

Gigena, Elías Fernando

**Plan de negocios para un hogar
de ancianos en la ciudad de
Alta Gracia, Provincia de
Córdoba**

**Tesis para la obtención del título de
posgrado de Magister en Dirección de
Empresas**

Director: Srur, Leandro

Documento disponible para su consulta y descarga en Biblioteca Digital - Producción Académica, repositorio institucional de la Universidad Católica de Córdoba, gestionado por el Sistema de Bibliotecas de la UCC.



[Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional.](#)

UNIVERSIDAD CATOLICA DE CORDOBA

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

**TRABAJO FINAL DE
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UN HOGAR
DE ANCIANOS EN LA CIUDAD DE
ALTA GRACIA, PROVINCIA DE
CÓRDOBA**

AUTOR: Gigena, Elías Fernando

DIRECTOR: Srur, Leandro

Córdoba, 2021

Eterno agradecimiento a mis padres, Elías y Clara, por más que no estén con nosotros sus ejemplos nos permiten seguir creciendo a pesar de las situaciones adversas y difíciles de la vida; a mis hermanas Silvia, Patricia, Carmen y Soledad, por su ejemplo y ejemplos de madres y hermanas, por el entusiasmo que ellas ponen en todo, como madres y como profesionales, buscando siempre dar unión a la familia.

A Clarisa y a nuestros dos hijos, Elías Alejandro y Ana Clara, que me permiten crecer y desarrollar como profesional.

MUCHAS GRACIAS

I RESUMEN EJECUTIVO

El aumento constante en la expectativa de vida de la población a nivel global, Argentina no es la excepción, supera incluso la media mundial. Cuestión que han tenido influencia decisiva los planes de asistencias a personas de 3^{ra} edad, la evolución de costumbres en áreas de nutrición, mejores y nuevos medicamentos, especializaciones en gerontología y procedimientos médicos en el adulto mayor. Cambios en las estructuras y economías familiares, han llevado a que ambos padres salgan a trabajar. En épocas no tan remotas, era habitual que una hija o un hijo e incluso la nuera, dedicara su vida al cuidado de algún padre anciano. La idea de un geriátrico, era mal vista, muchos consideraban a los “hogares de ancianos” como un depósito de nuestros “viejos”

En la actualidad, frente a la necesidad de mayor cantidad de horas de trabajo, mayor tiempo en desplazamientos desde los hogares a los lugares laborales, la menor cantidad de hijos disponibles y dispuestos para el cuidado de los mayores, el elevado costo de personal, para cuidar en la propia casa a los abuelos, llevan a necesidad de “*la internación*” del adulto mayor. Es necesario cierta capacidad económica para esta opción. La internación tiene matices según acepten huéspedes que sean o no auto válidos y, si sus capacidades son permanentes o temporales. En definitiva, por las múltiples razones expuestas surgen cada vez más instituciones destinadas al cuidado del adulto mayor.

El siguiente trabajo tiene como objetivo concretizar y estimar la inversión para el desarrollo de un Geriátrico.

Tiene como guía un plan de negocio donde se podrán encontrar diferentes temas, vale decir, un plan financiero, un área operativa, marketing, análisis demográficos, análisis económico, tendientes a disminuir la incertidumbre y riesgo, que permitirá al inversionista, la posibilidad de tomar la mejor decisión en la inversión.

INDICE

I	RESUMEN EJECUTIVO.....	2
II.	PRESENTACION DEL PROYECTO	7
	1-Introducción.....	7
	2-Descripción general del negocio.....	12
	3-Mercadotecnia	12
	4-Ingeniería de proyecto.....	16
	5-Estructura empresarial	18
	6-Estructura Financiera y Económica.....	20
III.	GENERALIDADES	22
	1 - Introducción	22
	2 - Objetivo General:	23
	3 - Objetivos Específicos:	23
IV.	ANÁLISIS DEMOGRÁFICOS	26
	1 - Análisis Demográfico del Mundo, País, Alta Gracia y Alrededores	26
	2 - Tamaño de la población.....	28
	3 - Tendencia de la población.....	29
V.	EL NEGOCIO	34
	1 - Visión	34
	2 - Misión.....	34
	3 - Objetivos Estratégicos y Financieros.....	34
	4 - Organigrama Funcional.....	35
VI.	PLAN DE MARKETING	37
	1. Mercado	37
	1.1. Tamaño y tendencia del Mercado.....	37
	1.2. Segmentación del Mercado	38
	1.3. Selección de segmento objetivo.....	39
	1.4. Características del Mercado	40
	2. Aspectos Legales.....	41
	3. Canales de distribución.....	42
	4. Cinco Fuerzas de Porter.....	43

5. Competencia.....	46
6. Objetivos Comerciales	47
7. Producto:	49
7.1. Productos Principales	49
7.2. Productos secundarios:	50
8. Precio:.....	50
9. Comunicación:.....	52
VII. OPERACIONES.....	55
1. - Limitaciones:	57
2. Procesos Principales.....	57
2.1. Recepción del Huésped:.....	57
2.2. Tareas de Cuidado:	58
2.3. Atención Médica / Psicológica:	59
2.4. Función de Nutrición:	60
2.5. Actividades Cocina:	61
2.6. Actividad Física / Fisioterapia:	61
2.7. Actividades de limpieza y mucamas:.....	63
2.8. Tareas Mantenimiento:	63
3. Procesos Complementarios	64
3.1. Proceso de Facturación:.....	64
3.2. Proceso de Compras:	65
3.3. Proceso de Aceptación de Residentes:	65
3.4. Proceso Comercial:	66
4. Recursos Materiales.....	66
5. Colaboradores Necesarios.....	68
6. Localización	69
7. Gastos totales de operación	70
VIII. FLUJO FINANCIERO.....	73
1. Previsión de Ventas.....	74
2. Previsión de costos de inversión y gastos fijos y variables anuales	79
3. Gastos fijos Inversión inicial en alquiler	80
4. Gastos Fijos.....	81

5. Gastos Variables.....	82
6. Cash Flow – Flujo de Fondos Proyectados.....	83
IX. CONCLUSIONES	89
X - BIBLIOGRAFIA.....	93

Listado de Cuadros y Gráficos

Cuadro 1: <i>Crecimiento y Proyección Poblacional del mundo</i>	26
Cuadro 2: <i>Perspectiva de vida según lugar en el Mundo</i>	27
Cuadro 3: <i>Estimado de la población mundial por edad 1950-2019</i>	28
Cuadro 4: <i>Población Total Anual de Argentina entre 1950 y 2019</i>	28
Cuadro 5: <i>Tendencia de la Población Total de Córdoba para 2010 a 2040 (INDEC, 2010)</i>	29
Cuadro 6: <i>Población Total en el 2010 para la zona de influencia. (INDEC, 2010)</i>	31
Cuadro 7: <i>Población estimada entre 2010 y 2040 para las localidades objetivos. (INDEC, 2010)</i>	32
Cuadro 8: <i>Población estimada entre 2010 y 2040 para el proyecto en la zona de influencia (INDEC, 2010)</i>	32
Cuadro 9: <i>Competencia en la zona de influencia</i>	46
Cuadro 10: <i>Escenarios Posibles proyectados para los primeros 3 años</i>	48
Cuadro 11: <i>Personal asistencial en la institución según proyección de ocupación Alternativa</i>	56
Cuadro 12: <i>Necesidad de personal asistencial en la institución según proyección de ocupación alternativa</i>	66
Cuadro 13: <i>Necesidades comedor, mobiliario y tic, comida y taller</i>	67
Cuadro 14: <i>Estimado en sueldos para los primeros 5 años del proyecto</i>	71
Cuadro 15: <i>Estimado de gastos variables por total de huéspedes para los primeros 5 años del proyecto</i>	71
Cuadro 16: <i>Estimado de gastos fijos por total de huéspedes para los primeros 5 años del proyecto</i>	71
Cuadro 17: <i>Gastos Fijos de Inversión Inicial por Alquiler en pesos</i>	80
Cuadro 18: <i>Gastos Fijos Mensuales por año en pesos</i>	81
Cuadro 19: <i>Gastos Variables proyectados por año en pesos</i>	82
Cuadro 20: <i>Flujo de fondos proyectados en pesos</i>	84
Cuadro 21: <i>Evaluación del proyecto de inversión vía TIR y VAN</i>	86
Cuadro 22: <i>: Evaluación del proyecto de inversión vía TIR y VAN</i>	88
Gráfico 1: <i>Variación porcentual de crecimiento para los años 2020-2040</i>	30
Gráfico 2: <i>Evolución proyectado de ingreso de pacientes escenario Optimista</i>	76
Gráfico 3: <i>Evolución proyectado de ingreso de pacientes escenario pesimista</i>	77

Gráfico 4: *Evolución proyectado de ingreso de pacientes escenario Alternativo.....* 77

Gráfico 5: *Previsión de ingresos por ventas de los servicios en Pesos.....* 79

II. PRESENTACION DEL PROYECTO

1-Introducción

Un Plan de Negocios (PN) o Business Plan, es un documento ordenado y detallado que sirve de GUIA, plantea en primera medida *dónde estamos*, y como objetivos a *dónde queremos llegar*; describe la trayectoria operacional y financiera de una empresa. Detalla las estrategias, políticas, objetivos y acciones que la empresa o futura empresa hará, para lograr lo planteado.

Este PN, incluye un análisis de mercado del sector, de la competencia, del entorno y sus tendencias, del país, y el plan de desarrollo de la organización para el emprendimiento, ya sea que se trate de un nuevo negocio / emprendimiento, o de uno ya existente que quiere incursionar en un nuevo sector con un producto o servicio diferente.

Un PN brinda una visión en conjunto a corto plazo, cifras que permiten analizar la conveniencia o no, factibilidad financiera y operativa de la iniciativa. También es imprescindible lograr una definición a mediano y largo plazo de la visión empresarial clara, concisa y coherente.

El PN identifica riesgos y obstáculos que pueden suceder durante el proceso, teniendo en cuenta las principales variables. Reconoce las contingencias que permiten generar anticipadamente acciones correctivas y minimizar las alteraciones e incertidumbres tanto económicos como financieros del proyecto.

El PN realizado y presentado con la información sirve, para buscar apoyo de inversores, por un lado, y por el otro de las personas que trabajen en el mismo, porque motiva al equipo humano. Esa motivación es un valor agregado, porque propende a obtener un compromiso extra. Transmite entusiasmo, optimismo y facilita a los que vayan, a proporcionar tanto interna como externa el financiamiento del plan.

Un Plan de Negocios siempre es útil. Para el titular de una empresa, porque le permite y facilita realizar un nuevo negocio, un nuevo producto o un servicio distinto. Así mismo facilita tomar decisiones de realizar mejoras en su unidad de negocio, sea comercial, industrial o de servicios. Otro beneficio del PN es que le brinda cierta seguridad en la inversión y la posibilidad de planificar en el tiempo, aún en etapas. Para aquél que desee crear una nueva empresa, le facilita medir los riesgos considerando los factores endógenos y exógenos de la empresa a tratar.

Algunas de las ventajas de realizar un plan de negocios son que:

- Permite conocer sobre lo que se está estudiando, a través de diferentes herramientas como estadísticas públicas y privadas, búsqueda de las mejores oportunidades de nuevos negocios que giran alrededor de productos o servicios a ofrecer.
- Ordena los temas financieros estableciendo montos a financiar para el comienzo y operatoria de la empresa en su primera etapa, hasta lograr los dividendos adecuados
- Genera información concreta, clara y cuantitativa acerca del proyecto, de manera que despierte interés en el inversionista. De esta forma podrá tomar la decisión de la viabilidad del proyecto o, analizar si es posible utilizar recursos propios y no un financiamiento externo.
- Ordena el desarrollo del plan a través de un mapa desde la generación de la idea hasta el plan de desarrollo real, en el cual los números adquieren una real dimensión.

El profesor PhD Willian Sahlman (1997, pág. 98) de Harvard Business School, establece algunos aspectos a considerar para un plan de negocios:

1. ¿Quiénes son los Clientes?
2. ¿Cuánto cuesta y en qué tiempo se logra tener un cliente?
3. ¿Cómo decide el cliente comprar el producto o servicio?
4. ¿Cuánto debe pagar el Cliente?

-
5. ¿Cómo se le pone precio al producto/servicio?
 6. ¿Cuándo se debe comprar los recursos y cuando se deben pagar?
 7. ¿Cuánto cuesta producir y entregar el producto/Servicio?
 8. ¿Qué implica mantener un cliente?
 9. ¿Qué tan fácil o difícil es retener un Cliente?
 10. ¿Qué tan corto es el ciclo de vida del producto o servicio?
 11. ¿Existe bastante competencia?
 12. ¿Quiénes son?
 13. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?
 14. ¿Quién más puede ver y explotar la misma oportunidad?
 15. ¿De qué manera los inversionistas pueden recibir eventualmente el dinero?
 16. ¿Existe la posibilidad de que la empresa se vuelva pública y que tan benéfico sería?
 17. ¿Cómo es la estrategia para alcanzar los segmentos identificados de mercado?
 18. ¿De qué manera la estrategia puede hacer frente a la competencia?
 19. ¿Existe alguna manera de colaborar con los competidores mediante una alianza?

Estas series de preguntas planteadas por el profesor W. Sahlman, ayudan a comprender y desglosar cómo se realiza un plan de negocios, y los pasos a seguir para su realización.

Al realizar un Plan de Negocios, deben considerarse algunos temas centrales:

- ✓ Rigurosidad en la elaboración: el trabajo debe ser realizado con datos concretos, exactos, verosímiles y posibles, con proyecciones objetivas y de iguales características, con los cuales se realizará la integración general del trabajo.
- ✓ Información: La información está caracterizada por ser clara, precisa, oportuna, suficiente y veraz. Estos conjuntos de información pueden

obtenerse a través de instituciones públicas o privadas, y/o ser investigada a través de publicaciones de instituciones y organizaciones internacionales, nacionales o locales, y luego procesada internamente en la empresa.

- ✓ Desarrollo del Mercado: Sacar el máximo provecho del mercado, es lograr aprovechar sus oportunidades y no abusar de aquél. Tal como lo menciona Sagri Coral (2014, pág. 40) “Tener en claro que, la mejor ocasión de negocio está en el servicio al cliente. Sumado a saber quién compra, cuánto, qué poder adquisitivo tiene, cada cuánto compra y quiénes son la competencia”.
- ✓ Financiamiento: Conocer cuáles son los programas y fuentes de financiamiento, tasas, plazos, reglamentaciones, sean estos públicos o privados.
- ✓ Cronograma de Inversión: Proyectar con la mayor precisión posible los montos y cada cuánto tiempo son los desembolsos a realizar por los inversionistas, como también, quiénes son los responsables.
- ✓ Detectar los puntos débiles y fuertes: Objetivos en el análisis de los productos y servicios, determinar aquellos puntos en los que podemos obtener la ventaja competitiva y para que el cliente prefiera el producto y/o servicio al de la competencia. La idea es disminuir los puntos en los cuales la competencia es mejor o dónde la característica del mercado llevará de esa capacidad una disminución en la competencia a favor de otras empresas.

La realización de un plan de negocios se basa en algunas premisas como la que fija el profesor W. Sahlman, y pasos tentativos, que, según el caso, se tendrá mayor o menor profundidad, pero como indicamos anteriormente sirve como guía y mapa para el desarrollo de un trabajo de calidad y rigurosidad que se pretende como trabajo de investigación asociado también a un riesgo económico.

El plan de negocio está en una guía concreta de temas relacionados de cómo encarar el proyecto, inversión económica, planificación financiera y recursos, expectativas de retornos de la inversión, en montos y en tiempo. Sumado a la naturaleza del proyecto algunos ítems pueden tener mayor o menor relevancia e incluso según corresponda no estar o agregar algún ítem específico para el proyecto.

Esta guía se puede plantear desde la siguiente base:

1. Descripción del Proyecto / Resumen Ejecutivo
2. Visión, Misión
3. Objetivos a Corto, Mediano y Largo Plazo
4. Mercadotecnia
 - a. Las 4 P del Marketing
 - i. Producto
 - ii. Plaza
 - iii. Precio
 - iv. Promoción
 - b. Competencia
 - c. Comercialización
5. Ingeniería del Operaciones
 - a. Inversión en Estructura
 - b. Personal Necesario
 - c. Muebles y enseres
 - d. Mantenimiento
 - e. Gestión de Compras
6. Estructura Empresarial
 - a. Marco Jurídico
 - b. Organigrama
 - c. Gestión de Personas
7. Estructura Financiera y económica
 - a. Proyección Financiera

-
- b. TIR / VAN
 - c. Estado de resultado proyectados

2-Descripción general del negocio

En esta sección, se explica de manera sencilla, sin demasiados detalles, pero concreta y clara, las particularidades del proyecto. Sirve para generar el interés a posibles inversores / socios, entidades financieras, describiendo qué se quiere hacer y cómo se va a lograr.

Se establecen qué necesidades se quieren resolver a través de productos, servicios o una combinación de ambos. En qué consistirá el negocio, su **Misión, Visión y Objetivos**, cómo se va a llegar a los mismos a través de las estrategias que se implementarán.

Se exponen los productos, servicios y combinación de ambos a los potenciales clientes, su demanda, competencia, recursos humanos y financieros.

Se plantea el futuro a corto, mediano y largo plazo de la empresa y la necesidad de financiamiento para la puesta en marcha de la compañía y crecimiento de la misma.

Se detallan los riesgos en el negocio, como puede ser escasez de personal, variables macro económicas, tendencias que podrían influir negativamente en el proyecto.

El objetivo de la descripción general del negocio es dar una idea clara tanto del conocimiento del proyecto como de la viabilidad del proyecto.

