



TESIS DE MAESTRIA

Desarrollo de un Plan de Negocio Correspondiente al lanzamiento de un Centro de Atención Geriátrica en la Ciudad de Buenos Aires

por

Rubén Perrune

Licenciado en Sistemas de Información
1987 Universidad Tecnológica Nacional FRR

Presentado a la Escuela de Posgrado del ITBA y de la EOI de España
en cumplimiento parcial
de los requerimientos para la obtención del título de

Magister en Dirección Estratégica y Tecnológica (Argentina)
Master Executive en Dirección Estratégica y Tecnológica (España)

En el Instituto Tecnológico de Buenos Aires

Agosto de 2010

Firma del Autor _____
Instituto Tecnológico de Buenos Aires
Fecha (día, mes y año)

Certificado por _____
Lic. Alberto Terlato
Instituto Tecnológico de Buenos Aires
Tutor de la Tesis

Aceptado por _____
Diego Luzuriaga Director del Programa
Instituto Tecnológico de Buenos Aires

Miembros del Jurado:

Agradecimientos o dedicatoria:

A mi familia, Marisa, Lucio y Octavio.

Un agradecimiento especial a mi tutor de tesis, Alberto, por su guía y sostén.

La vejez (tal es el nombre que los otros le dan)
puede ser el tiempo de nuestra dicha.
El animal ha muerto o casi ha muerto.
Quedan el hombre y su alma.

Jorge Luis Borges, Elogio de la sombra

Índice

<u>Introducción - ¿Que está pasando en nuestro país con los ancianos?</u>	1
<u>Resumen Ejecutivo</u>	4
<u>Organización y habilitación</u>	6
<u>Tipo de Empresa</u>	6
<u>Servicios</u>	7
<u>Hospedaje y cuidado de Ancianos</u>	7
<u>Personal</u>	8
<u>Site & Selection</u>	11
<u>Adaptación del inmueble a los fines del emprendimiento</u>	16
<u>Demanda</u>	19
<u>Oferta</u>	29
<u>Estrategia</u>	36
<u>Plan de Marketing</u>	46
<u>Modelo Financiero</u>	48
<u>Plan de Gestión de Riesgos</u>	61
<u>Conclusión</u>	62
<u>Bibliografía y Referencias</u>	64
<u>Anexo A Formularios</u>	65
<u>Anexo B: Modelo Financiero</u>	66

Introducción - ¿Que está pasando en nuestro país con los ancianos?

La situación de los ancianos en nuestro país, especialmente en las grandes ciudades como Buenos Aires, emplazamiento del proyecto, no es diferente de lo que ocurre en el mundo.

Podemos observar:

- Una expectativa de vida que se ha extendido. Hoy para la ciudad de Buenos Aires llega a los 76,4 años promedio, siendo 72,6 para el hombre y 80,2 para la mujer¹.
- Según el informe GfK Roper Consulting en 2008²
“El Impacto del envejecimiento de la población es la tendencia que demuestra que cada vez se vive más tiempo y se tienen menos hijos por lo que los consumidores son cada vez de mayor edad. Según la ONU hacia el año 2050 el 23% de la población de Argentina será mayor a 60 años.”

En el mismo estudio se puede observar que

“La tendencia a la Seguridad muestra que los consumidores tienen una creciente preocupación por la protección y seguridad de su familia, en un contexto donde el exceso de información los pone al tanto en forma constante de todos los factores que puedan ponerlos en peligro como la contaminación, el medioambiente, etc”.

- Poseen hijos de mayor edad, personas más ocupadas en los momentos de mayor exigencia de su vida laboral. Principalmente en los segmentos de altos ingresos.
- Los hijos, familiares y personas que atienden a sus mayores, lo hacen sin la suficiente especialización en la materia.
- La inseguridad hace que cada vez más familias cuyos integrantes jóvenes pasan mucho tiempo del día fuera del hogar envíen a sus ancianos a residencias geriátricas, ya sea por tiempo completo o durante el día³. Sobre este particular el diario “La Capital” de la ciudad de Rosario en una nota del 11/01/2010 decía:

“...En los últimos años aumentó en forma considerable el número de hombres y mujeres autoválidos que buscan contención fuera de sus hogares porque éstos ya no constituyen un sitio seguro, según un relevamiento que hizo La Capital en

¹ Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, 2005

² GfK Kleiman Sygnos

³ Diario “La Capital de Rosario, 11/07/2010”

distintas entidades privadas de Rosario. El fenómeno se da particularmente entre personas de clase media y media alta que pueden pagar un geriátrico (van desde los 3 mil a los 12 mil pesos por mes) y que, justamente, al contar con un buen pasar económico tienen más temor de que entren a robarles y los lastimen...”

- El cuidado de ancianos potencia las problemáticas familiares.
- Algunos mayores tienen para su atención personal de servicio y/o asistentes personales, inscriptos o no como personal doméstico lo que puede desencadenar litigios en el fuero laboral por pretender la retribución de un auxiliar geriátrico o por aportes no efectuados.
- Mayor utilización de la tecnología para comunicarse con los ancianos, poder asistirlos, controlar y monitorear su estado físico y mental.
- Algunos países están previendo un aumento de la demanda de servicios de atención a mayores, a la vez que están identificando una falta de profesionales y empresas que oferten los mismos.
- Algunos países como Francia promulgaron, en 1997, una Ley con rango Constitucional sobre el Anciano Dependiente, estableciendo el derecho de los mayores a elegir, dentro de su capacidad, su forma de vida en la vejez.
- Luego del verano del 2003, donde murieron gran cantidad de ancianos que estaban solos en su domicilio, por deshidratación o exceso de calor, en dicho país se puso de manifiesto la importancia de cuidar y monitorear como están los ancianos que viven solos.
- Francia también tiene un servicio estatal y gratuito para los ancianos de reparto de comidas a domicilio, que lo realiza a través de empresas privadas. Esto hace que los ancianos tengan dietas acordes a sus necesidades y salud, pero también es una forma de asegurarse que alguien vaya a sus casas y revisando si reciben las viandas como está su estado de salud, tanto en lo nutricional como en la ingesta de líquidos.
- En Estados Unidos de Norte América el gobierno está impulsando centros de especialistas de salud en gerontología, pero apuntan al cuidado médico de los ancianos. Están abriendo centros de consulta que facilite el acceso a los servicios de cuidado dentro del vecindario donde residan los mayores, median entre los profesionales y los responsables de los mayores en la obtención de dichos servicios.
- Cabe no obstante el preguntarse que habrá de pasar en nuestro país con la situación de vaciamiento de los fondos del ANSES y con el efecto de un aumento de la

supervivencia en relación con los aportantes y las dificultades de control de la evasión previsional y su impacto sobre los ingresos de los jubilados futuros.

Resumen Ejecutivo

La propuesta de este plan de negocio se funda en el desarrollo de una empresa de provisión de servicios de atención gerontológica a personas sanas⁴ mayores de 65 años.

Se apuntará a personas de alto poder adquisitivo, correspondientes al segmento ABC1⁵

El centro de atención y albergue contará servicios de hotelería de primera clase. Se tomará como modelo establecimientos de Europa y EEUU, donde estos lugares se asemejan más a hoteles, permitiendo que los familiares cuenten con lugares de encuentro privados con sus ancianos, y que los puedan visitar y compartir con ellos un día completo, siendo ello placentero. Por ejemplo almorzando o cenando juntos, o teniendo parrillas donde hacer asados.

La idea es que los familiares gusten de ir a visitar a los parientes, llevándoles en lo posible a sus nietos. En este sentido se prevé que las instalaciones permitan un lugar de juegos para chicos con personal que organice juegos para ellos.

También se buscará que el restaurante tenga, los fines de semana, un menú a la carta para las visitas, con algún tipo de entretenimiento como ser música en vivo u actores.

Complementariamente, al hospedaje y cuidado de ancianos, la empresa ofrecerá otros servicios:

- Atención a domicilio, prestados a demanda por personal de la empresa, siempre que lo permita la disponibilidad de los mismos y que los ancianos se encuentren dentro del mercado definido como objetivo.
- Restaurante para las visitas, que se facturará en el momento y por comensal.

El barrio elegido por aplicación de metodologías de Site & Selection ha sido Belgrano R

⁴ Carentes de enfermedades que requieran internación en centros especializados, ejemplo demencia senil, Alzheimer, diálisis.

⁵ ABC1 Denominación otorgada por la Asociación Argentina de Marketing que se corresponde con ingresos familiares de \$18.000 mensuales, de mediados en el año 2007 y de otras dimensiones sociales como el nivel educativo.

Para el desarrollo se al previsto el alquiler de una casona importante, contando con el suficiente plazo de locación y renovación para permitir la adecuada amortización de mejoras requeridas que ascienden a u\$s 545 miles, involucrando obra civil, mobiliarios, vajillas, muebles y útiles del personal, remodelación del jardín, grupo electrógeno, etc.

Para el adecuado funcionamiento se realizará una muy cuidadosa selección de personal. Este será elegido por aptitudes de servicio y entrenamiento provisto por la institución en refuerzo del que tuvieren. Los sueldos serán compatibles con los niveles del recurso requerido

El pricing requerido asciende a \$ 10.465 por persona y por mes, tomando el caso del escenario esperado. Valor por debajo, como veremos, con los de mercado benchmark de establecimientos premium.

Con estos valores la inversión se repaga en un horizonte de veintiséis meses con una tasa de descuento del 4,5% anual y mostrando un Valor Presente Neto de u\$s 765 miles, siempre considerando el escenario esperado.

Organización y habilitación

Será del tipo “Establecimiento Geriátrico”, dedicada específicamente a la atención de ancianos. Los empleados de la empresa proveerán el cuidado de los mayores.

El funcionamiento de este tipo de empresas está regulado y controlado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires⁶ a través de la Dirección General de Habilitaciones y Permisos que exigirá la presentación de la siguiente documentación:

- Solicitud de habilitación
- Certificado de Uso Conforme
- Declaración Jurada de Conformación del Local
- Certificado de sobrecarga
- Planos del local
- Planos o Certificado final de condiciones contra incendio y de ventilación o instalación mecánica
- Certificado de Aptitud Ambiental (Ley 123, Ley 452 y Decretos Reglamentarios)
- Intervención notarial

Confeccionada la documentación técnica el interesado deberá recurrir a un Escribano Público de registro de la Ciudad de Buenos Aires, quien certificará el cumplimiento de los requisitos documentales e impositivos correspondientes.

Es necesario contar con la habilitación correspondiente, sujeta a inspección previa a la apertura del establecimiento. Este proceso implica un trámite de \$ 1.150.

Se debe pagar un tributo mensual en concepto de registro de inspección.

Tipo de Empresa

La empresa será del tipo “Responsabilidad Limitada” (S.R.L.).

Un aspecto distintivo será que se alentará la conformación de un grupo de parientes de ancianos para formar parte de un consejo de asesores ad honorem del establecimiento.

Se buscará que los parientes de los mayores se interesen en participar para la mejora del servicio y aporten sus ideas.

⁶ consultas realizadas a la Dirección General de Permisos y Habilitaciones del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y al cuadro tarifario vigente.

Creemos que esta forma de trabajar no solamente aportará calidad a los servicios, sino también innovación y será también una forma de estar cerca de nuestros clientes, por sobre todas las cosas.

Servicios

Calidad de los servicios de hospedaje tipo hotel.

Seguridad de las instalaciones (perímetro monitoreado, personal de seguridad, alarmas, elementos de evacuación y prevención).

Comidas preparadas por especialistas, balanceados tanto desde el sabor como desde la nutrición.

Toda la mantelería, vajilla, ropa de cama, televisores (LCD), sillones, cuadros, serán los diferenciadores de la empresa, cuidando siempre los excesos que pudieran ser riesgosos para el traslado (ej. alfombras).

Hospedaje y cuidado de Ancianos

Los servicios de alojamiento serán iguales para todos mayores.

La estadía incluye los fines de semana, independientemente que el mayor se retire del establecimiento.

El mismo concepto se aplica a los períodos de retiro más largos, ya sean por vacaciones, internaciones, etc.

Este servicio se prestará todos los días del año, las 24 horas.

Paquetes de Servicios Opcionales (a demanda)

Además de su negocio principal, que será el hospedaje y cuidado de ancianos la empresa ofrecerá:

- Atención a domicilio, prestados a demanda por personal de la empresa, siempre que lo permita su disponibilidad y que los ancianos se encuentren dentro del mercado definido como objetivo.

- Restaurante para las visitas, que se facturará en el momento y por comensal con precios muy razonables dado que no es objeto el lucrar con los servicios complementarios.
- Acompañamiento de los mayores a realizar trámites o ejecución de trámites por cuenta de los mismos, siempre que no impliquen el traslado de dinero.

No olvidamos que los ancianos deben ser cuidados en todos los aspectos, por este motivo habrá, al igual que en los establecimientos tradicionales de la competencia, proveer especialistas en medicina, psicología, y labor-terapia y fundamentalmente en el entretenimiento para evitar la clásica depresión de los ancianos.

Estas prestaciones, al igual que un servicio de emergencia integrarán el abono mensual por el alojamiento es decir se evitará los recurrentes adicionales de práctica que tanto molestan a los hijos de los pacientes.

Se prevé la comunicación del estado de los ancianos por web (por clave y password) a los interesados, siendo la frecuencia definida por los clientes.

Personal

Desde su comienzo la empresa estará dirigida por cuatro Directores Ejecutivos asalariados, cuyas funciones se describen más adelante.

El Director de Operaciones estará a cargo de las siguientes funciones:

- Administración
- Personal
- Atención de huéspedes
- Gestión de proveedores
- Logística de mantenimiento edilicio.
- Calidad

El Director de Finanzas estará a cargo de las siguientes funciones:

- Tesorería
- Pago de Nómina
- Pagos

- Recaudaciones
- Planificación Financiera.

El Director Comercial y de Marketing tendrá responsabilidad por las siguientes funciones:

- Ventas
- Desarrollo de Productos
- Promociones
- Satisfacción del Cliente
- Relaciones Institucionales
- Relaciones con el Consejo de Parientes hospedados

El Director Médico cuyas funciones serán asegurar la calidad de los servicios a brindar a los mayores con enfermedades crónicas ambulatorias.

La empresa trabajará en tres turnos 7 días a la semana las 24 horas los 365 días del año.

La cantidad de algunos empleados variará por turno, de acuerdo a la cantidad de ancianos hospedados.

Las personas se contratarán a medida que se desarrolle el crecimiento a nivel de huéspedes.

