



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

“CEIC: Centro de Estética Integral Cariló”

Autor: Montini Daniela Giselle

Legajo: 18145

Mentor: María Fernanda Tamborini

Buenos Aires, 2018



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Departamento

Licenciatura en Administración de Empresas

*“CEIC: Centro de Estética Integral
Cariló”*

Autor: Montini Daniela Giselle

Legajo: 18145

Mentor: María Fernanda Tamborini

Victoria, Buenos Aires, Argentina

Diciembre 2018

ÍNDICE

1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Evaluación de la oportunidad.....	1
1.2 Negocio propuesto.....	3
2 ANALISIS DEL SECTOR E INVESTIGACIÓN DEL MERCADO	
2.1 Análisis del Sector.....	6
2.2 Macroentorno.....	10
2.3 Microentorno.....	13
2.3.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.....	13
2.3.2 Análisis FODA.....	16
2.3.3Estrategias.....	18
3 MODELO DE NEGOCIOS-CANVAS.....	21
4 MARKETING OPERATIVO.....	29
4.1 Producto.....	29
4.2 Precio.....	36
4.3 Plaza.....	39
4.4 Promoción.....	40
5 COSTOS, FINANZAS E INVERSIÓN.....	43
5.1 Inversión Inicial.....	43
5.2 Financiación.....	47
5.3 Análisis de Costo.....	47
5.4 Análisis de Ingresos.....	49
5.5Cash-Flow.....	50
6 EQUIPO.....	56
7 ASPECTOS LEGALES.....	58
8 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	60
9 CONCLUSIONES.....	62
10 BIBLIOGRAFÍA.....	64
11 ANEXOS.....	66

1.Introducción

1.1 Evaluación de la oportunidad

La oportunidad del negocio está relacionada con el mercado al que ingresamos y la demanda creciente que existe hoy en día por el mismo: el mercado de la medicina estética.

Desde el 2000 al 2017 el mercado de la medicina estética ha crecido en un 316% (información obtenida de la *American Society of Aesthetic Plastic Surgery*, ASAP de Estados Unidos, 2017).

El mencionado anteriormente es un mercado muy amplio y variado en donde la cantidad de tratamientos que existen es incalculable. En el mismo, contamos con tratamientos quirúrgicos, las famosas “cirugías estéticas” y no quirúrgicos, los cuales son tratamientos ambulatorios que se pueden realizar en un consultorio sin necesidad de ingresar al quirófano.

Existe una tendencia global a consumir todo tipo de procedimientos relacionados con la estética. El cuidado del cuerpo constituye una tendencia cultural de la sociedad. Mantener una buena alimentación, practicar ejercicio y seguir cuidados estéticos diarios son la rutina que acompaña el día a día de cada individuo, en un entorno donde la imagen toma un papel fundamental en todos los tipos de relaciones.

A su vez la demanda que existe en el mercado de la medicina estética cuenta con una segmentación por edad muy amplia y se aplica a ambos géneros. Si bien, hace 15 años se consideraba que este mercado estaba orientado al género femenino, hoy en día estamos en condiciones de afirmar que el sexo masculino se ha incorporado al mismo y que su participación está en constante crecimiento con un potencial muy elevado.

Del 2016 al 2017 hubo un aumento del 8% en la participación del mercado del género masculino y se realizaron más de 1.3 millones de procedimientos únicamente en hombres (información obtenida de la *American Society of Aesthetic Plastic Surgery*, ASAP de Estados Unidos, 2017).

De acuerdo a la edad, los hombres se identifican con distintos tipos de tratamientos. Hasta los 40 años existe una tendencia por lograr el cuerpo

“deseado” y a partir de los “40” por disminuir las alteraciones que produce en sus cuerpos el paso del tiempo.

Este mercado cuenta con tratamientos que se pueden implementar en distintos momentos de la vida de una persona, por ejemplo, una cirugía estética llamada “Otoplastía”, la cual se basa en corregir o modificar la forma o posición de las orejas, se puede implementar en una persona de 10, 20, 30 o 50 años.

Debido a estas características podemos afirmar que la segmentación por edad es muy amplia lo cual es una gran oportunidad para poder ofrecer a cada “sub-segmento” los tratamientos más demandados y dirigir nuestra publicidad.

También consideramos que el lugar donde va a estar ubicado el centro es una oportunidad debido a la tranquilidad del mismo y su atractivo turístico.

Cariló¹ es el sitio ideal para transmitir los valores que formarán parte del espíritu de la Clínica. Los paisajes arbolados junto al sonido del mar acompañan la idea de brindar a los pacientes la tranquilidad, confort y seguridad necesaria para realizar los tratamientos ofrecidos e inculcar la premisa de nuestro centro: *“Los cambios comienzan desde adentro hacia afuera”*.

Otra oportunidad que encontramos en la localidad donde va a estar situado el centro es la capacidad para absorber pacientes que viven en el partido de la Costa², partido de Pinamar³, Partido de General Madariaga⁴ y sus alrededores. CEIC no contaría con una competencia directa. De hecho, en la localidad de Pinamar, hay únicamente un especialista en cirugía plástica y ningún centro de estética.

¹ Don Héctor Manuel Guerrero, decide en 1918 comenzar a fijar los médanos de su estancia denominada Charles para luego instalar un vivero y plantar especies de diferentes regiones del mundo. Con el tiempo esas plantaciones, que se realizaban con carros tirados por 8 caballos, se transformaron en un bosque tan rico en especies como el que conocemos hoy con el nombre de Cariló, vocablo mapuche que significa “Médano Verde”. En 1960 se comenzó con el loteo de ese bosque y luego con las primeras construcciones.

Actualmente Cariló está declarado “Ley de Paisaje Protegido”, y en ese hermoso lugar se conjugan el bosque con el mar. Cariló tiene la particularidad de que sus calles no poseen pavimento y los nombres de las mismas están relacionados con la naturaleza con nombres de aves y de pájaros. Fuente: <http://www.pinamar.gov.ar/?q=historia>

² El **Partido de La Costa** se encuentra al sudeste de la Provincia de Buenos Aires, a **320 km.** de la Ciudad de Buenos Aires, siendo **San Clemente del Tuyú** la primer localidad del Partido. Ocupa una franja costera de **96 km.** de largo y un ancho variable de 2 a 4 km. y limita al Norte con la Bahía de Samborombón, al Sur con el Partido de Pinamar, al Este con el Mar Argentino y al Oeste con el Partido de Gral. Lavalle. La Ciudad Cabecera del Partido -sede del Gobierno Municipal- es **Mar del Tuyú**, ya que esta localidad se encuentra en el centro geográfico de la zona urbanizada de este Municipio. Según el último censo realizado en el año 2010 la Población Estable es de **70.214 habitantes**. Fuente: <https://lacosta.gob.ar/web>

³ En 1978 se crea el Municipio Urbano de Pinamar, independizándose de Gral. Madariaga. Se crea la Ruta Interbalnearia N° 11, como límite entre Madariaga y Pinamar y como ruta de enlace de todos los Municipios de la Costa Bonaerense. En 1983, se cambia su denominación por la de Partido de Pinamar, quedando integrado por las localidades de Pinamar, Ostende, Valeria del Mar y Cariló. En el año 1993, se declara oficialmente la localidad de Mar de Ostende.

A través de todos estos años las diferentes localidades han crecido manteniendo sus características propias.

Pinamar es una ciudad turística en donde se destacan sus amplias playas, sus frondosos bosques, los valiosos monumentos históricos de Ostende, su historia, su cultura, el hermoso paisaje de Cariló con su bosque de gran follaje y vivos colores y la concurrida zona comercial de Valeria del Mar para disfrutar en familia. Fuente: <http://www.pinamar.gov.ar/?q=historia>

⁴ General Madariaga está ubicado al sudeste de la provincia de Buenos Aires, pegado a Pinamar, muy cerca de Villa Gesell y La Costa y a solo 3 horas de la Capital Federal. Es conocido por ser el pago Gaucho por excelencia donde se mantienen las tradiciones criollas y la cultura gauchesca se manifiesta en todo tipo de actividades y celebraciones.

La centenaria ciudad fundada en 1907 tiene una población de 25 mil habitantes y aún mantiene la paz de un pueblo tranquilo y amigable; ofreciendouna interesante propuesta turística basada en su patrimonio cultural y natural, exhibiendo su arraigada tradición y el espíritu hospitalario de su gente. Fuente: <http://www.turismo.madariaga.gob.ar/paginas/mostrar/13>

En la actualidad, los individuos radicados en las cercanías de Cariló, para poder tratarse o resolver sus consultas, en mayor medida, se trasladan a Mar del Plata o Buenos Aires, ciudades que cuentan con gran variedad de especialistas. De esta manera el centro podría absorber esta demanda que actualmente se deriva a otras ciudades más lejanas.

1.2 Negocio Propuesto

Este proyecto nace como respuesta a una necesidad: integrar “la estética” corporal con la seguridad, la salud y la vida sana.

La cirugía plástica cosmética incluye procedimientos quirúrgicos y no quirúrgicos que mejoran y remodelan las estructuras del cuerpo para mejorar la apariencia y la confianza.

Los individuos saludables con una perspectiva positiva y expectativas realistas son candidatos apropiados para procedimientos cosméticos. La cirugía plástica es una elección personal y debe hacerse por sí misma, no para cumplir con las expectativas de otra persona o para tratar de encajar una imagen ideal.

En la actualidad la oferta de tratamientos ligados a la estética corporal es muy amplia, pero es poca la información con la que se cuenta y menos aun cuando se trata de las implicancias que estos pueden acarrear con el paso del tiempo.

CEIC ofrece la posibilidad de alcanzar los objetivos personales de los pacientes relacionados con la estética corporal de una manera certera, y segura.

Acompañando a los mismos para que la experiencia integral en el centro sea placentera y se logren incorporar hábitos saludables perdurables en el tiempo.

Como mencionamos anteriormente, la premisa del centro es incorporar la idea de que los cambios comienzan de adentro hacia afuera y de esta manera poder brindar al paciente un servicio que no esté relacionado únicamente con la estética sino también con la salud y la vida sana, incorporando a los tratamientos de belleza, ideas y hábitos, que vayan más allá de los estereotipos impuestos por la sociedad en la actualidad.

De esta manera planteamos a CEIC como un centro integral donde prevalece ante todo la seguridad del paciente, la veracidad de los objetivos que se pueden lograr y la salud, como un medio para concretar las metas que nos propongamos.

En la elaboración del proyecto se prevé una inversión inicial de aproximadamente U\$ 90400, que incluye las refacciones del inmueble necesarias, la construcción de 10 habitaciones sustentables, compra de nuevos equipos, habilitación y publicidad zonal, local e internacional (ver capítulo 5).

El Centro de estética Integral Cariló "CEIC" propondrá una amplia gama de tratamientos quirúrgicos y no quirúrgicos para lograr los objetivos de los pacientes relacionados a la estética corporal y el bienestar general.

Se instalará en Ñandubay entre Chingolo y Colibrí, en una propiedad que cuenta con una casona de 400 m² y un parque de 4000m².

La propiedad será cedida en comodato por 30 años a CEIC SA a cambio de un 10% de las acciones de la misma, está valuada en USD450.000 y actualmente se encuentra en desuso hace 10 años.

La Casona del inmueble será el lugar madre del centro, donde se recibirán a los pacientes y contará con 6 consultorios en donde atenderán los especialistas de la Clínica, 2 salas de procedimientos, en donde se realizarán los tratamientos no quirúrgicos y un espacio de relajación y meditación.

En el parque de la propiedad se instalarán 10 Habitaciones privadas, bajo el concepto "Tree house", ambientadas con la naturaleza, pero sobre la superficie del césped (para comodidad de los pacientes).

Estas habitaciones se realizarán con containers y contarán con todas las comodidades.

Se escogió esta modalidad con respecto a una construcción tradicional por la disminución de los costos y la sustentabilidad de los materiales.

2. Análisis del Sector e Investigación de Mercado

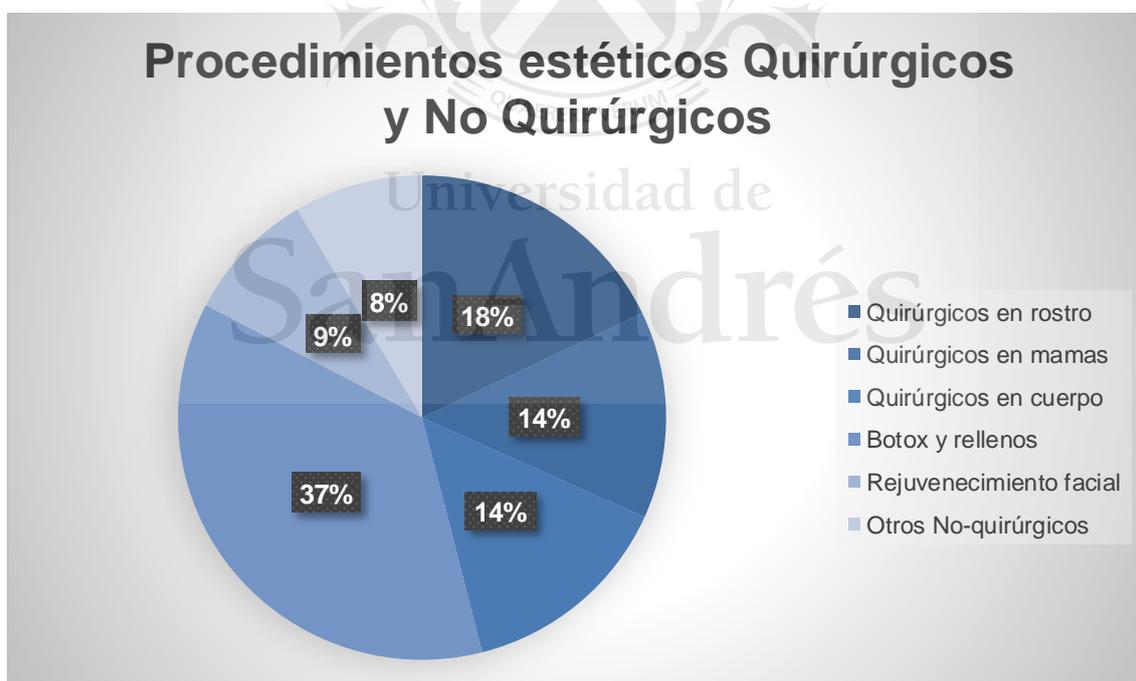
2.1 Análisis

Actualmente, según la sociedad internacional de cirugía plástica (ISAP) existen aproximadamente 43.500 especialistas certificados en el mundo (cirujanos plásticos).

Durante el 2017 se realizaron un total de 23.390.542 de procedimientos en el mundo entero, dentro de los cuales 10.766.848 fueron procedimientos quirúrgicos y 12.623.694 fueron procedimientos no quirúrgicos (ISAP, 2017).

En gráfico n°1 podemos observar y comparar el porcentaje del mercado que ocupan los procedimientos de acuerdo a si son Quirúrgicos o NO Quirúrgicos.

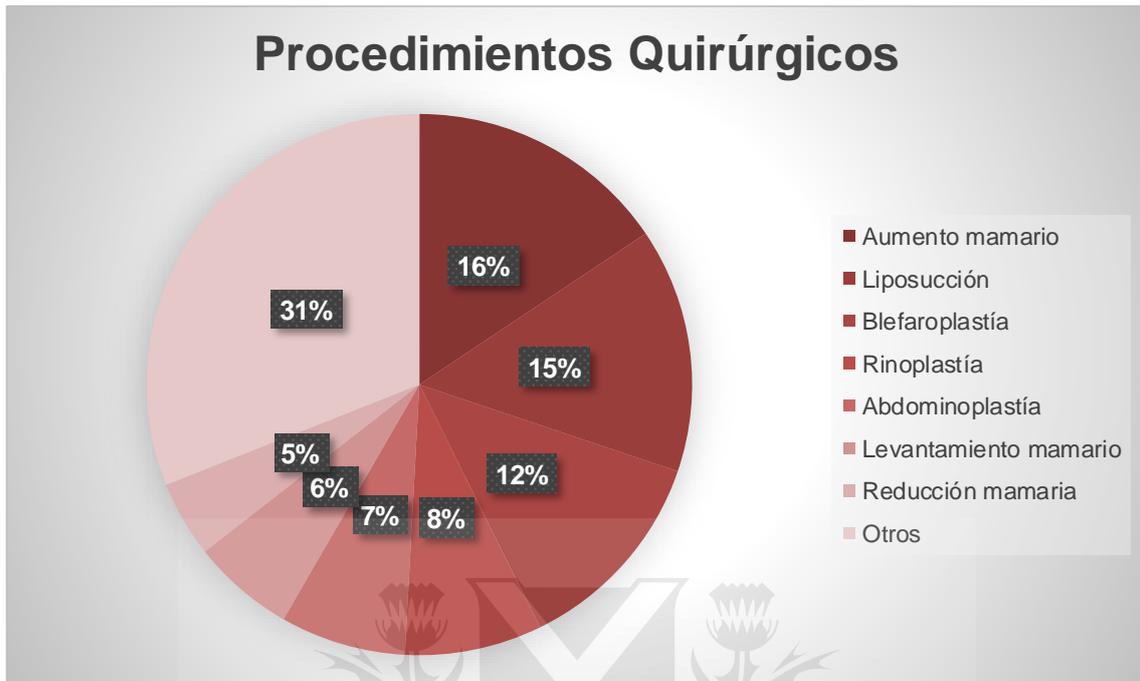
Grafico n°1: Procedimientos Quirúrgicos vs No Quirúrgicos
(Elaboración propia, Fuente: ISAP 2017)



Predominan los tratamientos Quirúrgicos Faciales (Botox y rellenos) con un 37% de participación del mercado y los quirúrgicos en mamas con un 18%.

