



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**MBA Salud**

***My MEDSPA®  
tu mejor versión***

**Autor:** María del Rosario Ossola

**DNI:** 31735047

**Director/Mentor de Tesis:**

Carlos José Rodríguez

**Buenos Aires, Argentina**

**2023**

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente TFG (Trabajo Final de Graduación) del MBA Salud de la Universidad de San Andrés consiste en el desarrollo de un modelo de negocios de un consultorio premium de medicina estética ubicado en Mendoza, **MY MEDSPA®** que buscará cubrir una necesidad del mercado chileno de realizarse prácticas estéticas mínimamente invasivas a un precio conveniente con calidad de servicio.

La propuesta buscará alcanzar la escala necesaria siempre enfocándose en “patient centricity” y lograr la lealtad del mismo. En el pasado la confianza y la relación eran los elementos necesarios para lograr lealtad, hoy se necesita además: confort y servicio con una experiencia personalizada.

Se utilizará una estrategia de marketing para la retención del paciente a través de programas de lealtad, sistema de Progressive Web App desarrollada para la comunicación y educación del segmento target y experiencia en el consultorio con un plan de tratamiento 360 integral, con tratamientos de vanguardia mínimamente invasivos que incluyen inyectables para tratamientos faciales, corporales y capilares.

Se apuntará al segmento de personas de 25 a 65 años que habitan en Santiago de Chile y Mendoza que les interese realizarse tratamientos para sentirse y verse bien.

Hoy en día, en el mercado estético chileno la oferta no satisface en su totalidad a la demanda latente. Dicho segmento objetivo tiene una demanda inelástica les resulta un factor fundamental su aspecto físico y sentirse bien consigo mismo.

Se requerirá una inversión inicial de USD de 250.000 financiado por su directora médica y socia. El proyecto posee una TIR del 79% y una VAN de USD 341.000 con un periodo de recupero de 2 años.

## ÍNDICE

ÍNDICE .....	3
INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES .....	8
1. PRESENTACIÓN DE LA NECESIDAD Y LA IDEA .....	11
1.1 Enunciado del problema o necesidad a resolver .....	11
1.2 Descripción de la idea de negocio.....	11
2. EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....	14
2.1 Características de la existencia de demanda .....	14
2.2 Características del mercado.....	14
2.3 Cálculo de la rentabilidad en forma general indicando margen bruto.....	14
2.4 Fit con el emprendedor.....	14
3. EL CLIENTE Y EL MERCADO OBJETIVO .....	15
3.1 Estudio de mercado.....	15
3.1.1 Diseño de las entrevistas .....	15
3.1.2 Resultados de las entrevistas.....	15
3.2 - Segmentación del mercado.....	17
3.2.1 Persona .....	17
3.2.1 Arquetipo .....	19
3.2.3 Mapa de empatía.....	22
3.4 Tamaño actual del mercado .....	25
3.5 Estimación de la demanda por segmento target para el período de lanzamiento y su evolución para años posteriores a ese período. ....	26
4. PROPUESTA DE VALOR .....	29
4.1 The Value Proposition Canvas .....	29
4.2 Diferenciación y Ventajas Competitivas .....	31
5. MODELO DE NEGOCIO .....	32
5.1 Cadena de valor .....	32
5.2 The Business Model Canvas.....	33
5.2.1 Recursos claves .....	35
5.2.2 Actividades claves:.....	35
5.2.3 Socios claves: .....	36
5.2.4 Segmento de mercado .....	36
5.2.5 Propuesta de Valor.....	37
5.2.6 Canales .....	38
5.2.7 Relación con clientes.....	38
5.2.8 Estructura de costos y fuentes de ingresos .....	39
6. MARKET FIT .....	40
7. COMPETENCIA Y ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA .....	42
7.1 Competencia .....	42
7.1.1 Análisis Competitivo .....	42
7.2 Análisis PESTEL .....	44
7.3 Análisis de las fuerzas de Porter .....	46
8. GO TO MARKET PLAN.....	48
8.1 Marketing mix .....	48
Producto/Servicios: .....	48
Precio: .....	50
Promoción: .....	51

Plaza: .....	51
8.2 FUNNEL DE VENTAS – Acciones diseñadas para cada una de las etapas ...	52
1) Concientización .....	52
2) Consideración: .....	53
3) Compra .....	54
4) Fidelización: .....	54
8.3 LTV: Life Time Value .....	54
8.4 Marca y posicionamiento .....	55
9. EQUIPO EMPRENDEDOR Y ESTRUCTURA DIRECTIVA .....	57
9.1 Equipo emprendedor .....	57
9.2 Estructura operativa .....	58
9.3 Estructura directiva .....	58
10. REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN, Y RESULTADOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS ESPERADOS .....	60
10.1 Contexto macro y microeconómico .....	60
10.2 Modelo de generación de beneficios .....	61
10.2 Requerimientos de inversión y financiamiento .....	63
11. PLAN OPERATIVO .....	65
12. CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO .....	66
12.1 Viabilidad del negocio .....	66
12.2 Principales riesgos y estrategia de coberturas asociadas .....	68
12.3 Aspectos legales y regulatorios .....	68
REFERENCIAS .....	70
ANEXOS .....	73

## **DEDICADO A:**

Mi abuela, Chela.

Mi esposo, Alejandro.

Mis padres, Rosario y Ernesto.

Mis hermanos, Lucho, Pepe y Ernestito.

Mis amigas.



Universidad de  
**San Andrés**

## AGRADECIMIENTOS

A todas aquellas personas que me acompañaron durante la cursada de la maestría y también aquellos que colaboraron con el desarrollo del TFG:

- A mi esposo, Alejandro, mi coach, manager, gracias por tu infinito apoyo y por ser el mejor compañero, gracias por ser un impulso para seguir proyectando mi carrera profesional.
- A mi grupo 1: Alfonso Fernandez Pazos, Jimena Hansen, Juan Pablo Cassola, Guillermo Rojkin, Uriel Novick y Guillermina Blanco, el mejor grupo del mundo, a quienes admiro mucho y me acompañaron durante el camino del MBA como una familia con dosis justas de empatía, cariño, disciplina y esfuerzo.
- A mi equipo del trabajo, quienes me alentaron en el trabajo diario y festejaron conmigo cada trabajo práctico y examen aprobado, especialmente a Agustina Cattena, Fernando Sebastiani y Romina Reino.
- Al grupo 4 de tesis: Ana Goldenberg, Ignacio Ricci, Diego Barca, Tomas Quintana, que fueron una inspiración y el motor para este último tramo.
- A Carlos Rodriguez, mi mentor.
- A Daniel Maceira y Alfredo Vidal, directores del primer MBA Salud en Argentina y a todo el equipo docente de UDESA.
- MERZ Aesthetic por la beca otorgada para financiar mis estudios.
- A todos los profesionales y expertos que fueron entrevistados para la confección del TFG.

# MARCOS CONCEPTUALES Y HERRAMIENTAS DE MANAGEMENT UTILIZADAS

El marco conceptual del presente trabajo incluye:

- 1) Trabajos científicos y reviews.
- 2) Búsqueda de estadísticas y otros datos en páginas oficiales de organismos gubernamentales, tanto en el país como en el extranjero.
- 3) Artículos periodísticos.
- 4) Entrevistas a potenciales clientes.
- 5) Entrevistas a profesionales y expertos en la temática.

Se utilizaron distintas herramientas para evaluar el modelos de negocios: FODA, Marketing Mix, 5 fuerzas de Porter, Business Model Canvas, Mapas de empatía, Arquetipos de personas, con el fin de entender el negocio planteado para diseñar y crear ventajas competitivas sostenibles e innovar para sostenerlas en el tiempo.

Universidad de  
**San Andrés**

## INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

La historia de la belleza ha sido una preocupación constante en la sociedad, impactando en el desarrollo de las civilizaciones a lo largo del tiempo. Desde el culto a la apariencia hasta los conflictos generados por esta obsesión como es el caso de Helena de Troya, la hija más hermosa de Zeus, el concepto de belleza ha evolucionado y ha sido influenciado por diversos factores. La medicina estética, como una disciplina médica en constante desarrollo, ha surgido como respuesta a la necesidad de mejorar la apariencia y prolongar la juventud y calidad de vida. A través de los años, se han registrado avances y cambios significativos en el campo de la belleza, desde los primeros tratados cosméticos en la antigüedad hasta el surgimiento de la medicina estética como una especialidad médica reconocida. Actualmente, el mercado de la medicina estética es muy demandado y requiere de especialistas capacitados para satisfacer las necesidades de los pacientes<sup>1</sup>.

Durante la pandemia de COVID-19, se ha observado un aumento en la demanda de procedimientos estéticos<sup>2</sup>, en parte debido a los cambios en el estilo de vida y las prioridades de los consumidores<sup>3</sup>. Entre las posibles razones se encuentran:

Mayor tiempo disponible: la pandemia ha llevado a muchas personas a trabajar desde casa y tener más tiempo libre, lo que ha permitido que las personas puedan someterse a procedimientos estéticos y recuperarse sin tener que faltar al trabajo. Además, otro factor relevante detrás de este aumento en la demanda de procedimientos estéticos es lo que se ha llamado el "Zoom Boom"<sup>4</sup>. Con el aumento del uso de diversas plataformas en línea y el hecho de que muchas personas pasan varias horas frente a la computadora, se han vuelto más conscientes de su apariencia al verse constantemente en pantalla y compararse con sus colegas.

---

<sup>1</sup> <https://www.techtitute.com/ar/medicina/blog/historia-belleza>

<sup>2</sup> <https://www.forbesargentina.com/negocios/cirugias-esteticas-argentina-sudamerica-cuanto-factura-hoy-mercado-sigue-ascenso-n32101>

<sup>3</sup> <https://contenidos.cirugiaargentina.com/blog/cirugias-esteticas-que-sucedio-durante-la-pandemia>

<sup>4</sup> <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/negocio-inesperado-la-pandemia-de-covid-19-esta-alimentando-un-boom-de-cirugia-estetica-por-el-zoom-nid15062021/>



Incluso aquellos trabajadores que no dependen de su imagen como parte de su trabajo, han empezado a valorarla más y buscar maneras de mejorarla.

**Aumento del estrés:** La pandemia ha generado un aumento significativo en el estrés y la ansiedad, y muchas personas están recurriendo a los procedimientos estéticos para mejorar su apariencia y sentirse mejor consigo mismos<sup>5</sup>. Se priorizan el estilo de vida saludable con opciones para verse bien.

**Mayor exposición en redes sociales:** La pandemia ha aumentado la cantidad de tiempo que las personas pasan en las redes sociales, lo que ha llevado a un aumento en la presión por lucir bien y una mayor conciencia sobre los procedimientos estéticos disponibles<sup>6</sup>. En este punto, es importante destacar que muchos profesionales de la salud se vieron en la necesidad de digitalizarse y educar a sus pacientes acerca de los tratamientos estéticos que ofrecen a través de las redes sociales.

Dentro de la oferta de procedimientos estéticos, los mínimamente invasivos han aumentado en un 50% en los últimos años.<sup>7</sup>

Este comportamiento se observó globalmente y Chile no fue la excepción. La demanda de prácticas estéticas aumentó en los últimos años debido a diversos factores, como los antes mencionados y además el aumento del poder adquisitivo de la población, así como también la mayor oferta de tratamientos estéticos y la profesionalización del sector.

Mientras que los argentinos enfrentan los desafíos y dificultades causados por la devaluación del peso, esta situación representa una oportunidad para los residentes de países vecinos que viven cerca de la frontera. La situación se ha acentuado en la región de Mendoza, donde se observan largas filas de vehículos que se extienden

---

<sup>5</sup> <https://www.plasticsurgery.org/documents/News/Trends/2022/trends-report-cosmetic-surgery-2022.pdf>

<sup>6</sup> <https://www.infobae.com/tendencias/2021/11/13/entre-la-mirada-ajena-y-la-exigencia-por-el-cuerpo-perfecto-cada-vez-mas-jovenes-demandan-retoques-esteticos/>

<sup>7</sup> <https://www.isaps.org/discover/about-isaps/global-statistics/reports-and-press-releases/global-survey-2021-full-report-and-press-releases/>

por varios kilómetros, ya que los visitantes chilenos buscan ingresar al país para disfrutar de tours de compras.<sup>8</sup>

Según el Medical Tourism Index, Argentina se encuentra ubicado en la posición veinteva a nivel global<sup>9</sup>, y entre el top 5 a nivel latinoamericano, dentro de los países más elegidos por los turistas en busca de atención médica, donde el 30% corresponde a procedimientos estéticos.<sup>10</sup>

Basándonos en lo expuesto, los objetivos de la investigación son los siguientes:

- Examinar el mercado actual de medicina estética.
- Establecer las estrategias necesarias para el modelo de negocio.
- Identificar los elementos operativos fundamentales.
- Evaluar la viabilidad financiera del modelo de negocio.



---

<sup>8</sup> <https://www.perfil.com/noticias/actualidad/record-de-chilenos-en-mendoza-mientras-crecen-los-tours-de-compras-por-la-devaluacion-argentina.phtml>

<sup>9</sup> <https://www.medicaltourism.com/destinations/argentina>

<sup>10</sup> <https://www.perfil.com/noticias/sociedad/partos-cirugias-esteticas-y-operaciones-complejas-el-turismo-medico-en-argentina-crece-al-25-anual.phtml>

# 1. PRESENTACIÓN DE LA NECESIDAD Y LA IDEA

## 1.1 Enunciado del problema o necesidad a resolver

Con el crecimiento del mercado en Chile se presentaron aparejados tres problemas principales:

- Acceso: debido al aumento de la demanda, hay una disminución en la disponibilidad de turnos debido a que el mercado no llega a abastecer la demanda.
- Precios altos: los precios están asociados con el aumento de la demanda, los honorarios médicos y los insumos que se compran en dólares.
- Cultura: existe cierto tabú y culpa asociados con la realización de procedimientos estéticos.

## 1.2 Descripción de la idea de negocio

El objetivo de “MY MEDSPA” es incentivar el turismo médico estético y que las personas chilenas decidan viajar al centro de medicina estética ubicado en Mendoza para realizarse tratamientos mínimamente invasivos faciales, capilares y corporales.

El turismo médico implica viajar con el fin de recibir tratamientos médicos y es un fenómeno global. Argentina ocupa el vigésimo lugar en el ranking mundial de turismo médico según el Medical Tourism Index y se encuentra dentro de los cinco principales países latinoamericanos, ocupando el cuarto lugar<sup>11</sup>. La nación recibe pacientes de todo el mundo, principalmente de Latinoamérica, seguido por Canadá y Estados Unidos.

Las personas chilenas eligen viajar a Argentina para realizarse procedimientos estéticos por:

1. **Seguridad:** los profesionales médicos argentinos tienen una excelente reputación, formación y prestigio

---

<sup>11</sup> <https://www.medicaltourism.com/destinations/argentina>

2. **La relación médico-paciente:** en Argentina es altamente apreciada debido a la calidez de los profesionales de la salud del país. Los pacientes valoran especialmente la cercanía y el trato amable que reciben por parte de los mismos.
3. **La calidad del servicio:** es un aspecto destacado, gracias a la exitosa adopción de prácticas médicas y la implementación de innovación a la hora del conocimiento de la fisiología del diagnóstico. Esto garantiza la disponibilidad de tratamientos seguros y efectivos que ofrecen resultados satisfactorios.
4. **Los costos:** en Argentina son considerablemente más bajos, llegando a ser hasta 80% inferiores.
5. Los **atractivos turísticos** y alojamientos disponibles en la ciudad de Mendoza hacen que sea además un destino atractivo para los pacientes.

El centro MYMEDSPA se enfocará en lo mencionado anteriormente y además en:

- **Innovación** en evaluación y seguimiento así como también en la comunicación a través de una Progressive Web App, con inmediatez en la disponibilidad del turno.
- **Atención personalizada** con foco en las necesidades del paciente, haciendo hincapié en privacidad y discreción.
- **Beauty Community:** Programas de Fidelidad de pacientes con beneficios donde podrán disfrutar de educación sobre los tratamientos, consejos de cuidados de la piel y participar de eventos especiales a través de la acumulación de puntos con las distintas interacciones con el centro estético.

Se propone una experiencia en su totalidad, asegurándose de brindarle un servicio integral y personalizado, brindarán tratamientos estéticos con los mejores estándares de calidad, seguridad y profesionalismo que permitirá crear una buena reputación y fidelizar a los clientes, lo que a su vez ayudará a incrementar la demanda y el éxito de la clínica.

