



**PLAN DE MARKETING PARA EL LANZAMIENTO DE TRATAMIENTOS  
ESTÉTICOS NO INVASIVOS DE MANTENIMIENTO A DOMICILIO**

**Trabajo de Investigación presentado  
para optar al Grado Académico de  
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

**Presentado por**

**Srta. María José Rodríguez García**

**Srta. Chiara Francesca Torres D'Angelo**

**Sra. Lorena Zegarra Ballón Oroza**

**Asesora: Profesora Carla Pennano**

**[0000-0001-9351-9781](tel:0000-0001-9351-9781)**

**Jesús María, diciembre de 2020**

## **Dedicatoria**

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias y especialmente a Liam, por su apoyo incondicional durante todo este tiempo.

## Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación propone un plan de *marketing* para la creación y lanzamiento de “Aquamed at home”, un nuevo servicio de tratamientos estéticos no invasivos a domicilio ofrecido por el centro de medicina estética y láser Aquamed. Dirigido a mujeres que optaron por tratamientos no invasivos para lograr sus objetivos estéticos, “Aquamed at home” busca facilitarles la vida para que puedan mantener los resultados obtenidos a mediano plazo, con menor inversión de tiempo y en la comodidad de su hogar. Este nuevo servicio consta de paquetes de mantenimiento de 4 a 6 sesiones de los tratamientos más vendidos en Aquamed, ofreciendo un precio por sesión asequible. Los tratamientos disponibles serán los siguientes: smart lifting RF, limpieza facial, LUDT reductor y levantamiento de glúteos.

Del análisis del macroentorno se aprecia que, a pesar de la contracción económica del país, las mujeres ganan relevancia dentro de la población económicamente activa, contando con un mayor poder adquisitivo. Por otro lado, este nuevo rol de la mujer peruana en puestos ejecutivos, con menos tiempo, más tareas al día y una constante preocupación por su imagen, muestran un escenario favorable para innovar en el servicio de medicina estética a domicilio.

La investigación de mercado identificó que las mujeres que se habían realizado tratamientos estéticos no invasivos valoran tanto la efectividad de los resultados como la experiencia del servicio, ya que lo perciben como un tiempo para engreírse y relajarse. Por otro lado, la encuesta realizada a este segmento muestra que el 80.6% estaría dispuesto a contratar el nuevo servicio a domicilio “Aquamed at home”, mostrando que el 56.5% de ellas muestran mayor interés por el tratamiento de reducción de grasa localizada.

“Aquamed at home” contempla los tratamientos más vendidos por Aquamed, mientras que al mismo tiempo disminuye el tiempo muerto de máquinas y personal de los dos locales

con los que cuenta actualmente. Adicionalmente, busca incrementar la frecuencia de los tratamientos por cada persona, así como también atraer nuevas consumidoras que se han realizado algún tratamiento en otro centro y puedan complementarlos con los paquetes de mantenimiento de “Aquamed at home”.

El lanzamiento involucra una inversión inicial de S/ 216,118 y un incremento en los gastos asociado a: gastos generales y de mantenimiento, compra de movilidades y equipos y contratación de personal operativo. La evaluación financiera que se realizó para el proyecto a 5 años muestra una TIR de 67% y un VAN S/ 550,167.

**Palabras clave:** Medicina estética; nuevo tratamiento estético no invasivo; resultados y experiencia; servicio a domicilio; y precios accesibles por sesión.

## Abstract

This research work proposes a marketing plan for the creation and launch of “Aquamed at home”, a new service of non-invasive aesthetic treatments at home offered by the Aquamed, laser and aesthetic medicine center. Aimed for women who opted for non-invasive treatments to achieve their aesthetic goals, “Aquamed at home” seeks to make their lives easier, so that they can maintain the results obtained during the medium term, with less investment of time and in the comfort of their home. This new service consists of maintenance packages of 4 to 6 sessions of the best-selling treatments at Aquamed, offering an affordable price per session. The treatments available will be the following: smart RF lifting, facial cleansing, LUDT reducer and buttock lift.

The analysis of the macro-environment shows that, despite the economic contraction of the country, women gain relevance within the economically active population, having greater purchasing power. On the other hand, this new role of Peruvian women in executive positions, with less time, more tasks per day and a constant concern for their image, shows a positive moment to innovate in the aesthetic medicine service at home.

The market research identified that women who had undergone non-invasive cosmetic treatments value both the effectiveness of the results and the experience of the service, as they perceive it as a time to pamper themselves and relax. On the other hand, the survey carried out in this segment shows that 80.6% would be willing to hire the new “Aquamed at home” service at home, showing that 56.5% of them show greater interest in the localized fat reduction treatment.

“Aquamed at home” includes the best-selling treatments by Aquamed, while at the same time reduces the downtime of machines and personnel in the two locations that Aquamed currently has. Additionally, it seeks to increase the frequency of treatments for

each person, as well as to attract new consumers who have undergone some treatment in another center and can complement them with the “Aquamed at home” maintenance packages.

The launch involves an initial investment of S / 216,118 and an increase in expenses associated in: general and maintenance expenses, purchase of mobility and equipment, and hiring of operational personnel. The financial evaluation performed for the 5-year project shows an IRR of 67% and a NPV of S / 550,167.

**Keywords:** Aesthetic medicine; new non-invasive aesthetic treatment; results and experience; home service; and accessible prices per session.

## Índice

Capítulo I. Introducción .....	1
Capítulo II. Análisis y Diagnóstico Situacional.....	2
2.1 Análisis del macroentorno.....	2
2.1.1 Ambiente político .....	2
2.1.2 Ambiente económico.....	3
2.1.3 Ambiente sociocultural.....	4
2.1.4 Ambiente tecnológico.....	6
2.1.5 Ambiente ecológico.....	6
2.1.6 Ambiente Legal .....	7
2.1.7 Conclusión del macroentorno .....	8
2.2 Análisis del Microentorno.....	9
2.2.1 Evolución y características del sector.....	9
2.2.2 Análisis de los clientes .....	9
2.2.3 Análisis de los competidores .....	10
2.2.4 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	12
2.2.5 Conclusiones del microentorno .....	14
2.3 Análisis Interno .....	14
2.3.1 Historia y evolución.....	14
2.3.2 Visión y Misión .....	14
2.3.3 Organización y estructura.....	15
2.3.4 Productos y servicios .....	16
2.3.5 Análisis de la cadena de valor .....	17
2.4 Matriz FODA .....	20

2.5 Análisis Situacional.....	21
Capítulo III. Investigación de Mercados.....	22
3.1 Objetivos de Investigación de Mercado.....	22
3.1.1 Objetivo general.....	22
3.1.2 Objetivos específicos.....	22
3.2 Metodología.....	22
3.3 Fuentes de Información.....	22
3.3.1 Información secundaria.....	22
3.3.2 Información primaria.....	23
3.4 Conclusiones de la Investigación de Mercados.....	28
3.5 Estimación de la Demanda.....	29
3.6 Pronóstico de Ventas.....	30
Capítulo IV. Planeamiento Estratégico.....	32
4.1 Estrategias Genéricas.....	32
4.2 Estrategias de Crecimiento.....	32
4.3 Objetivos de <i>Marketing</i> .....	32
4.4 Estrategia de Segmentación.....	33
4.5 Estrategia de Posicionamiento.....	34
4.6 Estrategia de Marca.....	36
4.6.1 Logo.....	36
4.6.2 Mantra de marca.....	36
4.7 Estrategia de Clientes.....	37
Capítulo V. Tácticas de <i>Marketing</i> .....	40
5.1 Estrategia de Producto.....	40
5.1.1 <i>Mix</i> de servicio.....	41

5.2 Estrategia de Precio .....	42
5.3 Estrategia de Plaza .....	44
5.4 Estrategia de Promoción.....	45
5.5 Estrategia de Procesos .....	50
5.6 Estrategia de Personas .....	51
5.6.1 Captación .....	52
5.6.2 Contratación.....	52
5.6.3 Motivación.....	52
5.6.4 Capacitación y retención .....	52
5.7 Estrategia de Proactividad.....	52
5.8 Estrategia de Evidencia Física.....	53
Capítulo VI. Implementación y Control .....	54
6.1 Premisas y Supuestos Generales .....	54
6.2 Proyección de Ventas .....	55
6.3 Proyección de Capacidad Instalada.....	56
6.4 Presupuesto de Gastos .....	58
6.5 Presupuesto de Inversiones .....	59
6.6 Flujo de Caja Económico .....	60
6.7 Estado de Pérdidas y Ganancias.....	61
6.8 Simulación.....	62
6.9 Control.....	62
6.10 Planes de Contingencia .....	63
Capítulo VII. Conclusiones y Recomendaciones.....	64
7.1 Conclusiones .....	64
7.2 Recomendaciones.....	64

Apéndice 1. Observaciones principales competidores.....	71
Apéndice 2. Entrevistas a profundidad .....	75
Apéndice 3. Guía de pauta entrevistas a expertos.....	76
Apéndice 4. <i>Focus groups</i> .....	80
Apéndice 5. Encuesta.....	81
Apéndice 6. Levantamiento de precios de la competencia .....	84
Apéndice 7. Flujograma servicio Aquamed at home.....	85

## Índice de tablas

Tabla 1. Factores políticos del Pestel.....	2
Tabla 2. Factores económicos del Pestel .....	3
Tabla 3. Factores socioculturales del Pestel .....	5
Tabla 4. Factores tecnológicos del Pestel .....	6
Tabla 5. Factores ecológicos del PESTEL.....	6
Tabla 6. Factores legales del Pestel .....	7
Tabla 7. Análisis de la competencia .....	11
Tabla 8. Detalle de cargos y funciones de Aquamed y Aquamed at home .....	15
Tabla 9. Matriz FODA.....	20
Tabla 10. Fuentes secundarias .....	23
Tabla 11. Principales hallazgos de las entrevistas .....	24
Tabla 12. Principales hallazgos focus groups .....	26
Tabla 13. Hallazgos de las encuestas .....	27
Tabla 14. Estimación de la demanda .....	30
Tabla 15. Pronostico paquetes al año.....	30
Tabla 16. Estimado de venta en miles .....	31
Tabla 17. Objetivos de marketing .....	33
Tabla 18. Tipos de mercado.....	34
Tabla 19. Segmentación de mercado .....	34
Tabla 20. Análisis de posicionamiento .....	35
Tabla 21. Segmentación de clientes “Aquamed at home” .....	38
Tabla 22. Detalle de tratamientos .....	40
Tabla 23. Price brand ladder - Limpieza facial.....	42
Tabla 24. Price brand ladder - Smart lifting RF.....	43

Tabla 25. Price brand ladder - Ludt reductor .....	43
Tabla 26. Price brand ladder - Levantamiento de glúteos .....	44
Tabla 27. Canales de venta .....	44
Tabla 28. Análisis influencers.....	46
Tabla 29. Detalle activaciones en empresas .....	46
Tabla 30. Detalle activaciones en las principales playas de Lima.....	47
Tabla 31. Gantt de actividades marketing.....	49
Tabla 32. Presupuesto de marketing (miles S/) .....	50
Tabla 33. Premisas y supuestos generales .....	54
Tabla 34. Proyección de ventas anual en nº de paquetes trimestrales por año .....	55
Tabla 35. Facturación anual en soles por año (Miles S/).....	56
Tabla 36. Número de sesiones por tratamiento al día.....	56
Tabla 37. Cálculo del número de sesiones por cosmiatra.....	57
Tabla 38. Requerimiento de personal, aparatología y materiales .....	57
Tabla 39. Presupuesto de sueldos .....	58
Tabla 40. Presupuesto de otros gastos administrativos.....	58
Tabla 41. Presupuesto de depreciación .....	59
Tabla 42. Inversión inicial .....	59
Tabla 43. Flujo de caja económico .....	60
Tabla 44. Estado de pérdidas y ganancias .....	61
Tabla 45. Análisis de sensibilidad .....	62
Tabla 46. Planes de contingencia.....	63

## Índice de figuras

Figura 1. Logo Aquamed at Home .....	36
Figura 2.. Mantra de marca .....	37
Figura 3. Customer Journey Map Aquamed at home .....	38
Figura 4. Ejemplo furgoneta Aquamed At Home .....	53
Figura 5. Ejemplo de fotocheck y uniforme de la cosmiatra .....	53

## Capítulo I. Introducción

El Perú ha sido uno de los países con mejor desempeño económico de la región, según Forbes (Gestión, 2019). En el periodo de noviembre del 2019 a enero 2020, Lima Metropolitana cuenta con el 68.4% de población económicamente activa y el 27.6% pertenece al nivel socioeconómico A-B (INEI, 2020).

Según el informe *Tendencias Nuevas Mujeres* (Quiñones, 2015), las mujeres han evolucionado bastante a lo largo de los años, se sienten más seguras, empoderadas y con mayor capacidad de tomar decisiones por sí mismas. Adicionalmente, a pesar de ya existir una tendencia, la preocupación por la imagen y el cuerpo sigue siendo un factor importante para ellas, solo que ahora de manera más integral con una mezcla entre salud física y bienestar emocional.

En relación con lo antes descrito, nace la idea de “Aquamed at home”, un servicio que permitirá a las mujeres modernas mantener el ritmo de vida que llevan, pero sin descuidar su aspecto físico, con planes de tratamientos estéticos no invasivos de mantenimiento a domicilio.

Uno de los primeros desafíos será ganar la confianza de las clientas para permitir que el personal ingrese a su casa; para eso, se enfocará en las clientas que se han realizado algún tratamiento en Aquamed y que hayan quedado satisfechas. Asimismo, se realizarán campañas de posicionamiento de marca Aquamed con el objetivo de atraer nuevas consumidoras que se han realizado algún tratamiento en otro centro.

En el presente trabajo se demostrará la viabilidad del proyecto, haciendo un análisis del macro y microentorno, así como los resultados y conclusiones de la investigación de mercado. Se indicarán los objetivos de *marketing*, las estrategias y el plan de acción para lograrlos. Finalmente, se explicará el plan de implementación y la evaluación financiera.

## Capítulo II. Análisis y Diagnóstico Situacional

### 2.1 Análisis del macroentorno

#### 2.1.1 Ambiente político

Tabla 1.  
*Factores políticos del Pestel*

<b>Factor</b>	<b>Fuente</b>	<b>Impacto</b>	<b>Decisión estratégica</b>
Enfrentamiento del Poder Ejecutivo – Legislativo	BBC News Mundo (2020)	Amenaza	Implementar paquetes de entrada al rubro a un precio asequible.
Inestabilidad política	IPE (2020)	Amenaza	
Incertidumbre ante elecciones 2021	Semana Económica (2020)	Amenaza	

*Nota:* Elaboración propia 2020.

En los últimos años, la política peruana ha tenido varios episodios de corrupción que han generado que cada vez sea mayor la inestabilidad política en el país. Hemos tenido tres expresidentes relacionados con casos de corrupción, un parlamento disuelto en octubre del 2019 y una solicitud de vacancia presidencia en setiembre de 2020 (BBC News Mundo, 2020). Todo esto ha hecho que la credibilidad y confianza ciudadana se vea afectada negativamente, impactando en las expectativas económicas del país (IPE, 2020).

Por otro lado, las elecciones para el 2021 traen mucha incertidumbre sobre quiénes formarán parte del nuevo gabinete que entrará a gobernar a partir del 28 de julio 2021 y un riesgo a un Gobierno populista que pueda afectar la capacidad de inversión extranjera (Semana Económica, 2020).

### 2.1.2 Ambiente económico

Tabla 2.  
*Factores económicos del Pestel*

<b>Factor</b>	<b>Fuente</b>	<b>Impacto</b>	<b>Decisión estratégica</b>
Evolución y estimación del PBI 2020	Apoyo Consultoría (2020)	Amenaza	Implementar paquetes de entrada a través del servicio a domicilio a un precio atractivo.
Enfoque en niveles socioeconómicos medios/altos	APEIM (2019)	Oportunidad	Estrategias de <i>marketing</i> enfocadas en los niveles socioeconómicos A-B donde existe un mayor poder adquisitivo.
Población ocupada asalariada femenina	Lezama (2019)	Oportunidad	
Ingreso promedio mensual de la mujer	INEI (2019)	Oportunidad	
Presencia de mujeres en puestos ejecutivos	Entrevista laboral (2019)	Oportunidad	Estrategias de <i>marketing</i> posicionando al servicio a domicilio como el mejor aliado para mantener una buena imagen personal optimizando el tiempo en las mujeres.
Crecimiento de la industria de estética y belleza	ISAPS (2019)	Oportunidad	

*Nota:* Elaboración propia 2020.

En el periodo del 2014 al 2019, la tasa de crecimiento anual del PBI fue del 3.1%.  
 Finales del 2019 el PBI cerró con 2.2% de crecimiento; sin embargo, dada la coyuntura del COVID-19, estiman que cierre el 2020 con un decrecimiento del 10% (Apoyo Consultoría, 2020).

Actualmente, el 27.6% de la población de Lima Metropolitana pertenece al nivel socioeconómico A-B. El 45% de las personas del nivel socioeconómico A son mujeres y en el nivel socioeconómico B representan el 28%. (APEIM, 2019).

Por otro lado, en el Perú las mujeres representan el 44.2% de la población ocupada y la PEA femenina representaba el 37.8% en 2018 con un crecimiento de 3.9% vs. el 2017 (Lezama, 2019).

La presencia de mujeres en puestos ejecutivos en el Perú se incrementó en 2% versus el año 2018 (Entrevista laboral, 2019). Eso también se ve reflejado en el ingreso promedio mensual de las mujeres que ha tenido un incremento de 67.3% desde el 2007 hasta el 2018 (INEI, 2019).

El mayor poder adquisitivo de las mujeres es importante para el rubro de medicina estética no invasiva, debido a que las mujeres representan el 87.4% de las personas que se realizan tratamientos estéticos, según un estudio realizado por la Sociedad Internacional de Cirugía Plástica (ISAPS, 2019).

Finalmente, los tratamientos estéticos no invasivos se incrementaron en 10.4% versus el 2018, a diferencia de los tratamientos invasivos cuyo crecimiento solo fue de 0.6% (ISAPS, 2019).