Grafico n°2: Composición Tratamientos Quirúrgicos

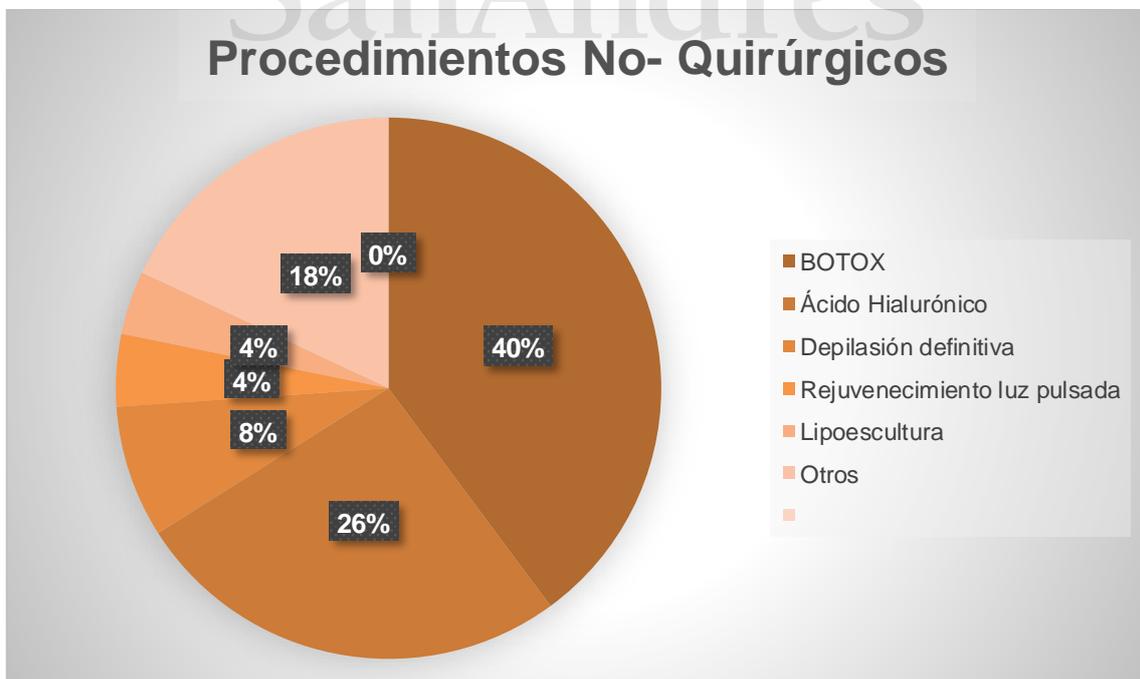
(Elaboración propia, Fuente: ISAP 2017)



El aumento mamario es el más popular a nivel mundial con 1.677.320 de intervenciones, seguido por la liposucción con 1.573.680 y la blefaroplastia con 1.346.886 de intervenciones.

Grafico n°3: Composición Tratamientos No- Quirúrgicos

(Elaboración propia, Fuente: ISAP 2017)



Los procedimientos no quirúrgicos más populares siguen siendo las inyecciones con toxina botulínica, que se sitúan en el primer puesto con 5.033.693 tratamientos realizados (un incremento del 1 % con respecto a los 12 meses anteriores).

Grafico n°3: Participación en el mercado por género
(Elaboración propia, Fuente: ISAP 2017)



Las mujeres siguen liderando la demanda de tratamientos cosméticos, con un 86,4 % o 20.207.190 de procedimientos cosméticos a nivel mundial. Los cinco tratamientos quirúrgicos más populares solicitados por las mujeres son el aumento de pecho (implantes de silicona), liposucción, blefaroplastia, abdominoplastía y levantamiento mamario (ver gráfico n°4) y en el caso de los no-quirúrgicos son el Botox y rellenos (ver gráfico n°6).

En el 2017, los hombres representaron el 14,4 % del mercado con 3.183.351 de tratamientos. Los cinco tratamientos quirúrgicos más populares solicitados por los hombres son la blefaroplastia, ginecomastia, rinoplastia, liposucción y el implante capilar (ver gráfico n°5), en el caso de los no-quirúrgicos Botox y rellenos al igual que las mujeres.

Grafico n°4: Procedimientos Quirúrgicos Mujeres

(Elaboración propia, Fuente: ISAP 2017)

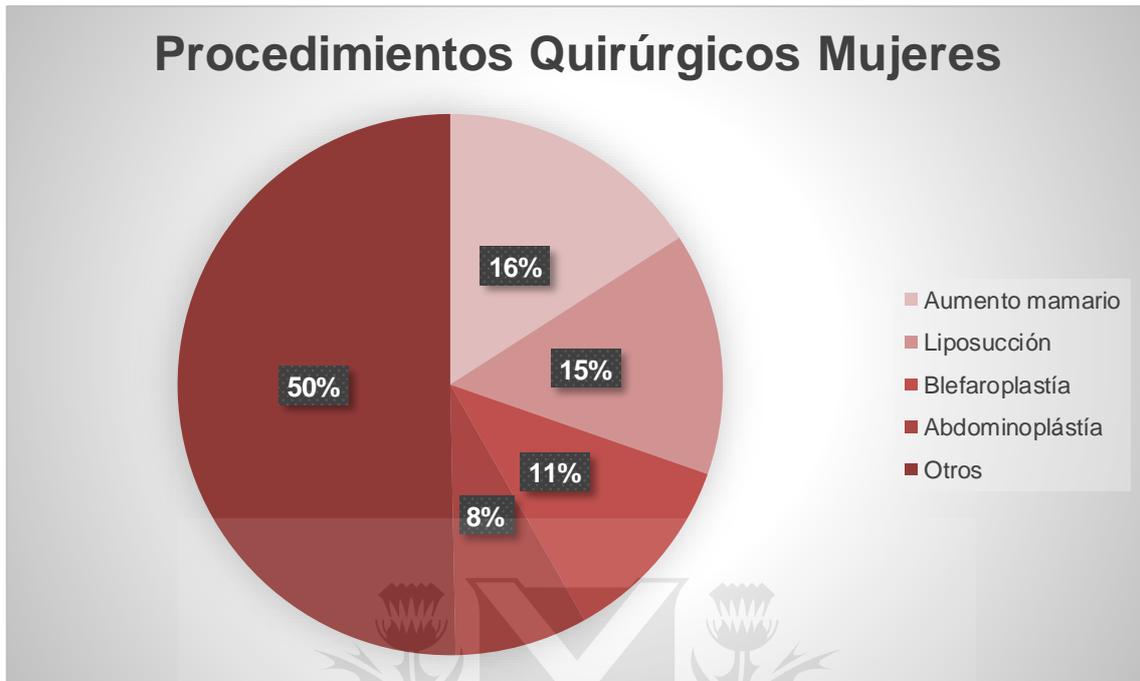


Grafico n°4: Procedimientos Quirúrgicos Hombres

(Elaboración propia, Fuente: ISAP 2017)

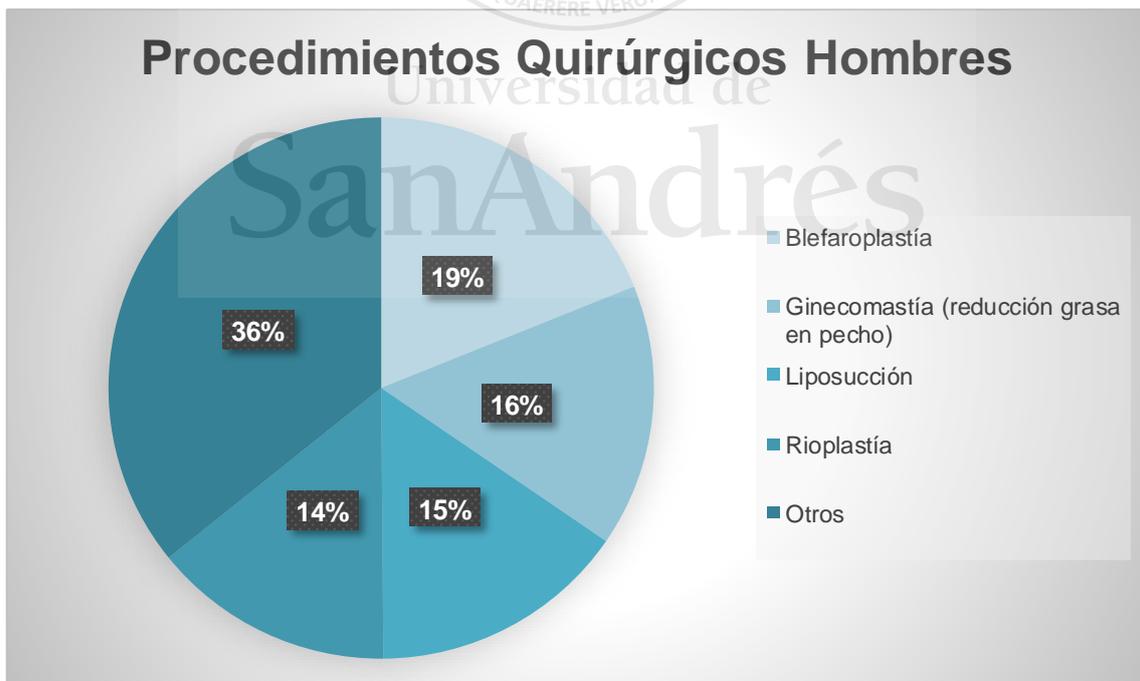


Grafico n°5: Procedimientos No- Quirúrgicos Mujeres

(Elaboración propia, Fuente: ISAP 2017)

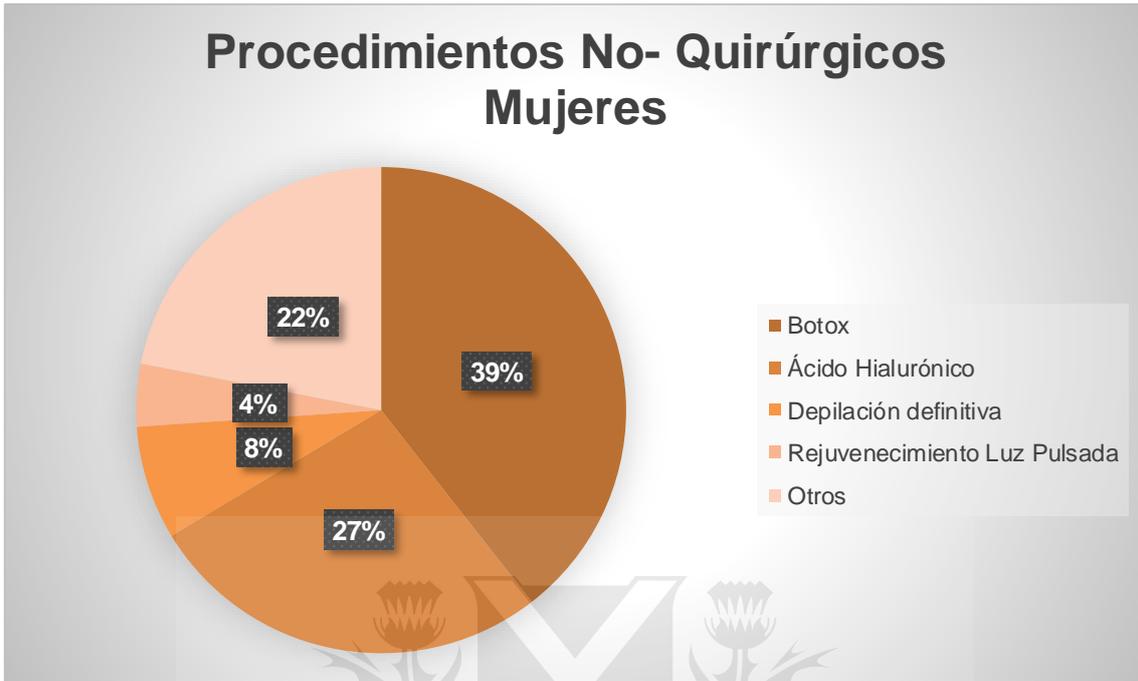
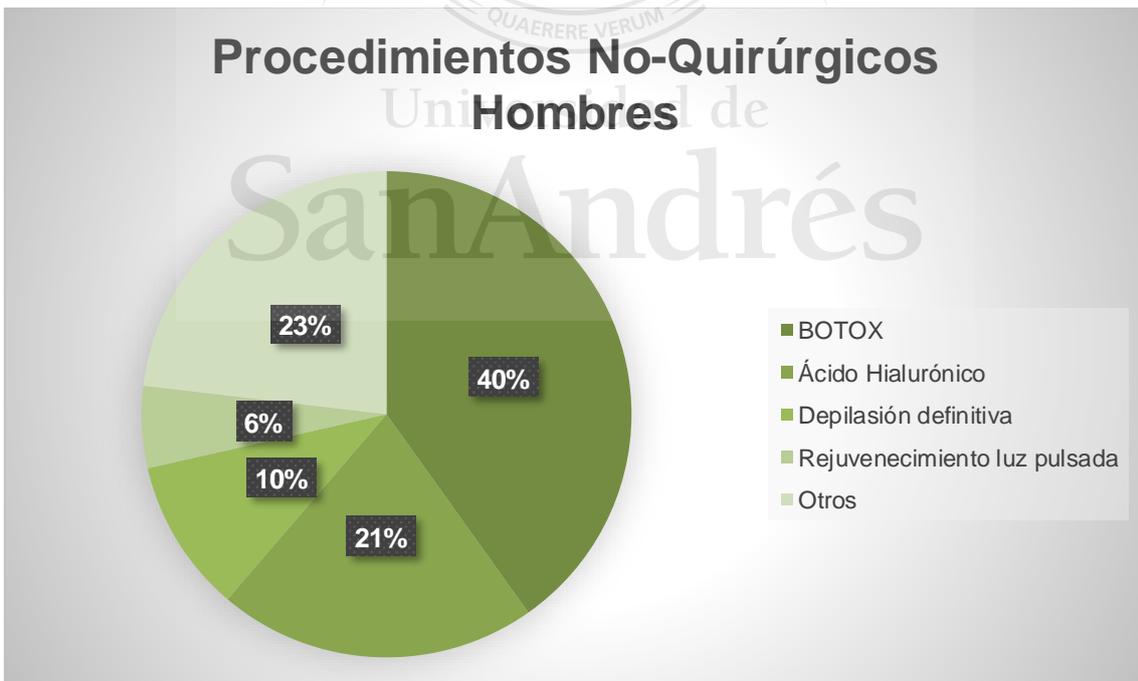


Grafico n°6: Procedimientos No-Quirúrgicos Hombres

(Elaboración propia, Fuente: ISAP 2017)



2.2 Macroentorno

Entorno Económico

Luego de las últimas elecciones presidenciales, la política económica Argentina se vio envuelta en una sucesión de cambios relevantes para la economía del país.

Se han implementado reformas claves como:

- La unificación de la tasa de cambio.
- El acuerdo con acreedores internacionales
- La modernización del régimen de importaciones
- Reforma del sistema de estadística nacionales

Así mismo, se puso en marcha un nuevo programa económico que incluye:

- Reducción de gastos
- Incremento de ingresos
- Acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI), por un total de US\$57.000 millones hasta 2021.