3-Mercadotecnia

La mercadotecnia está ligada a la satisfacción de las necesidades del cliente. Su función es organizar el proceso para proyectar las actividades

necesarias para la consecución del o los objetivos. Es imperioso establecer los caminos óptimos para cumplir con las necesidades, deseos, gustos, preferencias y tendencias del consumidor en el presente y en el futuro. Tal como lo expresa en Sevilla Arial (Marketing / Mercadotecnia, 2015) “El marketing, mercadotecnia, mercadeo o mercadología es el conjunto de actividades y procesos destinados a crear y comunicar valor de marca, identificando y satisfaciendo las necesidades y deseos de los consumidores”.

Cuando hablamos de marketing estamos haciendo referencia a todas las actividades, técnicas o estrategias que tienen como fin mejorar el proceso de venta, pudiendo llegar incluso a modificar el diseño del producto si eso lo hace más atractivo para su público objetivo. No solo en el sentido publicitario de atraer a más personas con un producto y diseño bonito, sino también de identificar qué necesitan los clientes. Esto es, estudiar qué necesitan, por qué lo necesitan, cómo lo quieren o por qué lo desean.

Es por ello, que el marketing no solo se dedica a mejorar la venta, sino que envuelve todo lo relacionado con mejorar el proceso de venta de un producto o servicio, desde el estudio de la necesidad que va a cubrir, el nicho de mercado al que se va a dirigir, su producción, su formato de venta, su logística, su comercialización y el servicio postventa.

Dicho esto, nos damos cuenta como la disciplina del marketing va mucho más allá de la publicidad. El objetivo del marketing es mucho más amplio. Así, podríamos decir que la publicidad es tan solo una parte del marketing.

El marketing no solo se centra en el producto y en su relación con los clientes o potenciales clientes, sino que también está completamente alineado con los objetivos de una empresa. Encargándose de analizar cómo la empresa es percibida en el mercado y estudiando cómo mejorar o mantener esa

percepción, para conseguir los objetivos de la empresa en el corto y en el largo plazo.

El concepto de mercadotecnia estratégica tiene 4 elementos básicos, también denominados las 4P, Producto, Plaza, Precio, Promoción. Este marketing mix lo podemos representar en el siguiente gráfico:



Producto: Qué bien, producto, servicio o combinación de ellos genera la empresa para cubrir necesidades insatisfechas de la sociedad. Podemos establecer qué diferencial con la competencia se va a tener y cuál es el producto, servicio o combinación que nos dará la ventaja competitiva, que va a salir al mercado.

Plaza: Dónde se van realizar las operaciones de intercambio, físico o virtual, y dónde llegarán los productos que se comercializan. En este punto, define cuál es el mercado, el público al que va a llegar, determinar si es un producto de uso frecuente, por única vez, o algo más selecto.

Precio: Cuál es el valor que el cliente está dispuesto a pagar por el bien o servicio, a qué tipo de cliente se quiere llegar. El costo del bien resulta de una mixtura entre costo de producción, nivel de competencia, elasticidad oferta y demanda y madurez del negocio.

Promoción: Qué se genera para hacer conocer el producto al cliente objetivo, sea publicidad radial, gráfica, redes sociales, etc. Qué tipo de promoción

existirá para tratar que el cliente compre el producto, por ejemplo, muestras gratis, puestos en ferias, exposiciones, visitas guiadas, charlas informativas. En resumen, todas aquellas actividades que lograrán hacer conocer el producto que se comercializa.

Según P. Kotler en el marketing debemos realizar una determinación de estos clientes, los cuales se generan a través de 4 (cuatro) niveles (DIRECCIÓN DE MARKETING, 2001, pág. 136):

Geográfico: Donde se va a poner énfasis, región, ciudad, provincia, país o continente, para el mercado potencial.

Demográfico: Ligado a las características demográficas, como cantidad de población, raza, religión, edad, sexo, números potenciales de clientes.

Socioeconómico: Análisis de variables como pueden ser: educación, ingresos, clases sociales, nivel de ocupación, franjas etarias, accesos a la información y la tecnología.

Psicográficos: Cuál es la motivación y/o necesidad de compra, valores, preferencias, gustos e intereses, cultura.

El objetivo principal del marketing es orientar los esfuerzos en conocer quién compra (características, estratos, etc.), qué necesidades tiene, qué compra (calidad, presentación, servicios, diseño, etc.), por qué compra, cada cuánto compra y qué está dispuesto a erogar para cubrir esa necesidad.

Otra finalidad del Marketing es detallar estrategias que definen nuestros clientes potenciales, como promover las ventas, como hacer llegar el producto o servicio al cliente.

Es imprescindible decidir de qué manera arriba ese producto o servicio, a través de diferentes rutas y medios, para que se encuentren en los diferentes puntos de ventas establecidos, y los potenciales clientes lo compren. La disponibilidad del producto o servicio debe ser constante, ya que el cliente tendrá la tentación de cambiar. La permanente disponibilidad y al alcance del

cliente del producto disminuye la posibilidad que se incline por los productos de la competencia.

4-Ingeniería de proyecto

El punto de partida es cuánto se pretende vender de la demanda insatisfecha obtenida anteriormente, es decir, qué capacidad instalada de producción se espera tener en unidades o en disponibilidad de servicio. También podría tomarse la decisión construir, de alquilar, comprar en un principio o hacer una combinación de las tres opciones mencionadas.

Para obtener la capacidad instalada se requiere iniciar el análisis de qué tipo de proceso productivo se va a seguir. Un proceso de producción es el conjunto de actividades que se llevan a cabo para elaborar un producto o prestar un servicio. En éste, se conjugan la maquinaria y equipo; los insumos (materiales, materia prima); suministros (luz, agua, gas, etc.); y el personal de la empresa necesarios para realizar la fabricación del bien o de la prestación de un servicio.

La identificación clara del proceso muestra que se entiende la tecnología de producción, que ésta es conocida y que está disponible. Para lograr la satisfacción de las necesidades del cliente es necesario conocer las especificaciones técnicas del producto y cubrir estos requerimientos.

Establecido el proceso productivo para el armado del producto o la prestación del servicio, en conjunto con la capacidad instalada inicial, se evalúa la cantidad de personal, insumos, maquinaria, equipos, herramientas, inversiones en estructuras, instalaciones, muebles, enseres y servicios (agua, luz, teléfono, redes informáticas, etc.).

Es importante considerar, el conservar en condiciones óptimas de funcionamiento la infraestructura operativa de la empresa, tales como, maquinaria, equipo de transporte, edificios, etc., para lo cual se deberá de

conocer los tipos de mantenimiento que hay que aplicar, así como la periodicidad que se deben de llevar a cabo el mismo.

Para cada uno de los productos que se van a elaborar o servicios que se deseen prestar, es importante de enumerar las materias primas necesarias, indicar, proveedores, plazo de entrega, unidad de medida, precio, condiciones de pago y disponibilidad en el mercado.

En el caso de empresas de fabricación de productos, es recomendable generar un esquema a escala de cómo funcionará la empresa, con todos los elementos posibles, desde maquinarias, oficinas, almacenamientos, equipamientos, cantidad de metros utilizables para la producción del bien. Esto ayuda al mejoramiento y aprovechamiento de los espacios, optimización en la producción, tiempos de recorridos, mejoras en iluminación y a ventilación, y ordenamiento del trabajo de forma eficiente.

Cuando se tiene una idea más clara del tamaño físico en metros cuadrados de la empresa, se está en posibilidad de evaluar la probable ubicación de esta.

Para elegir el lugar donde se instalará la empresa, hay diferentes factores a tener en cuenta, según detalla Baca Urbina (2013, pág. 110):

- Factores geográficos: la determinación si debe ser en una zona industrial, comercial o residencial. Facilidad de accesos y disponibilidad de suministros, como energía, agua, drenajes, internet, terrenos disponibles, etc.
- Factores institucionales: que planes y estrategias de desarrollo y descentralización industrial en la probable zona de ubicación, oportunidades legales como exención de impuestos, tiempo de apertura de un negocio, etc.
- Factores sociales: adaptación del proyecto a la comunidad. Tales como; escuelas y su nivel, hospitales, centros recreativos, capacitación de empleados, nivel de educación, poder adquisitivo, calificación de los

obreros, disponibilidad de la comunidad para aceptar empresas y otros.

- Factores económicos: referidos a los costos de los suministros e insumos en esa localidad. Ejemplos: la mano de obra calificada, las materias primas, el agua, la energía eléctrica, los combustibles, los terrenos, el transporte, el arriendo, los servicios públicos, los permisos, etc.
- Factores ecológicos: disposiciones legales respecto a tratamiento de aguas, tipo de desechos que se emitirán, reforestación, uso de equipos anticontaminantes y otros.

5-Estructura empresarial

Al momento de pensar en la estructura empresarial surgen numerosos interrogantes, ¿Cómo organizar la estructura empresarial?, ¿Cómo promover la administración de sus recursos?, ¿Cómo distribuir las distintas actividades, sus tiempos y sus posibles demoras?, ¿Cómo lograr el mejor provecho de los recursos humanos, financieros, materiales y técnicos?. Las respuestas a esas preguntas complementan el conjunto de un sistema complejo que es la organización, al mismo tiempo determinan el camino para la obtención del objetivo.

Determinar, conocer y mejorar esta fórmula que combina diferentes actividades, actores y recursos resultará en qué tan bueno y eficiente, será la logística, entendida como el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa o de un servicio, llegar al objetivo planteado, e ir adaptando a la empresa al constante cambio que irá teniendo durante la vida de la empresa.

Desde el punto de vista legal, la ley 19550/84, “LEY GENERAL DE SOCIEDADES”, promulgada en el año 2014, en su artículo 1°, indica que:” Habrá sociedad comercial cuando dos o más personas en forma organizada, conforme a uno de los tipos previstos en esta Ley, se obliguen a realizar

aportes para aplicarlos a la producción o, intercambio de bienes o servicios participando de los beneficios y soportando las pérdidas”. Tomando como base esta ley, el proyecto deberá definirse si es nuevo, determinar el tipo de persona jurídica si será unipersonal o pluripersonal, según sea, adoptará alguno de los tipos societarios previstos en la Ley General de Sociedades.

Definido el marco legal, corresponde determinar el organigrama, vale decir, la representación gráfica de las diversas áreas, que definirán y distribuirán las funciones, conformando la estructura organizativa, cadenas de mandos y tareas principales de la organización.

Estos organigramas pueden asumir numerosas formas, Estructuras Verticales, Horizontales, Circulares, Escalares y Mixtos, lo cual dependerá la empresa, las actividades que a desarrollar y su tamaño. Estos organigramas son vivos, en consecuencia, son cambiantes según cómo transcurra la vida empresarial.

Luego de determinar el marco jurídico y estructura orgánica de la empresa, habrá que analizar ¿quién va trabajar en la empresa? Es decir, se tratarán concretamente qué recursos humanos serán necesarios para el logro exitoso de los objetivos tenidos en mira desde el inicio.

En este ítem, se tienen en cuenta las siguientes técnicas para manejo del personal:

1. Planificación de Recursos Humanos.
2. Análisis de Puestos.
3. Valuación de los puestos de trabajo.
4. Calificación y Méritos.
5. Admisión:
 - a. Reclutamiento.
 - b. Selección.
 - c. Contratación.
 - d. Inducción.
6. Capacitación y Adiestramiento.
7. Sistemas de Remuneración y Premios.

8. Higiene y Seguridad.
9. Desarrollo Organizacional.

6-Estructura Financiera y Económica

Anna Perez afirma que “Una estructura financiera es el conjunto de recursos financieros que la empresa es capaz de reunir. Se tienen en cuenta los recursos tanto de fuentes propias o, de financiamiento externo, los que serán destinados para solventar la actividad empresarial, con el fin de alcanzar los objetivos” (2020).

Es de vital importancia diferenciar la estructura financiera de la económica, pues es bastante habitual que sean confundidas de ser lo mismo. Sin embargo, son sensiblemente diferentes, la estructura económica de una compañía se refiere únicamente a los activos que la empresa adquirió a través de sus fuentes de financiación.

Los controles contables en la empresa son los de mayor importancia en todo el recorrido de la vida de la empresa, con el objetivo de tener una buena salud empresarial y una adecuada toma de decisiones. Estos controles contables sirven en esencia para saber si se ha perdido o ganado dinero.

Tener un sistema contable controlado y fiable, nos permitirá saber dónde están los mayores costos, gastos y de esta forma poder utilizar mejor el dinero y mejorar la rentabilidad de la organización.

En un plan de negocio se debe mostrar qué tan saludable va ser la empresa, con diferentes escenarios posibles, como pueden ser uno pesimista, uno optimista y uno más real.

En el plan de negocios corresponde cuantificar un flujo de fondo o flujo de resultados proyectados, que establece la inversión por períodos, los gastos y costos en los diferentes períodos, los ingresos planificados en los respectivos períodos y su rentabilidad, lo cual nos dará un conjunto de estados de resultados acorde a los tiempos planteados para la recuperación de la inversión.

En el proceso de los planes de negocios, cuando se desarrolla un flujo de fondo, éste también tiene asociados dos variables que sirven para determinar la viabilidad financiera del proyecto. Ellas son TIR y VAN. Ambas tienen diferentes intenciones que ayudan a complementar la decisión de una inversión.

Siguiendo con la postura de Anna Perez, entendemos que **VAN** y **TIR** son dos fórmulas financieras empleadas para analizar qué tan oportuno puede ser un proyecto para una empresa, independiente del área en el que opere o del tipo de producto al que se aluda. Las siglas **VAN** corresponden al Valor Actual Neto, mientras el **TIR** es la Tasa Interna de Retorno. “VAN y TIR no son las únicas fórmulas para calcular la viabilidad de un proyecto de negocio o una inversión. Existen muchas otras. Sin embargo, en lo que sí parece que están de acuerdo buena parte de los profesionales del sector financiero es que se trata de herramientas idóneas para las primeras fases del proceso”. (2021)

Medir la viabilidad del proyecto, es fundamental para saber si una empresa puede o le conviene apostar de lleno por un proyecto. Lo contrario es andar a ciegas en el mercado sumergiendo así muy probablemente a la organización en dinámicas que eventualmente sean escasamente favorables, algo que por lo general no ocurre con una planificación.

III. GENERALIDADES

1 - Introducción

En este trabajo se plantean los pasos de un plan de negocios estableciendo las bases del desarrollo de un **Hogar para el Adulto Mayor**. El plan cuenta con contenidos generales de algunas áreas propias del posgrado como son el marketing, el análisis financiero, la planificación estratégica, los Evaluación de proyectos, entre otras.

Este trabajo, se entrega para su evaluación y posterior aprobación del proyecto, para el Título de Magister en Dirección de Empresas.

Debemos referirnos para el desarrollo de la investigación en primer lugar a la etimología de la palabra, según la Real Academia Española, **Geriatría** deriva del griego *jeraz* que significa vejez. El significado actual es la *“Rama de la medicina que se ocupa de las enfermedades de la vejez y su tratamiento”*, y otro término de importancia a tratar y tener en cuenta, que motivó el estudio será, **Geriátrico**, que es *“Residencia que está destinada al cuidado de personas ancianas que se alojan en él”*

En el marco de una población mundial, y a nivel local, existe un incremento considerable en la expectativa de vida del ser humano, han cambiado las formas en que la gente vive sus últimos años. La sobrevivencia de las personas, en Córdoba Argentina asciende a 72,48 años para hombres y a 79,23 años para mujer (INDEC, 2010) y un proyectado según el mismo trabajo para el período 2015-2020 de 74,55 y 81.68 respectivamente. Estas circunstancias, han llevado al incremento de lugares especializados en el cuidado de personas mayores. Tengamos en cuenta que hace menos de un siglo una persona de 55 a 60 años era ya considerada anciana, y en nuestra época sigue siendo una persona, sana, con todas sus facultades y activa económicamente.

Los geriátricos, los hogares para los adultos mayores, asilos, hogares de días, son instituciones donde se brindan asistencia médica primaria, cuidados, recreación, servicios de hotelería, entre otros. Numerosos servicios, enmarcados en diferentes tipos según sea el nivel económico del geronte o el de su familia, sus intereses y circunstancias personales y según se financie el establecimiento, existiendo una legislación para toda la provincia de Córdoba.

La Ley 7872/89 en su Artículo 1 establece: “Se considera Establecimiento Geriátrico Privado a toda institución asistencial, no estatal, destinada a acciones de fomento, protección, recuperación y rehabilitación de la salud bio-psico-social de ancianos, para el cuidado, alojamiento y recreación de los mismos, y a cualquier otra prestación de servicios asistenciales que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la población de la tercera edad”. (Gobierno de la Provincia de Córdoba, 2009), esta ley regirá las normas para el proyecto de este trabajo, que es un establecimiento privado, y como especifica en el art. 3: “Esta Ley se aplicará, a todos los Establecimientos Geriátricos Privados, con o sin fines de lucro que funcionen en la Provincia”. (Gobierno de la Provincia de Córdoba, 2009).

2 - Objetivo General:

Desarrollar un Plan de Negocios de un geriátrico en la ciudad de Alta Gracia para realizar la implementación y desarrollo del mismo. Se tienen en cuenta la mayor cantidad de variables necesarias, a fin de disminuir el riesgo en la inversión, maximizar las ganancias, y obtener el resultado positivo en el menor tiempo posible, y darle al inversor un escenario viable para la toma de decisión.