### **2.1.3 Ambiente sociocultural**

Respecto de los factores socioculturales, sostiene que se ha visto una evolución en el perfil de la mujer peruana, hacia uno más empoderado y con cambios significativos en su estilo de vida, siendo liderado por el moderno (52%) y un perfil sofisticado (11%) que empieza a ganar relevancia (Navarro, 2019).

Por otro lado, las mujeres de los núcleos urbanos de entre 20 y 60 años son las principales consumidoras de productos cosméticos y cuidado personal en Perú con un consumo per cápita de USD 541 en el 2018 (+2.2% vs. 2015), ocupando el cuarto lugar de la región (Molina, 2019).

Tabla 3.  
Factores socioculturales del Pestel

<b>Factor</b>	<b>Fuente</b>	<b>Impacto</b>	<b>Decisión estratégica</b>
Evolución del perfil de la mujer peruana	Navarro (2019)	Oportunidad	Estrategias de <i>marketing</i> enfocadas en mujeres modernas y sofisticadas.
Consumo per cápita de productos cosméticos y cuidado personal	Molina (2019)	Oportunidad	Estrategias de <i>marketing</i> enfocadas en mujeres entre 25 y 55 años de los distritos de Miraflores y Surco.
Tendencia a Preferir tratamientos estéticos no invasivos.	ISAPS (2019)	Oportunidad	Estrategias de <i>marketing</i> enfocada en la experiencia y beneficios que brinda la estética no invasiva
Principales barreras de visita de un centro de medicina estética	Cóndor (2020)	Oportunidad	Desarrollo de servicios a domicilio con la experiencia completa
Alta informalidad del sector que genera poca credibilidad	Espacio clínico de la piel (2017)	Amenaza	Estrategias de <i>marketing</i> enfocada en la experiencia y reputación de Aquamed en el mercado.

Nota: Elaboración propia 2020.

Los tratamientos estéticos no invasivos ganan relevancia en los consumidores, ya que gracias a los avances de la tecnología logran los resultados deseados manteniendo su rutina regular (ISAPS, 2019).

Finalmente, en un estudio solo el 51% de mujeres peruanas suele visitar centros de cuidado personal y solo un 8% centros de medicina estética, siendo una de las principales barreras el tiempo (Cóndor, 2020)

Asimismo, según cifras de Susalud, existen 60,000 centros médicos informales en el Perú, lo cual genera desconfianza y baja credibilidad del sector (Espacio clínico de la piel, 2017).

### 2.1.4 Ambiente tecnológico

Tabla 4.  
*Factores tecnológicos del Pestel*

<b>Factor</b>	<b>Fuente</b>	<b>Impacto</b>	<b>Decisión estratégica</b>
Congresos internacionales de dermatología, cirugía plástica y otras especialidades	Chang (2020)	Oportunidad	Asignar un presupuesto para enviar al <i>staff</i> médico a los principales congresos internacionales (IMCAS)

Nota: Elaboración propia 2020.

Hoy en día, la tecnología es uno de los factores que más contribuye a mejorar la experiencia de los tratamientos estéticos no invasivos, ya que esta permite lograr los mismos o mejores resultados con menores tiempos de recuperación y disminuyendo el dolor o incomodidad de los tratamientos.

En el rubro de la medicina estética, los lanzamientos de nuevas tecnologías son presentados en los congresos mundiales más importantes del sector como lo es IMCAS. A este tipo de congresos asisten una amplia variedad de empresas de belleza, tecnología, así como muchos especialistas, por lo que son las mejores fuentes posibles de innovación para actualizar constantemente el portafolio de tratamientos ofrecidos.

### 2.1.5 Ambiente ecológico

Tabla 5.  
*Factores ecológicos del Pestel*

<b>Factor</b>	<b>Fuente</b>	<b>Impacto</b>	<b>Decisión estratégica</b>
Gestión integral y manejo de residuos sólidos en establecimientos de salud	Chang (2020)	Amenaza	Contratación de asesora en auditorías de manejo de residuos en centros de salud

Nota: Elaboración propia 2020.

Respecto de factores ecológicos, la gestión integral y manejo de residuos sólidos en establecimientos de salud es uno de los procesos más importantes en cuanto al cuidado del medio ambiente (Chang, 2020). Debido a que Aquamed está categorizada como una de las

Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPRESS), debe cumplir con requerimientos específicos de bioseguridad y seguir ciertos protocolos para el desecho de residuos biocontaminados. Todos estos lineamientos son compartidos por el Ministerio de Salud y son auditados aleatoriamente a través de entidades como la Dirección de Redes Integradas de Salud (DIRIS). Actualmente no existe especificación alguna respecto de los servicios a domicilio, como sería el caso de “Aquamed at home”, por lo que nuestra propuesta consideraría los mismos de un servicio en cualquier de los locales.

### 2.1.6 Ambiente legal

Tabla 6.  
*Factores legales del Pestel*

<b>Factor</b>	<b>Fuente</b>	<b>Impacto</b>	<b>Decisión estratégica</b>
Lineamientos sobre competencia desleal y publicidad comercial	Indecopi (2020)	Amenaza	Proceso de revisión y aprobación de artes publicitarios por el área legal previa publicación.
Ley de protección de datos personales	Stucchi (2017)	Amenaza	Proceso de recolección de datos personales que cumplan con las obligaciones estipuladas en la Ley N° 29733

*Nota:* Elaboración propia 2020.

Existen muchas limitantes en el entorno legal de la medicina estética en cuanto a la comunicación utilizada en la publicidad. Entidades como Indecopi monitorean constantemente que las piezas publicitarias sean lo menos ambiguas posibles, para de esta manera evitar que las empresas induzcan al error al consumidor y se entienda un mensaje distinto al real (Indecopi, 2020). Luis Chang, gerente general de Aquamed, nos da un ejemplo de “publicidad engañosa” en el rubro de la medicina estética: “Existen varios centros estéticos que utilizan comunicación como ‘Elimina la celulitis’, cuando el término correcto debería ser ‘reducir’, ya que ningún tratamiento elimina por completo la celulitis.” (Chang, 2020, comunicación personal).

Por otro lado, al manejar información confidencial de las pacientes, Aquamed debe cumplir con las principales obligaciones para la protección de datos de sus pacientes: declarar los bancos de datos que la empresa posee, obtener consentimiento informado de los titulares, aplicar medidas de seguridad para la protección de datos y establecer un proceso de atención de los derechos de las personas naturales. Todo esto con el objetivo de velar por la seguridad de sus pacientes y evitar cualquier tipo de sanción que pueda dañar la reputación de la empresa.

### **2.1.7 Conclusión del macroentorno**

- En épocas de inestabilidad política las personas tienden a gastar menos en bienes y servicio de lujo como por ejemplo el rubro de belleza; sin embargo, con buenas estrategias de *marketing* enfocadas en paquetes alternativos de tratamientos estéticos no invasivos se puede captar a un nuevo público que está dispuesto a invertir en cuidados estéticos.
- A pesar de la contracción económica del país, las mujeres ganan relevancia dentro de la población económicamente activa y cuentan con un mayor poder adquisitivo.
- Este nuevo rol de la mujer peruana en puestos ejecutivos, con menos tiempo y más tareas en el día a día, permite un escenario favorable para innovar en el servicio de medicina estética a domicilio, permitiendo desarrollar el mercado.
- Actualmente la tecnología juega un rol fundamental dentro la experiencia brindada por la medicina estética no invasiva, ya que permite alcanzar los resultados esperados por los pacientes en menor tiempo y con mayor comodidad.
- En cuanto a factores ecológicos y legales, se tienen que mantener los mismos procesos y consideraciones al momento de desarrollar el nuevo servicio de tratamientos estéticos a domicilio para evitar cualquier observación por parte de las autoridades respectivas en cada caso.

## **2.2 Análisis del Microentorno**

### **2.2.1 Evolución y características del sector**

Un tratamiento estético no invasivo es aquel que no implica el uso de un bisturí ni descanso postoperatorio. Los resultados son casi inmediatos y permite a los clientes continuar con sus labores de manera inmediata.

Por otro lado, según Infotur (2017), a lo largo de los últimos 5 años el Perú ha tenido un crecimiento exponencial debido a un mayor interés por la belleza y el cuidado de la piel. Antes era incipiente y ahora hay un crecimiento de la industria tanto en profesionales como en la demanda. Adicionalmente, actualmente el 8% de mujeres peruanas asisten a un centro de medicina estética no invasiva y según la Clínica Ricardo Palma los peruanos cada vez invierten más recursos en su imagen personal, especialmente en tratamientos estéticos no invasivos. Una de las principales razones es porque consideran que el aspecto físico impacta bastante en el ámbito profesional. Según el “Estudio de Imagen Personal y Mercado Laboral” realizado por el centro médico no invasivo de la Clínica Ricardo Palma (Torres, 2020), el 17% de peruanos piensa que fueron descartados de una entrevista por su aspecto físico. Finalmente, según el director del “Centro Estético no Invasivo Corporis” (Perú Retail, 2016), la clave del negocio está en invertir constantemente en tecnología, infraestructura e inmobiliario.

### **2.2.2 Análisis de los clientes**

“Aquamed at home” está dirigido a mujeres de los distritos de Miraflores y Surco, de los NSE A y B, entre 25 y 55 años y que tienen un estilo de vida Moderna y Sofisticada.

Según Arellano (Navarro, 2019), el 54% de las mujeres de Lima son Modernas, las cuales se caracterizan tener bastantes actividades y poco tiempo; por lo tanto, buscan productos y/o servicios que les brinden practicidad y están dispuestas a probar y/o experimentar productos y experiencias nuevas; siempre ponderando calidad y precio.

Por otro lado, el 11% de las mujeres de Lima son Sofisticadas, con un nivel de ingreso más alto del promedio y valoran mucho la imagen personal, por lo que buscan productos y/o servicios innovadores, de marca y calidad (Navarro, 2019).

Uno de los primeros desafíos será ganarse la confianza de los clientes para permitir que el personal ingrese a su casa, así como replicar la experiencia de un centro estético en la comodidad de sus casas buscando satisfacer todas sus expectativas.

### **2.2.3 Análisis de los competidores**

Dado que no existe una competencia directa, para el presente análisis se tomarán en cuenta servicios sustitutos a domicilio que pueden atender la misma necesidad, pero sin llegar a brindar una oferta integral como lo haría “Aquamed at home”.

Los servicios más cercanos son los servicios de peluquería y masajes reductores a domicilio. También es importante tener mapeadas alternativas de la competencia actual ya que, si bien ninguna brinda servicios a domicilio en la actualidad, podrían empezar a hacerlo.

- **Servicios de peluquería a domicilio:** En cuanto a tratamientos estéticos no invasivos, existen varias cadenas de peluquería que ofrecen servicios básicos como limpiezas faciales, tratamientos reductores entre otros. Por otro lado, existen cosmetólogas independientes, cuyos principales servicios son limpiezas faciales. Los precios oscilan entre S/ 60 y S/ 100 la sesión de una hora.
- **Masajes reductores a domicilio:** los masajes reductores y/o drenaje linfático son realizados por cosmetólogas o especialistas independientes, tienen una frecuencia promedio semanal y la sesión de una hora cuesta entre S/ 45 y S/ 100. Este tipo de tratamientos muestran resultados a largo plazo y tienden a doler mucho dejando la piel marcada con moretones o hematomas.
- **Centros de medicina estética no invasiva:** No se tienen cifras exactas sobre la cantidad de centros de medicina estética no invasiva que existen hoy en el Perú, ya que

existe un alto nivel de informalidad en el mercado y la diferencia en la calidad y seguridad de los servicios entre los centros básicos y los centros de alta gama es importante. Sin embargo, a continuación, detallamos los centros de medicina estética no invasiva que Aquamed considera como su principal competencia por ubicación, tipos de tratamientos y estrategia de comunicación en redes sociales. Actualmente ninguno de ellos cuenta con servicios de tratamientos estéticos no invasivos a domicilio.

Tabla 7.  
Análisis de la competencia

Nombre del centro estético	Logo	Locales	Descripción
Medi Esthetic, medicina estética, dermatología y láser.		Surco Miraflores	Centro de estética y salud aprobado por el Minsa. Ofrece tratamientos faciales, corporales, estéticos para hombres y mujeres.
Okara, medicina y láser.		Surco	Amplia gama de tratamientos faciales, corporales y láser.
Aesthetica Antienvejecimiento		Surco	Clínica de medicina estética especializada en tratamientos y procedimientos faciales y corporales.
IMACC, medicina estética y antienvjecimiento		Surco	Tratamientos de estética integral.
Coporal Age, lifestyle medicina		Miraflores	Consultorio estético basado en la filosofía <i>lifestyle medicine</i> . Faciales, corporales, capilares y anti-aging.
SOMA beauty and health by science		Surco (Jockey Salud)	Experiencia anti-aging y de medicina estética no invasiva altamente personalizada.

Nota: Elaboración propia 2020.

## **2.2.4 Análisis de las 5 fuerzas de Porter**

### ***Poder de negociación de los proveedores (ALTO)***

Enfocándose en los proveedores de aparatología, el poder de negociación de estos es alto, debido a que existen muy pocos proveedores de calidad en el Perú. Las principales razones son por las regulaciones exigidas por el Gobierno para la importación de los equipos, así como los requisitos exigidos por las marcas de tecnología para poder distribuir sus equipos. Por otro lado, se tienen los proveedores de sustancias de relleno, los cuales también cuentan con un poder de negociación alto, ya que son pocas las marcas reconocidas por su seguridad y eficiencia.

### ***Rivalidad entre los competidores (ALTA)***

En el mercado peruano no existen centros estéticos no invasivos que cuenten con el servicio a domicilio; sin embargo, la rivalidad entre los competidores es alta. A pesar de que son pocos los centros estéticos no invasivos formales en el mercado, estos realizan bastante publicidad segmentada a través del uso de redes sociales; ofreciendo no solo promociones y paquetes a precios bajos si no también resultados que muchas veces no son viables.

### ***Poder de negociación de los compradores o clientes (ALTO)***

Según Arellano, en los últimos dos años, los estilos de vida que más crecieron fueron los perfiles de mujer moderna y sofisticada. Son mujeres más informadas y exigentes, que valoran la calidad, practicidad, están dispuestas a experimentar y adoptan tendencias en su rutina. Sin embargo, es fundamental que la marca conecte con ellas y les brinde una experiencia de servicio completa, ya que suelen ser más infieles. Por lo mencionado previamente y considerando que la propuesta de servicio es dentro del domicilio del cliente, se considera que el poder de negociación de estos es alto, ya que es un rubro en pleno crecimiento y existe amplia variedad de opciones en el mercado.

### ***Amenaza de productos sustitutos (MEDIO)***

Son sustitutos todos los tratamientos que ayuden a las personas a mantener un mejor aspecto físico como peso, medidas y/o el cuidado de la piel. Al existir una amplia variedad de opciones consideramos que la amenaza es media, ya que el usuario puede elegir basado en su presupuesto. A continuación, detallamos los sustitutos:

- Faciales, que realizan los salones de belleza en los puntos de venta y a domicilio.
- Masajes reductores a domicilio, si bien no son tan efectivos y son dolorosos se prioriza el bajo precio y la rapidez del servicio.
- Cirugía estética invasiva, si bien son rápidos para lograr los resultados, el tiempo de recuperación es largo y se necesita una gran inversión monetaria.
- Gimnasio y dietas sí se pueden hacer en la comodidad del hogar, sin embargo, los resultados son muy a largo plazo y las personas necesitan mucho tiempo y determinación.

### ***Amenaza de nuevos competidores (MEDIA)***

Dentro del mercado de centros de medicina estética no invasiva, existen dos grandes grupos:

- Centros de alta gama que invierten en la última tecnología en aparatología, en las mejores marcas en insumos, en capacitar constantemente a su *staff* médico y en mejorar su infraestructura para brindar la mejor experiencia y seguridad a sus pacientes. En estos centros la barrera de entrada es alta, ya que requieren un mínimo de USD 150,000 de inversión.
- Centros de baja gama/spas/peluquerías que no invierten en la última tecnología y se enfocan más en tratamientos de bajo costo. No cuentan con una gran infraestructura y su *staff* médico es reducido. En el caso de estos centros la barrera de entrada es media, ya que requiere una inversión mínima de USD 20,000.

Si se considera el segmento de tratamientos estéticos a domicilio, la barrera de entrada es media, ya que la competencia de alta gama cuenta con la aparatología para implementar el servicio a domicilio.

### **2.2.5 Conclusiones del microentorno**

En los últimos años el sector belleza ha tenido un crecimiento exponencial debido a un mayor interés por parte de las consumidoras respecto a la estética y el cuidado de la piel; sin embargo, el reto está en ganar la confianza a través de innovación constante, resultados y calidad. Adicionalmente, existe una oportunidad de seguir desarrollando el sector, ya que hoy por hoy solo existe un 8% de mujeres peruanas asisten a un centro de medicina estética no invasiva, la cual se busca desarrollar a través de un servicio a domicilio.

Por otro lado, si bien existe una amplia variedad de sustitutos y competencia, consideramos que con el respaldo y reputación de Aquamed, empresa líder en tratamientos no invasivos, nos permitirá poder implementar el nuevo servicio a domicilio apalancando la comunicación con los locales actuales y buscando seguir desarrollando la marca con la finalidad de transmitir confianza, credibilidad y soporte con los más de 20 años de experiencia en el mercado.

## **2.3 Análisis Interno**

### **2.3.1 Historia y evolución**

Aquamed es un centro de medicina estética láser con más de 20 años de experiencia en el cuidado de la piel y tratamientos corporales. Se diferencian por trabajar con lo último en tecnología láser, incorporando tratamientos innovadores que buscan optimizar los resultados y brindar soluciones personalizadas según los objetivos y posibilidad de cada paciente.

### **2.3.2 Visión y Misión**

#### ***Misión***

“Somos una empresa peruana comprometida en ayudar a las personas a lograr sus

objetivos estéticos, ofreciendo atención personalizada con profesionales altamente calificados y con aparatología de las mejores marcas del mercado internacional”.