Debido a esto superó sus objetivos fiscales para la primera mitad de 2018. El déficit fiscal primario alcanzó el 1.1% del PIB en los primeros ocho meses de 2018, y se espera que se alcance el objetivo para 2018, del 2.7% del PIB. Según el banco mundial el Gobierno planea lograr el equilibrio fiscal primario hacia 2019 y un superávit fiscal primario de un 1% en 2020.

Durante el 2017, Argentina experimentó un crecimiento económico del 2,9%, sin embargo, podemos decir que hoy, el país está enfrentando una turbulencia financiera.

La actividad económica comenzó a desacelerarse en el segundo trimestre del corriente año y se espera que el mismo finalice con recesión además de con una moneda que sufrió depreciación y que disminuyó su valor con respecto al dólar en más del 100% al día de hoy. Debido a esto, la inflación se aceleró y las expectativas no desalentadoras.

Sin embargo, el mercado de la medicina estética viene creciendo los últimos 10 años, y los tratamientos que se ofrecen en el mismo están muy bien posicionados y cada vez son más requeridos.

De acuerdo a esto, podemos inferir, que, si bien el contexto económico no es el mejor para el desarrollo de un nuevo proyecto, debido al tipo de negocio que se estaría implementando, este contexto, no sería un impedimento ya que la distribución del ingreso de nuestros potenciales clientes no afectaría la demanda. Según el informe del Global Wellness Economy monitor (GWI) de 2018, la economía global del bienestar ha crecido un 12,8% en los últimos dos años para alcanzar un valor de mercado de 4,2 billones de dólares.

De acuerdo a estadísticas profesionales del cirujano plástico que llevará adelante el centro, aún con la depreciación del peso con respecto al dólar, la demanda por cirugías estéticas no se vio impactada, a pesar de que en algunos de estos procedimientos se necesitan materiales importados para llevarlos a cabo, como es, por ejemplo, el aumento mamario que necesita de prótesis mamarias, las cuales son importadas.

Entorno Tecnológico

En la actualidad, el 0.6% del PBI es dedicado al desarrollo tecnológico en nuestro país. Si bien el 0.6% es más de lo que se ha invertido en años anteriores, esta cifra no alcanza para poder estar a la par o en el mismo nivel que los desarrollos tecnológicos internacionales. En otras economías similares que buscan desarrollarse tecnológicamente invierten alrededor del 3% de su PBI.

En el rubro de la medicina estética, en Argentina, todavía no se han desarrollado propuestas tan eficientes como en algunas partes del mundo. Pero si, estos avances en el exterior, se implementan de manera directa en los pacientes Argentinos, tomando las nuevas tecnologías y productos fabricados afuera e importándolos.

El desarrollo científico impulsó el avance de procedimientos más que nada los no invasivos a nivel mundial, que en casi quince años desde que comenzaron a utilizarse con fines estéticos, se ampliaron las áreas de tratamiento y se han mejorado las técnicas de aplicación, así como también se desarrollaron líneas de productos específicas para cada zona.

Entorno social

Si bien estamos frente a una potencial recesión económica, como mencioné anteriormente, no se espera una baja en la demanda de estos procedimientos ya que el mercado viene creciendo de manera constante y que el cuidado del cuerpo se ha convertido en algo cultural a nivel social.

Retomando la idea de mantener una alimentación saludable, hacer ejercicio y realizar cuidados estéticos diarios la sociedad ha impuesto ciertos cánones a seguir en los que también se han incorporado los millennials, un segmento que marca tendencia y que se volvió muy poderoso.

Otra incorporación al mercado en los últimos años fue el género masculino, que cada día toma más protagonismo en el mercado y que socialmente este tipo de tratamientos se ha vuelto “más aceptado” y normalizado en el género. Cuidarse es tendencia hoy en toda la sociedad.

Entorno Político

Las medidas tomadas por el gobierno para mejorar la inflación, las actividades productivas no están siendo eficaces.

Algo de suma importancia es que Argentina ha retomado una agenda muy activa en política internacional y está al frente de la presidencia del G-20 durante el 2018, al mismo tiempo que manifestó su intención de adherirse a la OCDE y ha inaugurado su rol de observador en la Alianza del Pacífico.

Medio Ambiente

El cuidado del medio ambiente hoy en día se ha convertido en un punto clave que deben tener en cuenta las empresas a la hora de emprender un nuevo negocio.

En el caso de la medicina estética, las empresas proveedoras de las sustancias o cremas que se puedan utilizar, han tenido que implementar comportamientos

que privilegian el “respeto del medio ambiente” debido a requerimientos gubernamentales y de la sociedad en sí misma.

Hoy en día el individuo está muy pendiente de la responsabilidad social y un mal manejo con respecto a estos temas puede ocasionar una gran pérdida de la demanda.

En la actualidad se busca desarrollar sustancias orgánicas que no tengan impacto en el medio ambiente como es por ejemplo el Boutulin, que llegó para reemplazar a la toxina botulínica. El llamado "botox orgánico" no es un veneno ni se inyecta, sin embargo, sus efectos son muy similares. Se trata de un nuevo principio activo cuyo componente principal es el espilantol, un anestésico local que se extrae de la planta *Acmella Oleracea* (conocida como "hierba de los dientes") que reduce la contracción muscular y relaja los rasgos faciales.

2.3 Microentorno

2.3.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Utilizaremos las 5 fuerzas de Porter para analizar y obtener información sobre las tendencias del mercado, las mismas tienen un impacto directo sobre el negocio y permiten identificar oportunidades para crear o fortalecer una estrategia corporativa.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

En la actualidad existe una oferta ilimitada de tratamientos estéticos quirúrgicos y no quirúrgicos. Debido a que el mercado posee una demanda cada vez más alta, únicamente en Estados Unidos hubo un incremento del 68% en los procedimientos quirúrgicos y uno del 298% en los tratamientos estéticos no invasivos (ASAP, 2017), el mismo, es muy atractivo para emprender nuevos negocios.

Sin embargo, CEIC se diferencia de cualquier centro de medicina estética, debido a su propuesta de valor y teniendo en cuenta las características del

mismo es baja la posibilidad de que se emprenda un negocio con características similares en la zona.

Hay que tener en cuenta que si existen otros competidores que pueden tener una estrategia más agresiva con respecto a los precios, pero no radicados en la misma zona geográfica y con una propuesta de menor calidad y un concepto totalmente diferente.

Por lo tanto, llego a la conclusión que la amenaza es MODERADA, ya que existen muchos potenciales competidores que puedan ofrecer tratamientos estéticos, pero no así el servicio integral de estética y salud que propone CEIC.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bajo, es el caso de CEIC estos son:

1. Empresas proveedoras de máquinas estéticas
2. Clínica que provee el quirófano donde se realizan las operaciones quirúrgicas en General Madariaga.

Con respecto al primero, las maquinas estéticas son muy costosas, más aún las importadas, en las cuales la tecnología es muy superior a las de industria nacional.

Debido a esto, en Argentina, se ofrecen posibilidades de financiación o leasing ya que sino el tiempo de recupero de la inversión es muy alto y pasa a ser no rentable.

La posibilidad de adquirir una máquina e ir pagándola de acuerdo a su uso también es una modalidad que se implementa en el rubro o el alquiler de la misma.

En el caso del proveedor del quirófano, la Clínica de general Madariaga es privada, actualmente dispone de dos quirófanos y este tipo de cirugías no son habituales en la misma.

Para los accionistas de la Clínica, este tipo de intervenciones “cirugías estéticas” son muy rentables debido a que la mayoría proviene del sector privado (no prepaga), cobran el fee en el momento y los pacientes están sanos, por lo que el riesgo a complicaciones quirúrgicas es menor y los pacientes son dados de

alta generalmente en 8 o 24 hs lo cual mantiene sus instalaciones ocupadas por breve tiempo en comparación a otro tipo de intervenciones.

Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los pacientes es nulo. Los costos establecidos están calculados de acuerdo a la composición del servicio. El único costo variable dentro de los servicios ofrecidos en CEIC son los honorarios de los cirujanos plásticos que realizan las operaciones quirúrgicas.

En este caso, en principio, son dos, el cirujano principal y el ayudante, que debido al renombre que poseen los mismos hoy en día esta variable no es negociable.

En el caso de los tratamientos no quirúrgicos se podría ofrecer algún tipo de beneficio para los pacientes que se realicen más de un tratamiento, pero no dependería de los pacientes sino más que nada de una estrategia para captar y fidelizar nuevos clientes.

Amenaza de servicios sustitutos

Es baja, debido a que el centro es de medicina estética integral, es decir, el servicio sustituto a un tratamiento quirúrgico sería el no quirúrgico, pero en el caso de CEIC se ofrecen ambos.

Por ejemplo, la alternativa a una liposucción de abdomen sería realizar un plan nutricional y acompañarlo de algún tratamiento no invasivo como podría ser una lipoescultura laser.

Rivalidad entre los competidores

Actualmente no se podría identificar un centro con las mismas características y modelo de negocio en Argentina.

2.3.2 Análisis FODA

Fortalezas

- El cirujano plástico que liderará el centro cuenta con un alto reconocimiento y prestigio en la especialidad, por lo que ya cuenta con una cartera de clientes estables que se podrían incorporar a esta propuesta de valor.
- El mercado al que ingresamos viene creciendo en los últimos 10 años y se espera continúe con esa tendencia.
- Equipo tecnológico de primera calidad.
- Amplia variedad de tratamientos quirúrgicos y no quirúrgicos.
- Contacto con la naturaleza.
- Trato personalizado.

Oportunidades

- Ingreso al mercado de Millennials y Hombres. Esto nos permite ampliar nuestra cartera de tratamientos, ofreciendo tratamientos específicos para cada segmento y captar nuevos clientes.
- Desarrollo de actividades extra en el centro. El espacio con el que se contará el mismo es un recurso que nos permite explotar otras variantes en el centro y de esta manera generar nuevos ingresos. Por ejemplo, el alquiler de consultorios para profesionales relacionados con la medicina (dermatólogos, nutricionistas, etc) o para el desarrollo de cualquier actividad que tenga que ver con el bienestar general y el cuidado del cuerpo, por ejemplo, un spa.
- Período vacacional: estos períodos, como son las vacaciones de verano e invierno y los feriados con los que se cuenta dentro del año, son una excelente oportunidad para poder promocionar nuestro centro y de esta manera dar a conocerlo a un público turista y ampliar nuestra cartera de clientes.
- Potenciales acuerdos con inmobiliarias y agencias de viajes para armar paquetes turísticos e implementar distintos productos o paquetes de productos que sean compatibles con otras actividades turísticas.

- Los servicios de Bienestar e Imagen Personal son una tendencia al alza. La preocupación por la apariencia física y el bienestar personal tiene una mayor importancia en la sociedad, lo que permite que el mercado para las empresas de estética se expanda.

Debilidades

- Volatilidad del dólar. Parte de los insumos necesarios para realizar algunos tratamientos clave dentro del centro son importados y su precio está marcado por el dólar. Con un escenario donde el dólar sube, el aumento de precio no puede ser trasladado al consumir en su totalidad debido a la gran competencia que hay en el rubro y esto disminuye las ganancias. Además, este escenario también impacta en el costo de reposición del producto.
- Negocio nuevo, es desconocido para los clientes.
- Clínica donde se van a realizar los procedimientos quirúrgicos en distinto partido (General Madariaga). Esto podría ocasionar algún tipo de reticencia por parte de algunos potenciales pacientes.
- Abastecimientos de profesionales idóneos en la especialidad.

Amenazas

- Apertura de nuevos centros con estrategia de precios agresiva en la zona.
- Situación económica del país.
- Dificultad para ingresar al mercado.

2.3.3 Estrategias

Corregir las debilidades

Si bien no podemos manejar la volatilidad del tipo de cambio, si podemos organizarnos y establecer un sistema de stock permanente y poner mucho foco en la actualización de los precios. También una alternativa es que los tratamientos en donde los insumos sean importados se valoren en dólares.

Para poder ingresar al mercado de una manera eficiente debemos destinar un gran parte de nuestros recursos en posicionarnos, trabajar con una campaña de marketing muy agresiva a nivel comunicación (no precios) y poner hincapié en diferenciar nuestro servicio de todos nuestros competidores. La publicidad será un gran aliado en nuestra apertura y se realizará un evento de inauguración donde se contará con figuras destacadas y clave para poder llevar a cabo el proyecto.

Con respecto a la Clínica Madagariense es necesario fortalecer todos los aspectos de un tratamiento que dependen del centro en sí, para que este punto “el quirófano en otro partido” sea simplemente un detalle en nuestro servicio integral y siempre acompañar con la idea de que en nuestro centro lo primordial es la seguridad del paciente.

Si bien la “capital” es un lugar muy atractivo para desarrollarse laboralmente, y muchos de los profesionales capacitados elijen a la misma para tener mejores oportunidades, a través del centro se puede realizar un sondeo de todos los profesionales de la zona y capacitarlos o por que conseguir profesionales radicados en otras ciudades que quieran hacer un cambio y partir de la ciudad.

Afrontar las amenazas

Se deben realizar intensivas campañas de comunicación para atraer clientes y fidelizarlos mediante la propuesta de calidad de acuerdo a los precios establecidos. Como mencionamos en varias oportunidades el mercado es muy atractivo y cuenta con una cartera de procedimientos muy amplia, por lo que los

clientes podrían desplazarse fácilmente hacia otro tipo de establecimiento. De nuevo, las campañas de fidelización son fundamentales.

Con respecto a la dificultad para ingresar en el mercado. En la mayoría de los casos, la gente suele confiar en un centro de estética por tradición o por recomendación de familiares o amigos/as. Por ello, habrá que fomentar las estrategias de comunicación de la empresa.

Para el año entrante se estima una caída del consumo del 1.6%, ante este escenario es necesario, otra vez, es importante mantener las campañas de comunicación y analizar el mercado para potenciar los tratamientos más requeridos.

Mantener las Fortalezas

Realizar acciones de fidelización de clientes ofreciendo nuevos beneficios en los tratamientos realizados en el centro, aprovechando los clientes del Doctor que llevará al frente al centro.

El Dr. Deberá mantener su nivel de conocimientos, para ella continuará realizando cursos, concurriendo a los congresos y capacitándose de manera constante.

Con un mercado creciente es fundamental captar nuevos clientes, otra vez, las campañas de comunicación como medio para la captación.

Amplia variedad de tratamientos quirúrgicos y no quirúrgicos. Gran diversidad de servicios ofrecidos. La variedad de servicios dentro del mercado de la medicina estética permite cubrir una amplia gama de necesidades de la clientela, lo que permite atraer a una mayor cuota de mercado. Reciclar los conocimientos y estar a la vanguardia de las últimas novedades y tendencia va a ser un parte importante del trabajo.

El contacto con la naturaleza es un valor agregado de nuestra propuesta, realizar acciones para provechar y desarrollar este recurso con el cual contamos será otra actividad primordial.

Explorar las oportunidades

Permanecer a la vanguardia de las tendencias de estética que existen en el mercado para conseguir cubrir las necesidades de los clientes y los nuevos integrantes al mercado millenials y hombres.

Desarrollar campañas de comunicación en los periodos vacacionales para poder captar nuevos clientes, dar a conocer y posicionar al centro.

Realizar acuerdos con inmobiliarias y agencias de viajes para armar paquetes turísticos que contengan tratamientos que sean compatibles con otras actividades turísticas.

2.3.4 FODA y Matriz ANSOFF



A partir del análisis FODA, concluimos que CEIC está en una etapa de expansión en donde los aspectos positivos de la matriz prevalecen con respecto a los negativos.

Con respecto a ANSOFF, CEIC pertenece al mercado actual pero su propuesta de valor es diferente por lo tanto lo ubicamos en Diferenciación.

