



UNIVERSIDAD FASTA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Licenciatura en Marketing

Asignatura: Trabajo Final

“Senior Living”

Plan de Negocio para Residencia de Adultos Mayores

Alumno: Santiago Esparrica

D.N.I.: 31787297

Correo electrónico: santiesparrica@gmail.com

Teléfono: 0336-154317733

Tema: Plan de Negocio: Residencia para adultos “Senior Living”

Profesor Titular: Samir Augusto Fernández Hachim

Año: 2022



Índice

Introducción.....	3
Análisis de la Empresa.....	6
Objetivos.....	8
Análisis del Entorno.....	9
Análisis de la Competencia.....	20
Diagnóstico F.O.D.A.....	25
Punto de venta.....	31
Marketing operativo.....	36
Análisis económico y financiero.....	42
Conclusión y recomendaciones.....	46
ANEXO I.....	48
ANEXO II.....	50
ANEXO III.....	51
ANEXO IV.....	53
ANEXO V.....	54
Bibliografía.....	55



INTRODUCCIÓN

El mundo de hoy se desarrolla vertiginosamente, se presentan avances en la ciencia y la técnica, la medicina, la industria y esto es un aliciente para aquellos que desean vivir más, de hecho, la esperanza de vida al nacer ha aumentado y por consiguiente cada día aumenta el envejecimiento poblacional.

Dada las dimensiones de este fenómeno el incremento de la ancianidad se ha calificado de epidemia moderna, término que muestra la representación que prima acerca de la tercera edad, la vejez no es sinónimo de plaga ni de enfermedad, el anciano constituye parte importante de la sociedad. Qué experimentan las personas en esta etapa de la vida, cómo estimularlos, viendo el envejecimiento como un proceso inherente al hombre que ocurre a lo largo de la vida pero que requiere de atención debido a los cambios que se producen y a las representaciones que se tienen de la vejez.

El negocio consiste en instalar un complejo residencial en la ciudad de Rosario para adultos mayores (personas mayores de 65 años). El complejo tendrá capacidad para 36 personas, con habitaciones/apartamentos que permitan mantener la privacidad deseada con atención y asistencia permanente por parte de profesionales en la salud. Obteniendo un ambiente familiar y cuidado, sin la despersonalización propia de las instituciones geriátricas. El complejo contará con actividades de rehabilitación, recreación y esparcimiento. Dentro de los espacios comunes, se disfrutará de una huerta, la piscina climatizada y diversos patios y espacios verdes, permitiendo a sus residentes mantener un buen estilo de vida.



El Plan de Negocios es una herramienta fundamental con la que cuentan los emprendedores para convencer a un capitalista de riesgo o a un directorio que se tiene una buena alternativa de inversión. Se basa en que toda la información necesaria para evaluar una alternativa de inversión puede ser presentada en forma sistemática y estandarizada.

Para hacer un plan de negocios primero se debe estar convencido de que existe un mercado y que hay clientes reales para aquello que se quiere ofrecer. Aquí se presenta un resumen detallado de lo que se pretende ofrecer.

Para el relevamiento de la información del proyecto se utilizaron fuentes primarias como artículos de diarios, revistas y sitios web (blogspots), internet, estadísticas del Instituto Provincial de Estadísticas y Censo (IPEC), libros de materias de la carrera, observación directa, estudio de mercadeo. Leyes y normativas, tanto a nivel local como nacional.

Introducctoria: Abarca la situación problemática, los objetivos generales y específicos del trabajo final, y el alcance del mismo.

Desarrollo del proyecto:

Definición del negocio

- Misión y visión
- Alcances y objetivos
- Definición del producto/servicio a ofrecer

Análisis del entorno

- Nacional
- Provincial
- Local

Análisis comercial

- Análisis del sector
- Estudio de la demanda
- Análisis de la competencia
- Análisis FODA
- Estrategia comercial



Análisis legal e impositivo

- Organización societaria
- Distribución del capital
- Organización legal
- Encuadre impositivo

Análisis del management

- Encuadre laboral
- Encuadre administrativo
- Encuadre organizacional

Análisis técnico

- Localización
- Instalaciones
- Desarrollo operativo

Análisis económico y financiero

- Requerimientos de capital
- Financiamiento
- Costos
- Cálculo de VAN y TIR
- Proyección de estados de resultados y flujos de fondos

Análisis de escenarios



Alcance del plan de negocios:

El mercado a analizar se encuentra ubicado en el Gran Rosario, ya que por las características del proyecto se espera atraer la atención de potenciales clientes de localidades vecinas que no cuentan con establecimientos con similares características en su propia localidad.

Se analizará como mercado meta a aquellas personas mayores de 65 años que se encuentren viviendo en la zona sur de la provincia de Santa Fe y que tengan ingresos por encima de la media, ya que se ofrecerá un servicio diferenciado.

El horizonte temporal para el análisis serán diez años.

Se pretende alcanzar un nivel de estudio de factibilidad del proyecto.

LA EMPRESA

Senior Living SRL

Soluciones para Adultos

Senior Living es una empresa dedicada al cuidado a largo plazo de adultos mayores con el objetivo de brindarles un entorno seguro, cálido, sin perder de vista la privacidad y autonomía de cada residente, acorde a su situación particular.

La empresa es una SRL, formada por un equipo interdisciplinario, con entrenamiento y preparación minuciosa en el área de la geriatría, de nutrida y vasta experiencia en el cuidado y tratamiento del adulto mayor, con una visión integral y personalizada, que respeta la individualidad y la historia de vida de aquellos a quienes está dirigida nuestra propuesta.

A continuación se detalla la estructura organizativa que la conforma.

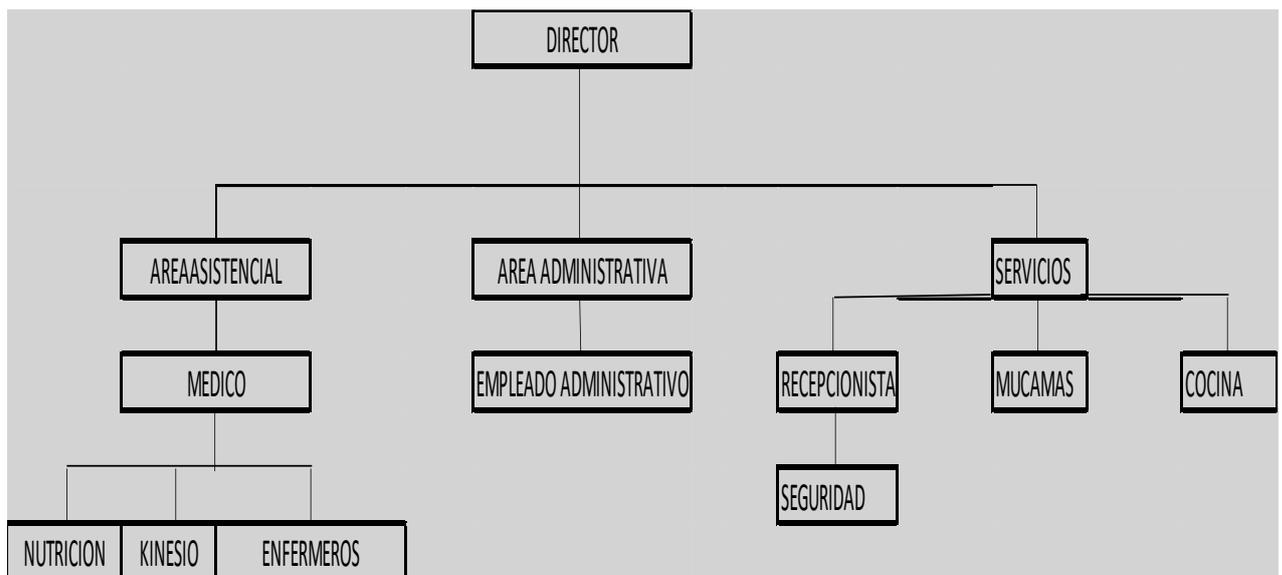


ESTRUCTURA/ EMPLEADOS

Senior Living contará con el siguiente personal:

- ❖ Un médico gerontólogo.
- ❖ Cinco enfermeros/as, en tres turnos de 8 horas (asegurando que siempre se encuentren al menos dos enfermeros/as por turno).
- ❖ Un kinesiólogo/a, dedicado a las tareas de rehabilitación necesaria y proporcionar las clases de actividad física expuestas anteriormente.
- ❖ Un nutricionista, responsable de elaborar los planes alimenticios del día.
- ❖ Una cocinera y ayudante de cocina, encargado de elaborar desayuno y merienda.
- ❖ Dos mucamos/as, encargadas de la higiene del establecimiento. Tanto de las áreas comunes como de las privadas.

Organigrama de Senior Living





OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING

OBJETIVO GENERAL

Objetivo general:

Generar el plan de negocio para la puesta en marcha de una “residencia de cuidado asistido”, para adultos mayores, con unidades de viviendas independientes, que cuente con un sector para las personas que necesitan mayores cuidados.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Lograr dentro de los primeros 3 años, posicionarse en el segmento de los residenciales para adultos mayores, captando el 20% del mercado meta ofreciendo un servicio diferenciado y preferencial.
- Recuperar la inversión inicial en un tiempo estimado de 5 años.
- Alcanzar el 100% de la ocupación en el segundo año de actividad.



Diagnóstico Organizacional

a. Fuerzas del macro, con la descripción de las fuerzas del entorno que influyen en el proyecto

ANÁLISIS DEL ENTORNO:

La edad de la población es uno de los desafíos demográficos más importantes que los países de la región enfrentan. El aumento de la expectativa de vida es el resultado del progreso científico, médico y social, debe considerarse un logro, pero al mismo tiempo es un proceso complejo y multifacético, con implicancias en la estructura familiar, el ocio, el mercado laboral, accesibilidad en las ciudades, sistemas políticos, patrones de consumo, etc.

Definición de la situación problemática.

Con el motivo de contar con una población cuya esperanza y calidad de vida aumenta, se plantea la necesidad de responder a esta nueva demanda, esta “nueva tercera edad” que exige, además de ciertos cuidados, la posibilidad de contar con un lugar que no los trate como inválidos.

Con este puntapié, se inicia el presente análisis. El mismo intenta dar respuesta, mediante un negocio rentable, a una necesidad creciente.

El complejo estará situado en la localidad de Rosario, debido a la mayor demanda. La localidad cuenta con una población de aproximadamente 1.200.000 habitantes, de los cuáles el 12,3% son personas mayores a 65 años. En 2010, el 11,8% de la población santafesina tenía más de 65 años de edad, superando el 10,2% que se observaba a nivel nacional.

Como observamos en el mapa santafesino, el departamento Rosario, liderado por la capital del departamento, no sólo tiene una proporción de habitantes mayores media, si no que se encuentra rodeado de los departamentos Iriondo, Caseros y Constitución, que cuentan con una alta proporción de adultos mayores. En el caso de los departamentos vecinos, por sus características, la población se encuentra habituada a recurrir a la ciudad de Rosario para requerir



servicios (médicos, comerciales, financieros, etc.) que no se encuentran en su localidad. Por lo tanto, allí se cuenta con una demanda latente a tener en cuenta. Este crecimiento potencial de la demanda a cubrir con el presente proyecto es una de las características más atractivas que ofrece el mismo, junto al aumento de necesidades insatisfechas que se vislumbran en las tradicionales residencias para adultos mayores.

Los datos, expuestos anteriormente, demuestran una constante necesidad (y en crecimiento en el futuro de acuerdo a las proyecciones de población para éste y otros países) de tener servicios sociales y cuidados para los mayores, otro de los motivos de ello, son los cambios que han ocurrido en la sociedad en el último siglo, el cual se ve reflejado en la estructura de familias y en la incorporación de las mujeres al mercado laboral, quienes, en otros tiempos, podían ocuparse del cuidado de los mayores de la familia.

