



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Lic. en Administración de Empresas

ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN E INNOVACIÓN: CONCEPTOS CLAVES

PARA EL CRECIMIENTO MARCARIO DE

“DRA BUGALLO Medicina Estética & Láser”

Autora: Manuela Scatena Bugallo

Legajo: 26.276

Mentora: María Fernanda Tamborini

Victoria, Buenos Aires, Argentina
Julio, 2019

ÍNDICE

Resumen ejecutivo	p. 5
1.Introducción	p. 6
1.1 Descripción del negocio actual	
1.2 Oportunidad de negocio	
1.2.1 Tendencias	
1.3 Negocio propuesto	
1.4 Modelo de negocios (CANVAS)	
1.5 Herramientas para el análisis	
1.6 Metodología	
2. Análisis Estratégico	p. 22
2.1 Análisis del sector	
2.1.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter	
2.2 Análisis del negocio actual	
3. Investigación del mercado	p. 30
3.1 Análisis de la necesidad del servicio	
3.2 Tamaño del mercado, segmentación y crecimiento	
3.3 Comportamiento de compra	
3.4 Clientes target	
3.5 Estimación de la demanda inicial	
4. Plan de Marketing	p. 37
4.2 Mix de Marketing	
4.2.1 Productos/Servicios	
4.2.2 Precio	
4.2.3 Plaza	
4.2.4 Promoción	

5. Operaciones del negocio	p. 52
6. Costos, Finanzas e Inversión	p. 55
6.1 Análisis de costos	
6.1.1 Costos Fijos	
6.1.2 Costos Variables	
6.2 Proyección de ingresos mensuales y anuales	
6.3 Análisis de indicadores financieros	
6.3.1 Período de recupero	
6.3.2 Valor actual neto (VAN)	
6.3.3 Tasa interna de retorno (TIR)	
6.4 Inversión inicial	
6.5 Financiación	
7. Equipo	p. 64
8. Aspectos Legales y Propietarios	p. 65
9. Plan de Implementación y Riesgos	p. 71
10. Conclusión	p. 74
11. Bibliografía	p. 75
12. Anexos	p. 81



Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

“DRA.BUGALLO Medicina Estética & Láser” es un Centro médico Premium cuya actividad comercial se basa en prestación de bienes y servicios estéticos no invasivos de vanguardia dentro del mercado de medicina y cirugía estética mundial. Con más de diecisiete años dentro del sector, la compañía ha logrado en la actualidad contar con diversas ventajas competitivas que le otorgan potencialidad y viabilidad al negocio propuesto. En este sentido, el vasto *know-how* adquirido por la Directora Clínica sobre los diversos tratamientos y técnicas de procedimientos médicos de vanguardia le permiten diferenciarse de la competencia como así también por su fuerte reconocimiento marcario como producto de la estrategia de comunicación digital y del *word of mouth*. Asimismo, por su filosofía de “*customer centricity*” en cada interacción entre el cliente y la marca, elevando el grado de fidelización. Otro aspecto, se debe a su amplia cartera de clientes activos donde el segmento objetivo posee una demanda inelástica, ya que el verse bien y el aspecto físico constituyen un factor fundamental en sus rutinas diarias. Por último, el elevado poder de negociación de compra con los proveedores y formación de alianzas estratégicas con éstos.

Luego de los primeros años que ha transitado la organización dentro de dicho mercado, la Directora Clínica, dueña del capital de inversión, ha registrado un notable crecimiento de su negocio y de la demanda de tratamientos, superando el límite de la capacidad productiva en cuanto al espacio físico como así también en la disponibilidad de turnos. Es decir que actualmente, la oferta no satisface en su totalidad a la demanda latente.

Por este motivo, proponemos como negocio llevar a cabo una estrategia de expansión hacia dos nuevas sucursales que a la vez aporten valor agregado a los clientes mediante el uso de innovaciones tecnológicas tal como el desarrollo de una *Progressive Web App* (PWA). Para ello, se requerirá un capital de inversión total de USD 342,524.88 financiado en su cien por ciento por la propia compañía. El proyecto posee una TIR del 69% y un VAN de USD 232,098.28 con un período de recuero a 22 meses operativos.

1. Introducción

1.1 Descripción del negocio actual

En la localidad de Castelar, ubicada en la Zona Oeste de la Provincia de Buenos Aires, funciona el centro médico “DRA.BUGALLO Medicina Estética & Láser”. Contando con más diecisiete años de trayectoria dentro del mercado de la medicina estética y *anti-aging*, la actividad principal de dicho centro se basa en la comercialización de bienes y servicios enfocados en tratamientos estéticos no invasivos. Con respecto a la prestación del servicio, dicha compañía ofrece a sus clientes diversos tratamientos faciales y corporales no invasivos, es decir, sin la necesidad de una intervención quirúrgica. Los diversos tratamientos varían según la demanda y necesidad individual del paciente. Estos tienen como objetivo mejorar la imagen facial y/o corporal, logrando un impacto favorable en la calidad de vida del cliente.

Actualmente, el centro cuenta con cinco departamentos (Ver Anexo 1) donde cada uno de ellos posee diferentes tareas y objetivos estratégicos, siendo supervisados por la Directora Clínica. De todas formas, el Departamento Médico y el Departamento Estético constituyen las áreas centrales del negocio al ser las responsables de la relación cliente-marca y de la prestación de los servicios médicos, brindando soluciones innovadoras con máximos resultados.

Retomando el organigrama actual de la empresa, podemos observar que la Directora Clínica es la autoridad máxima, dueña del capital de inversión y la encargada junto con la Lic. en Administración de Empresas, tanto de la toma de decisiones como de la dirección y gestión de los cinco departamentos.

Con respecto al **Departamento de Comunicación y Marketing**, podremos observar que se encuentra el publicista, siendo el creativo estratégico encargado de explorar y explotar las nuevas tecnologías que utilicen los consumidores para poder así acercar nuevos clientes a la organización e informar sobre las promociones de descuentos y sobre la cartera de productos y servicios que ofrece la “DRA BUGALLO Medicina Estética & Láser”.

Por otro lado, el **Departamento de Administración y Finanzas**, tanto la Lic. en Administración como la Contadora son las encargadas de la gestión financiera y contable de la organización. Dentro de esta misma área se halla la secretaria administrativa, encargada del manejo de caja y de proveedores. Por último, se encuentra la recepcionista siendo la encargada del recibimiento del cliente, el armado de la historia clínica, brindar información sobre los servicios que se ofrecen en el centro médico y de la asignación y/o reprogramación de los turnos de cada paciente.

En cuanto al **Departamento Médico** se encuentra la Directora Clínica, una Médica Dermatóloga, la Lic. en Nutrición, el Flebólogo y la técnica en hemoterapia. En esta área, el *know-how* y *expertise* médico constituyen elementos claves para la diferenciación marcaria y así poder liderar dentro del mercado de medicina estética y *anti-aging*.

Dentro del **Departamento Estético**, se halla un equipo constituido por técnicas especializadas en estética cuya tarea consiste en llevar a cabo tratamientos faciales o corporales con la utilización de equipos de alta complejidad. Al igual que el Departamento Médico, la capacitación técnica-médica es un factor fundamental para brindar un tratamiento eficiente y poder así lograr máximos resultados.

Por último, el **Departamento/Área de mantenimiento** está compuesto por personal de limpieza y ordenanza, encargados de la higiene del centro médico, siendo un factor fundamental no sólo a los efectos estéticos sino también para reducir la carga microbiana de las superficies ambientales. Mientras que el sector de jardinería se ocupa del mantenimiento y cuidado de los espacios verdes.

“DRA.BUGALLO Medicina Estética & Láser” logra cada año incrementar no sólo su cartera de productos y servicios, sino que también la cantidad de pacientes que se dirigen y realizan tratamientos estéticos, empleando estrategias de adquisición y retención de clientes.



1.2 Oportunidad de negocio

“Cuatro de cada cinco adultas en todo el mundo quisiera cambiar al menos su peso o su figura”; “... sólo el 2% de las mujeres del mundo se sienten bellas”.¹

Según la investigación académica “*La verdad acerca de la belleza*” realizado por la compañía de cosmética *Dove* (subunidad de negocio del grupo Unilever) en colaboración con la Universidad de Harvard, reveló que el 88 % de las mujeres de 18 a 64 años, y el 92 % de las adolescentes de 15 a 17 desean cambiar al menos un aspecto de su apariencia física².

Susie Orbach (2007), socióloga de la Escuela de Economía de Londres sostiene que hay una estrecha relación entre la apariencia física de una mujer y su autoestima. Esto se pone en evidencia ya que el 29% de las adultas evita ir a la playa o a la pileta, el 25% no asiste a eventos sociales y el 23% no sale a comprar ropa³.

Dentro de dicha investigación, la Argentina, junto con Brasil, Estados Unidos, China, México, entre otros, formó parte del relevamiento de datos lo cual nos presenta una demanda latente aún insatisfecha por atender.

A raíz de dicha problemática social, se ha reflejado un crecimiento global en el consumo de procedimientos estéticos (tanto invasivos como no invasivos), pasando de 1.641.684 en 1997 a 13.654.349 tratamientos anuales en 2016 (Ver Anexo 2). Según la *Internacional Society of Aesthetic Plastic Surgery*, a nivel local se registró un aumento comparativo de 59.594 tratamientos anuales en el 2011 a 272.420 en el 2017⁴. Esto refleja un incremento del 357,13%, teniendo en cuenta que determinados tratamientos sólo se realizan una vez en el año y que el último dato se halla en permanente crecimiento. Al haber una mayor demanda en los procedimientos de belleza, generó aumento en el valor de

¹ Clarín. (2007). *La mayoría de las mujeres está disconforme con su cuerpo*. Fecha de consulta: marzo 30, 2018, de Clarín Sitio web: https://www.clarin.com/sociedad/mayoria-mujeres-disconforme-cuerpo_0_S1c75bkCKg.html

² Clarín. (2007). *La mayoría de las mujeres está disconforme con su cuerpo*. Fecha de consulta: marzo 30, 2018, de Clarín Sitio web: https://www.clarin.com/sociedad/mayoria-mujeres-disconforme-cuerpo_0_S1c75bkCKg.html

³ Clarín. (2007). *La mayoría de las mujeres está disconforme con su cuerpo*. Fecha de consulta: marzo 30, 2018, de Clarín Sitio web: https://www.clarin.com/sociedad/mayoria-mujeres-disconforme-cuerpo_0_S1c75bkCKg.html

⁴ ISAPS (2016). *Global Statistics*. Fecha de consulta: marzo 12, 2018, de ISAPS Web: <https://www.isaps.org/wp-content/uploads/2017/10/GlobalStatistics.PressRelease2016-1.pdf>

mercado del sector de medicina y cirugía estética a nivel mundial, pasando de 6,99 en 2014 a 9,79 en 2017, con un crecimiento proyectado de 12,58 hacia el 2020; todas las unidades medidas en miles de millones de dólares⁵ (Ver Anexo 3).

Hoy en día, Argentina se posiciona en el cuarto puesto dentro del continente americano⁶, detrás de Estados Unidos, Brasil y México, por el volumen de consultas y tratamientos realizados y dentro del “*Top 25 Countries*” de países que se encuentran a la vanguardia en tratamientos de alta tecnología. Asimismo, la nota periodística de La Nación establece que, en el 2014 el gasto promedio anual en tratamientos de medicina estética en nuestro país fue equivalente a 9 mil millones de pesos. Dichos datos estadísticos demuestran que en Argentina y a nivel mundial, el cuidado personal y el afán por embellecerse ocupan cada vez un mayor lugar en la mente y agenda de los consumidores. Podemos establecer que uno de los posibles factores por la mayor inclinación hacia éstos tipos de tratamientos surge no sólo por el mayor interés de retrasar los signos de envejecimiento sino también por la toma de conciencia de la población por el cuidado de la salud.

1.2.1 Tendencias

Es importante destacar una mayor tendencia hacia el consumo de tratamientos estéticos no quirúrgicos ya que en éstos últimos años, los consumidores buscan alternativas que no requieran largos períodos de recuperación, ingresar a un quirófano, aplicación de anestesia, y al mismo tiempo, buscan métodos indoloros, disminuir el estrés que conlleva una operación y las posibilidades de riesgo de mala praxis dentro del quirófano. Es decir que el cliente actual demanda soluciones que acorten el “*downtime*”⁷, permitiéndoles reinsertarse rápidamente a sus compromisos laborales, sociales y familiares, obtener un aspecto natural y poder realizar tratamientos que no requieran de mucho tiempo durante las jornadas diarias.

⁵ IMCAS. (n.d.). Valor de mercado del sector de medicina y cirugía estética a nivel mundial de 2014 a 2020 (en miles de millones de dólares). In Statista - The Statistics Portal. Fecha de consulta: abril 1, 2018, de <https://es-statista-com.eza.udesa.edu.ar/estadisticas/625876/tamano-de-mercado-del-sector-de-medicina-y-cirurgia-estetica/>.

⁶ La Nación (2014). *Invertir en juventud*. Fecha de consulta: abril 2, 2018, de La Nación Sitio web: <https://www.lanacion.com.ar/1744980-invertir-en-juventud>

⁷ La palabra *downtime* en medicina se refiere a que un tratamiento logre máximos resultados con tiempos de recuperación cada vez más cortos.

Por este motivo y en conjunto con los rápidos avances tecnológicos, cada vez son más las diversas opciones que desarrolla la industria de medicina estética para así evitar las intervenciones quirúrgicas.

Ésta tendencia no sólo se lleva a cabo a nivel global, sino también a nivel nacional ya que el número total de procedimientos no quirúrgicos durante el 2016 fue de 126.356 frente a 59.072 tratamientos quirúrgicos (Ver Anexo 4), es decir que el 68,14% de los pacientes argentinos optó por prácticas no invasivas.

Una encuesta realizada por la Universidad de la Empresa Argentina (UADE) durante el primer trimestre del año entrante reveló que sólo “(d)os de cada diez mujeres están dispuestas a realizarse una cirugía estética para cambiar distintos aspectos de su cuerpo”⁸. La investigación estadística de *American Society for Aesthetic Plastic Surgery (ASAPS)* llevó a cabo un análisis comparativo del crecimiento porcentual entre 1997 y 2016 contrastando los tratamientos con mayor demanda dentro de ambos tipos de procedimientos estéticos. Mientras que la toxina botulínica (tratamiento *no quirúrgico*) reflejó un crecimiento exponencial del 6.956,6%, el aumento de implantes mamarios (tratamiento quirúrgico) sólo incrementó en un 206.8%⁹. Cabe resaltar éstos últimos datos estadísticos ya que el *core business* de DRA. BUGALLO Medicina Estética & Láser es la comercialización de diversas soluciones de excelencia médica para satisfacer las necesidades estéticas de cada uno de sus clientes mediante tratamientos y productos no invasivos.

Otra tendencia en el ámbito del mercado de la medicina estética es el crecimiento de los segmentos de consumo integrado por el género masculino y adolescentes.

Año	# de tratamientos realizados por hombres
2006	607.442
2016	1.036.324

↑70,6%

⁸ El Día (2018). *Sólo dos de cada diez mujeres se muestran dispuestas a hacerse una cirugía estética*. Fecha de consulta: marzo 30, 2018, de El Día Sitio web: <https://www.eldia.com/nota/2018-3-24-1-52-23-solo-dos-de-cada-diez-mujeres-se-muestran-dispuestas-a-hacerse-una-cirugia-estetica-informacion-general>

⁹ ASAPS (2016). *Cosmetic Surgery National Data Bank Statistics*. Fecha de consulta: marzo 15, 2019, de ASAPS Site Web: <https://www.surgery.org/sites/default/files/ASAPS-Stats2016.pdf>

Año	# de tratamientos realizados por jóvenes (18 y por debajo)
2006	91.787
2016	169.61

↑ 84,79%

Fuente de elaboración propia (ASAPS, 2006:2016)

Durante el 2017, se estableció que uno de cada tres hombres en Argentina se realiza algún tratamiento de belleza no invasivo¹⁰, entre los más elegidos fueron toxina botulínica, *peelings*, criolipólisis¹¹, depilación definitiva y rellenos. Mientras que en el caso de los jóvenes se detectó que el 19% de los pacientes argentinos comienzan sus consultas entre los 15 y 17 años¹². La *Academia Americana de Cirugía Plástica y Reconstructiva*¹³ establece que una de las causas del crecimiento de éste último segmento se debe a la cultura *selfie* ya que al tomarse fotos diariamente y tomar como referencia a diversos prototipos de belleza que poseen una gran influencia dentro de las redes sociales, los jóvenes toman conciencia de sus necesidades estéticas. Los tratamientos no invasivos que predominan en el segmento de jóvenes son la toxina botulínica, limpieza de cutis, *peelings* y depilación definitiva. Al vivir en una era digital donde se destaca una mayor exposición de la imagen tanto en los *millennials* como de la generación de los *baby boomers*, médicos especialistas establecieron que en estos últimos años hay una relación directa entre el incremento de tratamientos no invasivos y la exposición en las redes sociales.

Por último, una tendencia innovadora dentro del mercado de medicina estética como en el mercado de turismo, es el surgimiento de “destinos estéticos”, donde el ocio y la realización de tratamientos exprés de rejuvenecimiento se combinan dando lugar a un nuevo segmento de clientes. La Cámara Argentina de Turismo Médica (CATM) publicó que en 2016, de los 14 mil turistas que ingresaron al país por motivos médicos, el 38% correspondió a casos de realización de tratamientos con fines estéticos, calculando un gasto per cápita de 13 mil dólares

¹⁰ Salusso, R. (2017). *1 de cada 3 hombres argentinos se realiza tratamientos de belleza no invasivos*. Fecha de consulta: marzo 30, 2018, de La Nación Sitio web: <https://www.lanacion.com.ar/2008647-1-de-cada-3-hombres-argentinos-realiza-tratamientos-de-belleza-no-invasivos>

¹¹ La criolipólisis es un procedimiento dermatológico no invasivo para la eliminación de grasa corporal mediante la aplicación de frío.

¹² Chávez, V. (2018). *Cirugías estéticas en menores de 18: los "sí" y los "no" de una práctica polémica con excepciones*. Fecha de consulta: abril 1, 2018, de Infobae Sitio web: <https://www.infobae.com/tendencias/2018/02/19/cirugias-esteticas-en-menores-de-18-los-si-y-los-no-de-una-practica-polemica-con-excepciones/>

¹³ Valera, M. (2016). *¿Son los 'selfies' los causantes del aumento de retoques estéticos?* Fecha de consulta: abril 1, 2018, de Vogue España Sitio web: <http://www.vogue.es/belleza/tendencias/articulos/selfie-retoques-esteticos-cirugia-plastica/27530>

estadounidenses¹⁴. Según *Medical Tourism Index* (2017) la Argentina se encuentra dentro de los cinco destinos que reciben turismo belleza en Latinoamérica¹⁵ debido al gran nivel de formación académica de los médicos y por el precio competitivo a nivel internacional. Esto demuestra que el consumo de tratamientos estéticos es un tema que cobra cada vez mayor relevancia en el mundo global en el que vivimos.

1.3 Negocio propuesto

El proyecto del negocio propuesto consta en dos instancias, a nivel operativo, en la expansión del negocio actual y a nivel estratégico, en la mejora de la relación cliente-marca mediante un servicio diferencial con valor agregado.

En cuanto a la estrategia de expansión, se desarrollarán dos nuevas sucursales replicando el modelo de negocio actual con el objetivo de satisfacer el exceso de demanda del centro en curso y poder así aumentar la cartera de clientes y el volumen de facturación anual. Las localidades de San Fernando y Núñez serán los lugares en donde se ubicarán las nuevas sucursales ya que estratégicamente, es allí donde se encuentra el segmento objetivo y, por otra parte, no se destaca la presencia de competidores directos. En el corto plazo, se instalará el punto de venta dentro del “Centro Comercial Buena Vista” ubicado en la localidad de San Fernando. Mientras que, a largo plazo, se llevará a cabo la expansión del tercer centro médico en la zona de Núñez.

Con respecto a la estrategia enfocada en la mejora de la relación cliente-marca, se formará una alianza estratégica con un desarrollador para crear una *Progressive Web App* (PWA), siendo una de las últimas tecnologías del mercado promovida por los desarrolladores de la compañía Google®. De esta forma se

¹⁴ Cámara Argentina de Turismo Médica (CATM). (2016). *Factura más de US\$ 300 millones el emergente negocio del turismo médico en Argentina*. Fecha de consulta: abril 3, 2018, de CATM Sitio Web: <https://www.caturismomedico.org/factura-mas-de-us-300-millones-el-emergente-negocio-del-turismo-medico-en-argentina/>

¹⁵ Infobae. (2017). *El boom del turismo médico argentino: por qué está entre los mejores en América Latina*. Fecha de consulta: abril 2, 2018, de Infobae Sitio web: <https://www.infobae.com/turismo/2017/04/30/el-boom-del-turismo-medico-argentino-por-que-esta-entre-los-mejores-en-america-latina/>

logrará brindar al cliente un valor agregado mediante el uso de dicha innovación tecnológica.

Business Insider estableció que desde el 2014, los usuarios comenzaron a destinar el 70% de su tiempo solamente en las aplicaciones que son más utilizadas, entre ellas (Facebook, Google y YouTube¹⁶) y que el 52%¹⁷ de las *Mobile Apps* tienden a ser eliminadas tres meses después de su descarga (Ver Anexo 5). En contraposición, se reportó que los usuarios de *smartphones* "... utilizan 4 veces más páginas web que aplicaciones móviles"¹⁸. Por estas razones, se llevará a cabo una inversión en una PWA en lugar de una aplicación móvil.

A diferencia de una *Mobile App*, una *progressive web* es una tecnología que permite navegar en un sitio web como si fuese una aplicación nativa. Las grandes ventajas de una PWA en comparación a una *Mobile App* son que:

- Se basa en una *tecnología progresiva* lo cual permite que todos los usuarios, sin importar la elección del navegador, puedan utilizarla.
- Es una tecnología basada en el *responsive design*, es decir que se adapta a todo tipo de dispositivo (tablet, mobiles, smart tv's, entre otros), lo cual mejora el *customer experience* del site.
- Funciona sin necesidad de una conexión web.
- No requiere de instalación, solucionando el principal conflicto de las *Mobile App* ya que la PWA no ocupa espacio de almacenamiento en el dispositivo. Este aspecto constituye una gran ventaja en un mundo digital donde la capacidad de almacenamiento es un tema crucial.
- Posee mismo aspecto que las *Mobile App*, por lo cual no implica educar a los clientes sobre su uso.

¹⁶ Hartmans, A. (2017). *These are the 10 most used smartphone apps*. Fecha de consulta: abril 2, 2018, de Business Insider Sitio web: <http://www.businessinsider.com/most-used-smartphone-apps-2017-8>

¹⁷ Business Insider Intelligence. (2015). *This is how app stores are competing for consumer dollars and loyalty*. Fecha de consulta: abril 2, 2018, de BII Sitio web: <http://www.businessinsider.com/app-store-marketing-strategies-and-stats-2015-1>

¹⁸ González Martín, R. (2017). *Progressive Web Apps: Ventajas y desventajas*. Fecha de consulta: abril 3, 2018, de A Medium Corporation Sitio web: <https://medium.com/above-the-folk/progressive-web-apps-ventajas-y-desventajas-ac0e47491d33>

- Permite estar en contacto continuo y directo con el cliente mediante las notificaciones *push*.
- Teniendo en cuenta que el 53% de los argentinos abandona una web si tarda más de 3 segundos en cargar, la PWA es una tecnología capaz de recordar información de visitas pasadas, lo que se traduce en una mayor velocidad de carga cada vez que el usuario ingresa al sitio (Google Analytics, 2017)¹⁹.

Dentro del *landing* del PWA de “DRA.BUGALLO Medicina Estética & Láser” se incorporarían múltiples funcionalidades que no sólo permitirán mejorar la interacción del cliente con la marca, sino que también mejorar las debilidades del negocio actual, principalmente en las demoras de los turnos asignados.

En la PWA, cualquier usuario tendrá la opción de realizar diversas funciones. Por un lado, podrá reservar y/o reprogramar turnos para los tratamientos corporales y determinados tratamientos faciales ya que con respecto a éstos últimos dependiendo del procedimiento es necesario una consulta médica en forma previa. De esta manera, se le brinda al cliente practicidad y otra alternativa para contactarse con el centro, sin tener que comunicarse telefónicamente o a través de *Whats App*. Una vez que el paciente tenga un turno asignado, mediante la PWA podrá *traquear online* el estado de su turno, verificar si se encuentra a horario o si se detectan demoras en la agenda del día. Asimismo, el usuario podrá visualizar la cantidad de pacientes que posee por delante de su turno, logrando así evitar largas esperas en el consultorio médico y optimizar su tiempo.