### **Visión**

“Ser el centro de medicina estética líder en el Perú que ofrezca servicios que beneficien a la estética, salud física y emocional de nuestros pacientes tanto desde nuestros locales como de la comodidad de sus casas.”

### **2.3.3 Organización y estructura**

Aquamed cuenta aproximadamente con 15 personas en planilla por cada uno de sus locales. El área de contabilidad y auditoría de normativa médica son externas y son consideradas como asesorías.

Tabla 8.

*Detalle de cargos y funciones de Aquamed y “Aquamed at home”*

<b>Área</b>	<b>Cargo</b>	<b>Función</b>
	Gerente General/Comercial	Responsable del planeamiento comercial y elaboración del presupuesto anual
	Director Médico	Responsable del planeamiento y control de todos los tratamientos y procedimientos médicos
	Subdirector Médico	Responsable del abastecimiento de todos los insumos médicos y mantenimiento de equipos
Personal administrativo	Asistente de Gerencia	Responsable de trámites administrativos, gestión de facturas y pagos a proveedores.
	Jefe de Marketing y Comunicación	Responsable de las actividades de <i>marketing</i> , promociones y eventos.
	Jefe de RR.HH.	Responsable de la atención de planilla, comunicación interna y <i>endomarketing</i> .
	Jefe de Nuevos Proyectos	Responsable del planeamiento estratégico de nuevos proyectos como” Aquamed at home”
Personal operativo	Jefe de Operaciones (Administrador)	Encargado de supervisar el funcionamiento correcto de los locales.

Área	Cargo	Función
	Jefe de <i>Staff</i> Médico y Técnico	Responsable de supervisar y capacitar constantemente al equipo de médicos y cosmiatras.
	Médicos de Planta	Responsables de realizar las evaluaciones y tratamientos específicos a los pacientes.
	Supervisora de Cosmiatras	Responsable de supervisar constantemente al equipo de cosmiatras.
	Cosmiatras de Planta	Responsables de realizar tratamientos no invasivos a los clientes.
	Personal Centro de Atención Telefónica	Responsables del primer contacto con nuevos clientes, de gestionar las citas de evaluación y post venta.
	Chofer “Aquamed at home”	Responsable de trasladar a las cosmiatras con todos los equipos e implementos necesarios a los hogares de los clientes.
	Recepcionista-Cajero	Encargado de la recepción de clientes, poner en agenda las citas y cobro de la tarifa. Venta de productos adicionales.
	Personal Seguridad	Encargado de la seguridad del local.
	Personal de limpieza	Encargado de la limpieza y desinfección de todos los espacios del local.

*Nota:* Elaboración propia 2020.

### 2.3.4 Productos y servicios

“Aquamed at home” es un nuevo servicio que permitirá a las mujeres modernas mantener el ritmo de vida que tienen actualmente, pero sin descuidar su aspecto físico. Ofrece planes de tratamientos estéticos no invasivos de mantenimiento a domicilio, con una propuesta integral: comodidad, confianza, seguridad y experiencia con el respaldo de una marca reconocida, que asegura los resultados estéticos que los clientes buscan a corto y mediano plazo.

Se traslada la experiencia “Aquamed at home” para que las clientas puedan aprovechar su tiempo al máximo sin descuidar sus objetivos estéticos.

- **Tratamientos faciales:** Limpieza facial profunda y smart lifting RF.
- **Tratamientos corporales:** LUDT reductor o anticelulítico y levantamiento de glúteos.

### **2.3.5 Análisis de la cadena de valor**

El análisis de la cadena de valor de Michael Porter permitirá identificar las actividades claves con la finalidad de poder crear valor para el cliente. En el caso de “Aquamed at home”, al ser un servicio a domicilio, es fundamental transmitir confianza y ofrecer la experiencia de un centro estético desde la comodidad de sus casas.

#### ***Logística de entrada***

Para la implementación de “Aquamed at home”, se necesitará adquirir un furgón y contratar a un chofer para poder realizar los traslados del personal y la aparatología. Con respecto a los insumos y personal médico, se utilizarán los mismos recursos de Aquamed.

#### ***Operaciones***

La cadena iniciará desde el primer contacto con el cliente para solicitar información o poner en agenda la cita, seguido por la preparación de los materiales necesarios para realizar el servicio a domicilio y por último la ejecución del servicio.

- Solicitud de información o reserva de citas, el cliente se podrá contactar a través del centro de atención telefónica, redes sociales, WhatsApp o página web, en donde se le dará la opción de reservar una cita virtual para elección del paquete o reservar de manera directa el tratamiento deseado.
- La cita se reserva con un adelanto mínimo de 50 soles sobre el paquete seleccionado, la cual se podrá pagar a través de transferencia o pago con *link* para tarjeta de crédito.
- El día de la cita, el equipo de centro de atención telefónica se contactará con el cliente para confirmar la cita y brindarle los datos de la cosmiatra que asistirá (Nombre / DNI), así como la placa del transporte, el cual estará debidamente “brandeado”.

- Con base en la programación del día, el chofer recogerá a la cosmetóloga del local de Aquamed y una vez llegado al punto, éste ayudará bajando los materiales hasta la puerta del cliente. Se contará con todos los insumos necesarios para realizar el servicio como aparatología, implementos médicos, camilla, toallas, bata y accesorias adicionales.
- Para realizar el servicio, se contará con un protocolo de presentación, en el cual la cosmetóloga deberá estar correctamente uniformada y deberá mostrar al cliente tanto su *fotocheck*. Una vez dentro de la casa, se le solicitará al cliente que indique el lugar donde se realizará el tratamiento y luego se le comentará más detalle del servicio a realizar. Por último, antes de empezar con el tratamiento, se tomarán las medidas y fotos de la zona a trabajar.

### ***Logística de salida***

Una vez terminado el tratamiento, se volverán a tomar medidas y fotos de la zona trabajada, para entregarle una cartilla virtual con el avance de la sesión documentado correctamente (Fotos y medidas) y se le solicitará una firma para evidenciar la realización del servicio.

Asimismo, el cliente deberá realizar el pago de la totalidad del paquete a través del medio seleccionado y podrá poner en agenda la próxima visita en caso lo desee. Por último, se compartirá una encuesta de satisfacción de manera online de 5 preguntas para valorar el servicio.

### ***Marketing y ventas***

Los objetivos de *marketing* de “Aquamed at home” son:

- Incrementar la facturación de Aquamed respecto del año anterior.
- Generar recordación de marca.
- Fortalecer su posicionamiento como el primer centro estético no invasivo con servicios de calidad a domicilio, el cual implica comodidad, confianza, seguridad y experiencia.

### ***Servicio al cliente***

Servicio al cliente, es una actividad clave para “Aquamed at home”, y es por donde se enfocará para generar una ventaja competitiva y buscar satisfacer las expectativas del cliente. Por ello, se capacitará al personal del centro de atención telefónica y se desarrollará un nuevo protocolo para atender a los nuevos clientes de este servicio.

### ***Infraestructura***

Al ser un servicio a domicilio, la infraestructura no juega un rol importante; sin embargo, es fundamental estandarizar los materiales necesarios para poder brindar una experiencia completa al cliente y que ellos solo indiquen el espacio donde se realizara el servicio.

### ***Tecnología***

Aquamed at home, al ser una extensión de servicio, utilizará la aparatología y softwares de los locales de Aquamed generando sinergia. Para facilitar la reservar del paquete seleccionado, se habilitará la opción de pago a través de un enlace, el cual le permitirá al cliente pagar de manera segura con tarjeta de crédito sin la necesidad de hacerlo por la web.

### ***Abastecimiento***

Para mantener el mismo estándar de calidad, “Aquamed at home”, contará con los mismos proveedores tanto insumos médicos como accesorios de los locales físicos.

### ***Investigación y desarrollo***

Se construirá una nueva base de datos con los nuevos clientes de “Aquamed at home”, con la finalidad de implementar una estrategia de *marketing* relacional y CRM, la cual permitirá identificar, diferenciar, interactuar y personalizar la oferta para cada tipo de cliente.

## 2.4 Matriz FODA

Tabla 9.  
Matriz FODA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Extenso <i>know-how</i> de la empresa con más de 20 años de experiencia.</li> <li>• Certificado como centro médico y buena reputación en Lima.</li> <li>• A la vanguardia de los últimos tratamientos estéticos a nivel internacional.</li> <li>• Cuenta con la aparatología necesaria para realizar diversos tratamientos a domicilio.</li> <li>• Capacitaciones constantes en el Perú y en el extranjero al <i>staff</i> médico.</li> <li>• Capital de trabajo para invertir en nuevas máquinas.</li> <li>• Ubicaciones estratégicas (Miraflores-Surco) en zonas de alto tránsito del NSE AB.</li> <li>• 2% de reclamos como máximo al mes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuentan con un sistema CRM para poder realizar campañas segmentadas. Todo es manual.</li> <li>• Falta de sistema para poder medir el comportamiento de compra de sus clientes.</li> <li>• Alta rotación de personal de apoyo.</li> <li>• Falta de una página web actualizada y con canal plataforma de venta.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja penetración de la categoría.</li> <li>• Mayor preocupación por el aspecto físico.</li> <li>• Tendencia hacia un estilo de vida más activo y saludable</li> <li>• Tendencia a preferir servicios a domicilio, debido a la falta de tiempo, comodidad y minimizar exposición en lugar comunes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia muy agresiva enfocada en los precios (Guerra de precios y promociones).</li> <li>• Baja credibilidad en la industria sobre los tratamientos invasivos</li> <li>• Cliente más exigente y con mayor acceso a redes sociales para realizar quejas y/o reclamos públicos sin fundamentos perjudicando la reputación de la empresa.</li> <li>• Existe una barrera por parte del cliente de dejar ingresar a una persona desconocida a su hogar.</li> </ul>

*Nota:* Elaboración propia 2020.

## 2.5 Análisis Situacional

De acuerdo con lo analizado en los puntos anteriores, se concluye que existe una gran oportunidad en el mercado para el modelo de negocio de “Aquamed at home”. Las tendencias encontradas muestran que hay una mayor preocupación de las personas por su aspecto físico, lo cual hará que a lo largo del tiempo, las personas destinen un mayor porcentaje de su presupuesto para el rubro de belleza personal.

Por otro lado, la evolución de la mujer peruana muestra que cada vez se encuentran en más puestos ejecutivos y realizando mayor cantidad de actividades siendo el factor tiempo limitado para poder lograr los objetivos estéticos, algo realmente importante para ellas. Con la propuesta de “Aquamed at home” se solucionan varios puntos de dolor como el logro de los objetivos estéticos a corto plazo optimizando tiempo.

Finalmente, gracias al extenso *know-how* del mercado que tiene Aquamed sumado con el *staff* médico y la tecnología que manejan se considera que se encuentra en la capacidad para aprovechar las oportunidades del mercado y mejorar sus debilidades. En los siguientes capítulos del presente trabajo se detallarán las estrategias y acciones para lograr los objetivos y aprovechar las oportunidades.

## Capítulo III. Investigación de Mercados

### 3.1 Objetivos de la Investigación de Mercado

#### 3.1.1 Objetivo general

El objetivo principal de la presente investigación de mercado es validar la viabilidad de la nueva línea de negocio, “Aquamed at home”, en el público objetivo definido para lograr satisfacer sus necesidades y tomar las acciones necesarias que permitan asegurar el éxito del negocio.

#### 3.1.2 Objetivos específicos

- Conocer a profundidad la industria de medicina estética no invasiva.
- Conocer al consumidor y las principales motivaciones que lo impulsarían a tomar el servicio a domicilio de tratamientos estéticos no invasivos de mantenimiento.
- Validar que la propuesta de valor sea relevante para el público objetivo.
- Estimar el mercado y demanda potencial del servicio a domicilio de tratamientos estéticos no invasivos de mantenimiento.
- Detectar las principales barreras de contratación del servicio.

### 3.2 Metodología

Se han realizado 2 etapas de investigación:

- La fase exploratoria comprendió fuentes secundarias, entrevistas a profundidad, *focus group* y observación de competidores del rubro.
- La fase concluyente comprendió 500 encuestas.

### 3.3 Fuentes de Información

#### 3.3.1 Información secundaria

Como parte del proceso de investigación exploratoria, se inició con un proceso de investigación de fuentes secundarias con la finalidad de conocer más sobre la población femenina en Lima, la tendencia de estilos de vida, así como interés sobre los tratamientos estéticos no invasivos.

Tabla 10.  
*Fuentes secundarias*

<b>Fuente</b>	<b>Hallazgo</b>
APEIM (2019)	Las mujeres representan el 44.2% de la población ocupada en Perú.
Entrevista laboral (2019)	La presencia de mujeres en puestos ejecutivos en el Perú se incrementó en 2% en el 2019 respecto al 2018.
INEI (2019)	El ingreso promedio mensual de las mujeres ha tenido un incremento de 67.3% desde el 2007 hasta el 2018.
Molina (2019)	Las mujeres de los núcleos urbanos de entre 20 y 60 años son los principales consumidores de productos cosméticos y cuidado personal en Perú con un consumo per cápita de USD 541 en el 2018 (+2.2% vs 2015).
Navarro (2019)	Se ha visto una evolución en el perfil de la mujer peruana, hacia uno más empoderado y con cambios significativos en su estilo de vida, siendo liderado por el moderno (52%) y un perfil sofisticado (11%) que empieza a ganar relevancia.
Cóndor (2020)	Solo un 8% de las mujeres peruanas visitan centros de medicina estética.
ISAPS (2019)	Los tratamientos estéticos no invasivos incrementaron en 10.4% al cierre del 2018, ya que gracias a los avances de la tecnología logran los resultados deseados manteniendo su rutina regular sin tener que pasar por periodos de recuperación.

*Nota:* Elaboración propia 2020.

### **3.3.2 Información primaria**

#### ***Observaciones etnográficas virtuales***

Como parte de la fase exploratoria, se realizaron observaciones etnográficas virtuales en centros de medicina estética, servicios de masajes reductores y centro deportivos especializados.

En general, existe una amplia competencia que, en términos de comunicación, todos hacen referencia a la tecnología y los resultados a corto y mediano plazo.

En el caso de los productos sustitutos como los gimnasios con aparatología no cuentan con un servicio a domicilio; por lo tanto, no satisfacen la necesidad de ahorro de tiempo y practicidad. Respecto a los masajes reductores a domicilio, si bien cumplen con la optimización del tiempo para las citas, ese tipo de tratamientos son más dolorosos y los resultados son a largo plazo o no tan efectivos.

### ***Entrevistas a profundidad***

Como parte de la fase exploratoria, se realizaron ocho entrevistas a expertos en el rubro de medicina estética, belleza, nutrición y psicología.

Tabla 11.  
*Principales hallazgos de las entrevistas*

<b>Rubro</b>	<b>Hallazgo</b>
Medicina estética	El rubro de medicina estética en el Perú recién está ganando mercado y viene creciendo año a año. Sin embargo, el porcentaje de gasto que destinan las mujeres a este tipo de servicios de belleza es parte del excedente de su presupuesto.
	La tecnología es un factor clave en el rubro.
	Es costoso importar la aparatología necesaria.
	Es un rubro con una estacionalidad marcada (verano)
	El perfil del consumidor varía entre generaciones:
	- <i>Millennials</i> : mucho más informados, saben qué quieren y lo ven como una opción para resaltar su belleza o prevenir.
	- Mayores: enfocados en corregir imperfecciones.
	La belleza es subjetiva, por lo que la clave es conectar y entender qué es lo quiere el cliente para poder sugerir en base a los resultados que desea obtener
	Los NSE A y B valoran más la experiencia que tienen durante todo el proceso de compra.
	Los productos de entrada suelen ser las limpiezas faciales y los tratamientos más vendidos son los reductores y de rejuvenecimiento facial.

Rubro	Hallazgo
Belleza, nutrición y psicología	La principal fuente de comunicación y captación de nuevos clientes al rubro son los medios digitales con foco en el antes y después y la recomendación de los amigos (boca a boca).
	Existen diversos perfiles de clientes: los ocasionales, los que empiezan poco a poco y los <i>heavy users</i> .
	Hoy en día el 80% son mujeres y solo un 20% son hombres; sin embargo, este último es el que más ha crecido, ya que hace unos años solo representaba el 2% al 5%
	Mayor tendencia por el estilo de vida más saludable y preocupación por el aspecto físico. Cada vez empieza desde una edad más temprana
	Las mujeres sufren una lucha constante para lograr sus objetivos estéticos, cuidarse y mantenerse en el peso y medidas corporales estables demanda mucho tiempo y determinación
	Todos los servicios a domicilio ayudan a los pacientes a optimizar el tiempo y es una ayuda para que logren sus objetivos.
	Pospandemia muchas personas optarán por seguir con tratamientos para mejorar su aspecto físico en sus domicilios.
	Hace unos años, las personas que se hacían algún tratamiento estético lo consideraban su secreto de belleza; sin embargo, en la actualidad es visto como moda y un mayor estatus social
	Las personas están dispuestas a pagar más por la experiencia de un médico y/o tratamientos más científicos, ya que les genera mayor credibilidad.
	Los servicios y/o productos a domicilio deben tener un diferencial de los tratamientos en el local y brindar una experiencia completa.

*Nota:* Elaboración propia 2020.