La edad de la población se ha convertido en un problema que afecta no sólo a los países más desarrollados. El crecimiento de la proporción de personas mayores respecto de la población total en Europa, pronto se ha encontrado también en América Latina, principalmente en Argentina y Uruguay.

El porcentaje de adultos mayores (por encima de 85 años) continúa aumentando, sobre todo las mujeres. Aunque todos los grupos de mujeres mayores superan al grupo de hombres, se observa que esta diferencia aumenta a mayor edad.

Según el Censo Nacional 2010:

- Las personas mayores de 65 años representan el 14,3 % de la población total. Éste dato ubica a nuestro país entre los más envejecidos de la región latinoamericana.
- Las personas de 80 años y más, forman el 2,48% de la población.
- La esperanza de vida, en promedio, es de 76 años. En el caso de las mujeres, asciende a 80 años, y 72 años para los hombres.
- Por primera vez, en el censo de 2010, aparece en la pirámide poblacional la franja etaria de 90 a 94 años.



En cuanto a la provincia de Santa Fe, según los datos de 2010 del IPEC, el 12% de los santafesinos son mayores de 65 años.

El aumento en la población mayor, se debe a que en la actualidad existe una tendencia menor hacia la mortandad y, a su vez, una disminución en la fecundidad, implicando una desaceleración en el ritmo de crecimiento poblacional y un significativo envejecimiento de la población.

Es importante destacar, como se demuestra con anterioridad en el presente trabajo, que, dentro de la provincia de Santa Fe, los departamentos más envejecidos son aquellos localizados al sur de la provincia, seguidos por los del centro, pero esta tendencia decrece hacia el norte de Santa Fe.

En lo referido exclusivamente a la ciudad de Rosario, podemos observar en estadísticas del año 2016, que, del total de habitantes censados, 129.012 son mayores de 65 años; de los cuales 80.445 son mujeres, es decir, el 62,35%. Esta diferencia en la proporción entre hombres y mujeres es mayor a medida que aumenta la edad.

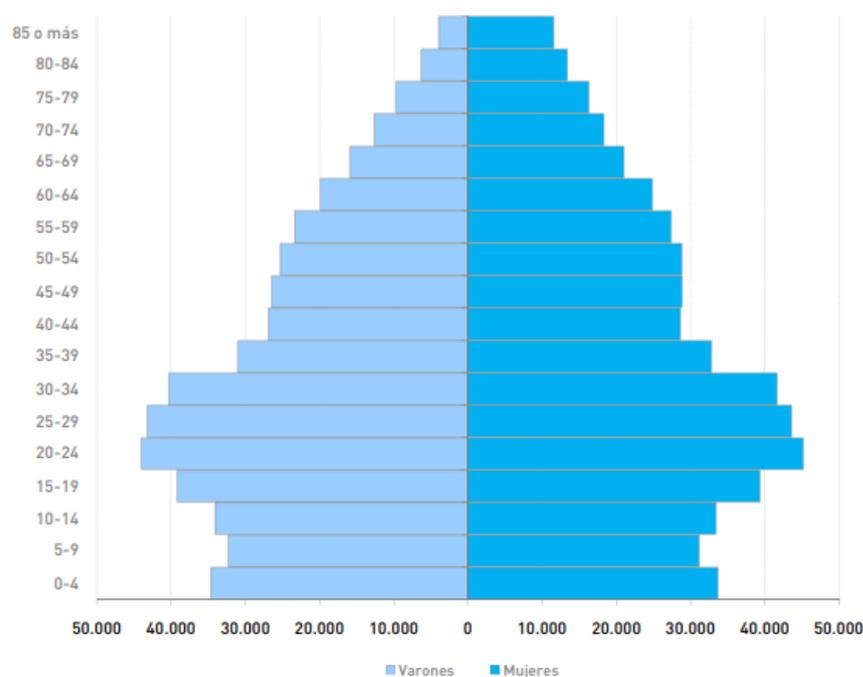
También podemos destacar que la población mayor a 85 años representa el 1,57% del total, un porcentaje para nada despreciable y que se considera en aumento.



Población de la ciudad de Rosario por grupos quinquenales de edad según sexo. Año 2016

Edad	Total	Mujeres	Varones
Total ciudad	989.020	519.471	469.549
0-4	68.398	33.688	34.710
5-9	63.473	31.135	32.338
10-14	67.467	33.364	34.103
15-19	78.516	39.324	39.192
20-24	89.182	45.168	44.014
25-29	86.781	43.581	43.200
30-34	82.017	41.635	40.382
35-39	63.786	32.775	31.011
40-44	55.539	28.603	26.936
45-49	55.263	28.809	26.454
50-54	54.122	28.782	25.340
55-59	50.758	27.356	23.402
60-64	44.706	24.806	19.900
65-69	36.908	20.982	15.926
70-74	30.934	18.275	12.659
75-79	25.975	16.257	9.718
80-84	19.684	13.385	6.299
85 o más	15.511	11.546	3.965

Fuente: DGE, estimaciones propias de población al 1° de julio, en base a "Estimaciones de población por sexo, departamento y año calendario 2010-2025. - INDEC, 2015 (N°38 Serie Análisis demográfico)" con distribución proporcional según Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.





Como se puede observar, la población Senior (mayores de 65 años), ofrece un mercado el cual plantea desafíos en todos los ámbitos, ya sean, sanitarios, económicos, culturales, educativos y políticos. Principalmente, se trata de un mercado en potencial crecimiento, a nivel nacional y local.

Análisis de la situación global

El sector asistencial está experimentando una gran profesionalización, debido a que se trata de un mercado con grandes posibilidades de inversión, esto ha llevado a este tipo de empresas a establecer la calidad de los servicios como su estrategia a seguir.

Desde hace varios años, con los avances de la ciencia médica y los nuevos estilos de vida, la esperanza de vida de la población se ha incrementado.

Según datos de las Naciones Unidas, durante las últimas tres décadas se ha registrado un aumento espectacular, a nivel mundial, de las personas de setenta o más años, y, en los primeros años del siglo XXI se ha observado un incremento muy rápido y muy importante del número de personas longevas, es decir, de aquellas que tienen más de 80 años.

Algunas características de la etapa

La vejez es un proceso de cambios determinados por factores fisiológicos, anatómicos, psicológicos y sociales.

La mayoría de las definiciones sobre la vejez enfatizan el aspecto biológico y plantean que es: " un proceso progresivo desfavorable de cambio a nivel fisiológico y anatómico, producto del paso del tiempo y que concluye invariablemente con la muerte"

En el aspecto psicológico esta definición resulta restringida, pues su interés va más allá de considerar la vejez como una serie de fenómenos conductuales limitantes, o una mayor probabilidad de muerte.

Tradicionalmente la edad cronológica ha constituido el parámetro que determina el inicio de la vejez y se refiere al número de años que un individuo ha vivido. Sin embargo, esto no constituye el mejor parámetro para determinar cuán productivo



y capaz puede ser un sujeto tanto para sí mismo como con su familia y la sociedad.

El envejecimiento de la población tendrá, como previsible consecuencia, el incremento del gasto, tanto público como privado, destinado a satisfacer la demanda de las personas mayores. Por tanto, el conocimiento de cómo irán evolucionando esas demandas tiene una notable importancia económica y social.

En Argentina, en adherencia con la propuesta de Naciones Unidas, la edad donde las personas son consideradas “mayores” ha aumentado de 60 años (para mujeres y hombres) a 80 años; y la expectativa de vida luego de la jubilación es 17,4 años en hombres y 22,3 años en mujeres.

Este dato muestra la progresión en la edad de la población mayor, a medida que el número de personas por encima de los 80 años también aumenta.

Uno de los más importantes desafíos que se le presentan a nuestra sociedad es el de combinar la independencia de estas personas con su participación en la sociedad, haciéndoles sentirse útiles y necesarios. El conocimiento de sus hábitos y comportamientos como agentes activos del mercado, pueden ser de gran utilidad para tal fin.

La búsqueda del desarrollo continuado de las personas es un objetivo a alcanzar e incluye obviamente a nuestros mayores, a quienes es preciso proporcionar posibilidades de autorrealización a través de la educación permanente, del incremento de los conocimientos y de un modo de vida más sano y con mayor bienestar, todo lo cual exige que se habiliten los medios y recursos económicos correspondientes.

Desde el punto de vista de la política de consumo, existen dos factores de gran incidencia que es necesario difundir entre las personas mayores: la información y los elementos relacionados con la seguridad de los productos y servicios.



El aumento en el número y en la proporción de personas mayores

Esperanza de vida al nacer por sexo. Total del país. Período 2000-2040

AÑOS	Varones	Mujeres
2000 (1)	70,04	77,54
2009 (2)	72,08	78,81
2015	73,72	80,33
2020	74,9	81,44
2025	75,96	82,42
2030	76,9	83,29
2035	77,72	84,05
2040	78,44	84,72

(1) Surge de la Tabla de Mortalidad elaborada por INDEC para el período 2000-2001.

(2) Surge de la Tabla de Mortalidad elaborada por INDEC para el período 2008-2010.

Fuente: INDEC. Estimaciones y proyecciones elaboradas en base al resultado del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Porcentaje de la población de 65 años y más y edad mediana de la población por sexo. Total del país. Período 2010-2040

Año	Porcentaje de población de 65 años y más		Edad mediana	
	Varones	Mujeres	Varones	Mujeres
2010	8,5	11,7	28,4	30,7
2025	10,5	14,2	31,5	34,2
2040	13,1	17,4	35,1	38,2

Fuente: INDEC. Estimaciones y proyecciones elaboradas en base a resultados del Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

El envejecimiento demográfico

El hecho más impactante de nuestro futuro demográfico es el progresivo engrosamiento relativo de la población de 65 años y más. Este proceso, denominado envejecimiento demográfico, resulta de tendencias de la fecundidad y la mortalidad que ahora podemos precisar.



Mientras la esperanza de vida aumenta como resultado de la erradicación de enfermedades exógenas (digamos, hasta que alcanza un valor promedio de 70 años), la caída de la mortalidad no induce envejecimiento sino más bien lo contrario, ya que se salvan vidas de todas las edades. Con posterioridad, cuando las nuevas ganancias de vida se realizan a costa de las enfermedades endógenas que afectan muy principalmente a las personas mayores, la caída de la mortalidad tiende a engrosar la proporción de ancianos, aunque se mantenga estable la natalidad, produciéndose lo que se denomina envejecimiento “por la cúspide” de la pirámide poblacional.

Para los análisis comparativos, las Naciones Unidas consideran que una población está envejecida cuando el porcentaje de ancianos supera el 7%. Nuestro país entró en esa categoría hacia 1970. En 1990, la población de 65 años y más representa el 9% de la población total, pero alcanzará al menos el 12% hacia 2025. El fenómeno del envejecimiento es más patente cuando se hacen proyecciones para el largo plazo (por ejemplo, para 2050). Un hecho interesante es que cambiará la relación entre los distintos segmentos poblacionales definidos según la edad. Por ejemplo, habrá un envejecimiento interno del segmento de ancianos. Antes se denominaba “tercera edad” a la franja de población de 65 años y más. El incremento del volumen en las edades avanzadas ha determinado que esa expresión se reserve ahora para el grupo 65-79 años, denominándose “cuarta edad” al segmento que comienza en los 80 años. En nuestro país, la importancia de este último grupo respecto al segmento de 65 y más, pasará de 15,5% en 1990 a 22% en 2025. Cabe destacar otra circunstancia relevante: con el avance del envejecimiento se modifica la carga de población inactiva que debe sustentar la población activa. En 1990, cada 100 personas potencialmente activas (15-64 años) debían sustentar a 66 inactivas (50,7 niños y 14,8 ancianos). Hacia 2025, esos valores serán, respectivamente 52,9, 34,1 y 18,8. Esto significa que nuestro país está gozando todavía del llamado “bono demográfico”, es decir, un lapso durante el cual la dinámica demográfica tiende a reducir la carga que debe sustentar la población activa. En el largo plazo, esta ventaja se perderá como consecuencia del rápido crecimiento del volumen de ancianos. El envejecimiento demográfico (sobre todo el envejecimiento por la cúspide) es ineluctable y plantea desde ya a la sociedad



Argentina desafíos cuya trascendencia difícilmente podría subestimarse. No sólo el funcionamiento de los mercados de trabajo y los sistemas de previsión social, sino el conjunto de la infraestructura educativa, sanitaria, habitacional, asistencial, etc., deberán adaptarse a las nuevas realidades demográficas. También se verá afectada la dinámica electoral, ya que la población en edad de acudir a las urnas contendrá cada vez más ancianos.