Otra funcionalidad será el hecho de compartir información con el cliente, donde éste podrá tener acceso a su historia clínica de forma virtual, los pagos efectuados, la cantidad de sesiones realizadas y por realizar en caso de comprar combos de tratamientos.

Por último, se enviarán recordatorios de los turnos y notificaciones en forma *push* a los usuarios sobre descuentos y promociones del mes, para fomentar la visita al centro y acelerar el *funnel* de ventas. En caso de que se presentaran

¹⁹ Google (2017). *Garbarino mejora la experiencia móvil a través de su Progressive Web App*. Fecha de consulta: abril 3, 2018, de Think with Google Web: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/móvil/garbarino-mejora-la-experiencia-movil-a-traves-de-su-progressive-web-app/>

demoras en los turnos, la propia PWA enviará avisos a los clientes de la agenda del día y les estimará los minutos que deberán esperar previo a ingresar.

1.4 Modelo de negocios (CANVAS)

A continuación, se llevará a cabo un análisis con mayor profundidad sobre el modelo de negocio (CANVAS), para poder comprender cómo la organización planifica sus estrategias operativas, financieras y aquellas enfocadas a la creación de valor.

Dentro del primer bloque se hallan los *segmentos de mercado* donde podemos establecer que el cliente objetivo se lo define por medio de dos variables, socioeconómica y comportamental. Por una lado, según su nivel de ingresos, el cliente target se caracteriza por pertenecer a una clase socioeconómica ABC1 o C2, teniendo en cuenta que el precio promedio del tratamiento de mayor demanda en el centro ronda en \$10.000²⁰. Por otro lado, el consumidor objetivo se caracteriza por tener un fuerte interés en asuntos relacionados a la belleza estética, al cuidado personal y la apariencia física, pero accediendo a soluciones rápidas y efectivas evitando someterse a un quirófano. Dado que la imagen facial y corporal constituyen una de las principales preocupaciones del segmento target, éstos destinan un elevado nivel de consumo y tiempo en la realización de tratamientos estéticos no invasivos. Cabe destacar que se observa una mayor predominación del género femenino ya que conformaron el 92,4%²¹ de los tratamientos no invasivos realizados durante el 2018.

En el segundo bloque se encuentra las *proposiciones de valor*, destacándose dos aspectos diferenciales que ofrece DRA.BUGALLO Medicina Estética & Láser a sus clientes.

²⁰ Promedio realizado sobre la lista de precios de abril 2019 del tratamiento de toxina botulínica y rellenos.

²¹ ASAPS (2019). *Cosmetic Surgery National Data Bank Statistics*. Fecha de consulta: abril 4, 2019, de ASAPS Site Web: https://www.surgery.org/sites/default/files/ASAPS-Stats2018_0.pdf

- *Servicio diferencial:*

Como eje principal de su propuesta de valor, dicho centro brinda a cada uno de sus clientes una atención totalmente personalizada ya que, a partir de las necesidades individuales y específicas de sus clientes, se arman planes a medida de tratamientos no invasivos con la mejor tecnología de punta y productos de excelencia médica.

- *Innovación constante:*

Poner al alcance de los clientes las últimas novedades tecnológicas sobre las tendencias mundiales en medicina estética y *anti-aging* con el fin de brindar diversos tratamientos no invasivos con soluciones rápidas, efectivas, ambulatorias y prácticamente indoloras.

Con respecto a los canales, el centro de la Dra. Bugallo utiliza diversos puntos de contacto para comunicar y alcanzar a sus segmentos de mercado, dando a conocer su propuesta de valor. Dado que la actividad principal del negocio se basa en la prestación de servicios de belleza, se emplea un canal de venta propio y directo ya que sólo se brinda dicho servicio dentro del centro de medicina estética por medio de las médicas y esteticistas de la clínica. Esto le permite tener un mayor grado de control sobre el proceso de venta al no haber intermediarios para brindar el servicio. Al ser un canal B2C, con el fin de emplear un canal de comunicación directa con los usuarios del servicio, se utilizan las redes sociales y el *web site* en donde se desarrolla contenido para dar a conocer la marca como los servicios brindados y se realiza publicidad online segmentada, empleando así una estrategia de adquisición de clientes. La incorporación de la *PWA* constituirá otro canal de comunicación directa con el cliente, siendo otro medio que permitirá fomentar la tasa de frecuencia de visitas de los usuarios al facilitar el método tradicional de asignación de turnos, siendo una forma de emplear una política de retención de clientes. Otro aspecto fundamental en dicha industria con respecto al canal de comunicación es el *word of mouth* ya que, a partir de las experiencias de los clientes con la marca, éstos tienen el poder de influir en las decisiones de consumo de futuros pacientes. Por medio de las recomendaciones, se logrará acelerar el ciclo de ventas al disminuir el grado de incertidumbre de los próximos usuarios.

Para relacionarse con sus clientes, DRA.BUGALLO Medicina Estética & Láser lleva a cabo una asistencia personal a lo largo del proceso de venta, ya sea desde la asignación de turnos y cobranzas hasta en la realización de las consultas médicas y tratamientos estéticos. Dado que se brinda una atención personalizada, la interacción humana constituye la base de la relación con el cliente y el factor estratégico de diferenciación en el servicio brindado.

Siguiendo esta línea, la implementación tecnológica del PWA crea otra forma de relación con el cliente a través de servicios automatizados donde los usuarios podrán tener un perfil personalizado para poder tomar y/o reprogramar turnos, traquear el turno *online*, obtener información, entre otros servicios, mediante procesos automatizados. Esto le permitirá a “DRA.BUGALLO Medicina Estética & Láser” brindar un valor agregado al cliente, contribuyendo al *customer relationship management* y a mejorar la relación cliente-marca. Asimismo, al ser pionero en incorporar este tipo de tecnología le permitirá destacarse del resto de la competencia, adquirir, retener y aumentar la lealtad de los clientes, mejorar la experiencia del consumidor, ganar mercado y estar en línea con su estrategia de negocio de *customer centricity* enfocada en brindar una atención personalizada con la mejor tecnología de punta.

Como quinto bloque, podemos establecer que la fuente de ingreso de dicho modelo de negocio se basa principalmente por el ingreso recurrente de la venta de servicios de tratamientos estéticos no invasivos. Otra forma de generación de ingresos parte de la venta de activos, específicamente de productos estéticos tales como cremas faciales y corporales, determinados cosméticos, colágenos bebibles y suplementos alimenticios. Cabe destacar que la fuente de ingreso posee un mecanismo de precio fijo para los productos individuales y servicios que se comercializan.

En el sexto bloque, tanto los recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros conforman los recursos claves para que el modelo de negocio propuesto funcione. Como recurso físico es necesaria la selección estratégica de las zonas a ubicar los centros de estética y contar con el equipamiento tecnológico para realizar los tratamientos estéticos. Mientras que, en los

recursos intelectuales, el *know how*, la formación, capacitación y actualización de las novedades tecnológicas sobre equipos y prácticas médicas resultan un recurso clave para poner al alcance de sus clientes las vanguardias estéticas y *anti-aging*. Otro recurso relevante es el capital humano para poder brindar un servicio diferencial y potenciar la experiencia del cliente dentro del centro. A través de un personal capacitado y enfocado en el consumidor, se logra apalancar al *customer relationship management*, lo que conlleva a un incremento en la lealtad del cliente y en la tasa de frecuencia de consumo de tratamientos estéticos. Como parte de la propuesta de valor se basa en ofrecer a los clientes las últimas tendencias sobre tratamientos estéticos, se requiere de un respaldo financiero y de liquidez del negocio para llevar a cabo inversiones permanentes en activos no corrientes, logrando así mantenerse competitivo y a la vanguardia dentro de un mercado dinámico.

Dentro de las actividades claves del negocio se destaca el servicio de venta donde la capacitación y el entrenamiento al personal a nivel médico y estratégico para relacionarse con el cliente, son fundamentales en pos de brindar un servicio personalizado, de máxima calidad y diferencial. Asimismo, en términos de Osterwalder & Pigneur (2010), otra actividad clave del modelo se relaciona con desarrollar nuevas soluciones a problemas individuales de los clientes, ya que mediante el *know how* y el entrenamiento continuo, la directora clínica del centro crea nuevas técnicas de combinado de tratamientos a medida con el objetivo de potenciar los resultados obtenidos a posteriori.

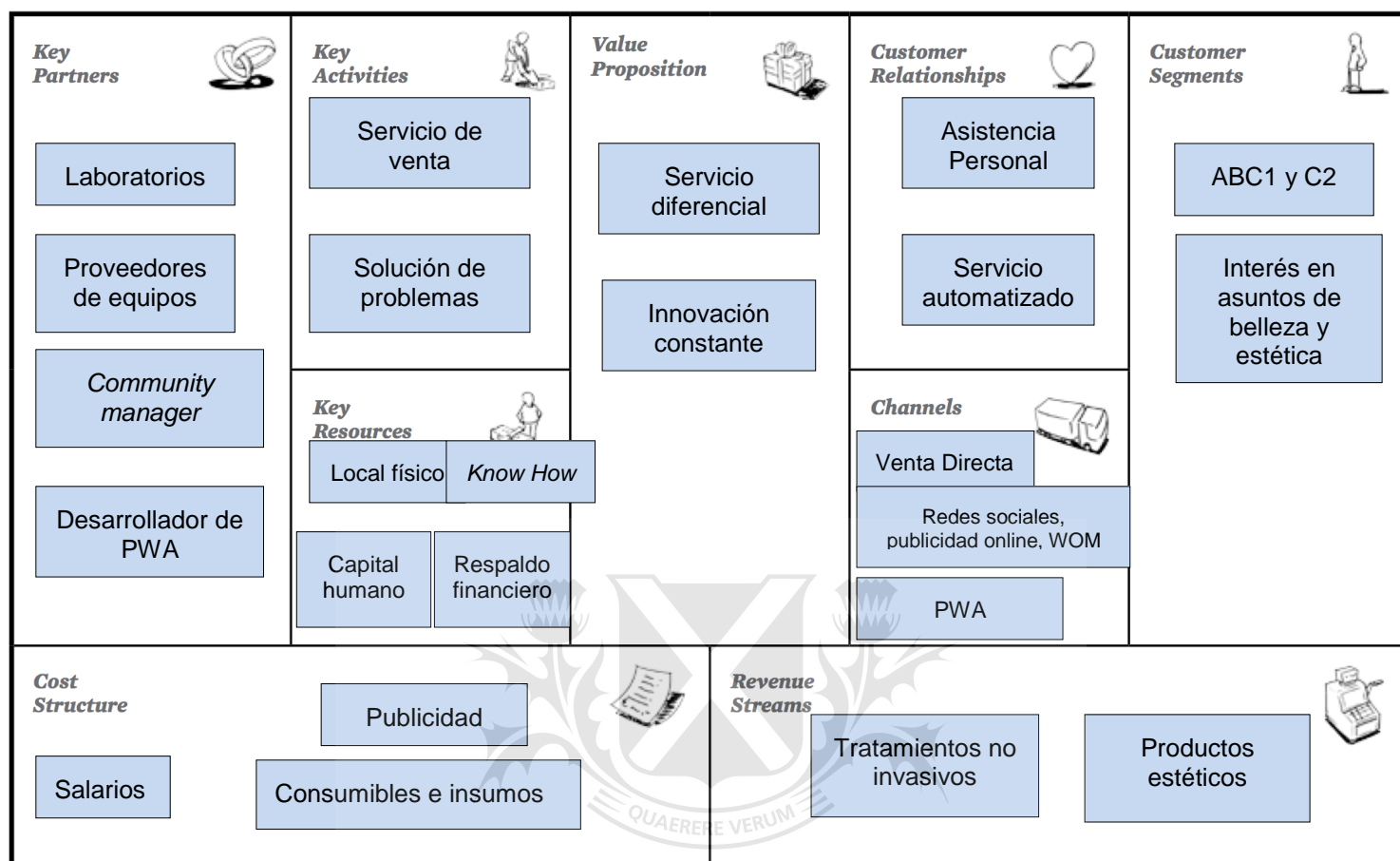
Actualmente, el negocio posee diversas alianzas claves para lograr optimizar y adquirir recursos estratégicos que deriven en un mayor volumen de ventas al garantizar un servicio diferencial. Por un lado, se encuentran los laboratorios donde se establece una relación de mutua cooperación ya que la directora clínica del centro al ser *speaker* de determinados laboratorios, les permite a éstos dar a conocer sus productos a lo largo del país con el fin de aumentar sus ventas. Asimismo, le permite a la directora obtener mayor prestigio y reconocimiento dentro del mercado y como contrapartida el laboratorio patrocina sus viajes académicos para consolidar su formación y poder así ofrecer en su Centro las nuevas tendencias. Por otra parte, al operar con las empresas proveedoras de

equipos médicos y consumibles, permite consolidar la oferta y aumentar la variedad de tratamientos ofrecidos. De esta forma “DRA.BUGALLO Medicina Estética & Láser” logra poner al alcance de sus clientes las últimas novedades del mercado dentro de la clínica. Otro socio estratégico del negocio es el *community manager* al ser el encargado del desarrollo de contenido estratégico de marketing digital para las redes sociales. Este es el actor responsable de crear contenidos atractivos, creativos y relevantes para el segmento objetivo. Al dar a conocer los diversos productos, servicios y novedades a través de dicho canal, es una forma de llevar a cabo una estrategia de adquisición de clientes. Siguiendo esta línea, el desarrollador de la PWA será otra alianza estratégica a formar teniendo en cuenta que la implementación de dicha tecnología brindará un valor agregado al servicio actual, logrando así fortalecer el *customer retention*.

Por último, con respecto a la estructura de costos del negocio, podemos establecer que al ofrecer una propuesta de servicio diferencial basada en la personalización y en la innovación constante, “DRA.BUGALLO Medicina Estética & Láser” se caracteriza por ser un modelo impulsado por el valor, es decir que se enfoca más en la creación de valor que en la reducción de costos. La estructura de costos se conforma por costos fijos que incluyen los salarios, gastos en servicios de salud, en publicidad digital, gastos por suministros (luz, agua, internet), mantenimiento e inmueble y seguro de responsabilidad civil profesional. Mientras que, las comisiones sobre ventas y principalmente los consumibles e insumos médicos integran los costos variables.

A continuación, se presentan los nueve bloques que integran el *Business Model* de “DRA.BUGALLO Medicina Estética & Láser”:

Cuadro Business Model CANVAS



Universidad de San Andrés Fuente de elaboración propia (2018).

1.5 Herramientas para el análisis

Para el análisis del proyecto, se recurrió a diferentes fuentes estadísticas internacionales sobre el mercado de medicina estética. Asimismo, se utilizaron diversos textos académicos sobre Administración de Empresas con el fin de brindar un marco teórico, logrando así demostrar la potencialidad del negocio propuesto.

En primer lugar, para abordar una visión integral y completa sobre el modelo de negocios (CANVAS) se consultó el libro *Business Model Generation* de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2013).

En segundo lugar, se elaboró un análisis estratégico utilizando la herramienta FODA para identificar las variables endógenas y exógenas del negocio como así también el *modelo de las cinco fuerzas de Porter* (2008) para analizar el nivel de

rivalidad dentro del mercado en el cual opera “DRA.BUGALLO Medicina Estética & Láser” para a posteriori desarrollar diversas estrategias de negocio.

Por último, se hizo foco en el capítulo “Locación” del libro *Administración de operaciones* de Krajewski, Ritsman y Malhorta (2008), teniendo en cuenta que la ubicación del punto de venta, es decir, del centro médico, constituye un punto crítico para la funcionalidad del proyecto.

1.6 Metodología

A lo largo del plan de negocios, se utilizaron diversas fuentes de información y recopilación de datos estadísticos a nivel mundial y nacional con el objetivo de evaluar la oportunidad de negocio y las locaciones estratégicas de los centros de medicina estética de la DRA. BUGALLO. Para ello se acudió a la información expuesta por la organización *Internacional Society of Aesthetic Plastic Surgery* (ISAPS) como así también de *American Society for Aesthetic Plastic Surgery* (ASAPS), siendo ambas las sociedades líderes en la investigación de tendencias científicas y de consumo, ya sea de cirugías plásticas como de tratamientos no invasivos en cada país.

Por otra parte, se realizó una encuesta a hombres y mujeres entre 18 a 65 años con el objetivo de lograr una mayor comprensión sobre el comportamiento de compra de los individuos que poseen interés o que actualmente son consumidores de tratamientos de estética; logrando así mejorar la relación cliente-marca y la gestión del *customer relationship*.

Asimismo, se llevó a cabo una reunión laboral junto con el *community manager* y con el desarrollador de la *PWA* para la optimización en la inversión y customización de dicha herramienta tecnológica.

Por último, en cuanto a la locación estratégica, se analizó si en las localidades de San Fernando y Núñez se hallaba el segmento objetivo, si había presencia de la competencia directa, el acceso al lugar, la visibilidad del local, entre otros aspectos. Asimismo, como parte del análisis, se recopilaron datos para comparar los precios de alquiler de los inmuebles.

2. Análisis Estratégico

Con el objetivo de comprender el grado de competencia en el cual se desarrolla "DRA BUGALLO Medicina Estética & Láser", se analizarán los diversos jugadores dentro del mercado de medicina y cirugía estética, utilizando la herramienta de análisis de las Cinco Fuerzas de Porter (2008).

2.1 Análisis del Sector

Dado al incremento a nivel internacional y nacional en el consumo de tratamientos estéticos no invasivos, reflejándose un aumento local del 357.13% en los últimos 5 años, esto ha generado un crecimiento en la oferta de procedimientos de belleza y del número de jugadores que brindan dichos servicios. Como consecuencia, el grado de rivalidad entre los competidores actuales del mercado de medicina y cirugía estética se encuentra actualmente en aumento. No obstante, dentro de los Centros de Medicina Estética Premium/Selectos no se ha detectado un incremento en el número de *players* que cumplan con dichas características.

En pos de comprender los diversos jugadores que se encuentran dentro de dicho sector, a continuación, los clasificaremos y analizaremos según la cantidad y calidad de tratamientos no quirúrgicos y según los tratamientos médicos mínimamente invasivos que ofrecen a sus clientes.

-Centros de Medicina Estética Premium/Selectos: Dentro de sus carteras de productos y servicios estéticos no invasivos, ofrecen una amplia variedad de tratamientos y equipos médicos de vanguardia fabricados dentro del mercado europeo y norteamericano, contando con las aprobaciones de entes regulatorios de Salud a nivel internacional (FDA, CE Europa). La gran mayoría de dichos Centros poseen como Director/a Médico/a médicos reconocidos dado a su amplia trayectoria profesional dentro del sector de medicina y cirugía estética. Además de ofrecer soluciones no invasivas, los Centro Premium/Selectos ofrecen alternativas mínimamente invasivas (rinodelación, láser fraccionados, chips de testosterona, hilos tensores) ya que cuentan con personal médico especializado. A diferencia de los otros *players* del sector, dichos Centros poseen como competidores directos a otros Centros Premiums

que cuentan con tratamientos y equipamientos similares de última tecnología de vanguardia. DRA BUGALLO Medicina Estética & Láser formaría parte dentro de dicho grupo.

-Centros de Estética: Se caracterizan principalmente por brindar servicios estéticos con equipos de cosmiatría y/o equipos médicos de origen nacional como así también por comercializar productos elaborados por farmacias o droguerías argentinas; los cuales éstos últimos no poseen una amplia trayectoria dentro de sus Departamentos de Investigación y Desarrollo (R&D) y por ende no necesariamente cuentan con las aprobaciones de los entes regulatorios de Salud (ANMAT). Éstos Centros brindan una escasa variedad de tratamientos no invasivos y, por lo general, no requieren de un profesional médico para su ejecución. A diferencia de los Centros de Medicina Estética Premium/Selectos, su propuesta de valor no se basa en ofrecer a sus clientes las últimas novedades tecnológicas sobre las tendencias mundiales en medicina estética y *anti-aging*.

-Consultorios de Nutrición: A pesar de que la actividad principal se centra en ofrecer servicios de alimentación y nutrición saludable, algunos de ellos ofrecen tratamientos estéticos no invasivos como segunda actividad comercial. Al igual que los Centros de Medicina Estética (nacional), se caracterizan por contar con aparatología y productos de uso estético nacional, sin emplear el concepto de innovación constante como estrategia de adquisición y retención de clientes. A diferencia de éstos últimos, los Consultorios de Nutrición ofrecen una menor variedad de tratamientos no invasivos, entre ellos, aparatologías de electrodos o radiofrecuencias, las cuales pueden ser operadas por cosmetólogos o técnicos²², ya que no requiere de un amplio conocimiento médico ni *expertise* previo.

-Peluquerías (Salones de Belleza): Al igual que los Consultorios de Nutrición, como segunda actividad comercial ofrecen escasos tratamientos estéticos no quirúrgicos, entre ellos, depilación definitiva y/o electrodos de origen nacional.

-Consultorios de Médicos particulares: En dichos Consultorios se brindan ciertos tratamientos inyectables no invasivos, entre ellos, toxina

²² Para obtener el diploma en "Cosmetología" se realiza un Curso de una duración entre 4 a 6 meses dependiendo de cada Centro de Estudios.

botulínica, rellenos y mesoterapias principalmente de origen nacional, los cuales son llevados a cabo por médicos especialistas. De todas formas, los Consultorios Médicos no poseen aparatología médica para ofrecer procedimientos no quirúrgicos a sus clientes. A diferencia de los Centros Premium/Selectos, los médicos especialistas no son reconocidos dentro del mercado ni tampoco poseen un amplio *know-how*.

2.1.1 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

- Poder de negociación de proveedores: **MODERADO**

Dado a la gran diversidad de jugadores dentro del sector de medicina y cirugía estética, el poder de negociación de los proveedores varía según el grado de reputación y reconocimiento profesional del Director y Centro Médico y según el volumen de compra de éstos últimos.

En este sentido, el poder de negociación de los proveedores para con los Centros Premium/Selectos será *moderado* ya que los Directores Médicos de dichos centros cuentan con una amplia trayectoria profesional, imponiendo nuevas técnicas en los procedimientos estéticos como así también brindando a sus clientes diversas tecnologías médicas de vanguardia. Éstos aspectos se traducen en un aumento en la demanda del número de pacientes que asisten a dichos institutos (por lo que adquieren grandes volúmenes de compra con relación a las ventas de los proveedores) como así también el número de diversos Laboratorios y Compañías Médicas que desean que sus productos y equipos médicos formen parte de la cartera de servicios de los centros Premium ya que, además, poseen atributos marcarios simétricos.

A pesar de la alta rivalidad entre los proveedores, sólo cinco compañías/laboratorios médicos, entre ellos, Merz Aesthetics®, Allergan®, SkyMedic®, OxaPharma® y Tecnoimagen® poseen una elevada participación del mercado y exclusividad para la comercialización de insumos de determinados productos y equipos médicos, lo cual potencia su poder de negociación.

- Poder de negociación de clientes: **NULO**

Dado a que los procedimientos que ofrecen principalmente los centros *premiums* se destacan por la diferenciación en materia de calidad de productos, técnicas médicas, y dado a que gran parte de la estructura de costos se encuentra dolarizada, el poder de negociación de los compradores es nulo ya que éstos no pueden forzar ni negociar una baja en los precios ni en las condiciones de pago establecidas por los centros.

- Amenaza de productos sustitutos: **MODERADO**

Pese al incremento de los procedimientos de belleza, tales como las máscaras naturales "home-made" para obtener mayor hidratación, quitar manchas faciales y/o mejorar el acné, no logran reemplazar ni equiparan resultados con respecto a los procedimientos estéticos no invasivos llevados a cabo por un profesional especializado en donde se utilizan productos y equipos de tecnología médica. De todas maneras, consideramos que el nivel de amenaza es medio ya que a pesar de que no ofrezcan misma tecnología médica ni que sea supervisado por un médico, es un mercado en expansión donde surgen nuevos jugadores que brindan servicios estéticos (Ver Cap. 2.1).

- Amenaza de ingreso de nuevos competidores: **MODERADO**

Si bien la diversidad de jugadores dentro del mercado se encuentra en alza, el número de los *players* actuales que conforman los Centros Premium se ha mantenido estable. En este sentido, uno de los motivos por el cual podemos observar un pequeño porcentaje de centros de estética *premium* (un 5%²³) se debe, en términos financieros, por el gran nivel de liquidez y de respaldo financiero necesario para llevar a cabo inversiones en activos no corrientes ya que, para estar a la par de las innovaciones tecnológicas de la industria estética, se requiere de un capital intensivo de inversión en forma permanente²⁴. En términos de Porter (2008), en éste último aspecto se ven beneficiados los centros *premium* (entre ellos, DRA. BUGALLO Medicina Estética & Láser), ya que el

²³ Estimación de elaboración propia teniendo en cuenta que, de los 300 centros de estéticas ubicados en el país, sólo 15 poseen características de un centro *premium*.