3 - Objetivos Específicos:

- Realizar un Análisis Demográfico/Económico Macro y Micro de la población local:

-
- Este estudio tiene como objetivo analizar la cantidad de personas, en diferentes niveles económicos, escalas etarias, en la localidad de Alta Gracia y alrededores, tomando como referencia 35 kms a la redonda. En ese espacio están las localidades de Santa Ana, Los Cedros, Alta Gracia, Anisacate, La Bolsa, Villa los Aromos, La Serranita, La Rancherita, La Paisanita, Falda del Carmen, Carlos Paz, Rio Segundo, Lozada, Bouwer, Los Molinos, Etc.
 - Para el siguiente estudio, se utilizará una proyección poblacional a 10, 20 y 30 años de la media de vida, con información de la OMS, e INDEC.

 - Realizar un estudio del mercado:
 - Quiénes son los competidores de las instituciones en las localidades de Alta Gracia, Bouwer, Anisacate, Falda del Carmen, Rio Segundo y que nivel económico buscan.
 - Se tendrán en cuenta las nuevas y futuras tendencias que están presentes en el cuidado del adulto mayor.

 - Desarrollo de un plan Estratégico:
 - Determinar el plan con objetivos financieros superiores a la media de la competencia, según la media del sector.
 - Establecer los objetivos estratégicos por áreas establecida en el estudio.
 - Tomar recaudo sobre la gestión del riesgo, tanto del huésped de la institución como de la gestión de las personas que trabajarán en la institución.

 - Generación de un plan de Marketing:
 - Plantear un procedimiento estratégico de Marketing para el desarrollo del plan de trabajo.

-
- Generar plan de trabajo, para el manejo de los costos, y convalidación de precios de mercado de la competencia.
 - Concientizar y concretizar el servicio para lograr la fidelización del huésped y de las personas responsables, para que tengan un conocimiento pleno de la situación del huésped en la institución y de los controles asistenciales, a través, de la comunicación precisa, periódica y clara. El responsable del huésped debe conocer en todo momento su situación.
 - Dar a conocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la empresa, para evitar caer en errores por desconocimientos y/o realidades que podrían ser evitadas.
- Estudio del plan de operaciones y costos operativos:
 - Se establecerán las principales actividades y sus responsables dentro del organigrama que se llevará a cabo para la implantación del proyecto.
 - Especificación de los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto, sean recursos humanos, materiales, o servicios.
 - Generación del Plan Financiero:
 - Preparación de los diferentes flujos de caja proyectados y financieros
 - Determinación de TIR / VAR

IV. ANÁLISIS DEMOGRÁFICOS

1 - Análisis Demográfico del Mundo, País, Alta Gracia y Alrededores

Las Naciones Unidas (UN) creada en la década de 1950, determinó que la población mundial en ese momento era aproximadamente de 2600 millones de habitantes. El número fue creciendo constante y hasta llegar a la actualidad, cuestión que puede ser apreciada en el CUADRO 1:

Cuadro 1: *Crecimiento y Proyección Poblacional del mundo.*

Año	Población en Millones	Var en %
1955	2.600.000.000	
1987	5.000.000.000	92.31
1999	6.000.000.000	20.00
2011	7.000.000.000	16.67
2015	7.300.000.000	4.28
2020	7.770.000.000	6.44
Fuente: Naciones Unidas (2020)		

Proyección	Población en Millones
2030	8.500.000.000
2050	9.700.000.000
2100	11.200.000.000 / 15.600.000.000
Fuente: Naciones Unidas (2020)	

Este fenómeno mundial es producto de diferentes factores, entre ellos la mayor sobrevivencia de los gerontes; el aumento en la edad en la que personas deciden engendrar hijos con altas probabilidades de llegar a un nacimiento exitoso, el aumento de padres con problemas de infertilidad que optan exitosamente por la concepción artificial.

Dentro de estas cifras de población, China e India son los países con mayor densidad poblacional, sumando ambos casi 2.700.000.000 millones de habitantes, vale decir, casi el 36% de la población Mundial. Es interesante, observar cómo el crecimiento de la población del continente africano y asiático, supera ampliamente al del continente europeo. Cuestiones culturales, han incidido notablemente en las tasas de nacimiento. Es más, en algunos países como España, Italia, Alemania han tenido tasas negativas de nacimientos durante varias décadas.

Un dato ciertamente relevante para tener en cuenta es que, en Europa del Este se espera que la población para el año 2050, se reduzca en casi un 15 %

En el cuadro que sigue se establece la distribución de la población mundial:

Cuadro 2: *Perspectiva de vida según lugar en el Mundo*

Ubicación	Años de Vida
África	60
Asia	72
Latinoamérica y Caribe	75
Europa y Oceanía	77
América del Norte	79
Fuente: Naciones Unidas (2020)	

Existe hoy, una tendencia a aumentar los años de sobrevivencia del ser humano que se expresa en el avance en la población de la tercera edad, en los últimos 50 años, que demuestra parte del incremento de la población. Vale decir, que a pesar que en muchos estados ha disminuido la tasa de natalidad, el número de habitantes se ha mantenido en constante crecimiento en razón del aumento de la cantidad de años de vida:

Cuadro 3: *Estimado de la población mundial por edad 1950-2019*

Año	0-44	Var %	45-65	Var %	65- +100	Var %	TOTAL	Variación Mundial
1950	2 009		398		128		2535	
1960	2 409	19,19	474	19,09	151	17,97	3034	19,68
1970	2 956	22,70	548	15,61	196	29,80	3700	21,95
1980	3 535	19,58	659	20,25	262	33,67	4456	20,43
1990	4 211	19,12	787	19,42	328	25,19	5326	19,52
2000	4 722	12,13	999	26,94	422	28,65	6143	15,33
2010	5 113	8,28	1 316	31,73	526	24,64	6955	13,21
2019	5 402	5,65	1 608	22,18	702	33,46	7712	10,88
Fuente: Naciones Unidas en millones de habitantes (2020)								

2 - Tamaño de la población

En Argentina la tendencia es similar, la expectativa de vida y el crecimiento poblacional del Adulto Mayor es prístino tal como lo podemos ver con detalle según la estadística provista por las UN, “*Población anual por grupos quinquenales de edad*”. En su apartado Argentina.

Cuadro 4: *Población Total Anual de Argentina entre 1950 y 2019*

Año	0-44	Var %	45-65	Var %	65-+100	Var %	TOTAL	Var. Mundial
1950	13 485		2 842		711		17 038	
1960	15 619	15,83	3 730	31,22	1 133	59,40	20 482	20,21
1970	17 680	13,19	4 542	21,78	1 659	46,39	23 881	16,59
1980	20 375	15,24	5 257	15,76	2 265	36,53	27 897	16,82
1990	23 929	17,45	5 779	9,92	2 910	28,52	32 619	16,93
2000	26 613	11,21	6 671	15,44	3 587	23,25	36 871	13,04
2010	28 897	8,58	7 829	17,36	4 169	16,23	40 896	10,92
2019	30 960	7,14	8 786	12,21	5 035	20,76	44 781	9,50
Fuente: Naciones Unidas (2020)								

3 - Tendencia de la población

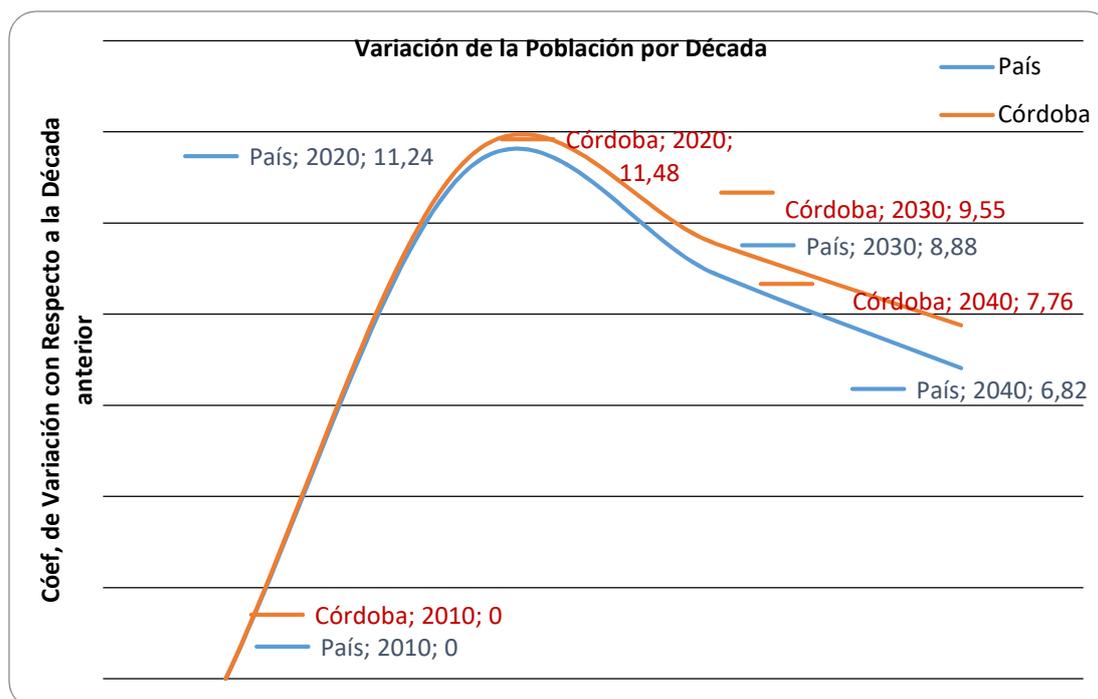
El último censo oficial del 2010, en la proyección del Total de Población entre 2010 y 2040, arroja las siguientes cantidades de habitantes Total de la Población y Total en la Provincia de Córdoba (INDEC, 2010):

Cuadro 5: Tendencia de la Población Total de Córdoba para 2010 a 2040 (INDEC, 2010)

Año	Cantidad de Habitantes País	Var %	Cantidad de Habitantes en Córdoba	Var %
2010	40.788.453		3.373.025	
2020	45.376.763	11,24	3.760.450	11,48
2030	49.407.265	8,88	4.119.615	9,55
2040	52.778.477	6,82	4.431.509	7,76
Fuente: www.Indec.gob.ar - Censo 2010				

Es posible observar cómo las proyecciones del crecimiento general de la población en la provincia de Córdoba para las próximas décadas acompañan las proyecciones mundiales y nacionales, superado por algunas décimas la local, pero no estableciendo diferencias sustanciales entre ellas.

Gráfico 1: Variación porcentual de crecimiento para los años 2020-2040



En el año 2010 el departamento de Santa María y algunas localidades de los departamentos de Río Segundo, contaban con una población de 116.833 habitantes aproximadamente, conformado de la siguiente forma:

Cuadro 6: *Población Total en el 2010 para la zona de influencia. (INDEC, 2010)*

Población Por Departamento, Ciudades y Comunas	Total	Edades 0-64	Edades 65-100+
Departamento Rio Segundo	18645	16313	2332
Colazo	1463	1250	213
Rio Segundo	17182	15063	2119
Departamento Santa María	98188	88507	9681
Zona Rural	5.221	4.818	403
Alta Gracia	48.506	43.305	5.201
Despeñaderos	5.988	5.268	720
Lozada	1.041	929	112
Malagueño	13.102	11.922	1.180
Monte Ralo	535	475	60
Toledo	4.107	3.849	258
Anisacate	3.350	2.979	371
Bouwer	1.786	1.661	125
Dique Chico	259	240	19
Falda del Carmen	610	551	59
La Paisanita	155	136	19
La Rancherita	129	116	13
La Serranita	436	348	88
Los Cedros	1.092	1.044	48
Potreros de Garay	1.323	1.211	112
Rafael García	565	510	55
San Clemente	240	224	16
Villa de Anisacate	487	455	32
V. C. de América	762	703	59
Villa del Prado	2.011	1.925	86
Villa la Bolsa	995	857	138
Villa los Aromos	1.378	1.196	182
Villa P. Santa Ana	2.861	2.709	152
Villa San Isidro	1.249	1.076	173
Fuente: www.indec.gov.ar – Censo 2010			

Teniendo en cuenta la proyección tanto a nivel mundial como los índices nacionales de crecimiento poblacional aplicados en 2010 hasta 2040, las poblaciones comprendidas en el estudio, tendrían una población aproximada de 151.000 habitantes.

Cuadro 7: Población estimada entre 2010 y 2040 para las localidades objetivos. (INDEC, 2010)

Año	Población Estimada
2010	116.833
2020	128.000
2030	140.085
2040	150.956
Fuente: www.Indec.gob.ar - Censo 2010	

Dentro de esta representación de la población en el departamento Santa María y las de las localidades de Rio Segundo, Lozada y departamento Santa María, acotadas para este proyecto, si se mantuviera en el tiempo la proporción de Total de la Población sobre Totales de adultos mayores de 65 años establecido en un 10,28% (Total de Población/Total 65+ años), se estima una población de adulto mayor (65+ años) de la siguiente forma:

Cuadro 8: Población estimada entre 2010 y 2040 para el proyecto en la zona de influencia (INDEC, 2010)

Año	Población Estimada	Población Estimada 65 años (Tasa: 10,28%)
2010	116833	12010
2020	128000	13158
2030	140085	14400
2040	150956	15518
Fuente: www.Indec.gob.ar - Censo 2010		

Esta perspectiva de población del adulto mayor, omite considerar la sobrevida en incremento constante, que tienen actualmente la humanidad.

Información provista por la CELADE que es la División de Población de la CEPAL (2019) proyecta una sobrevida para 2030 de **75.5** años para el hombre y **81,6** años en la mujer, y para el 2040 a **77,3** y **82,8** años respectivamente.

V. EL NEGOCIO

1 - Visión

Ser referente en el cuidado y atención del adulto mayor, calidad de servicio, atención profesional y técnica.

Consolidar una relación entre los socios, la sociedad y el aspecto sanitario de altas prestaciones al huésped con capacidad de crecimiento y adaptación constante a los cambios en las tendencias del Adulto Mayor, pudiendo dar siempre una respuesta y atención *humana* a las personas mayores.

2 - Misión

Ser una empresa que presta servicios de alojamiento y asistencia médica/geriátrica con atención primaria orientada al geronte. Con un menú servicios de alta calidad profesional, prestación humanizada y fundada en principios y valores. Teniendo en cuenta el constante aumento en la expectativa de vida, brindando servicios y actividades en cantidad y diversidad, teniendo en cuenta las tecnologías vigentes.

3 - Objetivos Estratégicos y Financieros

- Obtener a partir del 3er año ocupación plena.
- Evaluar trimestralmente los resultados económicos financieros de la empresa, con el objetivo de evitar sorpresas y situaciones indeseadas.
- Mantener una rentabilidad media superior a la media del sector a partir del 3er año.

-
- Generar rentabilidades superiores netas de un 12% en los primeros 2 años.
 - Tener una tasa de rotación del personal menor a 20% en los primeros 5 años.
 - Organizar y realizar evaluación de desempeños, aspectos a mejorar según cada colaborador desde el primer año.
 - Crear un ambiente de trabajo acorde a las necesidades de los huéspedes con altos niveles de exigencia y aceptación del colaborador.
 - Mostrar e implantar a nuestros colaboradores normas de trabajo pretendidas y aconsejadas por instituciones reconocidas para el cuidado del adulto mayor.
 - Tener, en los primeros 2 años, toda la planta de personal asistencial con 2 o más capacitaciones anuales.
 - Obtener una tasa de satisfacción del huésped superior al 90% promedio Anual en los primeros 2 años.
 - Obtener una tasa de satisfacción de los parientes/responsables del huésped superior al 80% promedio anual en los primeros 2 años.
 - Lograr un 80% o más de huéspedes integrados a actividades organizadas por la Institución.
 - Diseñar al menos 1 actividades nuevas al año de interés y valoradas.
 - Analizar anualmente huéspedes/familiares que concuerden con el target del instituto y analizar su situación a futuro.
 - Mostrar semestralmente informes y novedades al responsable del huésped en lo referido a su atención, evolución y participación en la institución.

4 - Organigrama Funcional

Organigrama propuesto para el inicio de la institución.

Dirección

Asistencial

- Médico
- Psicólogo y Psicopedagogo
- Actividad Física
- Actividades artísticas/cultural
- Fisioterapeuta
- Enfermería
- Nutrición

Servicios Generales

- Hotelería
- Limpieza
- Mantenimiento General

Administración

- Administración
- Adm. Proveedores
- Comercial
- Gestión de Personas

VI. PLAN DE MARKETING

Kotler (2001, pág. 256) expresa diferentes concepciones entorno a lo que se entiende por segmentación de mercado, segmento de mercado y nicho.

Refiriéndonos al primero segmentación de mercados, es un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa. A su vez un segmento de mercado consiste en un grupo grande que se puede identificar dentro de un mercado y que tiene deseos, poder de compra, ubicación geográfica, actitudes de compras o hábitos de compras similares y finalmente un nicho es un grupo con una definición más estrecha, por lo regular un mercado pequeño cuyas necesidades no están siendo bien atendidas.

1. Mercado

1.1. Tamaño y tendencia del Mercado

La cantidad de habitantes que muestran las estadísticas oficiales en la República Argentina, según el CENSO 2010 y sus proyecciones (INDEC, 2010), como los informes y estadísticas de la población de los organismos internacionales (Organización de las Naciones Unidas, 2020), establecen un crecimiento constante de la población, informadas hasta el 2050. El crecimiento a medida que pasan las décadas, el porcentaje es decreciente, pero hay un incremento porcentual del adulto mayor en relación al resto de los habitantes. Como consecuencia, habrá en un futuro más personas mayores de 65 años que niños menores a 5 años.

En el Cuadro 5:” **Tendencia de la Población Total de Córdoba para 2010 a 2040**”, es posible apreciar este crecimiento constante de la población y la cantidad de habitantes de la provincia de *Córdoba* con respecto a la proyección nacional.