Las principales métricas del negocio son:

**Tabla 1.** Métricas del negocio.

Inversión	-\$ 250.335
VAN	\$ 341.642
TIR	79%
Payback	Año 2

*Fuente: Elaboración propia, 2022.*

Este negocio funcionaría como un piloto inicial que luego se expandiría tanto a otras provincias estratégicas como a pacientes de otros segmentos, que incluyen diferentes nacionalidades y también hombres, por ejemplo.



## **2. EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **2.1 Características de la existencia de demanda**

El objetivo del negocio es enfocarse en un segmento de mercado chileno conformado por clientes de clase social media alta, que buscan acceder a servicios de medicina estética provistos por profesionales altamente capacitados, con el propósito de mejorar su estética y bienestar personal. Además, se busca combinar esta experiencia con viajes de placer o negocios para brindar una propuesta integral.

### **2.2 Características del mercado**

En Santiago de Chile, aproximadamente el 13% de la población pertenece al segmento socioeconómico ABC<sup>12</sup>, caracterizado por tener ingresos elevados.

En cuanto a la atención médica estética, se percibe que la calidad del servicio promedio es a un costo muy elevado con muchas oportunidades de mejora. Esto se debe a que actualmente el enfoque se centra más en los médicos que en las necesidades y preferencias del paciente.

### **2.3 Cálculo de la rentabilidad en forma general indicando margen bruto**

My MEDspa alcanzaría el mercado los 4200 tratamientos anuales durante los primeros 5 años con un margen bruto estable de 125%.

### **2.4 Fit con el emprendedor**

El emprendedor cuenta con una amplia experiencia en el sector de medicina estética, lo cual ha cultivado a lo largo de muchos años. Su pasión por este campo lo impulsa a utilizar sus conocimientos y experiencia para crear un lugar que brinde lo mejor a los pacientes. Su objetivo es ofrecerles servicios de alta calidad y satisfacer sus necesidades de manera ideal.

---

<sup>12</sup> <https://www.ine.gob.cl/estadisticas/sociales/censos-de-poblacion-y-vivienda/censo-de-poblacion-y-vivienda>

## 3. EL CLIENTE Y EL MERCADO OBJETIVO

### 3.1 Estudio de mercado

En este trabajo, se llevaron a cabo las siguientes entrevistas cualitativas para confirmar la exactitud de los datos, de manera individual y tanto virtual como presencial, con preguntas abiertas:

- 1) Entrevistas a potenciales clientes (27 mujeres y hombres)
- 2) Encuestas a profesionales de la salud dentro del rubro de medicina estética (10hs)
- 3) Entrevistas a empresarios del rubro (5 hs)
- 4) Entrevista a la Cámara de Turismo Médico (cuestionario por correo electrónico)
- 5) Entrevista a especialista en Marketing (6 hs)

#### 3.1.1 Diseño de las entrevistas

Se realizaron entrevistas sincrónicas y asincrónicas.

En el caso de potenciales clientes y profesionales de la salud se optó por realizar entrevistas sincrónicas y se utilizaron preguntas cerradas para la obtención de datos demográficos y preguntas abiertas orientadas a conocer su situación personal, preferencias, utilización de servicios estéticos, preferencias y expectativas.

#### 3.1.2 Resultados de las entrevistas

De las entrevistas a potenciales clientes en Chile, los principales **insights** recopilados fueron los siguientes:

- Son mujeres y hombres de clase media y alta
- La mayoría considera relevante cuidar su imagen estética y ponderan positivamente el bienestar personal, no quieren que la edad los defina.
- Están dispuestos a invertir tiempo y dinero en su apariencia.

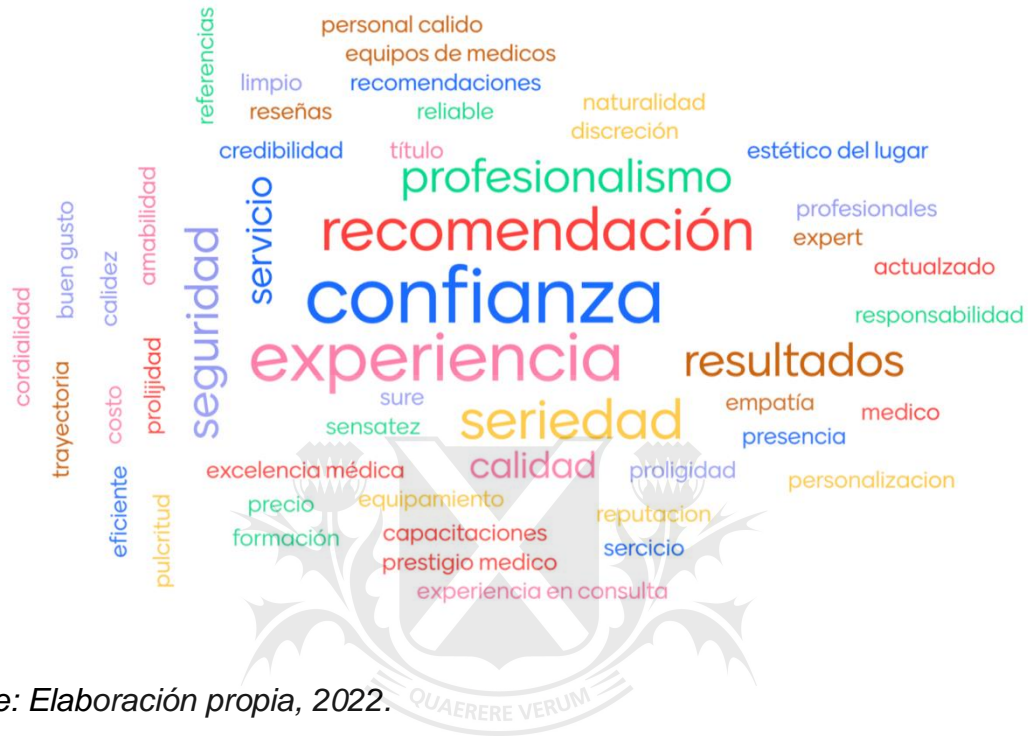
- El mercado les ofrece tratamientos muy costosos o mala experiencia buscando el profesional y clínica con turnos que exceden su tolerancia de espera teniendo en cuenta que quieren verse bien hoy.
- Les interesa saber cómo preservar hoy en día su piel y sus rasgos antes de que empiecen a aparecer los signos del envejecimiento.
- Otros quieren recuperar la confianza en ellos mismos.
- El 90% afirmó que optaría por procedimientos no quirúrgicos en caso de querer mejorar algún aspecto facial por sobre los quirúrgicos, que le permitan retomar a las actividades con el menor downtime y que nadie se dé cuenta.
- Viajarían a Mendoza para hacerse tratamientos mínimamente invasivos.
- Son factores esenciales a la hora de decidirse la trayectoria del director médico y el staff personalizado, la calidad de los productos, el precio y la recomendación.
- Valoran poder hacerse este tipo de tratamientos en sus tiempos libres, y como la vorágine del día a día no les da tiempo de ocuparse de sus procedimientos estéticos, consideran que hacerlo durante sus vacaciones puede resultar interesante.
- Quieren la información en línea sobre tratamientos, en qué consisten, ver fotos de antes y después, testimonios.
- Comparten las mismas características con su entorno en cuanto a deseos por aceptar el paso del tiempo buscando ser la mejor versión de uno mismo.

Se les solicitó que elijan tres palabras que describan el por qué eligen un centro médico estético y las palabras más mencionadas fueron:

- Confianza
- Recomendación
- Experiencia
- Seguridad
- Seriedad
- Servicio
- Resultados



Gráfico . Resultado de encuesta “Indique 3 factores determinantes para la elección de centro de estética”.



Fuente: Elaboración propia, 2022.

### 3.2 - Segmentación del mercado

Dentro de la categoría de segmento de mercado este negocio se encuentra en **Nicho de mercado**, donde un grupo de clientes comparten propuesta de valor, relaciones y canales compatible con **wellness** o **salud y medicina estética**.

#### 3.2.1 Persona

En base a lo que estuvimos investigando consideramos oportuno construir 3 personas. Las llamaremos Marta, Javiera y Michelle.

Estas personas son bocetos de personajes ficticios creados para representar cada segmento basado en sus comportamientos, que está vinculado a lo que valora.

**Tabla 1.** Construcción de Proto Persona

<b>Nombre</b>	<b>MARTA</b>	<b>JAVIERA</b>	<b>MICHELLE</b>
<b>Características demográficas</b>	25-35 años Clase media alta Soltera sin hijos Ama viajar	35-50 años Clase media alta Casada con hijos Profesional	50 a 65 años Clase media alta Sus hijos se independizaron
<b>Escenario Momento</b>	Está definiendo su carrera profesional quiere que su aspecto físico no la determine.  Quiere tener los labios más marcados o hacerse una rinomodelación sin cirugía y le gustaría tener más marcada la mandíbula	Cuando se levanta a la mañana y se mira siente que le pasaron los años por encima.  Se la pasa estirándose la cara cada vez que esta frente a un espejo.  Se ve cansada, sabe que existen tratamientos estéticos pero tiene poco tiempo para hacérselos	Sienten que su imagen no las acompaña con su espíritu.  No quiere que la edad la defina.  Está enfocada en hacer muchas actividades que no hizo durante muchos años y ahora con el nido vacío quiere salir a recorrer el mundo y vivir experiencias
<b>Necesidades y Motivaciones</b>	Quiere un servicio que sea bueno, no quiere quedar con mal resultado, que se note el cambio pero que mantenga su rostro.  Va a lugares instagrameables siempre.  Quiere sentirse única.	Quiere algo eficiente que acompañe su vida, que le permita insertarse a su trabajo en el menor tiempo posible  Le gustaría un lugar que le sepan recomendar realmente lo que necesita y no perder el tiempo.	Quieren hacerse tratamientos y su marido no está de acuerdo, porque así la ve hermosa.  Una idea con sus amigas es hacer una escapadita a Mendoza a hacerse un refresh con las amigas.

Fuente: Elaboración Propia, 2022

### 3.2.1 Arquetipo

Podemos entender el arquetipo como una herramienta que resulta más precisa y empática que la segmentación de mercado, permitiendo conocer de forma más detallada los objetivos, motivaciones, actitudes y comportamientos de los clientes.

Se trata del estereotipo del consumidor que se desea atraer, convertir y conquistar con la marca, quien será el cliente ideal para las estrategias que aplicaremos de marketing y ventas. Con el uso de la tecnología y las redes sociales, hoy en día es posible acercarse de forma más cercana a las personas a las que se pretende dirigir el producto o servicio. Es importante establecer una conexión con una persona real que tiene sentimientos y un poder de decisión y no dirigirse a un público general donde nos estemos comunicando con personas que no van a ser nuestros clientes.

Realizaremos distintos arquetipos que nos ayudarán a realizar las acciones necesarias para llegar a ellos.

#### Arquetipo 1: MARTA.

<b>Marta</b>	<b>Edad</b>	30 años
	<b>Características Demográficas</b>	Clase media/alta. Vive en Santiago de Chile Soltera. Sin hijos. Supervisora de ventas en una farmacéutica multinacional.
	<b>Insights</b>	Investiga mucho antes de elegir, busca información en internet, lee reseñas y opiniones de otros Quiere información de procedimientos y precios Sus amigas le dan recomendaciones
Le gusta cuidarse, hace ejercicio y come sano. Se cuida la piel con productos de consumo masivo pero ya siente que no es suficiente. Tiene el entrecejo marcado con una arruga y todos le preguntan si está enojada. Mira todo el tiempo consejos en redes sociales y siente que debería empezar a tratarse la arruga con una inyección.		

Le gustaría encontrar un lugar para ir a hacerse tratamientos estéticos. Trabaja muchas horas al día y le cuesta conseguir una cita con un profesional.

Ama viajar, tomar vino con amigas y salir a bailar.

**Dolores o pains:**

- Se mira al espejo y su cara siempre se ve “enojada”
- Se preocupa por la seguridad y tratamientos, vio numerosos tik tok de resultados totalmente inestéticos, antinaturales.
- Se preocupa que el servicio sea malo, o que no le brinden la información necesaria
- Quiere evitar cualquier tipo de mala experiencia

**Aspiraciones:**

- Busca mejorar su apariencia física a un precio razonable
- Quiere encontrar un profesional que la asesore con respecto al tratamiento estético que se puede realizar
- Está dispuesta a viajar a Mendoza si encuentra una buena oferta y además puede combinarlo con viaje de amigas

Fuente: Elaboración propia, 2022.

**Arquetipo 2: JAVIERA.**

<b>Javiera</b>	<b>Edad</b>	43 años
	<b>Características Demográficas</b>	Clase media/alta. Vive en Santiago de Chile Casada. Tiene 2 hijos. Administradora de empresas.
	<b>Insights</b>	Busca una clínica de estética que ofrezca atención rápida y eficiente, con resultados visibles inmediatos y procedimientos mínimamente invasivos. Está dispuesta a pagar por un servicio de alta calidad que no comprometa su tiempo y le permita al máximo aprovechar su viaje de negocios Valora la transparencia y honestidad de la información que le proporciona la clínica estética
<p><i>“Vivo en Santiago de Chile pero viajo seguido a Mendoza ya que tengo un negocio allá. Me gusta combinar mi vida laboral con la familiar, lo que me demanda mucho tiempo y muchas veces hago más cosas por los niños o mi marido pero no me queda tiempo para mí.</i></p>		

Tengo personal trainer y nutricionista que me prepara las viandas diarias para poder tener disciplina y cuidarme.

Siempre que estoy en Mendoza aprovecho para hacer una escapada a la peluquería, hacerme las manos y masajes en el Spa del hotel. “

**Dolores o pains:**

- Tiene miedo que la edad se empiece a notar en las facciones, muchas veces le preguntan si esta enojada por sus arrugas del entrecejo
- No quiere ser anti años sino pro vitalidad
- Tiene poco tiempo disponible
- No quiere cambiar sus facciones y quiere resultados naturales
- Quiere asegurarse que el procedimiento estético no afecte su agenda de negocios

**Aspiraciones:**

- Busca mejorar su apariencia y recuperar su confianza con procedimientos mínimamente invasivos ya que quiere retornar a su actividad con el menor downtime posible
- Quiere encontrar una clínica que ofrezca profesionales con expertice que le provean seguridad en los tratamientos

Fuente: Elaboración propia, 2022.

**Arquetipo 3: MICHELLE.**

<b>Michelle</b>	<b>Edad</b>	60 años
	<b>Características Demográficas</b>	Clase media/alta. Vive en Santiago de Chile Casada. 3 hijos. Actualmente no trabaja.
	<b>Insights</b>	Valora su apariencia y se preocupa por mantenerse bien estéticamente. Desea realizar tratamientos de estética para mejorar su aspecto y sentirse bien. Le interesa combinar su viaje a Mendoza con el turismo y disfrutar de los atractivos de la ciudad.

Michelle se dedicó a ser ama de casa y cuidar de su familia, centrándose en brindarles un entorno cálido y amoroso. Sin embargo, con el paso de los años, comenzó a sentir la necesidad de dedicar tiempo y atención a sí misma. Notó que su apariencia física se había descuidado un poco debido a las responsabilidades familiares.

Está entusiasmada con la idea de combinar un viaje a Mendoza con la posibilidad de recibir tratamientos de alta calidad en un entorno hermoso y relajante.

Michelle busca recuperar su autoestima y sentirse bien consigo misma. Desea encontrar profesionales calificados que entiendan sus necesidades y le brinden una experiencia de atención al cliente excepcional.

Michelle espera descubrir opciones de tratamiento adecuadas para sus necesidades y lograr resultados satisfactorios. Está emocionada por la perspectiva de sentirse más segura y feliz en su propia piel, al tiempo que disfruta de la belleza y los encantos de Mendoza.

**Dolores o pains:**

- Insatisfacción con la calidad de atención en su lugar de residencia debido a la percepción de que se enfoca más en el médico que en el paciente.
- Dificultad para encontrar servicios de medicina estética que se adapten a sus necesidades y expectativas.
- No quiere resultados inestéticos como los que promocionan en las distintas clínicas de su barrio.

**Aspiraciones:**

- Obtener resultados satisfactorios y duraderos en sus tratamientos de estética.
- Quiere aceptarse sin resignarse y vivir plenamente
- Disfrutar de una experiencia completa en Mendoza, aprovechando los atractivos turísticos y el entorno natural de la región mientras realiza los tratamientos de estética.