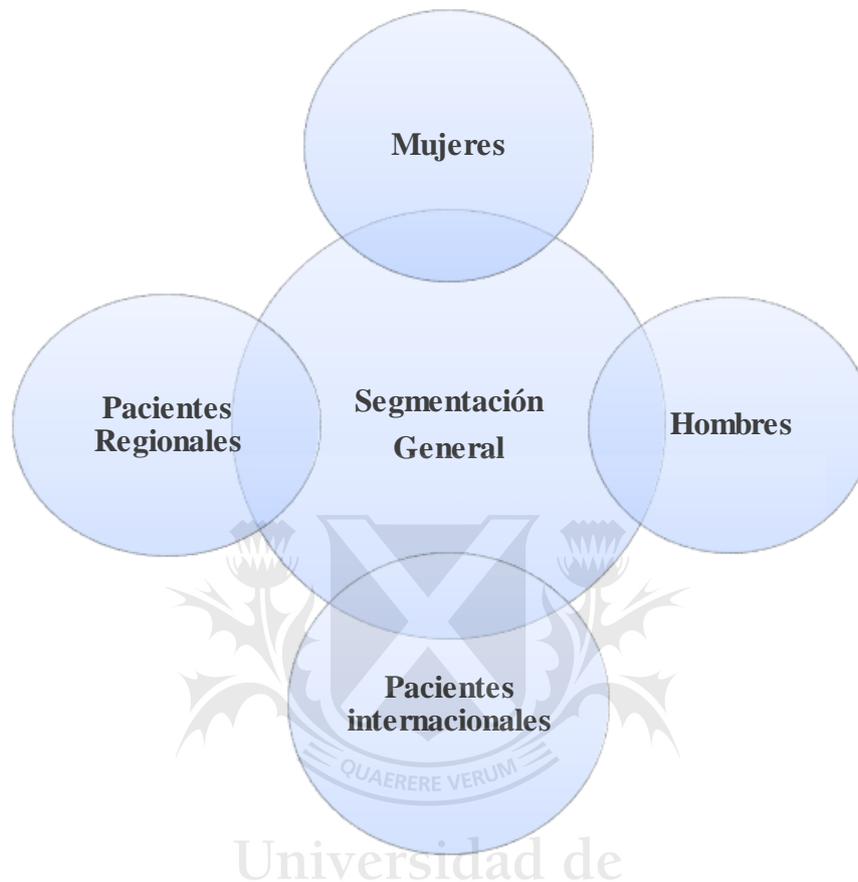
3. Modelo de Negocio- CANVAS

<p>Socios Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> •Calidad (personal altamente capacitado) •Atención personalizada e integral •Contacto con la naturaleza •Posibilidad de combinar tratamientos estéticos con recreación •Seguridad del paciente, ante todo •Variedad de tratamientos 	<p>Actividades Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> •Desarrollo de acuerdos comerciales con inmobiliarias y prepagas •Marketing zonal en medios de comunicación masivos •Marketing estacional (periodo vacacional) •Realizar acuerdos de licitación de maquinaria 	<p>Propuesta de Valor </p> <ul style="list-style-type: none"> •Calidad (personal altamente capacitado) •Atención personalizada e integral •Contacto con la naturaleza •Posibilidad de combinar tratamientos estéticos con recreación •Seguridad del paciente, ante todo •Variedad de tratamientos 	<p>Relación con Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> •Virtual •Directa •Telefónica 	<p>Segmentos De Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> •Mujeres (subsegmentos por edad) •Hombres (subsegmentos por edad) •Pacientes Internacionales •Pacientes regionales •Pacientes Resto Argentina
<p>Estructura De Costos </p> <ul style="list-style-type: none"> •Salarios profesionales •Limpieza •Parquización •Seguridad •Leasing maquinas estéticas •Alquiler quirófano •Compra de materiales •Servicios propiedad y Publicidad 			<p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> •Blog •Sitio Web •Mail •Phone Center •Consultorio •Conferencias •Congresos •Redes Sociales 	<p>Fuente De Ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> •Cirujías estéticas •Consultas •Tratamientos no quirúrgicos •Alquiler de consultorios •Eventos "self.love"

A continuación, realizaremos un análisis detallado del modelo de negocios (CANVAS). Los autores del libro "Model Generation" (2010) Alexander Osterwalder e Yves Pigneur describen a través de CANVAS como una organización crea, entrega y captura valor.

En el caso de CEIC, el modelo se centra en la segmentación de clientes. El mercado de la medicina estética es muy amplio y ofrece una amplia gama de tratamientos, el desafío consiste en investigar y analizar cómo se comporta la demanda.

Segmentación General



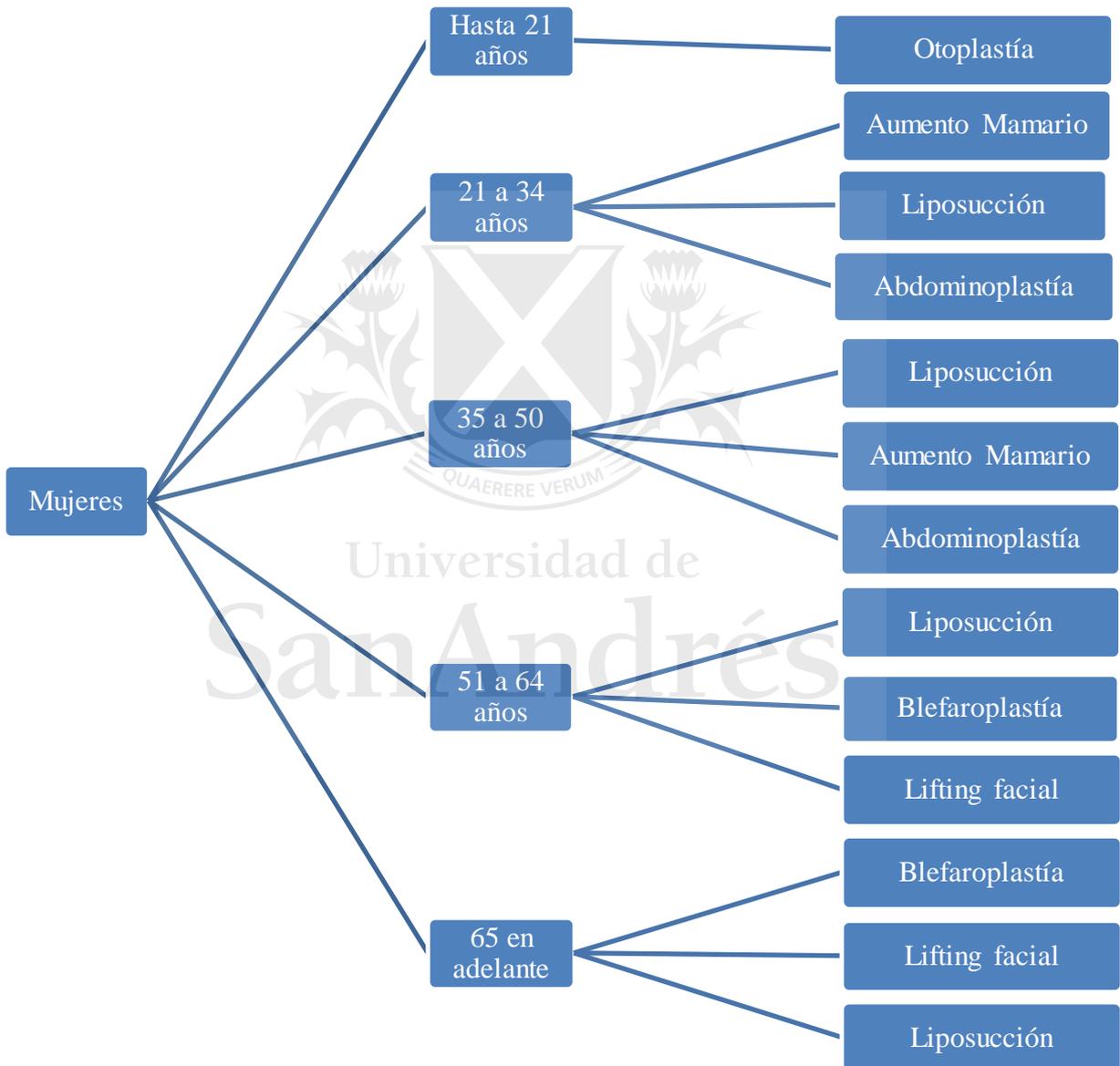
En líneas generales, podemos segmentar de acuerdo a:

- Los tratamientos más demandados según los datos publicados por la ASAP (2017). Para las mujeres son: Aumento mamario, liposucción, levantamiento mamario y dermolipectomía. En cambio, los hombres eligen en primer lugar la liposucción y respetando el orden párpados, reducción mamaria y dermolipectomía.
- Campañas de comunicación: poder diversificar nuestra campaña de comunicación sería muy beneficiosa para captar nuevos clientes, en el caso de los pacientes regionales, la campaña de marketing debería incluir promoción local en medios de comunicación masivos no así para los pacientes internacionales en donde sería clave utilizar recursos como Google AddWords para promocionarse a través del buscador.

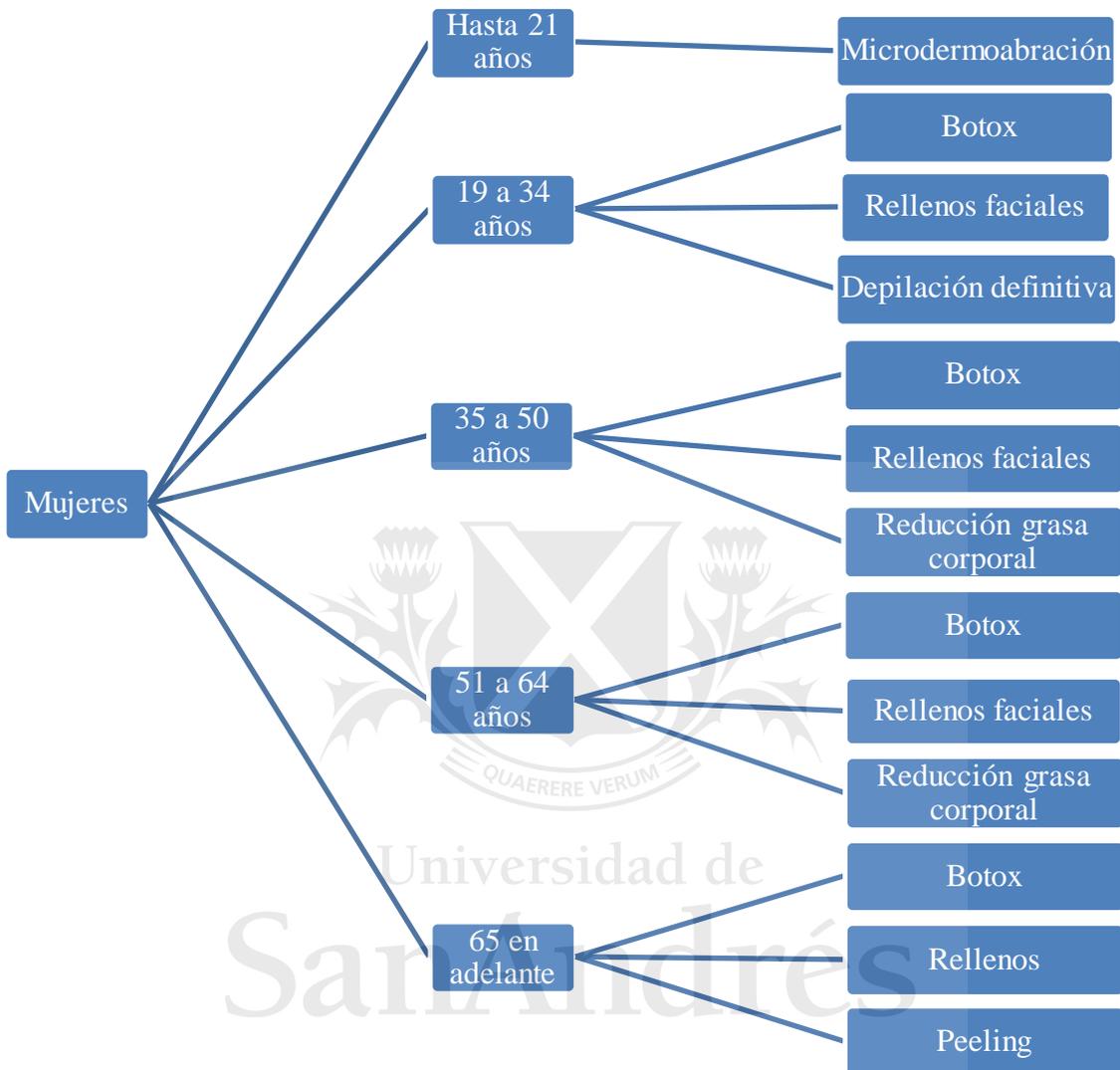
Segmentación Mujeres

A través de los 2 siguientes cuadros a continuación, voy a detallar la segmentación por edad y producto/servicio del género femenino. Información obtenida de ASAP (2017).

Segmentación Procedimientos Quirúrgicos



Segmentación Procedimientos NO Quirúrgicos

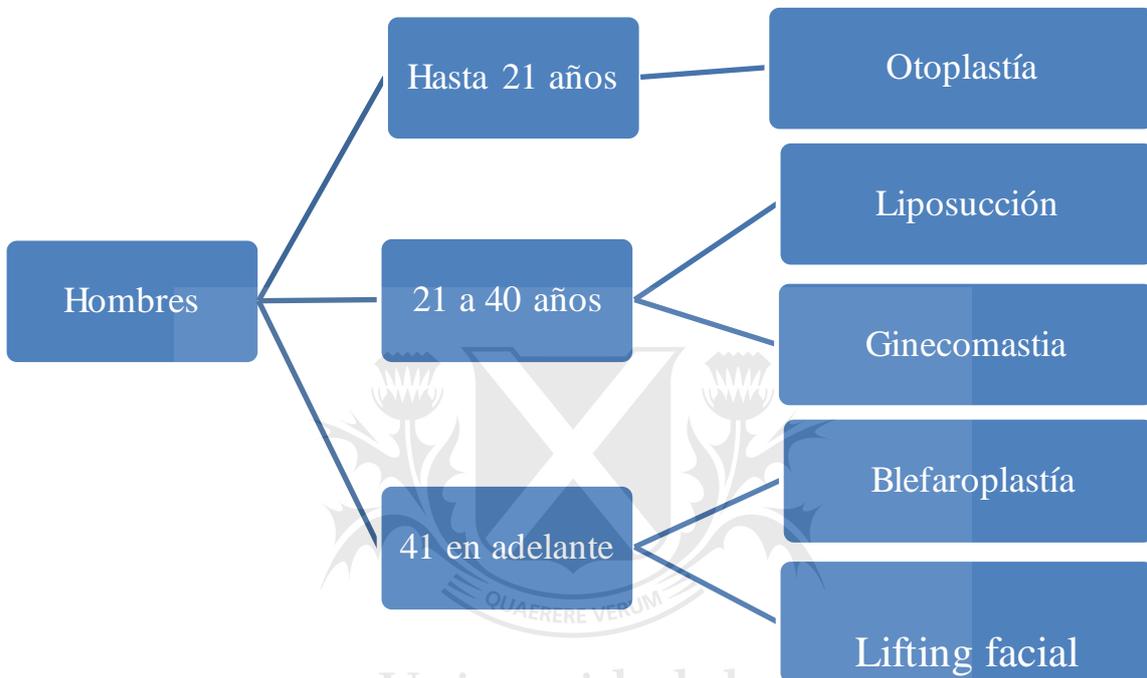


En el primer segmento "Hasta 21 años" únicamente se realizará con consentimiento y acompañamiento de los padres la cirugía estética Otoplastía. En el caso de los tratamientos no quirúrgicos, siempre con consentimiento de los padres se realizarán tratamientos de belleza facial (como mascarás, microdermoabrasión, masajes).

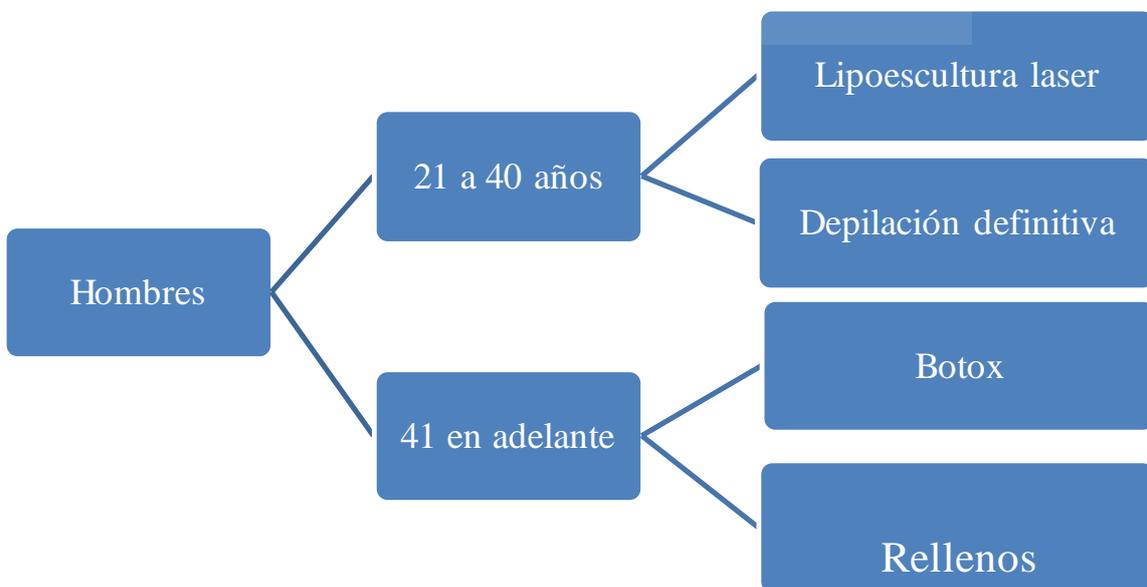
Con esta segmentación podemos armar paquetes de productos atractivos para los clientes y realizar campañas de marketing a través de los diferentes canales más utilizados por cada segmento.