El tamaño del mercado de los habitantes que rodea el proyecto, llamado adulto mayor (*personas de más de 65 años*), circunscripto en los

Departamentos Santa María, las localidades que recorren la Ruta 5, y las localidades de Río Segundo y Lozada por la cercanía y poder adquisitivo, es de aproximadamente de 128000 habitantes para el 2020, habiendo tenido 116.833, en el CENSO oficial en el 2010.

El crecimiento proyectado por los organismos oficiales y los porcentajes de la población según el campo de acción del proyecto, vaticina un crecimiento constante para 2030 y 2040, a 140.085 y 150.956 habitantes respectivamente.

Para el siguiente plan negocios, sobre las últimas mediciones, se ha tomado como porcentaje de *adulto mayor*, dentro del total de población un promedio de los porcentajes de estadísticas e informes anteriores para dimensionar la población objetivo y dentro de éstas las proyecciones futuras. Este porcentaje que es del **10,28** % de la población, es el total de población objetivo.

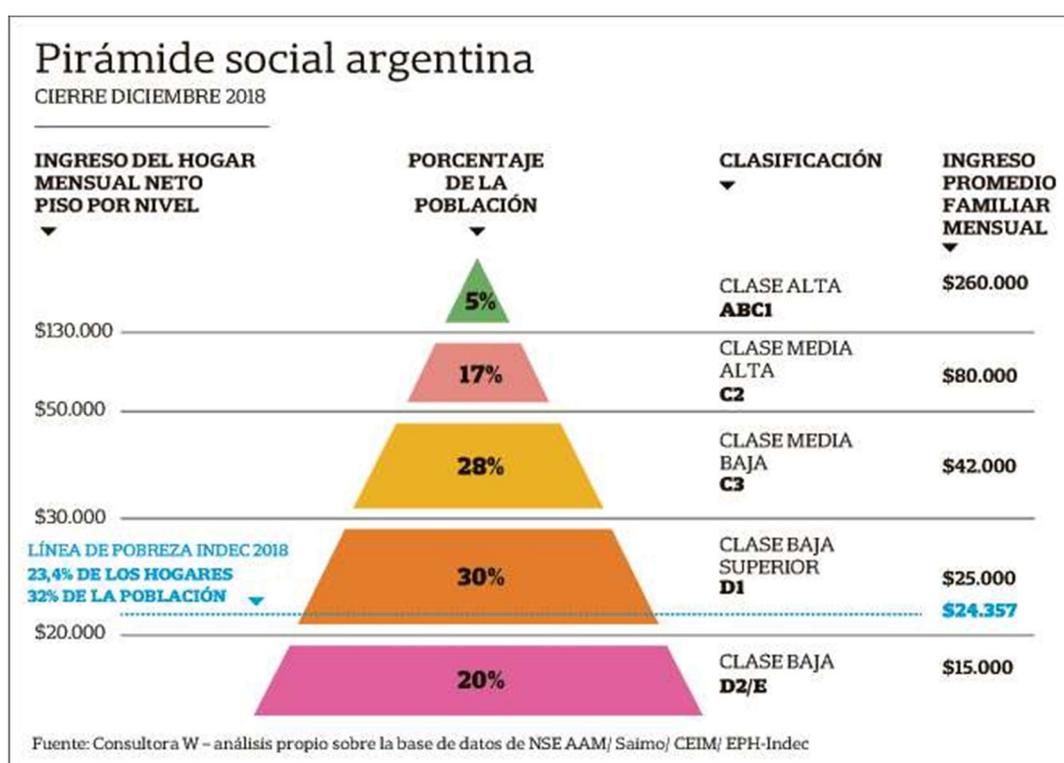
1.2. Segmentación del Mercado

La segmentación estará planteada dentro de los siguientes ejes, geográficos, demográficos y psicográficos.

Según Philip Kotler, la **Segmentación Geográfica** “implica dividir el mercado en diversas unidades geográficas, como naciones, estados, regiones, condados, ciudades o vecindarios. La Empresa puede operar en un área geográfica, o unas cuantas, u operar en todas, pero fijarse en las variaciones locales”. Para el mismo autor, **Segmentación Demográfica** explica, “el mercado se divide en grupos con base en variables como edad, tamaño de la familia, etapas del ciclo de vida familiar, género, ingresos, ocupación, educación, religión, raza, generación, nacionalidad, clase social. Las variables demográficas son las bases más socorridas para distinguir grupos de clientes”. Y finalmente la **Segmentación Psicográfica** detalla que “los compradores se dividen en diferentes grupos de base en su estilo de vida o personalidad y

valores. Los miembros del mismo grupo demográficos pueden exhibir perfiles psicográficos muy distintos”. (Kotler, 2001, pág. 263)

Por su parte, la **Asociación Argentina de Marketing** realizó la *Pirámide Social de la Argentina*, la que cuenta con seis niveles, sobre dos criterios, el de ingresos promedio por un lado y, el de ingreso en un piso neto de la familia, esta figura se grafica de la siguiente forma (Olivero, 2019):



1.3. Selección de segmento objetivo

Para la segmentación se tienen en cuenta las siguientes características de los miembros de la sociedad:

- ✓ Habitantes de las localidades sobre Ruta 5, ciudad de Rio Segundo y Lozada.

-
- ✓ Mayores de 65 años.
 - ✓ Sin Incapacidades Totales.
 - ✓ Miembros de la sociedad en nivel ABC1 (Clase Alta) y C2 (Clase Media Alta). La sumatoria de estos dos escalones dentro de la Pirámide social es de un 5% y 17% respectivamente, cuya suma asciende a un porcentaje del **22** % del total de la población objetivo.

1.4. Características del Mercado

El volumen de facturación al llegar a los niveles óptimos de ocupación, carecerán de estacionalidad manifiesta durante el año. Existirá una meseta general. Y ello es así en razón que se trata de un servicio de carácter permanente, atento que la permanencia del huésped raramente será temporal.

Las personas a hospedar son personas de *clase alta y media alta*, en la mayoría de los casos, son ajenas a la decisión de vivir en una institución. El adulto mayor, en general, arriba en contra de su voluntad porque así lo disponen sus familiares o personas encargadas.

Las personas que deciden la internación lo hacen por diferentes factores:

- A. Incapacidad en el manejo de personas mayores,
- B. Costos laborales y económicos elevados de afrontar para el cuidado en la casa,
- C. Viven en otros lugares,
- D. Imposibilidad de realizar el cuidado por trabajo, incapacidades o enfermedades, y otros factores externos al adulto mayor,
- E. Otros factores.

Los familiares o responsables de los huéspedes que cargan con este gran compromiso tienen ciertas características en sus necesidades y pedidos:

- Piden altos niveles en cuanto a la capacitación y especialización en la atención médico asistencial, kinesiólogos, psicólogos, podólogos y demás técnicos de la institución.
- Exigen atención nutricional diferenciada, tales como menús personalizados, intimidad en los almuerzos que comparta el huésped con su núcleo familiar en algunas ocasiones.
- Generar pequeñas reuniones familiares privadas, para compartir momentos especiales.
- Los adultos mayores están familiarizados con las tecnologías 2.0, circunstancia que obliga a tener prestaciones, tales como accesos a internet, con servicios y soportes constantes.
- Lo que llamamos "*cultura del Ocio*" debe ser bien organizada, dinámica y variada, relacionada con actividades artísticas, tal como manualidades, música, canto, lectura.
- Los adultos mayores, exigen profesores de gimnasia, orientados a la gerontología para mejorar su calidad de vida, mantener un físico lo más ágil y sano posible.
- Elementos para la vida diaria de calidad y buen gusto.
- Decorado de la institución, acorde al status social.

2. Aspectos Legales

Los Hogares para la tercera edad en la provincia de Córdoba están regulados por la Ley Régimen de establecimientos geriátricos privados de la provincia de Córdoba N° 7872/89, que a partir de su Artículo 1, expresa: "Se considera Establecimiento Geriátrico Privado a toda institución asistencial, no estatal, destinada a acciones de fomento, protección, recuperación y

rehabilitación de la salud bio-psico-social de ancianos, para el cuidado, alojamiento y recreación de los mismos, y a cualquier otra prestación de servicios asistenciales que contribuyan a mejorar la calidad de vida de la población de la tercera edad”. (Gobierno de la Provincia de Córdoba, 2009).

La misma ley En el Artículo 4, prevé que la autoridad a la cual está sometida toda institución geriátrica es el Ministerio de Salud, “Artículo 4: Será Autoridad de Aplicación de la presente Ley, el Ministerio de Salud y Seguridad Social de la Provincia o el organismo que en el futuro lo reemplace.”

3. Canales de distribución

Para Kotler (2001, pág. 491) “Un canal de Marketing realiza la labor de llevar los bienes de productores a los consumidores”. En el caso particular de un Hogar de Ancianos estamos hablando de un servicio donde podemos encontrar una delicada combinación de Hotel y Hospital, a donde los huéspedes viven y desarrollan sus vidas de la forma más tranquila posible, libre de las preocupaciones diarias, con sus cuidados personales y atenciones necesarias.

Estos canales que no están limitados solo a que el producto llegue al consumidor, también es adaptable a los servicios e ideas. Es aquí el desafío para que los potenciales clientes y futuros huéspedes puedan advertir los beneficios del servicio.

El Hogar, es una institución orientada a clientes con capacidad económica alta y demandante de altas prestaciones y calidad de los servicios, el *Respaldo de Servicio*, como establece Philips Kotler es clave para el éxito del proyecto.

Al ser un servicio para una zona específica y relativamente pequeña utilizaremos un *canal directo*, brindando un servicio de personalizado y de contacto directo con el cliente.

Dentro de los canales que utilizaremos para tener los primeros contactos con los potenciales clientes serán los médicos de cabecera, los responsables asistenciales de las personas mayores. Estos últimos, en muchas ocasiones se les pide opinión acerca de la necesidad de la internación, incluso ayudan a la toma de decisión.

En la institución habrá colaboradores capacitados para brindar tranquilidad, hacer conocer todo el establecimiento, mostrar encuestas de satisfacción y convencer al potencial cliente.

Se utilizarán las nuevas herramientas de comunicaciones de marketing y redes de contactos, para hacer que la institución sea conocida en la zona objetivo.

4. Cinco Fuerzas de Porter

Se considera las 5 fuerzas de Porter como una de las herramientas más poderosa y uso para poder acompañar la gestión con respecto a las principales presiones competitivas del mercado, y de esta forma evaluar las fortalezas e importancias de cada una.

- Rivalidad entre Competidores
- Poder de Negociación de los clientes
- Nuevos Competidores
- Poder de Negociación de los Proveedores
- Productos Sustitutos

Estas características que explicadas a continuación nos darán una ventana de la industria de hogares para ancianos, geriátricos en la zona de influencia del proyecto.

Rivalidad de los Competidores: Como en toda industria existe rivalidad entre los participantes, en esta comunidad no es la excepción entre otros geriátricos y/o hogares de ancianos de la sociedad. Pero esta competencia definitivamente es baja debido a que existe una baja cantidad importante de miembros, además, estos se mueven en forma lenta, sin grandes sobresaltos y con buen diálogo entre ellos. Algunas de las causas es el poco crecimiento de la población, aunque constante como hemos detallado en capítulos anteriores, pero se mantiene la cantidad de huéspedes que un participante de la industria puede tener al mismo tiempo. Es decir, que es dificultoso incorporar nuevos huéspedes por diferentes factores.

Los competidores tienen los productos y/o servicios bien diferenciados, principalmente en el concepto del grupo de personas que cada uno alcanza, generando una lealtad del cliente.

Al tratar con personas de edad avanzada, es importante tener en cuenta los deseos a satisfacer de las propias personas que se hospedan.

Las personas mayores difícilmente deseen una internación permanente, pero también es muy difícil hacerlos cambiar de institución luego que se han adaptado y acomodado sus hábitos al “nuevo” hogar.

Salvo que sea por causas de fuerza mayor, como el cierre de la institución, precio elevado para los responsables, malos entendidos irreconciliables entre directivos y responsables del huésped, etc., es difícil que el huésped salga de la institución.

Poder de Negociación de los Clientes: En general en este tipo de servicios, los interesados al momento de negociar términos son bastante débiles en su capacidad de negociación. Ello es, porque los compradores tienen “carácter individual”, por ende, escasa aptitud para imponer condiciones, y se verán obligados a aceptar las condiciones administrativas, comerciales y generales de la oferta que realice el Hogar. Está en la Institución propender a tener la misma cantidad y calidad de servicios y prestaciones mínimas que ofrece la competencia, que en general está estandarizada.

Otra desventaja que tienen los compradores, es debido a que la decisión de la internación de un adulto mayor, muchas veces es intempestiva como consecuencia de sucesos relacionados con enfermedades, incapacidades, fallecimientos del cuidador o incapacidades de familiares que los cuidan. Situaciones que disminuyen la ya debilitada capacidad de negociación.

Pocas son las ocasiones que la necesidad de institucionalizar a un anciano es algo tratado en el seno familiar con mediana anticipación, de manera reflexiva y programada.

Eventualmente podrán tratar, por algún evento particular el precio o algún servicio extra dentro de la Institución, pero exiguas serán las oportunidades del comprador.

Nuevos Competidores: La principal variable y/o barrera de entrada a esta industria serán las necesidades de capital, las reglamentaciones legales y políticas regulatorias restrictivas, pero esto solo hace que se limiten la cantidad de candidatos de diseñar una estrategia para competir.

Además, disminuye el ingreso de nuevos competidores la tasa de crecimiento de los potenciales huéspedes, que, si bien es constante su aumento, es relativamente baja en comparación con otras posibilidades.

El trato con gente mayor, en situación de soledad, la vejez en sí misma es considerada como un disvalor, las enfermedades, el contacto con la muerte, es algo que a muchas personas les resulta difícil asimilar, haciendo que pocos estén interesados en el negocio al no poder separar el negocio de lo sentimental.

Poder de Negociación de los Proveedores: Es una variable de escasa importancia en este negocio debido que se trata de un servicio con pocas variables al momento de la compra y en general puede ser cambiado. El único factor de trascendencia a tener en cuenta es el inmobiliario. Los inmuebles de grandes dimensiones cada vez son más difíciles de conseguir, sobretodo en

buen estado. Tal situación genera una fortaleza en el proveedor en el momento de la negociación para realizar la locación, posteriormente mientras dure el contrato es una circunstancia controlada.

Productos Sustitutos: en el estudio de las 5 fuerzas de Porter que pueden establecerse en esta industria, los productos sustitutos prácticamente son inexistentes para el cuidado del adulto mayor, como si los hay en países del hemisferio norte, donde han surgido hogares/hoteles. (Télam, 2017). Se tratan de inmuebles comprados por grupos de amigos, con capacidad para numerosas personas que se reúnen y contratan personal para su propio cuidado. (Margosian, 2019).

En Argentina hay muy pocos, no hay mucha información aún, ni criterios de administración de los mismo, ni legislación para los mismos, pero es un fenómeno que va creciendo en el mundo y Argentina no es la excepción.

5. Competencia

En la zona de influencia existen varios Hogares de internación de adultos, orientado a diferentes niveles sociales, y con diferentes calidades de servicios. A través de la siguiente matriz pondremos en detalle las características de cada uno

Cuadro 9: *Competencia en la zona de influencia*

Nombre	Costo Mensual en \$	Calidad	Diseño	Capacidad	OOSS
Oasis	35000	Media	A	35	No
Portal de Vida	43000	Media	A	48	No
Hogar de Silvina	32000	Baja	A	30	Si
Renacer 1	42000	Media	A	30	No

Los Años Dorados 1	50000	Bueno	B	55	No
Los Años Dorados 2	60000	Bueno	B	28	No
Los Años Dorados 3	105000	Excelente	C	10	No
Little House 1	45000	Bueno	A	35	No
Little House 2	38000	Deficiente	A	30	Si
Fuente: Elaboración propia (2021)					

Precio: Precio expresado en Miles de pesos

Calidad: Deficiente, Bueno, Media, Excelente

Diseño: A= Básico, B= Con Detalles, C= Excelente

Obra Social: Si las instituciones estudiadas aceptan o no obras sociales.

6. Objetivos Comerciales

Para el tratamiento de los objetivos comerciales se usa la base estimada del Censo 2020, éste proyecta una población total de **128000** habitantes, de los cuales solo 13158 son adultos mayores (**10,28%**).

La pirámide social de la República Argentina en el año 2019, establece que hay 22% de personas potenciales para ser alojadas en geriátricos. En Clase Alta (ABC1) 5% y Clase Media Alta (C2) 17%. Como resultado tenemos que los probables huéspedes que la institución podría alojar son **2894** adultos mayores.

Población Estimada objetivo: Población Total * % Mayores de 65 años * (% Clase Alta + % Clase Media alta)

Población Estimada objetivo: 128000 * 10.28%* (5 % + 17%)

Con estos resultados, se busca como objetivo de ocupación estimada de 44 camas habilitadas. Considerando una ocupación superior al 80 % de la capacidad operativa (35 huéspedes).

La previsión de ventas será acompañada con un plan de conocimiento de la institución a través de Redes Sociales, eventos organizados sobre tema de cuidado del geronte y alianzas con médicos gerontólogos y generalistas.

A continuación, se describen tres escenarios y ocupación deseada al final de cada período, con ellos posteriormente estarán los resultados económicos proyectados.

Cuadro 10: *Escenarios Posibles proyectados para los primeros 3 años.*

Escenario Huéspedes Internados	Año 1	Año 2	Año 3
Alternativa	$44 * 50\% = 22$	$44 * 65\% = 27$	$44 * 80\% = 35$
Pesimista	$44 * 30\% = 13$	$44 * 40\% = 18$	$44 * 50\% = 22$
Optimista	$44 * 60\% = 26$	$44 * 75\% = 33$	$44 * 90\% = 40$
Fuente: Elaboración propia (2021)			

Escenario Huéspedes Por Día (10% Internados)	Año 1	Año 2	Año 3
Alternativa	2	3	4
Pesimista	1	2	2
Optimista	1	2	3
Fuente: Elaboración propia (2021)			

7. Producto:

El principal producto / servicio es la internación del adulto mayor, con todos los servicios necesarios para una vida cómoda, tranquila y sin sobresaltos para el huésped y su familia.