*Fuente: Elaboración propia, 2022.*

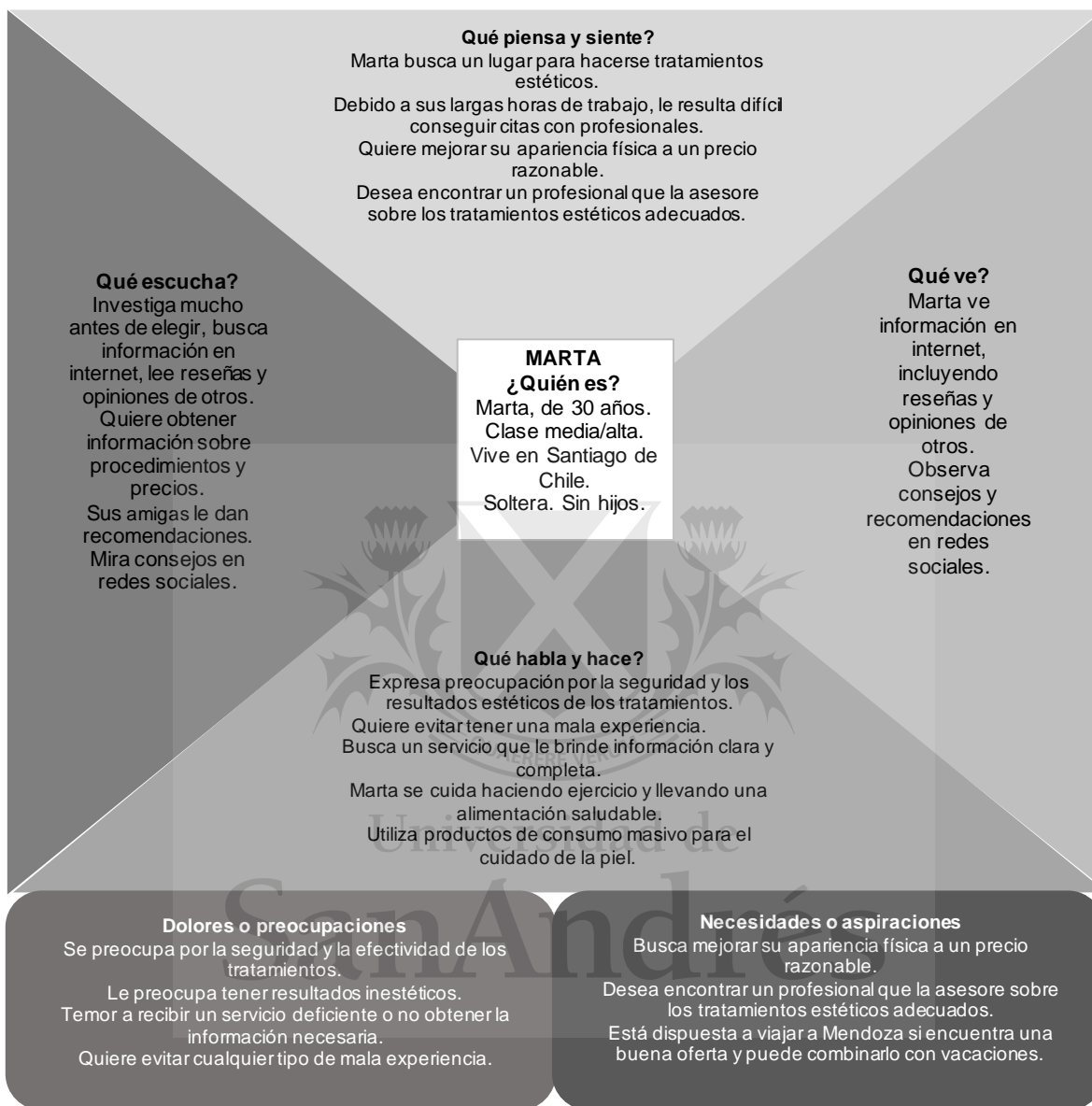
### 3.2.3 Mapa de empatía

El mapa de empatía (ME) nos ayuda a comprender profundamente las necesidades y los sentimientos de nuestros clientes para que se reflejen en nuestro servicio o producto. <sup>13</sup>

A continuación se presentan los diferentes ME para los respectivos prototipos:

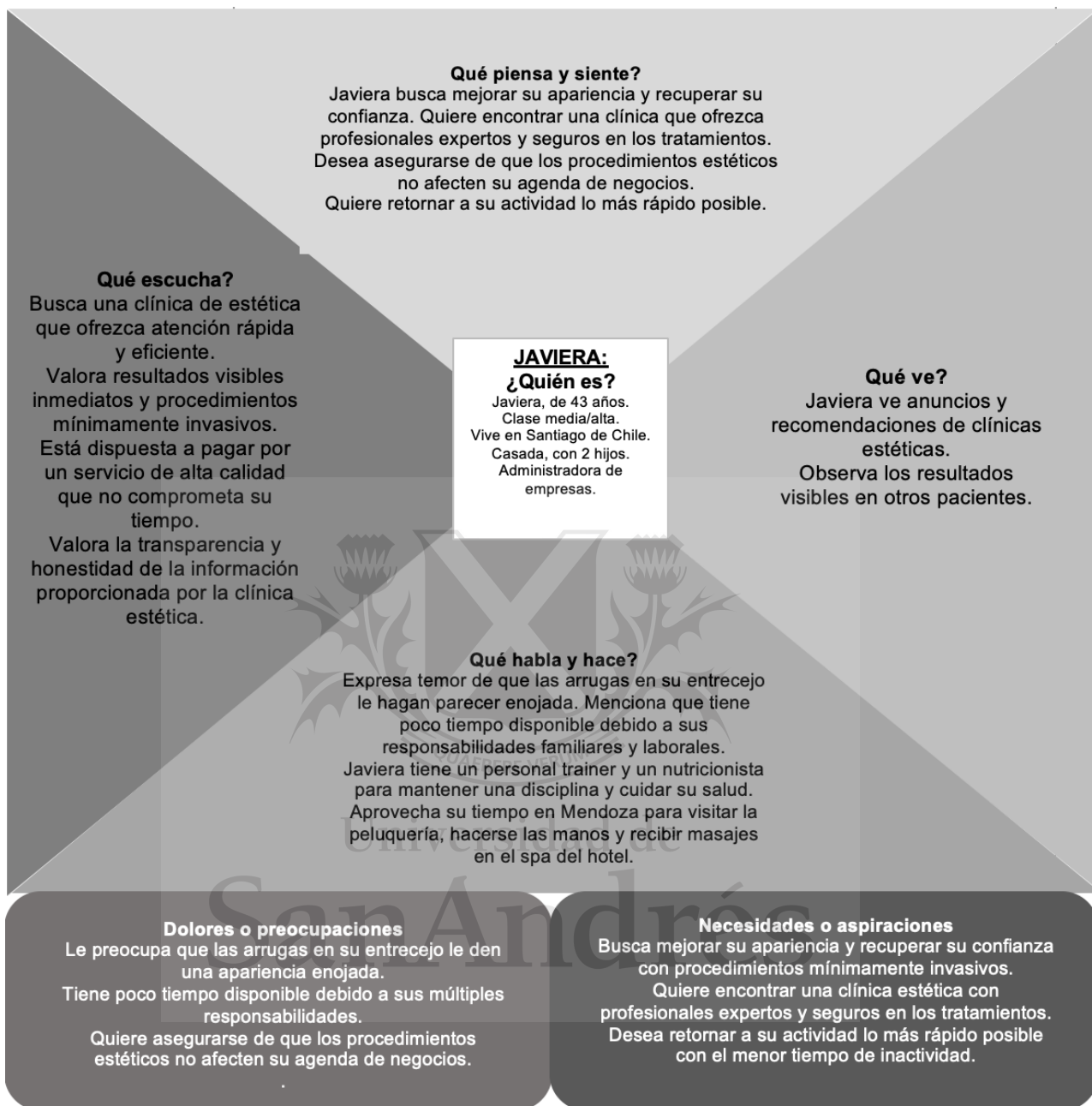
<sup>13</sup> Jon Kolko. (2014). Well-Designed : How to Use Empathy to Create Products People Love. Harvard Business Review Press.

## Gráfico. Mapa Empatía de Marta – Segmento Adultos Jóvenes



Fuente: Elaboración propia, 2022.

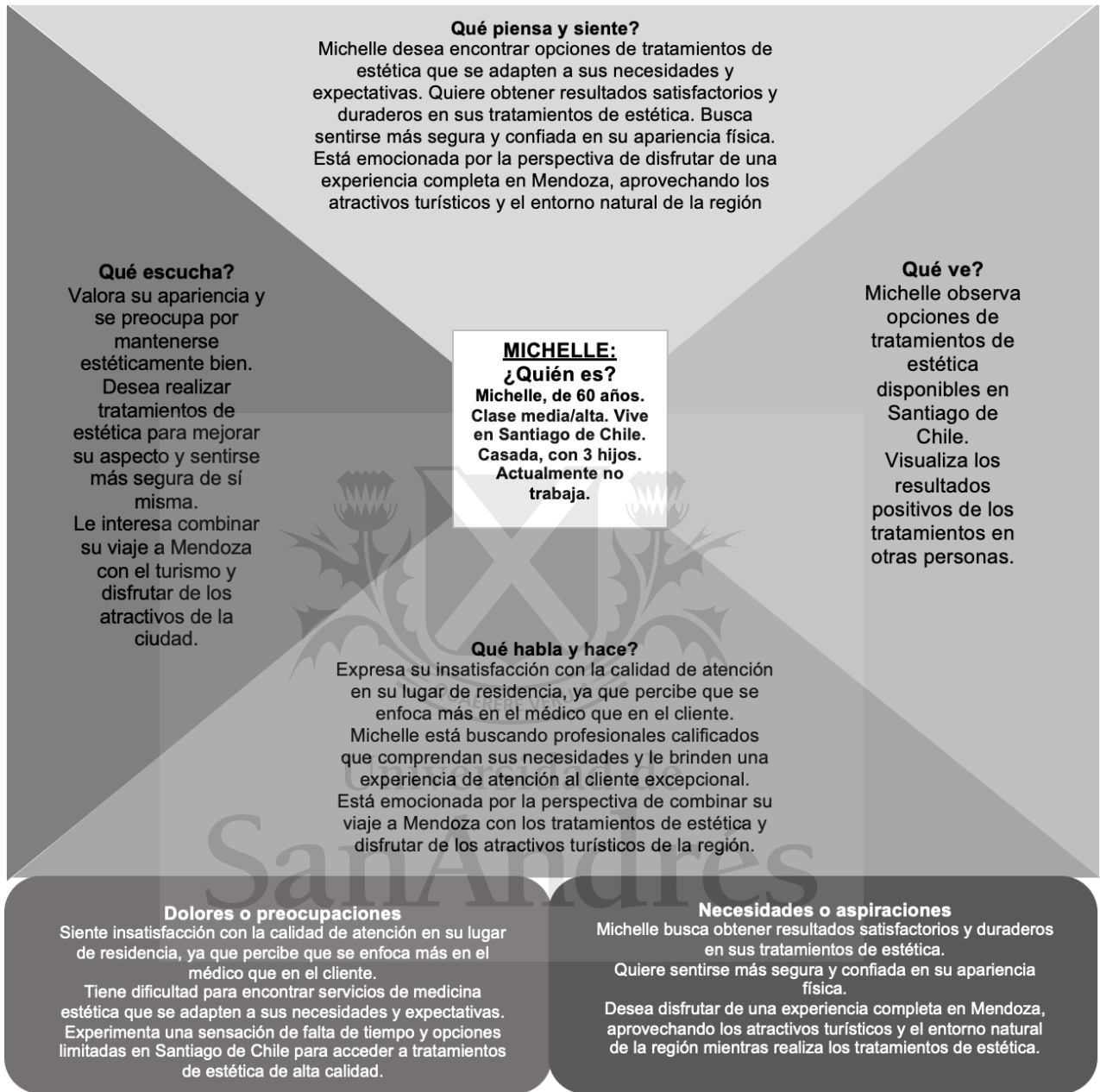
## Gráfico. Mapa Empatía de Javiera – Segmento Adultos



*Fuente: Elaboración propia, 2022.*



**Gráfico.** Mapa Empatía de Michelle. Segmento edad avanzada.



*Fuente: Elaboración propia, 2022.*

### 3.4 Tamaño actual del mercado

Para comenzar, es importante mencionar que nuestros potenciales clientes serían pacientes originarios de Chile, aunque cabe destacar que debido a la ubicación del centro en Mendoza, también podría atender a pacientes locales.

Para describirlo en detalle, nos enfocaremos en las siguientes variables:

- a. **Zona Geográfica:** Santiago de Chile y Mendoza.
- b. **Rango Etario:** mayores o iguales a 25 años y hasta 65 años.
- c. **Condición Económica:** Clase Alta y Clase Media Alta, ABC1.

Se utilizaron documentos del estado oficiales de INDEC<sup>14</sup> (Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina) y INE<sup>15</sup> (Instituto Nacional de Estadística de Chile).

**Tabla 2.** Población proyectada para 2023

Lugar	TAM
Santiago de Chile	342.392
Mendoza	806.935
Suma total	1.149.327

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Este sería el inicio del negocio, ya que existe una oportunidad de expansión para atraer clientes de países limítrofes como Paraguay, Brasil y Uruguay.

### 3.5 Estimación de la demanda por segmento target para el período de lanzamiento y su evolución para años posteriores a ese período.

Sobre la TAM se analizó la población a la que efectivamente queremos llegar con nuestro propósito, que es aquella con un ABC1.<sup>16</sup>

En un principio la idea del modelo de negocio es alcanzar el 5% del SAM que son un total de 4200 que constituye nuestro SOM.

<sup>14</sup> Instituto Nacional de Estadística y Censos de Argentina (2022). Resultados provisionales del CENSO 2022. Sitio Web: <https://www.indec.gob.ar/>

<sup>15</sup> Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (2022). Resultado de Censo Nacional de Población y Vivienda de 2017. Fecha de consulta: octubre 2022. Sitio Web: <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/poblacion-y-demografia>

<sup>16</sup> "TAM SAM SOM - what it means and why it matters". The Business Plan Shop. 2013-12-12. Retrieved 2015-10-25.

En lo que respecta a Santiago de Chile:

- La población de Santiago de Chile es de 6.254.314.
- El 85% de la población está entre 25 y 65 años.
- Se considera que el 13% de la población es ABC1.

En el contexto de Mendoza:

- La población de Mendoza es de 2.014.533 en 2022.
- El 40% de la población está entre 25 y 65 años.
- Se considera que el 5% de la población es ABC1.

**Tabla 3.** TAM – SAM – SOM del proyecto en cantidad de personas.

MENDOZA		SANTIAGO DE CHILE	
25-29 años	141.728	25-29 años	74.272
30-39 años	244.322	30-44 años	179.994
40-49 años	186.349	45-65 año	88.126
50-59 años	168.740	<b>TOTAL TAM</b>	<b>342.392</b>
60-65 años	65.797	ABC1	13,00%
<b>TOTAL TAM</b>	<b>806.935</b>	<b>TOTAL SAM</b>	<b>44.511</b>
ABC1	5,00%		5,00%
<b>TOTAL SAM</b>	<b>40.347</b>	<b>TOTAL SOM</b>	<b>2.226</b>
	5,00%		
<b>TOTAL SOM</b>	<b>2.017</b>		

*Fuente: Elaboración Propia, 2022.*

Inicialmente, la idea del modelo de negocio es capturar el 5% del SAM, lo que representa un total de 4200 clientes y constituiría nuestro SOM.

Para proyectar la cantidad de pacientes que se atenderán mensual y anualmente, se ha llevado a cabo la siguiente estimación con el objetivo de alcanzar nuestro SOM al quinto año, seguido de un crecimiento sostenido del 5% en el número de clientes cada año.