### ***Focus groups***

Como parte de la fase exploratoria, se realizaron 3 *focus groups* para validar la propuesta de “Aquamed at home” en el público objetivo:

Tabla 12.  
*Principales hallazgos focus groups*

<b>Hallazgos del comportamiento del consumidor</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• En general, en todos los grupos coinciden en que un tratamiento estético no invasivo es un procedimiento ambulatorio, de bajo riesgo, que cambia tu aspecto físico, pero que no involucra cortes o inyecciones y que sea de la piel hacia afuera.</li> <li>• Todas las participantes afirmaron que ellas pagan por sus tratamientos. En su mayoría, prueban un tratamiento estético por recomendación de una amiga o buena experiencia de una conocida.</li> <li>• Mencionaron que para lograr resultados necesitas ser constante y son conscientes que los tratamientos estéticos no hacen magia, necesitas complementarlo con deporte, alimentación saludable y tomar bastante agua.</li> <li>• Las mujeres de 25 a 30 años ven los tratamientos estéticos no invasivos como un tema de prevención, para resaltar su belleza y complemento a su estilo de vida.</li> </ul>
<b>Verdades identificadas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ven los tratamientos estéticos no invasivos como un tiempo para ellas y de relajación, por lo que valoran la experiencia al momento de realizárselo.</li> <li>• Consideran que los tratamientos no hacen magia y es importante complementarlo con un estilo de vida saludable.</li> <li>• La recomendación y el ver resultados de conocidos es la principal motivación para la selección de un centro o tratamiento.</li> <li>• Valoran el beneficio de que sea a domicilio porque “les facilita la vida” y las ayuda a ser constantes con los tratamientos de mantenimiento y no abandonar a la mitad.</li> </ul>
<b>Significado profundo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las más jóvenes ven los tratamientos como un tema de prevención y realzar su belleza.</li> <li>• Las que tienen hijos pequeños relacionan el tener que salir de la casa para tener un tiempo para ellas (“escaparse”).</li> <li>• El factor dolor puede ser una limitante, principalmente en las de mayor edad.</li> </ul>
<b>Frustración o tensión</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La falta de tiempo y las agendas complicadas son un factor de tensión para ellas.</li> <li>• No saben si el tratamiento a domicilio será de la misma calidad que en el local a nivel de tecnología e insumos.</li> <li>• Preocupación por la seguridad, hacen mucho énfasis en que solo dejan entrar a personas recomendadas.</li> </ul>
<b><i>Insight</i></b>
<p>Me gusta verme bien, engreírme y preocuparme por mi imagen, pero muchas veces el día a día me gana y no tengo tiempo de ser constante con mis tratamientos o llevar un estilo de vida saludable.</p>

*Nota:* Elaboración propia 2020.

### ***Encuestas***

Como parte de la fase concluyente, se realizaron 500 encuestas, a través de la herramienta Google Forms. Para identificar el público objetivo se consideraron 3 filtros:

- ¿Se ha realizado algún tratamiento estético no invasivo?
- ¿Usted es la persona que paga los tratamientos estéticos no invasivos?
- ¿Estaría usted interesada/o en comprar el paquete de 6 sesiones de mantenimiento a domicilio de Aquamed?

A continuación, se presentan los principales hallazgos:

Tabla 13.  
*Hallazgos de las encuestas*

<b>Hallazgos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Del total de encuestados, 73.6% indican haberse realizado un tratamiento estético no invasivo (368 personas).</li> <li>• De las personas que se han realizado algún tratamiento estético no invasivo, 96.5% indican que es la persona que paga por ese tratamiento estético no invasivo (355 personas).</li> <li>• De la muestra de 355 encuestados, que se han realizado un tratamiento estético no invasivo y son los que pagan por el servicio, obtuvimos los siguientes resultados:</li> </ul>
<p>Tipos de tratamientos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ambos: 20.6% (73 personas).</li> <li>- Corporal: 32.7% (116 personas).</li> <li>- Facial: 46.8% (166 personas).</li> </ul>
<p>Frecuencia de compra de paquetes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 vez al año: 46.5% (165 personas).</li> <li>- 2 veces al año: 27.6% (98 personas).</li> <li>- 3 veces al año: 6.5% (23 personas).</li> <li>- 4 veces al año: 9.3% (33 personas).</li> <li>- Otros: 10.1%</li> </ul>
<p>Frecuencia entre sesiones</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 a 3 veces a la semana: 12.1% (43 personas).</li> </ul>

- Semanal: 25.1% (89 personas).
- Quincenal: 17.5% (62 personas).
- Mensual: 40.8% (145 personas).
- Otros: 4.5%

Interesados en las sesiones de mantenimiento a domicilio de Aquamed

- 80.6% (286 personas)
- De esta muestra de 286 personas que estaría interesado en las sesiones de mantenimiento a domicilio de Aquamed, obtuvimos los siguientes resultados:

Preferencia de tratamientos

- Reducción de grasa localizada: 56.6% (162 personas).
- Tensado de piel: 26.6% (76 personas).
- Reducción de celulitis: 16.8% (48 personas).

Precio para pagar

- 28.7% estaría dispuesta a pagar menos de 600 soles por paquete
- 44.8% pagaría entre S/ 601 a S/ 800 por paquete
- 21% estaría dispuesto a pagar entre S/801 y S/.1,200 por paquete
- 5.6% más de S/ 1,201 por paquete.

Frecuencia de compra

- 56.6% lo haría una vez al año
- 36.4% dos veces al año
- 7% más de 3 veces al año.

Factor más relevante para la compra

- Comodidad de su hogar 34%
- Resultados de casos anteriores 17%
- Experiencia del *staff* médico con un 16%.

Medios de comunicación preferidos

- Redes sociales como Facebook e Instagram, 40.8%
- Recomendación de un amigo 28.7%
- *Influencer*, 13.8%

---

*Nota:* Elaboración propia 2020.

### **3.4 Conclusiones de la Investigación de Mercados**

- Las mujeres se preocupan por su imagen desde una edad más temprana y es cada vez más relevante en su rutina diaria.

- Las prioridades de tratamiento estéticos no invasivos varían entre generaciones.
- Al momento de comunicar la propuesta de valor es importante brindar toda la información sobre el procedimiento y las máquinas que se usarán; así como los protocolos de bioseguridad.
- Es fundamental poder replicar al máximo la experiencia de un centro desde la comodidad de su casa.
- El 80.6% de los encuestados estaría interesado en las sesiones de mantenimiento a domicilio de “Aquamed at home”.
- Según la encuesta realizada, el tratamiento más preferido es el de reducción de grasa localizada con un 56.6% preferiría reducción de grasa localizada.
- La comodidad es el factor más 34% valora la comodidad del hogar seguido de resultados de casos anteriores 17%. Es muy importante replicar al máximo la experiencia de Aquamed en el hogar para que los clientes se sientan cómodos.

### **3.5 Estimación de la Demanda**

Para la estimación de la demanda de “Aquamed at home”, se ha considerado el universo, mercado disponible, mercado efectivo y mercado meta.

Como universo potencial, se han considerado mujeres de entre 25-55 años de los NSE AB de Lima Metropolitana de los distritos Miraflores y Surco. Adicionalmente, se ha considerado un filtro de estilo de vida en el que se asume que la predisposición de compra *on-line* de los NSE A y B será la misma que brinde el servicio a domicilio (19.27%).

Como mercado disponible se ha considerado lo obtenido en las encuestas, en la cual, como primer filtro se han considerado solo a las personas que se han realizado un tratamiento estético no invasivo y como segundo filtro, si son ellos los que pagan el tratamiento.

Con respecto del mercado efectivo, se ha calculado con base en lo obtenido como respuesta en las preguntas de interés de compra y considerando el rango de precio superiores a 600 soles por paquete.

Finalmente, se ha aplicado el factor de *early adopters* de Rogers de 13.5% sobre el mercado efectivo, teniendo como resultado personas que comprarían los paquetes de tratamientos estéticos no invasivos a domicilio de “Aquamed at home”.

El escenario esperado, considera un 80% de las personas que comprarían el servicio.

Tabla 14.  
*Estimación de la demanda*

<b>Detalle</b>	<b>Personas</b>	<b>%Relativo</b>	<b>FUENTE</b>
Universo	84,038	100.0%	CPI (2019)
Estilo de vida	16,194	19.27%	Cóndor (2020)
Segmento 1	11,918	73.6%	Grupo de Investigación (2020)
Segmento 2	11,497	96.5%	Grupo de Investigación (2020)
Predisposición	7,410	64.5%	Grupo de Investigación (2020)
Precio	5,286	71.3%	Grupo de Investigación (2020)
<i>Early adoptes</i>	714	13.5%	Rogers (2016)

Nota: Elaboración propia 2020.

### 3.6 Pronóstico de Ventas

Para al pronóstico de ventas se consideró las veces al año que estaría dispuesto a comprar el servicio de “Aquamed at home” de los encuestados que adquirirían el servicio y pagarían más de 600 soles.

Tabla 15.  
*Pronóstico paquetes al año*

<b>¿Cuántas veces al año estaría dispuesto a comprar?</b>	<b>%</b>	<b>Personas</b>	<b>Paquetes en el año</b>
Tomaría 1 vez al año	56.6%	404	404
Tomaría 2 vez al año	36.4%	259	518
Tomaría 3 vez al año	3.8%	27	82
Tomaría 4 vez al año	3.1%	22	89
		714	1,093

Nota: Elaboración propia 2020.

Una vez identificadas la cantidad de visitas al año, se estimó la facturación sobre la base del tipo de sesión a contratar.

Tabla 16.  
*Estimado de venta en miles*

	%	2021	2022	2023	2024	2025
Limpieza facial	10%	S/65.6	S/89.0	S/120.9	S/164.6	S/195.2
Smart lifting RF	20%	S/174.9	S/238.1	S/323.4	S/439.7	S/520.4
LUDT reductor	55%	S/360.7	S/490.7	S/667.1	S/906.7	S/1,073.7
Levantamiento de glúteos	15%	S/98.4	S/133.5	S/181.4	S/246.5	S/291.7
		S/699.5	S/951.3	S/1,292.8	S/1,757.5	S/2,081.1

Nota: Elaboración propia 2020.

**Supuestos:**

- Se asume que el ratio por NSE de la zona 7 de Lima Metropolitana se mantiene en los distritos de Surco y Miraflores.
- Se asume que el ratio por edades en Lima Metropolitana se mantiene en los distritos de Surco y Miraflores.
- Se asume que el porcentaje de peso por tratamiento es el mismo al de las ventas actuales de Aquamed.

## Capítulo IV. Planeamiento Estratégico

### 4.1 Estrategias Genéricas

De acuerdo con las estrategias genéricas de Michael Porter y sobre la base del análisis realizado, se define que el proyecto se encuentra en el cuadrante de: **enfoque o concentración.**

Se definió esa estrategia, ya que “Aquamed at home” está enfocado en un segmento nicho de mujeres de 25 a 55 años de Lima moderna de los distritos de Miraflores y Surco que se hacen tratamientos estéticos no invasivos y buscan opciones para mantener un buen aspecto físico. Y, por otro lado, diferenciación porque “Aquamed at home” realizará los tratamientos estéticos a domicilio, algo que actualmente no existe en el mercado.

### 4.2 Estrategias de Crecimiento

Se seleccionó **desarrollo de producto** porque “Aquamed at home” es un producto totalmente nuevo de la empresa que se desarrollará en la comodidad del hogar de los consumidores. Por otro lado, este servicio está enfocado en clientas que buscan mantener los resultados obtenidos en su último tratamiento realizado en el centro médico no invasivo, pero realizándose en la comodidad del hogar; es una forma de alargar los resultados del tratamiento.

### 4.3 Objetivos de Marketing

*Supuesto:*

- El crecimiento estimado de los primeros 3 años está en base al ratio de crecimiento de Aquamed castigado al 80% por el impacto COVID-19. Mientras que para el tercer y cuarto año se considera la mitad de los primeros años.

Para el lanzamiento de “Aquamed at home” se han planteado los siguientes objetivos:

Tabla 17.  
Objetivos de marketing

Objetivo	Indicador	Herramienta	Corto	Mediano		Largo	
			Año	Año	Año	Año	Año
			1	2	3	4	5
Incremento en la facturación respecto al año anterior en X%	(Ventas facturadas S/IGV 2/ Ventas facturadas S/IGV 1)- 1	Estado de resultados	32%	32%	32%	15%	15%
Posicionarnos como el primer centro estético no invasivo con servicios a domicilio	Cantidad de personas que mencionan a Aquamed como primera opción	Encuesta semestral al mercado objetivo	50%	65%	70%	75%	80%
Mantener un grado de satisfacción de clientes mínimo de X%	Cantidad de personas que están satisfechas/ total encuestadas	Encuestas mensuales			95%		
Disminuir reclamos	# reclamos / # tratamientos de reclamos por año	Reporte de quejas mensuales			3%		
Incrementar la base de clientes a domicilio a X%	Clientes a domicilio /clientes totales		14%	14%	14%	14%	14%
Disminuir los meses entre las transacciones	Mes transacción 2 - Mes transacción 1	Base de datos	6	5	4		3

Nota: Elaboración propia 2020.

#### 4.4 Estrategia de Segmentación

El servicio de “Aquamed at home” está enfocado en mujeres que se preocupan por su aspecto físico y buscan complementarlo con tratamientos estéticos no invasivos. De acuerdo con eso, se ha realizado la siguiente segmentación de mercado:

Tabla 18.  
*Tipos de mercado*

<b>Mercado</b>	<b>Descripción</b>
Potencial	Hombres y mujeres mayor de 18 años que se preocupan por su aspecto físico, pero tienen limitaciones de tiempo
Objetivo	Mujeres de 25 a 55 años, pertenecientes a los NSE A y B de la Lima Metropolitana, de los distritos Miraflores y Surco (CPI, 2019).
Meta	Mujeres de 25 a 55 años que se preocupan por su aspecto, físico invirtiendo dinero. Se realizan tratamientos estéticos no invasivos con frecuencia y buscan extender los resultados de estos tratamientos

Nota: Elaboración propia 2020.

Tabla 19.  
*Segmentación de mercado*

<b>Perfil</b>	<b>Descripción</b>
Demográfico	Mujeres de 25 a 55 años
Geográfico	Lima Metropolitana, zona 7, distritos de Miraflores y Santiago de Surco
Socioeconómico	NSE A y B
Conductual	Mujeres con alto poder adquisitivo preocupadas por su aspecto físico, que se realizan tratamientos estéticos no invasivos por lo menos una vez al año. No cuentan con mucho tiempo libre, buscan comodidad y practicidad.
Psicográfico	Mujeres modernas y sofisticadas que cuidan su aspecto físico, confían en sí mismas, son optimistas y dispuestas a probar cosas nuevas

Nota: Elaboración propia 2020.

#### **4.5 Estrategia de Posicionamiento**

La estrategia de posicionamiento estará basada en los atributos más valorados de la encuesta y de los *focus groups* que son: comodidad del hogar, seguridad, resultados y la experiencia.

A la mayoría de las mujeres les gusta verse y sentirse bien todo el tiempo; sin embargo, al realizar tantas actividades muchas veces falta tiempo para estar realmente como quieren. Para poder obtener el posicionamiento se realiza el siguiente análisis:

Tabla 20.  
Análisis de posicionamiento

<b><i>Insight</i></b>
“Quieres verte y sentirte bien siempre, con un buen aspecto físico; pero debido a la falta de tiempo y desorganización te cuesta mantener eso con el tiempo y sabes que en un mundo como el de hoy la apariencia física dice mucho de una mujer”.
<b>Beneficio</b>
“Para ayudarte a mantener un buen aspecto físico sin que te tengas que estresar por la falta de tiempo, presentamos “Aquamed at home”, paquetes de tratamientos estéticos no invasivos que te ayudarán a mantener un buen aspecto físico sin tener que salir de la comodidad de tu hogar”
<b>Razón para creer</b>
“Aquamed at home” cuenta con un <i>staff</i> médico experto en el rubro de medicina estética no invasiva que junto con la tecnología adecuada podrán realizar los tratamientos estéticos no invasivos en la comodidad de tu hogar
<b>Propuesta de valor</b>
“Aquamed at home”, experiencia y resultados en la comodidad de tu hogar
Posicionamiento
Ser reconocido como el primer centro estético no invasivo con servicios de calidad a domicilio. Este posicionamiento implica comodidad, confianza en los resultados y seguridad los cuales son factores muy importantes para el público objetivo. Este servicio busca ser la solución para todas esas personas que requieren un mantenimiento en estos tratamientos pero que no tienen el tiempo ni la facilidad de asistir al centro médico con frecuencia.

*Nota:* Elaboración propia 2020.

Este servicio busca ser la solución para todas esas personas que requieren un mantenimiento en estos tratamientos pero que no tienen el tiempo ni la facilidad de asistir al centro médico con frecuencia.

## 4.6 Estrategia de Marca

Para la estrategia de marca se optó por una **extensión de línea**. Es importante seguir utilizando la marca Aquamed, ya que actualmente se encuentra posicionado como uno de los mejores centros de medicina estética no invasiva en Lima y permitirá transmitir confianza y credibilidad en los resultados. Se agregó “at home”, porque es la característica principal del nuevo servicio que se ofrece “en la comodidad del hogar”.

En las 3 sesiones de *focus group* realizadas la marca ha tenido buena acogida porque lo asocian rápidamente con medicina estética no invasiva y entienden que es un servicio que se realiza a domicilio.

### 4.6.1 Logo

El logo de la empresa es una mezcla de dos frases “AQUA” y “MED”. “AQUA” viene de la palabra agua, la cual hace referencia a vida, rejuvenecimiento y “MED” por medicina. Para esta nueva línea de negocio se ha agregado “at home” y el icono de una casa para que se pueda asociar con un servicio a domicilio.



Figura 1. Logo “Aquamed at home”.  
Fuente: Elaboración propia 2020.

### 4.6.2 Mantra de marca

El mantra de la marca estará enfocado en los atributos más valorados de Aquamed, los mejores resultados y el mejor servicio.