²⁴ En el capítulo 6 se brindará un detalle financiero sobre montos de inversión en equipamiento estético.

capital intensivo de inversión disminuye las posibles amenazas de nuevos competidores, elevando así la barrera de entrada.

Otro factor principal que actúa como barrera para el ingreso es la curva de aprendizaje y por ende la economía de escala alcanzada principalmente por los Centros Premium. A mayor experiencia en los procedimientos inyectables y en los tratamientos con equipos médicos, los costos unitarios se declinan debido a que el personal se vuelve más especializado logrando abaratar el costo de cada servicio y aumentar la cantidad de tratamientos realizados en un período determinado. A modo de ejemplo, los médicos con mayor *expertise* de los Centros Selectos adquieren insumos y consumibles a precios por debajo del monto que comercializan las Compañías y Laboratorios Médicos dentro del mercado, logrando así obtener un mayor margen de rentabilidad por cada servicio prestado. Es decir que logran reducir el costo unitario de un producto, a mayor *know-how* médico y por ende a mayor volumen de ventas de procedimientos estéticos. A pesar del crecimiento del mercado y del ingreso de nuevos jugadores, éstos no logran sostenerse financieramente a lo largo del tiempo.

- Rivalidad entre competidores existentes: **MODERADO**

Dado al continuo crecimiento del mercado y de la industria de medicina estética, en estos últimos años el número de centros que brindan soluciones de tratamientos no invasivos se encuentra en alza. Cabe aclarar que éste crecimiento se concentra principalmente en CABA y GBA (Buenos Aires), con nichos secundarios de crecimiento en las provincias de Santa Fe, Córdoba, Mendoza y Neuquén. No obstante, podemos establecer que sólo el 5% de los centros de estética ubicados a lo largo del territorio argentino brindan múltiples tratamientos y equipamientos de última tecnología de vanguardia con médicos de referencia a nivel nacional. En este sentido, los principales competidores directos de los centros *premium* son aquellos que poseen mismo nivel de excelencia médica y tecnológica. Llevado al caso de “DRA. BUGALLO Medicina Estética & Láser”, podemos observar que algunos de sus competidores directos son Silvana Dato, Clínica Lemel, Ro Medical Art, Zelaya Estética y Salud, entre otros.

De todas formas, es necesario tener en cuenta a la hora de realizar un análisis de los diversos jugadores que ofrecen tratamientos estéticos a los institutos de belleza que no cumplan con las características de los centros Premiums.

A pesar del continuo crecimiento del mercado, se destaca un gran índice de lealtad de los consumidores hacia los médicos especializados lo cual modera el grado de rivalidad existente.

A modo de conclusión, “DRA BUGALLO Medicina Estética & Láser” deberá sacar provecho de su elevado poder de negociación con proveedores debido a su elevado volumen de compra de insumos, como así también, de la escasez en el poder de negociación de los clientes a la hora de la venta de los diversos tratamientos.

Al operar en un mercado en crecimiento, la compañía deberá tener en cuenta que tendrá cumplir en su cien por ciento con su promesa marcaría al surgir nuevos jugadores que brindan servicios de estética, incrementando el grado de rivalidad existente. Es por esto que la empresa deberá mantener su filosofía basada en el *customer centricty* para mantener la elevada lealtad de sus clientes, logrando así mantenerse competitiva.

2.2 Análisis del negocio actual

Una vez analizadas las cinco fuerzas competitivas del sector, utilizaremos la herramienta *FODA* para identificar las variables endógenas y exógenas del negocio propuesto y su capacidad actual para hacer frente a sus competidores. Para ello, se realizará una matriz ponderada otorgándole un valor a cada variable a analizar, considerando entre +5 (fortaleza u oportunidad extrema) y -5 (debilidad o amenaza extrema) (Ver Anexo 6).

Fortalezas:

DRA. BUGALLO Medicina Estética & Láser posee diversas fortalezas/ventajas competitivas al tratarse de un negocio ya establecido. Por un lado, se trata del **único centro premium ubicado en la Zona Oeste dentro de la Provincia de Buenos Aires** con un **gran reconocimiento marcario** y con una **elevada cartera de clientes** ya que ha logrado posicionarse en la mente de los consumidores. Actualmente, posee una base de seis mil (6.000) clientes de los

cuales el 75% reflejan un consumo activo (tasa de frecuencia de visita de un cliente es entre 2 a 3 días al mes).

Con más de **diecisiete años de trayectoria**, el negocio actual ha **adquirido el know how necesario** para lograr diferenciarse de la competencia y continuar siendo el pionero en traer las últimas prácticas médicas para satisfacer la demanda de sus clientes de diversas zonas del país. De esta manera cumple con una de sus promesas marcarias logrando así mantener **elevada la tasa de lealtad de sus clientes**.

Dado a su extensa trayectoria profesional y tras los atributos marcarios positivos asociados a la marca, le han permitido a dicho Centro **ejercer mayor poder de negociación** y formar diversas **alianzas estratégicas con proveedores y laboratorios líderes del mercado**, tales como las compañías Tecnoimagen® y Merz Pharma® permitiéndole a dicho centro de estética expandir su unidad de negocio, poner al alcance de sus clientes las últimas novedades de estética y lograr **economías de escala**.

Actualmente, "DRA BUGALLO Medicina Estética & Láser" emplea una fuerte estrategia de publicidad online, creando contenidos digitales relevantes para su segmento objetivo. De esta manera no sólo logra retener a sus clientes actuales, sino que también adquirir nuevos pacientes y formar una "**comunidad digital**" en donde se da a conocer los tratamientos que ofrece dicho Centro, la forma de trabajar de la Directora Médica, tips de salud, días especiales de promociones, entre otros aspectos. En este sentido, el **35% de los clientes provienen de las redes sociales** (Instagram, Facebook, WhatsApp, Gmail) mientras que el **65% restante proviene** del método *offline* como es la **publicidad de boca en boca**²⁵. Éste último aspecto constituye una ventaja para el negocio analizado ya que, al tratarse del ámbito de salud, el concepto de *word of mouth* permite acelerar el ciclo de ventas al disminuir el grado de incertidumbre de los próximos clientes. Con respecto a la gestión del capital humano, **la baja tasa de rotación interna** constituye otra de las fortalezas del negocio actual. Esto permite que se empoderen las relaciones humanas existentes dentro de la organización, generándose un equipo de trabajo donde los valores de pertenencia y

²⁵ Cuando el paciente asiste por primera vez al Centro, se arma una historia clínica, en donde una de las preguntas que se le realiza es: ¿A través de qué medio conociste "DRA BUGALLO Medicina Estética & Láser"?

compañerismo prevalecen dentro del Centro, y al mismo tiempo, permiten construir un ambiente amigable y servicial entre el personal y los pacientes.

Debilidades:

Una de las principales debilidades del negocio surge tras las **largas demoras**, entre 30 a 70 min, en los **turnos** diarios asignados con la Directora Médica, lo cual no permite brindar una buena relación cliente-marca.

Otra debilidad surge en la **dificultad en la delegación de tratamientos estéticos** de la Directora Médica hacia otras médicas ya que éstas últimas requieren de un elevado *know how* y de experiencia previa en determinados procedimientos de elevado riesgo. En consecuencia, se limita la capacidad operativa y por ende el volumen de facturación anual del Centro actual.

Oportunidades:

Tal como hemos desarrollado en los **Capítulos 1.1 y 1.1.1**, se ha reflejado un **crecimiento global en el consumo de procedimientos estéticos** (tanto invasivos como no invasivos), del 357,17% entre 1997 y 2016, es decir un crecimiento anual del 18,79%, y al mismo tiempo, un aumento en el valor de mercado del sector de medicina y cirugía estética a nivel mundial valuado en 9,79 mil de millones de dólares (2017).

Como producto del crecimiento de dicho mercado, también se han generado **nuevas tendencias de consumo**, entre ellas, un aumento en la demanda de soluciones mínimamente invasivas en relación a las soluciones quirúrgicas; incremento de una demanda masculina y jóvenes adolescentes y el surgimiento del "turismo belleza" (Ver Cap. 1.1.1).

Amenazas:

Como producto de la alta **volatilidad** en el mercado argentino en cuanto al **tipo de cambio del dólar estadounidense** en relación al peso argentino, los precios de los insumos, consumibles y equipos tecnológicos de las Compañías y Laboratorios Médicos oscilan a la par de las alzas del dólar. En consecuencia, esto puede disminuir o elevar la estructura de costos.

Otra amenaza dentro del sector de medicina y cirugía estética se basa en posibles **cambios en el Código Aduanero Argentino** por restricciones o aumentos en la tasa impositiva por la importación de bienes con fines médicos, lo cual podría generar faltante de stock o bien un aumento en el costo de los bienes finales.

En resumen, “DRA BUGALLO Medicina Estética & Láser” opera en un mercado en crecimiento con diversas oportunidades de negocios. Por ende, deberá aprovechar dicho contexto exógeno favorable ya que, junto con sus fortalezas de negocio, le permitirá llevar a cabo la estrategia de expansión y potenciar la relación cliente-marca. De todas maneras, deberá estar atento a las posibles alzas en el dólar y utilizar su poder de negociación con proveedores para disminuir dicho impacto en su estructura de costos.

3. Investigación de Mercado

3.1 Análisis de la necesidad del servicio

Hoy en día factores como la belleza, el aspecto físico y la batalla contra el envejecimiento son elementos que cobran cada vez más importancia y mayor nivel de demanda dentro de la sociedad contemporánea. Del mismo modo, no sólo se relaciona la estética a los cánones de la belleza, sino que también al bienestar físico y mental, logrando en el individuo un mayor nivel de confianza, seguridad y autoestima, pudiendo mejorar su calidad de vida al sentirse bien con sí mismo. Esta relación entre la imagen corporal y la autoestima personal se ve reflejada dentro de la sociedad argentina ya que, según la encuesta realizada por la agencia D’Alessio Irol, *“7 de cada 10 mujeres se sienten incómodas dentro de su cuerpo”* y algunas se deprimen por sus presuntos defectos.²⁶

Asimismo, la psicóloga argentina Beatriz Goldberg destaca un aumento en la tendencia del rechazo a la imagen corporal, estableciendo que durante el 2017,

²⁶ Clarín. (2012). *Muchas argentinas se creen feas*. Fecha de consulta: enero 26, 2019, de Clarín Sitio web: https://www.clarin.com/opinion/Muchas-argentinas-creen-feas_0_BkdTCv3Dmx.html

el 83% de los argentinos sintió la necesidad de adelgazar, principalmente en los meses previos a la llegada del verano, debido a la gran disconformidad con su aspecto físico²⁷.

Siguiendo esta ideología diversos especialistas y compañías de belleza han liderado diversos trabajos de investigación en los cuales ponen en evidencia cómo los habitantes argentinos sienten y valoran su propio cuerpo. Los resultados obtenidos fueron:

- el 87% cambiaría algún aspecto físico (Triumph Internacional Argentina, 2018).
- el 49% no se siente cómoda describiéndose a sí mismas como “bella” (Ver Anexo 7).
- el 89,9% de los pacientes argentinos optan por tratamientos mínimamente invasivos para mejorar el aspecto de las áreas de discomfort (Infobae, 2015).

Al analizar dichos datos podríamos establecer que el cambio en la concepción de la belleza, la disconformidad del habitante argentino en relación a su imagen corporal y la mayor demanda de procedimientos no quirúrgicos son indicios de una necesidad latente de los consumidores contemporáneos que buscan verse bien y sentirse vitales mediante soluciones no invasivas.

3.2 Tamaño del mercado, segmentación y crecimiento

El mercado en el cual se desarrolla DRA BUGALLO Medicina Estética & Láser se compone principalmente por argentinos pertenecientes a un rango etario entre 16 a 75 años y por extranjeros que oscilan entre los 35 y 60 años de edad, en donde buscan soluciones no quirúrgicas con bajo tiempo de recupero en pos de embellecer su aspecto físico.

Actualmente, el tamaño del mercado en el cual opera y comercializa el negocio analizado equivale a nueve mil millones de pesos (\$9.000.000.000), teniendo en cuenta diversos aspectos:

²⁷ Infobae. (2017). *El rechazo a la imagen corporal: un fenómeno que aumenta en verano*. Fecha de consulta: enero 26, 2019, de Infobae Sitio web: <https://www.infobae.com/tendencias/2017/01/24/el-rechazo-a-la-imagen-corporal-un-fenomeno-que-aumenta-en-verano/>

- según la ISAPS durante el 2016, 185.428 argentinos realizaron tratamientos médicos con fines estéticos.
- de los 14 mil turistas que ingresaron al país por motivos de salud, el 38% busca soluciones estéticas.
- a nivel país, en 2017, el 38% del turismo belleza equivale a un ingreso anual de 114 millones de dólares estadounidenses.
- el gasto promedio del turismo belleza equivale a 13 mil dólares per cápita.
- en el 2017, el turismo estético gastó entre 5 a 9 veces más que el turismo tradicional²⁸.

3.3 Comportamiento de compra

Con el objetivo de lograr una mayor comprensión sobre el comportamiento de compra de los individuos que poseen interés o que actualmente son consumidores de tratamientos de estética, se llevó a cabo una encuesta a hombres y mujeres entre 18 a 65 años. Los resultados obtenidos fueron los siguientes (Ver Anexo 8):

- el 96,8% de los encuestados considera relevante cuidar su imagen estética.
- el 84,9% dedica tiempo al cuidado estético personal.
- 69% afirma que modificaría algún aspecto de su imagen facial y/o corporal mientras que el 19,8% establece que tal vez modificaría su aspecto estético personal.
- 56,3% posee interés por tratamientos faciales y corporales; el 24,6% por *facial rejuvenation treatments* y el 19% por *body treatments*.
- 89,7% optaría por procedimientos no quirúrgicos en caso de querer mejorar algún aspecto corporal y/o facial.
- 81,7% de los encuestados afirma haber realizado algún tratamiento estético no invasivo bajo supervisión médica.

²⁸ Costa, J.M. (2017). *¿Qué es el turismo médico y por qué Argentina está entre los primeros cinco países del ranking en Latinoamérica?* Fecha de consulta: enero 29, 2019, de La Nación Sitio web: <https://www.lanacion.com.ar/2031077-que-es-el-turismo-medico-y-por-que-argentina-esta-entre-los-primeros-cinco-paises-del-ranking-en-latinoamerica>

- 40,3% realiza procedimientos no quirúrgicos bajo supervisión médica cada seis meses; el 15,3% una vez por mes; el 5% una vez por semana; el 4,08% más de una vez por mes, entre otros.
- 69% asiste al mismo Centro de Medicina Estética para realizar futuros tratamientos no quirúrgicos.
- Según los encuestados, la trayectoria del médico director y staff personalizado; la calidad de los productos y equipamiento tecnológico; el precio y la recomendación son factores esenciales a la hora de elegir un Centro de Medicina Estética.

A la hora de analizar los datos obtenidos en la encuesta, podríamos establecer que la imagen y el cuidado estético cobran cada vez una mayor relevancia en la población actual, lo cual deriva principalmente en un aumento en la demanda de soluciones no quirúrgicas (89,7%) vs procedimientos quirúrgicos (10,3%).

No obstante, se puede observar un posible mercado a alcanzar ya que el 19,8% de los encuestados pone en duda el hecho de modificar algún aspecto estético de su imagen facial y/o corporal y el 18,3% establece que por el momento no ha realizado un tratamiento estético no quirúrgico bajo supervisión médica.

En este sentido, podemos observar que actualmente se destacan oportunidades de crecimiento y expansión del mercado potencial, que, por medio de la estrategia de valor agregado hacia el cliente mediante la tecnología progresiva y tras su promesa marcaría, "DRA BUGALLO Medicina Estética & Láser" debería llegar y fidelizar a dicha porción del mercado.

Por otra parte, se puede detectar un elevado grado de fidelización de los consumidores de procedimientos estéticos no quirúrgicos, lo que permite aumentar la métrica del *Customer Lifetime Value*, es decir, la ganancia actual o futura que representa un cliente durante un determinado período de tiempo y, asimismo, moderar el grado de rivalidad entre competidor existentes.

Con respecto al *funnel* de ventas, podemos establecer que, en la **toma de decisión** de los consumidores para escoger un Centro de Medicina Estética, el factor primordial se basa en la trayectoria del médico director y su staff especializado (67,5%), seguido por la calidad de los productos y equipamiento tecnológico (35,7%). Éstos últimos factores forman parte de la característica del Centro de la Dra. Bugallo y de su promesa marcaría, la cual se destaca por poner

al alcanzarse de sus clientes las últimas novedades tecnológicas, ofrecer productos de estética líderes a nivel mundial y el gran *expertise* tanto de la Directora Médica como de todo su staff. Por ende, este último aspecto podría considerarse como una ventaja para el Centro ya que cumple con las variables principales de los consumidores en su proceso de toma de decisión, logrando así posicionarse en la mente de los usuarios.

3.4 Clientes target

Tal como hemos analizado el *segmento de mercado* dentro del modelo de negocio (CANVAS), podemos establecer que a pesar de que la base de clientes se encuentre en un rango etario entre los 16 a 75 años, el target específico del negocio son hombres y principalmente mujeres entre 35 a 55 años que poseen independencia económica y se desarrollan dentro del ámbito laboral. De todas maneras, los clientes objetivos se los define principalmente por medio de dos variables: socioeconómica y comportamental.

Por un lado, el cliente target se caracteriza por pertenecer a una clase socioeconómica ABC1 o C2, observándose una demanda inelástica al precio ya que los clientes consideran una prioridad la realización de tratamientos estéticos que se ofrecen en el Centro Dra. Bugallo. Según una encuesta realizada por TNS Argentina (2019)²⁹, 6 de cada 10 mujeres entrevistadas consideró que la **belleza** es una **necesidad cotidiana** y se concluyó que a pesar de los períodos de crisis económica, el 44% de las mujeres afirmó que en caso de tener que recortar gastos, el consumo de productos y servicios para el cuidado personal se mantienen en forma constante.

Asimismo, al haber una baja amenaza de productos sustitutos que garanticen efectividad en los resultados clínicos, esto genera una menor sensibilidad a la variación de precios en el cliente final sobre los productos y servicios que se comercializan en los Centros Premium.

²⁹ Ámbito. (2009). *Pese a la crisis, las mujeres apuestan a la belleza*. Fecha de consulta: enero 29, 2019, de Ámbito Sitio web: <https://www.ambito.com/pese-la-crisis-las-mujeres-apuestan-la-belleza-n3590249>

La demanda inelástica del segmento target se pudo observar financieramente ya que a pesar de que en el segundo y tercer trimestre económico del 2018 el dólar haya alcanzado el mayor salto en su cotización desde 2015, reflejando un alza del 15,6%³⁰ (Ver Anexo 9), en el Centro Dra. Bugallo se reflejó principalmente un incremento en la demanda de dos de los tratamientos estéticos más costosos (los cuales arrancan en USD 1.000) (Ver Anexo 10).

Con respecto a la variable comportamental, el consumidor target se caracteriza por tener un fuerte interés en asuntos relacionados al cuidado personal con el objetivo de sentirse bien física y emocionalmente. El principal objetivo de dicho segmento se basa en la prevención de las señales de envejecimiento para evitar que puedan agravarse a lo largo del tiempo. Dado que la imagen facial y corporal constituyen una de las principales preocupaciones del segmento target, éstos destinan un elevado nivel de consumo y tiempo en la realización de tratamientos estéticos no invasivos. Asimismo, se caracterizan por ser consumidores informados ya que poseen conocimiento sobre los diversos tratamientos estéticos no quirúrgicos y sobre determinados equipos médicos tecnológicos. Por otra parte, el perfil del segmento target se caracteriza por su elevado grado de fidelización de marca ya que tienden a asistir al mismo Centro de Medicina Estética a la hora de realizar tratamientos no invasivos. De esta manera lideran la cartera de clientes al conformar el 39,3% de ésta (Ver Anexo 11).

3.5 Estimación de la demanda inicial

Teniendo en cuenta que el Centro Dra. Bugallo desarrolla su actividad comercial en el Gran Buenos Aires (GBA) con iniciativa asimismo de operar en el corto plazo en la Capital Federal (CABA), se hará foco en ambos espacios demográficos para obtener el mercado potencial y poder así estimar la demanda inicial de la nueva sucursal.

³⁰ Gasalla, J. (2018). *El dólar llegó a otro récord y el BCRA salió a intervenir para frenarlo: las reservas cayeron USD 500 millones*. Fecha de consulta: enero 29, 2019, de Infobae Sitio web: <https://www.infobae.com/economia/2018/09/14/el-dolar-sube-por-quinto-dia-seguido-y-marca-un-nuevo-precio-record/>

Según los últimos indicadores presentados por el INDEC, en el 2018 la población estimada en nuestro país fue equivalente a 44,5 millones³¹ de habitantes, de los cuales el 38,5%³² se concentra en la Capital Federal y Gran Buenos Aires. En el 2018, INDEC³³ estableció que el 27,8% de los residentes en GBA y el 11,2% de la población de CABA se encuentran bajo el índice de la línea de pobreza. De los 13 millones de habitantes de GBA y CABA que se encuentran fuera del índice de pobreza, el 22%³⁴ pertenece a la clase socioeconómica ABC1 y C2 de la pirámide salarial 2018. Por ende, 2,9 millones de habitantes que residen en el Aglomerado Gran Buenos Aires (AGBA) pertenecen al segmento de mercado del negocio actual. De todas maneras, teniendo en cuenta que el target específico pertenece principalmente al segmento femenino entre 35 a 55 años, las cuales constituyen el 16% de la población que habita en AGBA, el mercado meta para Dra. Bugallo Medicina Estética & Láser es de 305.000 habitantes (Ver Anexo 12).

Como meta principal, la estimación de demanda inicial en la nueva sucursal del Centro de la Dra. Bugallo será alcanzar el 1,98% de mercado potencial en un plazo de cinco años. A pesar de que el grado de rivalidad entre competidores existentes sea moderado, consideramos que dicho objetivo es alcanzable y realista teniendo en cuenta el valor agregado de la tecnología progresiva (*PWA*) que le permitirá brindar un servicio diferencial y potenciar la fidelidad y relación cliente-marca. En pos de alcanzar al **1,98% del mercado meta**, a continuación, se detallará anualmente el volumen necesario de clientes a adquirir y la tasa porcentual del incremento anual de clientes:

Año	# clientes Mensuales	# clientes Anuales	% Incremento Anual
1	150	1.800	
2	240	2.880	60%
3	336	4.032	40%
4	437	5.244	30%
5	503	6.036	15%

Fuente de elaboración propia (2019).

³¹ INDEC (2019). *Población Argentina*. Fecha de consulta: enero 31, 2019, de INDEC Sitio web: https://www.indec.gob.ar/nivel2_default.asp?seccion=P&id_tema=2

³² Wikipedia (2018). *Buenos Aires*. Fecha de consulta: 31 enero, 2019, de Wikipedia Sitio Web: https://es.wikipedia.org/wiki/Buenos_Aires

³³ INDEC (2018). *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos*. Fecha de consulta: enero 31, 2019, de INDEC Sitio web: https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_01_18.pdf

³⁴ Iprofesional (2018). *Cuánto se debe ganar para ser clase media: así es hoy la pirámide de ingresos*. Fecha de consulta: enero 31, 2019, de Iprofesional Sitio Web: <https://www.iprofesional.com/notas/268991-ventas-clase-media-consumo-alimentos-precios-empresa-consultora-crisis-demanda-ingresos-pobreza-consumidor-ingreso-actividad-medida-ganar-guillermo-oliveto-otros-Cuanto-hay-que-ganar-para-ser-clase-media-asi-es-hoy-la-piramide-de-ingresos>

4. Plan de Marketing

A continuación, se hará foco en las diversas herramientas de análisis del *Mix* de Marketing, entre ellas, el producto/servicio, precio, plaza y promoción, las cuales permitirán que “DRA BUGALLO Medicina Estética & Láser” y sus próximas sucursales logren no sólo crear y capturar valor de marca sino también maximizar su llegada a los clientes potenciales.

4.1 Innovar para maximizar fidelización

A raíz de las largas esperas en los turnos de los pacientes para ser atendidos por la Directora Médica y como parte de la instancia estratégica del negocio propuesto basado en la mejora de la relación cliente-marca, se implementará la tecnología progresiva (*PWA*) en pos de revertir una de las debilidades actuales del negocio.