**Tabla 4.** Estimación mensual y anual de clientes y proyección del crecimiento

Año	# Clientes Mensuales	# Clientes Anuales	%Incremento Anual
1	112	1.344	
2	168	2.016	50%
3	235	2.822	40%
4	306	3.669	30%
5	352	4.219	15%

*Fuente: Elaboración propia, 2022.*



## 4. PROPUESTA DE VALOR

### 4.1 The Value Proposition Canvas

El Lienzo de la Propuesta de Valor tiene dos porciones que describen por un lado el perfil del cliente y por el otro cómo se pretende crear valor para el mismo que sería la “propuesta de valor”<sup>17</sup>. Se desglosa la “propuesta de valor” en productos y servicios, analgésicos y creadores de ganancias y el “perfil del cliente” en trabajos, dolores y ganancias. Describe las características de una manera más detalladas.

Se logra el fit cuando la propuesta de valor se encuentra con el perfil del cliente.

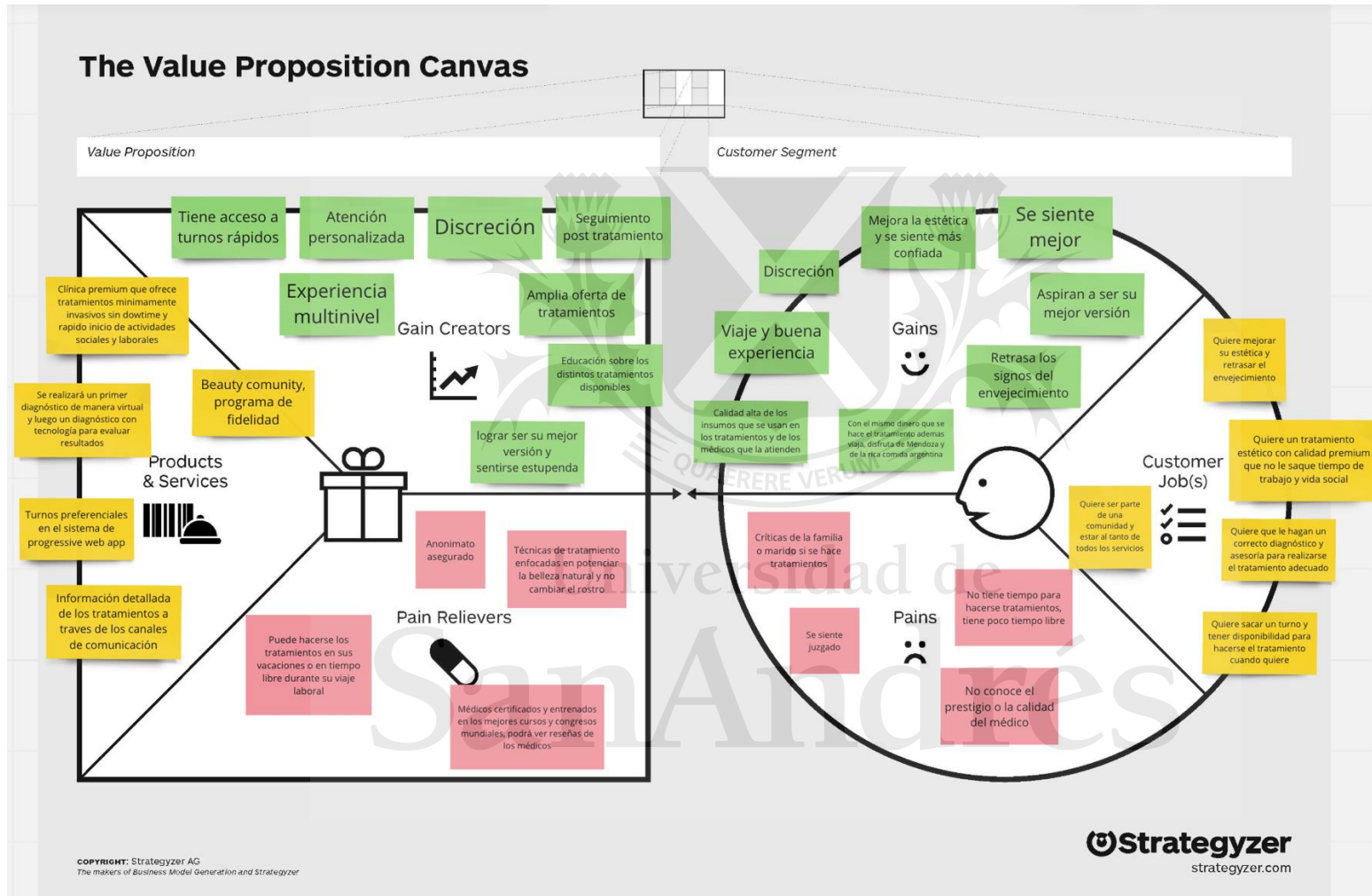
Se utilizará el enfoque ideado por Alexander Osterwalder para explicar la propuesta de valor (Osterwalder, 2015), la herramienta “Value Proposition Canvas”.



---

<sup>17</sup> Osterwalder, A. Pigneur, Y. y Bernarda, G. (2015). Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. Wiley.

Gráfico 1. Value Proposition Canvas



Elaboración propia, 2022

## 4.2 Diferenciación y Ventajas Competitivas

MYMEDSPA se diferenciará de los competidores gracias a una combinación de factores claves:

1. **Experiencia y conocimiento:** el equipo de profesionales de la clínica están actualizándose constantemente con las últimas tendencias a través de congresos y cursos.
2. **Procedimientos mínimamente invasivos con un enfoque 360:** análisis de necesidades del paciente y tratamiento integral para lograr maximizar los resultados sin tiempo de recuperación, de esta manera el cliente puede reinsertarse en sus actividades sociales como turismo o laborales rápidamente.
3. **Atención personalizada al cliente:** a través de la Progressive Web App (PWA) podrá hacer seguimiento de su turno, resolver sus dudas, recibir ofertas y promociones, tendrá disponible testimonios de pacientes y reseñas.
4. **Innovación en el diagnóstico y tratamiento:** ya que contará con una cámara que hará un análisis 3D asegurándose el análisis cuantitativo previo al tratamiento y poder evaluar los cambios realizados
5. **Programa de Beauty Community:** posibilidad de obtener beneficios luego del primer tratamiento en la clínica
6. **Precios competitivos:** por nuestra alianza estratégica con laboratorios y tipo de cambio
7. **Ubicación estratégica:** gastronomía y oferta turística amplia.

## 5. MODELO DE NEGOCIO

### 5.1 Cadena de valor

En la cadena de valor de la medicina estética, podemos identificar los siguientes eslabones:

1. Investigación y desarrollo de nuevos procedimientos y tecnologías.
2. Fabricación de equipos y productos necesarios para llevar a cabo los procedimientos.
3. Distribución y venta de los equipos y productos.
4. Prestación de los servicios de medicina estética por parte de los profesionales de la salud especializados.
5. Postventa y seguimiento de los pacientes.

En este caso, el emprendimiento se enfocará en el eslabón 4 y 5, es decir, en la prestación de los servicios de medicina estética a través de procedimientos mínimamente invasivos y el seguimiento de los pacientes.

La cadena de valor inicia en el proveedor ya que muchos de nuestros procedimientos se realizan con insumos importados que por calidad y tiempo en el mercado tienen aprobación de FDA y unión europea en base a numerosos estudios científicos que avalan la seguridad de los mismos. Es importante destacar que la cadena de valor en esta industria está muy interconectada y la calidad de cada eslabón puede impactar significativamente en la calidad final del servicio. Por lo tanto, es fundamental establecer relaciones sólidas con los proveedores de equipos y productos, así como con los pacientes y otros actores relevantes en la cadena de valor. En tiempos de restricción de las importaciones, es importante la elección del proveedor, para asegurarse la continuidad de los tratamientos. La propuesta es desarrollar confianza con los proveedores y generar acuerdos de trabajo a largo plazo, que permitan beneficiarse con precio de insumos, créditos y soporte científico.



## 5.2 The Business Model Canvas

Se utilizará el modelo “Business Model Canvas” de generación de negocios de Osterwalder (2005 - Alexander Osterwalder, Yves Pigneur – Strategyzer)<sup>18</sup>



---

<sup>18</sup> Osterwalder, Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). Business model generation : a handbook for visionaries, game changers, and challengers.

**Tabla.** Lienzo del Modelo de Negocios de MYMEDSPA

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de clientes
Proveedores de productos e insumos - Agencia de publicidad y contenido audiovisual - Cámara de Turismo Médico	Tratamientos mínimamente invasivos - Capacitación constante del equipo de trabajo - Reclutamiento y retención de médicos - Servicio de atención personalizado	Experiencia del cliente - Innovación en el diagnóstico y tratamiento, así como también en el servicio - Personalización - Accesibilidad -	Asistencia Personalizada - Autoservicio - Comunidad	Mujeres de 25 a 65 años - ABC1 - Interesados en verse bien y sentirse bien
	<b>Recursos claves</b> Directora médica - Médicos especialistas - Centro médico - Medical devices tratamientos faciales, corporales y capilares - Máquina de diagnóstico - Progressive Web App		<b>Canales</b> Redes sociales - Influencers - Progressive Web App - Encuestas de satisfacción - Eventos - Merchandesign - Proveedores	
<b>Estructura de costos</b>		<b>Fuentes de ingresos</b>		
Costos fijos: recursos inmobiliarios - salarios - asesoramiento en marketing y posicionamiento digital - desarrollo y mantenimiento de Progressive Web App - Mantenimiento de tecnología. Costos variables: insumos y consumibles		Pago por servicios		

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Arrancaremos el análisis por la FACTIBILIDAD operativa (socios claves, actividades claves y recursos clave) luego la DESEABILIDAD para los clientes) proposición de valor, relación con los clientes, canales) y por último la VIABILIDAD económica (estructura de costos y fuentes de ingresos).

### 5.2.1 Recursos claves

Con respecto a los **recursos físicos inmobiliarios** es necesario el alquiler de un lugar donde se va a llevar a cabo el centro médico, se contará con una asesoría de un estudio de diseño y arquitectura para realizar un adecuado lugar premium.

En cuanto a los **recursos hard** se contará con equipamiento para realizar tratamientos faciales y corporales, se incorporarán dos máquinas para realizar trasplantes capilares y para realizar plasma rico en plaquetas, también contaremos con una máquina fotográfica 3D que realizará un análisis de la calidad de la piel y de los volúmenes que permitirá realizar un análisis objetivo de la necesidad del paciente.

Con respecto a los **recursos soft** se contará con una progressive web app.

**Humanos**, la directora médica con su known how, médicos que realicen las practicas estéticas, asistentes y secretarias.

### 5.2.2 Actividades claves:

- Empoderamiento de los pacientes a través de tratamientos que los ayuden a sentirse bien y verse bien, a través de tratamientos mínimamente invasivos de vanguardia. La directora médica y su equipo estarán en constante capacitación y viajarán a los congresos mundiales más importantes de medicina estética.
- Servicio de atención al cliente personalizado, se brindará a través de la Progressive Web App una innovadora manera de comunicarnos con la posibilidad de tener toda la información que necesita y gestionar su turno.
- Reclutamiento de médicos y técnicas especialistas en estética.

- Capacitación constante del equipo de trabajo para lograr así optimizar los resultados.

### 5.2.3 Socios claves:

- Proveedores de productos (laboratorios): tener una relación de confianza a largo plazo nos permite obtener mejores precios, créditos y otros beneficios como por ej. apoyo educativo para la directora médica y el staff.
- Agencia de publicidad y audiovisuales: nos genera una ventaja competitiva por ser especializados en el tema hace más de 10 años con experiencia en turismo médico estético.
- Cámara de turismo médico: seríamos los únicos socios, según pudimos averiguar en la entrevista, que se enfocan solamente en medicina estética, contaríamos con la presencia en distintas ferias y actividades de turismo médico además de la presencia en la página web de la cámara. Nos daría visibilidad y certificación.

### 5.2.4 Segmento de mercado

Nuestro negocio corresponde a un mercado **segmentado**. Estos segmentos tienen necesidades y problemas similares pero los canales de distribución, la fuente de ingresos, la relación y la propuesta de valor puede variar dependiendo de cada segmento.

En este caso la segmentación se realizará por edad, identificando 3 segmentos:

- **ADULTOS JOVENES**: Es un joven de 25 a 35 años de clase media alta, que vive en Santiago de Chile, está en la facultad o tiene su primer trabajo, no tiene hijos, es soltera, hace gimnasia, le gusta ser fit, es una persona digital y muy informada acerca de los últimos tratamientos estéticos, no entraría al quirófano y quiere algo no invasivo
- **ADULTOS**: Es una mujer o hombre de 35 a 50 años de clase media alta, que vive en Santiago de Chile, esta soltera o en pareja. Es profesional y tiene un

buen trabajo. Le interesa verse bien así que le dedica mucho tiempo a su aspecto físico.

- **ADULTOS MAYORES**: Es una Mujer de más de 50 años de clase alta, trabajó toda su vida, tiene hijos que ya no viven en su casa y tiene más tiempo para ella. Este segmento entra dentro de la categoría de economía plateada. Quieren verse mejor y que su versión física coincida con cómo se sienta y que transmita la seguridad que tiene en esta época de su vida.

### 5.2.5 Propuesta de Valor

La propuesta de valor corresponde a un conjunto de servicios que ofrecemos que satisfacen a nuestros diferentes segmentos y que es clave para que nos elijan.

La propuesta del valor es tanto cualitativa (experiencia del cliente) y cuantitativa (precio y velocidad con la que obtiene turno y respuesta).

Enumeraremos a continuación:

1. Innovación: se realizará una evaluación digital de las necesidades estéticas del cliente a través de tecnología, que servirá como punto de partida para evaluar y hacer seguimiento de los tratamientos realizados. Además el desarrollo de la progressive web app será una novedad para los pacientes en términos de comunicación y gestión de turnos.

2. Personalización: de acuerdo al segmento se realizarán distintas ofertas de tratamiento enfocados en cada necesidad. Será una experiencia integral.

3. Accesibilidad: este modelo de negocios permite que las personas interactúen con la empresa y obtengan ayuda y respuesta con agilidad en la gestión del turno a través de Progressive Web App.

Se combinará lo antes mencionado con el atractivo turístico y gastronómico de la Ciudad de Mendoza y la calidez de la atención del médico argentino.

## 5.2.6 Canales

- Redes sociales: Facebook e Instagram donde nos posicionaremos a través de publicidad con contenido educativo para la comunidad que se generara en la clínica con la agencia de marketing.
- Progressive Web App: una vez que el cliente interactúe con la clínica recibirá en un principio información de servicios y productos, luego podrá gestionar su turno y después recibirá las distintas campañas de promoción.
- Encuestas de satisfacción: se medirá la atención para poder obtener información para oportunidades de mejora.
- Eventos: se realizaran actividades para reunir a los clientes y a los potenciales clientes tanto en Santiago de Chile como en Mendoza.
- Merchandising: con la primera atención el paciente se llevará un regalo brandeado que podrá subir a sus redes sociales para darnos awareness.
- Influencers y Word-of-mouth
- Proveedores: se contará con el partnership de los laboratorios para realizar distintas acciones como por ejemplo días donde se realizará crossselling de tratamientos con promociones.

## 5.2.7 Relación con clientes

Nuestra propuesta de valor se basa en “Patient centricity”, este enfoque está basado en que nuestra máxima prioridad es brindar una atención personalizada adaptada a las necesidades de manera individual. Nuestro paciente estará en el centro de todas nuestras decisiones y acciones.

Entendiendo que tenemos varios segmentos con necesidades de relacionamiento diferente consideramos las siguientes:

- Asistencia personalizada dedicada con un representante de venta en la oficina dedicado a responder todas las dudas que lleguen a través de las redes sociales, teléfono y progressive web app

- Auto-servicio a través de la progressive web app donde podrá gestionar sus turnos a cualquier hora del día.
- Comunidad: una vez que sea parte MyMEDSPA® recibirá acceso a nuestro espacio de comunicación privado que le permite ser parte de nuestra comunidad.

### 5.2.8 Estructura de costos y fuentes de ingresos

Los costos se definen en base a los recursos, actividades y asociaciones claves.

Se destacan **costos fijos** como los recursos inmobiliarios, salarios, asesoramiento en marketing y posicionamiento digital, desarrollo y mantenimiento de Progressive Web App, compra de tecnología y mantenimiento; y **costos variables** como los insumos y consumibles.

Los costos se motivan en una idea de “diferenciación” por valor, al tratarse de un servicio en una clínica premium.<sup>19</sup>

La asociación con los laboratorios nos permitirá realizar acuerdos para obtener el mejor precio de los insumos e inyectables por volumen de compra y consistencia de los pagos.

Con respecto a la fuente de ingresos provienen de los diferentes tratamientos estéticos que se realizan en la clínica.