Segmentación Hombres

Segmentación Procedimientos Quirúrgicos



Segmentación Procedimientos No Quirúrgicos



Segmento Clientes extranjeros

Para este segmento vamos a ofrecer paquetes de Cirugía Plástica más turismo en Cariló. El turismo médico es una práctica cada vez más popular. Para poder posicionar este tipo de productos se armará una campaña de marketing que incluirá posicionamiento en los buscadores y se buscará armar un perfil con referencias en las páginas más consultadas internacionales sobre cirugía plástica.

Segmento Clientes zonales

Para este segmento se armarán paquetes con rutinas de tratamientos no quirúrgicos, para incorporar la visita al centro como parte de las actividades cotidianas de los individuos.

La comunicación será a través de los medios masivos de la zona y se participará de eventos zonales para poder promocionar el centro.

Segmento resto de Argentina

Se ofrecerán todos los tratamientos, como propuesta diferencial para este segmento se organizarán eventos durante los fines de semana, de relax en combinación con tratamientos, los llamados “self-love weekend” en estados unidos. Esta idea parte de la concepción de tomarse un tiempo para “uno” y realizar actividades en contacto con la naturaleza que promuevan el bienestar general.

Se realizarán campañas para promocionar este tipo de evento, apuntando a grupo de amigas, parejas, grupos laborales, despedidas, etc.

Propuesta de Valor

Continuando con el análisis del modelo CANVAS el centro contará con una propuesta de valor diferencial, que será un servicio personalizado, donde prevalezca la seguridad del paciente, ante todo, que integre la estética con salud

y en donde el paciente pueda disfrutar de su estadía, que sea un momento de relax.

Se priorizará el contacto con la naturaleza, servicios de primera calidad y confort necesario para la realización de cualquier tratamiento.

Nuestros profesionales se capacitarán constantemente y el Centro contará con los mejores tratamientos, la última tecnología y la posibilidad de realizar actividades turísticas a la vez.

Dentro del centro se contará con profesionales de distintas ramas, por lo que en la estadía se podrán resolver consultas de diferentes áreas.

Relación con clientes y Canales

La relación con los clientes será virtual, directa y telefónica. De acuerdo a los segmentos se canalizará la información a través de los canales más utilizados por los mismos. En el blog, sitio web y redes sociales se mostrarán resultados y testimonios de los pacientes. Las participaciones en conferencias servirán para seguir posicionando al centro y a los profesionales que trabajarán en el mismo. En los consultorios, se tratará con los profesionales directamente con cita previa, aquí podrán sacarse todas las dudas con respecto a los procedimientos, establecer los objetivos y metas alcanzables.

A través del mail, phone center, pagina web y de manera presencial se podrá obtener información sobre el centro y agendar una cita.

Otro medio a utilizar son las consultas virtuales, estas serán únicamente a modo informativo, se utilizará la herramienta Skype.

Actividades Clave

Como actividades clave definimos realizar acuerdos comerciales:

- Con los proveedores de maquinaria estética. Contar con la última tecnología es lo que nos va a diferenciar de otros negocios que brinden servicios relacionados a la estética
- Con las prepagas que ofrezcan en sus planes Premium cirugías estéticas para captar clientes.

Para poder diferenciarnos de otros profesionales que estén en cartilla debemos negociar acuerdos más beneficiosos para el paciente y de esta manera posicionarnos como centro.

La llegada de este tipo de clientes también sería una oportunidad para ofrecer otros servicios ya que las prepagas cubren únicamente un tratamiento de cirugía plástica, generalmente, cada tres años (cada prepaga tiene su norma).

Las inmobiliarias también serán nuestras aliadas, se podría idear algún acuerdo comercial en donde los clientes de las inmobiliarias obtengan algún beneficio en el centro en el caso de que quieran tratarse.

Una actividad clave de suma importancia es el Marketing. Realizar campañas diferenciadas de acuerdo al público, utilizando los recursos del lugar, el período vacacional y los medios de comunicación masivos en el caso de la clientela zonal será fundamental para el crecimiento de nuestro negocio.

Recursos

Nuestros recursos serán los profesionales altamente capacitados, la última tecnología en maquinaria estética y el lugar.

Como mencionamos anteriormente CEIC se desarrollará en una casona, el espacio con el que contamos es de suma importancia y hay que aprovecharlo. Debido a esto se alquilarán consultorios para obtener una renta mensual fija y se dictarán actividades relacionadas con la salud y el bienestar en general (ejemplo: clases de yoga, cursos de alimentación saludable).

Socios Clave, Costos e Ingresos

Los socios claves son La Clínica Madagariense, donde se desarrollarán los tratamientos quirúrgicos y médicos de otras especialidades que puedan referenciar pacientes. La estructura de costos es muy simple y las fuentes de ingresos serán las consultas en consultorio y virtuales, los tratamientos ofrecidos, los alquileres de los consultorios y los eventos “self-love”.

4. Marketing Operativo

Tomando las herramientas del Mix del Marketing, analizaremos el producto, el precio, la plaza y la promoción y se llevarán a cabo estrategias acordes a captar la mayor cantidad de clientes de los segmentos deseados.

4.1 Producto

Tratamientos

Quirúrgicos

Los tratamientos quirúrgicos se realizarán en la Clínica Madagariense, la misma cuenta con quirófanos adecuados y terapia intensiva. La Clínica se encuentra a 25km de la propiedad y los traslados serán parte del servicio integral.

- *Aumento de mamas* : implica el uso de implantes mamarios o transferencia de grasa para aumentar el tamaño de las mamas. Este procedimiento también puede restaurar el volumen de senos perdido después de la reducción de peso o el embarazo, lograr una forma de senos más redondeada o mejorar la asimetría natural del tamaño de los senos.
- *Mastopexia*: a través de este procedimiento se logra elevar los senos eliminando el exceso de piel y apretando el tejido circundante para remodelar y soportar el nuevo contorno de los senos. Un levantamiento de senos puede rejuvenecer su figura con un perfil de senos más joven y elevado. Los senos de una mujer a menudo cambian con el tiempo, perdiendo su forma y firmeza juvenil. Estos cambios y la pérdida de elasticidad de la piel pueden resultar de:
 - El embarazo
 - Amamantamiento
 - Fluctuaciones de peso
 - Envejecimiento
 - Gravedad
 - Herencia

- *Reducción mamaria*: también conocida como mamoplastía de reducción, es un procedimiento para eliminar el exceso de grasa de los senos, el tejido glandular y la piel para lograr un tamaño de senos más proporcional a su cuerpo y para aliviar las molestias asociadas con los senos excesivamente grandes (macromastía). Los senos desproporcionadamente grandes pueden causar angustia tanto física como emocional para los pacientes. Los pacientes con macromastía pueden experimentar molestias físicas como resultado del peso de sus senos. El dolor resultante puede hacer que sea difícil para algunos pacientes realizar actividades físicas comunes. Junto con las dolencias físicas de la macromastía, algunos pacientes pueden sufrir trastornos emocionales o problemas de salud mental más significativos como resultado de sus senos grandes. Aunque la reducción de senos a menudo se realiza para tratar problemas médicos, los pacientes que no tienen los síntomas de macrosmática pero que están descontentos con el tamaño de sus senos pueden seguir con la reducción de senos como un procedimiento estético. Los pacientes que deciden someterse a una cirugía de reducción mamaria por razones estéticas pueden citar cualquier número de factores, incluidos los estigmas sociales y las preocupaciones de vestuario.
- *Liposucción*: adelgaza y remodela áreas específicas del cuerpo eliminando el exceso de grasa y mejorando los contornos y la proporción de su cuerpo.

Áreas:

- Muslos
- Caderas y glúteos
- Abdomen y cintura
- Parte superior de los brazos
- Espalda
- Rodilla
- Área de pecho
- Mejillas, barbilla y cuello
- Tobillos

- *Abdominoplastía*: elimina el exceso de grasa y la piel y, en la mayoría de los casos, restaura los músculos debilitados o separados, creando un perfil abdominal más suave y firme.

Un abdomen plano y bien tonificado es algo que muchos de nosotros luchamos por el ejercicio y el control del peso. A veces estos métodos no pueden alcanzar nuestros objetivos.

Incluso individuos de peso y proporción normales pueden desarrollar un abdomen que sobresale o se afloje y afloje. Las causas más comunes de esto incluyen:

- Envejecimiento
 - Herencia
 - El embarazo
 - Cirugía previa
 - Fluctuaciones significativas en el peso.
- *Otoplastía*: puede mejorar la forma, la posición o la proporción del oído. Un defecto en la estructura de la oreja que está presente al nacer o que se manifiesta con el desarrollo se puede corregir mediante otoplastia. Este procedimiento también puede tratar los oídos deformes causados por una lesión.

La otoplastia crea una forma más natural al tiempo que aporta equilibrio y proporción a las orejas y la cara. La corrección de incluso deformidades menores puede tener profundos beneficios para la apariencia y la autoestima. Si los oídos que sobresalen o están desgastados le molestan a usted o a su hijo, puede considerar la cirugía plástica.

- *Lifting facial*: es un procedimiento quirúrgico que mejora los signos visibles del envejecimiento en la cara y el cuello, como:
 - Relajación de la piel de la cara causando flacidez.
 - Profundización de las líneas de pliegue entre la nariz y la esquina de la boca.
 - Grasa que ha caído o ha desaparecido.
 - Papadas que se desarrollan en las mejillas y la mandíbula.
 - Piel suelta y exceso de grasa en el cuello que puede aparecer como una doble barbilla o "cuello de pavo"

La pérdida de contornos juveniles en la cara puede deberse a una variedad de factores, que incluyen adelgazamiento de la piel, pérdida de grasa facial, gravedad, daño solar, tabaquismo, herencia y estrés.

- *Blefaroplastía*: es un procedimiento quirúrgico para mejorar la apariencia de los párpados.

La cirugía se puede realizar en los párpados superiores, en los párpados inferiores o en ambos.

Ya sea que desee mejorar su apariencia o que tenga problemas funcionales con sus párpados, la cirugía de párpados puede rejuvenecer el área que los rodea. Trata:

- Piel floja o floja que crea pliegues o altera el contorno natural del párpado superior, lo que a veces dificulta la visión
 - Depósitos grasos que aparecen como hinchazón en los párpados.
 - Bolsas bajo los ojos
 - Los párpados inferiores caídos que revelan un color blanco debajo del iris.
 - Exceso de piel y arrugas finas del párpado inferior.
- *Rinoplastía*: mejora la armonía facial y las proporciones de su nariz. También puede corregir la respiración dañada causada por defectos estructurales en la nariz. Trata:

- Tamaño de la nariz en relación con el equilibrio facial.
- Ancho de la nariz en el puente o en el tamaño y la posición de las fosas nasales
- Perfil de la nariz con jorobas o depresiones visibles en el puente.
- Punta nasal que está agrandada o bulbosa, inclinada, hacia arriba o enganchada
- Fosas nasales que son grandes, anchas o vueltas hacia arriba.
- Asimetría nasal

Los resultados pueden no ser completamente simétricos, aunque el objetivo es crear un equilibrio facial y una proporción correcta.

La cirugía de nariz que se realiza para mejorar una vía aérea obstruida requiere una evaluación cuidadosa de la estructura nasal en relación con el flujo de aire y la respiración.

La corrección de un tabique desviado, una de las causas más comunes de insuficiencia respiratoria, se logra ajustando la estructura nasal para producir una mejor alineación.

- **Full Recovery:** Lo incluimos dentro de los procedimientos quirúrgicos como una opción. A partir del octavo mes desde que se inicia el negocio se contará con habitaciones dentro del Centro y un servicio de recuperación. El objetivo de este servicio es transitar el post-operatorio de la manera más confortable posible.

No Quirúrgicos

Los tratamientos no quirúrgicos se realizarán en las 2 salas de procedimientos con las que contará la casona de CEIC.

- *Aplicación de Toxina Botulínica:* es un inyectable popular que reduce o elimina temporalmente las líneas finas y arrugas faciales. Las áreas más comúnmente tratadas son líneas de expresión, arrugas en la frente, patas de gallo cerca de los ojos. Varias otras áreas han sido tratadas, como bandas gruesas en el cuello, músculos de la mandíbula gruesa, líneas de labios y sonrisas gomosas.

La toxina botulínica es una sustancia purificada que se deriva de las bacterias. Las inyecciones de toxina botulínica bloquean las señales nerviosas del músculo en el que se inyectó. Sin una señal, el músculo no puede contraerse. El resultado final es la disminución de arrugas o apariencia facial no deseada. Los tipos más comunes de inyecciones de toxina botulínica tipo A incluyen Botox, Dysport y Xeomin.

Se puede utilizar para:

- Patas de gallo lisas, surcos de frente, líneas de expresión, líneas de labios y líneas de conejitos
- Disminuir las bandas del cuello
- Mejorar la apariencia del hoyuelo de la piel del mentón.
- Levanta las comisuras de la boca.
- Suavizar una mandíbula cuadrada
- Corregir una sonrisa gomosa

- *Aplicación de Rellenos faciales:* Los rellenos dérmicos ayudan a disminuir líneas faciales y restaurar el volumen y la plenitud en la cara.

A medida que envejecemos, nuestras caras naturalmente pierden grasa subcutánea. Los músculos faciales están trabajando más cerca de la superficie de la piel, por lo que las líneas de la sonrisa y las patas de gallo se hacen más evidentes.

La piel facial también se estira un poco, lo que aumenta la pérdida de volumen facial. Otros factores que afectan la piel facial incluyen la exposición al sol, la herencia y el estilo de vida.

Qué pueden hacer los rellenos dérmicos:

- Labios delgados y gruesos.
- Mejorar los contornos poco profundos.
- Suavizar los pliegues faciales y arrugas.
- Mejorar la apariencia de cicatrices ahuecadas.
- Reconstrucción de las deformidades del contorno en la cara.
- Disminuye o elimina la sombra de los párpados inferiores.

Los rellenos dérmicos pueden ser muy útiles para aquellos con signos tempranos de envejecimiento o como una parte de valor agregado de la cirugía de rejuvenecimiento facial.

- *Microdermoabrasión:* utilizan un instrumento mínimamente abrasivo para lijar suavemente su piel, eliminando la capa exterior más gruesa y desigual. Este tipo de rejuvenecimiento de la piel se utiliza para tratar las cicatrices leves, la decoloración, el daño solar y las estrías. Logra:

- Mejorar las manchas de la edad y las cabezas negras.
- Mejorar la hiperpigmentación (parches de piel oscura)
- Exfolia tu piel, dando como resultado una apariencia renovada.
- Disminuir la aparición de estrías.
- Reduce líneas finas y arrugas.
- Reducir o eliminar los poros agrandados.
- Tratar el acné y las cicatrices dejadas por el acné.

La microdermoabrasión ayuda a espesar el colágeno, lo que da como resultado un aspecto más joven. El colágeno es una proteína en su piel que es abundante cuando usted es un niño y hace que la piel se vea tersa y suave. La producción de colágeno disminuye a medida que envejecemos, lo que resulta en una piel más suelta y desigual.

- *Peeling Químico*: utiliza una solución química para mejorar la textura y el tono de su piel mediante la eliminación de las capas externas dañadas.

Aunque las exfoliaciones químicas se usan principalmente en la cara, también pueden usarse para mejorar la piel del cuello y las manos. La exposición al sol, el acné o simplemente envejecer puede dejar su tono de piel irregular, arrugado, manchado o cicatrizado.

Una exfoliación química es una de las formas más rentables de mejorar la apariencia de su piel. El resultado potencial de la exfoliación química depende del tipo de producto químico y la técnica utilizada.