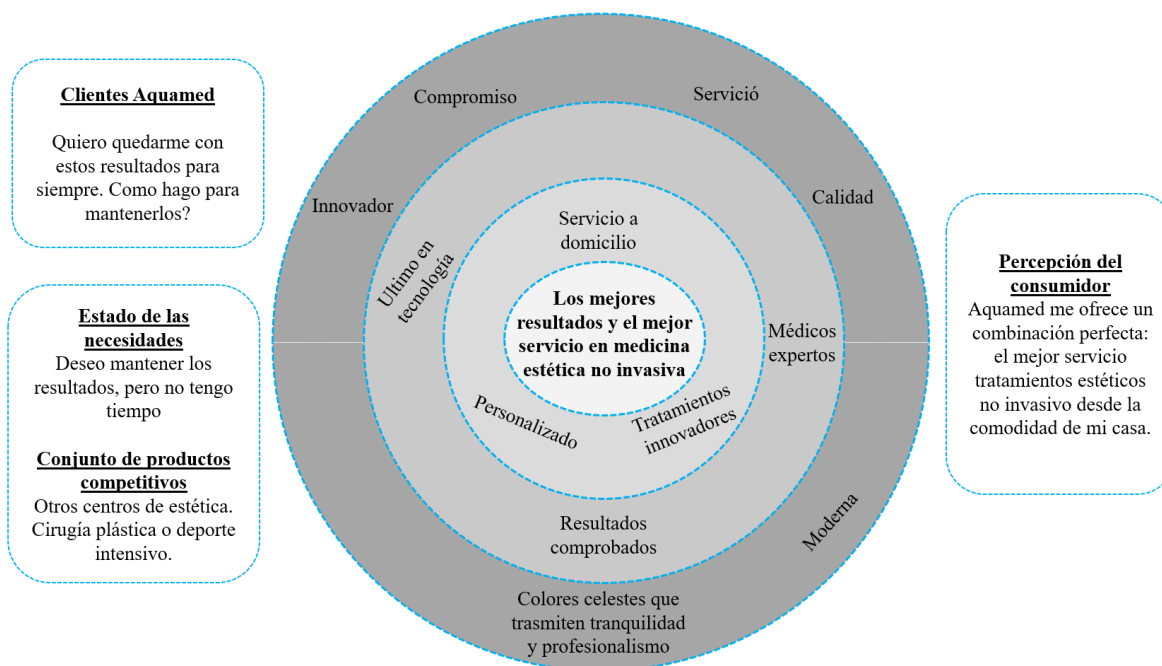


Figura 2. Mantra de marca.  
Fuente: Elaboración propia 2020.

#### 4.7 Estrategia de Clientes

La estrategia de clientes de “Aquamed at home” está orientada a captar nuevos clientes que se animen a optar por estos planes de mantenimiento en casa. Estos pueden ser clientes actuales de Aquamed o de otros centros de medicina estética no invasiva.

Para empezar a armar la base de datos de clientes de “Aquamed at home” se tomará como información inicial la base de datos de Aquamed. Con esa información se **identificarán** los clientes potenciales en base a los siguientes factores: haber comprado un servicio en un periodo máximo 3 meses, frecuencia de compra de 2 veces al año, preferencia de tratamientos relacionados a los ofrecidos por “Aquamed at home” y medios de preferencia de comunicación que sean redes sociales, teléfono y correo electrónico.

Como fase inicial, a esos clientes potenciales se realizará la comunicación sobre el nuevo servicio de mantenimiento que ofrece Aquamed en casa. Como segunda etapa, se dará énfasis a dos puntos de contactos claves en el *customer journey* que se detallan a continuación:

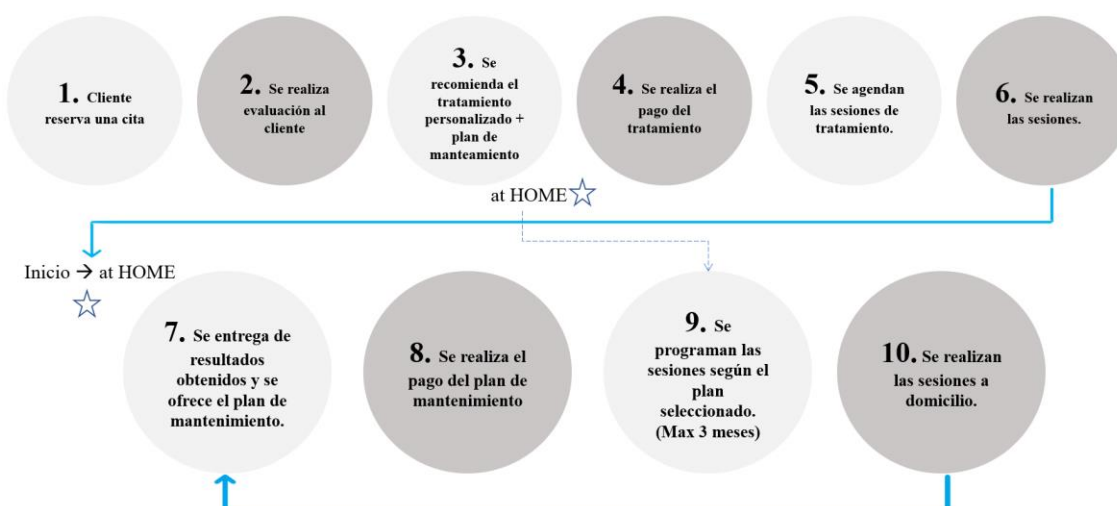


Figura 3. Customer journey map “Aquamed at home”.

Fuente: Elaboración propia 2020.

Una vez que se genera la base de datos de clientes de “Aquamed at home”, para **diferenciarlos** se segmentará de la siguiente manera:

Tabla 21.

Segmentación de clientes “Aquamed at home”

Clasificación	Tipo	Acciones
<i>Premium</i> > 3 veces al año > 40% de trat. contratan “Aquamed at home”.	Clientes de mayor valor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promociones exclusivas</li> <li>• Invitaciones a eventos lanzamientos.</li> <li>• Programas de reconocimiento.</li> <li>• Realizar ventas cruzadas entre tipo de tratamientos.</li> </ul>
<i>Vip</i> 2 a 3 veces al año > 30% de trat. contratan “Aquamed at home”	Clientes de mayor potencial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer paquete de sesiones completas para incrementar tique.</li> <li>• Realizar sorteos o descuentos por fechas importantes. Ej. Día de la madre, Navidad, verano, etc.</li> </ul>
<i>Estándar</i> 1 vez al año	Clientes por desarrollar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener la comunicación general.</li> <li>• Realizar encuestas de satisfacción para identificar oportunidades.</li> </ul>

Nota: Elaboración propia 2020.

Para poder **interactuar y personalizar** el trato, se establecerá una metodología de contacto postventa con los clientes a través de encuesta de satisfacción sobre último tratamiento realizado, comunicación para ventas cruzadas de tratamientos de mantenimiento.

Se potenciará la página web con las siguientes opciones para Aquamed at home:  
Realizar reservas online 100% automatizadas, obtener historial de tratamientos y resultados en línea y obtener información de los puntos y posibles canjes del “Plan de Fidelización”.

## Capítulo V. Tácticas de *Marketing*

### 5.1 Estrategia de Producto

Como se mencionó en el capítulo anterior, la estrategia genérica es de enfoque y diferenciación. El servicio de “Aquamed at home” constará de 4 servicios agrupados en dos categorías:

Tabla 22.  
*Detalle de tratamientos*

Tipo	Tratamiento	Descripción	N° de Sesiones	Precio
Facial	Limpieza facial profunda	Tratamiento para eliminar todas las impurezas de la piel, descongestionarla e hidratarla. Permite tener una piel más sana y lista para recibir cualquier tratamiento estético para mejorar acné, líneas de expresión, luminosidad o manchas.	6	S/ 600
	Smart lifting RF	Estimula la producción de nuevo colágeno y elastina, mejorando la calidad y textura de la piel, logrando que se sienta más suave y firme, ayudando a corregir y difuminar las arrugas y líneas de expresión, así como las marcas dejadas por el acné.	4	S/ 800
Corporal	LUDT reductor	Un tratamiento que combina ultrasonido, drenaje linfático y la corriente Aussie, logrando resultados sorprendentes: reducción de celulitis y grasa localizada; y, tonificación muscular.	6	S/ 600
	Levantamiento de glúteos	Tratamiento con vitaminas y gimnasia pasiva, que nutren el músculo fortaleciéndolo, tonificándolo y haciéndolo de 2 a 3cm.	6	S/ 600

*Nota:* Elaboración propia 2020.

Estos tratamientos ayudarán a extender los resultados previos. Los tratamientos se venderán en paquetes de 4 y 6 sesiones para ser realizados en un periodo máximo de 3 meses contando desde la primera sesión a excepción de la limpieza facial que se podrá utilizar en un periodo desde hasta 6 meses y se llevarán a cabo en la comodidad del hogar de las pacientes. Cada sesión del servicio a realizar incluye personal capacitado, aparatología e implementos necesarios para realizar el servicio.

### **5.1.1 Mix de servicio**

En el caso de “Aquamed at home”, al ser un servicio a domicilio, es fundamental replicar al máximo la experiencia de un centro estético en la comodidad de sus casas con la finalidad de generar una ventaja competitiva y buscar satisfacer las expectativas del cliente. Por ello, el servicio contará con un sólido proceso desde el primer contacto hasta el mínimo detalle al momento de realizar la sesión. Se tomará en cuenta lo siguiente:

- Información disponible sobre los tipos de tratamientos a domicilio en la web, así como en las redes sociales.
- Proceso simple y amigable para reservar las citas.
- Con la finalidad de transmitir confianza, el día de la sesión un personal de Aquamed se contactará con la clienta para brindarle información sobre los datos del personal que asistirá, el cual al llegar estará debidamente uniformado y deberá mostrar su *fotocheck*.
- Con la finalidad de replicar la experiencia de un centro de medicina estética se contará con kits estandarizados, así como todos los elementos para construir un ambiente agradable para el cliente.
- Al terminar el tratamiento se le compartirá una encuesta de 5 preguntas como máximo para evaluar el nivel de satisfacción (resultados, trato y experiencia completa).

## 5.2 Estrategia de Precio

Si bien actualmente no se encuentra este tipo de servicio a domicilio en el mercado, existe una alta rivalidad entre Aquamed y sus principales competidores, por lo que consideramos que cualquier de ellos podría intentar replicar la propuesta de “Aquamed at home”. Adicionalmente, se tiene una amplia variedad de servicios sustitutos, un consumidor con alto poder de negociación, y una categoría con baja penetración. Por todo lo mencionado consideramos que la **estrategia de penetración** es la más adecuada para la propuesta de “Aquamed at home”.

Finalmente, se realizó una investigación de mercado, en la cual el 71% estaba dispuesto a pagar más de 600 soles por un paquete de 4 o 6 sesiones, así como un levantamiento de precios de la competencia (Anexo 7). Con toda la información recopilada se elaboró un *price brand ladder* para cada tipo de servicio, en los que se puede ver aplicada la estrategia de penetración posicionando nuestros precios por sesión como uno de los más asequibles del mercado de alta gama junto con Okara. Cabe mencionar que para los tratamientos de reducción y *lifting* nos encontramos 25% por encima de Okara debido al tipo de tecnología y tratamiento que ofrecemos.

Tabla 23.  
*Price brand ladder - Limpieza facial*

Competencia	Precio por sesión	Price index
	S/200.00	200%
	S/180.00	180%
	S/150.00	150%
	S/100.00	100%

Nota: Elaboración propia 2020.

Tabla 24.  
Price brand ladder - Smart lifting RF

Competencia	Precio por sesión	Price index
 IMACC MEDICINA ESTÉTICA Y ANTIENVEJECIMIENTO	S/350.00	175%
 AQUAMED MEDICINA ESTÉTICA Y LÁSER	S/300.00	150%
 soma  CORPORAL AGE LITRATIA MEDICINA	S/250.00	125%
 Medi Esthetic	S/230.00	115%
 AQUAMED at home  A	S/200.00	100%
 OKARA MEDICINA Y LÁSER	S/150.00	75%

Nota: Elaboración propia 2020.

Tabla 25.  
Price brand ladder - Ludit reductor

Competencia	Precio por sesión	Price index
 IMACC MEDICINA ESTÉTICA Y ANTIENVEJECIMIENTO	S/250.00	250%
 CORPORAL AGE LITRATIA MEDICINA	S/230.00	230%
 AQUAMED MEDICINA ESTÉTICA Y LÁSER	S/200.00	200%
 Medi Esthetic  A	S/180.00	180%
 soma	S/150.00	150%
 AQUAMED at home	S/100.00	100%
 OKARA MEDICINA Y LÁSER	S/75.00	75%

Nota: Elaboración propia 2020.

Tabla 26.  
Price brand ladder - Levantamiento de glúteos

Competencia	Precio por sesión	Price index
	S/300.00	300%
	S/250.00	250%
	S/200.00	200%
	S/100.00	100%

Nota: Elaboración propia 2020.

### 5.3 Estrategia de Plaza

La venta de “Aquamed at home” para el cliente final será directa, no se utilizará ningún intermediario. Las formas para adquirir un paquete de “Aquamed at home” son:

Tabla 27.  
Canales de venta

Canales	Descripción
Locales de Aquamed	Actualmente, Aquamed cuenta con dos locales, uno en Miraflores y otro en Santiago de Surco, donde podrán realizar compras y reservar las citas.
Centro de atención telefónica	Si han sido clientas de Aquamed y ya conocen la marca y la calidad de los tratamientos, simplemente podrán llamar a los teléfonos de Aquamed y reservar la cita. Los pagos se pueden hacer a través de un <i>paylink</i> o vía POS el día de la cita.
Redes sociales	Las clientes podrán escribir a las redes sociales de Aquamed y podrán realizar la compra y la reserva de los paquetes de “Aquamed at home” por esas plataformas.
Página web	La página web tendrá habilitada un <i>e-commerce</i> para la venta de los tratamientos de “Aquamed at home”. Ahí también se podrá pagar con tarjetas débito o crédito y reservar la cita. En caso no tener disponibilidad en el horario que la clienta desea, ella lo notará y tendrá que seleccionar otra fecha disponible.

Nota: Elaboración propia 2020.

En todos los canales de venta se solicitará un pago mínimo de S/ 50.00 como reserva y como máximo el día de la primera sesión se realizará el cobro de la diferencia por la

compra de paquetes. La compra es por paquete, no se realizará venta por sesión.

Adicionalmente en todos los canales de venta se solicitará nombre completo, número de teléfono, DNI, correo electrónico, fecha de nacimiento y dirección. Respecto de esta última es importante validar que la dirección se encuentre en los distritos de cobertura.

Una vez realizada la compra se enviará la invitación por correo electrónico para que tengan reservadas la cita en sus agendas electrónicas.

#### **5.4 Estrategia de Promoción**

Si bien “Aquamed at home” es un nuevo servicio que se lanzará al mercado, pertenece a una empresa existente. Por esa razón, previamente se reforzará la marca Aquamed a través de una campaña en redes sociales para ganar la confianza de las clientas y reforzar el posicionamiento de la marca.

El lanzamiento de “Aquamed at home” se basará en la estrategia de cinco etapas del proceso de adopción del consumidor. (Kotler y Keller, 2012):

- a. **Conciencia:** el objetivo es dar a conocer que existe este nuevo servicio junto con sus características y beneficios para generar interés. En esta etapa se mostrará el valor diferencial del servicio: planes de mantenimiento de tratamientos estéticos no invasivos para mantener los resultados obtenidos previamente en la comodidad del hogar. Para realizar las campañas, nos enfocaremos en dos canales de comunicación.

##### ***Medios digitales***

- Redes sociales (Facebook e Instagram): se trabajará en las mismas redes sociales que tiene actualmente Aquamed. Sin embargo, los tres primeros meses del lanzamiento el 50% de los *posts* estarán enfocados en “Aquamed at home.” Luego de ese periodo de tiempo se le dará el 40% de *posts* mensuales. Asimismo, se tendrá una sección con toda la información sobre el nuevo servicio.

- *Influencers*: se continuará trabajando con las *influencers* actuales de Aquamed: Jessica Newton, doctora Elaine Chang y Whatthechic.

Tabla 28.  
*Análisis influencers*

<b>Influencer</b>	<b>Enlace a perfil</b>	<b>Formato</b>	<b>Audiencia en target</b>
Jessica Newton	<a href="https://www.instagram.com/jessicanewtonoficial/">https://www.instagram.com/jessicanewtonoficial/</a>	Instagram	25-55 (65%)
		12 <i>stories</i>	Hombres 20% / Mujeres 80%
Whatthechic	<a href="https://www.instagram.com/watthechic/">https://www.instagram.com/watthechic/</a>	Instagram	25-55 (46%)
		4 <i>stories</i>	Hombres 35% / Mujeres 65%

*Nota*: Elaboración propia 2020.

- Video de 20 segundos para Facebook e Instagram mostrando los beneficios de la experiencia “Aquamed at home”.

#### **Activaciones y alianzas estratégicas**

- Activaciones en oficinas grandes como por ejemplo Alicorp, Nestlé, Mondelēz.

Tabla 29.  
*Detalle activaciones en empresas*

<b>Activaciones en oficinas</b>				
<b>Detalle</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario S/IGV</b>	<b>Costo Total C/IGV</b>
Anfitrionas A1	Tiempo de contratación 1 hora. Incluye movilidad.	2	S/. 400	S/. 800
Lavado de uniformes de anfitrionas	Después de cada evento se manda a lavar el uniforme	2	S/. 25	S/. 50
Sorteo limpieza facial	1 sorteo por activación	1	S/. 53	S/. 53
Total por activación				S/. 903

*Nota*: Elaboración propia 2020.

- Activaciones en las principales playas de Lima

Tabla 30.

*Detalle activaciones en las principales playas de Lima*

<b>Activaciones en playas</b>				
<b>Detalle</b>	<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Unitario S/IGV</b>	<b>Costo Total C/IGV</b>
Mecánica: 1 anfitriona A1 irá a las playas de Asia, mostrará el video de lanzamiento de “Aquamed at home” y explicará los tratamientos. Incentivará a las personas a dar seguimiento a la página de IG para dar a conocer mejor los servicios.				
Anfitrionas A1	Tiempo de contratación 1 hora. Incluye movilidad.	1	S/ 400	S/ 400
Lavado de uniformes de anfitrionas	Después de cada evento se manda a lavar el uniforme	2	S/ 25	S/ 50
Total por activación				S/ 450

Nota: Elaboración propia 2020.