Cada turno tendrá la siguiente estructura:

Turno matutino

- Jefe de turno (enfermera)
- Mucamas
- Enfermeras
- Cocineras
- Camareras
- Encargado de mantenimiento
- Jardinero
- Recepcionista /Administrativo

Turno Vespertino

- Jefe de turno (enfermera)
- Mucamas / Asistentes Geriátricos
- Enfermeras
- Cocineras
- Camareras

Turno Noche

- Jefe de turno (enfermera)
- Enfermeras
- Camareras

En cada turno y para cada ocupación (camarera, cocinero, etc.) se ha calculado el personal necesario para cubrir los turnos de fin de semana, las licencias y vacaciones, y potencial ausentismo. Se trabajará en forma rotativa pagándose las horas extras.

Se muestra a continuación la tabla utilizada para calcular la cantidad de personal en función de la cantidad de huéspedes. Es de aclarar que el proyecto prevé alcanzar la plena ocupación dentro del año de su puesta en funcionamiento.

Huéspedes (hasta)	Total de Enfermeras	Total de Mucamas	Total de Camareras	Total de Cocineros	Mant. Y Administ.
0 – 5	4	6	6	3	4
10	4	6	6	3	4
20	5	9	9	4	4
30	5	12	9	4	4
40	8	12	12	5	4
50	10	15	12	5	4
60	12	18	12	5	4

Fuente: Elaboración a partir de consultas realizadas a establecimientos geriátricos con los cuales se realizaron exploraciones cualitativas.

La tabla permite evaluar las necesidades de personal variando el número de personas que estimemos necesarias para atender un número de huéspedes.

Comprende el personal requerido e incluye todos los turnos. Es la misma para todos los escenarios simulados, probable, optimista y pesimista.

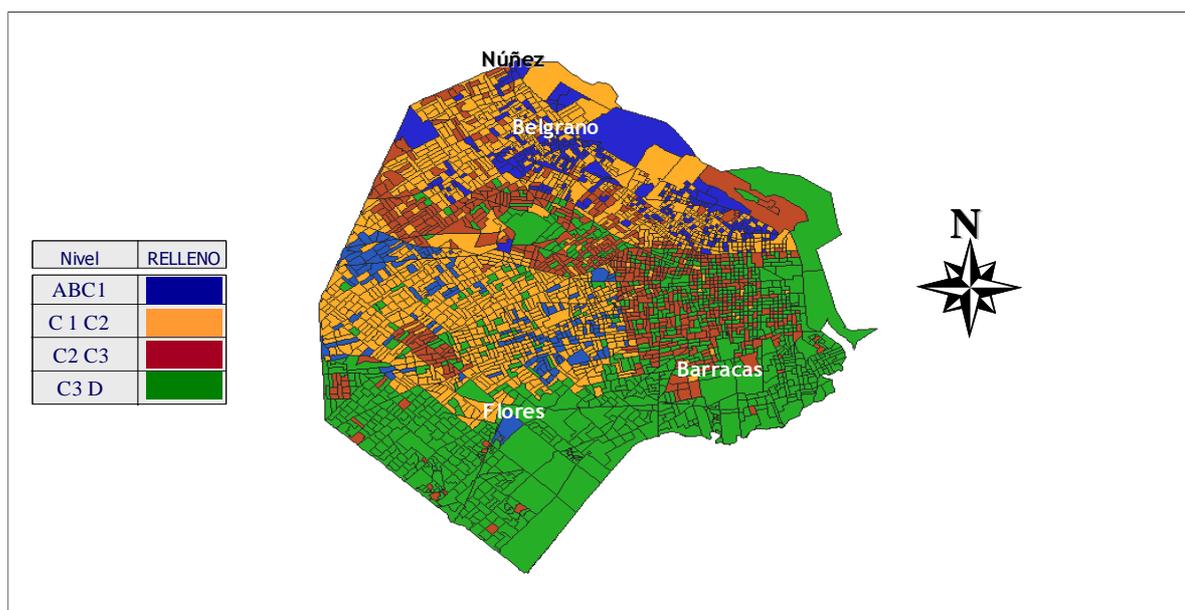
Todo el personal será empleado en relación de dependencia, los servicios profesionales de médicos y psicólogos se contratarán por horas de asistencia y serán facturados. Existirán contratos con cláusulas de indemnidad.

Se contratará –con el mismo procedimiento- de manera part time, de acuerdo a la cantidad de ancianos hospedados profesionales con las siguientes especialidades:

- Psicólogos
- Especialistas en labor terapia
- Médicos con especialidad en Gerontología y Clínica
- Servicios médicos de emergencia

El staff será idóneo y debidamente entrenado, con sus antecedentes personales verificados al momento de reclutarlo.

Site & Selection



Habitando la Ciudad Autónoma de Buenos Aires 1 millón de familias redondeando una población de 3 millones de personas. El 17% de ésta se corresponde al nivel socioeconómico ABC1.

Belgrano se corresponde a un barrio de la ciudad que contiene dos características. Alta densidad (17 mil personas por Km²)⁷. Asimismo es uno de los barrios con mayor presencia del segmento buscado.

Posee una población de 127.000 personas, o 51.000 hogares⁸, con una participación del segmento target del 50%.

Tomando esas consignas se buscó ubicar una propiedad con facilidades de estacionamiento. Factor identificado como importante, según una investigación de mercado ad hoc realizada entre los hijos del segmento target, cuyo detalle veremos más adelante. Asimismo se trató de privilegiar una propiedad que tuviera parque, bajo índice de mejoras edilicias, superficie compatible con el proyecto, pocas escaleras y desniveles, iluminación natural, servicios.

Con estas pautas se identificaron primariamente tres propiedades y de estas la que se adaptó mejor a las premisas precitadas.

La propiedad elegida ubicada en la calle Washington 2300, entre Blanco Encalada y Olazabal. Belgrano R.

La operación sería concretada con un alquiler por cinco años, con opción a renovación preferencial por igual plazo.

A continuación describimos las características de la residencia.

- Superficie total (m2): 1300
- Superficie cubierta (m2): 850

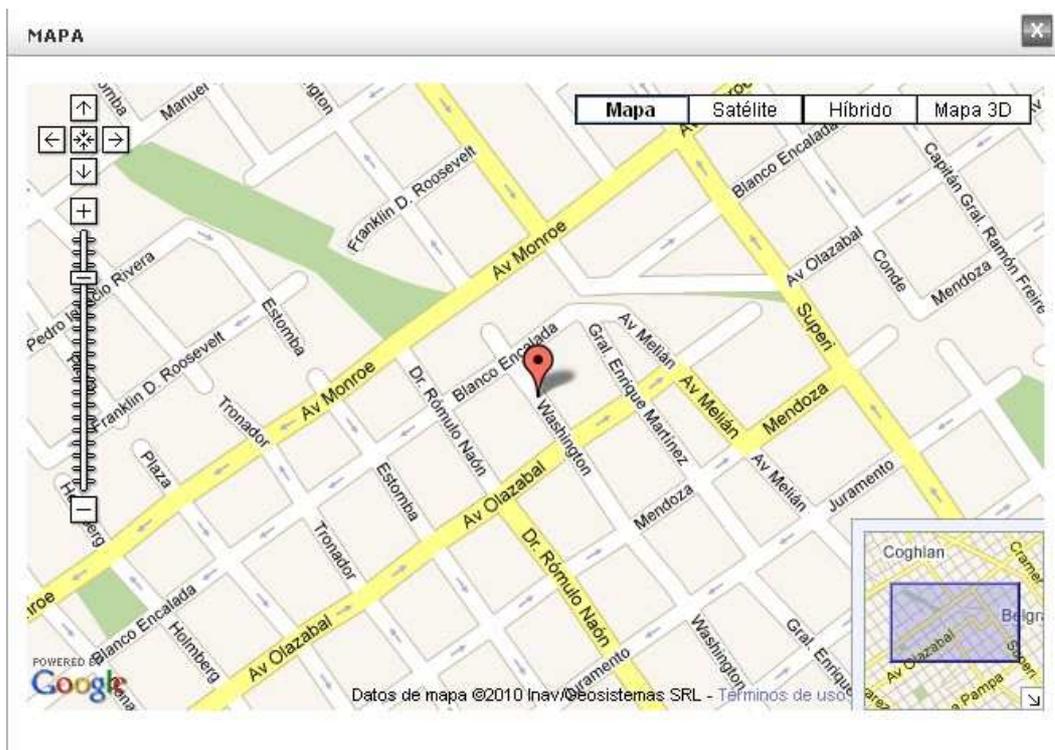
⁷ Fuente Gobierno CABA, en base a datos censales, año 2001.

⁸ Se denomina hogar a un grupo de personas, parientes o no, que viven bajo un mismo techo y comparten los gastos de alimentación. Una persona que vive sola también constituye un hogar. Fuente Encuesta anual de hogares 2008, Gobierno de la CABA.

- Antigüedad: 12 años
- Cantidad dormitorios: 6
- Cantidad baños: 5
- Cantidad cocheras: 5 (cubierta)
- Cantidad plantas: 4
- Tipo techo: Teja
- Muy luminoso
- Ambientes
 - Altillo
 - Balcón
 - Baulera
 - Cocina
 - Comedor
 - Comedor de diario
 - Dependencia servicio
 - Dormitorio en suite
 - Escritorio
 - Hall
 - Jardín
 - Lavadero
 - Living
 - Living comedor
 - Patio
 - Sótano
 - Terraza
 - Toilete
 - Vestidor
- Adicionales
 - Aire acondicionado
 - Alarma
 - Calefacción
 - Gimnasio
 - Hidromasaje

- Parrilla
- Piscina
- Quincho
- Sala de juegos
- Sauna
- Solarium
- Salón de uso múltiple
- Servicios
 - Agua corriente
 - Desagüe cloacal
 - Gas Natural
 - Internet
 - Luz
 - Pavimento
 - Teléfono
 - Video cable

Siguen a continuación la ubicación del inmueble y algunas imágenes de dicha propiedad.





El inmueble fue visitado y se encuentra en excelente estado general. La cantidad de ambientes se corresponde con la necesidad, pueden ser aprovechados para actividades de los alojados huéspedes y del personal.

El precio del alquiler mensual es de u\$s 6.000.

Otros aspectos no menos importantes son las instalaciones centrales de aire acondicionado y calefacción, así como un gimnasio completamente equipado con máquinas y aparatos que evita la instalación de los mismos permitiéndonos importantes ahorros en los gastos iniciales.

Se debe destacar también el amplio jardín de más de cuatrocientos metros cuadrados y con quincho y parrilla que permitirá ofrecer los servicios ya mencionados tanto para los ancianos como para sus familiares.

Adaptación del inmueble a los fines del emprendimiento

Se ha consultado a un arquitecto para que determine las posibilidades de ocupación, realice el layo out y colabore en la determinación de los costos civiles del proyecto parte del modelo financiero del negocio:

Con ello se definió:

- Número máximo de personas a alojar
- Instalaciones necesarias para el funcionamiento del geriátrico, incluyendo las requeridas para el personal empleado del establecimiento.
- Gastos iniciales por refección del inmueble.

La actividad de los establecimientos geriátricos está regulada por el Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos y tiene un apartado específico dentro del código de edificación urbano vigente para establecimientos dedicados a la atención sanitaria y Geriátricos.⁹

El mencionado código define, según la cantidad de empleados, las instalaciones mínimas para los mismos y sus dimensiones, las que, además, serán de uso exclusivo.

De la misma manera establece medidas mínimas de espacio para los ancianos, la que debe ser de quince metros cúbicos por persona.

Contiene además especificaciones de seguridad de materiales para que la permanencia y evacuación de los mayores y el personal sea lo más segura posible.

A continuación un resumen de los resultados:

Adaptaciones requeridas según el código de edificación urbano:

Superficie cubierta total del inmueble		860	m2
Sala de estar / Comedor		-120.00	m2
Lavadero		-7.00	m2
Oficina Administrativa		-10.00	m2
Vestuarios y Sanitarios Personal (20 personas)		-12.00	m2
2 retretes por sexo	1.62		
2 lavabos	2		
1 orinal	1		
4 duchas	3.24		
Circulaciones y Salidas		-130.00	m2

⁹ <http://www.codigo-planeamiento.com.ar/>

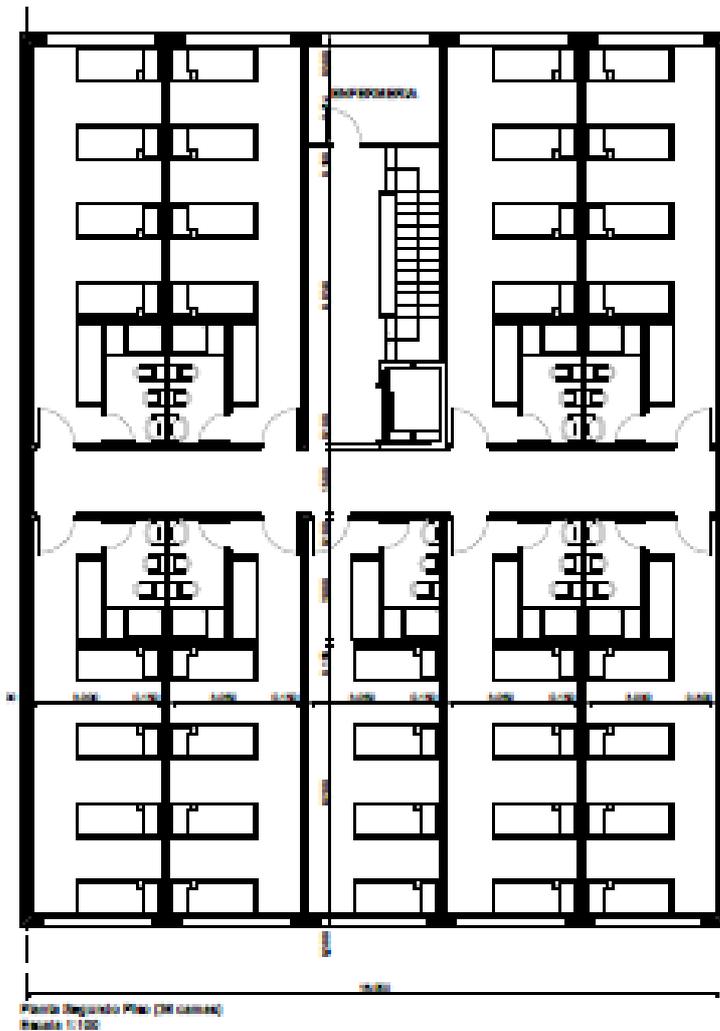
Ropería		-15.00	m2
Cocina		-22.00	m2
Depósito comestibles		-6.00	m2
Disponible para alojamiento		538.00	m2
Alojamiento (900 m3)		300.00	m2
Servicios Sanitarios para alojados		200.00	m2