---

<sup>19</sup> Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

## 6. MARKET FIT

El proceso seguido para validar la propuesta de valor en los segmentos elegidos involucró las siguientes etapas:

1. Investigación del mercado donde se obtuvieron necesidades, preferencias y comportamientos en los clientes potenciales.
2. Análisis de la competencias: se analizó detalladamente la propuesta de valor de competidores directos e indirectos, identificando sus fortalezas y debilidades para poder diferenciarnos
3. Diseño de la propuesta de valor: se elaboró una propuesta basada en los insights obtenidos y se definieron elementos claves para diferenciarse de la competencia y ofrecerle a los clientes beneficios
4. Validación: de la propuesta de valor, donde se presentaron prototipos a los clientes potenciales. Se recopiló sus opiniones, sugerencias y reacciones para evaluar la aceptación y el nivel de satisfacción con la propuesta.

La validación de nuestro modelo de negocio en el mercado de turismo médico estético en Mendoza para pacientes chilenos ha arrojado conclusiones prometedoras.

En la actualidad, las personas, especialmente aquellas de segmentos de ingresos altos, están cada vez más informadas y se han vuelto más exigentes en cuanto a los servicios que requieren. Han surgido necesidades específicas en términos de atención de calidad y resultados satisfactorios.

Nuestra propuesta se ajusta perfectamente a esta demanda, al unir dos necesidades fundamentales: la búsqueda de pacientes que desean recibir una atención de calidad y resultados estéticos, y los profesionales que buscan mejorar sus ingresos y oportunidades laborales.

Estas conclusiones nos confirman que hemos logrado un ajuste sólido con el mercado, y que nuestra propuesta tiene el potencial de satisfacer las demandas



existentes y captar la atención de un público exigente en busca de experiencias de turismo médico estético de alta calidad.



Universidad de  
**San Andrés**

## 7. COMPETENCIA Y ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

### 7.1 Competencia

Al investigar propuestas similares en el mercado se obtuvieron los siguientes resultados:

- 1) Clínicas Premium en Chile
- 2) Centros Spa Premium en Mendoza
- 3) Centros de estética
- 4) Consultorios particulares

La competencia en el mercado de medicina estética está experimentando un aumento en la rivalidad entre los competidores existentes. Sin embargo, hasta el momento, no se ha observado un incremento en el número de centros de medicina estética premium o selectos que cumplan con los estándares requeridos.

#### 7.1.1 Análisis Competitivo

En la siguiente tabla se describen las características principales de la competencia

**Tabla 4.** Principales características y diferencias de la competencia

Opción Competitiva	Características	Diferencial
Clínicas Premium en Chile	Médicos con expertice, director medico, amplia gama de tratamientos innovadores	Enfoque en tendencias, últimas tecnologías, calidad de servicio alta, tratamientos alto costo
Centros de Estética	Variedad de tratamientos con insumos nacionales y aparatología básica. Tratamientos no invasivos limitados. Sin médicos tratantes.	Ofrecen depilacion definitiva, tratamientos faciales cosmetologicos, a precios bajos con calidad media. Promociones.
Centro de Spa Premium	Actividad principal de Spa. Ofrecen algunos tratamientos estéticos no quirúrgicos.	Limitada oferta de tratamientos estéticos no quirúrgicos, con poca disponibilidad de turnos.
Consultorios de Médicos Particulares	Ofrecen tratamientos inyectables no invasivos. Médicos especialistas generales que no estan enfocados 100% en la estética.	Carecen de tecnología para diagnóstico y tratamiento y no tienen inversión en servicios y estructura. Escasa actualización y capacitación del personal

*Fuente: Elaboración propia.*

En la siguiente tabla se observan los principales diferenciales.

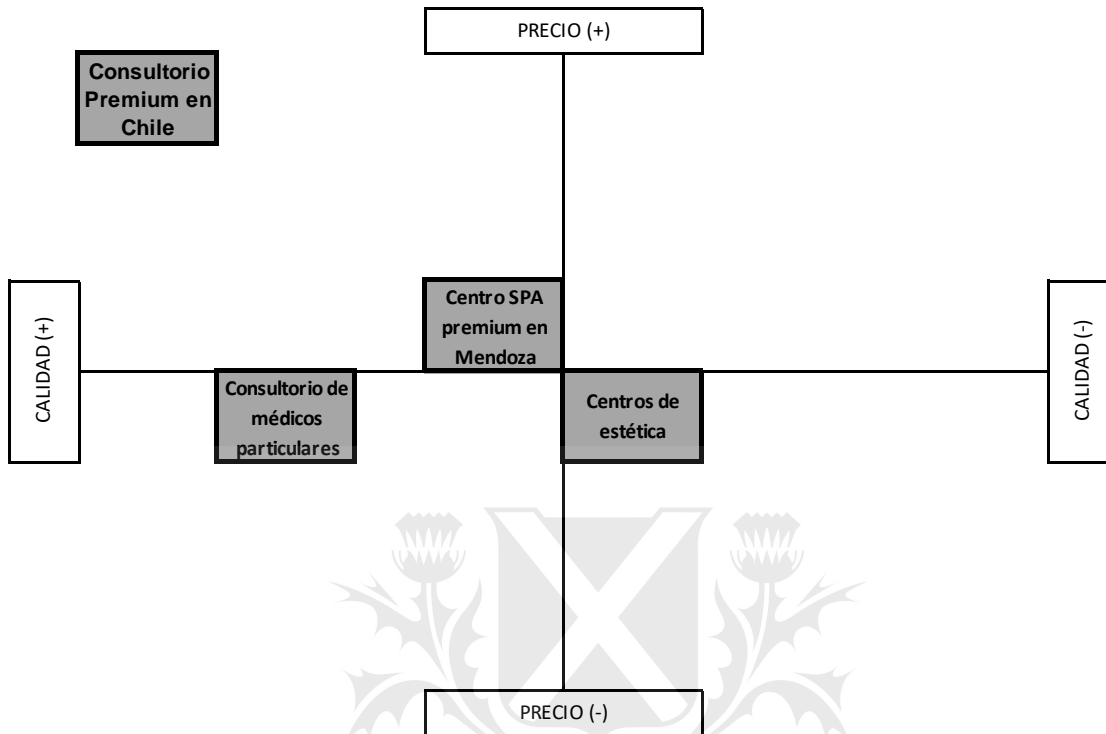
**Tabla 5.** Tabla comparativa de las principales diferenciales de la competencia

Características	Consultorio Premium en Chile	Centro SPA premium en Mendoza	Centros de estética	Consultorios de médicos particulares
Procedimientos Minimamente Invasivos con Médicos	SI	-	-	SI
Certificación de los profesionales	SI	-	-	SI
Segmento target	Indiferenciado	Indiferenciado	Indiferenciado	Indiferenciado
Diferencial	Calidad	Calidad/Precio	Precio/Acceso	Precio/Acceso
Consultas estéticas en consultorio	SI	-	-	SI
Consultas online	SI	-	-	-
Técnicas básicas de inyectables	SI	-	-	SI
Técnicas avanzadas de inyectables	SI	-	-	-
Diagnóstico con fotografías 3D	-	-	-	-
Tecnología propia - Medical Devices	SI	-	SI	-
Línea cosmética propia	SI	-	SI	SI
Turnero electrónico	SI	-	SI	-
Programa de Lealtad	-	-	-	-
Reseñas y calificación de profesionales	-	-	-	-
Alianzas estratégicas con proveedores	SI	-	-	SI
Redes sociales	SI	SI	SI	SI
Film Maker	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Para la confección del mapa competitivo los atributos que se eligieron fueron precio y calidad ya que son dos atributos fundamentales para la elección del servicio. Se observa cierto grado de concentración en el centro, lo que determina que hay poca diferenciación. Esto sumado a las propuestas de valor mencionadas anteriormente determinan una oportunidad en el mercado para MYMEDSPA.

**Gráfico 1. Mapa Competitivo.**



Fuente: Elaboración propia, 2022.

## 7.2 Análisis PESTEL

Análisis PESTEL de Argentina 2022 para el mercado de turismo médico estético:

**Político:** En Argentina, la situación política ha sido históricamente volátil y esto puede tener un impacto en el mercado del turismo médico estético. La estabilidad política y la promoción del turismo pueden ser claves para el éxito del sector, dependiendo el tipo de gobierno estas políticas cambian. Además, según el gobierno de turno puede establecer regulaciones específicas para la industria de la medicina estética como por ejemplo con las importaciones de los insumos internacionales.

**Económico:** La economía argentina ha experimentado fluctuaciones significativas en el pasado, y actualmente el tipo de cambio y la devaluación de la moneda local favorece a los pacientes extranjeros que vienen con dólares del exterior.

**Social:** La cultura argentina y chilena valora la apariencia física y la imagen personal, lo que puede ser una ventaja para el mercado del turismo médico estético. Además, los pacientes extranjeros pueden sentirse atraídos por la calidad de los servicios médicos y la experiencia del personal médico argentino quien tiene un trato más cálido y cercano con los pacientes.

**Tecnológico:** La tecnología en la medicina estética está en constante evolución y esto puede ser una oportunidad para los centros premium que pueden acceder a estas tecnologías para diferenciarse de la competencia. Se destaca la posibilidad de realizar consultas por telemedicina y armar un plan de tratamiento en base a una videollamada así como también el diagnóstico objetivo a través de tecnología 3D. Otro avance es la posibilidad de realizar tratamientos con medical devices que antes solo había posibilidad quirúrgica para poder evitar el paso por el quirófano con resultados igual de satisfactorios.

**Ambiental:** Con respecto a los insumos se elegirán aquellos que tengan mejores políticas ambientales como por ejemplo una toxina (Xeomin®) que al no necesitar cadena de frío disminuye la huella de carbono. La clínica tendrá políticas de reciclaje de todos sus desperdicios. El turismo médico estético puede tener un impacto en el medio ambiente, especialmente si se trata de viajes en avión. Las emisiones de carbono asociadas con el transporte de pacientes pueden representar un problema ambiental.

**Legal:** La industria de la medicina estética está sujeta a una serie de regulaciones legales y éticas. Los proveedores de servicios médicos en Argentina deben cumplir con las regulaciones y estándares de calidad en la industria de la medicina estética. Además, los pacientes extranjeros pueden estar preocupados por la protección legal de sus derechos y la seguridad de sus datos médicos en un país extranjero.

### 7.3 Análisis de las fuerzas de Porter

Se utilizará el modelo que se desarrolló en 1979 por Michael Porter<sup>20</sup>. La evaluación realizada para nuestro negocio es la siguiente:

**Poder de negociación de proveedores:** El poder de negociación de los proveedores es MODERADO. Los insumos en dólares y la restricción de importación hace que los laboratorios decidan entregar insumos a determinados clientes más rentables o aumentar los precios. Nuestro objetivo es poder realizar acuerdos comerciales a largo plazo con los mejores precios y crédito de pago a 30 días.

**Poder de negociación de los clientes:** en nuestro caso es NULO. Al ser un mercado nicho y tratamientos premium con insumos dolarizados, los pacientes no tienen un poder de negociación ya que no pueden negociar una baja del precio de los tratamientos establecidos por el centro.

**Productos Sustitutos:** La amenaza de productos sustitutos es MODERADA. Consideramos que para algunos tratamientos puede existir una competencia a nivel de productos de consumo masivo como cremas que no logran reemplazar ni compararse con el resultado de los tratamientos ofrecidos en la clínica por profesionales especializados.

**Nuevos competidores:** La amenaza de nuevos competidores es MODERADA. Las barreras son altas por ser una clínica premium por la inversión en equipamiento y tecnología y el know-how necesario de los profesionales. La curva de aprendizaje es necesaria y los beneficios de la misma se traducen en tratamientos más rentables al ser más efectivos y con mejores resultados que aumenta el volumen de clientes y el volumen de consumo de insumos y consumibles permitiendo mejores acuerdos con los laboratorios.

---

<sup>20</sup> Michael E. Porter. "Comprendiendo la estructura de un sector". Harvard Business School. 708-S07. Rev. 17 Enero 2007.

**Competidores actual:** La competencia en el mercado es MODERADA. En este caso en Mendoza no hay una gran competencia en términos de clínicas premium.

En Chile el mercado ofrece similares servicios pero el costo es hasta 80% veces superior para obtener mismos tratamientos y mismo servicio. Con esta diferencia es necesario educar a la población ya que el concepto de combinar vacaciones o viaje de negocio con tratamiento mínimamente invasivos se conoce hace años mundialmente pero es necesario pero hay que generar más awareness.



Universidad de  
**San Andrés**

## 8. GO TO MARKET PLAN

### 8.1 Marketing mix

La estrategia de entrada al mercado para la clínica especializada en procedimientos mínimamente invasivos en Mendoza, enfocada en público chileno incluye las siguientes decisiones relacionadas al marketing mix:

#### **Producto/Servicios:**

El servicio incluye comercializar procedimientos estéticos mínimamente invasivos, que son una alternativa no quirúrgica que permite a los pacientes tener una rápida incorporación a sus actividades con resultados realmente satisfactorios.

Para la primer etapa del negocio se comenzará con pocos tratamientos, los cuales se eligieron por su alta demanda y a su vez, alta rentabilidad.

Se realizan tratamientos faciales, corporales y capilares. Además, el centro ofrecerá el transplante capilar como complemento de tratamientos capilares.

Por otra parte se ofrecerán también tratamientos con láser ablativo para distintos tipos de piel y se contará con otro medical device aprobado por la FDA para el lifting no quirúrgico (Ultherapy®).

Se detallaran los distintos tratamientos que ofrecerá MY MEDSPA:

#### **Tratamientos faciales:**

- Lo más solicitado es el tratamiento con **toxina botulínica**, también llamado BOTOX, que se utiliza para el tratamiento de las arrugas dinámicas. Es el tratamiento más demandado a nivel mundial. Las zonas más solicitadas son las arrugas del entrecejo, frente y patas de gallo. Hoy en día surgen tres oportunidades dentro de este segmento: pacientes jóvenes y hombres y otros usos además del tercio inferior, como es skinquality para el tratamiento de melasma, poros dilatados y seborrea.



- Rellenos con ácido hialurónico, para el tratamiento de arrugas estáticas y pérdidas de volumen que se observan en el envejecimiento fisiológico con la disminución de compartimentos grasos de la cara.
- Bioestimulación con hidroxiapatita de calcio, se estimula a los fibroblastos dérmicos para la producción de colágeno, elastina y proteoglicanos y de esta manera aumentar el grosor de la piel en pacientes que tienen flacidez cutánea con la atrofia concomitante que se observa como arrugas finas.
- Plasma Rico en Plaquetas, se extrae de la sangre del paciente a través de una centrifugación una solución rica en plaquetas que va a tratar la capa dérmica con regeneración celular y remodelación de los tejidos para tratar el envejecimiento cutáneo.
- Peeling con distintas técnicas para realizar una exfoliación de las capas superficiales de la piel para recuperar el brillo y la calidad del mismo
- Mesoterapia facial, consisten en microinyecciones con distintos activos para tratar diferentes afecciones de la piel como por ejemplo manchas, cicatrices, falta de luminosidad y estrías
- Ultherapy®, medical device, único procedimiento no invasivo aprobado por las autoridades sanitarias de Argentina y FDA de Estados Unidos para el lifting de la cara, cuello, cejas, barbilla y mejorar las líneas y arrugas en el escote

#### **Tratamientos corporales:**

- Bioestimulación con hidroxiapatita de calcio para el tratamiento de flacidez cutánea en glúteos, brazos, cuello, escote, rodillas, y abdomen, este último muy solicitado en mujeres posterior al embarazo. También se utiliza para la celulitis de causa flácida.
- Plasma Rico en Plaquetas, principalmente para el tratamiento de alopecia.
- Mesoterapia corporal, complemento para el tratamiento de adiposidad localizada, celulitis y estrías.

- Ultherapy®, se utiliza para el tensado de la piel principalmente a nivel de cuello, escote aunque también solicitado para abdomen, cara interna de los brazos y rodillas.

#### **Tratamientos capilares:**

- Mesoterapia
- Plasma Rico en Plaquetas
- Trasplante capilar con técnica FUE, con extracción de cada unidad folicular para realizar el injerto.

Dentro de los insights obtenidos en las entrevistas:

Uno de los motivos por los que eligen es por la calidad de los productos y la seguridad de los procedimientos a través de profesionales altamente capacitados. Será una prioridad tener alianzas con los mejores laboratorios con insumos de primera calidad y en el caso de medical device controles y servicios anuales para asegurar los estándares de calidad.