- Alianzas con Skin Ceuticals:
  - Realizar IG *live* sobre el cuidado de la piel haciendo sinergia entre los tratamientos de medicina estética no invasiva y el portafolio de Skin Ceuticals.
  - Realizar una limpieza facial exclusivamente con productos Skin Ceuticals.
  - Realizar promociones cruzadas: por la compra de tu paquete de mantenimiento de “Aquamed at home” obtén 20% de descuento en los productos de Skin Ceuticals en la web: [www.ebeauty.com.pe](http://www.ebeauty.com.pe) ingresando el código.
- Alianzas con eventos especiales relacionados con el rubro de moda y belleza como: Miss Perú y Lima Lif Week.
- b. Interés:** Una vez generado el interés se brindará la información necesaria. En esta etapa debemos tener actualizada toda la información en los diferentes puntos de contacto: Página web y equipo de *call center* capacitado.

- c. Evaluación:** Esto se realizará a través del monitoreo constante de las ventas.
- d. Prueba:** Generar una experiencia del usuario muy agradable. En esta etapa se monitoreará con encuestas y entrevistas posteriores a las citas ya atendidas para verificar que toda la experiencia se haya brindado como debe ser.
- e. Adopción:** Fidelizar a los clientes con un programa de referidos. Por cada referido nuevo que compre un paquete de mantenimiento de “Aquamed at home” se le regalará una sesión gratis.

Tabla 31.  
Gantt de actividades marketing

Actividad	2020					2021									
	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
<b>CAMPAÑA DE MARCA AQUAMED</b>															
<b>Video de lanzamiento</b>															
Lanzamiento y pauta del video															
<b>CAMPAÑA DE MARCA AQUAMED AT HOME</b>															
<b>Video de lanzamiento</b>															
Envío de <i>brief</i>															
Devolución idea creativa															
Ajustes de la idea creativa															
Producción del video															
Lanzamiento y pauta del video															
<b>“Influenciadores”</b>															
<i>Brief</i> a “influenciadores”															
Pauta de los “influenciadores”															
Jessica Newton															
Whatthechic															
<b>Activaciones en oficinas</b>															
Selección de empresas															
Coordinación con áreas de RR.HH.															
Selección y coordinación de fechas															
Pre-producción activación															
Implementación															
<b>Activaciones en condominio de Asia</b>															
Selección de condominios															
Coordinación con los condominios															
Selección y coordinación de fechas															
Pre-producción activación															
Implementación															
<b>Redes sociales</b>															
<i>Always On</i> Facebook															
<i>Always On</i> Instagram															
<b>Página web</b>															
Diseño página web															
<i>Always On</i> Página web															
<b>Eventos y alianzas estratégicas</b>															

Nota: Elaboración propia 2020.

Tabla 32.  
Presupuesto de marketing (miles S/)

Actividad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic	Total
Producción del video Campaña	S/6												S/6
Pauta digital del video Campaña	S/4	S/4	S/4										S/12
Producciones uniformes anfitrionas	S/2												S/2
Realización activaciones en playas	S/2	S/2	S/2										S/5
Realización activaciones en oficinas	S/4	S/4	S/4	S/4	S/4	S/4	S/4	S/4	S/4	S/4	S/4	S/4	S/43
Diseño y producción página web	S/11												S/11
<b>TOTAL</b>	<b>S/29</b>	<b>S/9</b>	<b>S/9</b>	<b>S/4</b>	<b>S/4</b>	<b>S/4</b>	<b>S/4</b>	<b>S/4</b>	<b>S/4</b>	<b>S/4</b>	<b>S/4</b>	<b>S/4</b>	<b>S/80</b>

Nota: Elaboración propia 2020.

### 5.5 Estrategia de Procesos

La estrategia de proceso de “Aquamed at home” está basada en replicar la experiencia de Aquamed, pero en la comodidad del hogar. Es muy importante que el cliente reciba una experiencia excelente desde la oferta del servicio hasta el término de este. Con base en el flujo del servicio ofrecido (Anexo 8), se han considerado las siguientes estrategias:

### *Previa atención*

- Tener el mismo tono y estilo de comunicación por los diferentes medios de contacto con el cliente: redes sociales, página web, teléfono, Whatsapp o recepción del local.
- Potenciar la página web con lo mencionado anteriormente.
- Se establecerá un manual de atención al cliente que será entregado a todo el personal de “Aquamed at home”, incluyendo a los choferes.
- Se realizarán llamadas para reconfirmar fecha y hora de las citas.

### *Durante el servicio*

- Puntualidad tanto a la llegada como al término del servicio.
- Todos los implementos del servicio estarán en perfecto estado.
- Tanto chofer como cosmiatra estarán correctamente uniformados y con una correcta higiene.
- El cliente no realizará ningún tipo de esfuerzo, solo deberá recibir al personal e indicar el espacio donde se implementará la camilla. El resto es responsabilidad del personal de Aquamed.
- Se dejará el espacio donde se atendió al cliente tal cual se recibió.

### *Postservicio*

- Se realizarán llamadas por parte del área de atención al cliente para verificar el nivel de servicio que obtuvo el cliente y verificar que el personal haya cumplido con todos los protocolos establecidos.

## **5.6 Estrategia de Personas**

Para este tipo de servicio “at home”, donde no se puede observar el desempeño del trabajador, se necesita realizar una captación de personas muy precisa para poder confiar en que, a pesar de no estar con supervisión constante, cumplan con todos los procesos y protocolos de seguridad e higiene.

### **5.6.1 Captación**

La captación del personal se realizará con el equipo interno de recursos humanos y se utilizarán los siguientes medios para la captación:

- Personas referidas por cosmiatras.
- Egresados de centros de formación de medicina estética no invasiva.

### **5.6.2 Contratación**

Los postulantes seleccionados pasarán una evaluación psicológica, un test básico actitudinal y una prueba práctica sobre algún tratamiento estético no invasivo. De aprobar todas las evaluaciones, serán contratados e ingresarán a la planilla de Aquamed.

### **5.6.3 Motivación**

Como empresa Aquamed también realiza eventos de integración para fidelizarlos y que atiendan a los clientes con la mejor actitud. El personal tendrá a su disposición ayuda psicológica para cualquier inconveniente personal que tengan para que no influya en la atención al cliente y se sientan apoyados.

### **5.6.4 Capacitación y retención**

Se capacitará constantemente al personal tanto en términos de atención y satisfacción al cliente como en uso de la aparatología y nuevos tratamientos. Las capacitaciones serán mensuales y se realizarán con diferentes centros académicos de medicina estética no invasiva a nivel internacional. Así mismo, cada año se realizará una evaluación de desempeño de cada trabajador para evaluar un posible incremento del sueldo y de esa manera se sientan motivados a quedarse en la empresa.

## **5.7 Estrategia de Proactividad**

Las estrategias de proactividad de “Aquamed at home” estará enfocada en transmitir confianza y seguridad a través del personal que realizará el tratamiento, para ello contaremos con:

- Personal capacitado y debidamente uniformado con el logo de “Aquamed at home”. Asimismo, el personal contará con un *fotocheck*, el cual incluirá la foto, el nombre completo y número de DNI.
- Kits preestablecidos con los elementos necesarios para realizar el tratamiento.
- Materiales adicionales como batas, aromatizadores entre otros con la finalidad de brindar una experiencia completa.
- La web y redes sociales para mantener una constante comunicación con el cliente.

### 5.8 Estrategia de Evidencia Física

Uniformes para cosmiatra y chofer, *fotocheck*, kit (camilla, bata, etc.), furgón con el logo de “Aquamed at home”, simulación del servicio.



*Figura 4.* Ejemplo furgoneta “Aquamed at home”  
Fuente: Elaboración propia 2020.



*Figura 5.* Ejemplo de *fotocheck* y uniforme de la cosmiatra.  
Fuente: Elaboración propia 2020.

## Capítulo VI. Implementación y Control

### 6.1 Premisas y Supuestos Generales

Tabla 33.  
*Premisas y supuestos generales*

N° Supuesto	Detalle
Supuesto 1	Las fuentes de ingreso consideradas son por las ventas de paquetes de tratamientos de: Limpieza profunda facial + hidratación, smart lifting RF, LUDT reductor y levantamiento de glúteos.
Supuesto 2	Para el cálculo de la demanda esperada se consideró al 80% de personas encuestadas que respondieron que estarían dispuestas a comprar el paquete. Para la demanda optimista se consideró al 100% y para la pesimista se consideró solo al 50% de las personas que respondieron que estarían dispuestas a comprar el paquete.
Supuesto 3	Para el cálculo de los gastos administrativos compartidos con el negocio actual se está considerando el peso que representará la facturación de “Aquamed at home” versus la facturación total de Aquamed, el cual es: 14%.
Supuesto 4	El crecimiento estimado por año se ha realizado con base en el ratio de crecimiento de Aquamed en los 3 últimos años.
Supuesto 5	El % de ventas por tipo de tratamiento se ha realizado en base al peso que tiene actualmente en Aquamed atención en el local.
Supuesto 6	Los tratamientos se pueden pagar en su totalidad por adelantado o reservar con S/ 50.00 y pagar la diferencia del precio total del paquete en la primera sesión.
Supuesto 7	Se asume que el 15% de los paquetes serán pagados por adelantado y el restante lo pagará en la primera sesión.
Supuesto 8	Se asume que tanto los precios como los costos tendrán un crecimiento anual constante de 3%.
Supuesto 9	La vida útil de la aparatología es de 10 años.
Supuesto 10	Se considera un incremento de sueldos anual del 3%.
Supuesto 11	Se considera que 1 supervisora puede tener a su cargo como máximo 10 cosmiatras.

<b>N° Supuesto</b>	<b>Detalle</b>
Supuesto 12	El % de incremento del personal de atención telefónica es igual al % incremento en las ventas de un año a otro.
Supuesto 13	Se considera un % incremento en el presupuesto de <i>marketing</i> de 14% de un año a otro.
Supuesto 14	Personal administrativo se mantiene constante
Supuesto 15	Para el cálculo de la inversión se descuenta la aparatología con la cual cuenta actualmente Aquamed sin usar.
Supuesto 16	Se asume que la empresa cumple con los requisitos necesarios para que se le otorgue el nivel de financiamiento indicado para la compra de la aparatología necesaria.
Supuesto 17	Se asume un costo de oportunidad de capital (COK) del 25% porque es lo mínimo que desearía obtener de rentabilidad el dueño
Supuesto 18	Se considera como capital de trabajo 1 mes de gastos administrativos.

*Nota:* Elaboración propia 2020.

## 6.2 Proyección de Ventas

La proyección de ventas para los próximos 6 años se presenta de la siguiente manera:

Tabla 34.

*Proyección de ventas anual en n° de paquetes trimestrales por año*

	<b>%</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Limpieza facial	10%	109	144	190	251	289
Smart lifting RF	20%	219	289	381	503	578
LUDT reductor	55%	601	794	1048	1383	1590
Levantamiento de glúteos	15%	164	216	285	376	432
		1,093	1,443	1,904	2,513	2,889

*Nota:* Elaboración propia 2020.

Tabla 35.  
Facturación anual en soles por año (Miles S/)

	%	2021	2022	2023	2024	2025
Limpieza facial	10%	S/65.6	S/89.0	S/120.9	S/164.6	S/195.2
Smart lifting RF	20%	S/174.9	S/238.1	S/323.4	S/439.7	S/520.4
LUDT reductor	55%	S/360.7	S/490.7	S/667.1	S/906.7	S/1,073.7
Levantamiento de glúteos	15%	S/98.4	S/133.5	S/181.4	S/246.5	S/291.7
		S/699.5	S/951.3	S/1,292.8	S/1,757.5	S/2,081.1

Nota: Elaboración propia 2020.

### 6.3 Proyección de Capacidad Instalada

En este caso, al ser un servicio a domicilio y no necesitar de un espacio físico, la capacidad instalada se calcula en base al tiempo por tratamiento para calcular la cantidad de cosmíatras, furgonetas y aparatología necesaria para cubrir la demanda.

Para ello, en base a la demanda, se calculó la cantidad de sesiones por tratamiento por año y por día (considerando 300 días laborables por año):

Tabla 36.  
Número de sesiones por tratamiento al día

	2021	2022	2023	2024	2025
Limpieza facial	3	3	4	6	6
Smart lifting RF	3	4	6	7	8
LUDT reductor	13	16	21	28	32
Levantamiento de glúteos	4	5	6	8	9
	23	28	37	49	55

Nota: Elaboración propia 2020.

Tabla 37.  
Cálculo del número de sesiones por cosmiatra

<b>Factor</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Unidad</b>
Tiempo de transporte por sesión	25	minutos
Tiempo de implementación	15	minutos
Tiempo de duración tratamiento	60	minutos
Tiempo total por sesión	100	minutos
Horario de trabajo	9 a. m. a 6 p. m.	
Tiempo de almuerzo	60	minutos
Tiempo efectivo de trabajo por cosmiatra	480	minutos
# Sesiones en la mañana	2	
# Sesiones en la tarde	2	
# Sesiones por cosmiatra	4.00	

Nota: Elaboración propia 2020.

Sobre esta base, el requerimiento de personal, materiales y aparatología es el siguiente:

Tabla 38.  
Requerimiento de personal, aparatología y materiales

<b>Tratamiento</b>	<b>Detalle</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
TODOS	Cosmiatras	6	7	10	13	14
	Choferes	3	3	4	5	6
	Furgonetas	3	3	4	5	6
	Celulares	12	13	17	21	23
	Kits de implementación	6	7	10	13	14
	Toallas	69	69	69	69	69
	Batas	69	69	69	69	69
	Sábanas	69	69	69	69	69
	Almohadas	69	69	69	69	69
Limpieza facial	Kit de instrumentos	2	2	2	3	3
Smart lifting RF	Venus Viva	1	1	2	2	2
LUDT reductor	EQQUS	4	4	6	7	8
Levantamiento de glúteos	EQQUS	1	2	2	2	3

Nota: Elaboración propia 2020.

## 6.4 Presupuesto de Gastos

Para este presupuesto se consideran los sueldos del personal, gastos de mantenimiento de las máquinas, depreciación y otros gastos administrativos compartidos con Aquamed.

Tabla 39.  
*Presupuesto de sueldos*

<b>Sueldos del personal (Expresado en nuevos soles)</b>					
<b>Concepto</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
MOD					
Cosmiatras	S/100,800	S/121,128	S/178,231	S/238,652	S/264,720
Chofer	S/42,000	S/43,260	S/59,410	S/76,491	S/94,543
Supervisora de cosmiatra	S/21,000	S/21,630	S/22,279	S/22,947	S/47,271
Total	S/163,800	S/186,018	S/259,921	S/338,090	S/406,534
Pre y posventa					
Personal centro de atención telefónica	S/14,000	S/14,420	S/29,705	S/30,596	S/31,514
Gasto Personal Administrativo					
Jefe de proyectos	S/28,000	S/28,840	S/29,705	S/30,596	S/31,514
Gerente General	S/396	S/4	S/4	S/4	S/4
Total	S/28,396	S/28,844	S/29,709	S/30,601	S/31,519
Total Sueldos	S/206,196	S/229,282	S/319,335	S/399,287	S/469,567

*Nota:* Elaboración propia 2020.

Tabla 40.  
*Presupuesto de otros gastos administrativos*

<b>Otros gastos administrativos (Expresado en nuevos soles)</b>					
<b>Concepto</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Celulares	S/7,200	S/8,034	S/10,506	S/12,978	S/14,214
Mantenimiento Van	S/4,500	S/4,635	S/6,180	S/7,725	S/9,270
Mantenimiento Viva	S/600	S/618	S/1,236	S/1,236	S/1,236
Mantenimiento Eqqus	S/2,000	S/2,472	S/3,296	S/3,708	S/4,532
% Alquiler locales	S/67,866	S/69,902	S/71,999	S/74,159	S/76,384

<b>Otros gastos administrativos (Expresado en nuevos soles)</b>					
<b>Concepto</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
% Contabilidad	S/2,545	S/2,621	S/2,700	S/2,781	S/2,864
% Gastos generales	S/509	S/524	S/540	S/556	S/573
<b>TOTAL</b>	<b>S/85,220</b>	<b>S/88,807</b>	<b>S/96,457</b>	<b>S/103,143</b>	<b>S/109,073</b>

Nota: Elaboración propia, 2020

Tabla 41.  
*Presupuesto de depreciación*

<b>Depreciación anual total (Expresado en nuevos soles)</b>					
<b>Concepto</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2021</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Furgonetas	S/6,293	S/9,440	S/12,586	S/15,733	S/15,733
Kit de instrumentos	S/ -	S/ -	S/ -	S/102	S/102
Venus Viva	S/ -	S/ -	S/10,500	S/10,500	S/10,500
Eqqus	S/10,500	S/14,000	S/21,000	S/24,500	S/31,500
<b>Total</b>	<b>S/16,793</b>	<b>S/23,440</b>	<b>S/44,086</b>	<b>S/50,834</b>	<b>S/57,834</b>

Nota: Elaboración propia 2020.

Para el cálculo de la depreciación se consideran 10 años de vida útil.

## 6.5 Presupuesto de Inversiones

Sin contar el *stock* actual de aparatología sin usar con el cual cuenta Aquamed, la inversión inicial es la siguiente:

Tabla 42.  
*Inversión inicial*

<b>Tratamiento</b>	<b>Detalle</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>
Todos	Furgonetas	S/79,996	S/ -	S/26,665	S/26,665	S/26,665
	Celulares	S/5,085	S/424	S/1,695	S/1,695	S/847
	Kits	S/10,164	S/1,694	S/5,082	S/5,082	S/1,694
	Toallas	S/4,093	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -

Tratamiento	Detalle	2021	2022	2023	2024	2025
	Batas	S/4,093	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
	Sábanas	S/2,924	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
	Almohadas	S/1,754	S/ -	S/ -	S/ -	S/ -
Limpieza facial	Kit	S/ -	S/ -	S/ -	S/860	S/ -
Smart lifting RF	Venus Viva	S/ -	S/ -	S/88,983	S/ -	S/ -
LUDT reductor	EQQUS	S/88,983	S/ -	S/59,322	S/29,661	S/29,661
Levantamiento de glúteos	EQQUS	S/ -	S/29,661	S/ -	S/ -	S/29,661
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>		<b>S/197,092</b>	<b>S/31,779</b>	<b>S/181,747</b>	<b>S/63,964</b>	<b>S/88,529</b>

Nota: Elaboración propia 2020.