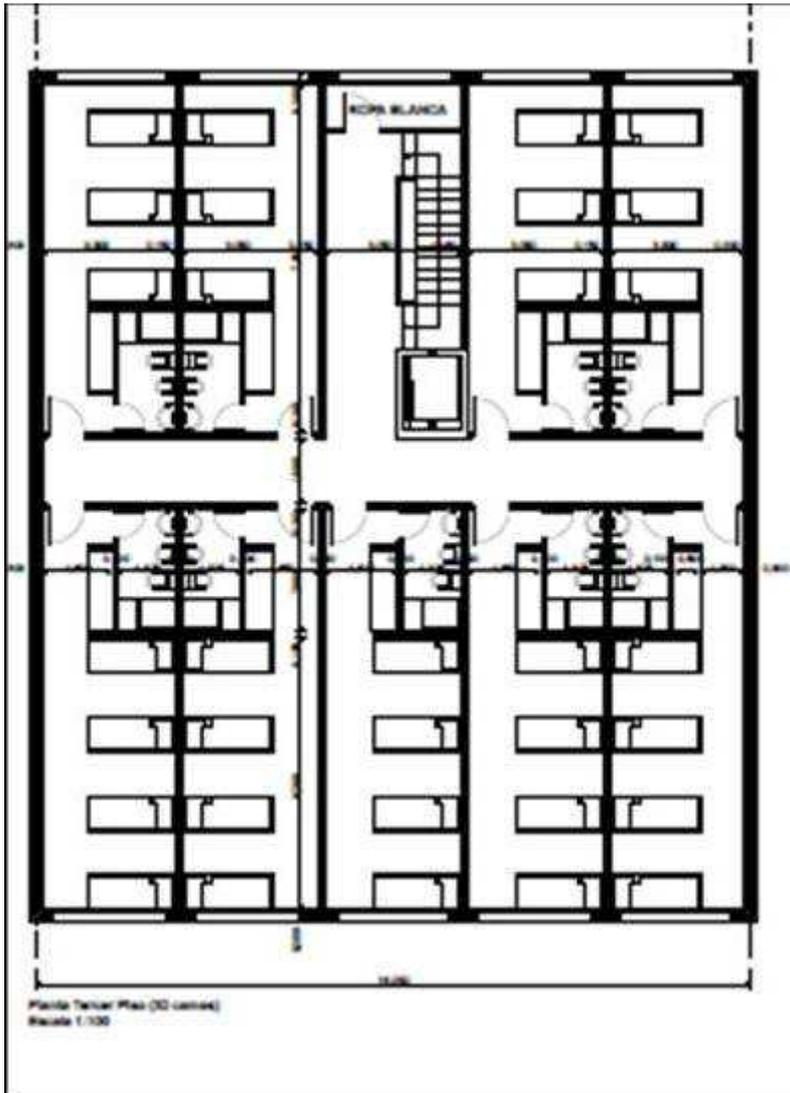
El código de edificación urbano establece para los geriátricos un mínimo de 15 m³ por persona hospedada, en consecuencia:

Multiplicando los 300 m² por la altura promedio del cielo raso, 3m, nos da 900 m³

Dividiendo los 900m³ por los 15m³ individuales nos da sesenta (60), siendo este número el máximo de ancianos que se podría ubicar en dicho inmueble.

Plano planta:





En una sección, que veremos más adelante, están detallados los costos de la remodelación.

Demanda.

Definición del mercado

Estimaremos la demanda basándonos en los datos del Censo Nacional del año 2001 y de la Encuesta Anual de Hogares del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires del 2008, aprovechando su discriminación por Centros de Gestión y Participación.

En primer lugar mostraremos los datos de la población mayor a 65 años a nivel país luego haremos la primera segmentación tomando el mismo rango etario para la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

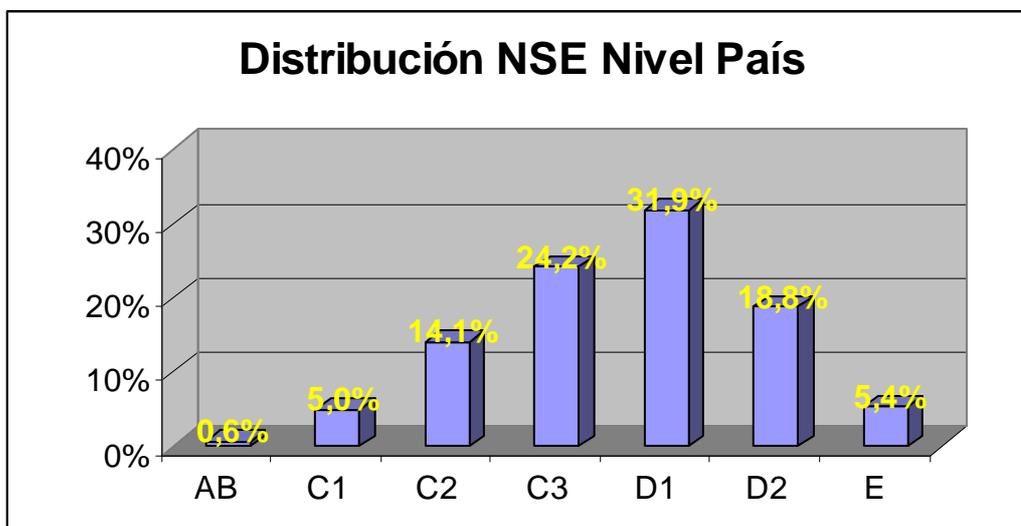
Haremos foco en el denominado nivel socioeconómico ABC1..

Finalizaremos el análisis limitándonos al CGP 13 de la CABA que corresponde a los barrios Belgrano, Colegiales y Núñez.

Determinación del Nivel Socio Económico

Para estimar el segmento ABC1 de nuestro interés utilizaremos los datos contenidos en el estudio “Nivel Socio Económico 2006 – 23 nov 2006 - Informe_final” publicado por la Asociación Argentina de Marketing.

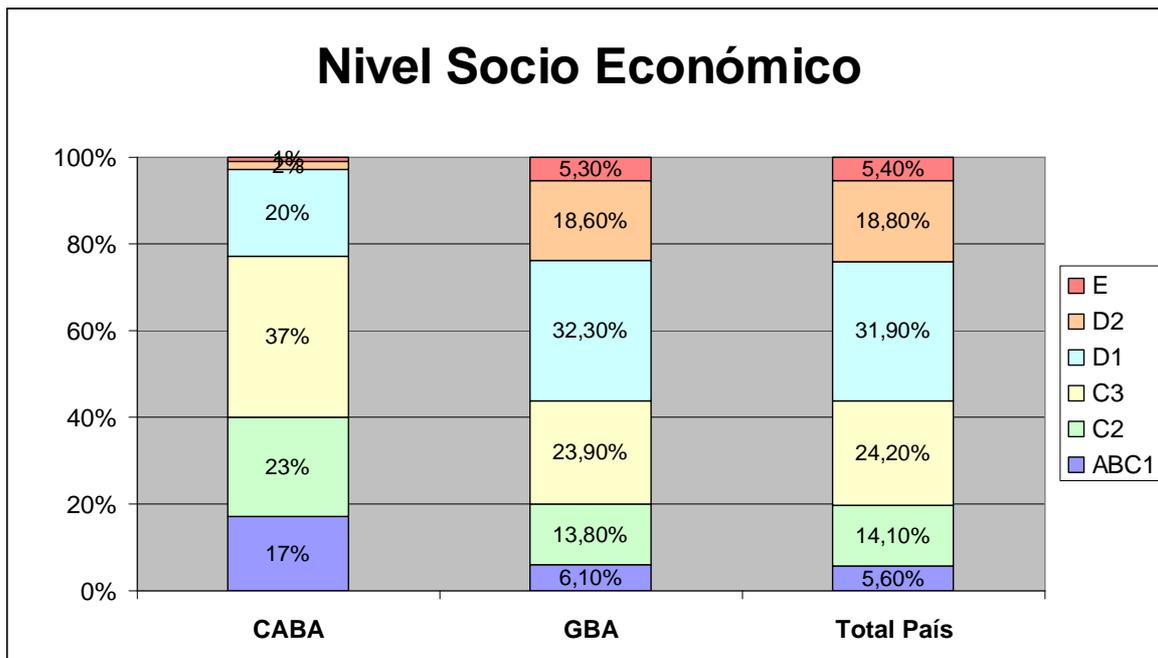
Este estudio es consistente con los datos publicados por el INDEC en la Encuesta Permanente de Hogares correspondientes al primer trimestre del año 2005.



Fuente elaboración propia a partir de datos obtenidos de la As. Argentina de MKT

En el gráfico anterior, podemos observar la distribución de la población en las categorías del NSE. En el gráfico siguiente, podemos ver los porcentajes por grandes grupos urbanos del país.

Como puede observarse en la CABA el porcentaje de la población asignada al segmento ABC1 es del 17 %, cifra que en Belgrano, Colegiales y Nuñez es 50%.



Fuente elaboración propia a partir de datos obtenidos de la As. Argentina de MKT

Población a nivel País

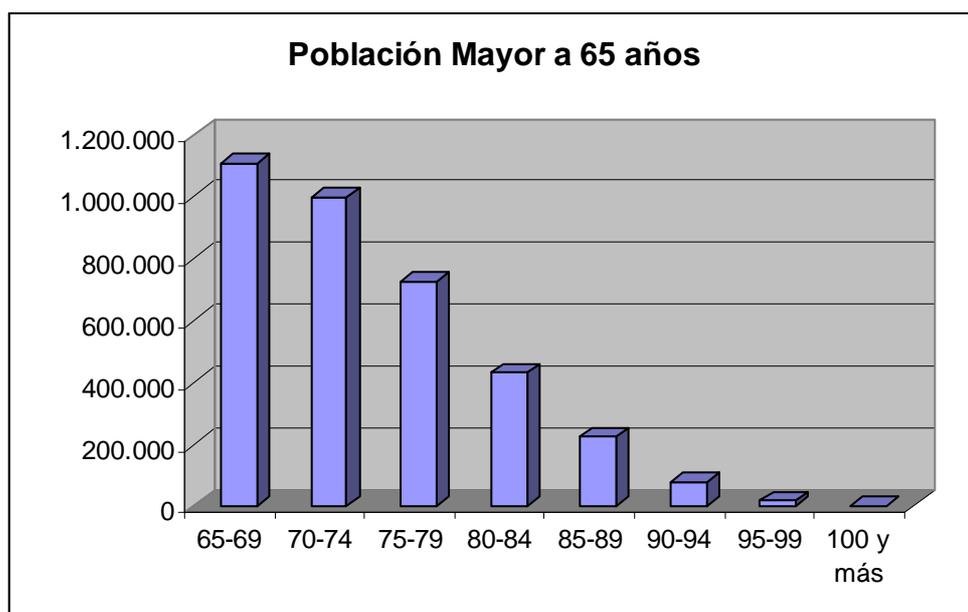
Población total del país: 36 millones de personas.

Población total mayor de 65 años en el país: 7, 2 millones, o sea 20%¹⁰

A nivel país la población mayor a 65 años viviendo en hogares unipersonales¹¹ a 2001 era del 9,5% del total de ancianos, es decir 684.000 personas.

¹⁰ INDEC, Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001

¹¹ Viven solos



Población a nivel CABA

Población total estimada de Ciudad de Buenos Aires. Año 2008 fue de 3 millones de personas. El 16,6% mayor de 65 años o sea 500 mil personas.

Cuadro 1.7 Población total estimada por sexo, superficie y densidad poblacional según comuna. Ciudad de Buenos Aires. 1° de julio de 2009

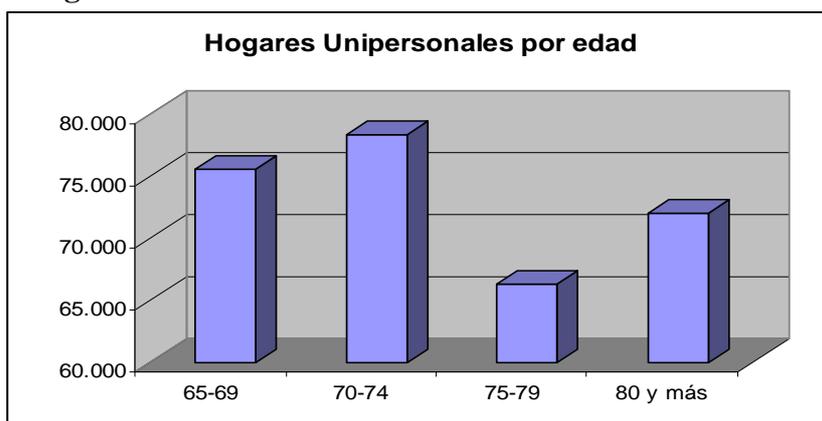
Comuna	Barrio	Población			Superficie (km ²)	Densidad (hab/km ²)
		Total	Varón	Mujer		
Total		3.050.728	1.409.151	1.641.577	203,2	15.013
1	Constitución - Montserrat - Puerto Madero - Retiro - San Nicolás - San Telmo	199.230	93.044	106.186	17,4	11.450
2	Recoleta	186.587	82.091	104.496	6,1	30.588
3	Balvanera - San Cristóbal	207.456	94.887	112.569	6,4	32.415
4	Barracas - Boca - Nueva Pompeya - Parque Patricios	243.276	115.479	127.797	21,6	11.263
5	Almagro - Boedo	187.547	85.565	101.982	6,7	27.992
6	Caballito	183.705	83.201	100.504	6,8	27.015
7	Flores - Parque Chacabuco	216.117	100.581	115.536	12,4	17.429
8	Villa Lugano - Villa Riachuelo - Villa Soldati	186.788	89.505	97.283	21,9	8.529
9	Liniers - Mataderos - Parque Avellaneda	166.102	77.782	88.320	16,8	9.887
10	Floresta - Monte Castro - Vélez Sarsfield - Versalles - Villa Luro - Villa Real	172.827	80.367	92.460	12,7	13.608
11	Villa del Parque - Villa Devoto - Villa General Mitre - Villa Santa Rita	198.683	92.813	105.870	14,1	14.091
12	Coghlan - Saavedra - Villa Pueyrredón - Villa Urquiza	200.248	93.087	107.161	15,6	12.836
13	Belgrano - Colegiales - Núñez	251.066	113.953	137.113	14,6	17.196
14	Palermo	254.378	115.151	139.227	15,8	16.100
15	Agronomía - Chacarita - Parque Chas - Paternal - Villa Crespo - Villa Ortúzar	196.718	91.645	105.073	14,3	13.757

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA). Proyecciones de población.