Adultos mayores y el consumo

Desde el punto de vista del consumo, las transferencias a las personas mayores procedentes de los dineros públicos se consideran, a veces, sólo en su dimensión de gasto. Y, sin embargo, esas partidas dinamizan extraordinariamente la economía. En primer lugar, porque ese dinero raramente es destinado a ahorro; y, en segundo lugar, por el destino que tienen: se emplean mayormente en el consumo de bienes y servicios esenciales para el bienestar y la salud; y en bienes y servicios de primera necesidad.

Ciertamente a medida que vaya aumentando el número de personas mayores, se irán generando necesidades acrecentadas de servicios y bienes relacionados con la salud. Pero, al contrario de lo que se supone, los estudios gerontológicos de la OMS indican que “la mayor parte de las personas mayores, desde la jubilación y hasta los setenta o más años, no presenta diferencias sensibles en ninguno de los indicadores de salud, con el grupo de las personas “prejubilados” comprendidos entre los cincuenta y los sesenta y cuatro años”. Los deterioros en las habilidades funcionales, los achaques que limitan la autonomía de las personas, en la mayoría de los casos, comienzan a presentarse después de los ochenta años.

Por lo tanto, el análisis del consumo de este colectivo social plantea nuevas situaciones. En primer lugar, las demandas que se derivan de la nueva autonomía que las personas mayores van a tener al poder disfrutar durante muchos años, a partir de la edad de la jubilación.

- Necesidad de llenar de contenido su tiempo libre.
- Necesidad de ser útiles.
- Necesidad de relacionarse.
- Necesidad de transmitir conocimientos.
- Necesidad de esparcimiento.



En segundo lugar, las necesidades que se relacionan con los requerimientos y con las dependencias que causa la vejez.

- Necesidad de superar la soledad y la disminución de ingresos.
- Necesidad de solucionar las actividades diarias.
- Demanda de profesionales de la salud y de infraestructuras que requiere la prevención gerontológica.
- Necesidades de cuidadores de las personas adultas.
- Necesidad de equipamiento doméstico o de infraestructuras domiciliarias que facilite su autonomía personal y la relación con los demás.

Opciones de alojamiento para personas de la tercera edad

Existen muchos tipos diferentes de comunidades de viviendas para personas mayores. Cada una de estas brinda servicios diferentes. Los servicios se basan en el estilo de vida y las necesidades de atención de la salud de los residentes. A continuación, se presentan algunas opciones de viviendas para personas de la tercera y cuarta edad.

Comunidades para adultos activos: son vecindarios que pueden incluir hogares unifamiliares, departamentos, condominios, casas en serie o casas rodantes. Únicamente los adultos de 55 años o más pueden comprar una casa en una comunidad para adultos activos. Los residentes son totalmente independientes. Pueden cuidarse a sí mismos y administrar sus casas. Muchas de estas comunidades ofrecen una gama de actividades sociales, recreativas y educativas.

Una comunidad para adultos activos podría ser adecuada para un adulto mayor activo e independiente que prefiere ser dueño de su propia casa. Los residentes de estas comunidades no tienen problemas para vivir por su cuenta. Desean estar cerca de otros adultos mayores y disfrutan de participar en actividades recreativas o sociales.

Residencias de vivienda asistida: son similares a las comunidades de vivienda independiente. Sin embargo, también brindan servicios de cuidado personal para residentes que necesitan ayuda para realizar tareas diarias. Muchas de estas residencias también incluyen unidades especiales para personas que tienen demencia en etapa inicial a intermedia.



Una residencia de vivienda asistida podría ser adecuada para un adulto mayor que es un tanto activo, pero que necesita ayuda para realizar tareas diarias, como bañarse, tomar medicamentos y vestirse.

Hogares para ancianos: (también llamados, centros especializados de enfermería o centros de cuidados extendidos) son residencias para adultos que no necesitan estar en el hospital, pero que aun así requieren de atención médica. Los adultos que viven en hogares para ancianos tienen acceso a atención por parte del personal de enfermería u otro personal profesional las 24 horas del día. Esto incluye servicios de atención médica, de comidas y de cuidado personal. Algunos residentes de hogares para ancianos pueden mudarse a un tipo distinto de comunidad de viviendas para personas de la tercera y cuarta edad si su estado médico mejora.

Un hogar para ancianos podría ser adecuado para un adulto mayor que necesita atención las 24 horas de parte del personal de enfermería u otros profesionales médicos (por ejemplo, un paciente con demencia en etapa avanzada). Este tipo de atención, generalmente, no puede ser brindada en su casa ni en ninguno de los otros centros de vivienda para personas de la tercera y cuarta edad.

Comunidades para jubilados con cuidado continuo: incluyen diferentes residencias en un gran predio. En función de sus necesidades, los residentes pueden elegir los servicios de vivienda independiente, de vivienda asistida o de hogar para ancianos. A medida que sus necesidades cambian con el tiempo, los adultos mayores de estas comunidades pueden mudarse a una residencia que brinde más asistencia o atención médica. No es necesario que se muden a una nueva comunidad.

Una comunidad para jubilados con cuidado continuo podría ser adecuada para un adulto mayor que desea planear su futuro antes de que necesite algún tipo de asistencia o atención médica. Esta es la opción más costosa de todas las opciones de vivienda para las personas de la tercera edad. Los residentes deben poder costear en el presente la firma de un contrato y el pago de servicios que se usarán en una fecha futura. Estas comunidades permiten a un adulto mayor vivir en un mismo lugar durante el resto de su vida.



Conclusiones: A partir del estudio de los puntos anteriores, se analizará la factibilidad del proyecto.

b. Análisis de las fuerzas competitivas del sector

Competidores existentes:

En la actualidad, en la ciudad de Rosario existen aproximadamente 20 establecimientos que brindan un servicio destacable, que además de hospedaje y comida, ofrecen cierto confort e instalaciones agradables.

Dentro de los mencionados, 4 representan competidores directos del proyecto que analizamos.

1-Estancia Los Abuelos: Su ventaja consiste en las instalaciones cómodas y cálidas, ya que evoca un estilo campestre. También cuenta con un amplio parque para disfrutar del aire libre. Como contrapartida, no brinda servicios diferenciadores como los proyectados para Senior Living, además, se encuentra en un área retirada y no es de acceso directo para las personas no residentes en la ciudad de Rosario.

2-Edad de Oro: Su fortaleza consiste en los servicios brindados y una atención diferencial según el grado de dependencia y cuidados que presenta el residente. También cuenta con profesionales en cada área del servicio. Su debilidad consiste en la ubicación, ya que se encuentra en pleno centro de la ciudad, esto implica un difícil acceso por parte de los visitantes, debido al tráfico permanente. Además, y principalmente, implica una limitación en las instalaciones, ya que no dispone de espacio al aire libre donde distenderse y disfrutar de la naturaleza.

3-Geriátrico Casona Contenta: cuenta con las mismas fortalezas y debilidades que “Edad de Oro”, ya que cuenta con similares servicios y ubicación. Además, sólo cuenta con 15 camas, lo que lo convierte en un lugar más familiar.



4-Residencial Villa Hortensia: Representa el mayor competidor. Cuenta con amplias instalaciones, muy confortables y aptas para la necesidad personalizada de los residentes, según su nivel de dependencia. Tiene una ubicación preferencial, ya que le permite contar con un amplio parque del que disfrutar. Es de fácil acceso, se ubica a metros de Boulevard Rondeau. Otra fortaleza consiste en los servicios diferenciales que brinda, tanto incluidos en el plan base, como los servicios opcionales. Su debilidad consiste en el precio del servicio ofrecido, ya que, al encontrarse como la oferta líder del segmento, ha podido establecer un precio de \$45.000 sin competencia, debido a la calidad de los servicios ofrecidos.

Sustitutos: Dentro de los sustitutos, se encuentran comprendidos dos tipos de servicios:

1- Los establecimientos con menor calidad de servicio, es decir, aquellos que brindan un servicio básico de alojamiento y atención al residente. Definitivamente, no se trata de un lugar que elegiría el residente, sino una opción que a veces deben tomar los familiares del adulto mayor, considerando la situación familiar y económica.

2- Estar al cuidado, en su propia residencia, por un tercero. Esta opción, en general, trae aparejados una serie de riesgos, en cuanto a la seguridad y el control respecto de la calidad del servicio que recibe el adulto mayor.

Competidores Potenciales: en cuanto a la oferta futura, existe una alta probabilidad de sumar nuevos competidores dado que, por el análisis del entorno realizado, se puede asegurar que se trata de un mercado en crecimiento y con nuevas necesidades desatendidas por la mayoría de los competidores existentes. Si bien, para el ingreso al mercado se debe contar con una inversión inicial considerable, no existen barreras de entrada que lo impidan



Proveedores:

Como se trata de un servicio, los que tienen poder de negociación son los profesionales que proveen el servicio propiamente dicho.

En el caso de los empleados agremiados (enfermeros/as, mucamos/as, cocinero/a, administrativo/a) el poder es ejercido por el sindicato A.T.S.A. (Asociación de Trabajadores de la Sanidad Argentina). Se trata de un sindicato con un alto poder de negociación.

En cuanto a los proveedores de productos (blancos, alimentos, etc) no existe poder de negociación ya que son fácilmente reemplazables.

Clientes:

No se trata de una agrupación organizada, por lo tanto, su poder de negociación no es relevante.