## 6.6 Flujo de Caja Económico

Considerando un costo de oportunidad del 20%, tenemos el siguiente flujo de caja económico

Tabla 43.  
*Flujo de caja económico*

	Año 0	2021	2022	2023	2024	2025
Utilidad Neta		S/97,432	S/175,555	S/240,819	S/370,126	S/445,323
Depreciación	S/-	S/14,231	S/19,864	S/37,361	S/43,080	S/49,012
Saldo caja		S/111,663	S/195,419	S/278,180	S/413,206	S/494,335
Inversión fija	-S/197,092	-S/31,779	-S/181,747	-S/63,964	S/88,529	-S/179,630
Capital de trabajo	-S/19,026					
Flujo de fondo	-S/216,118	S/79,884	S/13,671	S/214,217	S/501,734	S/314,705

Nota: Elaboración propia 2020.

Se obtiene una TIR de 67% y un VAN de S/ 550,167.

Por otro lado, el periodo de recupero de la inversión para el proyecto es de 3.58 años.

## 6.7 Estado de Pérdidas y Ganancias

Tabla 44.  
Estado de pérdidas y ganancias

	2021	2022	2023	2024	2025
<b>Total Ingresos</b>	<b>S/592,814</b>	<b>S/806,193</b>	<b>S/1,095,604</b>	<b>S/1,489,442</b>	<b>S/1,763,615</b>
Limpieza facial profunda	S/55,576	S/75,417	S/102,494	S/139,462	S/165,393
Smart lifting RF	S/148,203	S/201,810	S/274,036	S/372,638	S/441,047
LUDT reductor	S/305,669	S/415,841	S/565,334	S/768,428	S/909,945
Levantamiento de glúteos	S/83,364	S/113,125	S/153,741	S/208,915	S/247,230
<b>Total costo de ventas</b>	<b>S/186,181</b>	<b>S/253,118</b>	<b>S/344,012</b>	<b>S/467,685</b>	<b>S/553,848</b>
Limpieza facial profunda	S/29,455	S/39,971	S/54,322	S/73,915	S/87,658
Smart lifting RF	S/28,900	S/39,353	S/53,437	S/72,664	S/86,004
LUDT reductor	S/97,814	S/133,069	S/180,907	S/245,897	S/291,182
Levantamiento de glúteos	S/30,011	S/40,725	S/55,347	S/75,209	S/89,003
<b>Utilidad Bruta S/</b>	<b>S/406,633</b>	<b>S/553,075</b>	<b>S/751,592</b>	<b>S/1,021,757</b>	<b>S/1,209,767</b>
Limpieza facial profunda	S/26,121	S/35,446	S/48,172	S/65,547	S/77,735
Smart lifting RF	S/119,304	S/162,457	S/220,599	S/299,974	S/355,043
LUDT reductor	S/207,855	S/282,772	S/384,427	S/522,531	S/618,763
Levantamiento de glúteos	S/53,353	S/72,400	S/98,394	S/133,705	S/158,227
<b>Gastos administrativos</b>	<b>S/269,405</b>	<b>S/305,815</b>	<b>S/412,410</b>	<b>S/500,453</b>	<b>S/582,552</b>
Gasto personal de ventas	S/138,814	S/157,642	S/220,272	S/286,517	S/344,520
Pre y post venta	S/11,864	S/12,220	S/25,174	S/25,929	S/26,707
Gasto personal adm.	S/24,064	S/24,444	S/25,177	S/25,933	S/26,711
Depreciación	S/14,231	S/19,864	S/37,361	S/43,080	S/49,012
otros	S/431	S/444	S/458	S/471	S/485
Gastos de <i>marketing</i>	S/80,000	S/91,200	S/103,968	S/118,524	S/135,117
Utilidad operativa	S/137,228	S/247,260	S/339,182	S/521,304	S/627,215
Impuesto a la renta	S/39,796	S/71,705	S/98,363	S/151,178	S/181,892
	S/97,432	S/175,555	S/240,819	S/370,126	S/445,323

Nota: Elaboración propia 2020.

## 6.8 Simulación

Tabla 45.  
*Análisis de sensibilidad*

	<b>Optimista</b>	<b>Esperado</b>	<b>Pesimista</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>			
2021	S/145,386	S/97,432	S/39,259
2022	S/227,983	S/175,555	S/81,876
2023	S/325,887	S/240,819	S/109,573
2024	S/479,964	S/370,126	S/194,221
2025	S/582,956	S/445,323	S/235,471
2026	S/705,583	S/533,068	S/270,865
<b>INVERSIÓN</b>			
2021	S/231,668	S/197,092	S/161,293
2022	S/149,969	S/31,779	S/31,779
2023	S/93,625	S/181,747	S/60,986
2024	S/240,615	S/63,964	S/177,512
2025	S/33,897	S/88,529	S/2,118
2026	S/121,168	S/179,630	S/61,846
<b>TIR %</b>	<b>64%</b>	<b>67%</b>	<b>39%</b>
<b>VAN</b>	<b>S/662,442</b>	<b>S/550,167</b>	<b>S/168,304</b>
<b>Años de recuero</b>	<b>4.79</b>	<b>3.58</b>	<b>7.43</b>

Nota: Elaboración propia 2020.

## 6.9 Control

Se manejará un *dashboard* de manera semanal para revisar el avance del mes y principales indicadores como números de clientes, porcentaje de quejas, efectividad de reservas y resultados de encuestas de satisfacción. Asimismo, se plantearán revisiones mensuales y trimestrales para ver los avances versus meses anteriores, frecuencia, recompra de clientes y, en caso de ser necesario, replantear las acciones de *marketing*. Finalmente, se realizará una encuesta semestral para medir el posicionamiento de “Aquamed at home” y nivel de satisfacción general.

## 6.10 Planes de Contingencia

Se tendrán los siguientes planes de contingencia para minimizar los riesgos:

Tabla 46.  
*Planes de contingencia*

<b>Escenario</b>	<b>Herramienta</b>	<b>Estrategia</b>
Alta rotación del personal	% Rotación del personal	Fidelizar a las cosmiatras con capacitaciones y programas de crecimiento profesional
Impuntualidad	% retraso llegada a las sesiones	Optimizar rutas y salir más temprano para las sesiones
Clientes no satisfechos	% insatisfacción clientes	Detectar por qué están satisfechas y realizar las estrategias para corregir
Segmento no conoce la nueva propuesta	Baja cantidad de clientes	Mejorar las campañas de comunicación
Ingresos nuevos competidores	Disminución cantidad de clientes	Potenciar la propuesta de valor de Aquamed y mejorar los planes de fidelización con los clientes

Nota: Elaboración propia 2020.

## Capítulo VII. Conclusiones y Recomendaciones

### 7.1 Conclusiones

- A partir del análisis Pestel se puede concluir que el entorno para el desarrollo de “Aquamed at home” es favorable.
- Actualmente no existe ningún servicio en el mercado que atienda la demanda insatisfecha de tratamientos estéticos a domicilio, por lo que la propuesta de “Aquamed at home” sería oportuna e innovadora.
- La marca Aquamed es una de las más reconocidas en el mercado de medicina estética y láser, por lo que la propuesta de “Aquamed at home” tendría una ventaja considerable sobre la oferta de centros informales y servicios independientes.
- La mayor importancia de las mujeres en el ámbito laboral y la mejora en el poder adquisitivo que trae consigo, les permite gastar en productos o servicios no básicos, como los que ofrece “Aquamed at home”.
- El factor belleza se mantiene relevante en el tiempo para la mujer actual; sin embargo, el factor tiempo le juega en contra y es en ese momento que los servicios de belleza a domicilio se vuelven más relevantes para ellas.
- Finalmente, la evaluación financiera (VAN y TIR económica) reflejan que “Aquamed at home” es un proyecto rentable y viable.

### 7.2 Recomendaciones

- Dada la coyuntura actual de aislamiento social, se recomienda evaluar nuevamente el potencial de este nuevo servicio, ya que según nos comenta Luis Carlos Chang, gerente general de Aquamed, las pacientes están empezando a preguntar si hacen tratamientos a domicilio.

- Se recomienda seguir trabajando en potenciar la marca Aquamed tanto por la eficacia de los resultados como para incrementar la confianza de las personas y permitan que el personal ingrese a sus hogares sin ningún inconveniente.
- Cada vez son más hombres los que se preocupan con mayor energía por su aspecto físico, por lo tanto, se recomienda realizar una investigación de mercado para validar el potencial del segmento y si resulta atractivo realizar campañas o paquetes segmentados específicamente para ellos.
- Hay varias provincias del Perú cuyo crecimiento económico es alto, se recomienda evaluar el ingreso de “Aquamed at home” en las principales provincias del Perú, previa investigación de mercado.

## Referencias

- APEIM. (Octubre del 2019). *Niveles Socioeconómicos 2019*. Recuperado de <http://apeim.com.pe/wp-content/uploads/2019/12/NSE-2019-Web-Apeim-2.pdf>
- Apoyo consultoría. (29 de abril de 2020). Panorama económico. Recuperado de <https://www.sae-apoyoconsultoria.com/perspectiva/panorama-economico-abr-2020/>
- BBC News Mundo. (19 de setiembre del 2020). Vacancia contra Martín Vizcarra: el Congreso rechaza la destitución del presidente de Perú. *BBC News Mundo*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-54215569>
- Chang, L. (20 de mayo del 2020). *Entrevista al Gerente General de Aquamed*. Grupo de investigación. Lima.
- Cóndor, J. (18 de febrero 2020). *Casi todas las mujeres usan productos de belleza, pero solo la mitad visita estéticas*. Recuperado en <https://www.ipsos.com/es-pe/casi-todas-las-mujeres-usan-productos-de-belleza-pero-solo-la-mitad-visita-esteticas>
- CPI. (Abril de 2019). *Perú: Población 2019*. Recuperado de [http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201905.pdf](http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201905.pdf)
- Entrevista laboral. (17 de octubre del 2019). Presencia de mujeres en puestos ejecutivos en Perú se incrementó el último año. *ANDINA*. Recuperado de <https://andina.pe/agencia/noticia-presencia-mujeres-puestos-ejecutivos-peru-se-incremento-ultimo-ano-769989.aspx>.
- Espacio clínico de la piel. (7 de diciembre 2017). Tratamientos seguros: 4 aspectos a tomar en cuenta al elegir una clínica estética. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/publirreportaje/tratamientos-seguros-4-aspectos-cuenta-elegir-clinica-estetica-noticia-479762-noticia/>
- Gestión. (2 de enero de 2019). Forbes: Perú es el tercer mejor país sudamericano para hacer negocios en el 2019. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/forbes-peru->

tercer-mejor-pais-sudamericano-negocios-2019-254364-noticia/

Grupo de Investigación. (Junio, 2020). *Encuesta Servicio Aquamed at Home*. Lima.

Indecopi. (Febrero del 2020). *R. 001-2019-LIN-CCD/INDECOPI Lineamientos sobre*

*Competencia Desleal y Publicidad Comercial*. Recuperado de

<https://repositorio.indecopi.gob.pe/handle/11724/7284?show=full>

INEI. (Agosto del 2019). *PERÚ: Evolución de los indicadores de Empleo e Ingreso por*

*Departamento, 2007-2018*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1678/1ibro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1678/1ibro.pdf)

INEI. (Febrero 2020). *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana*. Recuperado de

[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02\\_mercado-laboral-nov-dic-2019-ene-2020.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_mercado-laboral-nov-dic-2019-ene-2020.pdf)

Infotur. (9 de octubre 2017). *La estética en Perú en franco crecimiento y reconocimiento internacional*. Recuperado de

<https://www.infoturperu.com.pe/index.php/entrevistas/item/2111-la-estetica-en-peru-en-franco-crecimiento-y-reconocimiento-internacional>

IPE. (21 de setiembre del 2020). IPE: ¿Cómo impacta la incertidumbre política sobre los agentes de la economía peruana? *El Comercio*. Recuperado de

<https://elcomercio.pe/economia/negocios/ipe-como-impacta-la-incertidumbre-politica-sobre-los-agentes-de-la-economia-peruana-noticia/>

ISAPS. (3 de diciembre del 2019). *Global Survey Press Realese (Spanish)*. Recuperado de

<https://www.isaps.org/wp-content/uploads/2019/12/ISAPS-Global-Survey-2018-Press-Release-Spanish.pdf>

Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Edición 14, México: Prentice Hall.

Lezama, C. (7 de marzo del 2019). INEI: más de 15.5 millones de mujeres celebrarán su día.

ANDINA. Recuperado de [https://andina.pe/agencia/noticia-inei-mas-155-millones-mujeres-celebraran-su-dia-el-peru-](https://andina.pe/agencia/noticia-inei-mas-155-millones-mujeres-celebraran-su-dia-el-peru-744606.aspx#:~:text=Poblaci%C3%B3n%20femenina%20en%20trabajo,poblaci%C3%B3n%20ocupada%20a%20nivel%20nacional.)

[744606.aspx#:~:text=Poblaci%C3%B3n%20femenina%20en%20trabajo,poblaci%C3%B3n%20ocupada%20a%20nivel%20nacional.](https://andina.pe/agencia/noticia-inei-mas-155-millones-mujeres-celebraran-su-dia-el-peru-744606.aspx#:~:text=Poblaci%C3%B3n%20femenina%20en%20trabajo,poblaci%C3%B3n%20ocupada%20a%20nivel%20nacional.)

Molina, C. (16 de abril del 2019). El mercado de cosmética e higiene personal en Perú. *ICEX*.

Recuperado en:

[https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/ode5/~edisp/doc2019819188.pdf?utm\\_source=RSS&utm\\_medium=ICEX.es&utm\\_content=17-04-](https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/ode5/~edisp/doc2019819188.pdf?utm_source=RSS&utm_medium=ICEX.es&utm_content=17-04-)

[2019&utm\\_campaign=Estudio%20de%20mercado.%20El%20mercado%20de%20cosm%C3%A9tica%20e%20higiene%20personal%20en%20Per%C3%BA%202019](https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento/mde5/ode5/~edisp/doc2019819188.pdf?utm_source=RSS&utm_medium=ICEX.es&utm_content=17-04-2019&utm_campaign=Estudio%20de%20mercado.%20El%20mercado%20de%20cosm%C3%A9tica%20e%20higiene%20personal%20en%20Per%C3%BA%202019)

Navarro, A. (4 de marzo 2019). *La evolución de la mujer peruana*. Recuperado de

<https://www.arellano.pe/la-evolucion-de-la-mujer-peruana/>

Perú Retail. (25 de octubre del 2016). *El negocio de la estética crece y gana espacio en el*

*mercado peruano*. Recuperado de [https://www.peru-retail.com/negocio-estetica-crece-gana-espacio-mercado-](https://www.peru-retail.com/negocio-estetica-crece-gana-espacio-mercado-peruano/#:~:text=Por%20su%20parte%2C%20Braulio%20C%C3%B3rdova,destinado%20US%24200.000%20en%20equipamiento.)

[peruano/#:~:text=Por%20su%20parte%2C%20Braulio%20C%C3%B3rdova,destinado%20US%24200.000%20en%20equipamiento.](https://www.peru-retail.com/negocio-estetica-crece-gana-espacio-mercado-peruano/#:~:text=Por%20su%20parte%2C%20Braulio%20C%C3%B3rdova,destinado%20US%24200.000%20en%20equipamiento.)

Quiñones, C. (18 de enero del 2015). Las nuevas Mujeres: Insights & Tendencias. *Gestión*.

Recuperado de <https://gestion.pe/blog/consumerpsyco/2015/01/las-nuevas-mujeres-insights-tendencias.html/>

Rogers, E. (2013). *Diffusion of Innovations*. 5ta. edición. New York: Editorial Free Press.

Semana Económica. (19 de setiembre del 2020). Amenaza por todos los frentes. *IPE*.

Recuperado de <https://www.ipe.org.pe/portal/amenazas-por-todos-los-frentes/>

Stucchi, P. (05 de junio del 2017). El ABC de la protección de datos personales (data

privacy). *Gestión*. Recuperado en <https://gestion.pe/blog/reglasdejuego/2017/06/el-abc-de-la-proteccion-de-datos-personales-data-privacy.html/#:~:text=La%20vigente%20Ley%20de%20Protecci%C3%B3n,consentidas%20por%20tales%20personas%20o>

Torres, E. (2020). ¿Qué tan importante es el aspecto físico en una entrevista de trabajo?

*Clínica Ricardo Palma*. Recuperado de <https://www.crp.com.pe/noticia/que-tan-importante-es-el-aspecto-fisico-en-una-entrevista-de-trabajo/>

## **Apéndices**

## Apéndice 1. Observaciones de los principales competidores

### Centros de medicina estética 1

	<b>Aquamed</b>	<b>Medi Esthetic</b>	<b>Okara</b>
Descripción	Medicina estética Láser	Centro de salud y estética	Medicina láser y saluda
Web & RRSS	Sí	Sí	Si
N.º Seguidores	18,400	24,200	39,400
N.º Locales	2	2	1
Ubicación	Surco / Miraflores	Surco / Miraflores	Santiago de Surco
Posicionamiento	Tecnología y efectividad de los resultados	Garantía, tecnología, <i>Staff</i> médico y atención A1, Renovación constante	“Sé lo que quieres ser” <i>Staff</i> médico, tecnología y renovación constante
Reserva de citas	Página web, teléfono WhatsApp, y/o a través de un enlace	Página web, Central telefónica, y/o a través de un enlace	Página web Central telefónica
Atención /Servicio	Puntualidad, amabilidad, claridad en la explicación	Amabilidad, demora en concretar cita	Amabilidad, demora en concretar cita

Nota: Elaboración propia 2020.