Puede mejorar

- Acné o cicatrices de acné
 - Líneas finas y arrugas.
 - Pigmentación irregular de la piel.
 - Piel áspera y parches escamosos.
 - Ciertas cicatrices
 - Piel dañada por el sol
-
- *Depilación definitiva*: es una técnica no invasiva que utiliza una luz altamente concentrada para penetrar los folículos pilosos. La luz del láser es absorbida por el pigmento en el tallo del cabello en el calor que genera el folículo, lo que daña el folículo para inhibir el crecimiento futuro del vello. Por lo tanto, desplumar el cabello antes del tratamiento reduce la eficacia del tratamiento con láser ya que el objetivo está ausente.
- Debido a que la depilación láser solo afecta a los folículos pilosos en crecimiento activo, puede tomar varios tratamientos de depilación láser para lograr una reducción significativa del vello. Además, aunque la depilación

láser frena efectivamente el crecimiento del vello, no garantiza una depilación permanente. Se pueden necesitar tratamientos de mantenimiento periódico.

- *Plan Nutricional: para lograr los resultados en algunos tratamientos como son la liposucción, la abdominoplastía, la lipoescultura laser, la mesoterapia y otros es necesario acompañar al tratamiento con una alimentación saludable para que los resultados sean óptimos y durables en el tiempo, debido a esto considero sumamente importante contar con un profesional que guíe a los pacientes durante el tratamiento en este aspecto y que haga un seguimiento post-tratamiento.*
- *Pilates y Yoga.* En continuidad con la idea de servicio integral, planteamos contar con estas dos actividades que van acorde a la propuesta que tenemos. También utilizar este recurso en los eventos “self-love”.

4.2 Precio

En el mercado de la medicina estética existen muchas variables con respecto al precio de los tratamientos.

Hay competidores que realizan campañas muy agresivas para ganar volumen de clientes, generalmente este tipo de políticas no está asociado con servicios de calidad como el que propone CEIC.

Para establecer los precios de nuestros procedimientos quirúrgicos vamos a tener en cuenta las siguientes variables:

- ✓ *Alquiler de Quirófano:* de acuerdo a la práctica a realizar, la clínica Madagariense cobra un fee.
- ✓ *Insumos:* algunos tratamientos requieren de insumos para su realización, como son las prótesis en el caso del aumento mamario. El centro trabajará con la compañía MEDIC, importadora de las prótesis marca MENTOR. Otros insumos posibles son fajas, ropa de quirófano y materiales de sutura.
- ✓ *Honorarios profesionales:*

1. Cirujano Plástico
2. Ayudante cirujano plástico
3. Anestesiólogo
4. Enferma post-cirugía

✓ *Opcional:* estadía en el centro para recuperación post-quirúrgica.

A continuación, elaboraremos un cuadro con los precios de los tratamientos y sus variables.

Procedimientos Quirúrgicos										
Procedimiento	Quirófano	Insumos	Precio	TC:40	Cirujano	Anest.	Ayudante	Costo	U\$:40	Precio 25%
Aumento mamas	\$18,000	Protesis	U\$950	38000	\$16,000	\$4,000	\$2,400	\$78,400	\$1,960	\$2,450
Aumento mamas	\$18,000	Redondo liso	U\$950	38000	\$16,000	\$4,000	\$2,400	\$78,400	\$1,960	\$2,450
Aumento mamas	\$18,000	Redondo Text.	U\$1228	49120	\$16,000	\$4,000	\$2,400	\$89,520	\$2,238	\$2,798
Aumento mamas	\$18,000	Anatomicos	U\$1880	75200	\$16,000	\$4,000	\$2,400	\$115,600	\$2,890	\$3,613
Liposucción 2 z.	\$18,000	Faja		\$350	\$16,000	\$4,000	\$2,400	\$40,750	\$1,019	\$1,273
Dermolipectomía	\$23,000	Faja		\$350	\$18,000	\$4,000	\$2,700	\$48,050	\$1,201	\$1,502
Rinoplastía	\$15,000				\$15,000	\$4,000	\$2,250	\$36,250	\$906	\$1,133
Blefaroplastía	\$15,000				\$12,000	\$3,000	\$1,800	\$31,800	\$795	\$994
Otoplastía	\$15,000				\$12,000	\$3,000	\$1,800	\$31,800	\$795	\$994

Como vemos en el cuadro el procedimiento más costoso es el implante mamario, esto se debe que el insumo necesario para realizarlo es importado y su precio está valuado en dólares.

En el caso que el paciente desee realizarse dos procedimientos distintos, en primer lugar, se deberá evaluar si son compatibles. En el caso de que sean compatibles, se descontará el 50% del módulo quirófano de menor valor y se obtendrá un beneficio del 20% sobre los honorarios de los especialistas (cirujano plástico, ayudante y anestesiólogo).

Adicional a estos costos se ofrecerá el servicio de estadía en el centro:

- 48hs: \$16000
- 72hs: \$22000
- 7 días: \$30000

Estos valores incluyen:

- Pensión completa
- Enfermera 24 hs
- Sesión de masajes diaria

Los precios detallados en el cuadro anterior son generales, a partir de estos precios se generarán paquetes de productos con bonificaciones especiales.

Establecimos un TC:40 que es el pronosticado por el presupuesto 2019.

Procedimientos No Quirúrgicos								
Procedimiento	Insumos	Precio	TC:40	Cirujano	Especialista	Total	U\$:40	Precio 30%
BOTOX 1 zona	Botox 10u	U\$40	1600	\$2,000		\$3,600	\$90	\$117
BOTOX 2 zona	Botox 20u	U\$80	3200	\$3,000		\$6,200	\$155	\$202
BOTOX 3 zona	Botox 30u	U\$120	4800	\$3,500		\$8,300	\$208	\$270
BOTOX 4 zona	Botox 40u	U\$150	6000	\$4,000		\$10,000	\$250	\$325
Rellenos labios	Filler	U\$90	3600	\$2,000		\$5,600	\$140	\$182
Rellenos pomulos	Filler	U\$90	3600	\$2,000		\$5,600	\$140	\$182
Rellenos surcos	Filler	U\$90	3600	\$2,000		\$5,600	\$140	\$182
Rellenos ojeras	Filler	U\$90	3600	\$2,000		\$5,600	\$140	\$182
Rinomodelación	2 Fillers	U\$180	7200	\$4,500		\$11,700	\$293	\$380
Lipoescultura laser 1 zona	Maquina	\$4,000	\$4,000		\$1,000	\$5,000	\$125	\$163
Peeling	Producto	\$600	\$600		\$1,000	\$1,600	\$40	\$52
Microdermoabrasión	DermaPen	\$2,000	\$2,000		\$1,000	\$3,000	\$75	\$98
Depilación definitiva								
Axilas	Maquina	\$500			\$500	\$1,000	\$25	\$33
Bozo	Maquina	\$500			\$500	\$1,000	\$25	\$33
Cabado	Maquina	\$500			\$500	\$1,000	\$25	\$33
Rostro	Maquina	\$500			\$500	\$1,000	\$25	\$33
Piernas	Maquina	\$500			\$500	\$1,000	\$25	\$33
Brazos	Maquina	\$500			\$500	\$1,000	\$25	\$33
Todo el cuerpo	Maquina	\$2,500			\$1,500	\$4,000	\$100	\$130

En el caso de que un paciente desee realizarse 2 tratamientos No quirúrgicos distintos, obtendrá un 50% de descuento sobre los honorarios del cirujano plástico o médico especialista.

Con respecto a la depilación definitiva, en el caso de contratar 8 sesiones, se bonificará un 20% del precio de lista.

Combinar procedimientos quirúrgicos con NO quirúrgicos

Todos los tratamientos quirúrgicos realizados en el cuerpo permiten realizar tratamientos NO Quirúrgicos en el rostro.

Esta combinación podría resultar muy atractiva para los clientes.

En el caso de querer complementar un tratamiento quirúrgico con otro No quirúrgico se bonificará el 50% del valor de los honorarios del médico especialista o cirujano plástico del tratamiento no quirúrgico.

Consultas

Las consultas se dividen en dos tipos.

- Virtuales: las cuales se realizarán vía Skype, que serán solamente a modo informativo de los servicios del Centro y de las implicancias de los tratamientos. Estas tendrán un costo de \$1000 y se pagarán a través de plataformas digitales de pago.
- Presenciales: son las que se realizan en el consultorio, en donde el médico especialista podrá evaluar al paciente y definir objetivos alcanzables. Tendrá un valor de \$2000 se podrán abonar en el Centro o a través de plataformas digitales con anterioridad.

4.3 Plaza

El lugar donde se encontrará el centro es Cariló, partido de Pinamar. Cariló se encuentra a 337 km de la ciudad de Buenos Aires. Como mencionamos antes el paisaje arbolado junto al sonido del mar y el contacto con la naturaleza son la esencia del centro y aportan un valor agregado para que la estadía sea placentera y de relax.

Cariló es el sitio de residencia en la actualidad del cirujano plástico que liderará el centro y encontramos una oportunidad en desarrollar un negocio en la

localidad que pueda absorber la demanada zonal y en donde su atractivo turístico resulte beneficioso para poder captar nuevos clientes.

El inmueble está ubicado en Nandubay entre Chingolo y Colibrí.

Instalaciones:

- Casona 400m2
- 6 Consultorios
- 2 Salas de Procedimientos
- 4 Baños
- 1 Sala de Relajación y Meditación
- 10 Habitaciones estilo “Tree House” containers
- Piscina Climatizada In and Out Door.

4.4 Promoción

El objetivo de la promoción es lograr que CEIC se incorpore al mercado de manera permanente aumentando su cartera de clientes progresivamente.

A su vez, fidelizar la cartera de clientes con la contará por seguimiento de los mismos al cirujano plástico cabecera del centro.

El público objetivo es bastante diversificado debido a esto implementaremos diferentes herramientas de comunicación apuntando a cada segmento descrito en el punto 3.1

El mensaje que se intentará transmitir es que el Centro posee un servicio integral que combina salud con medicina estética dejando en claro que lo más importante es la seguridad del paciente y la veracidad de los objetivos que se puedan alcanzar a través de los profesionales altamente capacitados y la última tecnología en maquinaria estética.

Las herramientas de marketing que utilizaremos son las siguientes:

- Comunicación corporativa: a través de nuestro grupo de trabajo, desde el interior de la empresa es necesario transmitir un mensaje de seguridad, capacidad, eficiencia y estadía placentera. Todo el personal que trabajará en

centro deberá mantener una actitud proactiva con nuestros clientes fomentando la comunicación y haciendo hincapié en la excelencia de nuestro centro manteniendo el mensaje de que su rol es acompañarlos en su paso por el centro.

- Comunicación externa
 - ✓ Marketing One to One: de acuerdo a la preferencia de nuestros pacientes se realizarán campañas para fidelizar a nuestros clientes en donde la oferta será en función de las necesidades de los mismos. Esta herramienta la utilizaremos en gran cantidad debido a que muchos de los tratamientos estéticos, más que nada los no quirúrgicos, necesitan de una continuidad para lograr los efectos deseados o simplemente porque pierden efecto con el tiempo. Ejemplos:
BOTOX: los efectos del Botox duran de 6 a 9 meses por lo que se podría inferir que la paciente a partir de los 6 meses aplicado el producto deberá volver a realizarse el tratamiento. Es aquí en donde enviar información al paciente con algún tipo de beneficio en la aplicación del producto nuevamente serviría como herramientas para incrementar las chances de que vuelva a tratarse en el centro y fidelizar al cliente.
Lo mismo pasa con los rellenos faciales que sus efectos duran aproximadamente 9 meses.
 - ✓ Marketing Directo: la empresa desarrollará este tipo de marketing a través de varias herramientas entre ellas:
 - Página Web: con la información de todos los tratamientos, la posibilidad de hacer consultas online y tomar un turno abonando el mismo a través de plataformas digitales de pago.
 - Mailling: se realizará folletería digital dando a conocer la propuesta de valor de la empresa y todos los procedimientos que se ofrecen
 - Registro en guías de la localidad, páginas relacionadas al mercado de medicina estética y los servicios de salud.
 - Presencia en redes sociales: Instagram, Twitter y FaceBook.
 - ✓ Marketing Indirecto: que mejor manera de promocionarse que un cliente feliz. En boca a boca es una herramienta muy eficiente a la hora de captar nuevos clientes. Hoy en día podemos expandir la boca en boca a través

de las redes sociales a través del posteo de testimonios de clientes conformes que cuenten su experiencia en el centro.

- ✓ Marketing relacional: asistencia a eventos, conferencias, congresos, ferias, cursos relacionados con la medicina estética o que tengan relevancia en el ámbito zonal. Asistencia a eventos ligados a la localidad y el entorno zonal. Por ejemplo, Pinamar es una localidad donde constantemente, debido a su paisaje se realizan eventos deportivos, por ejemplo, carreras de running. Participar de la entrega de premios se alguno de estos eventos sería una forma de darse a conocer a un pública que tiene presente el bienestar físico.

Clientes extranjeros

Como mencionamos anteriormente, queremos desarrollar desde el Centro un paquete de productos específicamente para clientes extranjeros. Para promocionar este tipo de servicios utilizaremos la herramienta Google AddWords y buscaremos posicionarnos en primera instancia de manera paga en los buscadores, estableciendo palabras claves en la aparición de las búsquedas y segmentando nuestros clientes target. En una segunda instancia, se buscará posicionarse orgánicamente a través de interacción en los blogs de cirugía estética, la publicación de artículos relacionados a la medicina estética, la pertenencia a páginas de referencia.

Clientes Zonales y Resto de Argentina

Para los clientes de la zona se utilizarán herramientas de los medios masivos de comunicación locales.

Medios gráficos, medios radiales y medios televisivos.

También se realizarán acciones especiales en los periodos vacacionales para fidelizar los clientes zonales y captar clientes del resto de Argentina.

5. Costos, Finanzas e Inversión

5.1 Inversión Inicial

Todos los valores están expresados en dólares.

Inversión Inicial	
Remodelación Casona 400m2	30000
Construcción 10 habitación containers "Tree House"	60000
Maquinarias Estética	38000
Alta Sociedad	100
Insumos básicos	250
Habilitación Consultorios	150
Matricula profesional	100
Equipamiento casona	10000
BOTOX y Rellenos	3000
Total U\$	141600

Inmueble

El mismo cuenta con una casona de 400m² y un parque de 4000m² está valuado en U\$450000. El inmueble será decido en comodato por el tercer socio a cambio del 10% de las acciones de CEIC SA. Debido a esto no lo cuento en la tabla inversión inicial.

Remodelación Casona

Se presupuestó con una arquitecta la refacción de la casona. Esto incluye:

- Materiales del grueso de la obra
- Mano de obra

El proyecto consiste en realizar:

- Modificaciones estructurales en el interior de la casona para crear el Hall de entrada.
- Reparación del techo.
- Reparación de filtraciones de agua y humedad.
- Condicionamiento de los artefactos eléctricos.
- Reparaciones del interior de la casa en paredes piso.
- Reparaciones del exterior de la casa, fachada, muros.
- Instalación de sistema de sonido en todos los ambientes de la casa.
- Cambio de pisos en cocina.

Habitaciones Container

Habitaciones Containers 10u	
Container	30000
Ambientación y mobiliario	10000
Pintura y detalles en madera	7000
Baño	8000
Mano de obra	5000
Total U\$	60000

Maquinaria Estética

Maquinas	
Depilación definitiva	9000
Lipoescultura laser	10000
DermaPen	500
Photo Rejuvenecedor	5000
Ultracavitación	2000
Electrodos	1000
Botas	500
Total U\$	28000

En el caso de la máquina de depilación definitiva, lipoescultura laser y el Photo rejuvenecedor además de la inversión inicial se pagarán cuotas mensuales a partir del 3 mes que serán de U\$250 más un 10% de las ganancias provenientes de esos tratamientos. Durante 24 meses o hasta completar los USD 20000.por cada máquina.

Alta sociedad, *Habilitación de consultorios y matrícula de los profesionales*

Se incurre en primera instancia a gastos de creación de la sociedad anónima y habilitación de consultorios (estás habilitaciones pueden tardar en conseguirse muchísimo tiempo, pero con el trámite iniciado se puede operar el Centro).

Con respecto a las matrículas, se está contemplando las matrículas del Cirujano Plástico de cabecera y su ayudante (médico cirujano plástico también).

Las matrículas de los profesionales de la zona que se sumen al equipo de trabajo cuentan por medio propio.