	Varón	Mujer	Total
Total →	1.403.522	1.639.059	3.042.581
Grupo de edad (años)			
0 - 4	102.284	98.679	200.963
5 - 9	98.041	94.705	192.746
10 - 14	87.753	86.195	173.948
15 - 19	90.544	90.487	181.031
20 - 24	101.418	107.198	208.616
25 - 29	115.067	125.881	240.948
30 - 34	121.501	130.817	252.318
35 - 39	106.244	110.822	217.066
40 - 44	93.741	98.162	191.903
45 - 49	86.621	95.228	181.849
50 - 54	81.030	93.894	174.924
55 - 59	74.823	91.588	166.411
60 - 64	66.276	88.402	154.678
65 - 69	55.020	81.609	136.629
70 - 74	45.749	74.039	119.788
75 - 79	36.584	66.536	103.120
80 y más	40.826	104.817	145.643

Total de habitantes de la CABA,
discriminado por sexo y rango etario.
Fuente: EAH CABA¹²

Hogares CABA



Total de hogares CABA: 1 millón.

Hogares unipersonales¹³ 268.500, es decir el 26,2% del total.

Habitados por mayores de 65 años 121.000, o sea el 11,8%¹⁴ del total.

¹² Gobierno CABA, Encuesta Anual de Hogares 2008

¹³ Hogar unipersonal es aquel donde vive una sola persona, con o sin personal de servicio

Discriminados por rango etario:

Rango Etario	Hogares Unipersonales	%
65-69	24.402	2,4%
70-74	29.856	2,9%
75-79	29.156	2,9%
80 y más	37.710	3,7%
TOTAL	121.124	11,8%

Determinación de la población objetivo.

Veremos que para el CGP N° 13 (Belgrano, Colegiales y Nuñez), este porcentaje de mayores viviendo solos es del 9,7%.

Comuna	Población de 65 años y más		
	Varón	Mujer	Total
Total	100	100	100
1	7,8	5,8	6,6
2	7,8	6,7	7,1
3	4,7	6,8	6
4	6,1	6,6	6,4
5	6,3	6,2	6,2
6	4,5	5,4	5,1
7	7,4	7,9	7,7
8	3,7	3,6	3,6
9	4,8	5,4	5,2
10	6,5	5,8	6,1
11	6,7	6,2	6,4
12	7,8	7,7	7,8
13	10,1	9,5	9,7
14	9,5	8,9	9,1
15	6,3	7,5	7

¹⁴ INDEC, Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001

La comuna 13, Belgrano, Núñez y Colegiales, está habitada por 251.066¹⁵. De esta cifra el 9,7% son mayores de 65 años que viven solos, es decir: 24.353 personas, de las cuales la mitad corresponde al segmento ABC1, es decir **12.178 personas que podrían integrar el segmento objetivo.**

Los mayores que integran el segmento objetivo pueden estar en las siguientes situaciones:

- Solos. Valiéndose por sus propios medios y/o con la ayuda de personal de servicio doméstico o familiares que no residen con ellos.
- Viviendo en residencias geriátricas, de acuerdo a sus posibilidades económicas o de las de sus familiares o en forma combinada.

Hemos tomado la totalidad de la comuna 13 para determinar el tamaño del segmento por ser ésta un lugar de convergencia que amplía la dimensión de la “trade area”

Estudio de Mercado

Se ha realizado un estudio de mercado enfocado en hijos y familiares de pacientes alojados en geriátricos de capital de NSE medio y alto¹⁶.

El trabajo de campo fue realizado en fines de semanas, iniciado el 14 de agosto de 2010 y concluido el 21 del mismo mes.

El lugar elegido para hacer campo fue el Barrio Belgrano, en cercanías de geriátricos.

Número casos: veinticinco.

Exploración en base a un cuestionario semiestructurado con preguntas abiertas y cerradas (anexo A se adjunta formulario encuesta).

¹⁵ Fuente Anuario Estadístico 2009 CABA

¹⁶ El nivel alto encontrado fue inferior al pretendido para el proyecto

Encuestados que tienen mayores internados en establecimientos geriátricos. La mecánica consistió en situarse en la puerta de entrada de éstos, usando la vía pública, e indagando como primera cuestión el hecho de que tuvieran Familiares internados.

Segmentación de la muestra:

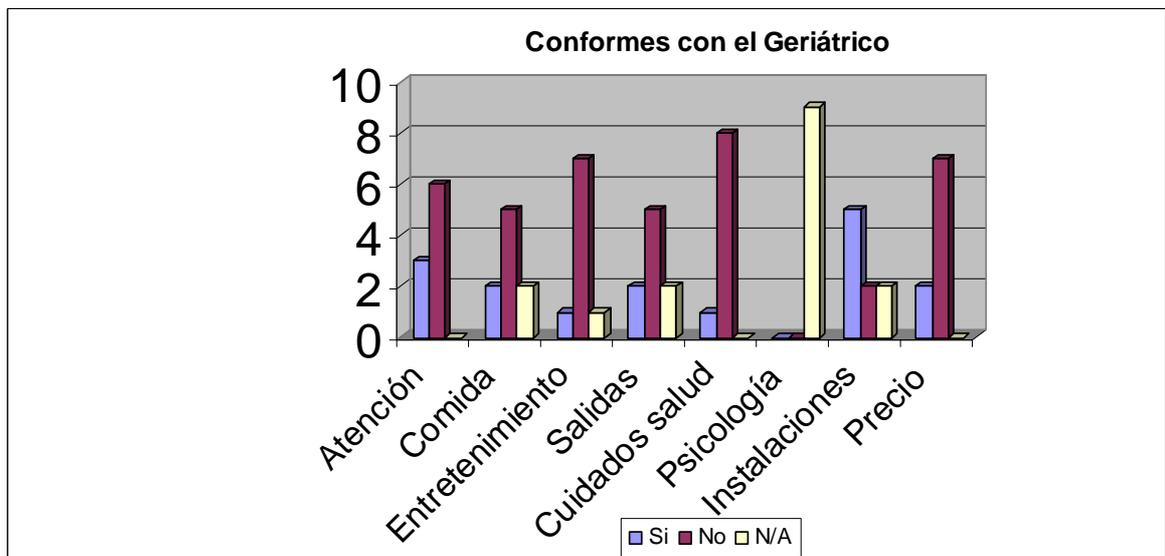
- Hombres: 18
- Mujeres: 7
- edades:
 - hasta 40 años: 3
 - desde 40-50 años: 9
 - mayores de 50: 13

Nivel de satisfacción con el servicio que reciben:

Total de encuestados:	25
conformes	9
No conformes	10
No respondieron	6

Para los que *respondieron estar conformes*, se le indagó en base a un listado de aspectos mejorables, distinguiendo aquellos que *se podrían mejorar*, aquellos *que no* o *que no aplican*.

Conformes con el servicio/ Aspectos potenciales de mejora	9		
	Si	No	N/A
Atención	3	6	0
Comida	2	5	2
Entretenimiento	1	7	1
Salidas	2	5	2
Cuidados salud	1	8	0
Psicología	0	0	9
Instalaciones	5	2	2
Conforme con el Precio	2	7	0



La atención psicológica no tuvo respuestas. Se presume que tal tema no está instalado en las preocupaciones de los encuestados.

Vemos que para **las personas conformes** con el servicio un aspecto de mejora lo constituye el **lugar** (*instalaciones*) y en segunda posición **la atención**.

Indagados sobre cuales aspectos de las instalaciones se podría mejorar comentaron en general temas de iluminación, hacinamiento de ancianos, olores y sensación de tristeza. Una respuesta a destacar fue la que comentó que le gustaría poder visitar a los ancianos en lugar dotado de ciertas privacidades.

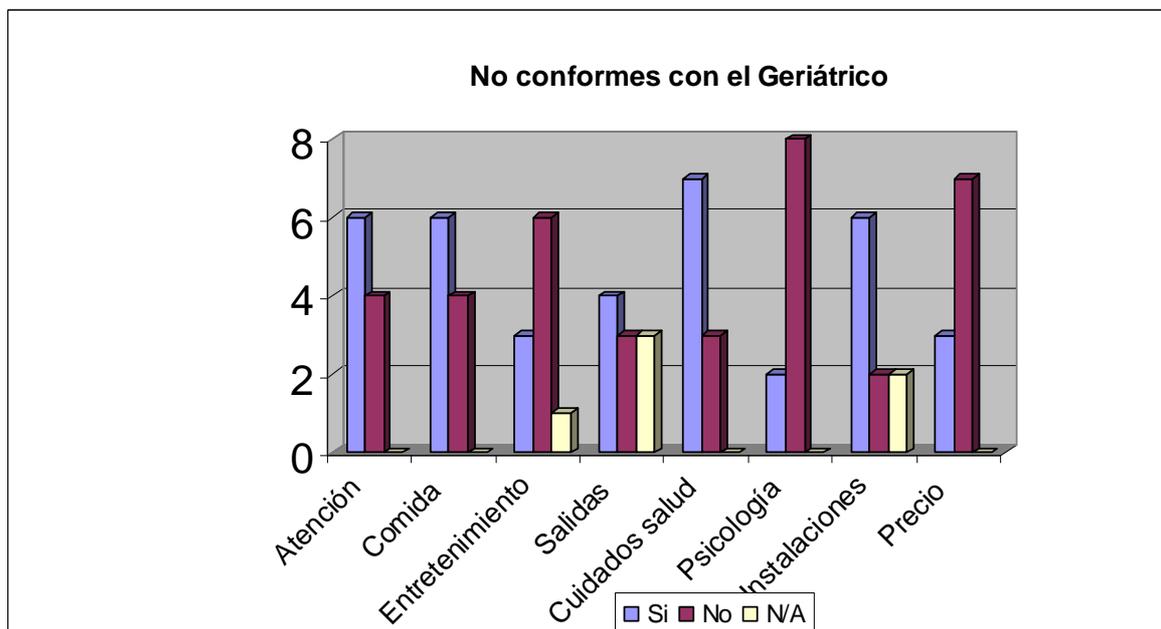
Los precios no fueron un aspecto marcadamente negativo el cual suele en estos estudios emerger como el más importante.

Aquellos que **respondieron estar disconformes** se les indagaron igualmente sobre las potenciales mejoras. Como era de esperar estos fueron los que mayor cantidad de mejoras encontraron

Instalaciones, al igual que en el caso anterior, **comida**, **cuidados** y **atención** capturaron la mención en casi un 70% de la respuesta. Igual nivel de mención que tuvo el tema **precio**.

Como en los mercados se cambia precio por valor es bastante esperable de que alguien que no recibe o percibe valor considere que el precio es excesivo.

No Conformes	10		
	Si	No	N/A
Atención	6	4	0
Comida	6	4	0
Entretenimiento	3	6	1
Salidas	4	3	3
Cuidados salud	7	3	0
Psicología	2	8	0
Instalaciones	6	2	2
Conforme con el Precio	7	3	0



Otros aspectos identificados:

- Son los mismos mayores quienes les transmitían las disconformidades.

- La mejora en cuidados de salud se funda en el servicio que prestan las enfermeras en lo referido a ayudarlos en higiene personal, tiempo de respuesta desde que el servicio es reclamado y hasta que lo reciben.
- Este último punto está asociado a relación entre la cantidad de personal del geriátrico y el número de abuelos internados.
- Frente a la indagación sobre un regreso a los cuidados en el hogar con personal ad hoc se pudo observar que los encuestados rechazan todo tipo de alternativa bajo el argumento de que ello fue probado y resultó impráctico. De lo cual puede inferirse que cuando los ancianos están muy enfermos o con capacidades muy deteriorada sus familiares ven como mejor opción la internación. Situación irreversible salvo se constate un maltrato o desatención que signifique peligro para el mismo.
- Varios entrevistados mencionaron que la facilidad de acceso y el estacionamiento era una ventaja al momento de efectuar visitas o retirar a los mayores para salidas familiares.
- La atención y el trato a los ancianos son determinantes para la permanencia en una institución.
- Algunas personas manifestaron que antes de internar a los mayores *estuvieron en listas de espera algunos meses debido a que los institutos elegibles estaban con su capacidad completa.*
- Durante ese lapso debieron arreglarse los familiares para tener a los ancianos, una persona mencionó que se establecían turnos con los hermanos alojarlos en sus propios domicilios.

Oferta.

Descripción de los prestadores

La oferta de prestadores está dividida en dos grupos:

- Prestadores Institucionales, (geriátricos y prestadores de servicios médicos a domicilio).
- Prestadores No Institucionales, constituidos por personal doméstico, asistentes geriátricos, familiares, etc.

La oferta que es posible medir y calificar es la de los establecimientos geriátricos, y será la que analizaremos en detalle, dado que se supone que muchos mayores podrían optar por mejores instituciones bajo el eje de *una mejor relación calidad-precio*.

Prestadores Institucionales. Establecimientos Geriátricos

Muchas Instituciones se encuentran afiliados a la Asociación Argentina de Establecimientos Geriátricos, (A.A.E.G.), también algunos comparten portales en la web para promoción y captación de nuevos pacientes, por ejemplo “Portal Geriátrico” <http://www.portalgeriatrico.com.ar>, el cual ofrece asesoramiento a personas que buscan internar a sus familiares, ayudándolas a tomar la decisión respecto a si la internación será beneficioso para el abuelo, o si por el contrario sería suficiente con tener una ayuda de atención domiciliaria.

Se ha identificado geriátricos que se especializan en pacientes de Alzheimer, otros que ponen como condición de aceptación y permanencia que el paciente se encuentre en buen estado psiquiátrico.

Geriátricos en la CABA

Los Geriátricos están agrupados en Cámaras (A.A.E.G, Asociación Argentina de Establecimientos Geriátricos, con sede en Buenos Aires) y también existe una Federación de Cámaras de toda la Argentina.

El funcionamiento de estos establecimientos está regulado por el Gobierno de la Ciudad, debiendo inscribirse en un registro.

Para recibir la habilitación deben cumplir con determinados requisitos, tanto el edificio y sus instalaciones como también los responsables de los mismos.

Son sometidos a inspecciones para su habilitación y luego periódicamente para verificar que su funcionamiento se ajusta a las ordenanzas.

De la página web del Gobierno de la Ciudad obtuvimos el registro completo de geriátricos habilitados, obteniendo los datos detallados de cada instituto, la dirección, barrio, cantidad de camas, nombre del dueño, responsable médico, etc.

A marzo del 2010 había en este registro una cantidad de 544 establecimientos habilitados, con un total de 20.569 camas. Es decir un promedio de 38 camas por establecimiento.

Del listado obtenido en la página web del Gobierno de la CABA, podemos observar que muchos geriátricos tienen varios sitios o sucursales donde prestan servicios, este es un dato interesante porque denota el tamaño que tienen como empresas algunos establecimientos.