Tal como se ha descrito en el Capítulo 1.2, la ***progressive web application (PWA)*** es una tecnología que permite navegar en un sitio web como si fuese una aplicación nativa. A diferencia de las *apps* móviles, la PWA no requiere ser descargada de una tienda de aplicaciones, por ende, no ocupa espacio de almacenamiento en el dispositivo y además los diversos tipos de buscadores o navegadores web pueden dar soporte a dicha innovación tecnológica.

Gracias a los múltiples beneficios de la tecnología progresiva (Ver Cap. 1.2), la iniciativa de su desarrollo permitirá crear otro canal de comunicación directo con el cliente generando una experiencia online personalizada, otorgándole practicidad y comodidad ya que a través de su usuario tendrá acceso a múltiples funcionalidades tales como tomar y/o reprogramar turnos, obtener información sobre tratamientos en curso y sus formas de pago, recibir recordatorios y notificaciones *push* sobre eventos especiales, entre otras funciones. De esta forma se podrá potenciar la lealtad de los clientes con la marca al mejorar la experiencia del usuario con el Centro tanto a nivel *online* como *offline* y al mismo tiempo optimizar y agilizar procesos internos como es la asignación de turnos de forma tradicional y mejorar el *forecast* de compra de insumos médicos.

Teniendo en cuenta que la actividad principal del negocio se basa principalmente en la prestación de servicios sobre tratamientos estéticos no quirúrgicos, los aspectos de *customer experience* y *customer service* son factores claves a la hora de adquirir y retener clientes como así también de la expansión del negocio. Es por esto que la apuesta en el desarrollo de la tecnología progresiva se considera como una inversión clave ya que le permitirá a “DRA.BUGALLO Medicina Estética & Láser” aumentar la tasa de fidelización de sus actuales y posibles clientes mediante un servicio diferencial con valor agregado.

Al mejorar la experiencia del consumidor por medio de la PWA, esto permitirá incrementar la tasa de frecuencia de visitas de los usuarios en el Centro actual y próximas sucursales, aumentar la base de clientes y la métrica del *customer lifetime value*, acelerar el *funnel* de ventas, ganar mercado y estar en línea con su estrategia de negocio de *customer centricity* enfocada en brindar una atención personalizada con la mejor tecnología médica del mercado.

Fiel a su promesa marcaría, “DRA.BUGALLO Medicina Estética & Láser” emprenderá un proyecto de innovación tecnológica con el objetivo de brindar un servicio diferencial a partir de las necesidades individuales y específicas de sus clientes y potenciar la “*experiencia Dra. Bugallo*”.

4.2 Mix de Marketing

4.2.1 Productos/Servicios

En el Centro “DRA.BUGALLO Medicina Estética & Láser” se comercializan bienes y servicios basados en procedimientos estéticos no quirúrgicos.

Con respecto a los **productos** de belleza, se destaca principalmente la línea de cremas, sérums y *bb creams* “Dra. Bugallo *Look Good, Feel Good*” desarrollada a mediados del 2016, las cuales fueron diseñadas con el objetivo de reestructurar la piel a nivel facial y corporal desde la comodidad del hogar de los usuarios, obteniendo resultados visibles y duraderos. De esta manera, dicha línea funciona como apoyo domiciliario a los tratamientos que se brindan en el Centro de la Dra. Bugallo. Pese a su escaso tiempo de comercialización, la línea

dermocosmética “Dra. Bugallo *Look Good, Feel Good*” representa el 50% de los ingresos de las ventas generadas de productos estéticos.

Además de la línea de desarrollo propio, se destaca la venta de productos nutricosméticos. Por un lado, se hallan los colágenos bebibles hidrolizados, los cuales funcionan como un suplemento dietario que permiten obtener una piel más sana, firme y radiante. Por el otro, un conjunto de dietas proteicas que facilitan los medios para adelgazar bajo supervisión médica.

En cuanto a la prestación de **servicios**, se brindan a los clientes diversas alternativas de vanguardia no quirúrgicas ya sea a nivel facial (con el objetivo de devolver al rostro una apariencia joven y natural) y/o a nivel corporal (para lograr la remodelación, contorno corporal y reducir la flaccidez y celulitis).

Dentro de los tratamientos corporales, el Centro de Medicina Estética & Láser cuenta con la presencia de una Médica especialista en Nutrición y Deportes para acompañar, en forma opcional, a los pacientes en sus tratamientos estéticos en pos de adquirir hábitos alimenticios saludables.

Asimismo, como complemento a los tratamientos faciales y corporales no quirúrgicos, se ofrecen los tratamientos de Plasma Rico en Plaquetas (PRP) y Sueros Nutricionales basados en la Medicina Anti-age y Orthomolecular, en donde se busca restaurar y revitalizar las funciones vitales del organismo, optimizando el deterioro celular y el envejecimiento.

Por otra parte, se encuentran los tratamientos con intervención de láseres ablativos fraccionados los cuales se utilizan dependiendo del tipo de piel de cada paciente y de su patología a tratar.

A continuación, se destacarán los diversos servicios médicos estéticos no quirúrgicos tanto a nivel facial y corporal que “DRA.BUGALLO Medicina Estética & Láser” pone al alcance de sus clientes:

Tratamientos Faciales

- Toxina Botulínica: tratamiento para arrugas dinámicas o de expresión. Actualmente, se destaca por ser el segundo tratamiento más demandado

en el Centro de la Dra. Bugallo, el cual compone el 31% de los ingresos anuales.

- Rellenos de ácido hialurónico y de hidroxapatita de calcio: solución inmediata para tratar las zonas afectadas, como arrugas estáticas, surcos y la pérdida de volumen en el rostro. Dicho procedimiento se destaca por liderar en la demanda de soluciones no quirúrgicas, representando el 47% de los ingresos anuales del Centro de la Dra. Bugallo.
- Rinomodelación: aplicación de ác. hialurónico que permite realizar pequeñas modificaciones y correcciones de la nariz sin necesidad de una cirugía plástica.
- Mesoterapia Facial: Microinyecciones que ayudan a rejuvenecer la piel del paciente.
- Plasma rico en plaquetas (Medicina Anti-age).
- Ultherapy: equipo de última tecnología con ultrasonido focalizado de gran intensidad que eleva, tensa y compacta la piel, logrando resultados similares a un lifting quirúrgico.
- Hilos Tensores: los hilos reabsorbibles y biodegradables permiten retraer la piel, recuperando el efecto tensor y la firmeza de la misma que se pierde como producto del proceso del envejecimiento.
- E-matrix facial: Tratamiento de rejuvenecimiento que elimina arrugas, manchas y devuelve la luminosidad e uniformidad a la piel.
- Venus Freeze y Venus Legacy: Radiofrecuencias seguras e indoloras que proveen resultados inmediatos en las zonas del rostro, cuello y escote.
- Peeling: tratamiento estético de exfoliación mecánica que elimina las capas exteriores y las células muertas de la piel.
- Cocktail Enzimas Faciales: posee 3 enzimas principales diseñadas para suavizar la piel y tratar zonas como el doble mentón y la celulitis.

Tratamientos corporales

- Coolsculpting y Cooltech: últimas tecnologías del mercado de medicina estética basada en la criolipólisis, la cual es capaz de destruir de forma selectiva la grasa localizada (los rollitos de más) sin la necesidad de una liposucción.

- VelaShape III: tratamiento único que combina cuatro tecnologías en simultáneo, de acción inmediata, cómodo, terapéutico y eficaz para modelado corporal, reducción de celulitis y reafirmación de la piel.
- Venus Freeze y Venus Legacy: Tratamiento de radiofrecuencia para reafirmar el contorno, reducir la celulitis, y alisar la piel del cuerpo. Tecnología de excelencia para combatir la celulitis, adiposidad localizada, modelación y flacidez.
- E-matrix corporal: Indicado para la eliminación de las estrías blancas, cicatrices de acné, cerrar poros y mejorar el aspecto general de la piel.
- Ultherapy: Dado a su tecnología eficaz en el tensado de la piel, puede también ser utilizado en la zona de entrepiernas, cara interna de brazos, abdomen, pliegue subglúteo y en la zona de la piel por encima de la rodilla.
- X-Wave: tecnología termal y mecánica utilizada como un procedimiento para complementar el procedimiento del modelado corporal y para combatir la celulitis al estimular el drenaje linfático.
- Mesoterapia Corporal: Es un tratamiento que trata la celulitis, la flaccidez, estrías y las adiposidades localizadas, que no desaparecen con dieta y ejercicio.
- Sueros Nutricionales (Medicina Anti-age).
- Cocktail Enzimas Corporales: posee 3 enzimas principales diseñadas para combatir la celulitis, quemar grasa y reafirmar la piel.

Láseres

- Láser Alexandrita Candela: es la tecnología basada en luz, adecuada para un amplio campo de tratamientos de la piel, incluyendo los de rejuvenecimiento, lesiones pigmentadas y vasculares, depilación definitiva y acné.
- Láser de CO2: láser fraccionado que logra resultados altamente satisfactorios en el rejuvenecimiento de la piel y la regeneración de cicatrices.

Plataforma Harmony 540

- Láser QSwitch: el equipo más eficaz para eliminación de manchas profundas, lunares, onicomiosis, tatuajes y el color oscuro de las ojeras.
- Láser Erbium: mejora arrugas finas, cicatrices de acné, queratosis actínica, lunares, verrugas, rejuvenecimiento facial, manchas, entre otras.
- Láser Luz Pulsada (IPL): mejora el tono y la textura de la piel a través de la estimulación del colágeno, y reduce el tamaño de los poros.

Tal como hemos observado en la encuesta realizada (Cap. 3.2), la calidad de los productos y del equipamiento médico constituyen el segundo factor principal (35,7%) a la hora de elegir un Centro de Medicina Estética para hombres y mujeres argentinas que consumen tratamientos de belleza. Por este motivo, “DRA.BUGALLO Medicina Estética & Láser” deberá mantenerse fiel a su promesa marcaria, ofreciendo a sus clientes las últimas novedades tecnológicas de máxima calidad en equipos y productos médicos y al mismo tiempo mantener su posicionamiento de Centro Premium.

4.2.2 Precio:

Al ejercer la actividad comercial en el rubro de la salud, la experiencia, seguridad y la calidad superior en productos y equipamiento médico prevalecen por sobre la variable del precio a la hora de elegir un tratamiento estético no quirúrgico. Teniendo en cuenta éste último aspecto y que el negocio actual se caracteriza por su servicio diferencial y por ser un Centro *Premium* ya que dispone de las últimas novedades médicas-tecnológicas, le permite a “DRA.BUGALLO Medicina Estética & Láser” establecer precios superiores en los servicios y productos que comercializa. En este sentido, tal como establecen los autores Holden, R.K y Nagle, T.T (1998), la percepción de calidad superior con precios superiores reduce la sensibilidad al precio ya que el valor económico del producto se encuentra por encima del precio.

Dado a que el segmento target se caracteriza por tener un mayor conocimiento sobre los distintivos tratamientos estéticos premium que garantizan resultados y seguridad, éstos están dispuestos a pagar un precio mayor por la prestación del

servicio. De esta forma, el Centro de la Dra. Bugallo logra a través del precio capturar el valor percibido por los clientes.

Entre los diversos servicios que se ofrecen el precio varía según el tipo de tratamiento, ya sea a nivel facial, corporal, medicina *anti-age* o láseres y si el procedimiento requiere de consumibles para la realización del tratamiento estético.

En cuanto a los tratamientos faciales, el precio promedio de una sesión sobre los procedimientos más demandados ronda en los diez mil pesos argentinos (\$10.000); en los tratamientos corporales es de diecisiete mil pesos (\$17.000); en medicina *anti-age* ronda en los cuatro mil pesos (\$4.000) y, por último, los tratamientos de láseres se hallan en seis mil pesos (\$6.000). Cabe destacar que la misma política de *pricing* se reflejará en las futuras sucursales.

4.2.3 Plaza

Una de las dos instancias del negocio propuesto se basa en la expansión del negocio actual, teniendo en cuenta que la locación de las próximas dos sucursales constituye un punto crítico para la funcionalidad del proyecto.

Como primera instancia y a corto plazo, se ha seleccionado el “Centro Comercial Buenavista” ubicado en la ciudad de Victoria, perteneciente al partido de San Fernando para desarrollar y operar la segunda sucursal. Actualmente, la ciudad de Victoria posee una densidad poblacional equivalente a 39.447³⁵ habitantes con una proyección de crecimiento exponencial ya que se ha convertido en una ciudad con potencial desarrollo inmobiliario en los últimos años.

En lo que refiere al “Centro Comercial Buenavista”, la locación estratégica convierte a dicho complejo en un foco atractivo de inversión ya que se encuentra a doscientos (200) metros del acceso a las autopistas Panamericana y Camino del Buen Ayre y a tan sólo 10 minutos de la autopista General Paz, siendo éstas

³⁵ Municipio San Fernando (2019). *Datos de la ciudad*. Fecha de consulta: febrero 25, 2019; de Sitio Web: <https://www.sanfernando.gob.ar/municipio/datos-de-la-ciudad>

las principales autopistas de la Provincia de Bs. As con mayor circulación ya que conectan el GBA con CABA.

En sus alrededores se encuentran diversas áreas de oficinas de alta densidad donde operan compañías multinacionales tales como Johnson&Johnson, Molinos Río de la Plata, Mondeléz, Avon y Fate Neumáticos como así también un paseo de compras, destacándose la presencia del hipermercado Wal-Mart, lo cual lo convierten en una zona de alta circulación. A pocos metros del “Centro Comercial Buenavista” se han desarrollado diversos condominios de alta categoría, entre ellos Terrazas del Sol, Santa Catalina, Quartier Las Lomas y Arboris Buenavista; tres barrios cerrados (Ayres Chico, Greenland y Windbells) que abarcan 750 lotes y se destaca la presencia de tres propuestas educativas bilingües de elite como son el colegio Sanit Mary of the Hills, St. Andrew’s y San Esteban. Asimismo, su cercanía al corredor vial del Camino Bancalari le permite a dicho centro comercial tener una mayor proximidad a los principales Countries y barrios cerrados de localidades vecinas del Tigre, Benavídez y Pacheco, (Nordelta, Santa Bárbara, Laguna del Sol, Pacheco Golf y Talar del Lago).

Todos éstos aspectos potencian el valor estratégico de dicha locación ya que se encuentra ubicado próximo al segmento objetivo ABC1 al cual apunta “DRA.BUGALLO Medicina Estética & Láser”, teniendo en cuenta que se destaca un leve crecimiento ocupacional de mujeres en puestos jerárquicos (20%³⁶ en 2016 a un 35%³⁷ en 2018) y que las mujeres destinan el doble del tiempo a las tareas del hogar y cuidado de los hijos en comparación al género masculino³⁸. Éstos dos últimos aspectos incrementarán la concurrencia del target específico en la nueva sucursal con diversos picos de demanda, ya sea en el horario del

³⁶ La Nación (2016). *Sólo el 20% de los puestos jerárquicos son ocupados por mujeres*. Fecha de consulta: febrero 25, 2019; de La Nación Web: <https://www.lanacion.com.ar/1892314-solo-el-20-de-los-puestos-jerarquicos-son-ocupados-por-mujeres>

³⁷ Iprofesional (2018). *Crece la participación masculina en las tareas del hogar pero aún las mujeres le dedican el doble de horas*. Fecha de consulta: febrero 24, 2019; de Iprofesional Web: <https://www.iprofesional.com/notas/264503-salario-argentina-buenos-aires-mujeres-mujer-capital-federal-genero-diversidad-indicadores-mentor-dia-internacional-mentoreo-politicas-publicas-Crece-la-participacion-masculina-en-las-tareas-del-hogar-pero-las-mujeres-aun-le-dedican-el-doble-de-horas>

³⁸ El País (2018). *La mujer dedica el doble de horas que el hombre al trabajo no pagado*. Fecha de consulta: 24 febrero, 2019; de El País Web: https://elpais.com/economia/2018/02/12/actualidad/1518462534_348194.html

almuerzo o posterior de la jornada laboral de las mujeres asalariadas o en el momento posterior o anterior a que las madres retiren o busquen a sus hijos del colegio.

Otro factor primordial a la hora de seleccionar el “Centro Comercial Buenavista” como ubicación para llevar a cabo la estrategia de expansión del negocio actual es por la ausencia de la prestación de servicios sobre tratamientos estéticos y por ende de competidores directos, lo cual se traduce en una ventaja competitiva para la nueva sucursal ya que le permitirá dominar el *share* de mercado en dicho lugar.

Por otra parte, la falta de espacios de estacionamiento se ha convertido en una de las principales problemáticas en las diversas ciudades que se agrava año a año, generando una pérdida de tiempo y falta de practicidad para los habitantes. Dado a que el “Centro Comercial Buenavista” cuenta con su propia playa de estacionamiento, este aspecto le brindará otra ventaja a la próxima sucursal ya que otorgará comodidad y optimización del tiempo a los futuros clientes.

Por último, la contigüidad al Buenos Aires Cricket & Rugby Club, considerado como uno de los clubes de rugby y golf más importantes de la Argentina, aumenta la afluencia de personas que transitan por el “Centro Comercial Buenavista”.

Como segunda instancia y a largo plazo, se ha escogido una oficina comercial dentro del edificio “Bureau Libertador Square” ubicado en la zona de Núñez, perteneciente a la Comuna 13 de la Capital Federal, para operar la tercera sucursal de “DRA.BUGALLO Medicina Estética & Láser”. Con una población actual de 49.019 habitantes³⁹, dicho barrio ocupa el primer puesto en materia económica y social, desarrollo urbano, seguridad y ambiente según el índice de Bienestar Urbano del Gobierno de la Ciudad⁴⁰. Destacado por ser un barrio con

³⁹ Buenos Aires Ciudad (2019). *Núñez*. Fecha de consulta: marzo 3, 2019, de BA Sitio Web: <https://www.buenosaires.gob.ar/laciudad/barrios/nunez>

⁴⁰ Infobae (2018). *Cuáles son los tres barrios porteños mejor calificados para vivir y cuáles tienen las peores condiciones*. Fecha de consulta: marzo 3, 2019, de Infobae Sitio Web: <https://www.infobae.com/sociedad/2018/12/09/cuales-son-los-tres-barrios-portenos-mejor-calificados-para-vivir-y-cuales-tienen-las-peores-condiciones/>

alto poder adquisitivo, siendo una de las comunas con mayor ingreso per cápita⁴¹, se puede observar una concentración del segmento nicho perteneciente a una clase socioeconómica ABC1. Asimismo, dado a los amplios espacios verdes, clubes deportivos y su reserva ecológica, convierten a dicha zona en uno de los barrios con mayor índice de deporte y recreación, donde el cuidado personal se convierte en una de las principales preocupaciones. Éstas dos características demuestran la proximidad de la sucursal al segmento target a cuál apunta el negocio actual.

Con respecto a la ubicación geográfica, el edificio “Bureau Libertador Square” se encuentra sobre Av. Del Libertador al 6.800, convirtiéndose en una locación estratégica para el negocio dado a su cercanía con las principales avenidas de CABA, como son Av. Cabildo, Av. Congreso, Av. Del Libertador y Av. Udaondo y, con las autopistas Gral. Paz, Lugones y Cantilo, teniendo en cuenta que 1.100.000 vehículos ingresan a la Capital Federal⁴² y transitan dichas autopistas en forma diaria.

Asimismo, dado a su proximidad con la Zona Norte del Gran Buenos Aires, compuesta por barrios con características similares a Núñez, incrementa la cercanía a los potenciales clientes y al mismo tiempo el flujo de tráfico que transita por Av. Del Libertador a la altura de Núñez. En este mismo sentido, a los alrededores de donde se encontrará la tercera sucursal del Centro de la Dra. Bugallo se halla una sede de Megatlon, red de gimnasios más importantes del país, en donde acuden individuos con un perfil similar al target del negocio actual ya que poseen un fuerte interés en el cuidado y bienestar personal y pertenecen a una clase socioeconómica ABC1 como producto de la propia segmentación de clientes que desarrolla Megatlon⁴³. Al mismo tiempo, a pocos metros de “Bureau Libertador Square” se halla la sede ORT Belgrano, propuesta educativa bilingüe

⁴¹ Buenos Aires Ciudad (2017). *Promedio del ingreso per cápita familiar (IPCF) de los hogares según comuna. Ciudad de Buenos Aires. Años 2008/2017*. Fecha de consulta: marzo 3, 2019, de BA Sitio Web: <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=82456>

⁴² El Cronista (2017). *Vidal, Larreta y Bullrich prometieron más control a los autos que ingresan a la Ciudad*. Fecha de consulta: marzo 3, 2019, de Cronista Web: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Vidal-Larreta-y-Bullrich-prometieron-mas-control-a-los-autos-que-entran-a-la-Ciudad-20170418-0052.html>

⁴³ Lafuente, E. (2017). *Reinventó el negocio de los gimnasios y este año espera facturar \$1000 millones*. Fecha de consulta: marzo 2, 2019, de La Nación Web: <https://www.lanacion.com.ar/2044980-aun-en-los-gimnasios-abc1-jugar-en-equipo-es-negocio>

de elite al cual acude un segmento ABC1, teniendo en cuenta nuevamente que el género femenino destina un mayor tiempo al cuidado de los niños.

Otro aspecto fundamental que le otorga una ventaja estratégica a la tercera sucursal es la falta de competidores directos en la zona de Núñez que cuenten con el mismo nivel de aparatología médica vanguardista; de tratamientos faciales no quirúrgicos de elevada complejidad y de la presencia de un Director Médico con amplia trayectoria y renombre dentro del mercado de la medicina y cirugía estética. Este aspecto le permitirá a la sucursal “DRA.BUGALLO Medicina Estética & Láser” atraer un mayor caudal de clientes potenciales al ofrecer una propuesta más completa e innovadora a diferencia de los competidores actuales, ya que se pondrá al alcance de los pacientes múltiples tratamientos de última tecnología a nivel facial y corporal no quirúrgicos.

En conclusión, se considera que las locaciones del “Centro Comercial Buenavista” y “Bureau Libertador Square” se constituyen como puntos demográficos estratégicos ya que les otorgarán a ambas sucursales múltiples ventajas competitivas para poder expandir y replicar el modelo de negocio actual e incrementar el volumen de facturación anual.

4.2.4 Promoción

En cuanto a la estrategia de promoción, se llevará a cabo en tres niveles para dar a conocer las próximas sucursales y generar *brand awarness* en las decisiones de elección de Centros de Medicina Estética. En primer lugar, se desarrollará una fuerte estrategia digital, destacándose la presencia de marca en las redes sociales. En segundo lugar, dentro de la tecnología progresiva, se implementarán campañas de promoción sobre las nuevas sucursales y, por último, se empleará una estrategia de *co-branding* para potenciar el reconocimiento marcarío.

Hoy en día, el principal canal de comunicación que emplea “DRA.BUGALLO Medicina Estética & Láser” para relacionarse con sus clientes es por medio del uso estratégico de las redes sociales; teniendo en cuenta que durante el 2018 el

88% de los argentinos se conectó al menos una vez al día a Internet para tener acceso a redes sociales, videos por *streaming* y a juegos online⁴⁴. Asimismo, la Encuesta Nacional de Consumo Culturales (2017) del Ministerio de Cultura de la Nación⁴⁵, estableció que el tiempo promedio de conexión a Internet de los argentinos fue de cuatro horas y media, superando al consumo diario de televisión y radio.

Como parte de la estrategia digital, se utilizan principalmente las plataformas sociales Facebook e Instagram que, según Digital House (2018), constituyen las dos aplicaciones más utilizadas por los argentinos, contando a nivel mundial con 2.200 millones de usuarios mensuales en el caso de Facebook y 831 millones de cuentas activas mensuales en Instagram⁴⁶. Ambas redes poseen un fuerte crecimiento y presencia en los dispositivos móviles como producto del aumento del tiempo que los usuarios destinan diariamente a ambas aplicaciones.

A pesar del amplio rango etario de los clientes del Centro de la Dra. Bugallo, el segmento target de la generación X conforma el 76% de los usuarios que destinan tiempo a la aplicación social Facebook y el 33% de los que utilizan a diario Instagram⁴⁷, motivo por el cual se han escogido ambas redes sociales para mantenerse comunicado con los seguidores.

De la encuesta realizada (Ver Cap. 3.2), el 60,6% afirmó seguir páginas de Centro de Estética por Instagram o Facebook, lo que pone en evidencia la importancia de emplear estrategias de marketing digital para aumentar el grado de interacción con los clientes actuales y al mismo tiempo implementar una política de adquisición de potenciales usuarios.