#### **Precio:**

Cuando se trata de ofrecer servicios en el campo de la estética, nos enfocamos en brindar un servicio premium. Si bien el precio es importante, nuestros pacientes valoran sobre todo la experiencia en nuestra clínica, tanto en los procedimientos como en la interacción con nuestros profesionales. Analizando el mercado se ofrecerán precios competitivos en comparación con los procedimientos similares ofrecidos por competidores en Chile. Se destaca que Argentina es un país que por el tipo de cambio y la oferta existente ofrece precios hasta un 80% más económico que los países de la región. A continuación se realiza un cuadro comparativos con información de los tratamientos en Argentina y Chile.

**Tabla 6.** Comparativo de precios Argentina vs. Chile en USD.

<b>Tratamientos</b>	<b>ARGENTINA</b>	<b>CHILE</b>
Toxina Botulinica	200	265
Hialurónico labios	135	340
Hialurónico rinodelacion	150	380
Hialurónico armonización	300	600
PRP	150	300
Implante capilar	1500	3400

*Fuente: Elaboración propia, 2022.*

En cuanto a los tratamientos faciales en promedio de los tratamientos más demandados ronda los 300 USD, con respecto a los corporales 400 USD y capilares 200 USD, destacando que el procedimiento quirúrgico de transplante capilar ronda los 1500 USD.

### **Promoción:**

Desarrollar una estrategia de marketing digital en Santiago de Chile y Mendoza, incluyendo anuncios en motores de búsqueda, redes sociales y plataformas de video.

Por otro lado, se realizarán eventos en ambas ciudades para generar brand awareness, se utilizarán fechas claves como día de la mujer, de la madre para ofrecer actividades que eduquen y empoderen para realizar tratamientos.

Ofrecer incentivos a los clientes para refieran a sus amigos y familiares.

Se creará una comunidad “Beauty Comunity” con beneficios para los pacientes.

Realizar co-branding con hoteles que tengan servicio de SPA y con agencias de turismo. Consideramos que esta sinergia traerá beneficios para ambos.

### **Plaza:**

Mendoza ha ganado reconocimiento como destino turístico debido a su combinación única de belleza natural, turismo vitivinícola, actividades al aire libre, oferta gastronómica y rica cultura. Estos elementos atraen a turistas de todo el

mundo, convirtiendo a Mendoza en un lugar cada vez más destacado en el panorama internacional del turismo.

Según el informe realizado por INDEC en 2023 la variación interanual de Turismo receptivo de Chile aumentó en un 523% demostrando que Argentina es un país atractivo para visitar<sup>21</sup>. Dicho informe también muestra que la afluencia a través del paso de Cristo redentor aumentó en un 355% y al aeropuerto de Mendoza un 122,5%. Aclaran que visitan Mendoza para disfrutar de sus paisajes y viñedos, y también se someten a procedimientos médicos y estéticos que son muy costosos en su país.

Según los datos brindados por la Cámara Argentina de Turismo Médico, ingresan al país 14 mil personas por asuntos médicos; “el 40% de estos extranjeros vienen por cuestiones estéticas”.<sup>22</sup>

## **8.2 FUNNEL DE VENTAS – Acciones diseñadas para cada una de las etapas**

### **1) Concientización**

- Campañas en redes sociales: educación de los pacientes sobre la oportunidad de realizar tratamientos en etapas preventivas arrugas dinámicas o deflaciones de volumen, también en edades más maduras los distintos tratamientos para tener mejor calidad de la piel y lucir más joven sin manchas, con brillo, sin poros dilatados. También a nivel corporal explicar los tratamientos más efectivos.

---

<sup>21</sup> Estadística de turismo internacional. Maro y primer trimestre de 2023.

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti\\_05\\_2330D924E765.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti_05_2330D924E765.pdf)

<sup>22</sup> Turismo Médico: Más extranjeros se operan en la Argentina

<https://www.camaradeturismo.org.ar/section/noticias/turismo-medico-mas-extranjeros-se-operan-en-la->

argentina#:~:text=Seg%C3%BAn%20los%20datos%20brindados%20por,en%20los%20%C3%BAltimos%20dos%20a%C3%B1os

- Se utilizará una cámara VECTRA®H2 para poder hacer el registro iconográfico en 3D antes y después donde se podrá evidenciar de una manera más objetiva los distintos efectos de los tratamientos.
- El *film maker* que contrataremos creará contenido de tratamientos y videos donde se realizarán entrevistas a los profesionales quienes harán video explicando los distintos tratamientos donde se mostrará en qué consiste cada uno y cuáles son los resultados.
- Se realizarán eventos en Santiago de Chile donde se invitará a participar a diferentes influencers y pacientes del segmentos target.
- Organización de eventos educativos sobre los procedimientos de estética mínimamente invasivos para educar a los interesados en lugares exclusivos de Mendoza.

## **2) Consideración:**

- Enfoque en la educación del paciente sobre los procedimientos de la clínica y sus beneficios a través de un Digital Opinion Leader (DOL)
- Uso de herramientas de seguimiento para identificar oportunidades para continuar la conversación con el potencial cliente, a través de la Progressive Web App y las RRSS.
- Comunicación personalizada y seguimiento cercado a aquellos pacientes interesados en hacer el tratamiento, respondiendo preguntas y resolviendo dudas.
- Ofrecimiento de promociones y paquetes personalizados para pacientes interesados.
- Creación de contenido específico en el sitio web para ayudar a los pacientes a tomar una decisión sobre el tratamiento, mostrando casos reales con fotos antes y después y reseñas de los pacientes.

### 3) Compra

- Proceso fácil y rápido de programación del tratamiento, incluyendo la confirmación a través de la Progressive web app.
- Asistencia durante el proceso de pago y financiamiento del tratamiento.
- Ambiente acogedor y relajado con acceso a café y bebidas refrescantes, Nuestra intención es que los pacientes se sientan cómodos y relajados mientras esperan o durante su tratamiento. La música contribuirá a crear una atmósfera tranquila y placentera.
- Atención personalizada con nuestros médicos que se caracterizan por ser cálidos y cercanos.

### 4) Fidelización:

- Seguimiento cercano de los pacientes después del tratamiento para garantizar su satisfacción y resolver cualquier problema o duda que pueda tener
- Crearemos una "Beauty Community" donde nuestros pacientes podrán formar parte de un programa de fidelidad exclusivo, con opciones especiales para aquellos que deseen volver a disfrutar de nuestros servicios en el consultorio.
- Reuniones anuales con nuestros clientes destacados, donde se podrán disfrutar de experiencias únicas y especiales.

### 8.3 LTV: Life Time Value

LTV= precio x compras/año/cliente x tiempo de vida del cliente

$$\text{LTV} = \$ 150.000 \times 2 \times 10 = \$ 3.024.000$$

En un escenario conservador, se calculó el precio promedio de tratamiento estimando \$ 150.000 y calculando 2 tratamientos al año por 10 años consecutivos.

Considerando que hoy en día la personas comienzan los tratamientos a los 25 años y se estima que continúan hasta los 65 años, si se mantiene un buen servicio además de la relación médico paciente y el lugar, se lograrán más años de tratamientos al fidelizar el paciente, considerando de esta manera que el LTV es alto.

## **8.4 Marca y posicionamiento**

### **Marca**

El nombre surge de implementar en argentina un concepto que aún no llegó y se instaló pero que ya se conoce alrededor del mundo.

MED-SPA es un centro especializado que combina tratamientos estéticos y servicios premium, con la supervisión de un dermatólogo que certifica la calidad y seguridad de los tratamientos.

La marca se registrará en el Instituto Nacional de la Propiedad Intelectual (INPI).

El logo fue creado en el 2022.

### **Posicionamiento**

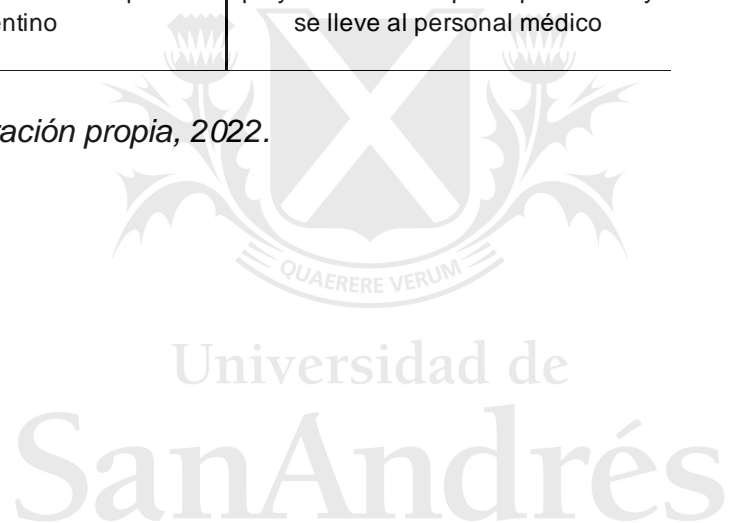
Tomando en cuenta la matriz de estrategia genérica desarrollada por Michael Porter, nuestro servicio será percibido por el cliente como exclusivo, al posicionarnos como una clínica premium seremos líderes en diferenciación.

## **8.5 Análisis FODA**

## Gráfico 2: Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
Equipo de trabajo con Directora Médica y socia - Tratamientos innovadores - Tecnología - servicio personalizado - Calidez de los médicos tratantes	Empresa nueva en el sector - La marca no es reconocida
Oportunidades	Amenazas
Crecimiento del mercado de procedimientos estéticos mínimamente invasivos - Nuevos segmentos como hombres y más jóvenes - Devaluación del peso argentino	Cese de la importación de insumos en dólares por imposibilidad de proveedores de girar divisas - Nueva pandemia y cierre de fronteras - Algún player de la zona que copie la idea y se lleve al personal médico

**Fuente:** Elaboración propia, 2022.



Universidad de  
**San Andrés**



## 9. EQUIPO EMPRENDEDOR Y ESTRUCTURA DIRECTIVA

### 9.1 Equipo emprendedor

El equipo emprendedor estaría compuesto por mi persona y una socia. Aportaré el known how y seré la Directora Médica, responsable de supervisar a los médicos y otros profesionales garantizando que los servicios se brinden de manera segura y efectiva. La socia se encargará de la gestión del negocio incluyendo finanzas, recursos humanos, marketing, ventas y servicio al cliente.

Las tareas anexas serán terciarizadas y supervisadas por mi persona y socia.

Se contratarán médicos para realizar las prácticas estéticas, asistentes y secretarías.

Contrataremos como co-sourcing una empresa de marketing quien será el encargado de la promoción y publicidad del negocio tanto en línea como fuera de línea y un film maker para generación de contenido audiovisual.

El equipo emprendedor está capacitado y motivado para el proyecto por las siguientes razones:

- Experiencia en la industria del sector de la estética y la medicina, lo que les permite tener un conocimiento detallado del mercado y las tendencias en la industria.
- Pasión por la salud y la belleza: nos motiva que las personas generen grandes cambios en sus vidas por verse y sentirse bien al mejorar su autoestima.
- Conocimientos empresariales: necesarias para planificar y administrar un negocio exitoso.
- Visión estratégica: con objetivos y metas a largo plazo que les permite tomar decisiones acertadas.
- Creatividad e innovación: que les permite en un mercado con gran competitividad desarrollar nuevos servicios que satisfagan las necesidades de los clientes.

## 9.2 Estructura operativa

Inicialmente se compondrá por un equipo reducido de trabajo de 1 secretaria y 1 técnica especialista en estética con experiencia y 3 médicos, más directora médica y socia.

Se propondrán los siguientes incentivos profesionales:

- Salarios y beneficios competitivos. Se realizará un benchmarking periódico.
- Capacitaciones y actualizaciones constantes en congresos de estética y capacitaciones brindadas por speakers de nuestro laboratorio proveedor.
- Oportunidades de crecimiento profesional, se realizará todos los años una evaluación de talentos, y de esa manera poder proponerle una oportunidad de carrera y crecimiento.
- Reconocimiento y premios, quien realice mayor cantidad de tratamientos en el equipo médico y el equipo comercial tendrá un viaje con un acompañante incluido anual.
- Horarios flexibles y equilibrio trabajo-vida personal.
- Ambiente de trabajo positivo.
- Descuentos en tratamientos: para empleados y sus familiares para fomentar la lealtad a la empresa, importante ya que de esta manera lograríamos que tanto nuestros empleados como sus familiares conozcan los beneficios de nuestros tratamientos, lo que favorece el boca en boca y la confianza de ellos en los resultados para poder recomendar el tratamiento.

## 9.3 Estructura directiva

Dra. María del Rosario Ossola:

- Médica especialista en dermatología
- Curso superior de medicina estética
- Head Medical Affairs Merz Aesthetics Argentina
- Mas de 10 años de experiencia en el mercado

- MBA en Salud Candidate UDESA

Es la fundadora y Directora Médica, responsable de la gestión de profesionales de la salud, selección y capacitación, así como también actualización con respecto a las tendencias en tratamientos. Realizará también el análisis del mercado.

Agustina Cattena:

- Senior Marketing Strategist
- Head Sales Merz Aesthetics Argentina
- Más de 20 años de experiencia en el mercado de estética

Es la Socia Fundadora y Directora General, responsable de la gestión del negocio, incluyendo la planificación financiera, encargado de que se cumplan los objetivos y planes, así como también la gestión de las alianzas y acuerdos con los proveedores.



## 10. REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN, Y RESULTADOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS ESPERADOS

### 10.1 Contexto macro y microeconómico

Según el último informe publicado por el Banco Mundial con respecto a las perspectivas económicas mundiales, la región de América Latina creció en el 2022 un 3,6%. Se espera una marcada desaceleración del crecimiento hasta el 1,3% en el 2023 y una recuperación al 2,4% en 2024. Dicha desaceleración se debe a los esfuerzos realizados para controlar la inflación y además con el crecimiento lento de Estados Unidos y China se reducirían las importaciones y el aumento de las tasas de interés estadounidenses probablemente implique que las condiciones financieras seguirán siendo restrictivas.<sup>23</sup>

En cuanto a Argentina se espera para el 2023 un crecimiento del 2% y para el 2024 también. En el caso de Chile se espera que se contraiga durante el año y una recuperación para el 2023 del 2,3%.

En caso de una recesión mundial, se realizó una encuesta en EEUU (McKinsey US Consumer Aesthetic Survey), el 60% de los participantes dijeron que reducirían en un 10% los gastos en medicina estética, solamente el 7% de los pacientes refirió que dejaría de hacerse tratamientos.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> <https://eleconomista.com.ar/economia/el-banco-mundial-proyecto-economia-argentina-caera-2-2023-n63043>

<sup>24</sup> Congreso IMCAS Paris 2023.

Con respecto a la proyección de la demanda se realizaron las siguientes estimaciones:

**Tabla 7.** Proyección de la demanda

Año	# Clientes Mensuales	# Clientes Anuales	%Incremento Anual
1	112	1.344	
2	168	2.016	50%
3	235	2.822	40%
4	306	3.669	30%
5	352	4.219	15%

*Fuente: Elaboración propia, 2022.*

Nuestra meta principal es alcanzar el 5% del mercado potencial en un período de cinco años. Creemos firmemente que este objetivo es realizable debido al valor diferencial que ofrecemos, lo cual nos brindará la oportunidad de fortalecer la fidelidad de nuestros clientes.

## **10.2 Modelo de generación de beneficios**

Se han expresado los valores en dólares.

Los ingresos se obtienen por las consultas y los tratamientos estéticos. El precio promedio de los tratamientos:

- Consulta dermatológica: 70 USD
- Inyectables: 500USD
- Implante capilar: USD 1500
- Tratamientos corporales: USD 400
- Otros tratamientos faciales: como por ej. Plasma rico en plaquetas o limpieza de cutis y peeling USD 100.

Tabla 8: Cantidad de tratamientos anuales

Tratamientos	USD	Cant Anual	Ingresos anual
Inyectables Faciales	\$ 500	240	\$ 120.000
Limpieza de cutis	\$ 50	360	\$ 18.000
Implante Capilar	\$ 1.500	48	\$ 72.000
Tratamientos corporales	\$ 400	840	\$ 336.000
Consulta dermatológica	\$ 70	600	\$ 42.000
Otros tratamientos Faciales	\$ 100	600	\$ 60.000
Total		2.688	\$ 648.000

Fuente: *Elaboración propia, 2022.*

Se estimó una tasa anual de tratamientos promedio de 2 por persona y se proyectó un crecimiento teniendo en cuenta alcanzar el SOM estimado al año 5 y luego un crecimiento del 5%.