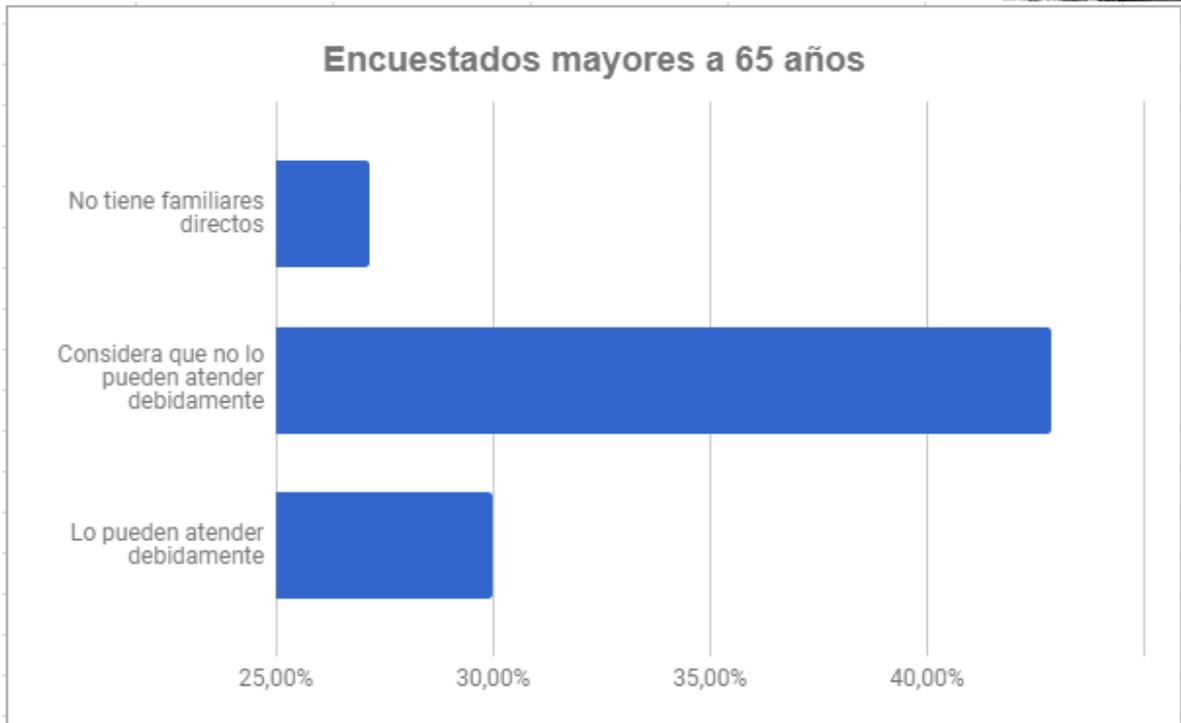
Investigación de Mercado

Se realizó una investigación de Mercado que permite la Proyección de la demanda. A través de encuestas realizadas personalmente y mediante Google Forms a 250 personas entre 50 y 70 años de edad, se arribó a las conclusiones que se exponen a continuación. (Ver Anexo I).

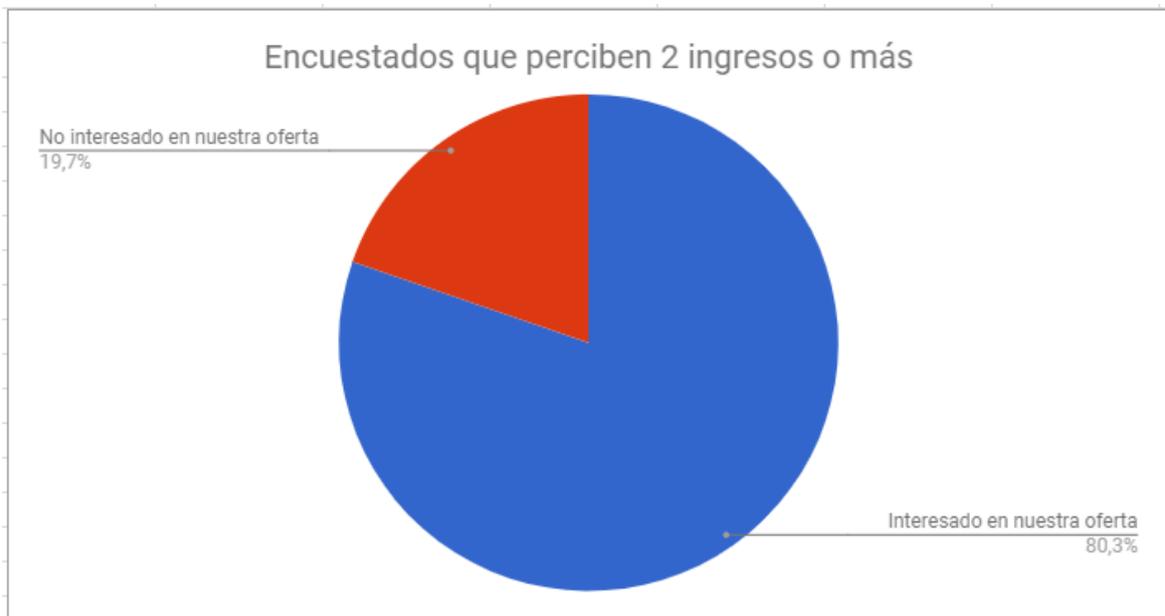
El 27% de los encuestados mayores a 65 años no tiene familiares que puedan hacerse cargo de ellos.

Del 73 % restante, más de la mitad (60%), considera que su/sus familiares no pueden brindarle la atención y cuidados necesarios, aunque así lo deseen.

Es decir, sólo el 30% de los encuestados mayores de 65 años, puede recibir el cuidado necesario, de un familiar o allegado.



Del total de encuestados, el 55% manifestó percibir 2 ingresos o más. De esa porción, el 80% se manifestó interesado en el servicio a ofrecer.





Principales conclusiones:

- De los encuestados mayores a 65 años, el 70% no cuenta con allegados que puedan cuidar de ellos.
- Del total de encuestados, el 55% declaró tener el poder adquisitivo estimado para acceder al servicio ofrecido.
- De los 250 encuestados, 110 personas declararon estar interesados en el servicio.
- Los principales puntos por los que se interesaron los encuestados, la infraestructura y disposición del lugar, los servicios complementarios a ofrecer.
- De los interesados en el servicio, 32 respondieron que no lo contratarían por su costo.

Esto demuestra que el proyecto a implementar tiene una demanda segura y potencial. Pero a su vez, se debe tener en cuenta la elasticidad de la demanda en relación con el precio, ya que existen muchos establecimientos “sustitutos”, que se destacan por su precio y no, por lo distinto de su servicio.



d. Diagnóstico F.O.D.A.

Análisis FODA

Fortalezas:

- Atención personalizada.
Personal capacitado y especializado en servicio social y humanos (enfermeras, psicólogos, técnicos, médicos, trabajadores sociales, etc. profesionales en cada área y aspecto.
Atención basada en los valores respeto, solidaridad, amor y el afecto hacia los adultos mayores.
- Espacio físico, infraestructura.
Buena Infraestructura en las áreas de salud especializada para discapacitados.
- Ubicación.
- Contacto con la naturaleza.
- Privacidad e independencia.
- Actividades Recreativas. Contamos con un área recreativa y de descanso amplio y cómoda, equipada con juegos de mesas, televisión por cable, sillones y mesas cómodos para nuestros asistidos.
- Actividades físicas y de rehabilitación. Contamos con gimnasio con equipos especiales y adecuados a las personas de la tercera edad, que minimizan considerablemente los riesgos de alguna lesión. Como caminadoras, ascensores, columpios entre otros
- Actividades sociales.
- Servicio distinguido, aunque no único en el mercado.
- Aspecto de vigilancia y seguridad contamos con equipamiento de seguridad, cámaras, etc.



Debilidades:

- No es único en el mercado.
- Alta inversión inicial.
- Alto precio del servicio, que se justifica por su valor diferenciado.
- Las áreas administrativas del asilo no tienen la tecnología que se necesita para llevar un buen control administrativo.
- No contamos con ingresos fijos.

Oportunidades:

- Población en crecimiento.
 - Aumento de expectativa de vida.
 - Aumento de la demanda y necesidades insatisfechas del nicho de mercado al que se apunta.
 - Crecimiento de la población con alto poder adquisitivo en la región.
 - Escasa competencia directa.
 - Como Rosario es ciudad cabecera de la región, muchos habitantes de localidades vecinas prefieren volcarse a los servicios allí brindados, especialmente en el área de salud, por su calidad y variedad.
 - Gran cantidad de personas económicamente activas, lo que no les permite dedicarse al cuidado de los adultos mayores de la familia.
-
- Existe un ambiente externo de asociaciones civiles que nos permite vincularnos y apoyarnos entre sí.
 - Disponibilidad de los familiares para brindar apoyo en las actividades recreativas de los asistidos
 - En algunas escuela y colegios se concientiza sobre las personas que viven en asilos y hacen promoción para que sean visitados por los jóvenes y niños con presentes y apoyos.

Amenazas:

- Existen, en la ciudad, otros complejos que brindan servicios similares.
- Geriátricos económicos.

Proyecto: Senior Living
Soluciones para Adultos



- Inestabilidad económica.
- Cambio en las preferencias de los potenciales clientes del servicio.
- Cambio de programas y apoyos gubernamentales.
- Hay poca importancia y difusión en los medios de comunicación (como la tv. y radio) por lo tanto, no hay mucha promoción ni conocimiento sobre la situación que viven y el apoyo que necesitan personas mayores.



Marketing Estratégico

a. Mercado meta

Definición del target: Para la determinación del mercado meta, o target, se delimitaron las siguientes variables más representativas a los fines de la investigación:

1. Cantidad de personas mayor a 65 años que habitan la ciudad de Rosario.
2. Poder adquisitivo de esas personas. Determinado en función de los ingresos que recibe el adulto mayor o sus familiares de referencia.
3. Cantidad de personas solas y cantidad que poseen familiares directos con posibilidad de brindarles cuidados.
4. Clientes potenciales.

Mercado

La edad de la población más representativa de la ciudad, ronda entre los 20 y 35 años, sumando aproximadamente 258.000 habitantes, esto se explica por la importante plaza universitaria que implica Rosario en la región.

Del 1.193.703 de habitantes del Departamento de Rosario, 146.611 son mayores de 65 años.

El mercado meta es adultos mayores a 65 años, pertenecientes al segmento ABC1.

b. Estrategia de cobertura de mercado

La estrategia seleccionada para la cobertura del segmento de mercado elegido es una Estrategia Concentrada.

La estrategia de concentración supone defender la marca en un nicho mercado seleccionado y sugiere ofrecer a los clientes del nicho elegido una gama de productos y servicios más completa y personalizada que la competencia. Sobre la estrategia de concentración, Senior Living plantea dirigir su atención a la



satisfacción de las necesidades de personas exigentes acostumbradas a vivir en un entorno de comodidad y bienestar.

La misma será dirigida al familiar del adulto mayor en donde observamos que es el que cuenta con el poder de decisión. Estará enfocado a un segmento de poder adquisitivo alto por ser un servicio de calidad premium y de excelencia.

De esta forma lograr posicionar a Senior Living entre las mejores residencias para adultos mayores de la zona por su servicio diferencial brindado.

Posicionamiento: matriz

Estrategia de cartera Respecto a las estrategias de crecimiento que derivan de la Matriz de Ansoff, se propone optar por la penetración de mercado. Es decir, se pretende realizar acciones que logren atraer nuevos clientes y que contribuyan con la satisfacción de los actuales. Esta estrategia ofrece mayor seguridad y poco margen de error dado que se opera con un servicio el cual ya se conoce, en un mercado que también ya se conoce.



Matriz Ansof

		Productos	
		Tradicionales	Nuevos
Mercados	Tradicionales	Penetración en el mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Slogan:

BRINDANDO LA CALIDAD QUE TU VIDA MERECE

Logo:



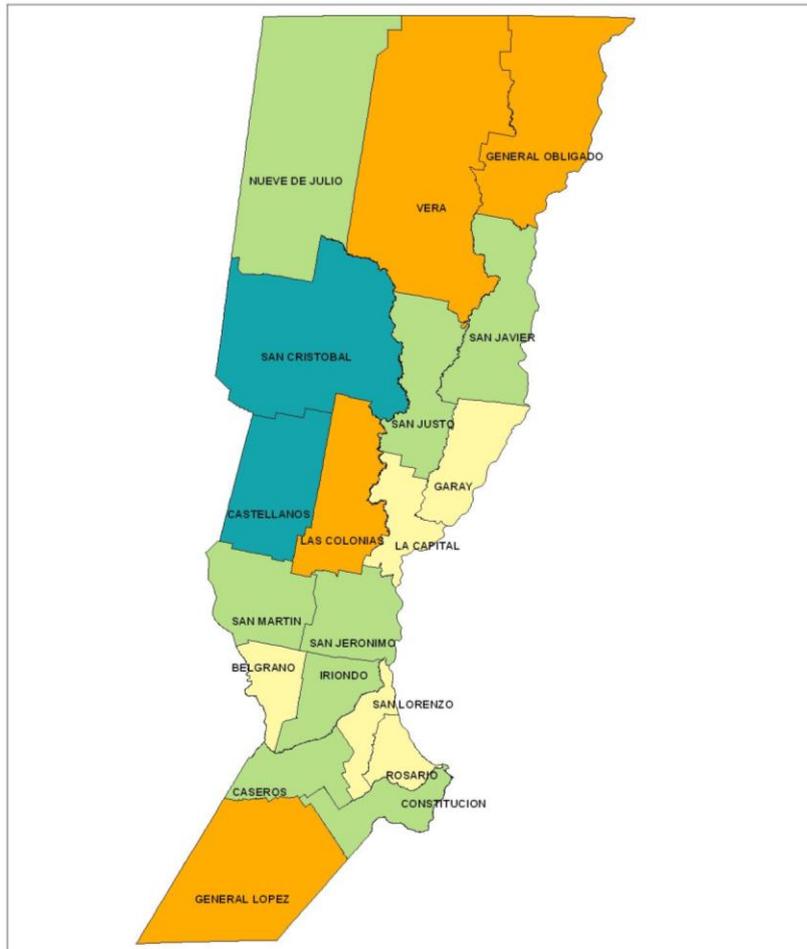


c. Posicionamiento deseado

- Lograr posicionarse en el segmento de los residenciales para adultos mayores, con un servicio diferenciado y preferencial para el mercado objetivo al que se apunta.
- Ofrecer un cuidado residencial, proveyendo lo mejor de ambos mundos, un ambiente de hogar privado junto con la compañía y actividades que proporciona la vida en comunidad.