7.1. Productos Principales

Producto	Características
Superior	Habitación individual (*)
Standard	Habitación compartida hasta 2 huéspedes, matrimonio o dos personas del mismo sexo. (*)
De día	No cuenta con habitación, tendrá permanencia acotada y es controlado como un huésped más de 7.00 am a 12:00 a 22.00 pm
Fuente: Elaboración propia (2021)	

(*) Ambos comparten los todos los servicios y actividades comunes.

Producto Complementarios	Incluido en el Precio	Ítems extra a facturar a fin de mes
Lavandería		X
Corte de pelo		X
Podología / Manicura		X
Dieta especiales	X	
Aseo especiales	X	
Enfermería 24 hs.	X	
Curaciones	X	
Cuidados post operatorios	X	
Acompañamiento al Exterior (Consulta Médica/Estudios/Etc.)		X
Pañales		X

Camas especiales		X
Sillas de ruedas		X
WIFI	X	
Terapia Psicológica Particular		X
Talleres recreacionales	X	
Taller de Alfabetización Digital	X	
Gimnasio		X
Laboratorio (por OOSS)	X	
Fisioterapia (por OOSS)	X	
Televisión por Cable	X	
Centro de computación	X	
Psiquiatría		X
Servicios de Streaming		X
Fuente: Elaboración propia (2021)		

7.2. Productos secundarios:

Un factor importante que describe nuestra diferenciación con la competencia será la percepción de la calidad edilicia, ambientes diferenciados en los que podrán llevar a cabo reuniones familiares íntimas, de manera separada del resto de los huéspedes, también es de resaltar que existirán sistemas de seguridad, calidad, limpieza y mantenimiento general del establecimiento.

El mantenimiento de los jardines, los equipamientos para entretenimiento para los adultos mayores, cafetería libre, recepciones y decoraciones modernas.

La institución tendrá principal interés en el cuidado de su imagen, tanto para el huésped, como para las visitas.

8. Precio:

La política de precio de la institución estará acorde a sus servicios, y por encima de la media, estos costos estarán relacionados a los siguientes factores:

- Personal de cuidados altamente calificados
- Alimentación con nutricionistas guías
- Costos de servicios (Luz, Agua, Gas)
- Personal de talleres recreativos
- Personal profesional de salud (Médicos, Enfermeros)
- Costos fiscales
- Profesionales de staff (Estudio Contable, Sistemas)

La institución desde el principio tratará de tener una baja rotación del personal, a fin de evitar que el huésped no sufra emocionalmente con constantes cambios de las personas que lo cuidan y ayudan. Por otra parte, el personal podrá optimizar, su curva de aprendizaje para desarrollar destrezas para el cuidado del adulto mayor y conocimiento de cada una de las personas que viven en la institución.

Encontrar un balance entre el valor real percibido, y el precio máximo sostenible del servicio es una tarea compleja, desde este concepto se ha decidido tomar para el producto estándar un valor de un 30% por encima del valor medio de las Residencias, dado que estará concentrado en un perfil ABC1 y C2 de la población, y con una capacidad máxima acotada.

Para el producto superior, la habitación individual, el precio será un 70% más del valor de la habitación compartida.

El valor del servicio “*de Día*”, se estableció en un porcentaje menor a la habitación estándar dada que el costo de no tener el huésped en la noche es casi nulo.

Producto	Costo Mensual en \$
Superior	128000
Estándar	52000
De día	38000
Fuente: Elaboración propia (2021)	

9. Comunicación:

La Comunicación en una primera etapa será orientada principalmente a establecer colaboraciones, con médicos gerontólogos, instituciones como centros de día e instituciones implicadas en la asistencia de adultos, se ofrecerán charlas informativas, actividades sociales, siempre auspiciadas por la institución.

Es importante recordar que la publicidad y promoción a estos clientes potenciales, en la generalidad de los casos, es el familiar y no la persona mayor y futuro huésped quien toma la decisión de la internación, búsqueda del hogar, y el seguimiento del adulto internado.

Con estos detalles, podemos establecer dado el target y el perfil de las personas que toman la decisión, es que la **Publicidad Impresa** sigue siendo una buena y necesaria decisión, en ellas, estarán detallados los servicios esenciales que brinda la institución como Nombre, Dirección, Teléfono, Correo, Redes Sociales y servicios ofrecidos.

Esta difusión deberá estar en la zona de residencia de la población mayor y sus familiares. La uniformidad del mensaje y conceptos serán vital para esta actividad, así como el estudio de las respuestas a estos servicios ofrecidos, precios y demás informaciones que pida el potencial cliente, o el actual cliente para mantener sus expectativas.

Radios, Se realizará publicidad en las tres radios principales de Alta Gracia, garantizando un grupo de oyentes que nos permita seguir con el plan de huéspedes mensuales.

WEB, las páginas web dado el tipo de servicio y cliente, no va tener comercio electrónico, será una página con mucha reciprocidad para el potencial o cliente efectivo, pero se mantendrá actualizada con servicios y logros alcanzados, y los datos en toda la página para el contacto con la institución.

Redes Sociales, serán un objetivo constante de la institución, tendrá un perfil activo en las mismas, a pesar de ser nuevo y el perfil de los huéspedes no es el uso masivo, si lo son, los familiares directos que buscan o quieren conocer sobre el futuro de sus seres queridos.

Se trabajará en el posicionamiento de la institución. Las redes principales que se utilizarán serán WhatsApp, Facebook, Instagram, por ser estas las más orientadas a las personas que toman las decisiones de búsqueda, estableciéndose que el rango etario está entre 35 y 55 años.

La publicidad estará orientada al sector ABC1 y C2, que nos garantizará el **22%** de la población indicado anteriormente. Contará con los servicios de cuidados especiales con equipamientos de última gama, actividades exclusivas y servicios que no existen en otros centros de cuidado. Se mostrarán los distintos espacios del centro, actividades a desarrollar, formas de adaptación al medio, cuidados en la salud, beneficios y características edilicias en una primera etapa.

Sumado, al empeño en las actividades diarias, espacios de recreación y alta formación de los profesionales contratados para el cuidado.

En el ciclo de venta, se informará al cliente de un contrato con las obligaciones de cada una de las áreas, costos extras por servicios no incluidos en productos básicos, el débito automático a través de una cuenta / Tarjeta de

Crédito. Tratando de anticipar todos los aspectos que puedan ser duda del potencial cliente y así poder cerrar nuestro ciclo de venta de forma más fácil y ágil, para que al responsable del adulto mayor les sea más sencilla y menos traumática la toma de decisión.

Dentro del ciclo de venta estará el seguimiento de los potenciales clientes, que ante una encuesta que se realizó antes de la entrevista, se determinará si es el buscado, capacidad de pago, cantidad de familiares directos.

Con posterioridad al ciclo de venta, y mientras dure la relación comercial/internación, se informará en todo momento de los cambios o mejoras que se hayan realizado en el mes.

VII. OPERACIONES

El Geriátrico u Hogar de día, tiene el pico de actividades entre las 8:00 hs. y las 20:00 hs, de lunes a lunes, pero funciona las 24 hs, los 365 días del año. En este contexto en nuestro establecimiento, tendremos los huéspedes que hagan permanencia continua y los que estén como hogar de día. Estos últimos realizarán las mismas actividades que los huéspedes permanentes a excepción de dormir en la institución, y podrán estar en el horario de 7:00 a 22:00 de lunes a viernes y sábados de 8:00 a 13:00 hs.

Proyectamos, un escenario optimista con un crecimiento sostenido durante los 3 (tres) primeros años, donde llegaremos a la capacidad máxima de huéspedes alojados en forma constante más los que estén en hogar de día.

El estudio está conformado en base a la cantidad de personas alojadas permanentes en la institución contando los internados y los que sólo usarán las instalaciones como hogar de día. Prevé un máximo de cuarenta huéspedes internados y tres ambulatorios, al fin del tercer año.

La ley de Régimen de establecimientos geriátricos de la provincia de Córdoba, 7872/89 mencionada anteriormente, rige la actividad en la provincia de Córdoba, y en este aspecto el tema de las personas y colaboradores, expresado claramente, cantidad de enfermeros, médicos, personal de limpieza y toda la regulación de recursos mínimos, para la implementación de una institución para tal efecto.

Los colaboradores que interactúan en forma directa con los huéspedes son lo más importante en la institución, médicos, licenciadas en enfermería, auxiliar de enfermería y personal de limpieza. Sumado a esta realidad, el ámbito de salud se destaca por *“la escasez de personal de enfermería y auxiliar de enfermería”*. La exigua cantidad de profesionales de la salud, es una problemática grave e importante, no sólo de la provincia de Córdoba sino de la

Argentina y el mundo, esta particularidad la tendremos como recursos críticos todo el tiempo y estableciendo estrategias para minimizar los efectos de falta de personal.

El criterio de selección para contratación de colaboradores en la institución, será según el siguiente esquema, los que cubran hasta 24 hs. semanales del servicio prestado, se les pedirán que facturen servicios, más de 24 hs semanales, serán contratados por 3 meses a prueba según normas vigente, y posteriormente serán efectivizado.

La política de “amarre” a estos colaboradores críticos, será la incentivación salarial constante por arriba de la media, beneficios constantes con convenios en locales, ayudas económicas, sentido de pertenencia, para mitigar la posibilidad de renuncia del personal, comprensión de problemas personales, incentivo al perfeccionamiento a través de pagos de cursos, etc.

Colaboradores críticos como el personal de limpieza y mantenimiento será contratado a una empresa de Recursos Humanos por los dos primeros años, con la exigencia de que el personal sea estable en la institución, para la comodidad de los residentes.

Cuadro 11: Personal asistencial en la institución según proyección de ocupación Alternativa

Personal Asistencial			
Puesto	Año 1 (19 Huésped)	Año 2 (25 Huésped)	Año 3 (43 Huésped)
Responsable Encargado	1	1	1
Enfermeras / Auxiliar	12	16	20
Cocina Chef y Ayudante	4	4	6
Nutricionista	1	1	1
Medico	1	1	2
Limpieza	5	7	10

Mantenimiento	1	1	1
Fuente: Elaboración propia (2021)			

1. - Limitaciones:

En el mundo de la salud los profesionales de enfermería son pocos, tiene una altísima demanda laboral, Argentina tiene una de las tasas más bajas de enfermeros por habitantes de la región, será un desafío mantener a cada uno de los profesionales contratados. Según la Organización Panamericana de la Salud (OPS) (2018), en su página web, para Argentina informa 4,24 enfermeros cada 10000 habitantes. Uruguay 18.9, Brasil 7.1, USA 111.4, Canadá 106.4, claro que esté último es un referente a nivel mundial de manejo de Salud.

El SISA, Sistema de Información Sanitario Argentino estimó que en 2017 eran 179.175 personas matriculadas en el campo enfermería, 19.729 licenciados, 73.373 técnicos y 86.073 auxiliares. Siendo la meta de la OMS (Organización Mundial de la Salud) una relación de uno a uno con médicos formados, Argentina tiene ratio de 0,56 enfermeros por médico.

En la institución realizarán todos los cuidados con los residentes, estos cuidados como curaciones, administración de medicamentos, ayudar a vestirlo, bañarlos, ayudarlos a comer, y realizar las tareas que se consideren pertinentes para que el Huésped este sano y cómodo mientras dure su estadía en el Hogar.

2. Procesos Principales

2.1.Recepción del Huésped:

La recepción del Huésped es uno de los momentos más crudos y delicados tanto para el familiar que tiene que dejar al ser querido como para la

persona que comenzará a vivir dentro del hogar o como residente solo como hogar de día.

En este proceso estarán presente, el médico, asistencia psicológica, la encargada del turno / enfermera, el familiar y para ambos servicios será igual.

El proceso comienza con la firma del contrato, con los deberes y obligaciones, de la institución como del familiar. Constará de los siguientes ítems principales:

- Apto Médico, Apto Psicológico, Historia Clínica Resumida
- Criterios de fin del contrato o expulsión del Residente
- Detalle de Cobertura del servicio
- Formas de Cobros

Presentación y ayuda en la habitación, detallando si es individual o compartida, los servicios que tendrá normalmente, y un folleto con todas las actividades que se desarrollan.

2.2. Tareas de Cuidado:

El cuidado del paciente, estará a cargo de las enfermeras y auxiliares de enfermería, las principales tareas serán

- Contención emocional y bienestar individual de cada persona atendida
- Administración y control de medicamentos
- Control de stock de medicamentos
- Control de signos vitales de los residentes
- Aseo, Alimentación y asistencia física de los residentes
- Organizar, desarrollar y armar un plan de cuidados adecuados para cada individuo
- Asistencia ante urgencias

2.3. Atención Médica / Psicológica:

La atención médica y psicológica será desarrollada por un médico contratado por la institución, ambos son externos, con especialidad en gerontología. Para ambos profesionales habrá un acuerdo escrito que incluirá la presencia cuando sea necesario ante una emergencia. Las horas de trabajo para ambos será determinada y aumentadas a medida que se incrementen los huéspedes.

El médico tendrá las siguientes tareas:

- Valoración de los potenciales residentes, en la institución o en el domicilio particular
- Atención al menos dos veces al mes de cada residente
- Seguimiento de los medicamentos de cada residente
- Pedidos de prácticas médicas y realización de recetas
- Realización de certificados de defunción si fuese necesario
- Trabajo en conjunto con Lic. Psicología y Enfermería
- Atención las 24 hs de emergencias

El Psicólogo tendrá las siguientes tareas:

- Realizar valoración Psico-neurológica de los potenciales residentes, en la institución o en el domicilio particular y realización del informe psicológico
- Trabajo en conjunto con médico y enfermero, para conocer antecedentes personales y familiares, patológicos y medicación.
- Detección de deterioro cognitivo e información a los familiares del seguimiento y evolución
- Diseño de actividades, para diferentes desafío y grupos de interés

-
- Apoyo a nuevos residentes para mejorar la inducción del huésped
 - Apoyo a familiares para generar herramientas en el fortalecimiento familiar
 - Atención ante problemas puntuales y recomendación de abordaje. No es terapia psicológica
 - Derivación para terapia si fuese necesario
 - Generar grupos de apoyo y terapia familiar
 - Generar grupos de tareas según gustos de los residentes
 - Informe para prevención y tratamiento de depresiones y otros trastornos
 - Acompañamiento al residente ante una eventual muerte

2.4. Función de Nutrición:

Es una tarea compleja por varios factores y de abordaje individual orientado al residente, con un objetivo general a la estandarización dentro de lo posible.

Los potenciales residentes tienen hábitos alimenticios, cambiarlos radicalmente es complejo, no recomendado y sumado a un nuevo hogar donde vivir, es un cambio que tendría una gran resistencia, este cambio sin duda tiene que ser gradual, explicado y adaptándolo a la generalidad y al agrado del individuo.

El menú diario será diseñado por un licenciado en nutrición teniendo en cuenta las individualidades de cada persona, tendrá las siguientes tareas:

- Con el médico y el residente establecer gustos, cambios de hábitos y preferencias
- Designar tipo de menú según patología y características del paciente, este menú será para:

-
- Diabético
 - Problema de masticación
 - Problema gástrico
 - Texturizados
 - Hipo lípidos
 - Celíacos
 - Armado de menús generales. Consultas constantes con los residentes, para ir modificando según el gusto del mismo, las indicaciones médicas, y la estación del año
 - Control de calidad:
 - Contaminación cruzada
 - Control de frío
 - Higiene correcta en cocina
 - Armado de listas de compras de necesidades semanales para compras de insumos

2.5. Actividades Cocina:

Los cocineros y sus ayudantes tendrán trabajo en conjunto con los nutricionistas, sus tareas principales son:

- Reunión semanal con nutricionista
- Organización general de la cocina
- Cocina diaria de desayuno, almuerzo, merienda y cena
- Armado del menú según el gusto de cada residente, teniendo en cuenta las indicaciones de médico y nutricionistas.
- Armado de pedidos semanales
- Supervisión de limpieza
- Supervisión a la hora de los servicios

2.6. Actividad Física / Fisioterapia:

Hoy las personas mayores se mantienen más activas, informadas, y esto hace que la institución tenga que ir en ese camino. Las personas que están en la institución tendrán actividades recreativas, no solo manualidades y talleres sino dentro de las posibilidades tareas de ejercicios físicos y rehabilitación alcanzables para cada internado. Está comprobado científicamente que las personas que realizan ejercicios, viven mejor, están mejor. En la institución tendrán dos profesionales orientados a esta tarea, profesor de educación física y licenciado en kinesiología y fisioterapia.

Un objetivo general de la institución será mejorar la competencia motriz, manejo del equilibrio, flexibilidad, trabajo sobre diferentes grupos musculares, movilidad de articulaciones, respiración, relajación.

Estos objetivos podrán ser alcanzados según la capacidad individual, danzas, con o sin implementos, caminatas, marcha, juegos, gimnasia suave, actividades acuáticas, deportes adaptados o actividades recreativas, etc.

