Fecha de consulta, mayo 03 de 2012. URL: <http://www.cli.com.pe/servicios.htm>

Sistema de salud colombiano, primero en Latinoamérica: OMS. Caracol. Junio 21 de 2000. Fecha de consulta, noviembre 14 de 2011. URL: <http://www.caracol.com.co/noticias/entretenimiento/sistema-de-salud-colombiano-primer-en-latinoamerica-oms/20000621/nota/44612.aspx>

Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS). SENA. Fecha de consulta, mayo 09 de 2012. URL: http://emprendimiento.sena.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=9&Itemid=3

Strategor (1988). La estructura organizacional. Fecha de consulta, mayo 10 de 2012. URL: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/la-estructura-organizacional.htm>

Tarragó, S (1986). Fundamentos de economía de la empresa. Barcelona, El propio autor, Pág. 308.

Thompson, I. (2006a). Estrategias de Mercado. Fecha de consulta, mayo 04 de 2012. URL: www.promonegocios.net/mercado/estrategias-mercado.html
(2006b). Estrategias de Precio. Fecha de consulta, mayo 06 de 2012. URL: <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>

Turismo en salud, Comité Sectorial Q1. Programa de Transformación Productiva, Sectores de clase mundial. Ministerio de Comercio, industria y Turismo. Marzo 26 de 2010, Bogotá D.C., página 6.

Páginas Web

Aquí Negocio. Posicionamiento Web. Fecha de consulta, 07 de mayo de 2012. URL: http://aquinegocio.co/Posicionamiento-web.html?category=280610&price__isnull=0

Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia: DIAN.
www.dian.gov.co

Joint Commission International. Fecha de consulta, noviembre 14 de 2011.
URL: <http://es.jointcommissioninternational.org/enes/>

PROEXPORT Colombia. Fecha de consulta, noviembre 14 de 2011. URL:
<http://www.proexport.com.co/>

SAINET INGENIERIA LTDA. Creando páginas web. Fecha de consulta, mayo 07 de 2012. URL: <http://www.creandopaginasweb.com/>

Salud y Estética en Colombia. Tarifas. Fecha de consulta: mayo 05 de 2012. URL: <http://www.saludyesteticaencolombia.com/tarifas/tarifas.asp>

Tus Clicks. Fecha de consluta, mayo 07 de 2012. URL:
<http://www.tusclicks.com.co/>

ANEXO

1. ENCUESTA EN ESPAÑOL:

ENCUESTA: TURISMO DE LA SALUD

El objetivo de esta encuesta es determinar cuántas personas estarían interesadas en el servicio de Turismo de la Salud.

Edad:

País:

Género:

Estrato:

1. ¿Conoce alguna empresa que preste servicio de asesoría de turismo médico?

____ SI

____ NO

¿Cuál?: _____

2. ¿A usted le gustaría tener una persona que lo asesorara con el turismo de la salud?

____ SI

____ NO

____ ¿Por qué?: _____

3. ¿Se ha realizado una cirugía u operación en Colombia?

____ SI

____ NO

¿Cuál?: _____

4. Cuando se realizó la cirugía u operación, ¿requirió de asesorías en turismo de la salud?

____ SI

____ NO

5. ¿Ha viajado a otro país por motivo de alguna operación?

____ SI

____ NO

¿A cuál?: _____

6. ¿Cuáles son los criterios que considera usted importantes al momento de hacerse una cirugía u operación?

a. ____ Precio

b. ____ El doctor

c. ____ Doctor especializado

d. ____ Lugar

e. ____ Reputación

f. ____ Experiencia

7. ¿Estaría interesado en tomar servicio de asesoría en salud si se realiza una cirugía u operación en el futuro?

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND:
COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

____ SI
____ NO

8. En caso de ser afirmativo, ¿qué tipo de cirugía u operación se haría?

- a. ____ Reconstructiva
- b. ____ Por enfermedad
- c. ____ Estética
- d. ____ Para remover un tatuaje

9. Según su criterio, ¿cuál de los siguientes tiene mejor reputación?

- a. ____ Clínica especializada
- b. ____ Centro de especialistas
- c. ____ Un doctor que trabaje en un hospital
- d. ____ Un especialista
- e. ____ Un médico independiente

10. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir por un paquete de asesoría y de cuidado post operatorio para hacerse una cirugía u operación?

- a. ____ 100.000 - 500.000
- b. ____ 500.000 - 2'000.000
- c. ____ 2'000.000 - 7'000.000
- d. ____ Otro: _____

11. ¿A usted le interesaría el cuidado post operatorio?

____ SI
____ NO

12. ¿En dónde le interesaría hacer el cuidado post operatorio?