En la comuna **13 hay 24 Institutos totalizando 716 camas, 30 camas por cada uno**, distribuidos de la manera que sigue, recordando que el segmento target en la misma comuna ronda las 12.000 personas:

- Belgrano: 9 Instituciones con 258 camas.
- Colegiales: 8 Instituciones con 282 camas
- Núñez: 7 Instituciones con 176 camas

Sólo a título de ejemplo se detallan los datos relevados por el maestrando en el Barrio Belgrano.

REGIS-TRO	DOMILICIO	CAMAS	NOMBRE FANTASIA
6	WASHINGTON 2469	35	"HOGAR DEL SOL S.R.L."
111	POTOSI 3990	34	"EL SOLAR DE DON BOSCO"
225	WASHINGTON 1910	41	"SAN JOSE"
226	JURAMENTO 3184	19	"UN LUGAR PARA VIVIR"

234	DE VELAZCO JUAN RAMIREZ 646 PB. PI. 1°	19	"BEIT ZKENIM"
291	DE PERALTA MANUEL PORCEL 1473 PB. PA.	17	"RESIDENCIA VILLA REAL"
370	BELGRANO AV. 2816/18 PA.	23	INSTITUTO GERIATRICO PAUL NIEHANS S.R.L.
373	LA PAMPA 5277 PB. PI. 1° 2° 3°	52	"LA PAMPA 3119 S.R.L."
449	POTOSÍ 3943 PB. PA.	18	HOGAR POTOSÍ S.R.L.

Servicios que prestan en general los geriátricos:

- Alojamiento, tiempo completo, o con retiro los fines de semana, pero el precio es el mismo por reserva de cama. Comprende todos los servicios de hotelería básica.
- Servicios de Enfermería en el establecimiento, tiempo completo, L. a V. de 0 a 24 hs.
- Servicios de atención médica de emergencia, puede haber un médico residente o tienen convenios con prestadores privados.
- Rehabilitación, kinesiología.
- Organización de actividades de entretenimiento (salas de juegos, organizan reuniones, etc.)

Aparts:

Es interesante destacar algunas empresas que ofrecen servicios de departamentos con servicio, tal como si fuesen hoteles de renta de departamentos. Una de éstas es el “Edificio Manantial”, que está en CABA, fuera del área de estudio, por encontrarse en el barrio Almagro cuyo valor mensual es de **\$14.000**¹⁷.

Del benchmark de precios de los geriátricos de Belgrano, aunque de nivel medio, dado que no es posible trazar una comparación contra la idea del proyecto, se pudo identificar¹⁸.

REGIS- TRO	DOMILICIO	NOMBRE FANTASIA	Precio mensual
6	WASHINGTON 2469	"HOGAR DEL SOL S.R.L."	\$ 4,200
111	POTOSI 3990	"EL SOLAR DE DON BOSCO"	\$ 3,840

¹⁷ www.EdificioManantial.com.ar

¹⁸ Precios a junio 2010, habitaciones compartidas para dos o más personas, abono mensual.

225	WASHINGTON 1910	"SAN JOSE"	\$ 3,600
226	JURAMENTO 3184	"UN LUGAR PARA VIVIR"	\$ 4,200
234	DE VELAZCO JUAN RAMIREZ 646 PB. PI. 1°	"BEIT ZKENIM"	\$ 4,200
291	DE PERALTA MANUEL PORCEL 1473 PB. PA.	"RESIDENCIA VILLA REAL"	\$ 4,440
370	BELGRANO AV. 2816/18 PA.	INSTITUTO GERIATRICO PAUL NIEHANS S.R.L.	\$ 4,200
373	LA PAMPA 5277 PB. PI. 1° 2° 3°	"LA PAMPA 3119 S.R.L."	\$ 3,840
449	POTOSÍ 3943 PB. PA.	HOGAR POTOSÍ S.R.L.	\$ 4,200
Promedio			\$ 4,080

Hemos dividido los establecimientos en categorías tomando dos parámetros

- Precios
 - Los geriátricos relevados parten de un precio básico de \$ 4.000 por mes. En general este precio es para ancianos que no necesitan cuidados de tipo médico o especial permanentes.
- Cantidad de huéspedes por habitación
 - Correlaciona directamente con el nivel de la gente alojada, las instalaciones y las prestaciones. En general notamos que los geriátricos que disponen alojamiento individual son también los de mayor categoría y precios mucho más altos.

Tomando estos parámetros y viendo que la totalidad de geriátricos alojan a los ancianos en habitaciones de no menos de dos camas, en general de cuatro, sacamos las siguientes conclusiones:

- No hay instituciones que se dediquen específicamente al NSE ABC1 que hemos determinado como objetivo.
- Las instituciones visitadas, en general son antiguas casas de familia amplias modificadas, distan mucho en su decoración y apariencia a ser lugares modernos y limpieza (ausencia de olor).
- Los espacios comunes en general son reducidos, cerrados, sin espacios privados ni lugares de visitas para familias.

- Los familiares deben retirar a los ancianos de los geriátricos para poder compartir una tarde en intimidad con los ancianos.

Otros competidores (actuales o potenciales). Empresas de búsqueda y selección de personal.

Una investigación de tipo desk análisis devolvió que hay más de diez empresas de este tipo localizadas en la CABA.

Facilitan el acceso al personal que puede atender a los ancianos, pero sus servicios terminan cuando la persona es contratada por el anciano o sus apoderados.

Estas empresas tienen bases de datos de postulantes que les permiten abreviar los tiempos de búsqueda.

En algunos sitios web las empresas se comprometen a presentar candidatos dentro de las 24 horas de efectuada la solicitud formal por parte del cliente.

En general vemos que tienen un servicio diferenciado para la búsqueda de personal que cuida ancianos.

La oferta es para cubrir turnos con cama, con retiro, mensual, fines de semana, el cuidado de personas mediante asistentes geriátricos o asistentes terapéuticos se encuentra claramente diferenciado.

En general buscan a los candidatos, los entrevistan, verifican sus antecedentes y los presentan a los potenciales empleadores acompañándolos en las entrevistas hasta que el empleador los contrata.

Una de ellas, cuando ofrece personal para el cuidado de personas, oferta un servicio de diagnóstico in situ de la persona a cuidar para luego capacitar al personal que la cuidará. Esto lo hace a través de la contratación de profesionales externos a la agencia, como un servicio más para el empleador.

La modalidad de cobro es cuando el cliente selecciona a la persona y esta comienza a trabajar en el domicilio indicado.

El precio de la empresa es un mark up del salario establecido y lo cobran por adelantado, finalizando en ese momento sus servicios.

Hacen énfasis en los aspectos de brindar seguridad respecto a las personas que postulan y a buscar la armonía del vínculo que se establecerá con el anciano a su cuidado.

Algunas empresas dan un período de garantía, en el cual si el empleador no ve satisfechas sus expectativas o no le satisface la persona contratada la empresa realizará una nueva búsqueda sin cargo.

Si hiciéramos el ejercicio de calcular cuanto costaría asistir a un anciano siguiendo esta modalidad, y asumiendo que lo cuidamos durante las 24 horas los siete días de la semana, tomando tres personas que trabajen 8 horas con el sueldo y cargas sociales correspondiente al puesto de “Asistente Geriátrica” según el convenio colectivo N° 122/75 del personal de Sanidad, que establece un salario mensual básico de \$2.470, adicionándole los costos patronales tendríamos \$3.300 de costo por empleado. Lo que representaría un costo mensual total de **\$9.900**, solamente de salarios, a los que habría que adicionar gastos de comidas para el personal contratado.

Resumiendo las ventajas de estas empresas son:

- Tiempo en el mercado, algunas tienen más de veinte años.
- Facilidad de acceso a sus servicios mediante teléfono, páginas web, oficinas establecidas.
- Celeridad en la búsqueda de candidatos (bases de datos de postulantes)
- Seguridad de las personas que ofrecen, (verificación de antecedentes)
- Garantía de satisfacción (período de garantía)
- Diagnóstico de las personas para asegurar la relación cuidado / Cuidador.

Empresas que prestan servicios de internación domiciliaria.

Hay empresas que se han especializado en la atención de pacientes de enfermedades crónicas y que tienen tratamiento ambulatorio, si bien no están dedicados con exclusividad a los mayores también atienden pacientes.

Una de estas empresas relevadas atiende ancianos con patologías de la vejez en sus domicilios.

Están agrupadas en una cámara CADEID, Cámara Argentina de Empresas de Internación Domiciliaria.

La mayoría de las empresas de esta cámara prestan servicios de medicina, por ejemplo aparatos de respiración, respiradores portátiles, etc.

Sin embargo con poco esfuerzo podrían entrar en el mercado de la atención domiciliaria si se lo propusieran.

Un grupo de ellas también prestan servicios como los descritos a continuación, dentro del marco de personas enfermas, no particularmente a ancianos:

- Enfermería
- Auxiliares
- Asistentes terapéuticos
- Cuidadoras y seguimiento a pacientes terminales.
- Planificación y organización al regreso de una internación post-operatoria o transitoria.
- Peluquería y cosmetología
- Confort e Higiene a la persona postrada.

Cobran sus servicios mediante aranceles pre establecidos por tipo de servicio y por el tiempo en que se los contrate, que puede ser hasta la recuperación del paciente o su internación.

Las ventajas de estas empresas son:

- Especialización en el trato de personas enfermas.
- Personal capacitado para emergencias.
- Soporte logístico al personal in situ desde una casa central.
- Guardias, reemplazos, vacaciones, etc. Ya organizados y coordinados desde su casa Matriz.
- Empresas establecidas y con antigüedad en el mercado.

Estrategia

Oportunidad

Existen en el área de convergencia foco de proyecto más de 12.000 personas mayores de 65 años que viven solos y pertenecen al NSE ABC1

En promedio el 50% de los hijos no se hallan conformes con una relación valor precio que perciben.

Hay un mercado de emplazamientos de alto costo que se encuentra como alternativa, tales como los aparts, cuyo precio de referencia parte de \$14.000 mensuales para los servicios básicos aun incluyendo todas las comidas y entretenimiento.

Opciones de administrar personal para el cuidados 7días x 24 horas en domicilio ronda los \$10.000, sin comidas, impuestos, expensas, servicios, etc.

Se ha encontrado carencias de disponibilidades de camas sobre todo en los mejores geriátricos, por cierto los más caros.

No existen establecimientos que puedan integrar una propuesta de valor distinta que integre valores requerido y validados por investigación:

- *espacio*, un lugar excepcional para pasar sus días, como si estuvieran en un hotel o en una quinta en el campo, pero dentro de la CABA
- *servicio*, contacto, respeto, atención y cuidados a los ancianos. Comunicación con los parientes con la frecuencia.
- *comfort*,
- *hotelería*,
- *comida*, entre ello comedor para las visitas como si fuera un restaurante
- *esparcimiento*. Un hogar de mayores que tenga áreas que permitan compartir espacios privados para los ancianos y sus familias. Asimismo que incentive a los familiares a llevar a sus niños incorporando juegos que incentiven sus visitas. Que ofrezca un

servicio que permita pasar un día con los ancianos como si estuviera en un club o barrio privado.

- *seguridad* adecuada, importante para los tiempos en que nos toca vivir.
- *estacionamiento* para traslados de ancianos.
- *atención médica y psicológica*.
- *terapia ocupacional*.

Visión

Ser el referente nacional en servicios de atención a ancianos por la calidad de sus servicios y por la preocupación constante por mejorar la calidad de vida de los ancianos a su cuidado demostrada a través de la integridad, ética y coherencia de sus acciones y la satisfacción de sus empleados y la comunidad a la que sirve.

Misión

Cuidar a los mayores como si fueran nuestros propios padres, en un ambiente de alegría y confort de primer nivel.

Valuación económica financiera del proyecto:

Facturación:

La empresa facturará a las personas hospedadas o a sus apoderados, en forma adelantada mensual, en efectivo, cheque y alcanzado, dando preferencia al débito automático bancario o el pago mediante tarjetas de crédito.

Los servicios adicionales se facturarán de la siguiente forma:

- Atención domiciliaria, precio de acuerdo al paquete de servicios, en forma adelantada.
- Servicios de restaurante para visitas, en efectivo o tarjeta de crédito o débito en el momento.
- Elementos de higiene personal de los ancianos y medicamentos, mediante factura mensual aparte, a mes vencido.

Pagos:

El costo principal estará conformado por dos rubros principales:

- Personal, tanto en relación de dependencia, como a los profesionales part time, se pagará mensualmente a mes vencido.
- Alquiler de la casona, mensual, se debe pagar por mes adelantado.
- Otros gastos correspondientes a comida, lavandería, seguridad, limpieza los cuales se pagará a 30 días de fecha factura.

Modelo del Negocio:

Clientes:

Nivel socio económico ABC1.

Mercado:

Residentes en el Barrio Belgrano de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Servicios de Atención domiciliaria

Se aceptará proveer estos servicios siempre que haya disponibilidad del personal estable para cubrirlo.

Segmento – 1: Mayores que se valen por si mismos, que solamente requieren compañía en sus domicilios o para realizar trámites o salidas sociales.

Segmento – 2: Mayores que se valen por si mismos, que requieren compañía en sus casas y ayuda en labores domésticas y preparación de comidas.

Segmento – 3: Ancianos que requieren asistencia para movilizarse, vestirse, higienizarse, tomar medicamentos, asistencia en los quehaceres domésticos.

Hemos diseñado los servicios alrededor de dos ejes principales:

- Los mayores a nuestro cuidado.

Igualemos los servicios de los geriátricos pero entregando los mismos en el domicilio de los ancianos:

- Asistencia Psicológica
- Laborterapia
- Enfermería
- Kinesiología
- Visitas de médicos gerontólogos
- También deberemos hacernos cargo del servicio doméstico (limpieza, aseo de los mayores, preparación de comidas, etc.)

- Quienes nos contratan y depositan su confianza en nuestra empresa para que cuidemos a sus mayores.

En este caso el diseño de los servicios se hará en base a los conceptos que más valoran nuestros clientes:

- Seguridad en relación a los antecedentes de las personas que entrarán a sus casas.
- Disminución del riesgo de juicios por contratación de personas informalmente.
- Rapidez en la provisión de los servicios.
- Facilidad de medio de pago.
- Asesoramiento en la internación en geriátricos.

- Los servicios serán divididos en paquetes, para atender mejor a cada segmento de clientes.

- En cada servicio se dejará margen para cambios de modo que el cliente ajuste el servicio a sus necesidades, por ejemplo, días y horarios, períodos de vacaciones.

- Todos los servicios tienen un conjunto básico de prestaciones, como ser un informe mensual con observaciones sobre las personas bajo cuidado.
- Todo servicio se prestará en horarios específicos solicitados por el cliente, considerándose adicionales, entre otras, las siguientes prestaciones:
 - Personal que viva en la residencia con los ancianos.
 - Turnos especiales de fines de semana, prestados en general por otras personas.
 - Servicios de compañía y atención solamente para los fines de semana o períodos sin continuidad (por vacaciones, viajes, etc.), a modo de ejemplos los siguientes:

Nivel – 1: Servicios de compañía, lectura, acompañamiento en actividades sociales. Horas diurnas días de semana, mínimo 20 horas semanales.