Ambos tendrán actividades conjuntas e individuales según correspondan y las mismas serán:

- Preparación de actividades físicas acordes a la capacidad del residente y siempre la seguridad del mismo como límite
- Determinación de frecuencias y objetivos individuales en conjunto con valoración médica
- Orientado sobre todo a la autonomía física, psicológica e integración social ante el proceso envejecimiento
- Reducir las limitaciones funcionales motrices del adulto mayor, aumentando la capacidad física
- Reincorporar al adulto mayor a tareas de labores de grupo
- Mejorar la seguridad física del individuo
- Facilitar la marcha y el equilibrio del cuerpo, permitiendo la independencia y seguridad

2.7. Actividades de limpieza y mucamas:

Las mucamas estarán para la limpieza general de las instalaciones y el servicio de atención de los residentes, las tareas principales a desarrollar serán:

- Limpieza de usos comunes interiores y exteriores
- Armados camas y cambios de sábanas
- Atención para el servido de desayunos, almuerzos, merienda y cenas de los residentes
- Atención de necesidades puntuales de los residentes
- Armado de listas de compras a realizar
- Informe de necesidades de productos de cama
- Informe de reparaciones en las habitaciones

2.8. Tareas Mantenimiento:

Los artefactos y activos para el cuidado del adulto, son imprescindibles que estén siempre en perfecto estado, para evitar cualquier riesgo que pueda llegar a realizar daño a la integridad física de todas las personas dentro de la institución, residentes y colaboradores, estas tareas son observación y mantenimiento de:

- Agua caliente y fría
- Ventiladores y aires acondicionados
- Barras fijas
- Pasas manos
- Rampas de acceso
- Antideslizantes en duchas, escalones, rampas
- Instalaciones eléctricas
- CCTV
- TV

-
- WIFI
 - Computadoras
 - Jardines y macetas
 - Pintura Interior / Exterior
 - Arreglos de albañilería menor

3. Procesos Complementarios

3.1. Proceso de Facturación:

El proceso de facturación se realizará el último día hábil del mes, se tendrán algunas consideraciones, el pago de la primera mensualidad y por otro lado las sucesivas mensualidades:

Primera Mensualidad:

Se cobrará el día que ingresa el huésped, el proporcional del mes hasta llegar al último día del mismo mes, Ejemplo: Mes de 30 días, ingreso del residente el día 10, Valor a cobrar del mes = $(\text{Mensualidad} / 30) * 20$.

Sucesivas Mensualidades:

A partir de segundo mes y los subsiguientes las tareas de facturación tendrán lo siguiente:

- Pre Facturación por residente
 - Valor mensual de la prestación mes adelantado
 - Valor de todas las prestaciones extras a la prestación estipulada por contrato a mes vencido
- Control de facturación y re facturación
- Factura vía facturación electrónica
- Informe al banco para débito automático vía CBU / tarjeta de crédito / débito
- Control de los informes bancarios de cobranzas

3.2. Proceso de Compras:

El proceso de compra se divide en:

Insumos Alimenticios: listado de alimentos generales (carnes, verduras, frutas, productos de supermercados), para toda la semana o mes según corresponda.

Insumos Médicos y de cuidado:

- Listado de Medicamentos totalizados
- Recetas por residente
- Pañales
- Guantes descartables, Alcohol, Artículos de botiquín

Insumos para Mantenimiento: elementos para el funcionamiento normal de la institución tales como, cinta aisladora, cables, pinturas, pinceles, cemento, canillas, lámparas, etc., compras y controles de matafuegos, detectores de humo, lámparas de emergencia.

Otros: elementos que se necesitan para tareas administrativas, pedidos especiales de cocina, artículos especiales para los dormitorios y salas comunes, artículos de limpieza.

El Administrador receptorá los pedidos de las distintas áreas y enviará a aquellos negocios con los que se ha realizado un convenio con el listado de necesidades. Posteriormente a la llegada de los pedidos, estos serán controlados contra los pedidos realizados y las facturas recibidas y se generarán órdenes de pagos correspondientes.

3.3. Proceso de Aceptación de Residentes:

Este proceso tiene las siguientes fases:

- Aceptación desde administración según requerimientos establecidos

-
- Apto médico
 - Apto psicológico
 - Recorrido del potencial huésped, y aceptación del mismo si está en condiciones físico y mentales para realizarlas
 - Firma del contrato por parte del familiar responsable
 - Firma del contrato y aceptación de las condiciones y deberes de la institución con el potencial Residente
 - Cobro del proporcional del mes (efectivo / tarjeta / transferencia)

Todas tienen que ser aceptadas para pasar a la siguiente, si no fuesen de forma positiva algunas de ellas, el potencial residente no será admitido.

3.4. Proceso Comercial:

Este proceso comercial tendrá las siguientes tareas:

- Convenios con médicos clínicos / generalistas / gerontólogos, farmacias, kinesiólogos, podólogos
- Atención del potencial cliente
- Encargado de la presencia de la institución en:
 - Eventos donde participen población mayor
 - Redes Sociales
 - Actividades destacadas de la comunidad

4. Recursos Materiales

Los recursos materiales se dividieron en:

Mobiliario por habitación, cocina, comedor, taller.

Cuadro 12: Necesidad de personal asistencial en la institución según proyección de ocupación alternativa

	Habitaciones						
	Indiv.	Dobles	% Previsión	Cant.Total	Precio Unit	\$ TOTAL	
Mobiliario por Habitación	Camas	10	34	25	55	1800	99000
	Colchones	10	34	40	61	6500	396500
	Ropa de Cama	10	34	100	88	2900	255200
	Colchas	20	68	50	132	1200	158400
	Cubrecamas	10	34	50	66	1500	99000
	Lámpara	10	17	25	33	700	23100
	Mesa de Luz	10	34	10	48	1300	62400
	Velador	10	34	20	52	600	31200
	Aire Acondicionado	10	17		27	35000	945000
	Cortinas	10	17	20	32	1600	51200
	Juego Toallas	10	17	100	54	550	29700
	Ventilador	10	17	0	27	3500	94500
	Cuadros	10	17		27	5000	135000
	TV	10	17	20	32	25000	800000
Lámpara de Emergencia	10	17	10	29	900	26100	
TOTAL							3206300

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Cuadro 13: Necesidades comedor, mobiliario y tic, comida y taller

	Comedor	Jardín	Sala TIC	% Prev.	Cant Total	Precio Unit	\$ Total	
Salas Comedor, Mobiliarios y TIC	TV	3	1	25	5	25000	125000	
	Mesas	15	5	20	24	9800	235200	
	Proyector			1	1	24000	24000	
	Sillas	44	20	12	25	95	332500	
	Computadoras			6	6	35000	210000	
	Router	1	1	1	40	4	2500	10000
	Lámparas de Emergencia	4	8	2	25	17	900	15300
	Sillones 3 cuerpos	4				4	25000	100000
	Cortinas	10		2		15	5000	75000
TOTAL							1127000	

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Cocina		General	% Prev	Cant Total	\$ Unit	Total
	Cocina Industrial	2		2	25000	50000
	Vasos	44	200	132	80	10560
	Platos	88	200	264	260	68640
	Cubiertos	44	200	132	300	39600
	Manteles	15	50	22	440	9680
	Jarras	20	25	25	200	5000
	Elementos de cocina	1		1	45000	45000
TOTAL					228480	

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Taller		General	\$ Unit	\$ Total
	Herramientas Eléctricas	1	70000	70000
	Herramientas de Mano	1	30000	30000
	Mesa de Trabajo	1	14000	14000
TOTAL				114000

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Opción Adquisición y Construcción del Hogar

	u\$s	64,5	Subtotal
Compra del Terreno 6500 Mts ²		80000	5160000
Construcción en 1800 mts ²		780	9058000
TOTAL en \$			95.718.000

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Opción Alquiler

	Meses	Valor Alq.	TOTAL
TOTAL del Proyecto	72	350.000	25.200.000

Fuente: Elaboración Propia (2021)

5. Colaboradores Necesarios

Los colaboradores necesarios serán los siguientes:

Tareas	Cant. Empl.	Turnos Días Hábiles	Turnos Días Inhábiles
Responsable	1	1	1
Enfermeras Profesionales	4	3	3
Auxiliares Enferm/Geriatr.	15	3	2
Cocina Jefe	2	1	1
Cocina Auxiliar	2	1	1
Lic. Nutricionista	1	1	
Médico	1	1	
Limpieza	5	3	3
Mantenimiento	1	1	
Kinesiólogo	1	1	
Prof. Educación Física	1	1	
Fuente: Elaboración Propia (2021)			

6. Localización

La institución será instalada en la ciudad de Alta Gracia, una ciudad con un nivel de desarrollo acorde a una ciudad mediana y a 35 kilómetros de la capital provincial, estando tan cerca de la capital, le da a la institución poder cubrir alguna necesidad a nivel material que la misma pueda requerir de no haber localmente, y principalmente acceso fácil y rápido a centros de salud de alta complejidad.

Alta Gracia y sus alrededores, cuenta con una población estimada para el 2020 de 128000 habitantes, que garantiza un flujo de gente de la tercera edad que permitirá en el 3er año, tener la capacidad de la institución con plena

ocupación, considerando que llega a ese punto cuando supera el 80% de la misma.

La selección de Alta Gracia y alrededores garantiza, el target de cliente con el poder adquisitivo que se busca. Disponibilidad de la tecnología necesaria y accesos fáciles a la ciudad.

Al ser una ciudad tan cercana a la capital cordobesa, existe la posibilidad de conseguir más colaboradores necesarios para trabajar en la institución, en *especial* el personal de enfermería, el cual es clave para la institución.

En enfermería, para ganar confianza y disminuir las barreras para que estos profesionales se trasladen a trabajar a la institución desde otras localidades, principalmente Córdoba Capital, propondremos beneficios en sueldos, beneficios, capacitaciones, planes de bonos a fin de años, créditos blandos, etc., para lograr el acompañamiento del proyecto

En el caso de los otros profesionales no se considera a ninguno como probables recursos críticos para conseguir cubrir el puesto vacante.

7. Gastos totales de operación

Los gastos mensuales totales de la operación se dividen en dos, GASTOS DE PERSONAL y GASTOS FIJOS. En los siguientes cuadros se detallan la sumatoria del gasto por los doce meses del año, teniendo en cuenta en los empleados fijos el SAC. En el detalle de los gastos no se tiene en cuenta el costo de los aumentos por inflación, para poder manejar los valores ante la incertidumbre del dato. Sin embargo, es posible que luego se realicen las modificaciones para los sucesivos cálculos.

En los gastos de colaboradores se tuvo en cuenta en base a un aumento de los huéspedes desde un escenario Optimista al final de cada año.

Cuadro 14: *Estimado en sueldos para los primeros 5 años del proyecto*

Gastos Personal	AÑO										
	E	-1	1	E	2	E	3	E	4	E	5
Directivo	1	240.000	780.000	1	780.000	1	780.000	1	780.000	1	780.000
Administrativo	1	140.000	455.000	1	455.000	1	455.000	1	455.000	1	455.000
Médico	1		455.000	1	455.000	2	910.000	2	910.000	2	910.000
Enfermeros y Auxiliares	6		2.730.000	9	4.095.000	12	5.460.000	12	5.460.000	12	5.460.000
Cocinero y Ayudante	2		910.000	2	910.000	3	1.365.000	3	1.365.000	3	1.365.000
Nutricionista	1		325.000	1	325.000	1	325.000	1	325.000	1	325.000
Limpieza	3		1.092.000	3	1.092.000	5	1.820.000	5	1.820.000	6	2.184.000
Mantenimiento	1		455.000	2	910.000	2	910.000	2	910.000	2	910.000
Profesor de Ed. Física	1		300.000	1	300.000	1	300.000	1	325.000	1	325.000
Kinesiólogo	2		600.000	2	600.000	2	600.000	2	650.000	2	650.000
Sub Total		380.000	8.102.000		9.922.000		12.925.000		13.000.000		13.364.000
Cargas SS		190.000	3.211.000		4.121.000		5.395.000		5.395.000		5.395.000
TOTAL		570.000	11.313.000		14.043.000		18.320.000		18.395.000		18.759.000

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Cuadro 15: *Estimado de gastos variables por total de huéspedes para los primeros 5 años del proyecto*

Ítem	AÑO				
	1	2	3	4	5
Comida	3066000	3832500	4708500	4708500	4708500
Extras	766500	958125	1177125	1177125	1177125
TOTAL	3832500	4790625	5885625	5885625	5885625

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Cuadro 16: *Estimado de gastos fijos por total de huéspedes para los primeros 5 años del proyecto*

Gastos Fijos	AÑO					
	Año -1	1	2	3	4	5
Seguros	60000	60000	72000	86400	95040	99792
Cable		30000	30000	30000	33000	34650
Contador	60000	60000	60000	72000	79200	83160
Luz	180000	180000	180000	180000	198000	207900
Gas		240000	240000	240000	264000	277200
Rentas Prov	42000	42000	42000	42000	46200	48510

Rentas Ciudad	36000	36000	36000	36000	39600	41580
Publicidad	360000	360000	360000	360000	396000	415800
TOTAL	738000	1008000	1020000	1046400	1151040	1208592
Fuente: Elaboración Propia (2021)						

VIII. FLUJO FINANCIERO

En el PLAN FINANCIERO (PF) estableceremos la viabilidad del proyecto, conociendo los costos, beneficios y rentabilidades del negocio a desarrollar, para reconocer y hacer de esta manera un uso eficiente de los recursos financieros; analizaremos por este instrumento las condiciones de rentabilidad, solvencia y liquidez necesaria.

Un PF es muy utilizado para planes de expansión y consolidación de nuevos proyectos o para transitar momentos de crisis en la empresa. En el siguiente plan financiero se realizaron tres escenarios posibles:

1-Optimista.

2-Alternativo.

3-Pesimista.

Para cada uno de los escenarios a su vez fueron divididos, en otros 4 posibles sub-escenarios, analizando en cada una de ellas las diferentes formas de financiación o alquiler:

A – Alquiler.

B – Construcción 100% Capital Financiado.

C – Construcción 100 % Capital Propio.

D – Construcción con 50% CP y 50%.

Al comenzar el desarrollo del PF, se tiene en cuenta una serie de hipótesis y decisiones para la realización del trabajo, tales como trabajar con el escenario Optimista, volumen de ingresos esperados y en crecimiento, gastos proyectados.

Tal vez uno de los supuestos más importantes es el coeficiente de inflación anual, se ha considerado como un valor nulo, debido a la gran

incertidumbre que ronda sobre el índice inflacionario, tanto el real como el proyectado.

Los ingresos de ventas se detallan año tras año, considerando un periodo inicial de 4 (cuatro) meses sin ingresos, que sirven para la puesta en condiciones del inmueble.

La importancia que un PF nos detalla:

- Recursos económicos necesarios.
- Costos del negocio más detallados.
- Monto de inversión inicial.
- Necesidades y fuentes de financiamiento.
- Estados financieros, y guía para la actividad de la empresa.
- Evaluar rentabilidad económica y financiera del plan y determinar viabilidad.

1. Previsión de Ventas

Las ventas se plantean año tras año, sumando los tres servicios de huésped/residentes que va tener la institución, Huésped habitación individual, Huésped habitación Compartida y Huésped de Día.

La institución está planificada para un total de 44 huéspedes, en una primera etapa de 5 años, entre los que están los que comparten o no habitación, y los Huéspedes de día a un 10% del total alojados permanentes.

Una hipótesis importante de recordar que hemos establecido como “ocupación llena”, cuando la capacidad supera el 80 % de residentes permanentes, estableciendo en 35 residentes aproximadamente.

Para la proyección de ventas ese 10% se tuvo en cuenta al finalizar el período y como comienzo del próximo.

La siguiente Tabla muestra un ejemplo:

Cantidad de Huésped Permanentes	Cantidad de Huésped de Día
10 Residentes	1
33 Residentes	3
40 Residentes	4
Fuente: Elaboración Propia (2021)	

La siguiente tabla contiene los precios para cada uno de los servicios:

Servicio	Tarifa
Habitación Individual Permanente (HIP)	136.000
Habitación Compartida Permanente (HCP)	80.000
Huésped de Día (HD)	56.000
Fuente: Elaboración Propia (2021)	

Los precios de venta detallados no están modificados según el escenario o sub escenario que se plantee. Y es importante recordar que se apunta a una clase social ABC1 principalmente y, C2.

Dentro de los escenarios para el tratamiento del trabajo se utilizó el escenario "**optimista**" de ventas, dado el crecimiento demográfico al cual la institución plantea llegar. También se detallan los otros dos escenarios posibles y estudiados "Alternativo" y "Pesimista".

En el desarrollo se tiene en cuenta el **Escenario Optimista** debido a que no se encuentran grandes diferencias con el Alternativo, y los gastos son semejantes en dimensión y en estructura.