Insumos Básicos

- Guantes Látex
- Toallas descartables
- Jeringas
- Algodón
- Alcohol
- Desinfectante
- Bisturí
- Hilos
- Anestésico local Inyectable
- Anestésico crema



BOTOX y Rellenos

BOTOX 40U	U\$150	10	U\$1500
Rellenos	U\$90	10	U\$900
Material Aplicación			U\$10
Total			U\$3000

Equipamiento Casona

- 3 Sillones
- 8 Sillas
- Dos televisores

- Escritorio de entrada
- Elementos para la cocina
- Elementos de sonido
- Ambientación sala relax y meditación
- Ambientación sala de espera
- Ambientación consultorios
- 6 escritorios consultorios
- 2 camillas

5.2 Financiación

La inversión inicial se realizará de la siguiente manera:

- El inmueble será cedido en comodato a CEIC SA a cambio del 10% de las acciones de la misma.
- El resto de la inversión inicial (U\$ 141600) será a cargo de los demás accionistas de la sociedad, en este caso, Daniela Montini y Eugenio Chouhy.
- El dinero proviene de ahorros.
- Se prevee abrir una cuenta banacaria a nombre de la empresa.

5.3 Análisis de Costos

El centro cuenta con costos fijos y variables, a continuación, un detalle de los mismos.

Costos Fijos

Costos Fijos		
Inmueble	Tasa Municipal	\$5,500
	ABL	\$5,125
	Parquización	\$5,000
	Sistema de alarmas	\$3,000
	Servicios	\$16,000
	Seguro	\$4,500
Sueldos	Recepcionista	\$25,000
	Esteticista	\$25,000
	Servicio de limpieza	\$45,000
Marketing	Marketing	\$60,000
Total		\$194,125
Total	U\$:40	\$4,853

Costos variables

- 1) Leasing de máquinas estéticas que se abona una cuota mensual de U\$1000 + el 10% del retorno de la maquina durante 24 meses o hasta terminar con el pago de U\$38000.
- 2) Alquiler de Quirófano depende de la cantidad de cirugías que se programen por mes.
- 3) Insumos para procedimientos estéticos: prótesis, fajas.
- 4) Insumos básicos cotidianos.

5.4 Análisis de Ingresos

Para poder realizar un análisis de nuestros ingresos, tomamos los servicios 9 servicios más demandados de acuerdo a nuestros análisis del comportamiento del mercado y las consultas.

Partimos de una proyección de ventas pesimista, que se irá incrementando en el tiempo.

Proyección de Ventas (Mes 1)

Procedimiento	Cantidad mensual	Ingresos	Costos
Aumento mamario	1	\$2,254	\$1,960
Liposucción	1	\$1,172	\$1,019
Otoplastía	1	\$914	\$795
Dermolipectomía	1	\$1,381	\$1,201
BOTOX 2 zonas	1	\$202	\$155
Rellenos	1	\$182	\$140
Rinomodelación	1	\$381	\$293
Lipoescultura	1	\$163	\$125
Depilación definitiva	1	\$33	\$25
Consultas v	15	\$375	\$113
Consultas p	10	\$500	\$150
Total Dólares		\$7,556	\$5,976

Alquiler consultorios mes apertura

El alquiler de los consultorios se calculó de la siguiente manera: partimos de la base que contamos con 6 consultorios, de los cuales 2 deben estar disponibles en todo momento para los cirujanos plásticos del Centro.

Con los cuatro consultorios que restan, dividimos el día en 4 módulos de 3 y 2 horas,

- De 9 a 12 horas

- De 12 a 15 hs
- De 15 a 18 hs
- De 18 a 20 hs

El módulo de 3 horas semanales cuesta \$3500 y el de 2 horas semanales cuesta \$3000.

Por lo tanto, suponiendo que contamos con el 30% de los módulos alquilados realizamos el siguiente cálculo:

Ingreso diario= $\$3500 \times 3 + \$3000 = \$13500$

Ingreso semanal= Ingreso diario por la cantidad de días de la semana= \$67500

Ingreso mensual= ingreso semanal por cantidad de semanas= \$270000 TC:40= U\$6750.

Estimación del 10% de ocupación= $\$27000 \text{ TC:}40 = \text{U\$}675$

5.5 Cash-Flow

Para armar el cash flow de los e años posteriores a la apertura del centro vamos a tener en cuenta los siguientes supuestos:

Primer año

- 1) La apertura del centro será en el mes de Mayo 2019. Durante Diciembre, Enero y Febrero en Cariló no se pueden realizar obras, esto se debe a que como es un destino turístico no se pueden realizar actividades que perturben o molesten el período vacacional de los turistas.
- 2) El inicio de la obra para remodelar y acondicionar el inmueble comenzará en Marzo del año entrante, y se prolongará por un período de 2 meses.
- 3) En el mes de apertura del centro se estiman ingresos por U\$7556 de procedimientos y U\$675 de alquiler de consultorios (ver punto 5.4).

Proyección aumento en las ventas 1 año:

	QX	NQX	Consultas V	Consultas C
Mayo	Ver punto 5.4			
Junio	25%	25%	10%	10%
Julio	25%	25%	10%	10%
Agosto	25%	25%	10%	15%
Septiembre	25%	25%	10%	10%
Octubre	15%	15%	15%	15%
Noviembre	15%	15%	15%	15%
Diciembre	15%	15%	15%	15%

- 4) A partir del cuarto mes desde la apertura se prevé un aumento de los CF de un 15% (Agosto) y luego se prevé otro aumento del 15% en Noviembre. De esta manera nuestra estimación superaría a la inflación estimada por el presupuesto 2019 del 25% (estimación pesimista).
- 5) Se prevé una tasa del 10% de ocupación de los consultorios en el mes de apertura. A partir del mes de Agosto (luego del primer trimestre de apertura) se prevé tener una tasa de ocupación de los consultorios de 30%. Y finalizar los últimos dos meses del año con una tasa del 50%. El precio de alquiler se mantendrá estable durante el primer año para ir incorporando nuevos profesionales.
- 6) Para amortizar las mejoras del inmueble se toman US\$30000 a 50 años (las habitaciones todavía no van a estar en funcionamiento por lo que no se amortizan en este período).

Flujo de Fondos primer Año

AÑO 1	ING PQX	ING PNQX	ING C	ING CONSUL	ING TOTAL	COSTOS F	COSTOS QX	COSTOS NQX	COSTOS C	COSTO TOTAL	AMORT	IMP	FF
MAY	5721	1833	875	675	9104	4853	4291	1283	263	10689	75	-581	-1004
JUN	7151	2291	963	675	11080	4853	5363	1604	289	12109	75	-386	-643
JUL	8939	2864	1059	675	13537	4853	6704	2005	318	13880	75	-146	-197
AGO	11174	3580	1165	2025	17944	5581	8380	2506	349	16817	75	368	759
SEP	13967	4475	1281	2025	21748	5581	10475	3133	384	19573	75	735	1440
OCT	16062	5146	1473	2025	24707	5581	12047	3602	442	21672	75	1036	1999
NOV	18472	5918	1694	3375	29459	6418	13854	4143	508	24923	75	1561	2975
DIC	21242	6806	1948	3375	33372	6139	15932	4764	585	27420	75	2057	3895
TOTAL	102729	32914	10458	14850	160951	43859	77047	23040	3137	147083	600	4644	9224

Segundo año

- 1) Durante el segundo año se incorporará al público las habitaciones container. Se estima una tasa de ocupación durante el primer trimestre del 15%. Para el segundo trimestre 30% y 50% para el tercer y cuarto.
- 2) Durante los meses de Enero, Febrero y Marzo se invertirán U\$4000 adicionales cada mes en realizar campañas que den a conocer este servicio.
- 3) Para calcular los ingresos por la estadía se tomará como referencia el precio semanal: \$30000.

10 Habitaciones: \$300.000

4 semanas: \$1,200,000 TC: 40=U\$30000

1° Trimestre: Tasa de ocupación 15%: U\$4500

2° Trimestre: Tasa de ocupación 30%: U\$9000

3° Trimestre: Tasa de ocupación 50%: U\$15000

- 4) Los costos de la estadía representan un 50% de los ingresos (comida, limpieza, enfermera y servicios).
- 5) Se estima un aumento de las ventas de un 5% Trimestral.
- 6) Se estima un aumento del 35% de los CF debido a la incorporación de las habitaciones, uno del 15% para el segundo trimestre (producto de la inflación) y un aumento del 20% durante el tercer trimestre (el aumento extra es debido el sistema de calefacción de las habitaciones, es estacional). No se estiman aumentos para el último trimestre.
- 7) La tasa ocupacional de los consultorios se aumenta a un 60% el primer semestre y se espera un 70% se ocupación en el segundo.
- 8) Se estima un aumento del 20% a partir de Enero en el precio del alquiler de consultorios (durante el año 1 se mantuvo el precio de alquiler de los mismos para fomentar el interés de los profesionales).

Cálculo:

\$270000+ 20% de aumento=\$324000 TC:40=U\$8100

- Tasa ocupación 60% 1° semestre=U\$4860
- Tasa ocupación 70% segundo semestre=U\$5670

- 9) Se estima un aumento de los precios de lista de un 18% en mes de Mayo.
- 10) Se Incorpora la amortización de los containers U\$60000 (50 años= \$40000 anual, 100 mensual). La amortización total es de U\$150

Flujo de Fondos Segundo Año

AÑO 2	ING PQX	ING PNQX	ING C	ING CONSUL	ING HAB	ING TOTAL	COSTOS F	COSTOS QX	COSTOS NQX	COSTO CONSULTAS	COSTO HAB	COSTO TOTAL	AMORT	IMP	FF
ENE	22305	7146	2046	4860	4500	40857	12288	16728	5002	614	4500	39132	150	551	1173
FEB	22305	10323	2046	4860	4500	44034	12288	16728	7226	614	4500	41356	150	885	1793
MAR	22305	10840	2148	4860	4500	44652	12288	16728	7588	644	4500	41748	150	964	1940
ABR	23420	10840	2148	4860	9000	50267	14131	17565	7588	644	6000	45928	150	1466	2873
MAY	27635	11383	2257	4860	9000	55135	9531	20727	7968	677	6000	44902	150	3529	6704
JUN	27635	11383	2257	4860	9000	55135	9531	20727	7968	677	6000	44902	150	3529	6704
JUL	29017	11952	2369	5670	15000	64009	11437	21763	8366	711	7500	49777	150	4929	9303
AGO	30468	11952	2369	5670	15000	65459	11437	22851	8366	711	7500	50865	150	5055	9539
SEP	31991	12549	2488	5670	15000	67699	11437	23994	8785	746	7500	52462	150	5281	9957
OCT	33591	12548	2488	5670	15000	69297	9531	25193	8784	746	9000	53254	150	5563	10480
NOV	33591	13176	2612	5670	15000	70049	9531	25193	9223	784	9000	53731	150	5659	10659
DIC	33591	13176	2612	5670	15000	70049	9531	25193	9223	784	9000	53731	150	5659	10659
TOTAL	337854	137267	27841	63180	130500	696642	81965	185640	68682	8352	81000	571789	1800	43068	81784

Tercer año

- 1) Se estima un crecimiento de los ingresos del 5% Cuatrimestral.
- 2) Aumento de los CF en el 15% semestral (Enero y Julio) suponiendo la misma tasa de inflación 25% la superarías.
- 3) Tasa de ocupación consultorios a partir de Enero 2021 70%. Segundo semestre 85%.
- 4) Aumento de precios

- Enero 18% alquiler consultorios.

Cálculo: $\$324000 + 18\%$ de aumento = $\$382320$ TC:40 = U\$9558

Tasa de ocupación 70% = 6690.6

Tasa de ocupación 85% = U\$8124.3

- Enero 18% habitaciones

Cálculo: $\$300000 + 18\%$ de aumento = $\$354000$ por semana TC:40 U\$8850

Total mensual U\$35400

Tasa de ocupación 60% = U\$21240

- Mayo 18% procedimientos

5) Periodo vacacional: U\$4000 de gastos adicionales para promoción (Enero, Febrero y Marzo).

Si bien suponemos la inflación será mayor a los aumentos previstos, no se traslada todo el aumento a los clientes.

Flujo de Fondos Tercer Año

AÑO 3	ING PQX	ING PNQX	ING C	ING CONSUL	ING HAB	ING TOTAL	COSTOS F	COSTOS QX	COSTOS NQX	COSTO CONSULTAS	COSTO HAB	COSTO TOTAL	AMORT	IMP	FF
ENE	35271	13834	2743	6691	21240	79779	14960	26453	9684	823	10620	62540	150	5981	11258
FEB	50951	13834	2743	6691	21240	95459	14960	38213	9684	823	10620	74300	150	7353	13806
MAR	50951	13834	2743	6691	21240	95459	14960	38213	9684	823	10620	74300	150	7353	13806
ABR	50951	14526	2880	6691	21240	96288	10960	38213	10168	864	10620	70826	150	8859	16603
MAY	63128	17141	3399	6691	21240	111598	10960	47346	11999	1020	10620	81944	150	10326	19327
JUN	63128	17141	3399	6691	21240	111598	10960	47346	11999	1020	10620	81944	150	10326	19327
JUL	63128	17998	3568	8124	21240	114058	12605	47346	12598	1071	10620	84239	150	10384	19435
AGO	63128	17998	3568	8124	21240	114058	12605	47346	12598	1071	10620	84239	150	10384	19435
SEP	66284	17998	3568	8124	21240	117214	12605	49713	12598	1071	10620	86607	150	10660	19948
OCT	66284	18898	3747	8124	21240	118293	12605	49713	13228	1124	10620	87290	150	10798	20204
NOV	66284	18898	3747	8124	21240	118293	12605	49713	13228	1124	10620	87290	150	10798	20204
DIC	66284	18898	3747	8124	21240	118293	12605	49713	13228	1124	10620	87290	150	10798	20204
TOTAL	705770	200997	39853	88890	254880	1290389	153390	529328	140698	11956	127440	962811	1800	114022	213556

San Andrés

Cash Flow Proyecto

Año	0	1	2	3
Inversión	-\$141,600			
Ventas		\$ 160,951	\$ 696,642	\$ 1,290,389
Costos		\$ 147,083	\$ 571,789	\$ 962,811
Amortización		\$ 600	\$ 1,800	\$ 1,800
EBIT		\$ 13,868	\$ 124,853	\$ 327,578
Resultados después de impuestos		\$ 8,624	\$ 79,984	\$ 211,756
Impuestos		\$ 4,644	\$ 43,068	\$ 114,022
Flujo de Fondos	-\$141,600	\$ 9,224	\$ 81,784	\$ 213,556

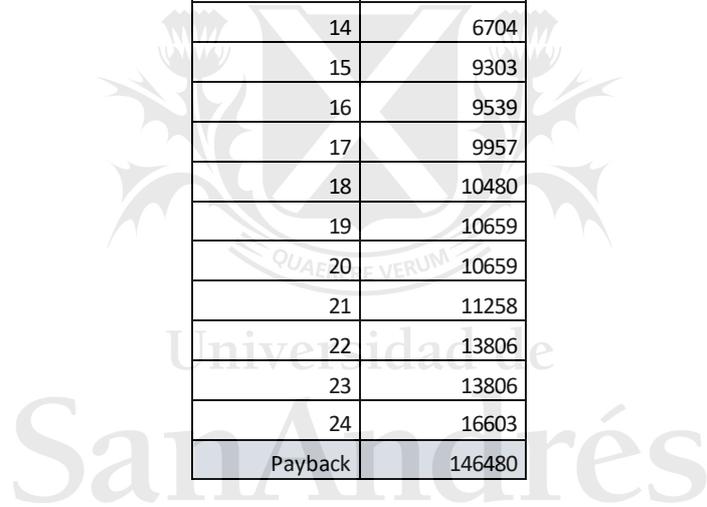
VAN (0.2) =U\$38722

TIR:33%

Payback=24 meses

Payback

Mes	FF
1	-1004
2	-643
3	-197
4	759
5	1440
6	1999
7	2975
8	3895
9	1173
10	1793
11	1940
12	2873
13	6704
14	6704
15	9303
16	9539
17	9957
18	10480
19	10659
20	10659
21	11258
22	13806
23	13806
24	16603
Payback	146480



6. Equipo

Socios Fundadores

La sociedad CEIC SA estará compuesta por tres accionistas:

- ✓ Daniela Montini (30%)
- ✓ Eugenio Chouhy, Cirujano Plástico Líder del centro (60%)
- ✓ NN (el aportante del inmueble en donde se va a realizar el Centro, 10%)

Roles: Daniela Montini se encargará de la administración del centro, mientras que Eugenio Chouhy será el médico de cabecera y líder del Centro. El tercer socio, será el aportante del inmueble.