Nivel – 2: Servicios Nivel-1 más ocuparse de menesteres domésticos, limpieza domiciliaria o cocina simple, horarios a convenir, mínimo 40 horas semanales.

Nivel – N: Servicios especiales, como podología, enfermería a domicilio, que se proveerá a demanda y por lista de precios.

Canales de distribución del servicio:

Servicios de Hospedaje y cuidado de ancianos

En el propio establecimiento.

Servicios de Atención domiciliaria

Los servicios serán prestados en la casa del anciano, los clientes contratarán directamente con la empresa.

Relación con los Clientes

Crearemos una comunidad de usuarios, que invitaremos a participar en reuniones de mejora continua.

Alentaremos que los clientes se conozcan entre si.

Los hijos y familiares de los residentes se comunicarán directamente con el Director de Marketing de cuenta asignado.

Dejaremos una línea de teléfono habilitada exclusivamente para este fin.

En el mismo sentido habrá en la página web direcciones de mail para consultas, reclamos o sugerencias.

Todos los contactos serán respondidos en forma personal por el Director de Marketing.

Servicios de Atención domiciliaria

Se firmará un contrato con niveles de servicio, especificando las prestaciones y responsabilidades de cada parte. Se incluirán cláusulas que traten de evitar la contratación directa por parte del cliente.

Se pactará una frecuencia de reuniones, llamados o mails para analizar el servicio y la satisfacción de los clientes.

En la página web se prevé un link para responder preguntas vía mail y teléfono.

Actividades Clave:

Primero los clientes:

Atención de ancianos, proveer espacios para comunicarnos con ellos, definir su satisfacción, etc.

Seguimiento de la satisfacción del cliente.

Relación con la comunidad de clientes.

Logística de la provisión de servicios (compras de suministros, asistencia y puntualidad del personal a sus lugares de trabajo, coordinación de reemplazos, control de horas trabajadas, etc.)

Seguimiento de satisfacción del personal.

Recursos Clave:

El personal que preste los servicios de cuidado a los ancianos.

El director de Operaciones será la clave de este emprendimiento.

Sistemas.

Redes de Socios

Creemos que será clave en nuestro emprendimiento tener relaciones con empresas prestadoras de servicios de salud del nivel y prestigio que pretendemos tenga el establecimiento, con este fin trataremos de tener acuerdos de servicios con las mismas de

forma tal que si por alguna circunstancia debemos atender o internar un anciano podamos resolver este problema a nuestros clientes en forma rápida y eficaz.

Proveedores:

Los profesionales asociados que presten servicios eventuales, como enfermeros, podólogos, transportistas, etc.

Estructura de Costos

Dividiremos esta sección en dos partes, la referida a los costos de puesta en marcha de la empresa y los costos de operaciones.

Se listan a continuación los costos más significativos de la puesta en marcha y los costos operativos mensuales más significativos.

Puesta en Marcha:

Gastos puesta en marcha empresa:

Concepto	Cant.	\$ (Ars.) Costo Unit.	Escenarios (u\$s)		
			Probable	Optimista	Pesimista
			Total	Tot. Opt.	Tot. Pesim.
Constitución Sociedad SRL	1	5,000	1,263	1,073	1,452
Gastos Bancarios	1	2,000	505	429	581
Honorarios Profesionales CPN	1	2,000	505	429	581
Habilitación Municipal (Registro CABA)	3	575	436	370	501
		9,575	2,708	2,302	3,115

Gastos de locación:

Concepto	Cant.	\$ (Ars.) Costo Unit.	Escenarios (u\$s)		
			Probable	Optimista	Pesimista
			Total	Tot. Opt.	Tot. Pesim.
Gastos inmobiliaria	2	23,760	12,000	10,200	13,800
Depósito Garantía	2	23,760	12,000	10,200	13,800
		47,520	24,000	20,400	27,600

Inversiones obra civil y equipamiento de obra:

Concepto	Cant.	Costo Unit. \$ (Ars.)	Escenarios (u\$s)		
			Probable	Optimista	Pesimista
			Total	Tot. Opt.	Tot. Pesim.
Remodelación Casona	1	1,386,000	350,000	297,500	402,500
Remodelación Jardín	1	40,000	10,101	8,586	11,616
Grupo electrógeno	2	10,000	5,051	4,293	5,808
Ascensor + instalación	1	50,000	12,626	10,732	14,520
		1,486,000	377,778	321,111	434,444

Detalle del cálculo de costos de obra civil:

Costo de remodelación estimado por m² : u\$s 500

Superficie total a remodelar: 700 m²

Costo total de las refacciones: u\$s:

Probable: u\$s 350.000

Optimista: u\$s 297.000

Pesimista: u\$s 402.500

Equipamiento y mobiliario:

Concepto	Cant.	Costo Unit. \$ (Ars.)	Escenarios (u\$s)		
			Probable	Optimista	Pesimista
			Total	Tot. Opt.	Tot. Pesim.
Instalaciones cocina	1	50000	12,626	10,732	14,520
Vajilla	1	15000	3,788	3,220	4,356
Muebles de Habitaciones	1	300000	75,758	64,394	87,121
Muebles salas de estar	1	50000	12,626	10,732	14,520
Televisores Salas de estar	2	5000	2,525	2,146	2,904
Aparatos Faltantes de Calefacción y Refrigeración central	2	15000	7,576	6,439	8,712
Circuitos de monitoreo por TV (interno)	1	3,000	758	644	871
Alarmas	1	2,000	505	429	581
Muebles & Útiles	1	10,000	2,525	2,146	2,904
Elementos ortopédicos (sillas, camas, etc)	6	2,500	3,788	3,220	4,356
		452,500	122,475	104,104	140,846

**Costos Operativos Mensuales
Sueldos y honorarios¹⁹:**

Concepto	Cant.	\$(Ars.) Costo Unit.	Escenarios (u\$s)		
			Probable	Optimista	Pesimista
			Total	Tot. Opt.	Tot. Pesim.
Honorarios Directores (relación dependencia)	4	19,575	19,773	16,807	22,739
Honorarios profesionales Médico Geront.(part time)	1	4,500	1,136	966	1,307
Honorarios Profesionales CPN Liq sueldos, libros (abono)	1	1,500	379	322	436
Jardinero	1	2,603	657	559	756
Encargado mantenimiento edilicio	1	2,762	698	593	802
Recepcionista / Administrativo	2	4,725	2,386	2,028	2,744
Enfermeras	1	4,340	1,096	932	1,260
Mucamas	1	3,475	878	746	1,009
Camareras	1	3,475	878	746	1,009
Cocineros	1	3,995	1,009	858	1,160
Honorarios Profesionales Psic.	1	5,000	1,263	1,073	1,452
Honorarios Profesionales Laborterapia	1	4,500	1,136	966	1,307
Lavandería mensual por persona	1	180	45	45	54
Servicio Médico de Urgencia	1	20	5	5	5

Algunos de los gastos descritos en la tabla anterior varían de acuerdo a la cantidad de mayores hospedados, por este motivo no se muestra en total al pie de la misma.

A fines referenciales mostramos los valores totalizados para cada escenario al momento de alcanzar el máximo número de alojados, recordamos que este valor es 45 personas.

Escenarios		
Probable	Optimista	Pesimista
Total (U\$S)	Tot. Opt.(U\$S)	Tot. Pesim.(U\$S)
\$ 57,260	\$ 49,374	\$ 65,147

Alquiler

Concepto	Cant.	\$(Ars.) Costo Unit.	Escenarios (u\$s)		
			Probable	Optimista	Pesimista
			Total	Tot. Opt.	Tot. Pesim.
Alquiler casona mensual	1	0	6,000	6,000	6,000
			6,000	6,000	6,000

¹⁹ Los sueldos de camareras y asistentes geriátricos, enfermeras, cocineros y mucamas han sido tomados del acuerdo salarial vigente al 31/07/2010 para el personal de la Sanidad.. Incluyen todos los costos patronales asociados. Los costos de lavandería, laborterapia, asistencia de emergencia, se muestran en su valor unitario, pero varían de acuerdo a la cantidad de mayores hospedados.

Otros gastos corrientes:

Concepto	Cantidad	\$ (Ars.) Costo Unit.	Escenarios		
			Probable	Optimista	Pesimista
			Total (U\$S)	Tot. Opt.(U\$S)	Tot. Pesim.(U\$S)
Promoción	1	\$ 1,000	\$ 253	\$ 215	\$ 290
Tasas & Servicios	1	\$ 2,000	\$ 505	\$ 429	\$ 581
Registros e Inspecciones	1	\$ 250	\$ 63	\$ 54	\$ 73
Art. De Limpieza	1	\$ 1,000	\$ 253	\$ 215	\$ 290
Seguros (incendio, responsabilidad civil, etc.)	1	\$ 250	\$ 63	\$ 54	\$ 73
Gastos Bancarios	1	\$ 250	\$ 63	\$ 54	\$ 73
Servicio de Limpieza (tercerizado)	1	\$ 8,000	\$ 2,020	\$ 1,717	\$ 2,323
Seguridad Privada (tercerizado)	1	\$ 8,000	\$ 2,020	\$ 1,717	\$ 2,323
Encargado mantenimiento edilicio	1	\$ 4,500	\$ 1,136	\$ 966	\$ 1,307
Gastos mantenimiento edilicio	1	\$ 5,000	\$ 1,263	\$ 1,073	\$ 1,452
Agua Corriente	1	\$ 2,000	\$ 505	\$ 429	\$ 581
GAS	1	\$ 500	\$ 126	\$ 107	\$ 145
Abono Teléfono + Internet	1	\$ 1,000	\$ 253	\$ 215	\$ 290
Energía Eléctrica	1	\$ 4,500	\$ 1,136	\$ 966	\$ 1,307
			9,659 USD	8,210 USD	11,108 USD

Plan de Marketing

Creemos en el servicio que ofreceremos.

Todas las personas tenemos los mismos problemas dependiendo del ciclo de la vida que transitemos, las personas que actualmente tienen más de 55 años y sus mayores vivos seguramente están preocupados por su bienestar y cómo sería su situación si ellos tuvieran que hacerse cargo de ellos.

La clave de nuestra campaña será en llegar hasta esas personas y proponerles probar el producto.

Utilizaremos una estrategia de tipo “viral” para promocionar nuestros servicios.

Pensamos que la campaña de marketing debe estar basada en hacer “probar” el producto.

A los fines de atraer a los posibles clientes a que visiten nuestras instalaciones haremos en las mismas todos los fines de semana charlas sobre la problemática del cuidado de los mayores.

Invitaremos como disertantes a profesionales, gerontólogos, nutricionistas, psiquiatras y e integrantes de Organizaciones sin Fines de Lucro relacionadas con el cuidado de los mayores.

Las conferencias propondrán debates sobre ventajas y desventajas de una internación, tendencias en cuidado utilizando herramientas de tecnología, tendencias en otros países, etc.

El plan incluye visitas a distintas entidades para ofrecer las mismas conferencias entre sus miembros.

A modo de ejemplo mencionamos:

- Universidades privadas

Visitaremos las mismas y solicitaremos entrevistarnos con sus asociaciones de ex alumnos de promociones anteriores a 1985. En caso de que tengan asociaciones de graduados como MBA para las promociones anteriores a 1995.

Entendemos que esta vinculación será facilitada por la utilización de las redes sociales actuales.

- Organizaciones sin fines de Lucro (ONG's)

Visitaremos algunas de estas entidades, como Casa FOA y COAS, por ejemplo y solicitaremos ofrecer conferencias sobre el problema de los ancianos que viven solos y proponer las ventajas de la atención a domicilio.

Modelo Financiero

Hemos creado un modelo de evaluación del proyecto que facilita la proyección de ingresos y egresos y la toma de decisiones variando el contenido de los parámetros.

El modelo simula tres escenarios, Esperado, Optimista y Pesimista.

En cada escenario se calcularon los VAN correspondientes al flujo de caja del proyecto, al del pago del impuesto a las ganancias y al del IVA.

El escenario probable o esperado tiene una estimación de costos y un valor del crecimiento de la ocupación de huéspedes propio.

El escenario optimista supone una disminución de los costos del 15% consistente con un proceso de aprendizaje hoy desconocido, tanto los iniciales como en los operativos, respecto del escenario esperado. También tiene un nivel de crecimiento de la ocupación de alojados propia y mayor que la del escenario esperado, en otras palabras supone que se llegará más rápidamente al nivel de ocupación máximo estimado.

El pesimista supone un aumento del 15% de los costos respecto del esperado y una tasa de crecimiento de la ocupación menor que la del escenario probable.

El nivel de ocupación del establecimiento, determina la cantidad de empleados, y los costos operativos relacionados, por ejemplo, gastos de comida, lavandería, etc. Este recurso aplica a todos los escenarios.²⁰

Evolución de los ingresos por ventas

Los ingresos por ventas se calculan en cada escenario multiplicando la cantidad de mayores hospedados y atendidos por el precio unitario de cada uno de los servicios.

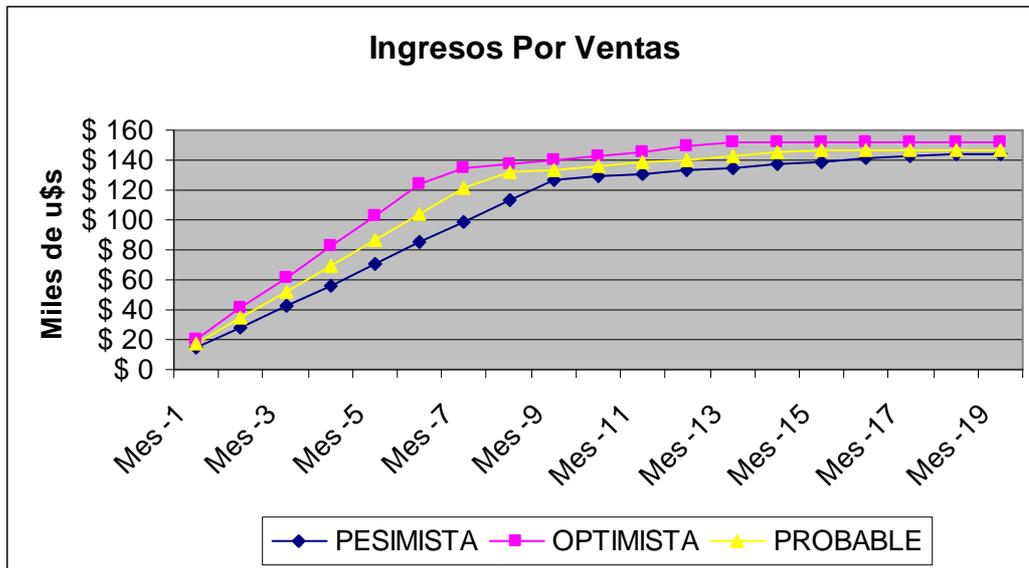
²⁰ La cantidad necesaria de empleados se determinó en un estudio con base a consultas con distintos establecimientos.