Los siguientes Cuadros muestran el ingreso de total de Residentes:

Gráfico 2: *Evolución proyectado de ingreso de pacientes escenario Optimista*

Tipo	AÑO					
	-1	1	2	3	4	5
HIP	0	6	8	10	10	10
HCP	0	20	25	30	30	30
HD	0	2	2	3	3	3
TOTAL	0	28	35	43	43	43

Fuente: Elaboración Propia (2021)

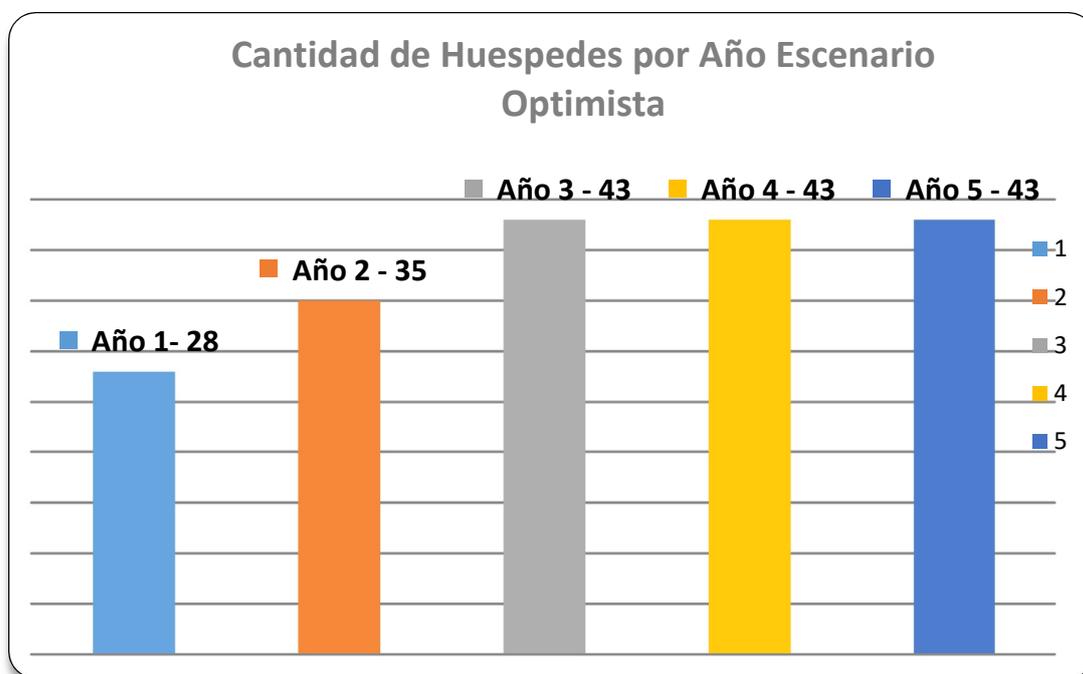


Gráfico 3: *Evolución proyectado de ingreso de pacientes escenario pesimista*

Tipo	AÑO					
	-1	1	2	3	4	5
HIP	0	3	5	6	7	7
HCP	0	10	13	16	18	18
HD	0	2	3	3	4	4
TOTAL	0	15	21	25	29	29

Fuente: Elaboración Propia (2021)

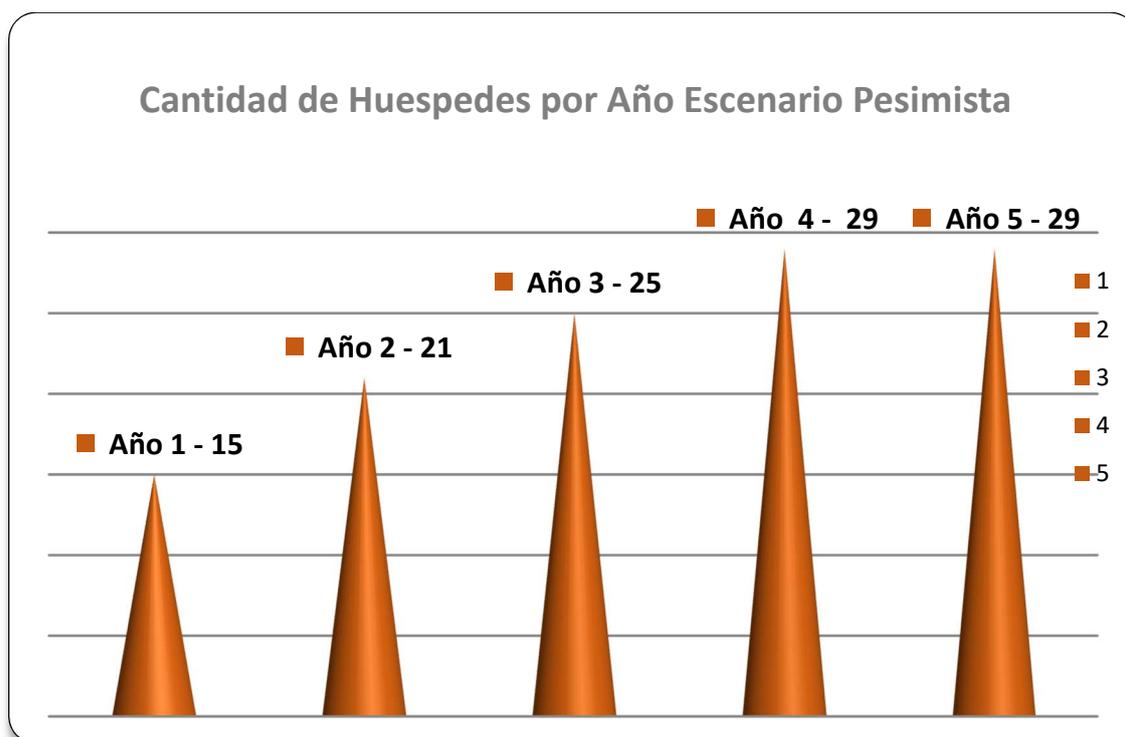


Gráfico 4: *Evolución proyectado de ingreso de pacientes escenario Alternativo*

Tipo	AÑO					
	-1	1	2	3	4	5
HIP	0	5	7	8	8	8
HCP	0	17	20	27	30	30
HD	0	2	3	3	4	4
TOTAL		24	30	38	42	42

Fuente: Elaboración Propia (2021)

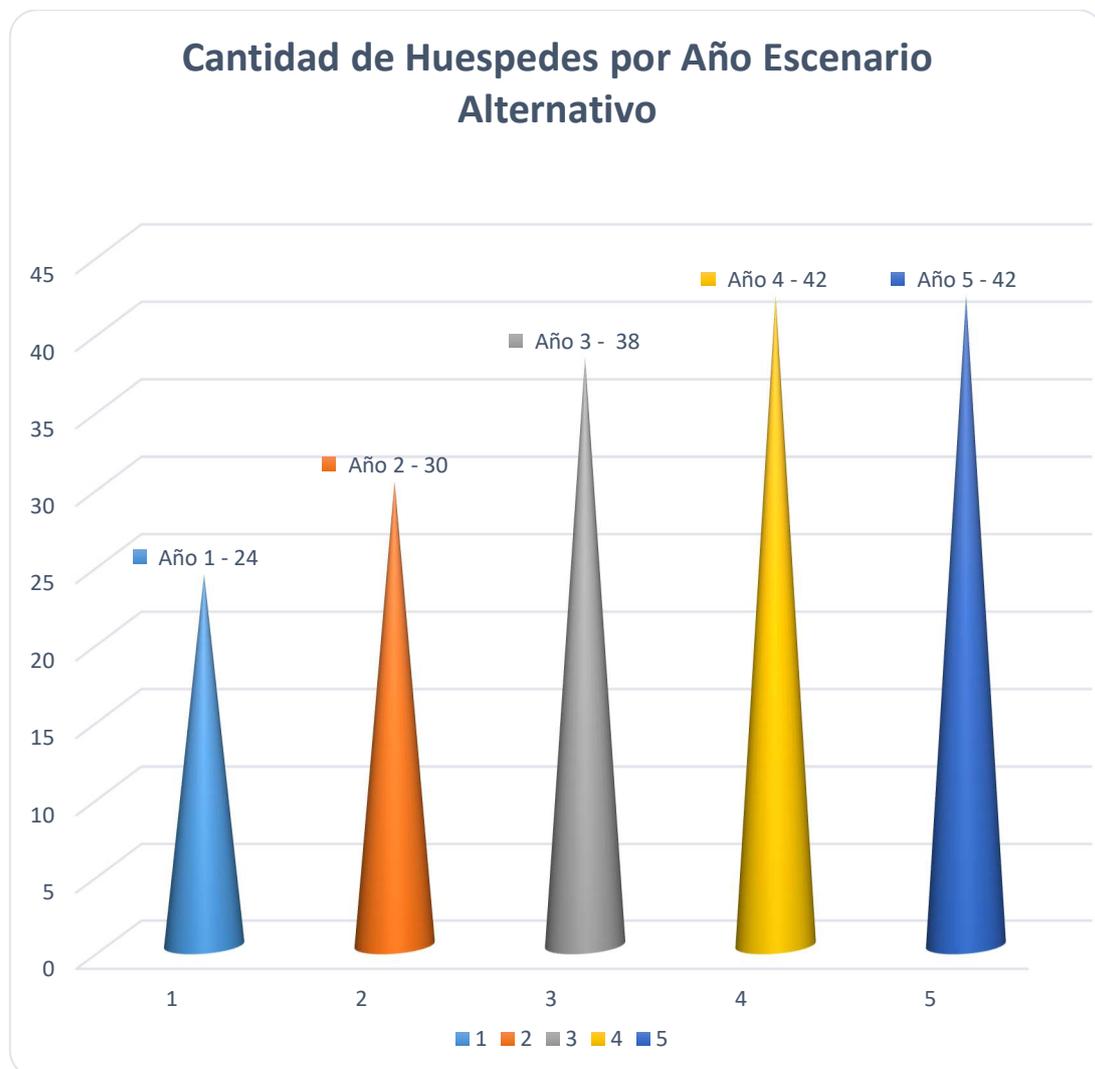
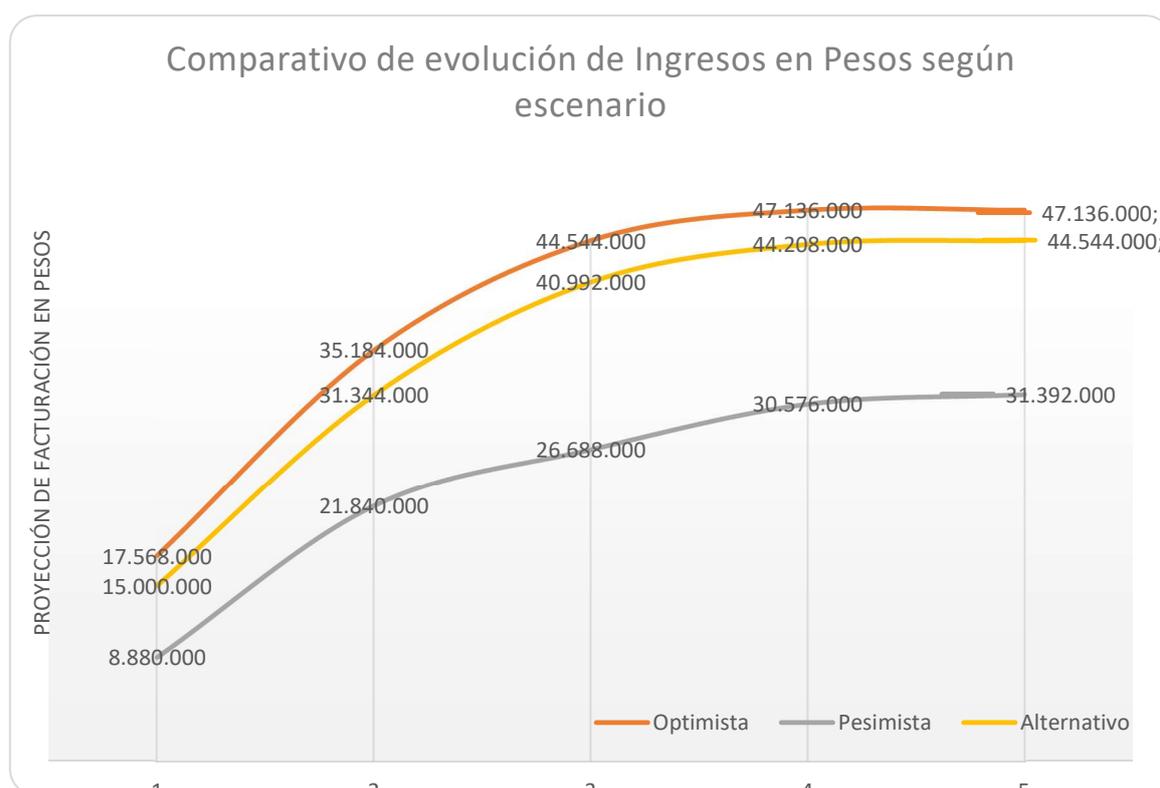


Gráfico 5: Previsión de ingresos por ventas de los servicios en Pesos

Tipo	AÑO					
	-1	1	2	3	4	5
Optimista	0	17.568.000	35.184.000	44.544.000	47.136.000	47.136.000
Pesimista	0	8.880.000	21.840.000	26.688.000	30.576.000	31.392.000
Alternativo	0	15.000.000	31.344.000	40.992.000	44.208.000	44.544.000

Fuente: Elaboración Propia (2021)



2. Previsión de costos de inversión y gastos fijos y variables anuales

Esta sección es muy sensible para disminuir la confusión en el análisis y los 12 escenarios posibles (3 Escenarios Principales con 4 sub escenarios en cada

uno), se define usar para este análisis el escenario *Optimista* y el sub escenario *Alquiler* de la propiedad, que según el análisis es el más rentable y que lleva a la recuperación de la inversión en el menor tiempo posible. Se inclinó a esta decisión por ser el escenario Alternativo y Optimista bastante parecidos, y los costos similares, alterando un poco los costos variables a medida que aumentan las cantidades de residentes en la institución.

La construcción que en una primera etapa era la alternativa más deseada por los inversores, determinaba un horizonte de recupero de la inversión en más de 5 años, tanto con créditos inmobiliario, aportando el total para la construcción o una combinación de ambos. Dado el tiempo de recupero de la inversión, se desistirá de esta opción.

Las inversiones en la institución constan de mobiliario de cocina, dormitorios, salas de estar, ambientes de ocio, consultorios, adecuaciones de las instalaciones para los residentes, sistemas informáticos, honorarios profesionales de arquitectos y abogados, inscripción de sociedad, entre otros.

3. Gastos fijos Inversión inicial en alquiler

Cuadro 17: *Gastos Fijos de Inversión Inicial por Alquiler en pesos*

ITEM GENERAL	COSTO
ADECUACIÓN EDILICIA + COMISIÓN INMOBILIARIA	778.000
HONORARIOS PROFESIONALES ABOGADOS, INSCRIPCIÓN SOCIEDAD ANONIMA	75.000
HONORARIOS PROFESIONALES CONTADOR	20.000
HONORARIO ARQUITECTO Y DISEÑADOR	150.000
SISTEMA INFORMATICO	70.000

Sub Total: 1	1.093.000
MOBILIARIOS	
MOBILIARIO PARA DORMITORIOS SIMPLES Y DOBLES	2.915.600
SALAS COMEDOR, MOBILIARIOS GENERALES Y TIC	1.095.200
COCINA	187.120
TALLER	114.000
Sub Total 2:	4.311.920
TOTAL GASTOS FIJOS INVERSION INICIAL	5.404.920
Fuente: Elaboración Propia (2021)	

4. Gastos Fijos

Los gastos fijos, serán los gastos provenientes de servicios, compromisos fiscales inmobiliarios, honorarios, publicidad, independientemente de la cantidad de residentes del Hogar.

Cuadro 18: *Gastos Fijos Mensuales por año en pesos*

En este cuadro se tiene en cuenta los gastos fijos mensuales, teniendo en cuenta el primer periodo de 4 meses hasta que ingresen los residentes.

ITEM	AÑO					
	-1	1	2	3	4	5
SEGUROS	60.000	60.000	72.000	86.400	95.040	99792
CABLE		30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
CONTADOR	60.000	60.000	60.000	72.000	79.200	83.160
LUZ	180.000	180.000	180.000	180.000	198.000	207.900

GAS		240.000	240.000	240.000	264.000	277.200
RENTAS PROV	42.000	42.000	42.000	42.000	46.200	48.510
RENTAS AG	36.000	36.000	36.000	36.000	39.600	41580
PUBLICIDAD	360.000	360.000	360.000	360.000	396.000	415.800
ALQUILER	1.400.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000	4.200.000
TOTAL	2.138.000	5.208.000	5.220.000	5.246.400	5.351.040	5.408.592
Fuente: Elaboración Propia (2021)						

5. Gastos Variables

Los gastos variables que se consideraron para el estudio son:

- Sueldos y Cargas Sociales
- Alimentación y Gastos de Limpieza

Los sueldos y cargas sociales se establecen en base a la cantidad de residentes en la institución, debido a reglamentaciones vigentes, que establece una cantidad determinada de asistentes (enfermeros, auxiliares de enfermería y personal de limpieza) por residente.

En el siguiente Cuadro se plantea cantidad de empleados y sueldos con sus cargas sociales y en el segundo cuadro el costo de alimentación e higiene para el proyecto.

Cuadro 19: *Gastos Variables proyectados por año en pesos*

Gastos Personal	AÑO										
	E	-1	1	E	2	E	3	E	4	E	5
Directivo	1	240.000	780.000	1	780.000	1	780.000	1	780.000	1	780.000
Administrativo	1	140.000	455.000	1	455.000	1	455.000	1	455.000	1	455.000
Medico	1		455.000	1	455.000	2	910.000	2	910.000	2	910.000
Enfermeros y Auxiliares	6		2.730.000	9	4.095.000	12	5.460.000	12	5.460.000	12	5.460.000
Cocinero y Ayudante	2		910.000	2	910.000	3	1.365.000	3	1.365.000	3	1.365.000
Nutricionista	1		325.000	1	325.000	1	325.000	1	325.000	1	325.000
Limpieza	3		1.092.000	3	1.092.000	5	1.820.000	5	1.820.000	6	2.184.000
Mantenimiento	1		455.000	2	910.000	2	910.000	2	910.000	2	910.000
Profesor de Ed. Fisica	1		300.000	1	300.000	1	300.000	1	325.000	1	325.000
Kinesiologo	2		600.000	2	600.000	2	600.000	2	650.000	2	650.000
		380.000	8.102.000		9.922.000		12.925.000		13.000.000		13.364.000
Cargas SS		190.000	3.211.000		4.121.000		5.395.000		5.395.000		5.395.000
TOTAL		570.000	11.313.000		14.043.000		18.320.000		18.395.000		18.759.000

Fuente: Elaboración propia (2021)

Nota: Cantidad de empleados estimados según la cantidad de residentes



6. Cash Flow – Flujo de Fondos Proyectados

Posterior a la estimación de ventas con respectivos precios acordes al público objetivo y servicio a contratar, sumando a este estudio una estimación de cantidad de habitantes y de la capacidad económica de los mismos.