Punto de Venta

El Punto de Venta ha sido elegido estratégicamente ya que Rosario es una ciudad situada en el sureste de la provincia de Santa Fe, República Argentina. Es la ciudad más poblada de la provincia de Santa Fe y la tercera más poblada del país. Es la cabecera del departamento homónimo.



Constituye un
importante

centro cultural, económico, educativo, financiero y de entretenimiento y forma parte del denominado Triángulo agrario, junto con las localidades de Pergamino y Venado Tuerto.

Junto a varias localidades de la zona conforma el Área Metropolitana Rosario (con 1 690 816 habitantes, según el censo de 2010), que excede e incluye al Gran Rosario (el tercer conglomerado urbano del país con 1 236 089 personas) y al departamento Rosario. En el año 2010 se proyectó una población para el departamento Rosario (compuesto por la ciudad de Rosario y otros 23 municipios más) de 1 199 364 personas, según datos proporcionados por el INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos). Según la misma proyección, el municipio de Rosario contaba con 948 312 habitantes.

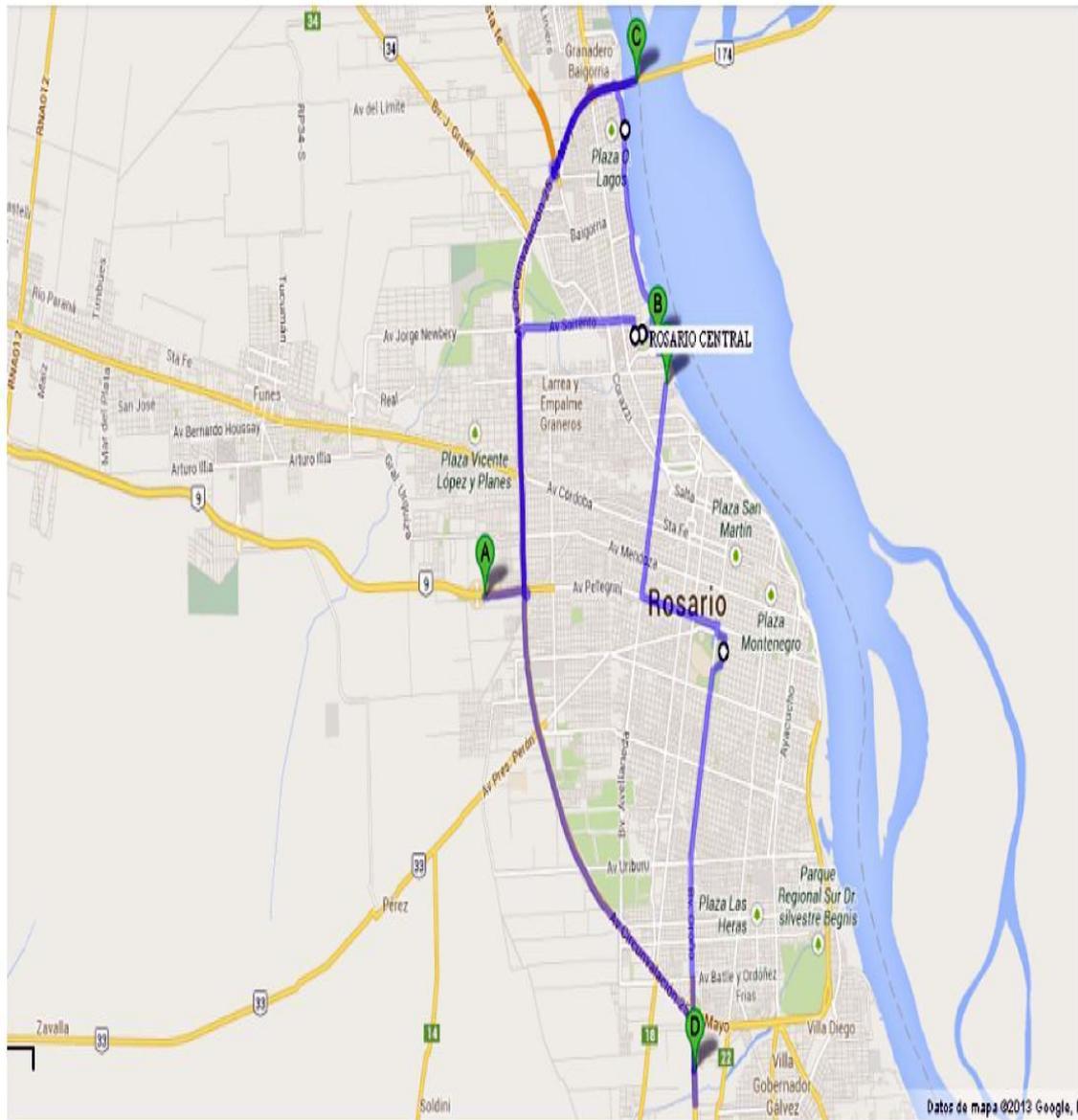
La metrópolis forma parte de una región de gran importancia económica. Cerca del 70 % de la producción de cereales del país se exporta a través de su puerto.



Rosario es conocida como la Cuna de la Bandera Argentina, y su edificación más conocida es el Monumento a la Bandera. Foco educativo y cultural, cuenta además con importantes museos y bibliotecas, y su infraestructura turística incluye circuitos arquitectónicos, paseos, bulevares, parques y hoteles.

Rosario se encuentra en el extremo sudeste de la provincia de Santa Fe y es un punto intermedio para quienes se desplazan entre las distintas regiones del país. Se encuentra a 170 km de la ciudad de Santa Fe, capital de la provincia; mientras que 401 km al noroeste se halla la ciudad de Córdoba y 306 km hacia el sudeste se encuentra la ciudad autónoma de Buenos Aires, Capital Federal de Argentina.

El límite oriental de la ciudad está dado por el río Paraná; al norte limita con la ciudad de Granadero Baigorria; al noroeste con la comuna de Ibarlucea; al oeste con los municipios conurbados de Funes y Pérez. Al sudoeste limita con la localidad de Soldini y al sur con la ciudad de Villa Gobernador Gálvez, de la cual está separada por el arroyo Saladillo.

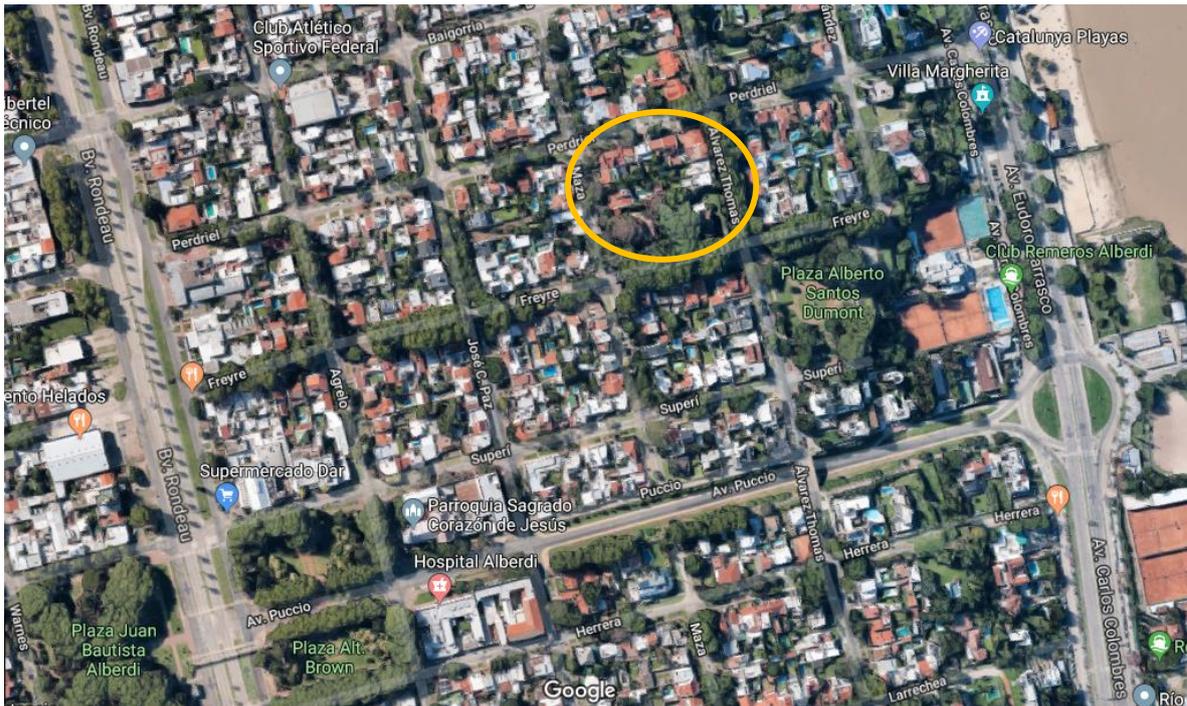


En el plano expuesto anteriormente se visualizan claramente los accesos a la ciudad y, principalmente, a la zona de barrio Alberdi, donde se ubicará el complejo.

Por todo lo expuesto, Rosario constituye una ubicación muy conveniente a los efectos de un emprendimiento, por su potencial propio y por el fácil acceso desde diferentes puntos de la provincia.

Alberdi es un barrio tradicional de tipo residencial de Rosario (Argentina). Está ubicado en el distrito norte de la ciudad. Tiene aproximadamente 5200 Km²

Proyecto: Senior Living Soluciones para Adultos



El complejo se encontrará ubicado sobre calle Freyre, entre Álvarez Thomas y Maza. Se puede observar en el plano, la excelente ubicación respecto a los accesos: Boulevard Rondeau, Avenida Eudoro Carrasco, Avenida Puccio y calle Baigorria. Además del fácil acceso, el complejo se ubica muy cerca del río y del Balneario público Catalunya. También está a pocas cuadras del Hospital Alberdi y se encuentra rodeado de diversas plazas y espacios verdes.

Senior living se encontrará emplazado en un lote de 800 mt², de los cuáles 700 mt² se encontrarán edificados. Dentro de las instalaciones, contará con 30 habitaciones/apartamentos, con 36 plazas en total (teniendo en cuenta matrimonios y personas que decidan compartir habitación por elección). El comedor, mediante amplias puerta-ventanas, tendrá vista al jardín con huerta. También, habrá piscina climatizada, donde realizar las tareas de rehabilitación y ejercitación periódica.