Al llegar al nivel de ocupación máximo preestablecido se supone que el mismo se mantendrá hasta el último período considerado por el modelo, como consecuencia de esta hipótesis el nivel de ingresos por ventas se mantiene constante a partir de dicho momento.

Se ha tomado como valor referente de mercado un precio diez por ciento inferior al costo de atención domiciliaria en forma en forma particular con personal contratado, es decir \$9.100 mensuales.

Este monto resulta sensiblemente inferior al precio “top of the list” de abono básico de los aparts.

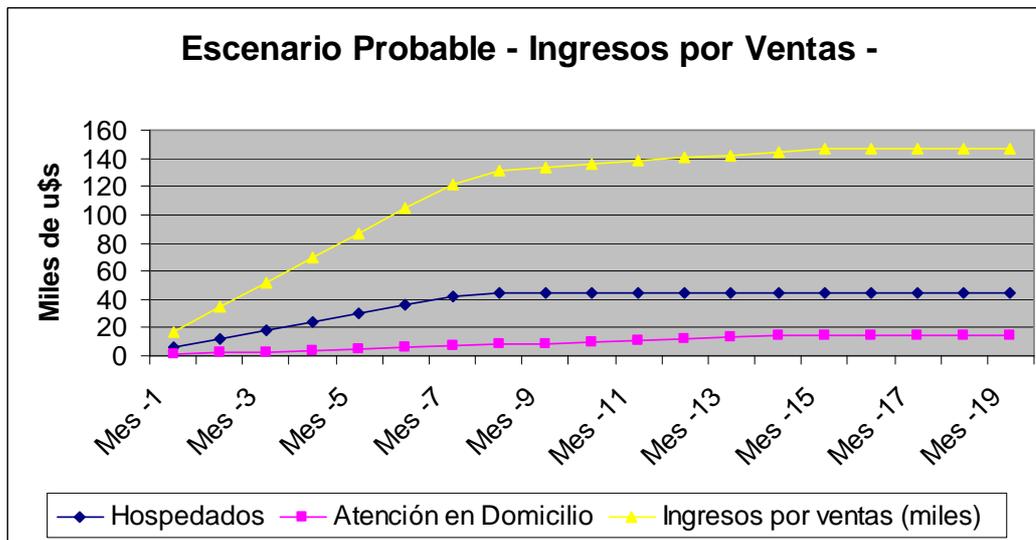
Evolución de los Ingresos por Ventas de todos los escenarios²¹



²¹ A partir del mes 19 se suponen ingresos constantes.

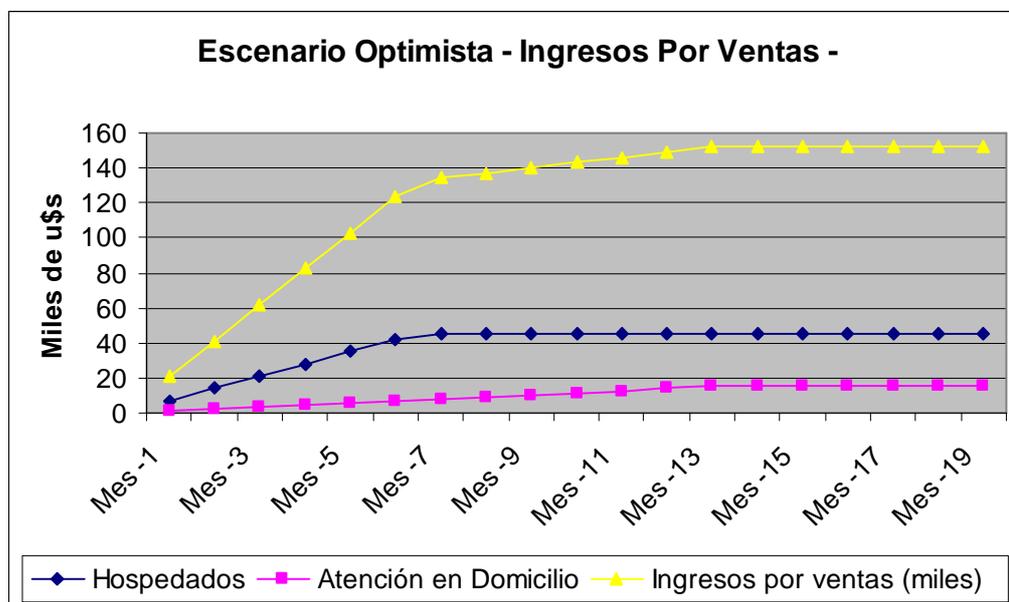
Ingresos por Escenario

Escenario Probable



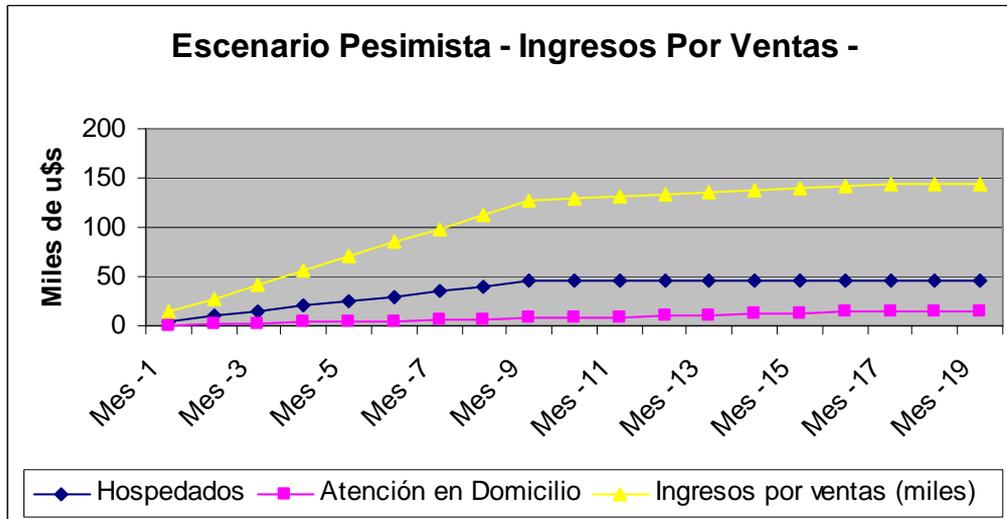
El escenario probable considera para el servicio de hospedaje un precio quince por ciento mayor al de referencia, lo que nos da \$10.465, mientras que mantiene el precio de \$9.100 mensuales para atención en el domicilio.

Escenario Optimista



Este escenario considera para el servicio de hospedaje un precio veinte por ciento superior al de referencia, un cinco por ciento más que el del escenario probable, lo que nos da \$10.920. El precio para atención en el domicilio se incrementa quince por ciento sobre el de referencia llegando a una cifra mensual de \$10.465.

Escenario Pesimista



El escenario asigna para el servicio de hospedaje un precio cinco por ciento inferior al del probable manteniendo un diez por ciento por sobre el valor de referencia del mercado, este cálculo arroja un importe de \$10.010.

El precio para atención en el domicilio se incrementa ocho por ciento sobre el de referencia llegando a una cifra mensual de \$9.828.

Como ya mencionamos, los ingresos son afectados por el crecimiento de los huéspedes y de los mayores atendidos en domicilio. La tabla a continuación muestra la variación mensual del número de mayores hospedados y de los servicios a domicilio.

El valor probable de crecimiento de alojados es compatible con el alto nivel de ocupación de los geriátricos estudiados y la cantidad de mayores en el segmento target.

Crecimiento mensual de alojados			
Probable	Optimista	Pesimista	Tope Máximo
6	7	5	45
Crecimiento mensual de atendidos en domicilio			
Probable	Optimista	Pesimista	Tope Máximo
1	1,15	0,85	15

Sensibilidad de las variables

Se han realizado simulaciones de los distintos escenarios para determinar la rentabilidad en cada uno variando “ceteris paribus” algunas variables del modelo como ser: precio, nivel máximo de huéspedes, cantidad de empleados según los alojados, cantidad de mayores atendidos en domicilio.

Encontramos que la rentabilidad del emprendimiento es especialmente sensible a variaciones en los siguientes parámetros:

- Inversión Inicial
- Porcentaje del precio de los servicios por sobre el nivel estándar del mercado
- Costos fijos mensuales
- Nivel máximo de huéspedes, “Tope de Ocupación Final”

Inversión inicial. No es posible modificar este valor, principalmente debido a que el costo mayor corresponde a los cambios edilicios y es necesario tener la obra completa para obtener la habilitación municipal. Por otro lado no vemos conveniente hacer la obra en dos partes porque incomodaríamos a los futuros huéspedes.

El modelo es muy sensible a variaciones del precio.

Tomando el valor ya referido de \$9.100 en los tres escenarios produce un Valor Presente Neto positivo en todos los escenarios, especificando valores inferiores el escenario Pesimista muestra valores negativos.

Modificando el valor del parámetro “Tope de Ocupación Final” determinamos, mediante simulaciones, que todos los escenarios mantienen VAN positivo siempre que el valor mínimo de dicha variable sea del 65%, lo que implica un número de alojados de 39 mayores.

Recordamos que el valor estándar utilizado es de una ocupación máxima del 75% de 60 camas, es decir 45 huéspedes.

Un disminución de una unidad en la tasa de crecimiento de alojados en los escenarios nos muestra que los teatros Probable y Optimista continúan con VAN positivos, no así el Pesimista.

Otros supuestos del modelo se exponen a continuación:

Supuestos del Modelo

Supuestos	Descripción del Supuesto
Duración del proyecto	El modelo tiene una duración de 61 meses, comienza en el Inicio y se extiende hasta el mes 60 El mes 1 contempla la remodelación de la casona, el pago de alquileres, no tiene ingresos ni huéspedes.
Moneda	La moneda de cálculo son dólares constantes de agosto 2010. Las cifras en pesos fueron re-expresadas en dólares a un tipo de cambio de 3,96 \$/u\$s.
Inflación	El modelo trabaja a moneda constante. No considera inflación. Para evitar potenciales distorsiones de precios relativos.
Impuestos	Son parámetros fijos del modelo de acuerdo al tributo: IVA: 10.5% ²² Impuesto a las ganancias: 35% Ingresos Brutos CABA: 3% Impuesto a los débitos bancarios: 1.2%
Tasa de descuento	Parámetro general del modelo 4.5 % anual
Ingresos	Los servicios se cobrarán por mes adelantado y mediante depósito de cheque local, o transferencia
Pagos a proveedores	El modelo considera pagarlos en el mismo mes de incurrido el gasto.
Salarios	Todos los salarios están expresados en Pesos Argentinos, se convertirán a dólares en la hoja CashFlow Los salarios comienzan a pagarse en el mes 1, se pagan hasta el mes 59, en el mes 60 se pagan las indemnizaciones por despido de ley. Todos los salarios están estimados en promedio mensual, considerando 13 sueldos. Todos los salarios en el modelo tienen incluidos los aportes y obligaciones de Ley incluyendo prepagas y ART La escala salarial para el modelo se tomó de la página web del personal del gremio de la sanidad. El costo patronal asociado al salario se calculó en el 33.5% adicional sobre el bruto pagado, considerando todo el personal dentro de convenio. Se consideran salarios para los Directores, fuera de convenio, con el costo patronal asociado al 30%
Honorarios profesionales	Se contempla el pago de servicios a profesionales, que no serán personal de la empresa. También se contempla el pago de un abono mensual a un estudio

²² Alícuota establecida para establecimientos de Salud, donde los geriátricos están explícitamente incluidos por la normativa vigente. Fuente AFIP.

Supuestos	Descripción del Supuesto
	profesional de contadores a los fines que nos certifiquen los balances anuales.
Amortizaciones	Todos los muebles y útiles se amortizarán en 60 meses. La inversión en vajillas, elementos de cocina, etc. Se harán en el mes inicial. Se amortizan los gastos iniciales que tendrán usufructo en períodos subsiguientes, como los gastos de inmobiliaria y el depósito no reembolsable solicitado por la inmobiliaria.
Recupero Inversiones	Al final del contrato se venderán los muebles adquiridos al 25% del valor original
Alquileres Casona	Contrato en dólares, por cinco años. Parámetro del modelo.
Gastos Inmobiliarios:	La comisión se paga al contado, al inicio, en dólares, dos meses del valor del alquiler pactado
Staff	La empresa trabajará en tres turnos 7x24 los 365 días del año La cantidad de algunos empleados variará x turno, de acuerdo a la cantidad de ancianos hospedados. Ver en cada modelo la tabla de variación propuesta
Precios	Los precios serán para todos los alojados iguales. Se cobrarán medicamentos y elementos de higiene personal por separado Para cada escenario considerado los precios son parametrizables Los precios de servicios de atención domiciliaria también son parámetros del modelo y pueden cambiarse para cada escenario.
Precio de referencia del mercado	Se toma como referencia del modelo y para todos los escenarios el precio promedio del mercado relevado a la fecha indicada. Dejamos constancia que es referencial pero los servicios que nosotros prestaremos son substancialmente superiores a los ofrecidos por los geriátricos relevados. Por ejemplo el precio promedio de mercado de alojamiento es por habitaciones compartidas entre cuatro personas En pesos argentinos al 31/08/10, es un parámetro del modelo
Crecimiento de Ocupación de huéspedes	Es un parámetro del modelo Se prevé un aumento mensual constante de la tasa de ocupación de acuerdo al escenario. Está sujeto al éxito de la gestión de marketing.
Tasa de ocupación máxima de crecimiento mensual	Parámetro del modelo, es igual para todos los escenarios. parámetro de cada escenario
Cantidad de Huéspedes máxima	parámetro del modelo

Valores de los Parámetros generales del modelo financiero

Siguen a continuación los parámetros generales del modelo y sus valores.