Tabla 8. Proyección de ventas a 10 años.

	AÑO									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ventas	\$ 162.000	\$ 648.000	\$ 907.200	\$ 1.179.360	\$ 1.356.264	\$ 1.559.704	\$ 1.637.689	\$ 1.719.573	\$ 1.805.552	\$ 1.895.829

Fuente: *Elaboración propia, 2022.*

Se realizó la proyección de los gastos a 10 años que se presentan a continuación:

**Tabla 10.** Proyección de gastos a diez años, elaboración propia 2022.

Concepto	Año									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Alquiler	\$ 10.000	\$ 2.500	\$ 2.625	\$ 2.756	\$ 2.894	\$ 3.039	\$ 3.191	\$ 3.350	\$ 3.518	\$ 3.694
Expensas	\$ 2.500	\$ 2.625	\$ 2.756	\$ 2.894	\$ 3.039	\$ 3.191	\$ 3.350	\$ 3.518	\$ 3.694	\$ 3.878
Electricidad	\$ 400	\$ 420	\$ 441	\$ 463	\$ 486	\$ 511	\$ 536	\$ 563	\$ 591	\$ 621
Agua	\$ 80	\$ 84	\$ 88	\$ 93	\$ 97	\$ 102	\$ 107	\$ 113	\$ 118	\$ 124
Limpieza e higiene	\$ 4.000	\$ 4.200	\$ 4.410	\$ 4.631	\$ 4.862	\$ 5.105	\$ 5.360	\$ 5.628	\$ 5.910	\$ 6.205
Telefonía celular	\$ 240	\$ 252	\$ 265	\$ 278	\$ 292	\$ 306	\$ 322	\$ 338	\$ 355	\$ 372
Internet	\$ 240	\$ 252	\$ 265	\$ 278	\$ 292	\$ 306	\$ 322	\$ 338	\$ 355	\$ 372
Servicios de emergencia salud	\$ 800	\$ 840	\$ 882	\$ 926	\$ 972	\$ 1.021	\$ 1.072	\$ 1.126	\$ 1.182	\$ 1.241
Servicios de residuos patológicos	\$ 600	\$ 630	\$ 662	\$ 695	\$ 729	\$ 766	\$ 804	\$ 844	\$ 886	\$ 931
Insumos inyectables	\$ 24.000	\$ 25.200	\$ 26.460	\$ 27.783	\$ 29.172	\$ 30.631	\$ 32.162	\$ 33.770	\$ 35.459	\$ 37.232
Insumos varios	\$ 2.400	\$ 2.520	\$ 2.646	\$ 2.778	\$ 2.917	\$ 3.063	\$ 3.216	\$ 3.377	\$ 3.546	\$ 3.723
Desarrollo de PWA	\$ 5.000									
Mantenimiento PWA	\$ 1.260	\$ 1.323	\$ 1.389	\$ 1.459	\$ 1.532	\$ 1.608	\$ 1.689	\$ 1.773	\$ 1.862	\$ 1.955
Asesoramiento contable	\$ 960	\$ 1.008	\$ 1.058	\$ 1.111	\$ 1.167	\$ 1.225	\$ 1.286	\$ 1.351	\$ 1.418	\$ 1.489
Asesoramiento legal	\$ 1.600	\$ 1.680	\$ 1.764	\$ 1.852	\$ 1.945	\$ 2.042	\$ 2.144	\$ 2.251	\$ 2.364	\$ 2.482
Publicidad Online redes	\$ 26.400	\$ 27.720	\$ 29.106	\$ 30.561	\$ 32.089	\$ 33.694	\$ 35.379	\$ 37.147	\$ 39.005	\$ 40.955
Marketing y posicionamiento en Chile	\$ 60.000	\$ 63.000	\$ 66.150	\$ 69.458	\$ 72.930	\$ 76.577	\$ 80.406	\$ 84.426	\$ 88.647	\$ 93.080
Marketing y posicionamiento en Mendoza	\$ 60.000	\$ 63.000	\$ 66.150	\$ 69.458	\$ 72.930	\$ 76.577	\$ 80.406	\$ 84.426	\$ 88.647	\$ 93.080
Camara de turismo medico	\$ 240	\$ 252	\$ 265	\$ 278	\$ 292	\$ 306	\$ 322	\$ 338	\$ 355	\$ 372
Retención de Talento - Viaje Empleado	\$ 40.000	\$ 42.000	\$ 44.100	\$ 46.305	\$ 48.620	\$ 51.051	\$ 53.604	\$ 56.284	\$ 59.098	\$ 62.053
Seguro	\$ 250	\$ 263	\$ 276	\$ 289	\$ 304	\$ 319	\$ 335	\$ 352	\$ 369	\$ 388
OPEX	\$ 240.970	\$ 239.769	\$ 251.757	\$ 264.345	\$ 277.562	\$ 291.440	\$ 306.012	\$ 321.313	\$ 337.378	\$ 354.247
Honorarios Médicos + Cargas sociales	\$ 4.273	\$ 19.440	\$ 27.217	\$ 28.577	\$ 37.508	\$ 39.383	\$ 41.353	\$ 43.420	\$ 45.591	\$ 47.871
Honorario asistentes y secretarias	\$ 2.848	\$ 19.440	\$ 27.217	\$ 28.577	\$ 37.508	\$ 39.383	\$ 49.623	\$ 52.104	\$ 54.709	\$ 57.445
Total sueldos empleados USD	\$ 18.515	\$ 116.643	\$ 217.733	\$ 228.620	\$ 375.080	\$ 393.833	\$ 504.501	\$ 529.726	\$ 556.212	\$ 584.023
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 259.485</b>	<b>\$ 356.411</b>	<b>\$ 469.490</b>	<b>\$ 492.965</b>	<b>\$ 652.642</b>	<b>\$ 685.274</b>	<b>\$ 810.513</b>	<b>\$ 851.038</b>	<b>\$ 893.590</b>	<b>\$ 938.270</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022.

Se realizó el forecast del estado de resultados para los primeros 10 años del negocio con sus respectivos márgenes:

**Tabla 11.** Proyección del estado de resultados

	AÑO									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ventas	\$ 162.000	\$ 648.000	\$ 907.200	\$ 1.179.360	\$ 1.356.264	\$ 1.559.704	\$ 1.637.689	\$ 1.719.573	\$ 1.805.552	\$ 1.895.829
Impuesto a los Ingresos Brutos	\$ 4.860	\$ 19.440	\$ 27.216	\$ 35.381	\$ 40.688	\$ 46.791	\$ 49.131	\$ 51.587	\$ 54.167	\$ 56.875
Costos Operativos Erogables OPEX	\$ 259.485	\$ 356.411	\$ 469.490	\$ 492.965	\$ 652.642	\$ 685.274	\$ 810.513	\$ 851.038	\$ 893.590	\$ 938.270
Servicios y otros gastos	\$ 240.970	\$ 239.769	\$ 251.757	\$ 264.345	\$ 277.562	\$ 291.440	\$ 306.012	\$ 321.313	\$ 337.378	\$ 354.247
Honorarios	\$ 18.515	\$ 116.643	\$ 217.733	\$ 228.620	\$ 375.080	\$ 393.833	\$ 504.501	\$ 529.726	\$ 556.212	\$ 584.023
EBITDA	-\$ 102.345	\$ 272.149	\$ 410.494	\$ 651.015	\$ 662.935	\$ 827.639	\$ 778.045	\$ 816.948	\$ 857.795	\$ 900.685
EBITDA/VENTAS	-63%	42%	45%	55%	49%	53%	48%	48%	48%	48%
Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 40.090	\$ 40.090	\$ 40.796	\$ 41.366	\$ 59.569	\$ 61.739	\$ 21.956	\$ 21.536	\$ 39.365	\$ 21.469
EBIT	-\$ 142.435	\$ 232.058	\$ 369.698	\$ 609.648	\$ 603.366	\$ 765.900	\$ 756.090	\$ 795.412	\$ 818.430	\$ 879.215
Impuesto a las Ganancias	\$ 49.852	-\$ 81.220	-\$ 129.394	-\$ 213.377	-\$ 211.178	-\$ 268.065	-\$ 264.631	-\$ 278.394	-\$ 286.450	-\$ 307.725
Resultado operativo (NOPLAT)	-\$ 92.583	\$ 150.838	\$ 240.304	\$ 396.271	\$ 392.188	\$ 497.835	\$ 491.458	\$ 517.018	\$ 531.979	\$ 571.490

Fuente: Elaboración propia, 2022.

## 10.2 Requerimientos de inversión y financiamiento

La inversión total que se requiere para el negocio es de U\$D 256.248 con una tasa de descuento del 27% para el primer año del negocio, a partir del segundo año el negocio se vuelve sustentable.

La inversión de capital inicial es de U\$D 200.453 que se detalla a continuación

**Tabla 12.** Inversión de capital.

<b>RECURSO</b>	<b>UNIDADES</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
Computadoras	5	\$ 5.707
Celulares	3	\$ 4.000
Impresoras	1	\$ 346
Muebles Varios	1	\$ 6.667
Sillas escritorio	4	\$ 400
Camillas	4	\$ 2.000
Escritorios	4	\$ 667
Maquina para transplante de pelo	2	\$ 333
Maquina para centrifugar	2	\$ 333
Inversion en tecnologia	2	\$ 180.000
<b>Total Equipamiento</b>		<b>\$ 200.453</b>

Fuente: Elaboración propia, 2022.





## 11. PLAN OPERATIVO

El cronograma de implementación y los tiempos previstos desde el desarrollo del negocio hasta el inicio de actividades es el siguiente:

**Tabla 13.** Plan Operativo.

Tareas previstas	Mes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Habilitación de consultorio	■	■										
Alquiler del inmueble	■											
Equipamiento del consultorio	■	■										
Compra de equipos tecnológicos		■										
Desarrollo de PWA	■											
Publicidad de redes sociales	■								■	■	■	■
Promoción de PWA en redes sociales									■	■	■	■
Selección y alianza con proveedores	■											
Reclutamiento y selección de médicos		■										
Reclutamiento y selección de asistentes		■										
Inauguración			■									

Fuente: *Elaboración propia, 2022.*

## 12. CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DEL NEGOCIO

### 12.1 Viabilidad del negocio

Para el análisis de la rentabilidad del negocio se utilizaron dos conceptos importantes que son el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

Si el VAN si es positivo, el proyecto sería rentable y junto con la TIR que es el porcentaje de beneficio esperado para la inversión, al ser alta indicaría que dicha inversión es rentable.

Se tomó una tasa de descuento del 30% en USD y se proyectó a 10 años.

El cálculo de la VAN es de USD 573.000 y la TIR de 57% indicando que es un proyecto viable y altamente rentable.

**Tabla 14.** Tabla de Inversión, VAN, TIR y Payback del negocio

Inversión	-\$ 250.335
Crecimiento (g)	2%
Tasa de descuento	30%
Valor presente de los flujos	\$ 648.869
VAN	\$ 341.642
TIR	79%
Payback	Año 2

A continuación el flujo de fondos proyectado:

**Tabla 15.** Flujo de fondos proyectados.

	AÑO									
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Ventas	\$ 162.000	\$ 648.000	\$ 907.200	\$ 1.179.360	\$ 1.356.264	\$ 1.559.704	\$ 1.637.689	\$ 1.719.573	\$ 1.805.552	\$ 1.895.829
Costos Operativos Erogables OPEX	\$ 259.485	\$ 356.411	\$ 469.490	\$ 492.965	\$ 652.642	\$ 685.274	\$ 810.513	\$ 851.038	\$ 893.590	\$ 938.270
Honorarios	\$ 18.515	\$ 116.643	\$ 217.733	\$ 228.620	\$ 375.080	\$ 393.833	\$ 504.501	\$ 529.726	\$ 556.212	\$ 584.023
EBITDA	-\$ 102.345	\$ 272.149	\$ 410.494	\$ 651.015	\$ 662.935	\$ 827.639	\$ 778.045	\$ 816.948	\$ 857.795	\$ 900.685
Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 40.090	\$ 40.090	\$ 40.796	\$ 41.366	\$ 59.569	\$ 61.739	\$ 21.956	\$ 21.536	\$ 39.365	\$ 21.469
EBIT	-\$ 142.435	\$ 232.058	\$ 369.698	\$ 609.648	\$ 603.366	\$ 765.900	\$ 756.090	\$ 795.412	\$ 818.430	\$ 879.215
Impuesto a las Ganancias	\$ 49.852	-\$ 81.220	-\$ 129.394	-\$ 213.377	-\$ 211.178	-\$ 268.065	-\$ 264.631	-\$ 278.394	-\$ 286.450	-\$ 307.725
Resultado operativo (NOPLAT)	-\$ 92.583	\$ 150.838	\$ 240.304	\$ 396.271	\$ 392.188	\$ 497.835	\$ 491.458	\$ 517.018	\$ 531.979	\$ 571.490
Incremento en las NOF	\$ 32.400	\$ 12.960	\$ 13.608	\$ 8.845	\$ 10.172	\$ 3.899	\$ 4.094	\$ 4.299	\$ 4.514	-\$ 94.791
Inversión en Activos Fijos (CAPEX)	\$ 200.452	\$ 3.527	\$ 2.853	\$ 91.012	\$ 10.853	\$ 1.533	\$ 1.427	\$ 92.000	\$ 1.533	\$ 8.666
Flujo de Fondos Libre (FFL)	-\$ 325.435	\$ 94.261	\$ 183.047	\$ 255.048	\$ 311.594	\$ 430.663	\$ 463.982	\$ 399.183	\$ 486.568	\$ 636.146
Valor Residual										\$ 2.317.390
FFL + VR	-\$ 325.435	\$ 94.261	\$ 183.047	\$ 255.048	\$ 311.594	\$ 430.663	\$ 463.982	\$ 399.183	\$ 486.568	\$ 2.953.537
Payback	-\$ 250.335	-\$ 156.074	\$ 26.973	\$ 282.020	\$ 593.614	\$ 1.024.277	\$ 1.488.259	\$ 1.887.442	\$ 2.374.010	\$ 5.327.546

Fuente: Elaboración propia, 2022.

## **12.2 Principales riesgos y estrategia de coberturas asociadas**

Uno de los riesgos teniendo en cuenta el contexto global que experimentamos todos los países y sobre todo Argentina en el marco de la emergencia sanitaria originada con el COVID 19 es el cierre de fronteras con la imposibilidad de continuar enfocados en nuestro target de turismo médico, por lo que la estrategia sería cambiar el enfoque a los pacientes mendocinos.

Otro riesgo es que las personas chilenas no quieran viajar a Mendoza para realizar el tratamiento, por eso se invertirá en estrategia de comunicación con publicidad, mensajes claros y enfocados en nuestro objetivo.

Con respecto a los insumos un riesgo es que haya cambios en las políticas de importación de productos por parte de nuestros proveedores. A pesar de que financieramente no es conveniente tener un ciclo de caja con más días de cuentas por pagar que por cobrar, se usaría como preferencia por el riesgo de desabastecimiento.

## **12.3 Aspectos legales y regulatorios**

Se conformará una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL) ya que es una buena opción para pequeñas y medianas empresas con un número limitado de propietarios.

En Argentina, las clínicas estéticas deben cumplir con ciertas obligaciones fiscales y pagar impuestos tanto nacionales como provinciales. Algunos de los impuestos y obligaciones fiscales más comunes que se aplican a las clínicas estéticas en Mendoza son los siguientes:

- Impuesto a las Ganancias: se aplica a las ganancias obtenidas por las empresas y las personas físicas.
- Impuesto sobre los Ingresos Brutos: Este impuesto provincial se aplica a todas las empresas que realizan actividades comerciales en la provincia de Mendoza. Las clínicas estéticas están obligadas a registrarse como

contribuyentes de este impuesto y pagar una tasa que varía según la actividad económica y el nivel de ingresos.