MARKETING OPERATIVO

Producto

El servicio a ofrecer por Senior Living se encuentra dirigido a que personas mayores de 65 años, que consideren que ya no pueden o no quieren vivir en forma 100% independiente. Por lo tanto, se ofrece un lugar para vivir, que combina la comodidad de su hogar con la asistencia de un geriátrico, pero respetando la privacidad e individualidad de la persona. Permite al residente, disfrutar de una mejor calidad de vida, mayor tranquilidad al encontrarse asistido, y actividades recreativas y sociales en un ambiente agradable.

Senior Living proveerá soluciones de vivienda asistida para adultos Senior.

Su principal objetivo es brindar un ambiente saludable y seguro permitiendo a los residentes disfrutar de la mayor independencia posible.

Se asistirá a los residentes en sus actividades cotidianas, que incluye medicación, comidas, recordatorios, aseo personal, terapia física, etc. También contarán con lugares de esparcimiento, compañía y actividades que les permita utilizar sus talentos y habilidades personales y encontrar reconocimiento.

Senior Living se encontrará ubicado en la zona norte de la ciudad de Rosario. Ésta es una ubicación estratégica teniendo en cuenta la accesibilidad desde localidades vecinas del norte (Baigorria), del Sur (V. Gdor. Gálvez) y desde la provincia de Entre Ríos a través del puente Rosario – Victoria.

Además, esta zona de Rosario se caracteriza por sus construcciones bajas con amplios parques y frondosa arboleda.

Tendrá capacidad para 36 residentes. Las habitaciones estarán diseñadas con acceso privado, con el formato de apartamento de dos ambientes (dormitorio y sala de estar-comedor), además del baño privado. Las mismas podrán ser habitadas por una o dos personas (matrimonio, amigos, hermanos), según la elección de los residentes. Las mismas estarán amuebladas con todas las comodidades básicas; incluyendo mobiliario, ropa de cama, y artículos de aseo. Contará con servicios de limpieza y lavandería diariamente para todos los residentes.

Proyecto: Senior Living Soluciones para Adultos



Los residentes tendrán acceso a pileta de natación, que estará equipada con la infraestructura necesaria para las personas con dificultades de movilidad, para fines recreativos o de rehabilitación.

Habrà varias áreas comunes, incluyendo sala de estar, comedor y una amplia cocina. Un gran patio se extenderá alrededor de toda la residencia proporcionando varias áreas donde se podrá ejercitar distintas actividades y habilidades, entre ellas, la jardinería. Los más activos dispondrán de clases de natación, gimnasia y yoga, a cargo de un kinesiólogo.

Se proveerán 4 comidas por día. Los lineamientos para los menús serán determinados por un nutricionista, teniendo en cuenta las necesidades de salud individuales (hipertensión, diabetes, celiaquía, etc.) y serán elaborados por una empresa tercerizada, contratada a tal fin. Los recordatorios de la medicación se proveerán para los residentes que puedan manejar su propia medicación. Si un residente maneja su propia medicación, se le proveerá una caja de seguridad en su cuarto con el propósito de almacenarla en forma segura. La medicación se encontrará bajo llave y al resguardo en un área central para aquellos que prefieran o requieran la asistencia del personal.

El traslado a citas médicas estará disponible en la medida que el residente lo requiera.

Habrà un médico clínico a disposición las 24 hs. con el fin de atender cualquier eventualidad que pudiera surgir en el lugar. Cabe aclarar que será solo a los fines de asistir posibles emergencias, para luego derivar al médico personal quién decidirá el procedimiento a seguir. El director Médico asistirá al establecimiento en el horario fijo de lunes a viernes de 9 a 11 horas.

No se prevé un horario de visitas, permitiendo a los familiares la flexibilidad de asistir cuando lo deseen, ya que como se contará con apartamentos privados, las visitas no molestarán al resto de los residentes. Sin embargo, se prevé que, por cuestiones de seguridad, el complejo se mantenga cerrado en el horario de 21:00 a 7:00 hs.



Dentro de los servicios opcionales, y con costo adicional, se encuentran:

- Peluquería y belleza de manos.
- Podología.
- Lavandería personal (ya que en el servicio básico se incluye el servicio de blanquería).
- Traslados (servicio de transporte de pasajero dentro de la ciudad).
- Terapias Kinesiológicas y Fisiatría indicadas por un profesional.

- **Protocolo COVID-19**

CONTAMOS CON ESTRICTOS PROTOCOLOS DE HIGIENE Y SEGURIDAD

- Hemos trabajado intensamente siguiendo Protocolos Internacionales cumpliendo con las medidas tomadas por el gobierno a nivel Provincial y Nacional, a fin de recibirlos bajo estrictas normas de higiene y seguridad sanitaria. Para ello hemos implementado medidas, con el fin de cuidar la salud de nuestros residentes y la de nuestro personal.
- Mantendremos estrictos controles en el ingreso de las personas a nuestra institución, realizando triage en todos los puntos de contacto con el residente, desde las áreas administrativas, asistentes de salas y profesionales.
- Al llegar, mediremos la fiebre del personal y visitas.
 - • Todo el personal y visitas deben concurrir con un cubre boca.
 - • Antes de ingresar a la sala se le indicará lavarse las manos con alcohol y se entregará un barbijo y camisolín.
 - • Se respetarán siempre las distancias indicadas por el Ministerio de Salud.
 - • Se distanciaron los turnos de visitas para reducir la cantidad de personas en nuestras sedes. Sólo una persona por residente.



- • Todo nuestro personal, cuenta con material de protección individual (barbijos, guantes, protector de calzado, camisolín y máscaras).
- • Se reforzó en todas las sedes el alcohol en gel a disposición de los pacientes para la higiene de manos.
- • Duplicamos el personal de limpieza para implementar rigurosos protocolos de desinfección en todas las áreas y en todos nuestros equipamientos.
- Comprometidos y abocados al 100% en la salud y seguridad de nuestros adultos mayores y nuestro personal.

Servicio post-venta:

- Como se trata de un servicio extremadamente sensible, por tratarse de personas cuya independencia se encuentra limitada, y en general, la vida en comunidad no es su primera opción, será importante mantener un monitoreo permanente acerca de la calidad del servicio ofrecido, tanto de parte de los residentes como de sus familiares.
- La evaluación constará de un seguimiento individual por cada persona hospedada. Se obtendrá retroalimentación sobre todo lo referente al servicio brindado: aspectos más sobresalientes, tanto aquellos que requieren mejoras como en los que se destaca.
- Será importante la información que surja de los profesionales que trabajan en el lugar, permitiendo opiniones y sugerencias de mejoras continuas.



Precio

El precio mensual a abonar por persona será de \$40.000. Este valor permitirá cubrir los gastos necesarios para brindar a la persona los servicios mencionados anteriormente.

Luego de la investigación de mercado realizada, optamos por la fijación de precio según la percepción del potencial cliente, teniendo en cuenta la información que tienen del servicio, el contexto, el precio de referencia y el beneficio esperado.

Al encontrarnos con un mercado bajo una estructura de Oligopolio de Oferta, optamos por una estrategia según la demanda para la fijación del precio del nuevo servicio, para lograr una óptima relación de precio y calidad, teniendo en cuenta los costos de inversión, los precios de la competencia, y lo que estaría dispuesto pagar el consumidor.

La cuota incluye: estadía completa, servicio de cuatro comidas según indicación del especialista, atención en primeros auxilios, servicio de profesionales (kinesiólogo, médico, enfermeros, nutricionista). También se incluye el servicio de lavandería e higiene de los espacios privados y comunes.

Los medios de pago disponibles serán: débito automático, efectivo contado, mediante tarjeta de débito y transferencia bancaria.

Distribución

Al tratarse de un servicio y no un producto, no se necesita fuerza de venta para alcanzar al cliente, sino que el cliente se acercará al establecimiento en busca del servicio brindado. Por este motivo, adquiere mayor importancia la estrategia de comunicación.

Por otro lado, es indispensable que el cliente quede 100% satisfecho, ya que, en este tipo de actividad, la recomendación es la fuerza de venta con mayor potencia. Para esto, tanto las comodidades como la atención del personal son fundamentales.

La ventaja competitiva estará basada principalmente en los recursos humanos, quienes brindarán asistencia profesional y personalizada, pero sin invadir la privacidad de los clientes. Contando con personal altamente capacitado, bien predispuesto y con gran vocación de servicio.



Un segundo factor determinante será la infraestructura. La institución dispondrá de instalaciones modernas y adecuadas a la seguridad, ofreciendo apartamentos privados para una o dos personas, que elijan convivir.

Por último, pero no menos importante, será la ubicación del complejo. Se encontrará en un barrio de la ciudad que permite mantener el contacto con la naturaleza y, a su vez, ser accesible desde distintos puntos de la ciudad o, incluso, desde localidades vecinas.

Comunicación

Para poder alcanzar tanto el mercado meta como a potenciales clientes, se utilizarán los siguientes medios publicitarios:

- ◆ Publicidad en “**Canal 3**” de Rosario, ya que alcanza a todos los hogares de la ciudad y localidades vecinas. Se contratará, especialmente, en el horario del noticiero de “**12 a 14**”, ya que es lo más visto por las noticias de la región, y por ser uno de los programas tradicionales del canal, por lo que se sintoniza en la mayoría de los hogares rosarinos. También se transmitirá la publicidad en el horario del noticiero vespertino (20 a 21:30 hs.).
- ◆ Publicidad en **Rosario3**. Apuntando a potenciales clientes más relacionados con la tecnología, y a sus familiares. Se trata de otro de los medios más contactado por los ciudadanos de la ciudad y la región. Se considera que actualmente tiene mayor difusión que cualquier diario impreso tradicional, en especial dentro del mercado meta al que se apunta con el presente proyecto.
- ◆ Página Web: www.seniorliving.com.ar. Por medio de la página se podrá brindar información acerca del servicio y de sus ventajas distintivas, el nombre de los profesionales que se desempeñan en el lugar, teléfonos, dirección y demás formas de contacto. El desarrollo de la página web estará a cargo de un profesional contratado a tal fin, para lograr una adecuada y estratégica comunicación y atención del lector.



- ◆ **Redes sociales:** se contratará el servicio de una persona capacitada para generar presencia en los medios que hoy son los más utilizados (Facebook, Instagram, Twitter). Se esta manera, se logrará una comunicación masiva, alcanzando la mayor difusión posible.

ANÁLISIS ECONÓMICO FINANCIERO

VIABILIDAD ECONÓMICO - FINANCIERA

Inversión inicial

La inversión inicial fue calculada tomando en cuenta los valores de mercado de todos los recursos materiales y servicios necesarios para la construcción y apertura de la residencia. La misma asciende a \$23.290.176,00. (Ver Anexo II)

Política del servicio a ofrecer

El ciclo de cobranza será mensual, y se percibirá del 1 al 10 de cada mes.

Los pagos mensuales se efectuarán de la siguiente manera:

- Personal: dentro de los 4 días hábiles por mes vencido.
- Impuestos y servicios: según vencimiento.
- Proveedores: a 30 días.
- Asesoría contable, legal, publicidad, etc.: mensual vencido, al 10 de cada mes.

Los componentes de la inversión inicial serán abonados de contado.

Financiamiento

Se considera que el financiamiento de la inversión inicial se realizará mediante el aporte de capital inicial de la sociedad.

Tasa de rendimiento requerida (TRR)

La tasa exigida al proyecto, teniendo en cuenta el rubro Servicios de Salud y las oportunidades del mercado es del 24,85%.