Actualmente, el Centro de la Dra. Bugallo posee una amplia comunidad digital, contando con más de 35 mil seguidores en su *fanpage* y con más de 32 mil

⁴⁴ Ámbito. (2018). *Los argentinos y la web: el 88% se conecta todos los días a Internet*. Fecha de consulta: enero 20, 2019, de Ámbito Sitio Web: <https://www.ambito.com/los-argentinos-y-la-web-el-88-se-conecta-todos-los-dias-internet-n4021612>

⁴⁵ Encuesta Nacional de Consumo Culturales (2017); Ministerio de Cultura Presidencia de la Nación, Recuperado de: <https://www.sinca.gob.ar/VerDocumento.aspx?IdCategoria=10>

⁴⁶ Statista (2018). *Ranking de las principales redes sociales a nivel mundial según el número de usuarios activos en abril de 2018 (en millones)*. Fecha de consulta: marzo 2, 2019, de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/600712/ranking-mundial-de-redes-sociales-por-numero-de-usuarios/>

⁴⁷ Digital House (2018). *Qué redes sociales prefieren los argentinos según su edad*. Fecha de consulta: marzo 2, 2019, de Digital House Web: <https://www.digitalhouse.com/noticias/que-redes-sociales-prefieren-los-argentinos-segun-su-edad-marketing/>

seguidores en su cuenta oficial en Instagram. Dado a su fuerte estrategia de marketing digital y constante inversión y desarrollo propio en contenidos audiovisuales e informativos relevantes para su segmento objetivo, le permiten en la actualidad contar con una masa crítica de seguidores que no sólo recomiendan el Centro, sino que además se contactan o permanecen atentos a las novedades del Centro actual. Éstos últimos aspectos constituyen una ventaja estratégica al negocio ya que, por un lado, al poder publicar opiniones y comentarios en la *fanpage* de Facebook sobre las experiencias pasadas de los clientes dentro del Centro de la Dra. Bugallo (Ver Anexo 13), esto permitirá reducir el grado de incertidumbre de los futuros consumidores, acelerando el proceso de toma de decisión de compra y potenciando a la estrategia de adquisición de clientes. Por otro lado, al ser una red social que junto con Instagram le permiten a “DRA BUGALLO Medicina Estética & Láser” estar en contacto permanente con sus pacientes y mantenerlos informados sobre los tratamientos de belleza como así también sobre las promociones mensuales, le permitirá aumentar la tasa de frecuencia de visita por cliente y por ende el volumen de facturación mensual.

Dado a la capacidad de Facebook e Instagram de poder direccionar las campañas publicitarias a un segmento específico de la población, según la distribución geográfica, rango etario e intereses simétricos al perfil target del negocio; logran optimizar el alcance ya que las campañas se dirigen principalmente a posibles clientes potenciales. Al mismo tiempo, permite incrementar la comunidad digital al adquirir un mayor número de seguidores y, generar reconocimiento y consideración de marca en los consumidores a la hora de elegir un Centro de Medicina Estética para realizar un tratamiento no quirúrgico. Otra ventaja de la estrategia digital en dichas redes es la posibilidad de medir el rendimiento de la campaña a través de diversas métricas tales como número de interacción, *likes* y comentarios de una publicación, cantidad de reproducciones de videos, porcentaje de clicks por impresiones, entre otros. De este modo, le permite al Centro de la Dra. Bugallo evaluar el grado de relevancia del contenido generado en sus redes y optimizar el rendimiento de la inversión. Acompañando a la estrategia digital, dentro del sitio URL de la tecnología progresiva desarrollada de acuerdo a las necesidades específicas del negocio, se realizará una campaña publicitaria para dar a conocer, en el corto plazo, la

sucursal en el “Centro Comercial Buenavista” y a largo plazo, en la localidad de Núñez. Teniendo en cuenta que la sucursal actual ubicada en Castelar cuenta con una base de seis mil clientes, el tráfico dentro de la plataforma de *PWA* será mayor, incrementando el alcance de la campaña de expansión del negocio actual.

Por último y a largo plazo, dado a la proximidad de la sucursal de Núñez a una de las sedes de Megatlon, se propondrá a dicha red de gimnasios llevar a cabo una estrategia de *co-branding*. Dado a que el perfil del cliente que asiste tanto al Centro de la Dra. Bugallo como a la sede de Núñez de Megatlon pertenece a un segmento ABC1 y posee un fuerte interés en asuntos relacionados al cuidado personal con el objetivo de sentirse bien física y emocionalmente, donde la imagen estética constituye uno de sus principales preocupaciones, consideramos que dicha alianza estratégica permitirá potenciar el valor y rendimiento económico de ambas empresas. Simétricas en sus propuestas de valor, ambas compañías ponen al alcance de sus clientes las últimas novedades tecnológicas brindando un servicio de alta calidad, lo cual permitirá fortalecer la imagen y los valores de marca asociados.

Como parte de la alianza estratégica, se propondrá que ambas compañías formen parte de la red de beneficios que brindan a sus clientes actuales mediante un cupón de descuento mutuo. En este sentido, la sucursal del Centro de la Dra. Bugallo ofrecerá un 20% de descuento en la cuota mensual para los usuarios de Megatlon y dicho gimnasio ofrecerá asimismo un 20% de descuento en determinados tratamientos corporales para las diversas sucursales de los Centro de Medicina Estética de la Dra. Bugallo (tales como para los tratamientos de Cooltech y Venus Legacy).

Según Fernando Storchi, fundador de Megatlon, a principios de 2018 la red de gimnasios contaba con 135 mil socios⁴⁸ que actualmente pueden tener acceso a todas las sucursales de dicha red. Este aspecto representa una ventaja para la sucursal de Núñez del Centro de la Dra. Bugallo ya que le permitirá

⁴⁸ Lafuente, E. (2017). *Reinventó el negocio de los gimnasios y este año espera facturar \$1000 millones*. Fecha de consulta: marzo 2, 2019, de La Nación Web: <https://www.lanacion.com.ar/2044980-aun-en-los-gimnasios-abc1-jugar-en-equipo-es-negocio>

incrementar el *brand awarness* y tener una mayor penetración y alcance a potenciales clientes ubicados en dicho barrio. De esta misma forma, Megatlon Núñez se podrá beneficiar ya que los pacientes que asistirán al Centro de Medicina Estética recurrirán a dicho gimnasio como complemento a los tratamientos estéticos no quirúrgicos y dado por su cercanía con el Centro. En términos financieros, representará un mayor ingreso de capital al incrementar la demanda actual. Dados a los diversos beneficios que se generarán, se reflejará una estrategia *win-win* tras las sinergias que conlleva la unión estratégica de dichas marcas.



Universidad de
San Andrés

5. Operaciones del Negocio

Como parte de la gestión de las operaciones de “DRA BUGALLO Medicina Estética & Láser”, la planificación, organización y control sistemático de los procesos internos que transforman conocimientos e insumos en servicios, resultan relevantes a la hora de llevar a cabo la estrategia de expansión propuesta. Para ello, se abordarán y analizarán determinados procesos relevantes para poder replicar el modelo de negocio actual, logrando la estandarización y mejora en el desempeño de los procesos internos en pos de ser consistentes en la prestación del servicio.

5.1 Selección de sucursales

Como parte de la estrategia del mix de marketing (Ver Cap. 4.4.2), la locación geográfica de las futuras sucursales constituye un punto crítico del negocio propuesto en cuanto a la estrategia operativa de expansión.

Como primera instancia, para ambas sucursales se han elegido espacios de oficinas comerciales de 80 metros cuadrados para dar a conocer los Centros e ir generando la propia clientela de cada sede. Dado al espacio físico limitado para la presencia diaria de diversos equipos médicos en las sucursales, la cartera de servicios que se brindará contendrá una menor variedad de tratamientos no quirúrgicos en relación a la sede principal de “DRA BUGALLO Medicina Estética & Láser” ubicada en Castelar. Para contrarrestar dicho aspecto, se organizarán días especiales de determinados procedimientos estéticos tanto a nivel facial como corporal; más allá de que dos de los principales equipos tecnológicos (para el tratamiento de celulitis y adiposidad localizada⁴⁹) con mayor demanda operen de manera fija en ambas sucursales. Asimismo, se replicarán los días promocionales que actualmente se llevaban a cabo en la sede central dado al impacto positivo generado a nivel financiero.

⁴⁹ La adiposidad localizada se lo define como el cúmulo de tejido graso en zonas concretas del cuerpo que provocan alteraciones del contorno corporal.

Dado a que la totalidad de los tratamientos no quirúrgicos que se brindarán son operador dependiente, en cada sucursal se contratará a una técnica especialista en estética con experiencia en el rubro y a una secretaria para que organice la gestión de turnos y cobranzas. En cuanto a los tratamientos de mayor complejidad, serán realizados por la Directora Médica. Este esquema de contratación de personal se adaptará según la demanda de los tratamientos que se ofrecen, es decir que, a mayor volumen de ventas, mayor será el número de personal especializado necesario para cubrir la demanda de los pacientes.

5.2 Selección de proveedores

En la actualidad, “DRA BUGALLO Medicina Estética & Láser” posee diversas alianzas claves para lograr optimizar y adquirir recursos estratégicos que deriven en un mayor volumen de ventas al garantizar un servicio diferencial (Ver Cap. 1.3). Asimismo, tras los elevados volúmenes de compras anuales realizados a los principales laboratorios europeos, esto le permite al Centro Médico analizado obtener un mayor margen de rentabilidad por tratamiento vendido. Por estos motivos, los Centros de la Dra. Bugallo continuarán operando con sus mismos proveedores ya que éstos son considerados socios estratégicos del modelo de negocio actual.

5.3 Política de control de inventario

A través del uso de un software de gestión para Centros de Estética y por medio del control manual de determinados insumos, se prevé y planifica el control de inventario de la totalidad de consumibles e insumos necesarios para realizar los tratamientos no quirúrgicos del Centro de la Dra. Bugallo. De esta manera, se logra gestionar un nivel óptimo de stock, evitando el punto de rotura y reduciendo los costos asociados al mismo.

Junto con la implementación de la tecnología progresiva en donde también se podrán visualizar los futuros turnos tomados por los clientes, permitirá mejorar y obtener una mayor exactitud del *forecast* de compras de consumibles. Este aspecto se traducirá en una ventaja financiera para el negocio propuesto ya que el 80% de los valores de los consumibles se encuentran dolarizados; teniendo en cuenta que la volatilidad en el tipo de cambio del dólar estadounidense en la Argentina constituye una de las principales amenazas para el negocio actual.

Cabe aclarar que la política de control de inventario que emplea la sucursal principal de “DRA BUGALLO Medicina Estética & Láser” se replicará para sus futuras sedes.

5.4 Política de control de calidad

Dado a que la actividad comercial de la compañía se encuentra ligada al rubro de la salud, se llevan a cabo controles periódicos de los equipamientos tecnológicos como así también capacitaciones internas al personal para poder garantizar resultados óptimos y estandarizar el nivel de calidad.

5.5 Desarrollo de la tecnología progresiva (PWA)

Tanto el *community manager* como la Administradora de empresas del Centro de la Dra. Bugallo, seleccionarán y trabajarán en conjunto con un desarrollador especializado en tecnología progresiva en pos de customizar dicha herramienta a las necesidades del negocio. Una vez diseñada la *PWA*, se continuará el trabajo en conjunto con el desarrollador para mantenerla actualizada, controlar el *customer experience* e innovar constantemente en cuanto a las funcionalidades de dicho sitio URL.

Mediante un servicio diferencial con valor agregado, la inversión estratégica en la tecnología progresiva permitirá a las sucursales de los Centros de Dra. Bugallo mejorar la relación cliente-marca y, por ende, retener y adquirir nuevos clientes. Por este motivo y dado a su propuesta de valor basada en la innovación constante, el desarrollador de la *PWA* formará parte de los socios estratégicos de la compañía.

6. Costos, Finanzas e Inversión⁵⁰

A lo largo de dicho capítulo, se analizarán los aspectos financieros del negocio propuesto, realizando estimaciones y proyecciones a través de la recopilación de datos de la sucursal actual y del análisis del mercado. Asimismo, se pondrá en evidencia cómo la estructura de costos y el capital intensivo de inversión, disminuyen, en términos de Porter (2008), la amenaza del ingreso de nuevos competidores (Ver Cap. 2.1.1).

6.1 Análisis de costos

Con respecto a la estructura de costos mensuales, tanto la sede principal como las futuras sucursales, están compuestas por gastos fijos y variables. A continuación, se presentarán los egresos necesarios para el funcionamiento individual de los próximos Centros de Medicina Estética Premium:

GASTOS MENSUALES	
T.C= \$ 43	
Costos Fijos	
Sueldos	USD 1774.47
Servicios de salud	USD 139.53
Alquiler	USD 883.72
Expensas	USD 232.55
Suministros y mantenimiento	USD 232.55
Publicidad digital	USD 174.41
Mantenimiento de PWA	USD 104.65
Costos Variables	
Consumibles e insumos	USD 1395.35

6.1.1 Costos Fijos

Gastos de personal

Para la puesta en marcha de las próximas sedes, se iniciará con un equipo de trabajo reducido, integrado por cuatro individuos. Además de la presencia de la Directora Médica en determinados días, en el corto plazo, se contratará a una persona para el área de secretaría, y a dos técnicas especialistas en estética con experiencia en el rubro. Para éstos últimos tres puestos a cubrir, se

⁵⁰ Debido a que gran parte de los insumos médicos se encuentran dolarizados y tras la continua volatilidad en el tipo de cambio del dólar estadounidense, se ha optado en dicho plan de negocios, por dolarizar la estructura de costos y la proyección de ingresos generados por el proyecto propuesto.

contemplará un egreso mensual equivalente a USD 1774.47 con cargas sociales incluidas⁵¹.

Gastos en servicios de salud

Al desarrollar su actividad económica dentro del rubro de sanidad y como empresa responsable en su accionar, se contratará el servicio extra hospitalario corporativo que ofrece la compañía *Vittal* ® para asegurarse en caso de emergencia médica, el traslado terrestre del paciente con el mejor equipamiento tecnológico bajo la asistencia de un profesional médico. Este servicio representa un egreso mensual de USD 46.50.

El importe restante equivalente a USD 93.03, se devenga por la prestación del servicio de la empresa Hábitat Ecológico S.A para descartar de forma segura e higiénica los residuos patogénicos, tales como agujas y jeringas utilizadas para llevar a cabo diversos tratamientos estéticos.

Gastos de inmueble

Como parte de la estrategia de expansión, los gastos de dicho rubro se focalizan principalmente en el alquiler y expensas de ambos inmuebles donde se llevará a cabo la actividad comercial.

Para ambas sucursales se proyecta alquilar inmuebles con una superficie cubierta de 80m² con el objetivo de poder contar diariamente con las maquinarias médicas tecnológicas. Con el fin de inaugurar las sedes en el corto y largo plazo, se proyecta a valores actuales un egreso mensual de USD 883.72 en concepto de alquiler y USD 232.55 por expensas.

Por otra parte, se destinará un monto equivalente a USD 232.55 en término de gastos por suministros básicos tales como servicios de luz, agua e internet, como así también por gastos de mantenimiento de limpieza e higiene, siendo éste último egreso un aspecto fundamental para el funcionamiento del negocio.

⁵¹ Los sueldos se han obtenido de la escala de salarios básicos del período de marzo 2019 según lo establecido por el Convenio de la Federación de Asociaciones de Trabajadores de la Sanidad Argentina (FATSA).

Gastos de publicidad digital

Tal como hemos desarrollado en la estrategia de promoción (Ver Cap. 4.2.4), la inversión en publicidad digital constituye un factor fundamental en la era digital, en pos de potenciar el *brand awarness* y para adquirir y retener clientes potenciales. Es por esto que, en conjunto con el community manager, se lleva a cabo un planeamiento estratégico mensual sobre las diversas acciones y pautas publicitarias en redes sociales, destinando un presupuesto promedio de USD 174.41 mensuales.

Mantenimiento de la PWA

Una vez desarrollada la tecnología progresiva, se destinarán USD 104.65 mensuales en concepto de mantenimiento de dicha plataforma web *responsive* al desarrollador de IT, en pos de garantizar el correcto funcionamiento, la actualización de datos, analizar el comportamiento de los usuarios para agregar nuevas funcionalidades, generar un control de seguridad de datos y lograr que los usuarios puedan navegar cómodamente para que sean susceptibles de volver.

6.1.2 Costos Variables

Gastos en consumibles e insumos médicos

En pos de poder brindar los diversos servicios médicos-estéticos, es necesario la utilización de insumos y consumibles médicos. En este sentido, dependiendo del tipo de tratamiento y de la demanda actual, será la cantidad y el tipo de consumible a emplear. De todas maneras, dado a los convenios especiales de compra con los diversos socios estratégicos, le permite a “DRA BUGALLO Medicina Estética & Láser” ser más competitivo en su estructura de precios y obtener un mayor margen de rentabilidad. Para las próximas sucursales, se estimará un importe equivalente a USD 1395.35 mensuales en sus etapas iniciales de puesta en marcha.

6.2 Proyección de Ingresos Mensuales y Anuales

A continuación, se presentarán las estimaciones de la proyección de ingresos en dólares americanos generados a cinco años por el proyecto desde el período de

lanzamiento de cada sucursal. Dado a que la estrategia de expansión se llevará a cabo en diferentes períodos operativos, se optará por analizar de manera independiente los flujos de fondos e indicadores financieros generados por cada sede.

Para llevar a cabo el cálculo de las ventas generadas por el proyecto, se ha estimado un gasto promedio anual de consumo del segmento objetivo equivalente a USD 1.000, como así también, el incremento en el número de clientes anuales adquiridos (Ver Cap. 3.4); teniendo en cuenta que el objetivo del negocio será alcanzar el 1,98% del mercado meta en un plazo de cinco años.

Como producto del posicionamiento marcario, de la estrategia en marketing digital, el cumplimiento de su proposición de valor, el gran nivel de liquidez y de respaldo financiero del negocio para llevar a cabo inversiones permanentes en ANC con el objetivo de ofrecer tratamientos estéticos de vanguardia y tras el incremento en la demanda por tratamientos estéticos no quirúrgicos, se estimará una generación de flujos de fondos positivos desde el primer año fiscal en ambas sucursales. Desde el primer año operativo, ambas sucursales podrán solventar como negocios independientemente financieros, sus estructuras de costos y erogaciones impositivas, ya que el flujo de fondo en el primer ejercicio fiscal equivale a USD 64,897 (Ver Anexo 14 y 15).

Entre el segundo y quinto año operativo, podremos observar que los flujos de fondos generados por el proyecto incrementan en forma proporcional al aumento en la demanda estimada de procedimientos no quirúrgicos; como resultado del reconocimiento y posicionamiento de marca en la mente de los consumidores ubicados en las locaciones estratégicas donde se hallarán las sucursales. En este sentido, el segundo año operativo en comparación al primer año de cada sucursal, marcaría un punto de inflexión financiero al reflejar un incremento del 90.14% del volumen de facturación anual en relación a los futuros flujos de fondo del proyecto.

Con el fin de incrementar los puntos de interacción y mejorar la experiencia entre el cliente y la marca, la inversión inicial en la tecnología progresiva y en equipos

médicos Premium, permitirán optimizar el proceso de retención y atracción de nuevos clientes. De esta forma, se logrará que tan sólo en el mediano plazo, se arrojen ganancias netas equivalentes a USD 185,797; monto similar a las ganancias actuales generadas en un período de seis meses en la sede principal.

En respuesta al incremento exponencial en la demanda de tratamientos no quirúrgicos dentro de “DRA BUGALLO Medicina Estética & Láser”, se ha invertido en los últimos cinco años fiscales en diversas aparatologías de última generación. No obstante, en la actualidad, ciertos equipos médicos (unidades de negocios) no operan en su cien por ciento, por lo que representan capacidad ociosa. Con el objetivo de revertir dicha situación y eludir los costos financieros que conlleva la subutilización de la capacidad instalada, se localizarán dichos equipos médicos en las futuras sucursales.

Así, se logrará evitar en la fase inicial de expansión, destinar un capital intensivo de inversión en activos no corrientes (Ver Anexo 16) y aumentar la rentabilidad por unidad de negocio.

De todas maneras, aquellos tratamientos realizados por medio de una aparatología médica que representen una mayor demanda y rentabilidad financiera, a modo de ejemplo, VelaShape III y Plataforma Harmony 540 (Ver Cap. 4.2.1 para más información sobre dichas tecnologías), deberán formar parte del capital inicial de inversión dentro de ambas sucursales, ya que en la sede principal dichos equipos médicos operan en su cien por ciento. Para la amortización de dichos bienes de uso, se les asignará una vida útil equivalente a diez años (Ver Anexo 17).

6.3 Análisis de indicadores financieros

Con el objetivo de llevar a cabo un análisis financiero sobre la viabilidad del proyecto propuesto, se analizarán diversos métodos de valoración de inversiones y sus posibles factores de riesgos para las futuras sucursales ubicadas en Victoria (San Fernando) y Núñez.

6.3.1 Período de recupero

Teniendo en cuenta el capital inicial para la puesta en marcha de las sucursales, el período de recupero de la inversión inicial será menor al plazo de dos años operativos. En este sentido, podríamos establecer que, en términos financieros, estamos frente a proyectos atractivos de inversión ya que el *payback period* exigido por la compañía es menor al período de recupero del capital calculado en el proyecto. A continuación, se presentará el período de recupero de la inversión inicial necesaria para cada sucursal:

PERÍODO DE RECUPERO	1.8 años (22 meses)
----------------------------	----------------------------

6.3.2 Valor Actual Neto (VAN)

A continuación, se presentarán las diversas tasas financieras utilizadas para el cálculo de la tasa del costo de oportunidad de capital con el fin de obtener el valor actual neto.

<i>Risk free</i> ⁵²	10.1%
<i>Beta</i> ⁵³	1.15
<i>Risk Premium</i> ⁵⁴	14.9%
$R_i (K) =$	27%

Para una tasa de costo de oportunidad de capital ($K = 27\%$) y teniendo en cuenta el criterio de aceptación de inversión ($VAN > 0$), podríamos establecer que dado a que el VAN del proyecto refleja un valor positivo, el negocio propuesto permitirá generar futuras ganancias y beneficios, ya que se obtienen rendimientos por encima del punto de equilibrio.

SUCURSAL	VAN (k=27%)
Victoria (GBA)	USD 232,098.28
Núñez (CABA)	USD 233,498.28

⁵² Fernández, P, Martínez, M y Acin, I. (2018). *Market Risk Premium and Risk-Free Rate used for 69 countries in 2019: a survey*. Fecha de consulta: mayo 5, 2019, de IESE Business School Site Web: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3358901

⁵³ Damodaran, A. (2019). *Betas by sector (US)*. Fecha de consulta: mayo 5, 2019, de NYC Stern School of Business Site Web: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html (*Beta de industria: HealthCare Support Services*).

⁵⁴ Fernández, P, Martínez, M y Acin, I. (2018). *Market Risk Premium and Risk-Free Rate used for 69 countries in 2019: a survey*. Fecha de consulta: mayo 5, 2019, de IESE Business School Site Web: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3358901

Por otra parte, es importante establecer que el VAN estimado del proyecto contempla la tasa inflacionaria, por lo que incrementa la viabilidad del proyecto.

6.3.3 Tasa interna de retorno (TIR)

Dado a que la tasa de rentabilidad interna generada por el proyecto propuesto supera a la tasa del costo de oportunidad del capital ($TIR > k$), es decir, a la tasa de retorno que ofrece el mercado para inversiones con riesgos equivalentes, aumentaría la probabilidad de aceptación del proyecto al cumplir con uno de los criterios de inversión. En otras palabras, dicho proyecto incrementaría la rentabilidad del negocio en cuestión ya que la TIR supera a la tasa de rentabilidad exigida a la inversión.

SUCURSAL	TIR (k=27%)
Victoria (GBA)	69%
Núñez (CABA)	70%

De todas maneras, es importante aclarar que debido a ciertas falencias que presenta dicho método de valuación de inversión, a la hora de la evaluación de aceptación de proyectos se deberá realizar un análisis global, teniendo en cuenta el período de recupero y el valor actual neto generado por el proyecto para concluir la aceptación o no del mismo.

6.4 Inversión inicial

Tras el análisis sobre los ingresos y egresos generados por ambas sucursales, consideramos que “DRA BUGALLO Medicina Estética & Láser” requiere un capital total de inversión inicial equivalente a USD 342,524.88 para la puesta en marcha de **ambos** Centros de Medicina Estética Premium.

En este sentido, la inversión inicial del negocio propuesto constará en tres aspectos. Por un lado, en el desarrollo de la tecnología progresiva para potenciar el valor agregado en la experiencia/interacción del cliente con la marca. Por el otro, en gastos derivados por el alquiler de los inmuebles, tanto en los depósitos por contrato como en el pago por mes adelantado de alquiler de cada sucursal.