## Centros de medicina estética 2

	<b>Clínica continental</b>	<b>Corporal Age</b>	<b>Imacc</b>	<b>Soma Beauty Health</b>
Descripción	Salud y belleza Invasivo y no invasivo	Promovemos un concepto de belleza y salud.	Instituto médico de estética y anti-aging	Beauty & Health by Science
Web & RRSS	Sí	Sí	Sí	Sí
N.º Seguidores	18,500	2,303	13,700	4,725
N.º Locales	1	1	1	1
Ubicación	San Borja	Miraflores	Surco	Surco
Posicionamiento	“Sé cómo quieres ser” Experiencia <i>Staff</i> médico	Anti-aging Resultados naturales y mejora en el estilo de vida	Personalización <i>Staff</i> médico experto Estética integral	Refleja tu salud a través de tu belleza
Reserva de citas		Página web o	Central telefónica	
Atención /Servicio	Amabilidad y claridad en la explicación	Amabilidad, demora en concretar cita	Amabilidad y claridad en la explicación	Amabilidad, demora en concretar cita

Nota: Elaboración propia 2020.

## Masajes reductores

	<b>Bodyslim</b>	<b>Masajista: Berti Spa</b>	<b>Masajista: Aracely</b>
Descripción	Salón de belleza	Masajes reductores	Masajes reductores
Web & RRSS	Sí	No / Sí	No
N.º Seguidores	128	135	NA
N.º Locales	1	NA	NA
Ubicación	Jesús María	A domicilio	A domicilio
Posicionamiento	Primera estética del país reconocida como única especialista en masajes reductores	NA	NA
Reserva de citas	Teléfono	Teléfono / WhatsApp Inmediata No realiza evaluación.	Teléfono / WhatsApp Inmediata Evaluación completa.
Atención /Servicio	Amabilidad, demora en concretar cita	Explica por partes los tratamientos No lleva camilla. Aparatología china	Pregunta objetivos. con aparatología complementaria y asesoría nutricional.

Nota: Elaboración propia 2020.

## Gimnasios con tecnología

	<b>Biohfit</b>	<b>Rapid Fitwell</b>
Descripción	Biological Health Fitness	Fisio metabolic Training
Web & RRSS	Sí	Sí
N.º Seguidores	6,107	12,805
N.º Locales	1	3
Ubicación	Miraflores	Miraflores y La Molina
Posicionamiento	Shor Time, Big results. Electroestimulación muscular	Tecnología y eficacia en los resultados
Reserva de citas	Mensajes	Instagram / Teléfono
Atención /Servicio	Sin respuesta	Puntualidad, amabilidad y conocimiento

Nota: Elaboración propia 2020.

## Apéndice 2. Entrevistas a profundidad

Detalle de entrevistados a profundidad.

<b>Entrevistado</b>	<b>Expertos</b>	<b>Cargo</b>
Carla Pimentel	Experto en Medicina estética.	Gerente de IMAC
Livia Hernandez	Experto en Medicina estética.	Gerente Rejuvemed
Maria Teresa Pando	Experto en Cirujana Plástica	Consultorio dependiente
Luis Carlos Chang	Experto comercial y financiero	Gerente General Aquamed
Cecilia	Experto técnico	Cosmiatra en Aquamed
Alejandra Saona	Experto en nutrición	Nutricionista independiente
Dennis Solís	Experto en Psicóloga alimenticia	Psicóloga independiente
Eli Rozalén	Experto en <i>marketing</i>	Brand Manager Skin Ceuticals

Nota: Elaboración propia 2020.

### Apéndice 3. Guía de pautas: entrevistas a expertos

#### GUÍA DE PAUTAS – ENTREVISTA EXPERTOS

**OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN:** Conocer el mercado de medicina estética no invasiva, competidores, clientes y tendencias del mercado.

---

##### I. **Introducción:**

Buenas tardes, mi nombre es \_\_\_\_\_, alumna de la Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial de la Universidad Pacifico. En esta oportunidad estamos realizando una investigación para conocer sobre su experiencia en el negocio de medicina estética no invasiva y así conocer un poco más sobre el mercado.

El tema de la investigación está relacionado al aspecto físico de las personas y el impacto que este puede tener en la vida de las personas. Agradeceremos responder todas las preguntas teniendo en cuenta el tema de la investigación.

Con tal propósito, quisiéramos contar con su participación en el presente estudio. La información que usted nos brinde será tratada de forma confidencial.

##### II. **Perfil del experto**

Por favor me podrá comentar acerca de su trabajo:

1. ¿Cómo inicio su carrera?
2. ¿Cuáles son sus principales funciones? ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo?
3. ¿Cuánto tiempo de experiencia tiene el rubro?

##### III. **Entorno Macro (económico, político, social/legal, tecnológico, ecológico)**

*Sin considerar el efecto COVID-19*

4. ¿Cuáles son los principales factores macroeconómicos que consideran que afectan, directa o indirectamente, el negocio de tratamientos estéticos no invasivos?
  - a. Económico (ingreso promedio mensual de la población femenino, más mujeres trabajando, etc.).
  - b. Político/Legal (Ley que solo los cirujanos plásticos y dermatólogos pueden colocar sustancias modeladoras, publicidad engañosa, protección al consumidor)
  - c. Social (Redes sociales, digitalización)
  - d. Tecnológico (evolución de la aparatología y *softwares* específicos para el manejo de las bases de datos de los clientes)
  - e. Ecológico (tendencia a los materiales 100% naturales y orgánicos, manejo de residuos biocontaminados, esterilización de materiales).

IV. **Entorno Micro** → En el negocio de centros de tratamientos estéticos no invasivos:

5. ¿Cuáles son sus principales competidores y cuál es el nivel de competitividad en el rubro?
6. ¿Cuáles considera que son los principales factores de diferenciación?
7. ¿Cuáles son los principales proveedores de la industria? ¿Considera que hay una barrera de entrada para ingresar al rubro (alta inversión)?
8. ¿Cómo se suele manejar la publicidad o canales de comunicación en el rubro?  
(Digital, por recomendación)

Considerando el COVID-19

9. ¿Considera que el sector va a cambiar después del COVID-19? ¿Cuáles considera que son los principales impactos en el rubro?
10. ¿Qué limitaciones encuentra en el negocio de tratamientos estéticos no invasivos, pre y posCOVID-19?

11. ¿Cómo considera que van a cambiar los hábitos de consumo de los clientes respecto de este rubro?

**V. Modelo de negocio medicina estética no invasiva**

12. ¿Cómo es el modelo de negocio de un centro de tratamiento estético no invasivo?  
¿Cuáles considera que son los factores claves en el rubro?
13. ¿Cuáles son los tratamientos más vendidos del centro? ¿Hay algún tratamiento que se pueda considerar como producto de entrada (nuevo consumidor)?
14. ¿Cómo es el proceso para captar y evaluar a los nuevos clientes?
15. ¿Cómo describirías un día normal en el centro de medicina estética no invasiva?  
¿Cómo es la rutina con los clientes?
16. ¿Nos puede describir a la clienta típica del centro?

**VI. Tendencias en el mercado de centros de medicina estética no invasiva**

Sin considerar efecto COVID-19

17. ¿Considera que el rubro de medicina estética no invasiva está en pleno desarrollo en el Perú? ¿Vs otros países de Latinoamérica, está más avanzado o atrasado?
18. ¿Cuál considera que es la penetración de la medicina estética no invasiva en el país?
19. ¿Cómo afecta el avance de la tecnología en el rubro de medicina estética no invasiva? ¿Cada cuánto suelen innovar en máquinas y tratamientos?
20. ¿Vs otros países, hay algún tratamiento que no se haya podido implementar?  
¿Cuáles son las principales limitaciones para lanzar nuevos tratamientos?
21. ¿En su experiencia cómo manejan los clientes, socialmente, el hecho de hacerse un tratamiento? ¿Lo comentan o no? ¿De qué puede depender?

**VII. Atributos y características más valoradas.**

22. ¿Cuáles son los atributos que más valoran sus clientes? (Tecnología, innovación, experiencia, etc.

23. ¿Cuál es la frecuencia de visita aproximada de un cliente?
24. ¿Cuál es el tratamiento más vendido? ¿Aproximadamente cuánto puede costar?
25. ¿Cómo se enteran los clientes de su centro estético?
26. ¿Cuáles son los medios de comunicación más efectivos para captar clientes?  
(Indagar TV, radio (programación en general), Internet (¿qué hacen en Internet, qué páginas visitan, redes online ¿cuáles? ¿por qué?), publicidad exterior (paneles, vallas, entre otros))

#### Apéndice 4. *Focus groups*

Detalle del perfil de los *focus group*

<b>Público objetivo</b>	<b>Participante</b>	<b>Edad</b>	<b>Se han realizado un tratamiento estético no invasivo</b>
Mujeres de 25 a 30 años, no necesariamente tienen hijos, pero les interesa bastante el físico	Karen de Osambela	28	Sí
	Maite Navarro	29	Sí
	Romina Pinillos	29	Sí
	Stephania Luna	29	Sí
	Viviane Lau	29	Sí
	Ana Lucia Tello	29	Sí
Mujeres de 30 a 40 años con mínimo un hijo que buscan mantener su figura	Estefanía Ferreyra	28	Sí
	Alejandra Zegarra-Ballón	35	Sí
	Ana María Romaní	30	Sí
	Borka Medina	35	Sí
Mujeres de 40 años a más cuyos hijos ya son grandes; son vanidosas y llevan un estilo de vida saludable, pero quieren estar mejor	Wendy Gallardo	33	Sí
	Marisa Zapater	38	Sí
	Lucia Azalgara	43	Sí
	Elena Santander	59	Sí
	Gianina Basiler	63	Sí
Rosana Patiño	55	Sí	

Nota: Elaboración propia 2020.

## Apéndice 5. Encuesta

1. Indique su género
  - Hombre / Mujer
2. Indique en qué rango de edad se encuentra
  - Menor de 25 años / 25 a 35 años / 36 a 45 años / 46 a 55 años / Mayor de 55 años
3. ¿Cuál es su ocupación?
  - Estudiante / Profesional dependiente / Profesional independiente / Ama de casa / Otro
4. Indicar distrito de residencia
  - Miraflores / San Isidro / Barranco / San Borja / Surco / La Molina / Magdalena / Otro
5. ¿Se ha realizado algún tratamiento estético no invasivo?
  - Sí / No
6. ¿En qué centro de medicina estética no invasiva se lo realizó?
  - Medi Esthetic / Aquamed / Okara / La femme / Clínica continental / Aesthetic / Soma / Otro
7. ¿Qué tipo de tratamiento estético no invasivo se realizó?
  - Corporal / Facial / Ambos / Otro
8. ¿Cuál fue el último tipo de tratamiento estético no invasivo que se realizó?
  - Reducción de grasa localizada (reducción de medidas)
  - Reducción de celulitis
  - Tensado de piel (reducción de flacidez)
  - Limpieza facial
  - Hidratación facial
  - Rejuvenecimiento facial

- Vitamina C endovenosa
9. ¿Es usted la persona que paga por los tratamientos estéticos no invasivos?
- Sí / No
10. ¿Con qué frecuencia contrata los paquetes de tratamientos estéticos no invasivos?
- 1 vez al año / 2 veces al año / 3 veces al año / 4 veces al año / Todos los meses
11. ¿Con qué frecuencia se realizaba las sesiones del paquete contratado de tratamientos estéticos no invasivos?
- 2 - 3 veces por semana / Semanal / Quincenal / Mensual
12. ¿Cómo selecciona el centro médico para realizarse el tratamiento estético no invasivo?
- Recomendación de un amigo / Internet y/o redes sociales / Publicidad / “Influenciadores” / Otros
13. Valor ¿qué tan satisfecho se encuentra con los resultados obtenidos en el último tratamiento estético no invasivo? (Del 1 al 5 donde 1 es nada satisfecho y 5 totalmente satisfecho).
14. Ofrecemos un nuevo tratamiento estético no invasivo de mantenimiento a domicilio. Este servicio le ayudará a mantener los resultados obtenidos en su último tratamiento y consta de un paquete de 6 sesiones de 3 tipos de tratamientos estéticos corporales o faciales: reducción de medidas (grasa localizada), tensado de piel (flacidez) y/o reducción de celulitis. Las 6 sesiones tienen una validez de uso de 3 meses. Sin considerar la pandemia actual, ¿estaría usted en comprar el paquete de 6 sesiones de mantenimiento a domicilio de Aquamed?
- Sí / No
15. De los tres tipos de tratamientos mencionados en la pregunta anterior, ¿cuál sería el que usaría con mayor frecuencia?

- Reducción de grasa localizada
  - Tensado de piel (flacidez)
  - Reducción de celulitis
16. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por el tratamiento estético no invasivo a domicilio indicado en la pregunta anterior?
- Menos de S/ 600
  - De S/ 601 a S/ 800
  - De S/ 801 a S/ 1,200
  - De S/ 1,201 a S/ 1,600
  - De S/ 1,601 a S/ 2,000
  - Más de S/ 2,000
17. ¿Cuántas veces al año estaría dispuesto a comprar este servicio?
- 1 vez al año (equivalente a 3 meses de mantenimiento)
  - 2 veces al año (equivalente a 6 meses de mantenimiento)
  - 3 veces al año (equivalente a 9 meses de mantenimiento)
  - 4 veces al año (equivalente a 12 meses de mantenimiento).
18. ¿Compraría los paquetes de mantenimiento de manera *on-line*?
- Sí / No
19. Asigne un puntaje del 1 al 7 cada atributo donde 1 es más importante y 7 menos importante. ¿Qué es lo que más valora de un tratamiento estético no invasivo en la comodidad de su hogar?
20. ¿A través de qué medio le gustaría enterarse de este tipo de tratamiento estético no invasivo?
- Facebook / Instagram / Mail / Whatsapp / Recomendación de un amigo / Expertos/*influencers* / Otros

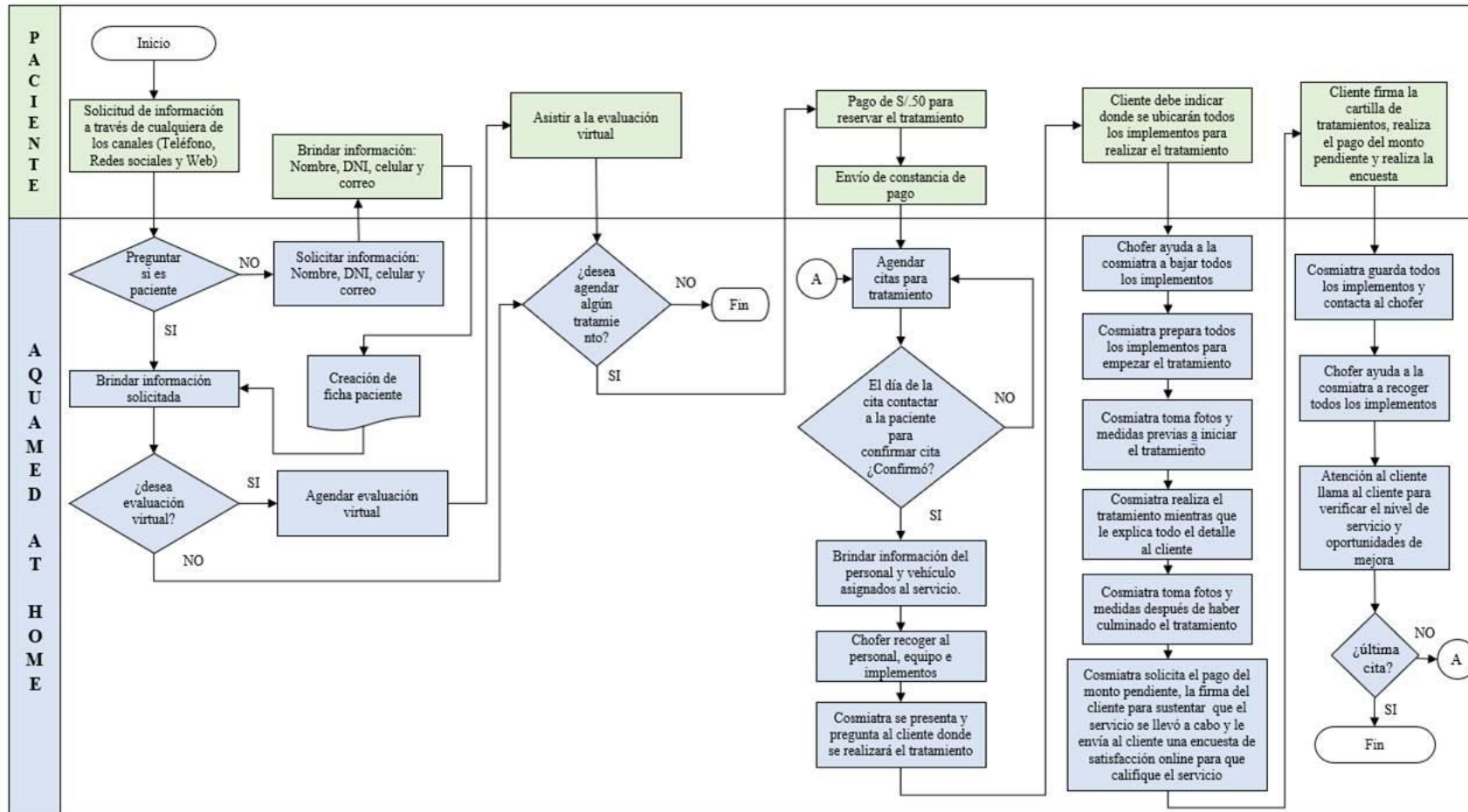
## Apéndice 6. Levantamiento de precios de la competencia

<b>Tratamiento</b>	<b>Tipo de precio</b>	<b>Aquamed</b>	<b>Competencia</b>	<b>Aquamed at home</b>
Limpieza Facial	Regular	S/. 180	S/. 100 – 200 soles	S/. 100*
	Promocional	S/. 90 – S/110	S/. 90 – 120 soles	
Smart Lifting RF	Regular	S/. 300	S/. 150 – 350 soles	S/. 200*
	Promocional	S/. 250	S/. 100 – 300 soles	
LUDT Reductor	Regular	S/. 200	S/. 75 – 250 soles	S/. 100*
	Promocional	S/. 150	S/. 55 – 150 soles	
Levantamiento de Glúteos	Regular	S/. 250	S/. 90 – 290 soles	S/. 100*
	Promocional	S/. 200	S/. 75 – 250 soles	

\*Precios por sesión

Nota: Elaboración propia 2020.

Apéndice 7. Flujograma servicio “Aquamed at home”



Nota: Elaboración propia 2020.