Proyecto: Senior Living Soluciones para Adultos



Tiempo de recupero de la inversión

El tiempo estimado de recupero de la inversión es de seis años, ya que se trata de una importante inversión inicial en infraestructura adecuada. Además, se considera que, en el quinto año del proyecto, se reemplazan todos los bienes con amortización a 5 años, es decir, televisores, aires acondicionados, lavarropas y secarropas

Punto de equilibrio

De acuerdo al cálculo del **punto de equilibrio**, partiendo de la estructura de costos fijos y variables más representativos, brindando el servicio a 9 personas se cubre la estructura de costos fijos.

Se prevé, gracias al plan de marketing planificado, que, en el segundo año de actividad, Senior Living alcance una capacidad de 30 residentes. Restando así un 20% de capacidad para el crecimiento potencial del negocio.

Es decir, la capacidad física total será de 36 plazas.

Justificación de Estado de Resultado y Flujo de Fondos

Precio:

Las variables estudiadas y analizadas para la fijación del mismo fueron:

- Alto poder adquisitivo del target al cual apunta el servicio. (Demanda relativamente inelástica al precio).
- Resultados de las encuestas realizadas.
- El valor mensual fijado por los competidores del servicio.
- Los costos más relevantes.

Capacidad de prestación del servicio:

Para determinar la capacidad de prestación con la que debe comenzar el proyecto, principalmente se consideraron los resultados arrojados por las encuestas junto con la investigación sobre el entorno y la demanda seleccionada.

Además, en función de:

- El resultado del uso de los medios de comunicación locales más reconocidos y la difusión vía Web (mediante blogs dirigidos al target del proyecto).



- El crecimiento de la población mayor, principalmente, en la ciudad de Rosario.
- El porcentaje de usuarios reales y potenciales del servicio, según los datos expuestos en el presente.
- Las características Premium del servicio a ofrecer en el presente plan de negocios.

Se estimó que el proyecto inicie el primer año con seis meses de actividad y que concluya el primer año con una capacidad ocupada de 30 plazas, es decir, el 80% de su capacidad plena.

Alcanzando, finalmente, en el tercer año de actividad la capacidad plena del complejo de 36 plazas ocupadas.

Inflación:

El desarrollo económico se realizó en moneda constante, es decir, sin tener en cuenta los efectos inflacionarios. Ya que se consideró que, tanto en los gastos como en los ingresos, se absorben mutuamente, generando una compensación entre ellos. Además, esta variable podía desvirtuar el análisis.

Inmueble:

Se consideró la compra del terreno, a valores de mercado. En la construcción del inmueble se consideraron las reglamentaciones municipales vigentes. El costo de construcción que se tuvo en cuenta, es el valor de mercado promedio calculado por el Colegio de Arquitectos de la ciudad de Rosario, al igual que los honorarios del profesional interviniente.

Sueldos y Jornales:

Se calcularon teniendo en cuenta las normativas vigentes en el convenio de A.T.S.A. (Asociación de Trabajadores de la Sanidad Argentina).

En el caso de los profesionales, se tuvo en cuenta las normativas sugeridas por cada Colegio de profesionales.



Análisis de Escenarios

Mediante un análisis de escenarios, tanto optimista como pesimista, se demuestra la variación del VAN al variar la cantidad de clientes del servicio y el precio. (Ver Anexo III).

Para este análisis tuvimos en cuenta como variables de estudio a las variaciones del precio mensual por residente y la variación de la cantidad de residentes.

Si se mantienen las demás variables fijas, el precio mensual del servicio puede disminuir sólo un 7,12% para que el proyecto siga siendo rentable, pero sólo a la tasa de rendimiento requerida. Sin embargo, un aumento del 5% en el precio (\$42.000,00) permitiría recuperar la inversión inicial, obtener un rendimiento del 24,85% y además obtener una ganancia de \$3.691.758,11.

En cambio, la variación en la cantidad de residentes, es mucho más sensible. Una disminución de aproximadamente el 10% en el número de residentes (total de 31 adultos mayores) provocaría un VAN de \$-1.318.949,61. En contrapartida un aumento del 10% (40 adultos mayores) generaría un VAN de \$ 1.957.499,79, si bien se trata de un VAN positivo, es menor que el calculado para 36 residentes.

El aumento en la cantidad de residentes, implicaría un aumento en la cantidad de personal, no sólo para cumplir con la mayor carga en las tareas, sino también para cumplir con la reglamentación vigente. Por lo tanto, el crecimiento del negocio, debería proyectarse de manera escalonada para evitar pérdidas en lugar de ganancias.

Esta observación se verifica con el cálculo del VAN del proyecto para 43 personas, es decir, un aumento del 20% de la cantidad de clientes del servicio, el mismo es de \$3.574.309,78



Conclusión

El presente proyecto de inversión tiene como objetivo aprovechar la oportunidad de mercado planteada a partir de una demanda no satisfecha en un 100%.

La localidad de Rosario, así como la provincia de Santa Fe, presenta un mercado crecimiento del segmento objetivo. Este segmento, como se expuso anteriormente, ha revelado una ampliación y una sofisticación de sus necesidades.

Teniendo en cuenta la conclusión de las investigaciones anteriormente expuestas, se manifiestan aquí las principales conclusiones.

A partir del análisis de demanda, la estructura de costos a valores del mercado y el desarrollo de la inversión inicial; se concluye que el proyecto arroja un VAN positivo de \$2.105.737,08 , a diez años, a una tasa exigida del 24,85%. La inversión se recupera en el sexto año de actividad.

Algo importante para remarcar, es que el proyecto implica una importante estructura de inversión inicial y costos fijos. Respecto de los costos variables, a los efectos de determinar la viabilidad del proyecto, se han tomado los más representativos e incidentes en el rubro.

Como se destacó anteriormente, la cantidad de clientes, es la variable más sensible en cuanto a que el comportamiento de la misma altera bruscamente el resultado de la proyección del presente plan.

Por ello, una disminución en la cantidad de clientes del servicio, aun siendo pequeña, provocará una disminución muy marcada en la ganancia del proyecto.

Por el contrario, un aumento en la cantidad de residentes de la institución, no siempre implicaría un aumento en la tasa de retorno en la misma proporción. Esto se debe a las reglamentaciones sobre este tipo de servicios, ya que aumentaría el personal exigido, incrementando la estructura de costos fijos.

En este sentido, se ha observado que el crecimiento por encima de la capacidad plena planteada en este estudio, en la cantidad de clientes, para que realmente sea redituable en proporción conveniente, debería proyectarse de forma escalonada, ya que la misma, también implicaría aumentar la inversión en infraestructura, mobiliario, etc.

Proyecto: Senior Living Soluciones para Adultos



En el análisis de sensibilidad se observa que ante un cambio en el precio del servicio (incremento o disminución) el resultado del estudio varía notoriamente, siendo esta variación incluso mayor ante el aumento del precio que ante la disminución del mismo.

Para los usuarios, un incremento en el precio no implicaría un esfuerzo mayor, dadas las características del servicio ofrecido, mientras que a los fines económico/financieros, el impacto en el resultado del proyecto es significativo.

Por lo que se concluye que es posible incrementar un 5% más, el valor del servicio a ofrecer.

Sin embargo, si se logra mantener la capacidad plena, en moneda constante, y siempre que las condiciones del entorno lo permitan, el plan podrá ejecutarse sin dificultades.

RECOMENDACIONES

Al tratarse de un servicio Premium, cuenta con todas las ventajas y desventajas en el ingreso del mercado. Teniendo que poner especial énfasis en la difusión del servicio mediante los medios de comunicación masiva, especializados y redes sociales para alcanzar rápidamente el reconocimiento por parte de los potenciales clientes

Además, probablemente, cuente con la resistencia de los competidores directos ante un nuevo oferente del servicio diferencial propuesto, lo que se reflejará en un especial cuidado en el servicio y la atención brindados, especialmente en la percepción del cliente al respecto.

El complejo actualmente tendrá una capacidad limitada de alojamiento. Sin embargo, es posible realizar ampliaciones en un futuro, realizando un nuevo estudio de factibilidad y conveniencia.

Por lo tanto, luego de los estudios realizados, y expuestos en el presente, se confirma la viabilidad de llevar a cabo el proyecto “Senior Living” en la ciudad de Rosario.



Anexo I

Cuestionario Google Forms

Datos: Titular Familiar (de una persona mayor a 65 años)
Sexo: Femenino Masculino

Encuesta

1. ¿Cuántas personas viven en la casa?
2. ¿Personas mayores de 65 años?
SI NO
3. ¿Cuántas personas de la casa reciben un ingreso?
1 2 3 o más
4. ¿Organizan reuniones familiares en la casa?
5. ¿El adulto mayor necesita atención especializada?
Mucha Poca Nada
6. ¿Tiene disponibilidad horaria para compartir con él/ella?
SI NO
7. ¿Realiza alguna actividad de ocio?
SI NO
¿Cuál?
8. ¿Si tuvieras que elegir un lugar para vivir (adulto mayor) cual sería el lugar más conveniente?
 Dpto. en el centro
 Casa en el campo
 Casa en el río cerca del centro
9. ¿Cuál es la disponibilidad económica que tiene para brindar la atención necesaria?
a-\$10000 a \$20000
b-\$20000 a \$30000
c-\$30000 a \$40000



10. Enumere de mayor a menor que servicio es importante que reciba la persona asistida:

- Higiene
- Actividad física
- Alimentación
- Actividad social
- Asistencia de enfermería
- Servicio de spa
- Actividad Turística

11. ¿Le interesaría disfrutar de una propuesta como Senior Living?

SI NO



AnexoII

Inversión inicial

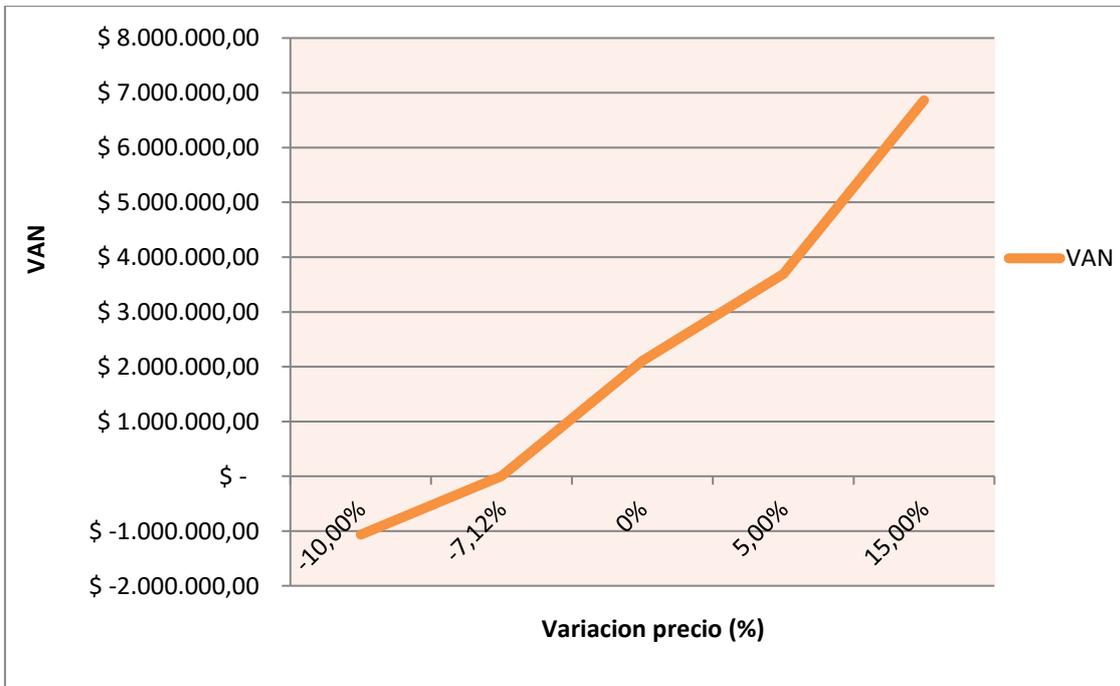
Mobiliario	Precio unit.	Precio Total
36 Combo Sommier + Mesa luz	\$10.000,00	\$360.000,00
25 Combo Mesa + 4 Sillas	\$8.000,00	\$200.000,00
36 Sillones 1 cuerpo	\$5.000,00	\$180.000,00
7 Mesas + 6 sillas	\$8.000,00	\$56.000,00
30 A/A Frío-Calor	\$15.000,00	\$450.000,00
4 Lavasecarropa x15 kgs	\$25.000,00	\$100.000,00
30 TV led	\$13.000,00	\$390.000,00
		\$1.736.000,00
Compra Terreno	800mt2	\$2.000.000,00
Construccion*	700mt2	\$11.092.676,00
Arquitecto \$12040 x mt2**	700mt2	\$8.428.000,00
Contador Honorarios***		\$33.500,00
	INVERSION TOTAL	\$23.290.176,00