Por último, en la inversión en activos no corrientes sobre bienes de uso (aparatos médicos tecnológicos), la cual representa el 49.28% del capital inicial a invertir.

Dado a que las aperturas de las sucursales se llevarán a cabo en diferentes períodos operativos, se diferenciará la inversión inicial de cada sede mediante el corto y largo plazo.

INVERSIÓN INICIAL	
Corto Plazo (a 1 año)	
Depósito equivalente a un mes de alquiler (Sucursal Victoria)	USD 883.72
Pago adelantado por mes de alquiler (Sucursal Victoria)	USD 883.72
Desarrollo de la tecnología progresiva (PWA)	USD 1,400.00
Adquisición del equipo médico VelaShape III	USD 96,800.00
Adquisición del equipo médico Harmony 540	USD 71,995.00
Largo Plazo (a 3 años)	
Depósito equivalente a un mes de alquiler (Sucursal Núñez)	USD 883.72
Pago adelantado por mes de alquiler (Sucursal Victoria)	USD 883.72
Adquisición del equipo médico VelaShape III	USD 96,800.00
Adquisición del equipo médico Harmony 540	USD 71,995.00
Capital de inversión a corto plazo (Sucursal Victoria)	USD 171,962.44
Capital de inversión a largo plazo (Sucursal Núñez)	USD 170,562.44
Capital total de la inversión inicial (de ambas sucursales)	USD 342,524.88

En cuanto al análisis de la inversión en la tecnología progresiva, se ha llevado a cabo una reunión laboral con el *community manager* y junto con el desarrollador de la PWA ya que éstos forman parte de una misma agencia de publicidad que actualmente presta servicios a “DRA BUGALLO Medicina Estética & Láser”. Dado a la estructura del negocio, han asesorado terciarizar la contratación del servicio a una empresa *tech* especializada en plataformas webs *responsive* (PWA) que cuente con una programación preestablecida en donde el desarrollador a contratar por los centros de la Dra. Bugallo, pueda customizar las funcionalidades y el diseño de la PWA de acuerdo a las necesidades del negocio, como así también agregar programación propia.

De esta forma, se obtendría una herramienta tecnológica acorde a la estructura del negocio, obteniendo resultados muy similares a la acción de llevar a cabo un proyecto propio de desarrollo de programación especializado para ser utilizado únicamente por los centros de la Dra. Bugallo. Así, se evitaría en la etapa de

inversión inicial, incurrir en costos excesivamente elevados para generar una herramienta tecnológica que sobrepasaría las necesidades tecnológicas actuales del negocio.

Es importante destacar que una vez realizada la inversión en el desarrollo y customización de la tecnología progresiva, al largo plazo con la apertura de la tercera sede como parte de la estrategia de expansión del negocio propuesto, dicho aspecto no formará parte del capital inicial de inversión para la puesta en marcha del negocio ya que la herramienta tecnológica en cuestión se encontraría en funcionamiento.

6.5 Financiación

Para llevar a cabo la inversión inicial, se optará por reinvertir un tres por ciento de los flujos de fondos anuales generados por la sede principal para que el propio negocio actual logre autofinanciar el proyecto dado a que cuenta con el respaldo financiero necesario para afrontar dicha inversión.

Otra alternativa de fuente de financiamiento para emprender el negocio propuesto, será que la socia fundadora (Directora Clínica) realice un aporte del 50% de la inversión inicial total y que el 50% restante sea reinvertido por la propia sucursal principal.

Por último, se analizará la opción de tomar un crédito bancario enfocado a empresas, evaluando las políticas, plazos y tasas que ofrece la parte prestamista.

7. Equipo

Tal como hemos desarrollado en la descripción del negocio actual (Ver Cap. 1). “DRA BUGALLO Medicina Estética & Láser” posee cinco estructuras departamentales con distintas funciones y objetivos laborales, bajo supervisión de la Directora Clínica.

Dentro del negocio actual, se destaca la presencia de dos socias. Por un lado, se halla la **Dra. Alejandra Bugallo**, directora clínica y socia fundadora de “DRA BUGALLO Medicina Estética & Láser”, que será la encargada, junto con Manuela Scatena Bugallo, de la optimización de los procesos internos para llevar a cabo la expansión de las sucursales. Por el otro, se encuentra **Manuela Scatena Bugallo**, Lic. en Administración de empresas y directora del proyecto de expansión del negocio actual y de la mejora de la relación cliente-marca con la utilización de la tecnología progresiva. Asimismo, será la encargada del desarrollo de estrategia de *co-branding* mencionada en el Mix de Marketing.

Para poner en marcha el proyecto propuesto, también se contará con el siguiente equipo de trabajo:

- **Ariel Redondo:** Lic. en Publicidad. Será el *community manager* encargado de la optimización de la comunicación digital de las nuevas sucursales. Asimismo, trabajará en conjunto con Mario Delfino ya que el publicista posee un mayor nivel de conocimiento del negocio actual.
- **Mario Delfino:** Programador IT. Será el encargado del diseño, customización y programación de la tecnología progresiva de acuerdo a las necesidades específicas del negocio.

Asimismo, para poder comenzar a operar en las futuras sucursales, será necesario contar en cada sede con una secretaria, encargada de la recepción, cobranzas y asignación de turnos de los clientes, como así también de dos técnicas especialistas en estética para la prestación de ciertos tratamientos.

Por último, como staff de apoyo externo, se contará con el asesoramiento de la contadora por aspectos específicos del negocio y se contratará a una empresa de limpieza y mantenimiento para la higiene diaria de los Centros de Medicina Estética de la Dra. Bugallo.

8. Aspectos Legales y Propietarios

A lo largo de dicha sección se presentarán las diversas normas, decretos y habilitaciones legales necesarias para la puesta en marcha del negocio propuesto como así también los aspectos propietarios relacionados a la implementación de la tecnología progresiva.

8.1 Permisos y habilitaciones para el funcionamiento del negocio

Con el fin de obtener la habilitación de establecimiento de salud, se deberá cumplir con los requisitos de la normativa del Ministerio de Salud de la Nación, establecidos en:

- **Decreto-Ley N° 7314/67⁵⁵** (el cuál regula la habilitación y funcionamiento de los establecimientos privados asistenciales o de recreación radicados o que se radiquen en el territorio de la Provincia) y su **Decreto Reglamentario N° 3280/90** (el cual previó la clasificación de dichos establecimientos, su conceptualización y la determinación de los requisitos generales y particulares que debían reunir para obtener su habilitación).
- **Código de Planeamiento Urbano⁵⁶** (CPU, el Cuadro de Usos 5.2.1 a) equipamiento C) Establecimiento de sanidad): Actividades que incluyen la salud humana.
- **Consejo Superior del Colegio de Médicos de la Provincia de Buenos Aires** (asociación profesional que congrega a los médicos de una jurisdicción administrativa concreta).

Además de cumplir con las normas legislativas enunciadas con anterioridad, se deberá tener en cuenta que, el ejercicio de la profesión médica, posee diversas condiciones que varían según el espacio geográfico donde se lleve a cabo la práctica.

⁵⁵ Decreto – Ley N°7314/67, Ministerio de la Salud de la Nación. Fecha de consulta: mayo 19, 2019, de Ministerio de la Salud Web: <http://www.ms.gba.gov.ar/wp-content/uploads/2016/04/tramites-consultorios-7314-67.pdf>

⁵⁶ Buenos Aires Ciudad (2019). *Habilitación de establecimientos de salud*. Fecha de consulta: mayo 19, 2019, de BA Ciudad Web: <https://www.buenosaires.gob.ar/agc/habilitacion-de-establecimientos-de-salud>

8.1.1 Requisitos de habilitación de consultorios médicos para Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Ministerio de Salud, Presidencia de la Nación)

- Solicitud de inscripción con carácter de declaración jurada con firma certificada del titular médico, pidiendo la Habilitación del consultorio. Aclarar modalidad de funcionamiento, según lo establecido en Res. (MS. y A) N° 2385/80.
- Fotocopia autenticada ante escribano del título de propiedad, contrato de alquiler o de Comodato (según el titular sea propietario, locatario o comodatario del inmueble).
- Plano o croquis en escala del lugar especificando destino y medidas de los ambientes, Dirección del lugar y firma del solicitante; tiene carácter de declaración jurada. La superficie de la sala de espera deberá ser no menor de 9 m². La superficie del consultorio deberá no ser menor de 7,50 m².
- Si el consultorio se encuentra en una propiedad horizontal (Ley N° 13.512), adjuntar reglamento de copropiedad en el cual exprese que sea apto profesional.
- En hoja aparte adjuntar datos del profesional titular: Nombre y Apellido, N° DNI, N° Matrícula profesional, N° CUIT/CUIL, domicilio particular, TE particular, celular y correo electrónico.
- Fotocopia del título profesional y del Certificado de Especialista (sí tiene registrada la especialidad).
- Recetario membretado con firma y sello del profesional, dicho recetario deberá tener impreso el nombre y apellido, N° de matrícula del titular, dirección y el número de teléfono del consultorio a habilitar.
- La aparatología de los consultorios deberá adjuntarse en hoja a parte e informarse para su instalación al departamento de Radiofísica Sanitaria, piso 7, oficina 3.
- De contar el titular con otro consultorio se deberá agregar en el formulario el número de disposición o trámite por el cual fue habilitado.
- Adjuntar contrato con empresa de residuos biopatogénicos vigente y constancia de pago; de no producirlos presentar una nota con carácter de declaración jurada firmada por el titular del consultorio.

- Constancia de último pago de monotributo o declaración de AFIP.
- Fotocopia de matrícula vigente expedida por el Ministerio de Salud.
- En caso de ejercer más de un profesional solicitar autorización para ejercer de los profesionales no titulares del consultorio. Adjuntando la documentación requerida en el instructivo M2 “Autorización para Ejercer”, de la página Web del Ministerio de Salud de la Nación (www.msal.gov.ar).

8.1.2 Requisitos de habilitación de consultorios médicos para la Provincia de Buenos Aires- GBA (Colegio de Médicos de la Provincia de Buenos Aires – Distrito IV)

Dado a que la apertura de la segunda sucursal de “DRA BUGALLO Medicina Estética & Láser” se realizará en la ciudad de Victoria, partido de San Fernando (Zona Norte de la Provincia de Buenos Aires), se deberá cumplir con la normativa impuesta por el Colegio de Médicos de la Provincia de Buenos Aires del Distrito IV⁵⁷. Dicho distrito exige como obligatoriedad cumplir con los siguientes requisitos para la habilitación de consultorios médicos:

Requisitos generales y de la planta física

- Deberá exhibir chapa metálica que no exceda las medidas de 20 x 30 cm. En Clínicas debe figurar en cartelera con nombre, apellido y especialidad.
- En el consultorio debe estar expuesto título de médico y de especialista (si la tiene reconocida en la provincia).
- Sólo podrá anunciarse especialidades reconocidas y otorgadas por el Colegio de Médicos de la Pcia. de Bs. As.
- La Fotocopia del Título de Médico y de especialista (si tiene especialidad reconocida en Provincia) deberán estar a la vista.
- Un ambiente para el consultorio propiamente dicho con una superficie mínima de siete metros con cincuenta centímetros cuadrados (7,50m²), debiendo tener uno de sus lados dos (2) metros como mínimo con luz y ventilación natural o artificial que asegure condiciones semejantes,

⁵⁷ El Distrito IV se encuentra constituido por los siguientes partidos: San Fernando, San Martín, Tigre, Tres de Febrero y Vicente López.

separado de cualquier otro ambiente con tabique completo hasta el cielorraso, brindando una aislación acústica adecuada.

- Un ambiente destinado a baño con inodoro y lavamanos con acceso directo desde el consultorio o desde la sala de espera.
- **PISOS:** serán resistentes al uso, de materia lisa, impermeable, lavable e ignífugo.
- **PAREDES:** de superficies lisas y fácilmente higienizables.
- **CIELORRASOS:** deberán ser de material a la cal o yeso o de cualquier otro material que garantice condiciones de incombustibilidad, higiene y sellado.
- **BAÑOS:** las paredes deberán estar revestidas en todo su perímetro con azulejos o cerámicos esmaltados, de piso a cielorraso. Los baños correspondientes a otras áreas, salvo disposiciones específicas establecidas en el presente, cumplimentarán los recaudos enunciados precedentemente con excepción de las referidas a la obligatoriedad de poseer ducha.
- Un ambiente destinado a sala de espera, con una superficie mínima que admita confortablemente la espera de (por lo menos) dos pacientes con comunicación con el consultorio en forma directa o a través de pasillo.
- Cuando se trate de un grupo de consultorios se exigirán los mismos requisitos en relación proporcional. Se admitirá un baño cada tres consultorios.

8.1.2.1 Resolución N°26 del Consejo Superior – Habilitación de Consultorio

El Consejo Superior del Colegio de Médicos de la Provincia de Buenos Aires, en su reunión del 27/1/79, en cumplimiento a las disposiciones contenidas en el Art. 27 incisos 5 y 9 del Decreto Ley 5413/58 y la Resolución Ministerial 3740/78, resuelve:

- Todos los colegiados del Colegio de Médicos de la Provincia de Buenos Aires deberán tramitar ante sus Colegios distritales respectivos la habilitación del consultorio declarado.

- Cada vez que el profesional cambie el domicilio de su consultorio, será obligatorio gestionar una nueva habilitación.
- El médico que comparte consultorio con otro profesional y éste lo tuviera habilitado, deberán adjuntar una autorización del titular para su uso y fotocopia de la habilitación.
- El profesional solicitante llenará un formulario de "solicitud de habilitación" que será girado al médico inspector quien realizará la inspección debiendo elevar su informe a la Comisión de Matriculación o Mesa Directiva, para ser elevado al Consejo de Distrito, quien resolverá en definitiva su habilitación o no. Dicho trámite, desde su comienzo, no podrá exceder de 30 días.
- En el caso de que el Médico Inspector notare alguna anomalía en los requisitos, podrá darle un plazo no mayor de 60 días, para solucionar las deficiencias encontradas labrándose un acta donde se documente lo expuesto. Pasado dicho plazo informará, de no haberse solucionado el problema, al Consejo de Distrito, quien realizará el trámite pertinente.

Las condiciones que deben cumplir los consultorios médicos son:

- Disponer de dos habitaciones destinadas a sala de espera para pacientes y consultorio propiamente dicho.
- El consultorio deberá disponer de condiciones mínimas de confort, buena luz y ventilación, y además deberá exhibir el título o fotocopia del mismo y la certificación de habilitación.
- La sala de espera tendrá las mismas condiciones del consultorio.
- Baño cercano.
- Placa identificatoria en la calle, que deberá ser de tamaño y caracteres discretos, habituales y decorosos, de acrílico o metal, donde conste nombre del médico y especialidad/es (reconocidas por el Colegio).

En el caso de que el Consejo de Distrito determine habilitar el consultorio, se le entregará una certificación, la cual deberá ser expuesta junto al título (o fotocopia) en el consultorio.

8.2 Contrato de Seguro de Responsabilidad Civil

A pesar del carácter no obligatorio del contrato de seguro de responsabilidad civil para el ejercicio de la profesión médica, las doctoras que brindan servicios médicos dentro de “DRA BUGALLO Medicina Estética & Láser”, cuentan con un seguro de mala praxis ante posibles contingencias laborales. En el contrato celebrado, el asegurador se obliga a mantener indemne al asegurado en caso de que se deba pagar a un tercero en razón de la responsabilidad prevista en la póliza de seguro. Dicho egreso mensual no ha sido atribuido a la estructura de costos (Ver Cap.6.1) ya que es afrontado por cada médico en particular al ser un seguro personal no obligatorio.

8.3 Aspectos Propietarios

Para el desarrollo de la tecnología progresiva, es fundamental cumplir con las siguientes normativas:

- Según la **Ley 25.326**⁵⁸, se deberá que garantizar confidencialidad y protección integral de los datos personales obtenidos tras la creación de usuarios dentro de dicha herramienta. Asimismo, la utilización de los datos personales se limitará a lo regido por las disposiciones enunciadas en dicha Ley.
- Inscribir la base de datos personal privada en el Registro Nacional de Bases de Datos⁵⁹.
- Elaborar un consentimiento informando a los usuarios sobre las bases y condiciones y sobre el tratamiento de los datos recabados desde la plataforma tecnológica (Art. 5, Ley N° 23.326).
- Registrar el *url* de la *PWA* y el software desarrollado como obra intelectual protegida (*copyright*) ante la Dirección Nacional del Derecho de Autor.

⁵⁸ Ley de Protección de los Datos Personales, N° 25.326, 2000.

⁵⁹ Argentina Gobierno (2019). *Registrar base de datos personales privadas*. Fecha de consulta: mayo 21, 2019, de Argentina Gob. Sitio Web: <https://www.argentina.gob.ar/registrar-bases-privadas>

9. Plan de Implementación y Riesgos

9.1 Plan de implementación

Cronograma del Plan de implementación previo a la apertura de cada sucursal

TAREAS PREVISTAS	MESES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Certificado de habilitación del consultorio médico	■											
Alquiler del inmueble	■											
Acondicionamiento del Centro de Medicina Estética	■	■										
Compra de los equipos médicos	■	■										
Traslado de equipos médicos desde sede principal hacia nueva sucursal	■											
Proceso de Reclutación y Selección del Personal Administrativo	■											
Proceso de Reclutación y Selección del Personal de Técnicas Estéticas	■											
Publicación en redes sociales sobre las aperturas de las nuevas sedes	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Diseño y desarrollo de la PWA	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Publicación en redes sociales sobre la herramienta de PWA	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Inauguración de la sede		■										

Fuente de elaboración propia (2019).

Dado a la estrategia de expansión, se implementarán en las nuevas sucursales la herramienta de control conocida como *balanced scorecard* (Kaplan y Norton, 1996). De esta forma, se podrá contar con una visión general, conjunta e interrelacionada de los diversos objetivos de la empresa con el fin de poder vincularlos con los planes de acción. En el Anexo 18, se presentarán los diversos indicadores y métricas que se tendrán en cuenta para dicho análisis.

9.2 Riesgos

Uno de los principales riesgos es el hecho de no lograr una correcta integración entre las nuevas sucursales y la sede principal como así tampoco brindar un servicio diferencial al paciente en las nuevas sedes. Para ello debe haber una comunicación clara y fluida entre los Centros como así también una estandarización de los procedimientos sobre los procesos internos y sobre el *customer experience*; teniendo en cuenta que el consumidor de hoy en día no solo busca calidad sino también una atención personalizada en el servicio.

Otro posible riesgo, es no poder lograr un fuerte reconocimiento marcario que permita un tráfico fluido y una elevada tasa de frecuencia de clientes en las nuevas sucursales. Para ello es fundamental ser constantes en el planeamiento de la estrategia de comunicación, alcanzando al segmento objetivo y creando contenido relevante para éstos.

Por último, como podemos observar a lo largo del plan de negocio propuesto, la estrategia de expansión se llevará a cabo por medio de sucursales propias y no mediante la modalidad de franquicias. El motivo estratégico principal de dicha decisión se basa en que, un posible inconveniente de emprender vía franquicias surge por la cesión del *know-how* no sólo para poner en marcha el negocio, sino que también por capacitar al médico franquiciado en las últimas prácticas y técnicas médicas para brindar misma cartera de servicios que la sede principal. En el caso de que el franquiciado no desee renovar el contrato, podrá ser un futuro competidor que adquirió el capital de conocimiento, siendo éste un activo estratégico para “DRA.BUGALLO Medicina Estética & Láser”. Asimismo, los atributos y la reputación de marca podrían verse afectados en caso de que los médicos franquiciados se enfrenten a recurrentes complicaciones médicas con pacientes, por lo que disminuiría el grado de confianza hacia la marca de potenciales clientes.

9.3 Puntos Críticos

Previo a la puesta en marcha del negocio propuesto, es importante tener en cuenta los siguientes factores críticos para lograr minimizar posibles riesgos y maximizar el éxito del emprendimiento.

En primer lugar, tanto la *reputación*, *formación académica continua* y *trayectoria* de la directora médica como así también la imagen marcaria del centro, son factores determinantes que garantizan la viabilidad del negocio ya que permiten disminuir el grado de incertidumbre del cliente. Desde la perspectiva del negocio, esto aceleraría el proceso de venta brindado mayor liquidez.

En segundo lugar, brindar un *servicio diferencial* al paciente es otro aspecto clave que determina la viabilidad del negocio ya que el consumidor de hoy en día no solo busca calidad sino también una atención personalizada en el servicio. Este aspecto es fundamental teniendo en cuenta que nuestro cliente objetivo consume bienes y servicios estéticos no invasivos con el fin de relajarse y obtener una grata experiencia en el centro. Un buen servicio contribuye a la relación cliente-marca y a aumentar la fidelización de los pacientes con la marca/centro.

En tercer lugar, la *locación* de los centros constituye una estrategia principal a la hora de la expansión del negocio existente. Dentro de los factores dominantes que tendremos en cuenta a la hora de realizar la estrategia de locación serán la proximidad al segmento objetivo, la localización relativa de los competidores y de las nuevas sucursales con respecto al centro principal de DRA. BUGALLO, los factores específicos del lugar, entre ellos, densidad poblacional, flujo de tránsito, estacionamiento y la visibilidad y *layout* del local.

Por último, la *adaptación a los cambios innovadores tecnológicos y a las prácticas médicas* es un punto esencial para mantenerse competitivo dentro de la industria de medicina estética, y principalmente, dentro de los jugadores *premium*. Al vivir en una era digital donde los consumidores tienen un mayor volumen y acceso a la información, esto hace que nos enfrentemos ante una demanda informada, preparada y exigente para poner a su alcance las últimas novedades globales en nuestro centro.

10. Conclusión

A raíz de los cambios de hábitos, donde la imagen física, la belleza y el bienestar individual han cobrado mayor relevancia entre los consumidores, en los últimos 22 años, se ha reflejado un crecimiento global en el consumo de procedimientos estéticos no invasivos. Por ende, al enfrentarnos ante un mercado en expansión, se generan diversas tendencias de consumo y de creación de nuevos segmentos con demandas mayormente inelásticas que reflejan una clara oportunidad de negocios para “DRA BUGALLO Medicina Estética & Láser”.

Teniendo en cuenta los factores mencionados con anterioridad, actualmente, “DRA BUGALLO Medicina Estética & Láser” se enfrenta ante una situación de negocio en donde la oferta no logra satisfacer a la demanda en su totalidad.

Por este motivo, la propuesta del *business plan* consta en dos instancias. A nivel operativo, se han escogido dos locaciones estratégicas para el modelo de negocio actual en donde no sólo se destaca su proximidad al segmento objetivo, sino que también su cercanía y creación de alianzas estratégicas con compañías que complementan al *core business* del negocio propuesto. Para ello, en el corto plazo, se iniciará la apertura de la sucursal en Victoria (GBA), y, en el largo plazo, se procederá con la inauguración de la tercera sede en Núñez (CABA). En cuanto al nivel estratégico, se ha enfocado en mejorar la experiencia entre el cliente y la marca mediante el desarrollo de la tecnología progresiva ajustada a las necesidades del negocio y de los clientes, logrando así aumentar el grado de fidelización de los consumidores actuales.

Será fundamental para la puesta en marcha del proyecto, cumplir con las regulaciones y normativas establecidas por los entes gubernamentales como así también tener en cuenta las diversas alternativas de salidas ante posibles riesgos latentes.

Por último, es importante destacar la viabilidad financiera del negocio propuesto ya que tanto los indicadores económicos como las proyecciones de flujos de fondos reflejan resultados positivos con un rápido *payback period*.