- Impuesto a la Seguridad Social: Este impuesto se aplica a todas las empresas que emplean a trabajadores en relación de dependencia.
- El negocio está sujeto a diversas leyes y regulaciones, tanto a nivel nacional como provincial, algunas de las cuales son las siguientes:

Con respecto a los médicos, deberán tener:

- Habilitación para ejercer las prácticas y recertificaciones
- Seguro de mala praxis, no es obligatorio, pero resulta importante para la realización de tratamientos médicos estéticos. Los médicos tendrán un contrato de seguro de responsabilidad civil para el ejercicio de medicina estética, es un seguro de mala praxis, en dicho contrato se cubre al profesional ante una eventual complicación con un tercero.

En relación a la Progressive Web App:

- Ley de Protección de Datos Personales (Ley 25.326) que regula el tratamiento de los datos personales y establece los principios que deben seguirse para proteger la privacidad y seguridad de la información personal de los pacientes. Se realizará un consentimiento informado sobre el tratamiento de dichos datos desde la plataforma tecnológica.

Por último, se deberá contar con la habilitación del establecimiento de salud en Mendoza con los requisitos de la normativa del Ministerio de Salud. (Anexo)

## REFERENCIAS

- Aaker, D. A. (2012). Building strong brands. Simon and Schuster.
- Ámbito. (2009). Pese a la crisis, las mujeres apuestan a la belleza. Fecha de consulta: octubre 2022. Sitio web: <https://www.ambito.com/pese-la-crisis-las-mujeres-apuestan-la-belleza-n3590249>
- American Society of Plastic Surgeons (2020). Reporte de estadísticas de cirugía plástica. Fecha de consulta: junio 2022. Sitio Web: <https://www.plasticsurgery.org/documents/News/Statistics/2020/plastic-surgery-statistics-full-report-2020.pdf>
- ASPS (2022). Insights and Trends Report: Cosmetic Surgery 2022. Fecha de consulta: marzo 2023. Sitio Web: <https://www.plasticsurgery.org/documents/News/Trends/2022/trends-report-cosmetic-surgery-2022.pdf>
- Biobiochile (2019). Cirugías estéticas se triplican: 86% de las chilenas ha evitado actividades por complejos corporales. Fecha de consulta: octubre 2022. Sitio Web: <https://www.biobiochile.cl/noticias/nacional/chile/2019/03/19/cirugias-esteticas-al-triple-86-de-las-chilenas-han-evitado-actividades-por-complejos-corporales.shtml>
- Cámara de Turismo Médico (2020). Fecha de consulta: junio de 2022. Sitio Web: <https://www.camaradeturismo.org.ar/section/noticias/turismo-medico-mas-extranjeros-se-operan-en-la-argentina>
- Cirugía Argentina (2020). Cirugías estéticas: ¿qué sucedió durante la pandemia?. Sitio Web: <https://contenidos.cirurgiaargentina.com/blog/cirugias-esteticas-que-sucedio-durante-la-pandemia>
- El Día (2018). Sólo dos de cada diez mujeres se muestran dispuestas a hacerse una cirugía estética. Fecha de consulta: marzo 2018. 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-cirurgia-estetica-informacion-general>
- Forbes Ar (2023). Cirugías estéticas en la Argentina y Sudamérica: cuánto factura hoy un mercado que sigue en ascenso. Fecha de consulta: abril 2023. Sitio Web:

<https://www.forbesargentina.com/negocios/cirugias-esteticas-argentina-sudamerica-cuanto-factura-hoy-mercado-sigue-ascenso-n32101>

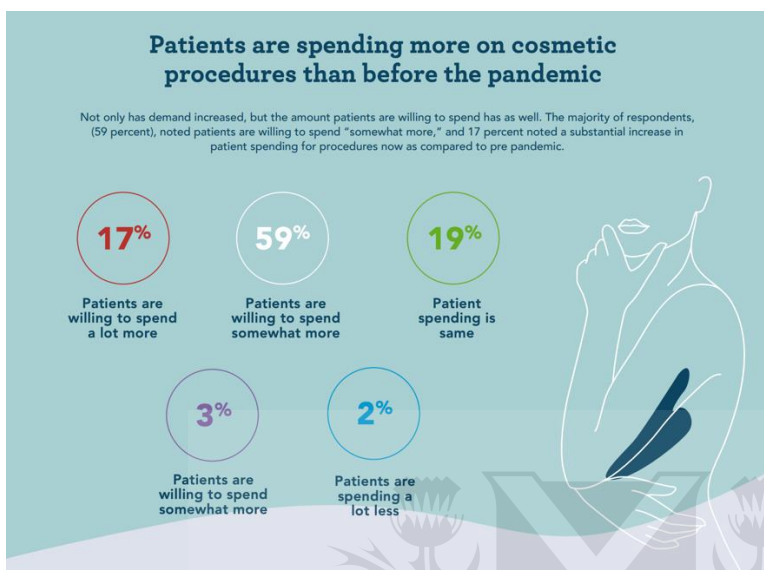
- Infobae (2021). Entre la mirada ajena y la exigencia por el cuerpo perfecto: cada vez más jóvenes demandan retoques estéticos. Sitio Web: <https://www.infobae.com/tendencias/2021/11/13/entre-la-mirada-ajena-y-la-exigencia-por-el-cuerpo-perfecto-cada-vez-mas-jovenes-demandan-retoques-esteticos/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de Argentina (2022). Estadísticas de turismo internacional. Fecha de consulta: Enero de 2023. Sitio Web: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti\\_03\\_2389C728935A.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eti_03_2389C728935A.pdf)
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de Argentina (2022). Resultados provisionales del CENSO 2022. Sitio Web: <https://www.indec.gob.ar/>
- Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (2022). Resultado de Censo Nacional de Población y Vivienda de 2017. Fecha de consulta: octubre 2022. Sitio Web: <https://www.ine.cl/estadisticas/sociales/poblacion-y-demografia>
- ISAPS (2021). Global Survey: Isaps International survey on Aesthetics and Cosmetic Procedures Performed in 2021. Fecha de consulta: octubre 2022. Sitio Web: [https://www.isaps.org/media/vdpdanke/isaps-global-survey\\_2021.pdf](https://www.isaps.org/media/vdpdanke/isaps-global-survey_2021.pdf)
- Kaplan R. & Norton D. (2008) Mastering the Management System. <https://hbr.org/2008/01/mastering-the-management-system>
- La Nación (2017) Qué es el turismo médico y por qué Argentina está entre los primeros cinco países del ranking en Latinoamérica. Fecha de consulta: octubre 2022. Sitio Web: <https://www.lanacion.com.ar/economia/que-es-el-turismo-medico-y-por-que-argentina-esta-entre-los-primeros-cinco-paises-del-ranking-en-latinoamerica-nid2031077/>
- La Nación (2021). Negocio inesperado: la pandemia de Covid-19 está alimentando un boom de cirugía estética por el Zoom. Fecha de consulta: octubre 2022. Sitio Web: <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/negocio-inesperado-la-pandemia-de-covid-19-esta-alimentando-un-boom-de-cirugia-estetica-por-el-zoom-nid15062021/>

- Medical Tourism.com (2022). About Argentina. Fecha de Consulta: octubre 2022. Sitio Web: <https://www.medicaltourism.com/destinations/argentina>
- Mendoza Gobierno (2022). Requisitos de documentación de habilitación de clínicas, sanatorios y hospitales. Sitio Web: <https://www.mendoza.gov.ar/salud/habilitaciones/requisitos-de-documentacion/clinicas-sanatorios-hospitales/>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos (2023). Nuestro principal objetivo es proteger al autor desde que crea su obra. Sitio Web: <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechodeautor>
- Osterwalder, A. Pigneur, Y. y Bernarda, G. (2015). Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. Wiley.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). Business Model Generation. Alta Books.
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? Harvard Business Review, 74(6), 61-78.
- Porter, M. E. (2008). La ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Grupo Editorial Norma.
- Statista (2022). Global non-invasive medical aesthetic treatment systems market in 2014, 2016, and 2021. Sitio Web: <https://www.statista.com/statistics/982813/non-invasive-medical-treatment-systems-market-size/>
- Techititude (2022). Historia de la Belleza. Fecha de consulta> enero 2023. Sitio Web: <https://www.techititude.com/ar/medicina/blog/historia-belleza>



# ANEXOS

## Anexo 1: Cuáles fueron los procedimientos que más se realizaron post pandemia.



most common **COSMETIC**  
procedures per  
**AGE GROUP**



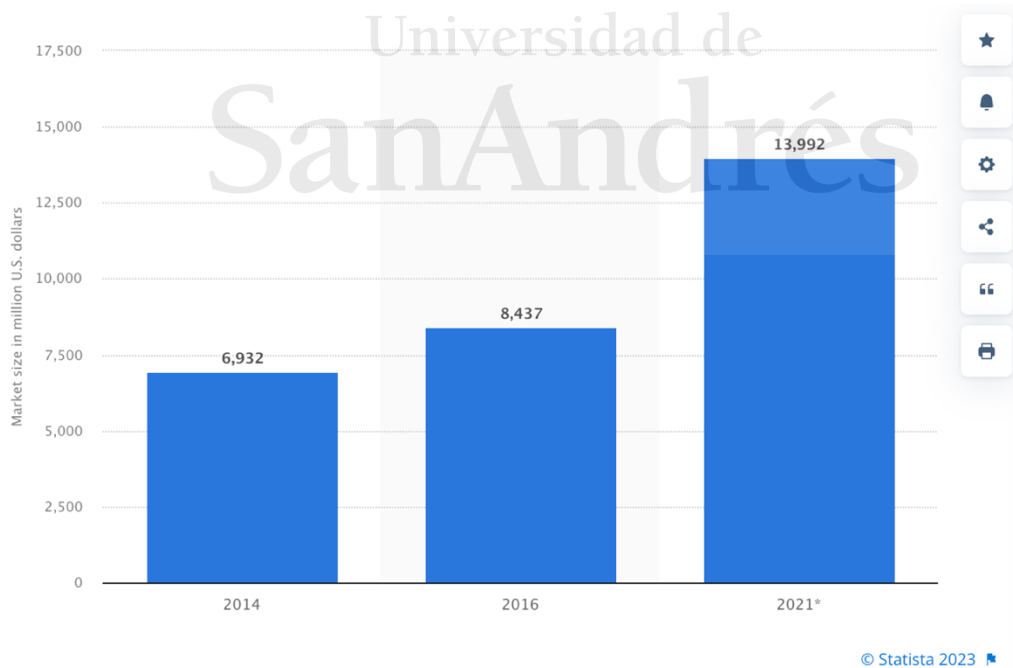
<b>18 years or younger</b>	Botulinum Toxin	<b>106,033</b> procedures
<b>19-34 years old</b>	Botulinum Toxin	<b>1,767,459</b> procedures
<b>35-50 years old</b>	Botulinum Toxin	<b>3,450,092</b> procedures
<b>51-64 years old</b>	Botulinum Toxin	<b>1,690,677</b> procedures
<b>65 years or older</b>	Botulinum Toxin	<b>298,355</b> procedures

TOTAL NON-SURGICAL PROCEDURES	2021	2020	2017	Percent Change 2021 vs. 2020	Percent Change 2021 vs. 2017
<b>Botulinum Toxin</b>	7,312,616	6,213,859	5,033,693	17.7%	45.3%
<b>Calcium Hydroxylapatite</b>	290,095	222,785	167,385	30.2%	73.3%
<b>Hyaluronic Acid</b>	5,279,344	4,053,016	3,298,266	30.3%	60.1%
<b>TOTAL INJECTABLES PROCEDURES</b>	<b>12,882,055</b>	<b>10,489,661</b>	<b>8,499,344</b>	<b>22.8%</b>	<b>51.6%</b>

INJECTABLES

Fuente: ASAPS (2021).

**Anexo 2:** Valor del mercado de procedimientos estéticos no invasivos en 2014, 2016, 2021 (en millones de USD).



Fuente: Statista 2023.

### Anexo 3: Cámara Vectra ®. Análisis 3D de diagnóstico de los pacientes.



**3D skin analysis** identifies, analyzes, and displays results for Spots, Wrinkles, Texture, Pores, Brown Spots, and Red Areas. Graphs depict the calculated score for each feature.



**Automated measurements**, some only possible with 3D technology, help your patients understand their current condition.



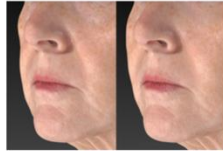
**Gray mode** reveals contours without color distraction, presenting opportunities for corrective procedures.



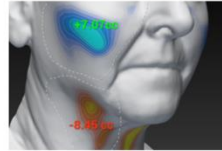
**RBX® technology** separates the unique color signatures of Red and Brown skin components for unequal visualization of skin conditions.



**Simulate realistic 3D results** with intuitive interface including slider-based adjustments for instantaneous three-dimensional rhinoplasty simulation.



**Contouring** Simulate removing or adding volume.



**Volume difference** Visualize the degree of contour change with a color distance map and one-click volume difference measurement.



**Complementary procedures** Help your patient decide on the best possible treatment plan by showing the difference between the likely outcome with single or multiple procedures.

Fuente: Candfield.

### Anexo 4: Tratamiento Ultherapy.



#### ¿Qué es Ultherapy®?

Ultherapy® es el único procedimiento no invasivo aprobado por las autoridades sanitarias de México y FDA de Estados Unidos para el levantamiento de la cara, cuello, cejas, barbilla y mejorar las líneas y arrugas en el escote.<sup>1,2</sup>

[Obtener detalles >](#)

### Anexo 5: Procedimientos estéticos por país: Argentina.



# ARGENTINA

**TOTAL NUMBER OF PROCEDURES IN ARGENTINIA**  
**1,068,260**

**TOTAL SURGICAL PROCEDURES 398,980**

FACE & HEAD		BODY & EXTREMITIES	
Brow Lift	6,780	Abdominoplasty	28,780
Ear Surgery	9,800	Buttock Augmentation	12,840
Eyelid Surgery	41,880	Buttock Lift	1,360
Facelift	19,420	Liposuction	38,580
Facial Bone Contouring	5,940	Lower Body Lift	1,480
Fat Grafting - Face	19,480	Thigh Lift	1,800
Lip Enhancement/ Perioral Procedure	33,220	Upper Arm Lift	2,460
Neck Lift	13,220	Upper Body Lift	840
Rhinoplasty	44,460	Labioplasty	3,220
		Vaginal Rejuvenation	900
<b>TOTAL FACE &amp; HEAD</b>	<b>194,200</b>	<b>TOTAL BODY &amp; EXTREMITIES</b>	<b>92,260</b>

BREAST		MOST COMMON PROCEDURES	
Breast Augmentation	67,480		
Breast Implant Removal	9,880		
Breast Lift	16,840		
Breast Reduction	12,580		
Gynecomastia	5,740		
<b>TOTAL BREAST</b>	<b>112,520</b>		

	TOTAL	% OF TOTAL
Breast Augmentation	67,480	16.9%
Rhinoplasty	44,460	11.1%
Eyelid Surgery	41,880	10.5%
Liposuction	38,580	9.7%
Lip Enhancement/ Perioral Procedure	33,220	8.3%

**TOTAL NON-SURGICAL PROCEDURES 669,280**

INJECTABLES		FACIAL REJUVENATION	
Botulinum Toxin	158,900	Chemical Peel	11,800
Calcium Hydroxylapatite	15,880	Full Field Ablative	13,160
Hyaluronic Acid	175,540	Non-Surgical Skin Tightening	48,780
<b>TOTAL INJECTABLES</b>	<b>350,320</b>	<b>TOTAL FACIAL REJUVENATION</b>	<b>73,740</b>

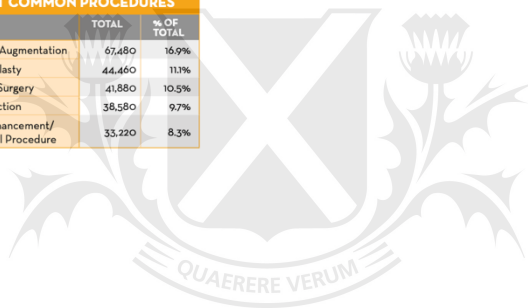
  

OTHER		MOST COMMON PROCEDURES	
Cellulite Treatment	56,700		
Hair Removal	133,160		
Non-Surgical Fat Reduction	55,360		
<b>TOTAL OTHER</b>	<b>245,220</b>		

	TOTAL	% OF TOTAL
Hyaluronic Acid	175,540	26.2%
Botulinum Toxin	158,900	23.7%
Hair Removal	133,160	19.9%
Cellulite Treatment	56,700	8.5%
Non-Surgical Fat Reduction	55,360	8.3%

Fuente: ISAPS (2021).



Universidad de  
**San Andrés**