Anexo III

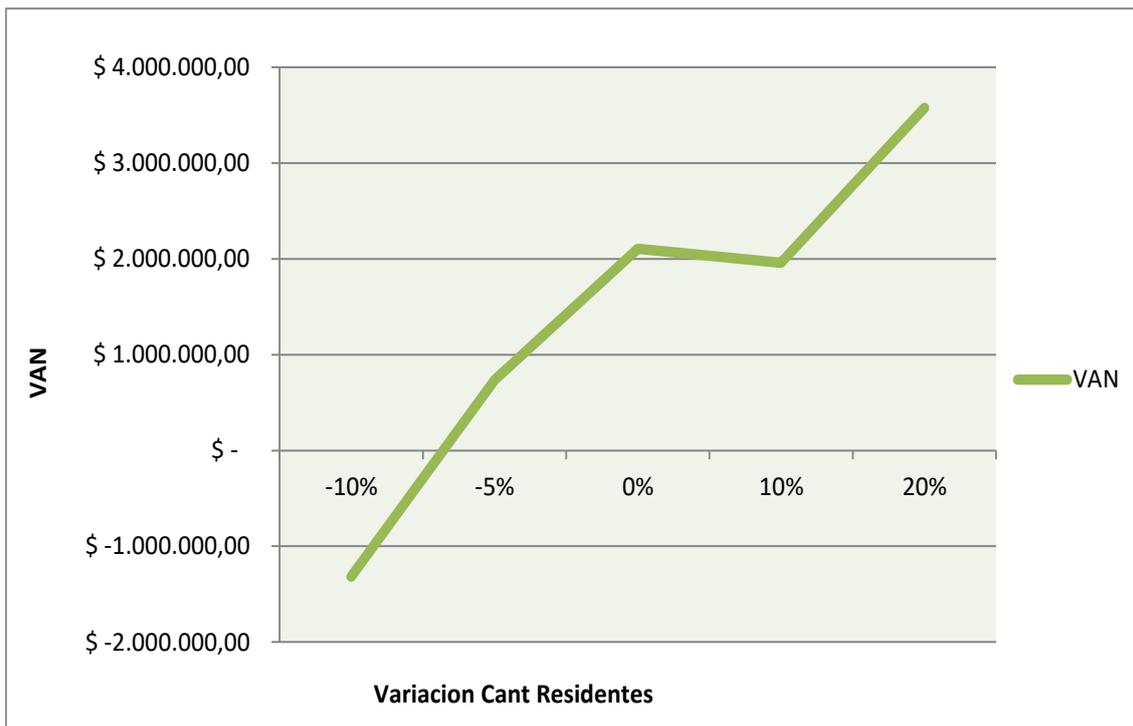
Análisis de sensibilidad

Variación del Precio		
Variación del Precio	Precio mensual	VAN
-10,00%	\$ 36.000,00	\$ -1.066.304,97
-7,12%	\$ 37.340,00	\$ 0,00
0%	\$ 40.000,00	\$ 2.105.737,08
5,00%	\$ 42.000,00	\$ 3.691.758,11
15,00%	\$ 46.000,00	\$ 6.863.800,16





Variación de Cantidad de Residentes		
Var Cant Residentes	N° Residentes	VAN
-10%	31	\$ -1.318.949,61
-5%	34	\$ 735.862,41
0%	36	\$ 2.105.737,08
10%	40	\$ 1.957.499,79
20%	43	\$ 3.574.309,78





AnexoIV
FLUJO de FONDOS NETOS

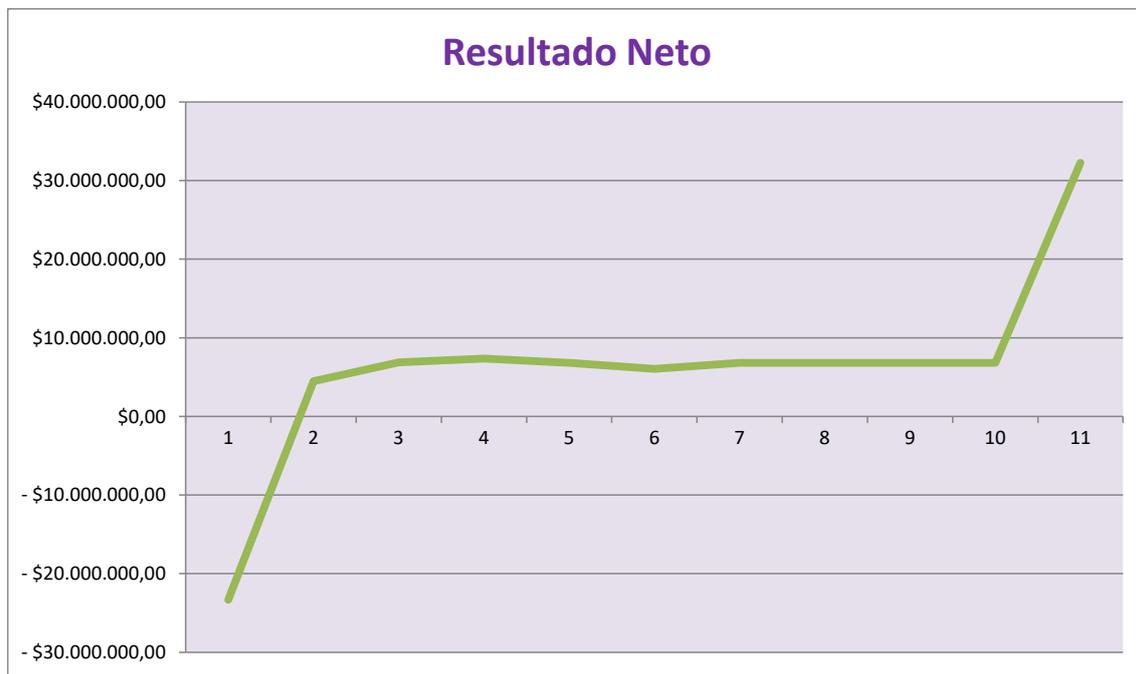
	MOMENTO 0	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5	ANO 6	ANO 7	ANO 8	ANO 9	ANO 10
Inversion Inicial											
Compra Terreno											
Construcción											
Mobiliario											
Costo Habilitación											
Honorarios Arquitecto/a											
Honorarios Contador											
Total Inversiones		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	-\$940.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
INGRESOS											
Ocupación		\$7.200.000,00	\$14.400.000,00	\$17.280.000,00	\$17.280.000,00	\$17.280.000,00	\$17.280.000,00	\$17.280.000,00	\$17.280.000,00	\$17.280.000,00	\$17.280.000,00
Valor de Desecho											\$25.450.898,40
Total Ingresos		\$7.200.000,00	\$14.400.000,00	\$17.280.000,00	\$17.280.000,00	\$17.280.000,00	\$17.280.000,00	\$17.280.000,00	\$17.280.000,00	\$17.280.000,00	\$42.730.898,40
EGRESOS											
Residuos Patogénicos		-\$50.400,00	-\$100.800,00	-\$120.960,00	-\$120.960,00	-\$120.960,00	-\$120.960,00	-\$120.960,00	-\$120.960,00	-\$120.960,00	-\$120.960,00
Insumos-Comida		-\$405.000,00	-\$810.000,00	-\$972.000,00	-\$972.000,00	-\$972.000,00	-\$972.000,00	-\$972.000,00	-\$972.000,00	-\$972.000,00	-\$972.000,00
Sueldos y Aportes Patronales		-\$1.738.605,58	-\$3.477.211,17	-\$3.477.211,17	-\$3.477.211,17	-\$3.477.211,17	-\$3.477.211,17	-\$3.477.211,17	-\$3.477.211,17	-\$3.477.211,17	-\$3.477.211,17
Honorario Gerente		-\$250.000,00	-\$300.000,00	-\$300.000,00	-\$335.000,00	-\$335.000,00	-\$335.000,00	-\$335.000,00	-\$335.000,00	-\$335.000,00	-\$335.000,00
Impuestos ISIB		-\$267.768,60	-\$535.537,19	-\$642.644,63	-\$642.644,63	-\$642.644,63	-\$642.644,63	-\$642.644,63	-\$642.644,63	-\$642.644,63	-\$642.644,63
I.V.A.				-\$2.284.689,62	-\$2.809.320,99	-\$2.646.180,50	-\$2.809.320,99	-\$2.809.320,99	-\$2.809.320,99	-\$2.809.320,99	-\$2.809.320,99
Impuesto a la gcias.		-\$2.711.774,18	-\$2.293.529,80	-\$2.117.102,42	-\$2.108.352,42	-\$2.108.352,42	-\$2.108.352,42	-\$2.108.352,42	-\$2.108.352,42	-\$2.108.352,42	-\$2.108.352,42
Total Egresos		-\$2.711.774,18	-\$7.517.078,15	-\$9.914.607,84	-\$10.465.489,21	-\$10.302.348,71	-\$10.465.489,21	-\$10.465.489,21	-\$10.465.489,21	-\$10.465.489,21	-\$10.465.489,21
Resultado Neto		-\$23.310.176,00	-\$6.882.921,85	-\$7.365.392,16	-\$6.814.510,79	-\$6.037.651,29	-\$6.814.510,79	-\$6.814.510,79	-\$6.814.510,79	-\$6.814.510,79	-\$32.265.409,19
Coefficientes	1,0000	1,2485	1,5588	1,9461	2,4297	3,0335	3,7873	4,7285	5,9035	7,3705	9,2021
Resultado por coef. actualizado		\$3.594.894,53	\$4.415.661,21	\$3.784.689,33	\$2.804.661,78	\$1.990.330,93	\$1.799.299,27	\$1.441.169,82	\$1.154.320,24	\$924.565,67	\$3.506.321,30
RESULTADO ACUMULADO		-\$23.310.176,00	-\$26.339.028,33	-\$18.973.636,17	-\$12.189.125,36	-\$6.121.474,09	\$693.036,70	\$7.507.547,49	\$14.322.058,28	\$21.136.569,07	\$53.401.978,27

VA	\$ 25.415.913,08
VAN	\$2.105.737,08
TIR	27,23%



AnexoV

Resultado neto a lo largo del proyecto de inversión:





BIBLIOGRAFÍA

- Glenn A. Welsch, Ronald W. Hilton, Paul N. Gordon, Carlos Rivera Noverola; "Presupuestos, Planificación y control, Sexta edición.
- Peter M. Senge, "El nuevo trabajo del líder: crear organizaciones de aprendizaje"
- Naresh K. Malhotra, "Investigación de mercados. Un enfoque aplicado".
- Porter Michael Eugene, "Estrategia Competitiva"

Páginas web.

- www.redadultosmayores.com.ar
- www.indec.gov.ar
- www.santafe.gob.ar
- www.rosario.gov.ar
- <http://viviendaterceraedad.blogspot.com.ar/>