11. Bibliografía

Fuentes bibliográficas

- Holden, R.K y Nagle, T.T, y (1998). Estrategia y tácticas para la fijación de precios. En *Cientes, cómo comprender e influir en la decisión de compra* (pp.123-143). Barcelona, España: Granica.
- Kaplan, Robert S. and David P. Norton (1996). *“The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action”*, Harvard Business School Press.
- Krajewski, Lee; Ritsman, Larry y Malhorta, Manoj. (2008). Administración de operaciones (8E). México: Pearson Educación (KRM).
- Osterwalder e Yves Pigneur (2013). *Business Model Generation* de Alexander. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Porter, M. (2008): “The five competitive forces that shape strategy”, en Harvard Business Review, January, pp. 79-93

Fuentes de información de la web

Ámbito. (2018). *Los argentinos y la web: el 88% se conecta todos los días a Internet*. Fecha de consulta: enero 20, 2019, de Ámbito Sitio Web: <https://www.ambito.com/los-argentinos-y-la-web-el-88-se-conecta-todos-los-dias-internet-n4021612>

Ámbito. (2009). *Pese a la crisis, las mujeres apuestan a la belleza*. Fecha de consulta: enero 29, 2019, de Ámbito Sitio web: <https://www.ambito.com/pese-la-crisis-las-mujeres-apuestan-la-belleza-n3590249>

Argentina Gobierno (2019). *Registrar base de datos personales privadas*. Fecha de consulta: mayo 21, 2019, de Argentina Gob. Sitio Web: <https://www.argentina.gob.ar/registrar-bases-privadas>

ASAPS (2019). *Cosmetic Surgery National Data Bank Statistics*. Fecha de consulta: abril 4, 2019, de ASAPS Site Web: https://www.surgery.org/sites/default/files/ASAPS-Stats2018_0.pdf

ASAPS (2016). *Cosmetic Surgery National Data Bank Statistics*. Fecha de consulta: marzo 15, 2018, de ASAPS Site Web: <https://www.surgery.org/sites/default/files/ASAPS-Stats2016.pdf>

Buenos Aires Ciudad (2019). *Habilitación de establecimientos de salud*. Fecha de consulta: mayo 19, 2019, de BA Ciudad Sitio Web: <https://www.buenosaires.gob.ar/agc/habilitacion-de-establecimientos-de-salud>

Buenos Aires Ciudad (2019). *Núñez*. Fecha de consulta: marzo 3, 2019, de BA Ciudad Sitio Web: <https://www.buenosaires.gob.ar/laciudad/barrios/nunez>

Buenos Aires Ciudad (2017). *Promedio del ingreso per cápita familiar (IPCF) de los hogares según comuna. Ciudad de Buenos Aires. Años 2008/2017*. Fecha de consulta: marzo 3, 2019, de BA Sitio Web: <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=82456>

Business Insider Intelligence. (2015). *This is how app stores are competing for consumer dollars and loyalty*. Fecha de consulta: abril 2, 2018, de BII Sitio web: <http://www.businessinsider.com/app-store-marketing-strategies-and-stats-2015-1>

Cámara Argentina de Turismo Médica (CATM). (2016). *Factura más de US\$ 300 millones el emergente negocio del turismo médico en Argentina*. Fecha de consulta: abril 3, 2018, de CATM Sitio Web: <https://www.caturismomedico.org/factura-mas-de-us-300-millones-el-emergente-negocio-del-turismo-medico-en-argentina/>

Chávez, V. (2018). *Cirugías estéticas en menores de 18: los "sí" y los "no" de una práctica polémica con excepciones*. Fecha de consulta: abril 1, 2018, de Infobae Sitio web: <https://www.infobae.com/tendencias/2018/02/19/cirugias-esteticas-en-menores-de-18-los-si-y-los-no-de-una-practica-polemica-con-excepciones/>

Clarín. (2012). *Muchas argentinas se creen feas*. Fecha de consulta: enero 26, 2019, de Clarín Sitio web: https://www.clarin.com/opinion/Muchas-argentinas-creen-feas_0_BkdTCv3Dmx.html

Clarín. (2007). *La mayoría de las mujeres está disconforme con su cuerpo*. Fecha de consulta: marzo 30, 2018, de Clarín Sitio web: https://www.clarin.com/sociedad/mayoria-mujeres-disconforme-cuerpo_0_S1c75bkCKg.html

Costa, J.M. (2017). *¿Qué es el turismo médico y por qué Argentina está entre los primeros cinco países del ranking en Latinoamérica?* Fecha de consulta: enero 29, 2019, de La Nación Sitio web: <https://www.lanacion.com.ar/2031077-que-es-el-turismo-medico-y-por-que-argentina-esta-entre-los-primeros-cinco-paises-del-ranking-en-latinoamerica>

Damodaran, A. (2019). *Betas by sector (US)*. Fecha de consulta: mayo 5, 2019, de NYC Stern School of Business Site Web: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Decreto – Ley N°7314/67, Ministerio de la Salud de la Nación. Fecha de consulta: mayo 19, 2019, de Ministerio de la Salud Web: <http://www.ms.gba.gov.ar/wp-content/uploads/2016/04/tramites-consultorios-7314-67.pdf>

Digital House (2018). *Qué redes sociales prefieren los argentinos según su edad*. Fecha de consulta: marzo 2, 2019, de Digital House Web: <https://www.digitalhouse.com/noticias/que-redes-sociales-prefieren-los-argentinos-segun-su-edad-marketing/>

El Cronista (2017). *Vidal, Larreta y Bullrich prometieron más control a los autos que ingresan a la Ciudad*. Fecha de consulta: marzo 3, 2019, de Cronista Web: <https://www.cronista.com/economiapolitica/Vidal-Larreta-y-Bullrich-prometieron-mas-control-a-los-autos-que-entran-a-la-Ciudad-20170418-0052.html>

El Día (2018). *Sólo dos de cada diez mujeres se muestran dispuestas a hacerse una cirugía estética*. Fecha de consulta: marzo 30, 2018, de El Día Sitio web: <https://www.eldia.com/nota/2018-3-24-1-52-23-solo-dos-de-cada-diez-mujeres-se-muestran-dispuestas-a-hacerse-una-cirugia-estetica-informacion-general>

Encuesta Nacional de Consumo Culturales (2017); Ministerio de Cultura Presidencia de la Nación, Recuperado de: <https://www.sinca.gob.ar/VerDocumento.aspx?IdCategoria=10>

Fernández, P, Martínez, M y Acin, I. (2018). *Market Risk Premium and Risk-Free Rate used for 69 countries in 2019: a survey*. Fecha de consulta: mayo 5, 2019, de IESE Business School Site Web: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3358901

Gasalla, J. (2018). *El dólar llegó a otro récord y el BCRA salió a intervenir para frenarlo: las reservas cayeron USD 500 millones*. Fecha de consulta: enero 29, 2019, de Infobae Sitio web: <https://www.infobae.com/economia/2018/09/14/el-dolar-sube-por-quinto-dia-seguido-y-marca-un-nuevo-precio-record/>

“Global Statistics” (2011, 2016). *International Society of Aesthetic Plastic Surgery (ISAPS)*. <https://www.isaps.org/medical-professionals/isaps-global-statistics/>

Gómez, M y Delgado, C. (2018). *La mujer dedica el doble de horas que el hombre al trabajo no pagado*. Fecha de consulta: 24 febrero, 2019; de El País Sitio Web: https://elpais.com/economia/2018/02/12/actualidad/1518462534_348194.html

González Martín, R. (2017). *Progressive Web Apps: Ventajas y desventajas*. Fecha de consulta: abril 3, 2018, de A Medium Corporation Sitio web: <https://medium.com/above-the-folk/progressive-web-apps-ventajas-y-desventajas-ac0e47491d33>

Google (2017). *Garbarino mejora la experiencia móvil a través de su Progressive Web App*. Fecha de consulta: abril 3, 2018, de Think with Google Web: <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-419/recursos-y-herramientas/móvil/garbarino-mejora-la-experiencia-movil-a-traves-de-su-progressive-web-app/>

Hartmans, A. (2017). *These are the 10 most used smartphone apps*. Fecha de consulta: abril 2, 2018, de Business Insider Sitio web: <http://www.businessinsider.com/most-used-smartphone-apps-2017-8>

IMCAS. (n.d.). Valor de mercado del sector de medicina y cirugía estética a nivel mundial de 2014 a 2020 (en miles de millones de dólares). In Statista - The Statistics Portal. Retrieved abril 1, 2018, from <https://es-statista.com.eza.udesa.edu.ar/estadisticas/625876/tamano-de-mercado-del-sector-de-medicina-y-cirurgia-estetica/>.

INDEC (2019). *Población Argentina*. Fecha de consulta: enero 31, 2019, de INDEC Sitio web: https://www.indec.gob.ar/nivel2_default.asp?seccion=P&id_tema=2

INDEC (2018). *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos*. Fecha de consulta: enero 31, 2019, de INDEC Sitio web: https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_01_18.pdf

Infobae (2018). *Cuáles son los tres barrios porteños mejor calificados para vivir y cuáles tienen las peores condiciones*. Fecha de consulta: marzo 3, 2019, de Infobae Sitio Web: <https://www.infobae.com/sociedad/2018/12/09/cuales-son-los-tres-barrios-portenos-mejor-calificados-para-vivir-y-cuales-tienen-las-peores-condiciones/>

Infobae. (2017). *El boom del turismo médico argentino: por qué está entre los mejores en América Latina*. Fecha de consulta: abril 2, 2018, de Infobae Sitio web: <https://www.infobae.com/turismo/2017/04/30/el-boom-del-turismo-medico-argentino-por-que-esta-entre-los-mejores-en-america-latina/>

Infobae. (2017). *El rechazo a la imagen corporal: un fenómeno que aumenta en verano*. Fecha de consulta: enero 26, 2019, de Infobae Sitio web: <https://www.infobae.com/tendencias/2017/01/24/el-rechazo-a-la-imagen-corporal-un-fenomeno-que-aumenta-en-verano/>

Iprofesional (2018). *Cuánto se debe ganas para ser clase media: así es hoy la pirámide de ingresos*. Fecha de consulta: enero 31, 2019, de Iprofesional Sitio Web: <https://www.iprofesional.com/notas/268991-ventas-clase-media-consumo-alimentos-precios-empresa-consultora-crisis-demanda-ingresos-pobreza-consumidor-ingreso-actividad-medida-ganar-quillermo-oliveto-otros-Cuanto-hay-que-ganar-para-ser-clase-media-asi-es-hoy-la-piramide-de-ingresos>

ISAPS (2016). *Global Statistics*. Fecha de consulta: marzo 12, 2018, de ISAPS Web: <https://www.isaps.org/wp-content/uploads/2017/10/ISAPS-Results-Procedures-2011-1.pdf>

Krizanovic, P. (2018). *Crece la participación masculina en las tareas del hogar pero aún las mujeres le dedican el doble de horas*. Fecha de consulta: febrero 24, 2019; de Iprofesional Web: <https://www.iprofesional.com/notas/264503-salario-argentina-buenos-aires-mujeres-mujer-capital-federal-genero-diversidad-indicadores-mentor-dia-internacional-mentoreo-politicas-publicas->

[Crece-la-participacion-masculina-en-las-tareas-del-hogar-pero-las-mujeres-aun-le-dedican-el-doble-de-horas](#)

Lafuente, E. (2017). *Reinventó el negocio de los gimnasios y este año espera facturar \$1000 millones*. Fecha de consulta: marzo 2, 2019, de La Nación Sitio Web: <https://www.lanacion.com.ar/2044980-aun-en-los-gimnasios-abc1-jugar-en-equipo-es-negocio>

La Nación (2014). *Invertir en juventud*. Fecha de consulta: abril 2, 2018, de La Nación Sitio web: <https://www.lanacion.com.ar/1744980-invertir-en-juventud>

Municipio San Fernando (2019). *Datos de la ciudad*. Fecha de consulta: febrero 25, 2019; de Sitio Web: <https://www.sanfernando.gob.ar/municipio/datos-de-la-ciudad>

“Procedural Statistics” (1997, 2011, 2016). *American Society for Aesthetic Plastic Surgery*. <https://www.surgery.org/media/statistics>

Ríos, S. (2013). *Barbies de verdad: cada vez más chicas piden cirugías estéticas*. Fecha de consulta: marzo 30, 2018, de La Nación Sitio web: <https://www.lanacion.com.ar/1587685-barbies-de-verdad-cada-vez-mas-chicas-piden-cirugias-esteticas>

Salusso, R. (2017). *1 de cada 3 hombres argentinos se realiza tratamientos de belleza no invasivos*. Fecha de consulta: marzo 30, 2018, de La Nación Sitio web: <https://www.lanacion.com.ar/2008647-1-de-cada-3-hombres-argentinos-realiza-tratamientos-de-belleza-no-invasivos>

Sanidad. CCT N°122/75. Expediente 1.794.189/18. Institutos sin internación. Acuerdo 2019. Particularidades y liquidación de haberes. Fecha de consulta: abril 4, 2019, de FATSA Sitio web: https://www.sanidad.org.ar/CONTENTMANAGER/Files/ContentFileManager/accongremial/cct_pdfs/c122/cct122_recomposicion_2019.pdf

Saralegui, R. (2016). *Sólo el 20% de los puestos jerárquicos son ocupados por mujeres*. Fecha de consulta: febrero 25, 2019; de La Nación Sitio Web: <https://www.lanacion.com.ar/1892314-solo-el-20-de-los-puestos-jerarquicos-son-ocupados-por-mujeres>

Statista (2018). *Ranking de las principales redes sociales a nivel mundial según el número de usuarios activos en abril de 2018 (en millones)*. Fecha de consulta: marzo 2, 2019, de Statista: <https://es.statista.com/estadisticas/600712/ranking-mundial-de-redes-sociales-por-numero-de-usuarios/>

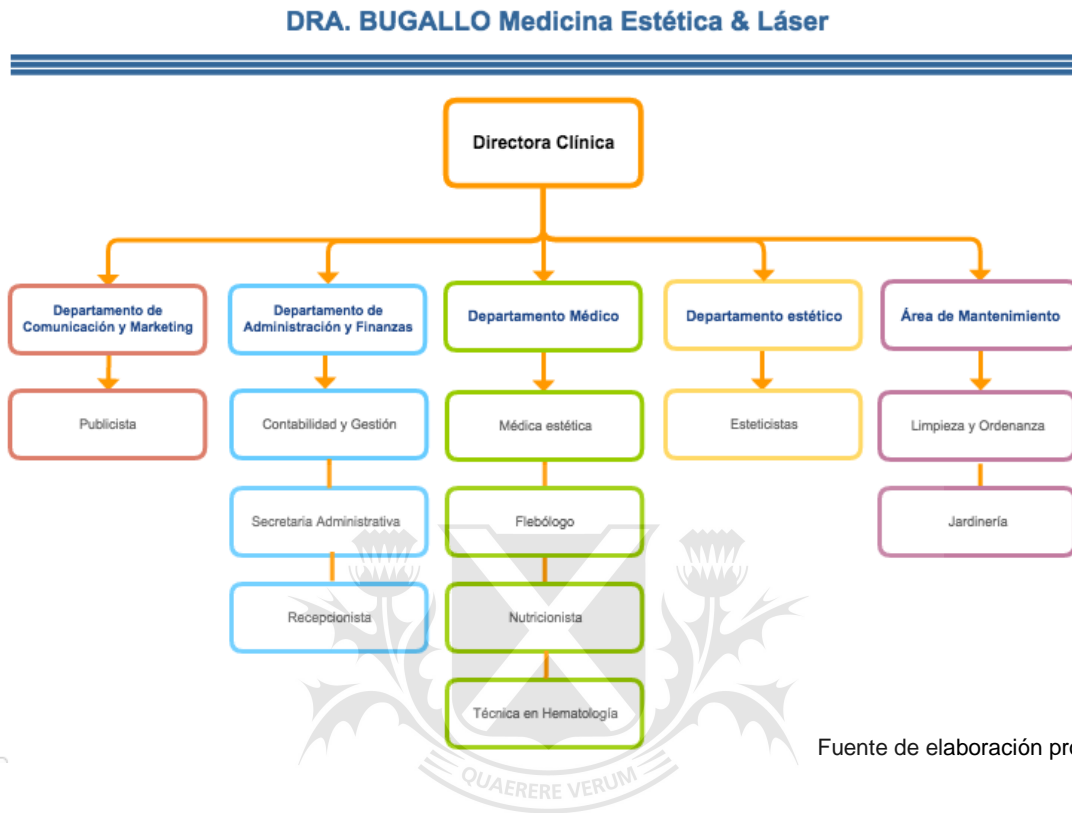
Valera, M. (2016). *¿Son los 'selfies' los causantes del aumento de retoques estéticos?* Fecha de consulta: abril 1, 2018, de Vogue España Sitio web: <http://www.vogue.es/belleza/tendencias/articulos/selfie-retoques-esteticos-cirugia-plastica/27530>

Wikipedia (2018). *Buenos Aires*. Fecha de consulta: 31 enero, 2019, de Wikipedia Sitio Web: https://es.wikipedia.org/wiki/Buenos_Aires

12. Anexos

Anexo 1

Cuadro: Organigrama Abreviado DRA. BUGALLO Medicina Estética & Láser



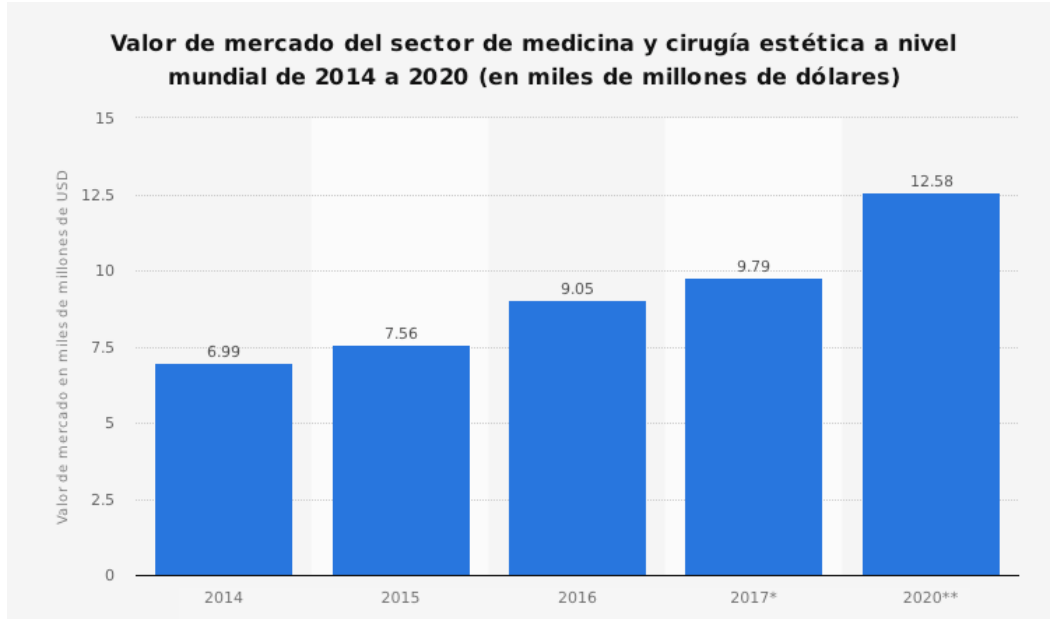
Anexo 2

- Surgical Cosmetic Procedures
- Nonsurgical Cosmetic Procedures
- Surgical and Nonsurgical Cosmetic Procedures: Totals



Fuente: ASAPS (2016).

Anexo 3



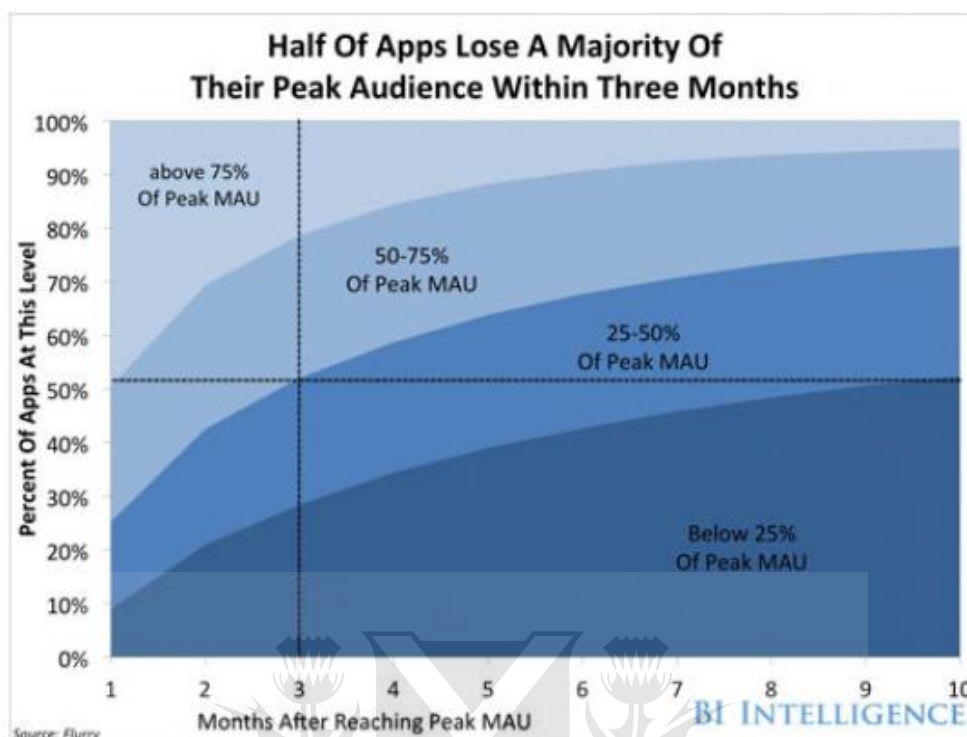
Fuente: Statista (IMCAS,2017).

Anexo 4



Fuente: "Most common procederes by country" - ISAPS (2016).

Anexo 5



Fuente: BI INTELLIGENCE (2016).

Anexo 6

Análisis FODA - Matriz ponderada

FORTALEZAS		Puntaje	Ponderación	Resultado
Base de clientes con interés en realizar tratamientos estéticos no quirúrgicos		4	15%	0.6
Experiencia y <i>know-how</i> médico sobre procedimientos estéticos		5	20%	1
Elevado poder de negociación con proveedores		4	15%	0.6
Alianzas estratégicas con laboratorios europeos		4	15%	0.6
<i>Engagement</i> con su amplia comunidad digital		3	5%	0.15
Baja rotación interna		4	10%	0.4
Subtotal				3.35
DEBILIDADES		Puntaje	Ponderación	Resultado
Demoras en los turnos con la Directora Médica		-4	10%	-0.4
Dificultad en la delegación de tratamientos estéticos		-3	5%	-0.15
Necesidad de posicionamiento en San Fernando y Núñez		-3	5%	-0.15
Subtotal				-0.7
Promedio Fortalezas y Debilidades			100%	1.33

Fuente de elaboración propia (2019).

Análisis FODA - Matriz ponderada

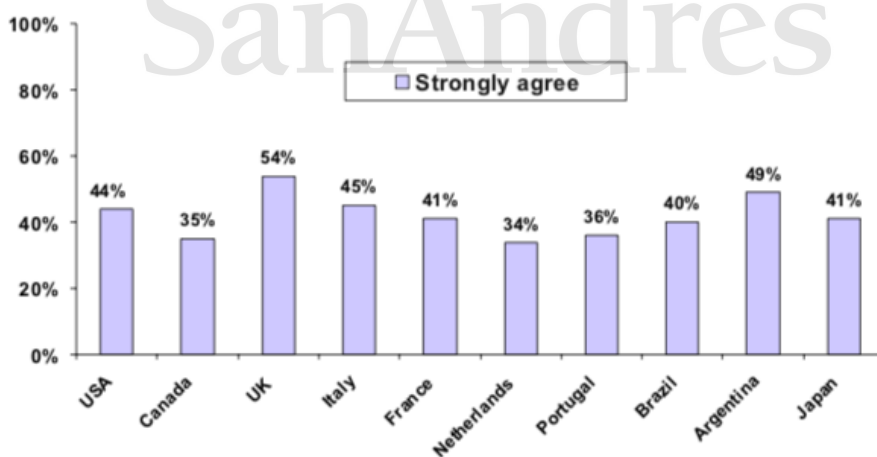
OPORTUNIDADES		Puntaje	Ponderación	Resultado
Crecimiento global en el consumo de procedimientos estéticos		5	25%	1.25
Nuevas tendencias de consumo estético (turismo belleza, entre otros)		3	15%	0.45
Surgimiento de nuevos segmentos de consumo		4	15%	0.6
Incremento en el uso de la tecnología progresiva		4	10%	0.4
Subtotal				2.7
AMENAZAS		Puntaje	Ponderación	Resultado
Alta volatilidad en el tipo de cambio del dólar estadounidense		-4	20%	-0.8
Cambios en el Código Aduanero Argentino		-3	15%	-0.45
Subtotal				-1.25
Promedio Fortalezas y Debilidades			100%	0.73

Fuente de elaboración propia (2019).

Anexo 7

Discomfort in describing self as beautiful

"I do not feel comfortable describing myself as beautiful"



C57 - Now, I am going to read you a list of statements, and I'd like you to tell me to what extent you agree or disagree with each. Please use a 10-point scale where 1 means you "Completely disagree" and 10 means you "Completely agree".

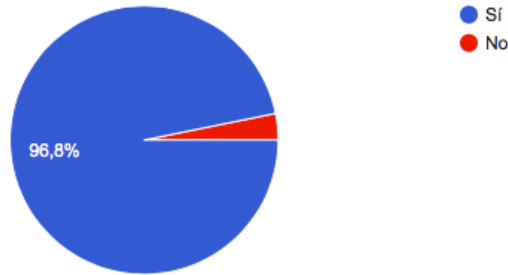
Top 3 box of 10 pt. scale



Fuente: *The real truth about beauty*. StrategyOne (2010).