Las tomas de decisiones inherentes al negocio las realizarán en conjunto los dos socios mayoritarios.

Equipo Médico

- Cirujano Plástico Líder: Eugenio Chouhy. Eugenio además de ser accionista del Centro se desempeñará como el médico cirujano líder. Recibirá los honorarios pautados en el precio del producto y le facturará como prestador a CEIC sus honorarios.
- Cirujano Plástico ayudante: en cada procedimiento quirúrgico se necesitan dos especialistas, el que lleva a cabo el procedimiento y el que lo ayuda. Se buscará médicos cirujanos plásticos que estén interesados en mudarse a la zona ya que hoy en día en Pinamar únicamente hay un especialista en cirugía plástica. Facturará sus prestaciones a CEIC.
- Anestesiólogo: se trabajará con los anestesiólogos de la Clínica General Madagariense. Ellos facturarán sus prestaciones a CEIC.
- Enfermeras: Se tomarán enfermeras de la zona. En un principio una. Su sueldo contará de un importe fijo más un variable de acuerdo a la cantidad de horas de trabajada. A partir del segundo año del negocio se contratará una segunda enfermera ya con las habitaciones instaladas.

- Médica Dermatóloga
- Médica Nutricionista
- Flebóloga
- Psicóloga

Otros

- Esteticista
- Recepcionista
- Servicio de Limpieza



Universidad de
San Andrés

7. Aspectos Legales

Habilitación consultorios

El centro contará con 6 consultorios y 2 salas de procedimientos. Estos consultorios deben estar habilitados.

A través de la Resolución número 26 y 27/01/79, en cumplimiento del Art. 27 Incis. 5 y 9 del Decreto Ley 5413/58 y la Resolución Ministerial 3740/78, ratificada por el Convenio de Cooperación Institucional con el Ministerio de Salud de la Provincia; en cumplimiento con al Artículo 16 - Decreto 3280/90- CAPITULO III, se especifica las normativas para la habilitación de consultorios médicos.

Los puntos más importantes a tener en cuenta son:

- El médico solicitante (Dr. Eugenio Chouhy) deberá rellenar el informe de Solicitud de Habilitación que será enviado al médico Inspector de la comisión de matriculación. El trámite no debería tardar más de 30 días desde su inicio.
- El consultorio debe disponer de dos habilitaciones destinadas a sala de espera para pacientes y consultorio propiamente dicho, condiciones mínimas de confort, buena luz y ventilación y exhibir el Título o fotocopia del mismo y la certificación de habilitación. En el caso de ser compartido, deberá figurar el Título o fotocopia del mismo, de todos aquellos médicos que compartan.
- La sala de espera tendrá las mismas condiciones que el consultorio.
- Baño cercano.
- Placa identificatoria en la calle, que deberá ser de tamaño caracteres discretos, habituales y decorosos, de acrílico o metal, donde conste nombre del médico y especialidad/es (reconocidas por Colegio).
- Superficie mínima de siete metros con cincuenta centímetros (7,50) cuadrados debiendo uno de sus lados tener dos (2) metros como mínimo con luz y ventilación natural o artificial.
- Para poder iniciar el trámite de habilitación el profesional debe estar matriculado en el distrito en donde va a estar situado el consultorio.

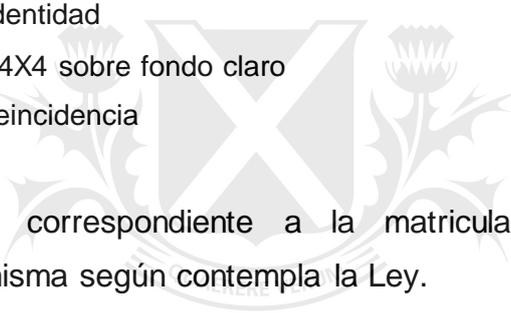
Matriculación

En cumplimiento con la Ley 5413/58 del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, todo profesional que desee ejercer en cualquier lugar del territorio de la Provincia de Buenos Aires, deberá concurrir a su matriculación al Colegio de Médicos del Distrito que corresponda, en el caso de los médicos de CEIC será el distrito IX.

Para poder obtener la matrícula se deberá presentar en el Distrito IX ubicado en San Luis 1978 piso 4° "A" en Mar del Plata con:

- Título Médico expedido por cualquier Universidad de la República o revalidado por las mismas, debidamente legalizado.
- Documento de Identidad
- Tres fotografías 4X4 sobre fondo claro
- Certificado de Reincidencia

Se abonará el fee correspondiente a la matriculación y se otorgará automáticamente la misma según contempla la Ley.



Universidad de
San Andrés

8. Plan de Implementación

Cronograma de Implementación

Fuente: Elaboración propia

	2019												2020
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene
Aspectos Formales y legales													
Escritura IGJ													
Alta AFIP e IB													
Matriculación Dr. Eugenio Chouhy													
Habilitaciones													
Operaciones													
Diseño Reforma inmueble (arquitecto)													
Diseño habitaciones Containers													
Inicio de Obra remodelación													
Negociación proveedores													
Compra de maquinaria													
Compra Insumos													
Selección del personal													
Matriculación otros especialistas													
Promoción													
Inicio Obra Containers													
Puesta en Marcha													
Apertura Centro													
Servicio de habitaciones													

A través del plan de implementación podemos plantear los tiempos estimados de los procesos que le van a permitir al negocio operar.

Aspectos formales

El proyecto propone un plan hasta el inicio de actividades de 4 meses. Esto se debe, en gran parte, a que durante el período vacacional (desde el 15/12 al 01/03) no se pueden llevar a cabo obras que puedan perturbar la tranquilidad de los turistas y las personas que eligen el lugar para vacacionar.

Por lo que se planteó utilizar los meses vacacionales para realizar los trámites correspondientes al inicio de la sociedad.

A partir del segundo trimestre del año se dará comienzo a las reformas en el inmueble, se estima una duración de obra de 1 mes y medio. Al finalizar las

reformas se procederá a tramitar la habilitación de los consultorios, para iniciar este trámite el Doctor Eugenio Chouhy deberá contar con matrícula en el distrito IX, actividad que planteó realizar en el mes de Marzo.

Si bien la ley, otorga un plazo máximo de 30 días para otorgar una respuesta sobre la habilitación, en la práctica estos plazos no suelen respetarse. Sin embargo, los consultorios pueden comenzar a utilizarse con la certificación del Inicio de Trámite.

Operaciones

Utilizaremos el período vacacional para definir y ultimar detalles con respecto a la reforma del inmueble. Dependiendo de la esta definición surgirá si es necesario o no pedir permiso para inicio de obra (si no existe una modificación estructural de tamaño del inmueble no se requiere permiso).

También se dará comienzo al diseño de las habitaciones container y se acopiaran los materiales necesarios para poder llevar a cabo la obra en su momento.

Los dos meses posteriores a la apertura se iniciarán las negociaciones con los proveedores de las maquinarias estéticas para contar en la apertura con las mismas en posesión.

Con respecto a la Clínica Madagariense, los honorarios de alquiler de quirófano ya están pautados sin embargo se negociarán los aumentos previstos por inflación.

Durante el mes posterior a la apertura se realizará la selección del personal y se pedida a los médicos especialistas que se unirán al centro contar con la matrícula correspondiente y se lanzará una campaña de promoción.

A partir del segundo semestre desde la apertura se iniciará la obra de las habitaciones containers.

Puesta en Marcha

Se proyecta la puesta en Marcha para el mes de Mayo, con todos los servicios de medicina estética, y los consultorios de profesionales médicos en marcha.

El servicio de habitaciones se planea lanzar en Enero 2020, aprovechando el periodo vacacional para su promoción.

9. Conclusiones

Luego de realizar el plan de negocios para el “Centro de Estética Integral Cariló” llegué a las siguientes conclusiones:

1. Estamos frente a una oportunidad, en un mercado en crecimiento, en donde las tendencias culturales por el bienestar físico y la imagen corporal cada vez toman más relevancia en la sociedad.
2. La incorporación de los Hombres y Millennials al mercado es un segmento para trabajar y satisfacer. Debemos analizarlos para poder ofrecer los tratamientos adecuados de una manera atractiva.
3. Este mercado en crecimiento, también es uno muy cambiante. Los tratamientos más demandados hoy lo dejan de ser mañana. Debido a esto hay que estar actualizados constantemente en las últimas tendencias del mercado.
4. El rol fundamental que ocupará nuestra propuesta de valor en todos los aspectos del negocio será de suma importancia para llevar a cabo adelante la comunicación de la empresa. La propuesta diferencial de CEIC debe comunicarse como tal y debemos poner mucho hincapié sobre este punto si queremos ingresar al mercado y ganar parte del mismo.
5. Para poder brindar el mejor servicio a nuestros clientes vamos a exigir la capacitación de nuestros médicos bajo los estándares de calidad que queremos brindar.
6. Una parte importante de nuestros ingresos no provienen de los servicios de medicina estética, para lograr la rentabilidad esperada no debemos descuidar estos ingresos (alquiler de consultorios, servicio de recuperación en el centro).
7. Contamos con un recurso natural invaluable: “El paisaje, el mar y la arboleda”. Poner el foco en este atractivo y acompañarlo con la idea de combinar los

servicios de medicina estética, más turismo y relax será un desafío para el grupo de trabajo. Las campañas de promoción serán la herramienta con la contaremos para poder transmitir nuestra propuesta.

8. A partir del análisis desarrollado en el capítulo 5 “Costos, Finanzas e Inversión” logramos obtener un valor actual neto de U\$38722 y una TIR del 33%. Los resultados de ambos criterios nos indican que el proyecto es viable.

10. Bibliografía

- American Society of Aesthetic Plastic Surgery, 2017, <https://www.plasticsurgery.org/documents/News/Statistics/2017/plastic-surgery-statistics-full-report-2017.pdf> (Consultado: 04/10/2018)
- Bygrave, W., & Zacharakis, A. (2014). Entrepreneurship / William D. Bygrave, Andrew Zacharakis. (3rd ed.). Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Dvoskin, R. (2004). Fundamentos de marketing : Teoría y experiencia / Roberto Dvoskin. (Management (Buenos Aires, Argentina)). Buenos Aires: Granica.
- https://www.clarin.com/estetica/estetica-belleza-compulsion-compulsiva-excesos-emocion-emociones-cirugias-tratamientos-imagen-leyla-abboud_0_HJ0BCKPmx.html
(Consultado: 30/10/2018)
- INDEC, Censo 2010, http://www.censo2010.indec.gov.ar/resultadosdefinitivos_totalpais.asp
(Consultado: 04/10/2018)
- infobae.com, “Alerta tratamientos estéticos: "Hoy sabemos que la toxina botulínica se aplica hasta en las peluquerías”, 2018, Macarena Sanchez, <https://www.infobae.com/tendencias/2018/08/21/alerta-cirugias-esteticas-hoy-sabemos-que-la-toxina-botulinica-se-aplica-hasta-en-las-peluquerias/>
(Consultado: 08/10/2018)
- infobae.com, “Podio estético: "Los argentinos se realizan cada vez más cirugías de nariz, de mamas y lipoesculturas”, Belén Filgueira, 2018, <https://www.infobae.com/tendencias/2018/04/26/podio-estetico-los-argentinos-se-realizan-cada-vez-mas-cirugias-de-nariz-de-mamas-y-lipoesculturas/>(Consultado: 08/10/2018)
- [infobae.com](http://www.infobae.com), “Pasión” por el quirófano: cuáles son los cirugías plásticas más elegidas según cada sexo, Macarena Sanchez, 2017, <https://www.infobae.com/tendencias/2017/11/17/pasion-por-el-quirofano-cuales-son-los-cirugias-plasticas-mas-elegidas-segun-cada-sexo/>
(Consultado: 08/10/2018)

- <https://www.infobae.com/parati/belleza/2018/01/05/de-que-se-trata-el-botox-organico-elegido-por-las-celebrities/>

(Consultado: 15/10/2018)

- <https://www.isaps.org/medical-professionals/isaps-global-statistics/>

(Consultado: 01/11/2018/

- Osterwalder, Alexander, and Yves Pigneur. Business Model Generation : A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers, John Wiley & Sons, Incorporated, 2013. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/sanandres/detail.action?docID=581476>.
- Porter, M. (1991). Estrategia competitiva : Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia / Michael E. Porter ; [traducido por Alfonso Vasseur Walls]. Buenos Aires : Rei ; México: Continental.
- Universidad de Palermo, “Containers: ¿moda o futuro sustentable? Un análisis de los pros y contras de una persistente tendencia constructiva”, 2016, Gallarato Paola, http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=12712&id_libro=609 (Consultado: 11/10/2018)

11. Anexos

Modelos habitaciones Container



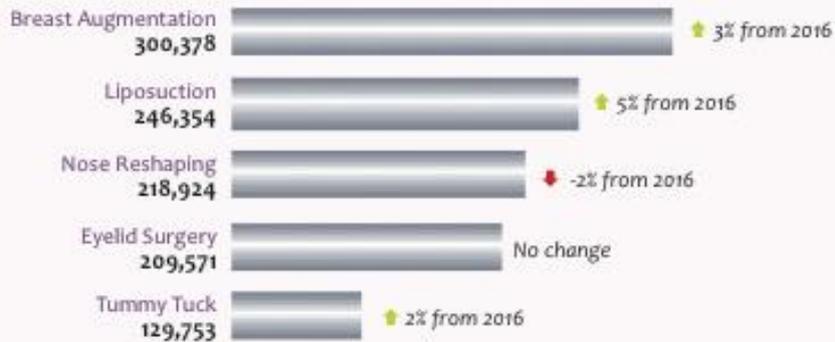


Estadísticas ASAP 2017

2017 Top Five Cosmetic Plastic Surgery Procedures

Cosmetic Procedure Charts

2017 TOP FIVE COSMETIC SURGICAL PROCEDURES



2017 TOP FIVE COSMETIC MINIMALLY-INVASIVE PROCEDURES



2017 National Plastic Surgery Statistics



17.5
MILLION

TOTAL COSMETIC
PROCEDURES **2%** ↑

TOP 5

15.7 MILLION
cosmetic minimally-invasive procedures **2%** ↑

- 1 Botulinum Toxin Type A**
7.2 million **2%** ↑
- 2 Soft Tissue Fillers
2.7 million **3%** ↑
- 3 Chemical Peel
1.4 million **1%** ↑
- 4 Laser Hair Removal
1.0 million **2%** ↓
- 5 Microdermabrasion
740,287 **4%** ↓

**Number of anatomic sites injected

TOP 5

1.8 MILLION
cosmetic surgical procedures **1%** ↑

1 Breast Augmentation
300,378 **3%** ↑

2 Liposuction
246,354 **5%** ↑

3 Nose Reshaping
218,924 **2%** ↓

4 Eyelid Surgery
209,571 **no change**

5 Tummy Tuck
129,753 **2%** ↑



5.8 Million Reconstructive Procedures **no change**

A Rear View



BUTTOCK STATS

10% Buttock augmentation with fat grafting* up from 2016 to 2017

13% Buttock lift up from 2016 to 2017

*Total of procedures performed by ASPS member surgeons only



Breast Reduction

11% ↑ Breast Reduction up from 2016 to 2017*

*Total of procedures performed by ASPS member surgeons only

Please credit the American Society of Plastic Surgeons when citing statistical data or using graphics.

TOTAL SURGICAL PROCEDURES INCREASED BY 4% IN 2017

TOTAL FACE AND BODY PROCEDURES INCREASED BY

1%

Brow Lift	-6%
Ear Surgery	-5%
Eyelid Surgery	-1%
Facelift	8%
Facial Bone Contouring	-12%
Fat Grafting-face	0%
Neck Lift	-1%
Rhinoplasty	11%
	1%

TOTAL BREAST PROCEDURES INCREASED BY

4%

Breast Augmentation—saline	13%
Breast Augmentation—silicone	0%
Breast Augmentation—fat transfer	-2%
Breast Implant Removal	8%
Breast Lift	12%
Breast Reduction	4%
Gynecomastia	2%

TOTAL BODY & EXTREMITIES PROCEDURES INCREASED BY

7%

Abdominoplasty	3%
Buttock Augmentation	
-implants only	17%
Buttock Augmentation—fat transfer	11%
Buttock Lift	16%
Liposuction	7%
Lower Body Lift	21%
Thigh Lift	8%
Upper Arm Lift	8%
Upper Body Lift	2%
Labioplasty	0%
Vaginal Rejuvenation	22%

The International Society of Aesthetic Plastic Surgery (ISAPS). For a full list of Global Aesthetic Survey Results please visit www.isaps.org.