- ____ En el país de origen
- ____ En el país de la operación

13. ¿Qué tipo de paquetes turísticos en salud estaría interesado en tomar?

- a. ____ Asesoría sobre clínica, hospitalaria, medica
- b. ____ Asesoría sobre hospedaje
- c. ____ Servicio postoperatorio
- d. ____ Todo lo anterior incluyendo turismo recreativo

14. ¿Cómo contactó a su servicio médico?

- a. ____ Internet
- b. ____ Periódico
- c. ____ Recomendación
- d. ____ Teléfono
- e. ____ Directorio
- f. ____ Otro: _____

15. Según su criterio, ¿qué le haría falta a Colombia para ser reconocida como pionera del turismo en salud?

- a. ____ Mejor imagen del país
- b. ____ Mejor tecnología
- c. ____ Mejor reputación o experiencia

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND:
COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

- d. ☐ Mejores precios
- e. ☐ Un portafolio de opciones amplio
- f. ☐ Otro: _____

POR FAVOR ENVIAR ESTA ENCUESTA A: caliortega21@hotmail.com / caliortega21@yahoo.com

2. ENCUESTA EN INGLÉS:

SURVEY: HEALTH TOURISM

The purpose of this survey is to determine how many people would be interested in Health Tourism.

Age: _____ Country where you live in: _____

Gender: _____ Nationality: _____

1. Do you know a company that provides consultancy services for medical tourism?

☐ YES

☐ NO

Which?: _____

2. Would you like to have someone that advises you with your health tourism?

☐ YES

☐ NO

Why?: _____

3. Have you ever had a surgery or operation in Colombia?

☐ YES

☐ NO

Which?: _____

4. When you had your surgery or operation, did you require advising in health tourism?

☐ YES

☐ NO

5. Have you ever traveled to another country because of an operation or surgery?

☐ YES

☐ NO

Which?: _____

6. What are the reasons that you consider important when you have a surgery or operation?

a. ☐ Price

b. ☐ The doctor

c. ☐ A specialist

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND:
COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

- d. _____ The location
- e. _____ The reputation
- f. _____ Experience

7. Would you be interested in taking health advice services if you have a surgery or operation in the future?

- _____ YES
- _____ NO

8. If it is so, what type of surgery or operation would you have?

- a. _____ Reconstructive surgery
- b. _____ Because of illness
- c. _____ Cosmetic surgery
- d. _____ Tattoo removal

9. In your opinion, which of the following has a better reputation?

- a. _____ Specialized Clinic
- b. _____ Specialists Center
- c. _____ A doctor working in a hospital
- d. _____ A specialist
- e. _____ An independent doctor

10. How much would you invest for an advisory service plan and post surgical treatment?

- a. _____ USD 100 - 500
- b. _____ USD 501 - 1000
- c. _____ USD 1001 - 4000
- d. _____ Other: _____

11. Would you be interested in post surgical treatment?

- _____ YES
- _____ NO

12. Where would you be interested on taking the post surgical treatment?

- _____ In your country of origin
- _____ In the country of the operation

13. What health package tour would you take?

- a. _____ Advising on clinics, hospitals, medics
- b. _____ Advising on lodging
- c. _____ Post surgical treatment
- d. _____ All of the above including leisure tourism

14. How did you contact your medical service?

- a. _____ Internet
- b. _____ Newspaper
- c. _____ Recommendation
- d. _____ By phone
- e. _____ Directory
- f. _____ Other: _____

PLAN DE NEGOCIO DE CREACIÓN DE EMPRESAS PARA FAR & BEYOND:
COLOMBIAN AGENCY S.A.S.

15. In your opinion, what would it take Colombia to be recognized as a pioneer of health tourism?

- a. ☐ Better image of the country
- b. ☐ Better technology
- c. ☐ Better reputation or experience
- d. ☐ Better prices
- e. ☐ A broad portfolio of options
- f. ☐ Other: _____

PLEASE SEND THIS SURVEY TO: caliortega21@hotmail.com /
caliortega21@yahoo.com

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Carmen Alicia Ortega Suárez

Tipo de documento de identidad: C.C. ☒ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: 1015417117

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. ☐ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. ☐ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. ☐ T.I. ☐ C.E. ☐ Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Plan de negocios de creación de empresa para Far & Beyond: Colombian Agency S.A.S., agencia prestadora de servicios de comunicación en logística integral para el sector del turismo de la salud en Bogotá.

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI ☐ NO ☒
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Carmen Alicia Ortega Suárez</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>Carmen Alicia Ortega Suárez</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>101541317</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>Humanidades</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Lengua Moderna</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 22 de julio de 2012