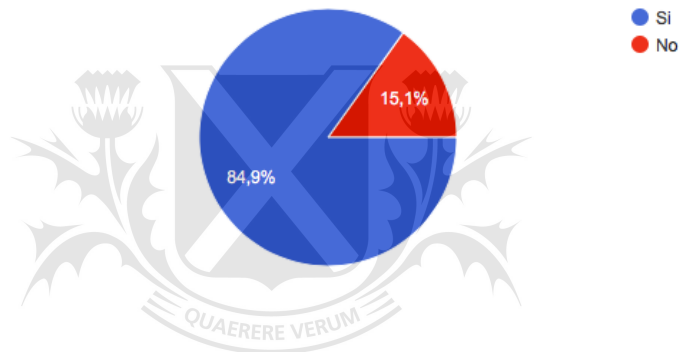
¿Considera relevante cuidar su imagen estética?

126 respuestas



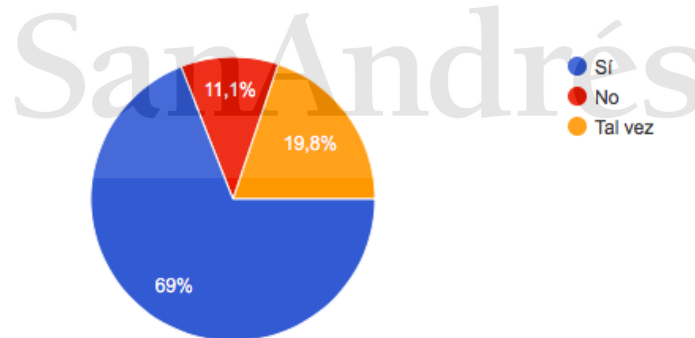
¿Dedica tiempo al cuidado de su imagen estética?

126 respuestas



¿Modificaría algún aspecto estético de su imagen facial y/o corporal?

126 respuestas



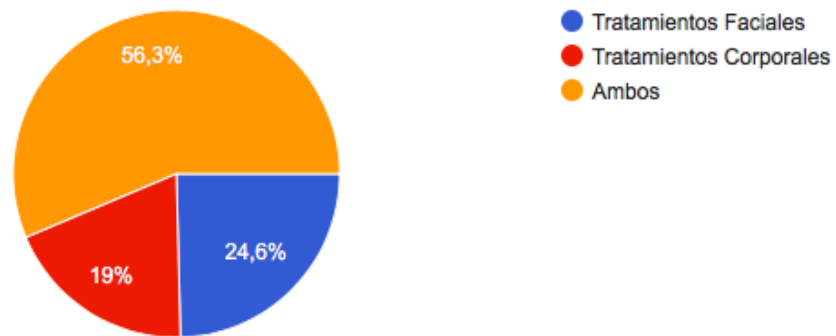
¿Cuánto tiempo dedica a mejorar o cuidar su estética personal?

126 respuestas



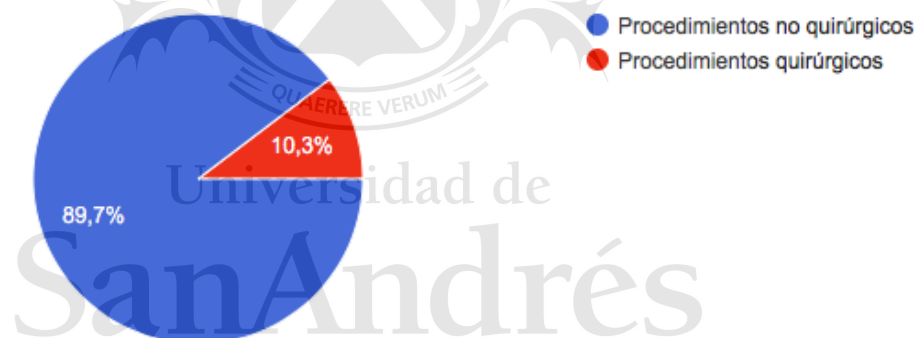
¿Posee mayor interés por tratamiento faciales, corporales o ambos?

126 respuestas



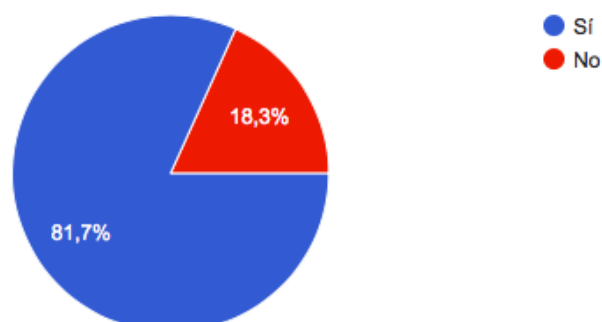
En caso de querer mejorar algún aspecto corporal o facial a nivel estético, ¿optaría por procedimientos quirúrgicos o no quirúrgicos?

126 respuestas



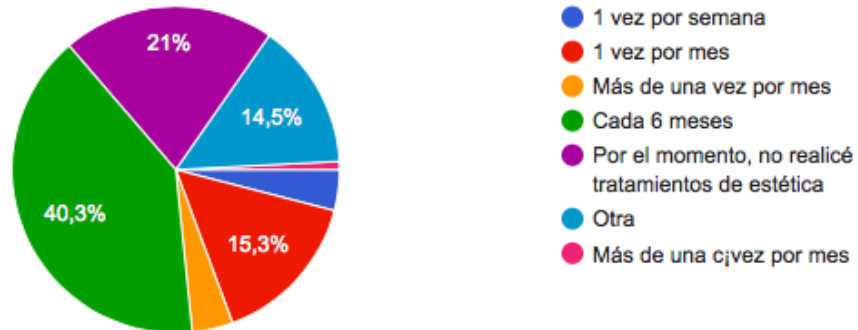
¿Haz realizado alguna vez un tratamiento de estética no quirúrgico bajo supervisión médica (Botox, Depilación Definitiva, Rellenos, Tratamientos para celulitis, Mesoterapia, Limpieza de cutis, Radiofrecuencia, entre otros)?

126 respuestas



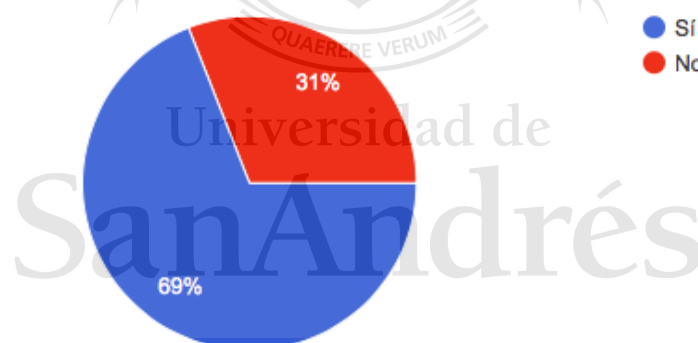
¿Con qué frecuencia realiza procedimientos estéticos no quirúrgicos bajo supervisión médica?

124 respuestas



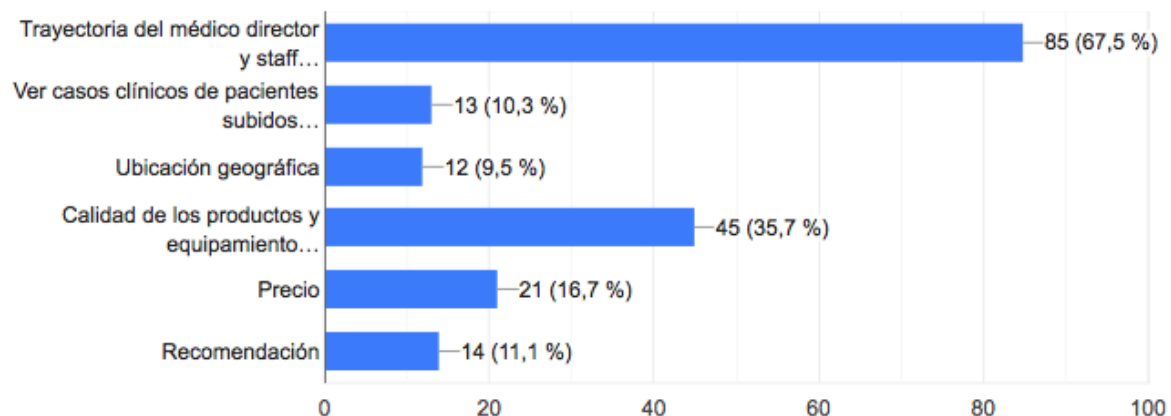
En caso de realizar tratamientos no quirúrgicos, acostumbras ir al mismo Centro de Medicina Estética?

126 respuestas



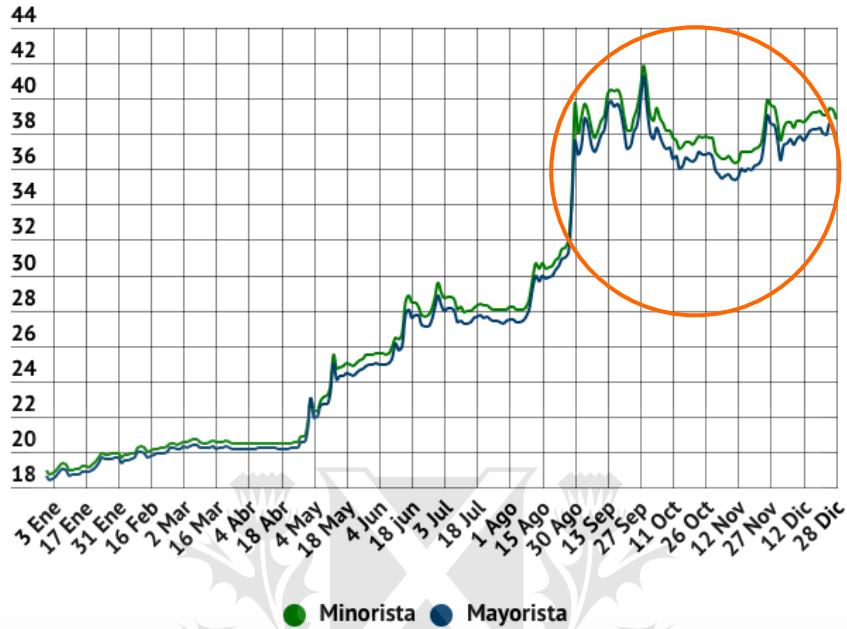
¿Qué factores son esenciales a la hora de elegir un Centro de Medicina Estética (puede elegir más de una opción)?

126 respuestas



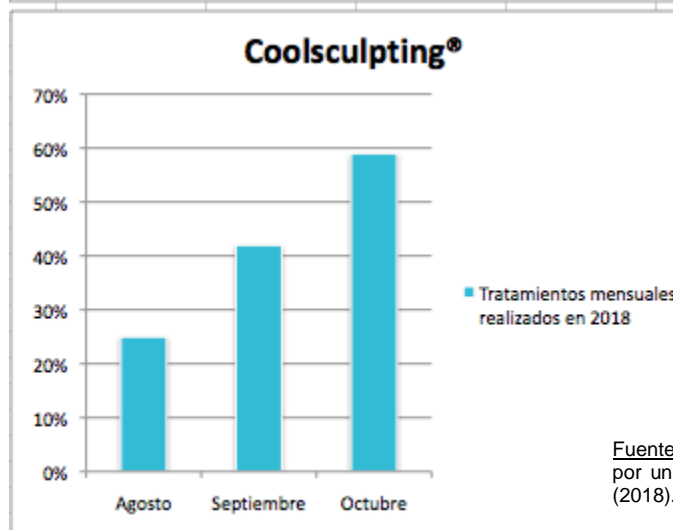
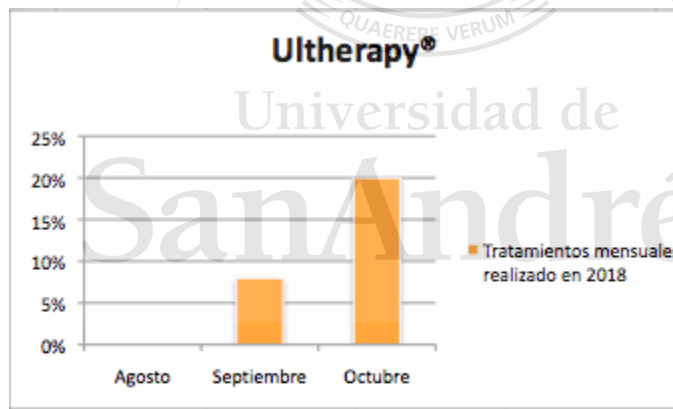
Anexo 9

RECORRIDO DEL DÓLAR EN 2018



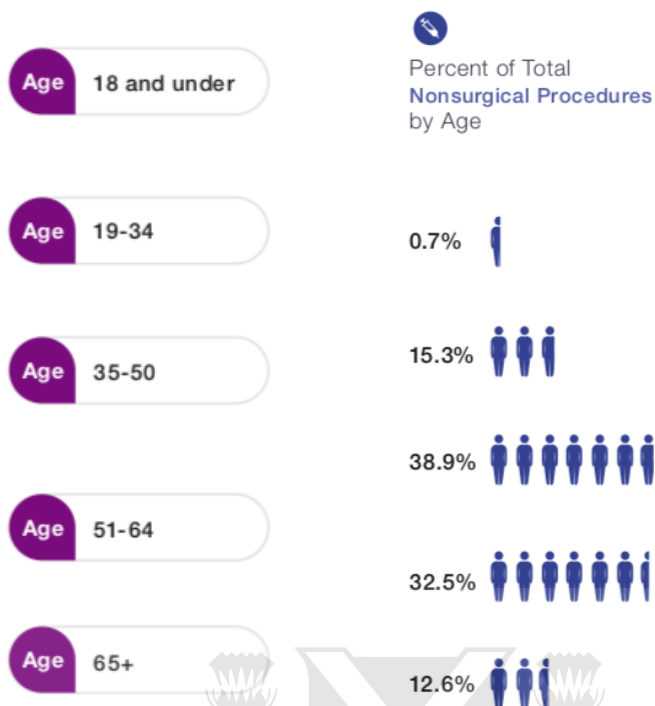
Fuente: Infobae con datos del mercado y BCRA (2018).

Anexo 10



Fuente: Análisis del volumen de ventas por unidad de negocio DRA BUGALLO (2018).

Anexo 11



Fuente: ASAPS (2017).

Anexo 12

Población total Argentina estimada en 2018:	44.500.000
Población Argentina concentrada en CABA y GBA en 2018:	17.500.000
Población residente en CABA (2018):	3.200.000
Población residente en GBA (2018):	14.300.000
Índice de pobreza en CABA (2018):	11,20%
Índice de pobreza en GBA (2018):	27,80%
Población por debajo del índice de pobreza en CABA(2018):	358.400
Población por debajo del índice de pobreza en GBA(2018):	3.975.400
Población fuera del índice de pobreza en CABA y GBA(2018):	13.166.200
Población ABC1 y C2 de CABA y GBA (2018):	2.896.564
Población femenina argentina 2018 (50,96%) ¹ :	1.476.089
Población masculina argentina 2018 (49,04%) ² :	1.420.475
Target Específico	
Población femenina (30 a 65 años) de CABA y GBA(20,67%)³ :	305.108

^{1, 2, 3} Fuente de elaboración propia: INDEC (2019). Población Argentina.





Anexo 13

Reviews (2019) de la Fanpage de Facebook "Dra. Bugallo Medicina Estética & Láser"

 **Mica Giselle** ★ recomienda Dra. Bugallo Medicina Estética.  
6 de febrero a las 20:19 · 

Excelente atención y servicio, más que conforme.

 Dra. Bugallo Medicina Estética respondió en privado a esta opinión. [Ver conversación](#)

 **Melon Goytino** ★ recomienda Dra. Bugallo Medicina Estética.  
27 de enero · 

Yo fui por una consulta y es super sincera. Nada de mentiras. Lo que tenga que hacerme, lo haría en este lugar y con ella. Además no me cobro la consulta! Gracias Doc!

 **Loli Suriano** ★ recomienda Dra. Bugallo Medicina Estética.  
25 de octubre de 2018 · 

Destaco la sinceridad a la hora de recomendar un tratamiento. El lugar es muy lindo.



 Inicia una conversación privada con Loli Suriano en Messenger. [Mensaje](#)





 **Marcela Obregon** opinó sobre Dra. Bugallo Medicina Estética:   
18 de octubre de 2016 · 



Para mi es única !!!!! Una genia lo mejor en estética ;; muy profesional gracias x ser la estética en persona ..y con sus clientas !!! Excelente profesional 💎💎

 **Dra. Bugallo Medicina Estética**
Belleza, cosmética y cuidado personal · 34.473 Me gusta

 Te gusta 

 5  1 comentario

 Me gusta  Comentar  Compartir 

 **Graciela Mosqueda** Me uno a la opinion de marcela, excelente profesional y un encanto de persona. Además tiene un equipo muy bueno y el lugar es divino y espectacularmente equipado .  2

[Me gusta](#) · [Responder](#) · 2 años



Patricia Ines Arce opinó sobre Dra. Bugallo Medicina Estética: 5+ 18 de marzo de 2015

Excelente profesional y todo el equipo una atención increíble lo recomiendo

Dra. Bugallo Medicina Estética y Susana Lecca



Patricia Itria opinó sobre Dra. Bugallo Medicina Estética: 5+ 15 de octubre de 2014

Atención súper cálida , pensando siempre en como hacer para que nos veamos más lindas , con última tecnología y cuidando nuestra salud. Muy recomendable

Dra. Bugallo Medicina Estética, Susana Lecca y Ro Legui

Anexo 14

Proyección de ingresos por sede a **cinco años** operativos

CORTO PLAZO a 1 AÑO - Sede Victoria (San Fernando)

T.C = USD/AR \$ 43						
Año	0	1	2	3	4	5
Ventas		USD 150,000	USD 240,000	USD 336,000	USD 437,000	USD 503,000
Costos operativos erogables		USD (59,247)	USD (59,247)	USD (59,247)	USD (59,247)	USD (59,247)
Amortizaciones		USD 16,880	USD 16,880	USD 16,880	USD 16,880	USD 16,880
EBIT		USD 73,874	USD 163,874	USD 259,874	USD 360,874	USD 426,874
Imp. a las ganancias		USD (25,856)	USD (57,356)	USD (90,956)	USD (126,306)	USD (149,406)
Resultado después de impuestos		USD 48,018	USD 106,518	USD 168,918	USD 234,568	USD 277,468
Inversión en activos no corrientes	USD (171,962)	-	-	-	-	-
Flujos de Fondos	USD (171,962)	USD 64,897	USD 123,397	USD 185,797	USD 251,447	USD 294,347

NPV (k= 27%)	USD 232,098.28
IRR (k= 27%)	69%
PBP =	22 meses

LARGO PLAZO a 3 AÑOS - Sede Núñez (CABA)

T.C = USD/AR \$ 43						
Año	0	1	2	3	4	5
Ventas		USD 150,000	USD 240,000	USD 336,000	USD 437,000	USD 503,000
Costos operativos erogables		USD (59,247)	USD (59,247)	USD (59,247)	USD (59,247)	USD (59,247)
Amortizaciones		USD 16,880	USD 16,880	USD 16,880	USD 16,880	USD 16,880
EBIT		USD 73,874	USD 163,874	USD 259,874	USD 360,874	USD 426,874
Imp. a las ganancias		USD (25,856)	USD (57,356)	USD (90,956)	USD (126,306)	USD (149,406)
Resultado después de impuestos		USD 48,018	USD 106,518	USD 168,918	USD 234,568	USD 277,468
Inversión en activos no corrientes	USD (170,562)	-	-	-	-	-
Flujos de Fondos	USD (170,562)	USD 64,897	USD 123,397	USD 185,797	USD 251,447	USD 294,347

NPV (k= 27%)	USD 233,498.28
IRR (k= 27%)	70%
PBP =	21.8 meses

Anexo 15

Proyección de ingresos por sede en el **primer ejercicio operativo**

CORTO PLAZO a 1 AÑO - Sede Victoria (San Fernando)

T.C = USD/AR \$ 43				
Primer Ejercicio Operativo	1° TRIMESTRE	2° TRIMESTRE	3° TRIMESTRE	4° TRIMESTRE
Ventas	USD 37,500	USD 37,500	USD 37,500	USD 37,500
Costos operativos erogables	USD (14,812)	USD (14,812)	USD (14,812)	USD (14,812)
Amortizaciones	USD 4,220	USD 4,220	USD 4,220	USD 4,220
EBIT	USD 18,468	USD 18,468	USD 18,468	USD 18,468
Imp. a las ganancias	USD (6,464)	USD (6,464)	USD (6,464)	USD (6,464)
Resultado después de impuestos	USD 12,004	USD 12,004	USD 12,004	USD 12,004
Inversión en activos no corrientes	-	-	-	-
Flujos de Fondos	USD 16,224.36	USD 16,224.36	USD 16,224.36	USD 16,224.36

LARGO PLAZO a 3 AÑOS - Sede Núñez (CABA)

T.C = USD/AR \$ 43				
Primer Ejercicio Operativo	1° TRIMESTRE	2° TRIMESTRE	3° TRIMESTRE	4° TRIMESTRE
Ventas	USD 37,500	USD 37,500	USD 37,500	USD 37,500
Costos operativos erogables	USD (14,812)	USD (14,812)	USD (14,812)	USD (14,812)
Amortizaciones	USD 4,220	USD 4,220	USD 4,220	USD 4,220
EBIT	USD 18,468	USD 18,468	USD 18,468	USD 18,468
Imp. a las ganancias	USD (6,464)	USD (6,464)	USD (6,464)	USD (6,464)
Resultado después de impuestos	USD 12,004	USD 12,004	USD 12,004	USD 12,004
Inversión en activos no corrientes	-	-	-	-
Flujos de Fondos	USD 16,224.36	USD 16,224.36	USD 16,224.36	USD 16,224.36

Anexo 16

Para replicar el modelo de negocio actual, caracterizándose por ser un Centro Premium al ofrecer una amplia variedad de tratamientos estéticos no quirúrgicos de vanguardia, “DRA. BUGALLO Medicina Estética & Láser” debería destinar **USD 629,200** en activos no corrientes, en caso de no contar con la aparatología médica de mayor demanda. Los importes de cada equipo médico se han obtenido de los principales proveedores líderes en el mercado de aparatología médica-estética (Tecnoimagen ®, Sirex Médica ® y Skymedic Argentina ®).

Capital de inversión inicial en Activos No Corrientes (ANC)

Equipos Médicos Premium	Valor de mercado (con IVA incluido)
Accent Prime (Radiofrecuencia)	USD 181,500
Cooltech	USD 84,700
Soprano Ice (equipo de depilación láser)	USD 163,350
Láser de CO2	USD 54,450
Ultherapy	USD 145,200
Inversión Total	USD 629,200

Fuente de elaboración propia (2019).

Anexo 17

Cálculo de Amortizaciones por bienes de uso a invertir

Equipos Médicos Premium	Valor de mercado	Vida útil (en años)	Amortización anual
VelaShape III	USD 96,800	10	USD 9,680.00
Láser Harmony 540	USD 71,995	10	USD 7,199.50

Amortización total anual= USD 16,879.50

Fuente de elaboración propia (2019).

Anexo 18

Los indicadores (KPI's) que se tendrán en cuenta a la hora de analizar el *balance scorecard* serán:

Indicadores desde la perspectiva financiera

- EBIT
- VAN
- TIR
- Período de recupero

Indicadores desde la perspectiva del cliente

- Tasa de frecuencia de visita del cliente a "DRA BUGALLO Medicina Estética & Láser".
- Satisfacción del cliente.
- Calidad percibida del servicio prestado.
- Servicio de atención al cliente.

Indicadores desde la perspectiva de los procesos internos

- Cumplimiento con los tiempos programados para las aperturas de las sucursales.
- Cumplimiento con los tiempos programados para el lanzamiento de la PWA.
- Eficiencia en la prestación de un servicio.
- Cumplimiento con los tiempos de los turnos asignados a cada paciente.

Indicadores desde la perspectiva de la innovación y aprendizaje

- Nivel de innovación tecnológica-médica en los tratamientos que se ofrecen a los clientes.
- ROI por la inversión en innovación tecnológica-médica.
- Ratio de ventas sobre nuevos productos y tratamientos.
- Introducción de innovación en diversos procesos de la organización (Tecnología progresiva).
- Optimización de los procesos y tareas internas por la introducción de técnicas y/o herramientas innovadoras de gestión.
- Capacitación y formación hacia el personal.
- Capacitación sobre *customer experience* al personal.