Determinar los gastos por períodos del proyecto, Implementación y reformas necesarias, gastos en personal, gastos variables, equipamientos necesarios, podemos determinar un flujo de efectivo proyectado, que abrirá el camino para una evaluación real de viabilidad del proyecto, sabiendo que encarar un negocio siempre lleva un riesgo asociado, y conocer el margen de tiempo para la recuperación de la inversión, se plantea un Flujo de Fondos proyectado del proyecto, y se una evaluación del mismo.

La evaluación del Plan de Negocios se basará en los dos coeficientes financieros principales para esta tarea, **TIR** y **VAN** que según la OBS Bussines School. (Pérez, 2021),: “VAN y TIR son dos herramientas para calcular la viabilidad de un proyecto empresarial, independiente de sus características o área de desempeño.”.

Como expresa Finnerty & Emery (2000, pág. 311) en la VAN / VPN, Valor Actual / Presente Neto es la diferencia entre los costos de un proyecto de inversión y lo que vale (su valor en el mercado) (pág. 344), y el rendimiento esperado de un proyecto de inversión recibe el nombre de TIR, Tasa Interna de Rendimiento.

Para llevar a cabo el proyecto la regla de decisión de la VAN es que debe ser *positivo*.

En la TIR la regla de decisión para que el proyecto sea identificado como positivo para emprender el mismo, es la idea simple de que el rendimiento esperado debe igualar o rebasar el rendimiento requerido.

Ambos Indicadores no nos da una idea automática de aceptación, pero si un conocimiento del posible rendimiento del costo y valor del capital.

Cuadro 20: *Flujo de fondos proyectados en pesos*

Flujo de Caja. Opción = Alquiler Propiedad – Entorno Optimista

Conceptos	Año 1: Comienzo del ingreso de Residentes					
	-1	1	2	3	4	5
Ingresos		17.568.000	35.184.000	44.544.000	47.136.000	47.136.000
Egresos Fijos Erogables						
Sueldos + Cargas Sociales	-570.000	-11.313.000	-14.043.000	-18.320.000	-18.395.000	-18.759.000
Alquiler	-1.400.000	-4.200.000	-4.200.000	-4.200.000	-4.200.000	-4.200.000
Fijos	-738.000	-1.008.000	-1.020.000	-1.046.400	-1.151.040	-1.208.592
Egresos Variables Erogables						
Gastos Varios		-3.832.500	-4.790.625	-5.885.625	-5.885.625	-5.885.625
Subtotal	-2.708.000	-2.785.500	11.130.375	15.091.975	17.504.335	17.082.783
Impuestos a las Ganancias 35%	0	0	-3.895.631	-5.282.191	-6.126.517	-5.978.974
Inv. en Capital de Trabajo	-4.311.920					
Inv en Activos Fijos (Refac y Hon)	-1.093.000					
Salidos	-8.112.920	-2.785.500	7.234.744	9.809.784	11.377.818	11.103.809
Saldo Actuales	-8.112.920	-2.063.333	3.969.681	3.987.109	3.425.499	2.476.299
Saldo Actuales Acumulados	-8.112.920	-10.176.253	-6.206.572	-2.219.463	1.206.036	3.682.336

Tomando los indicadores anteriormente descritos TIR y VAN, detallamos a continuación el cálculo de los mismos según sus siguientes fórmulas:

Valor Presente Neto (VPN):

$$VPN = -P + \sum_1^n \frac{FNE}{(1+TMAR)^n} + \frac{VS}{(1+TMAR)^n}$$

Tasa Interna De Rendimiento (TIR):

$$TIR = \sum_1^n \frac{FNE_n}{(1+i)^n} + \frac{VS}{(1+i)^n}$$

El capital inmovilizado en plazo fijo en la Argentina en cualquiera de los bancos ya sean privados o públicos se obtiene en el 3do trimestre del año 2020 una tasa máxima del 30,02 % (TNA), a 60 días.

Esto es debido a que el BCRA ha exigido esas tasas como mínimas, pero ningún banco las supera para atraer más clientes, es de observar que las tasas que paga a los bancos el BCRA en Leliq y Bonos, es bastante mayor, hace que para los bancos un negocio más rentable que dar mejores tasas a plazo fijo de los clientes.

Dado este escenario, los se tomará como tasa mínima para el cálculo de los dos coeficientes un **35%**.

Cuadro 21: Evaluación del proyecto de inversión vía TIR y VAN

Escenario: Optimista – Sub Escenario Alquiler

METODO DE EVALUACIÓN	VALOR
VAN (35 % anual)	\$ 3.682.335.66
TIR	49%
Periodo de Recupero (en Años)	4

En Base a este cuadro, y como se explicó en puntos anteriores, el proyecto tiene **VIABILIDAD**, debido a los siguientes criterios

1. VAN es mayor a 0 (cero),
2. TIR es superior a la tasa mínima esperada, con un 49%, 14 puntos superior a la esperada
3. El período de recuperación de la inversión es aproximadamente 4 años.

Tal como se planteó anteriormente, atendiendo que se desarrollaron tres escenarios con cuatro sub – escenarios en ellos, el estudio de viabilidad, demuestran todos un TIR positivo, pero especialmente a los cuatro sub escenarios los podemos dividir en dos, *Alquiler de la Propiedad o Construcción de la Propiedad*, variando en este último la condición de financiación de la misma.

En los sub – escenarios donde se construye la propiedad con financiación propia y en un período de 5 años para el recupero de la inversión, el TIR es positivo, pero nos da VAN negativa. Lo que hace pre juzgar que el proyecto no es practicable para la restricción establecida de 5 años.

En el caso de Alquiler, como se detalló al principio del capítulo, la opción sub escenario Optimista, daría un TIR positivo, y el pesimista negativo, en el caso que se cumpliera una predicción Pesimista el VAN es negativo y estaríamos en la misma situación de construcción de la propiedad. Si se diera cualquiera de las opciones Optimista o Alternativo, tendríamos viabilidad de proyecto dado que los dos indicadores así lo demuestran.

El caso de un escenario pesimista está relacionado a posibilidad de que el ritmo de ingresos de residentes no acompañe a las expectativas, siendo de esta forma más largo el periodo de recupero de la inversión.

Haciendo una evaluación de los flujos de efectivos, sin tener en cuenta los dos indicadores financieros, en los tres escenarios de Alquiler, tanto el

Optimista, el Alternativo y el Pesimista comienzan a dar saldos del ejercicio positivos a partir del 2^{do} o 3^{er} año.

Cuadro 22: : *Evaluación del proyecto de inversión vía TIR y VAN*

Escenarios: Optimista / Realista / Pesimista

Sub Escenarios: Alquiler

METODO DE EVALUACION	Optimista	Realista	Pesimista
VAN (35 % anual)	\$ 3.682.335,66	638.927,33	-9.723.760,55
TIR	49%	37%	- 5 %
Recupero en años	4	5	-

IX. CONCLUSIONES

Unos de los hitos más grandes de la humanidad en la era moderna, es el aumento promedio en la esperanza de vida en los seres humanos, desde los 30 años en promedio de la Edad Media, a más del doble en la actualidad. Este proceso de envejecimiento de la población marca agenda en los gobiernos a nivel internacional, afectando principalmente las arcas públicas y las políticas sanitarias.

El fenómeno es debido a diferentes factores, disminución de guerras, mayor porcentaje de nacimientos con éxito, tecnología médica, mejor control de enfermedades, tecnología farmacológica como de tratamientos y cuidados médicos, que llevan a los seres humanos a poder vivir más y mejor.

Kofi Annan, ex Secretario de las Naciones Unidas, en el día Internacional de las personas de edad, en octubre del 2001, expuso: “La humanidad está envejeciendo. Desde 1950 la esperanza de vida media al nacer ha aumentado de 45 a 66 años. Para la mitad de este siglo, la proporción de personas de edad se duplicará, pasando de ser 1 de cada 10 personas a 1 de cada 5. El envejecimiento demográfico, claramente manifiesto en los países desarrollados, evoluciona también a un ritmo rápido en los países en vías de desarrollo. Una transformación mundial de estas características afecta a las personas, a los hogares, a las comunidades y prácticamente a todas las áreas del gobierno y la sociedad. Las medidas políticas, y en general las actitudes sobre el envejecimiento, deben evolucionar también. Los temas relacionados con el envejecimiento necesitan ser mejor integrados en el más amplio contexto del desarrollo. Las personas de edad deben ser capaces de participar plenamente en las decisiones que afectan a sus vidas. Y todos nosotros debemos reconocer de qué modo tendencias como la globalización, la urbanización y las migraciones, así como las crisis de salud como la epidemia de VIH/SIDA, afectan al lugar en la sociedad de las personas de edad”. (ONU, 2001)

En este trabajo se ha desarrollado la potencialidad de generación de un negocio de cuidados adultos mayores con énfasis en la internación, a través de un Geriátrico en la ciudad de Alta Gracia, que tendrá zona de influencia las localidades sobre Ruta 5 desde Córdoba hasta Potreros de Garay, y las Ciudades de Rio Segundo y Lozada.

Encontramos al sector atento, con una competencia que todavía no ha encontrado su techo, hay una evolución del sector a ofrecer nuevos servicios, sobre todo en los escalones más altos de la sociedad, producto de que las personas llegan a una mayor edad en forma, tanto mental como físicamente óptimos a cambiar numerosos estilos de vida. Pero con la necesidad de cuidados específicos en otros aspectos de su vida que no pueden ser resueltos por si solos e individualmente, ni desde el núcleo familiar directo.

Desde lo operacional, por restricción de los inversionistas a la necesidad de retornos en tiempos acotados de la inversión, el lugar donde se llevará a cabo el proyecto será un inmueble alquilado y no la realización desde cero de un edificio, dentro de la ciudad de Alta Gracia, con una calidad desde lo edilicio hasta el servicio general, destacable y por encima del estándar, por las características al que va destinado el Hogar. El mismo tendrá una capacidad máxima en su inicio de 44 residentes internados más 4 residentes que solo asisten durante el día.

La estructura del Hogar está bien definida, clara y los colaboradores serán contratados según lo estudiado, dependiendo la cantidad de horas que se realicen semanalmente, las remuneraciones estarán siempre por encima de la media y se tendrán sistemas de incentivos para evitar la rotación de los mismos, principalmente enfermería y asistentes de geriátricos.

Nuestra estrategia de Marketing tendrá básicamente dos servicios ofrecidos "*Alojamiento Permanente*" y "*Hogar de Día*", sumados a sub productos de los mismos, pero que no pueden ser considerados como alternativos, sino que son sub productos a demanda de los huéspedes,

siempre disponibles y especializados en el adulto mayor, como pueden ser actividades socio-culturales, actividades manuales, gimnasia, fisioterapia, etc.

También se ofrecerá un servicio de acompañamiento y salones para reuniones más íntimas con familiares.

Las tarifas se establecen para este desarrollo en función de si el residente estará en habitación individual, habitación compartida o realiza solo actividades de día.

El conocimiento del centro se realizará a través de promoción del adulto mayor vía eventos promocionados por el centro, visitas de médicos gerontólogos y del adulto mayor referentes en la ciudad de Alta Gracia, mostrando y haciendo foco en los beneficios de nuestra institución. Estas promociones son antes de abrir el centro y se mantendrán en forma periódicas para poder ir aumentando la capacidad del instituto.

Con lo que respecta al plan financiero, es el aporte del total de la inversión sin necesidad de crédito bancario, donde la característica principal de nuestro Plan Financiero, es que las variables de evaluación de proyecto, VAN mayor a cero y TIR en una tasa del 49%, muy superior al 35% tasa impuesta por el grupo inversor, con un período de recuperación del capital estimado, dentro de los 5 primeros años como uno de los principales requerimientos del proyecto, dan un proyecto en lineamientos generales de VIABLE.

Los expertos en Análisis Financieros para nuevos proyectos, toman a TIR y VAN, entre otras variables financieras, como aquellas de las más importantes y que si están dentro de parámetros determinados, consideran la viabilidad del proyecto como buena. En nuestro caso particular, dan en forma correcta ambas y una de ellas, la VAN da un resultado muy prometedor, lo cual podríamos aseverar que el proyecto es bueno, y viable para la inversión y riesgo.

El desarrollo del plan de negocio, desde la guía de generación de un plan de negocios convencional, dio como resultado que se pueda organizar las etapas y el estudio de cada uno con detalle y profundidad, pudiendo trasladar los conceptos adquiridos durante el recorrido de la maestría y sus asignaturas, a través un plan de negocios innovador en el mercado de los geriátricos, generando un diferencial con lo que respecta al público alcanzado y los servicios que prestará.

Destacamos en este proyecto la creación de valor para los inversores, colaboradores, huéspedes del hogar, y la comunidad.

X - BIBLIOGRAFIA

Baca Urbina, G. (2013). *EVALUACIÓN DE PROYECTOS* (7 ed.). Mc Graw Hill.

CEPAL. (2019). *Comisión Económica para América Latina*. Recuperado el Noviembre de 2019, de www.cepal.org:
<https://estadisticas.cepal.org/cepalstat/tabulador/ConsultaIntegrada.asp?IdAplicacion=1&idTema=1&idIndicador=31&idioma=e>

David, F. R. (2003). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA* (9 ed.). Pearson Prentice Hall.

Finnerty, J., & Emery, D. (2000). *ADMINISTRACIÓN FINANCIERA CORPORATIVA*. (10, Ed.) Prentice Hall.

INDEC. (2010). www.indec.gov.ar. Recuperado el Diciembre de 2019, de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-85>

INDEC. (2010). www.indec.gov.ar. Recuperado el Noviembre de 2019, de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-119>

INDEC. (2010). www.indec.gov.ar. Recuperado el Diciembre de 2019, de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-85>

INDEC. (2010). www.indec.gov.ar. Recuperado el Noviembre de 2019, de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-18-77>

Kotler, P. (2001). *DIRECCIÓN DE MARKETING*. (10, Ed.) Prentice Hall.

Krajewski, L., & Ritzman, L. (2000). *ADMINISTRACIÓN DE OPERACIONES - ESTRATEGIA Y ANÁLISIS*. (5, Ed.) Prentice Hall.

Margosian, V. L. (23 de Abril de 2019). ¿Y si nos jubilamos juntos? *Vivir con amigos en la vejez ya funciona en la Argentina*. (infonegocios, Ed.) Córdoba, Argentina. Recuperado el Febrero de 2020, de <https://infonegocios.info/enfoque/y-si-nos-jubilamos-juntos-vivir-con-amigos-en-la-vejez-ya-funciona-en-argentina-sin-proyectos-en-cordoba>

Olivero, G. -C. (02 de Abril de 2019). agendarweb.com.ar. Recuperado el 15 de Abril de 2019, de <https://agendarweb.com.ar/2019/04/02/la-piramide-social-argentina/>

ONU. (2001). *ONU*. Obtenido de <https://www.un.org/es/events/olderpersonsday/2001/envej.htm>

Organización de las Naciones Unidas. (2020). *Proyección Población Mundial*.
Obtenido de <https://population.un.org/wpp/Publications/>

Organización de las Naciones Unidas. (2020). *Tendencia de envejecimiento de la población mundial*. Obtenido de <https://www.un.org/en/development/desa/population/theme/trends/index.asp>

Organización de las Naciones Unidas. (2020). *Una Población en Crecimiento*.
Obtenido de <https://www.un.org/es/sections/issues-depth/population/index.html>

Organización Panamericana de la Salud. (2018). *Enfermeros por Habitantes en América*. Obtenido de https://www.observatoriorh.org/sites/default/files/webfiles/fulltext/2018/2018_ops_distrib_enf.pdf

Pérez, A. (2020). *Estructura Financiera, Business School*. Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/estructura-financiera-de-la-empresa-y-sus-diferentes-fuentes>

Pérez, A. (2021). *VAN y TIR, dos herramientas para la viabilidad y rentabilidad de una inversión*. Obtenido de <https://www.obsbusiness.school/blog/van-y-tir-dos-herramientas-para-la-viabilidad-y-rentabilidad-de-una-inversion>

Real Academia Española. (2019). *Geriatría. Diccionario de la lengua española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/geriatr%C3%Ada>

Rodríguez, R. A. (2001). *EL EMPRENDEDOR DEL ÉXITO - Guía de planes de negocios*. (2, Ed.) Mc Graw Hill.

Sagri Coral, A. (2014). *INTRODUCCIÓN A LA MERCADOTECNIA*. Patria.

Sahlman, W. (Jul-Ago de 1997). Aspectos necesarios para realizar un plan de negocios. *Harvard Business Review*(75), 98-108.

Sevilla Arias, P. (23 de abril de 2015). *Marketing / Mercadotecnia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/mercadotecnia-marketing.html>

Télam. (Enero de 2017). *Télam*. Recuperado el 01 de Diciembre de 2019, de Télam: <http://www.telam.com.ar/notas/201701/176170-adultos-mayores-cohousing-amigos-vejez.html>

Thompson, A., & Strickland, A. (2001). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. (13, Ed.) Mc Graw Hill.

Otras fuentes consultadas

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (19 de 12 de 2014). *servicios.infoleg.gob.ar*. Recuperado el Febrero de 2020, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>

Gobierno de la Provincia de Córdoba. (14 de Agosto de 2009). *Saij.gob.ar*. Recuperado el Mayo de 2020, de Ley 7872 -: <http://www.saij.gob.ar/657-local-cordoba-reglamentacion-ley-n-7872-sobre-regimen-establecimientos-geriatricos-privados-provincia-cordoba-o20090000657-2009-05-22/123456789-0abc-756-0000-9002ovorpced>