Parámetros	Valores		
Alquiler casona mensual DOLARES	6,000 USD		
Cantidad total de huéspedes	60		
Tope ocupación final	75%	45 huéspedes	
Crecimiento mensual de alojados hasta llegar al tope	Probable	Optimista	Pesimista
	6	7	5
Crecimiento mensual de atendidos en domicilio hasta llegar al tope	Probable	Optimista	Pesimista
	1	1.15	0.85
Tope final atención domiciliaria	15 personas		
Cotización del dólar	\$ 3.96	31/08/2010	
<i>Tasas e Impuestos</i>			
Tasa de impuesto a las Ganancias:	-35%		
Alícuota Ingresos Brutos CABA	3%		
Alícuota IVA	10.50%		
Imp. A los Débitos Bancarios	1.20%		
Meses de indemnización por despido al final del contrato	7		
<i>Parámetros de variación de estimación de costos (+/- 15%)</i>	Probable	Optimista	Pesimista
	1	0.85 (-15%)	1.15 (+15%)
<i>Parámetros de variación de estimación de precios</i>			
<i>Precio estándar del mercado por persona base x 4</i>	\$ 9.100		
Precios por escenario	Probable	Optimista	Pesimista
	\$ 10.465	\$ 10.920	\$ 10.010
Precio atención domiciliaria promedio x anciano	Probable	Optimista	Pesimista
	1	1,15	1,08
	\$ 9.100	\$ 10.465	\$ 9.828
<i>Bienes de Uso y Remodelaciones</i>			
Período amortización	5 años		
Valor de reventa	20%		
Tasa de descuento mensual	0.0167		
Costo patronal asociado salarios Directores	30.50%		
Honorarios Directores	\$ 15,000	\$ 19.575	
Costo refacción x m2	u\$d 500		
Metros cuadrados a refaccionar	700m2		

Cuadros de recursos y gastos variables de acuerdo al nivel de ocupación de la Institución

Personal dedicado a la atención de huéspedes según la cantidad de los mismos

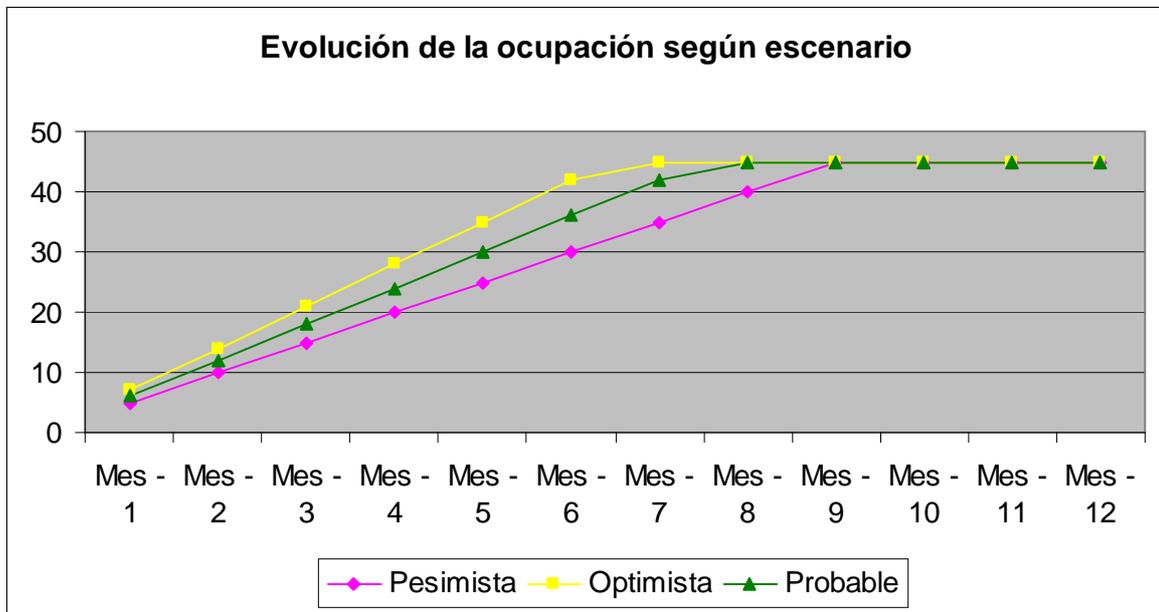
Cantidad hospedados hasta	Cantidad Enfermeras	Cantidad Mucamas / Asist. Ger.	Cantidad Camareras	Cantidad Cocineros	Honorarios Psicólogos	Honorarios Laborterapia
9	4	6	6	3	1	2
10	4	6	6	3	1	2
20	5	9	9	4	2	4
30	5	12	9	4	2	5
40	8	12	12	5	3	8
50	10	15	12	5	3	8
60	12	18	12	5	4	8

Precios estimados en dólares mensuales de consumos por persona alojada.

Cantidad hospedados hasta	Lavandería (est. Mensual x pers.)	Serv. Médico Urgencia (x pers)	Gastos de comidas (X persona)	Energía Eléctrica
9	\$ 76	\$ 5	\$ 164	\$ 6
10	\$ 76	\$ 5	\$ 164	\$ 6
20	\$ 76	\$ 5	\$ 164	\$ 6
30	\$ 61	\$ 5	\$ 164	\$ 6
40	\$ 61	\$ 5	\$ 164	\$ 6
50	\$ 61	\$ 5	\$ 164	\$ 6
60	\$ 45	\$ 5	\$ 164	\$ 6

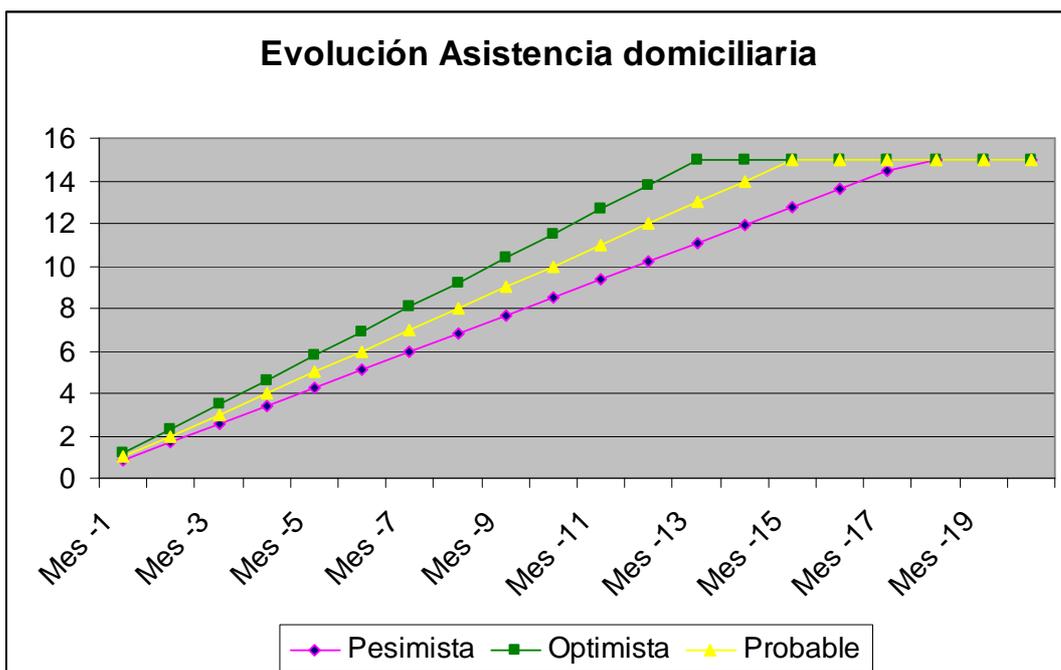
Evolución de la cantidad de mayores alojados

En el cuadro a continuación mostramos la evolución de la cantidad de mayores hospedados y en qué período se llegaría al tope máximo de ocupación, según el escenario considerado.



Evolución de la cantidad de ancianos atendidos en sus domicilios

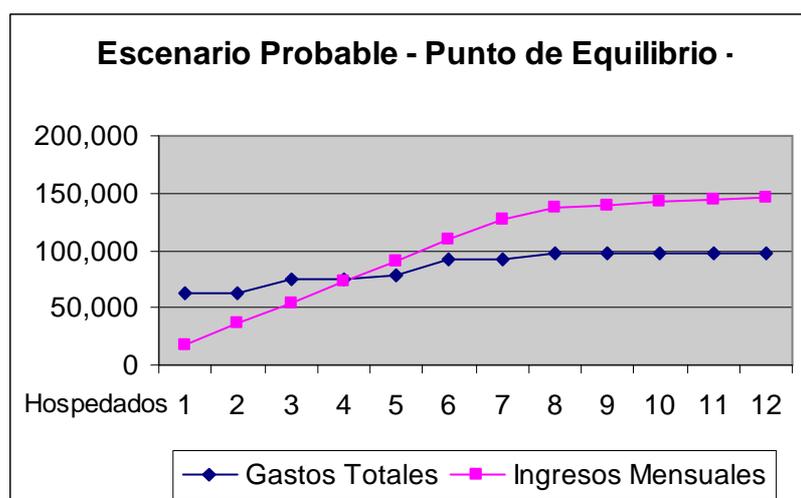
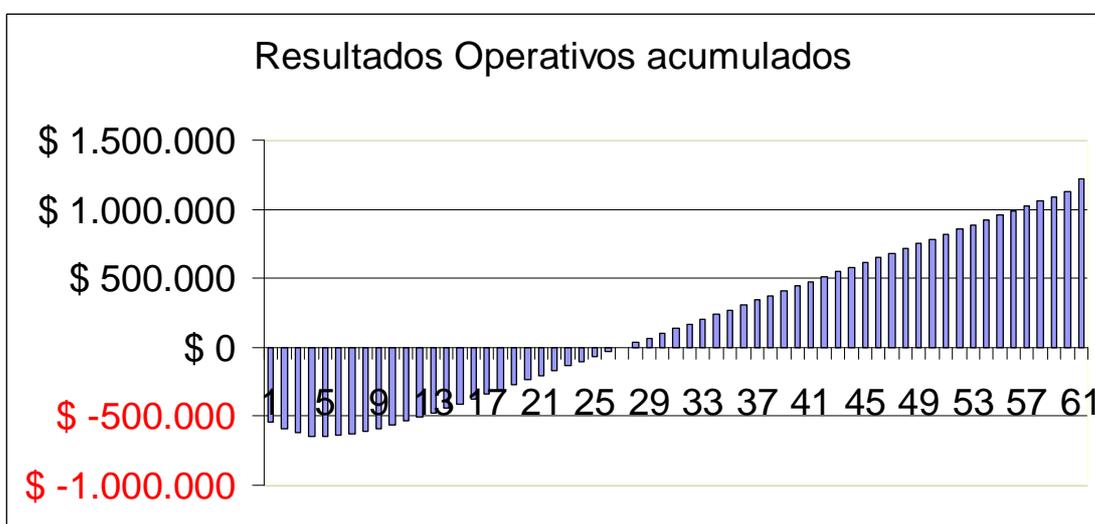
En se muestra como estimamos la evolución de la cantidad de mayores atendidos en sus domicilios y en qué período se llegaría al tope máximo de atención, según el escenario considerado.



Resultados de las simulaciones para cada escenario

Escenario Probable:

Total de Gastos iniciales:	u\$d 544.638
Gastos Fijos Mensuales:	u\$d 39.991
Precio mensual por huésped	u\$s 2.643 (\$10.465)
Precio mensual promedio por serv. Dom..	u\$s 2.298 (\$9.100)
Mes de recupero de la inversión:	27
VAN ²³ del Proyecto:	u\$d 764.646
TIR ²⁴ del Proyecto:	16.72 %

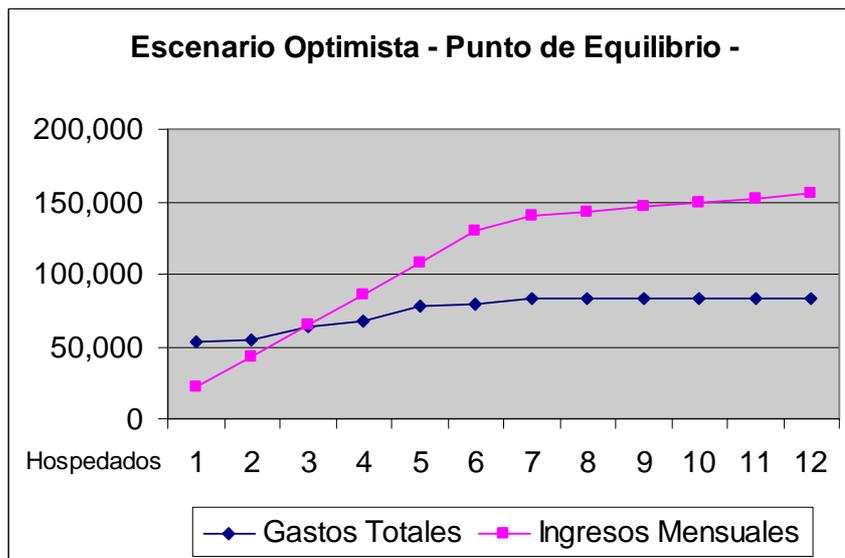


²³ VAN: Valor Actual Neto. Es el valor presente de una inversión a partir de una tasa de descuento y una serie de pagos futuros (valores negativos) e ingresos (valores positivos).

²⁴ TIR: Tasa Interna de Retorno. La tasa interna de retorno equivale a la tasa de interés producida por un proyecto de inversión con pagos (valores negativos) e ingresos (valores positivos) que ocurren en períodos regulares. Es la tasa para la cual el VAN es cero.

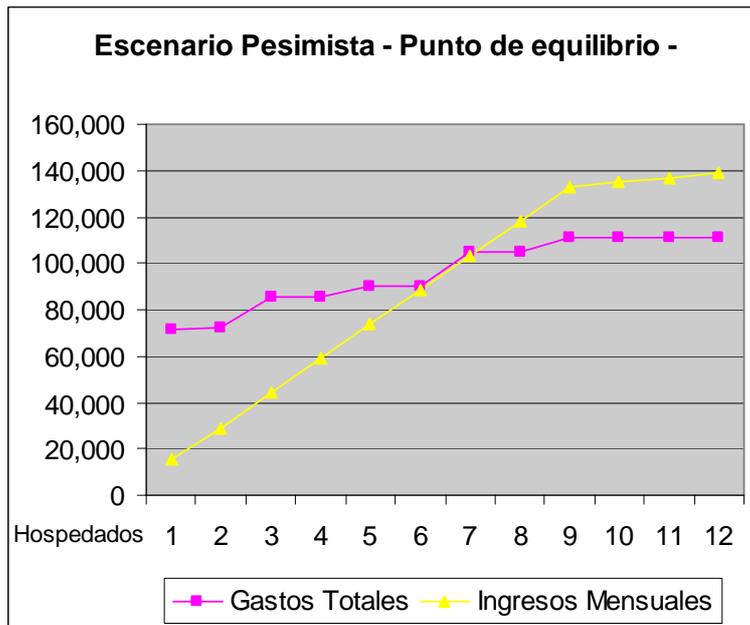
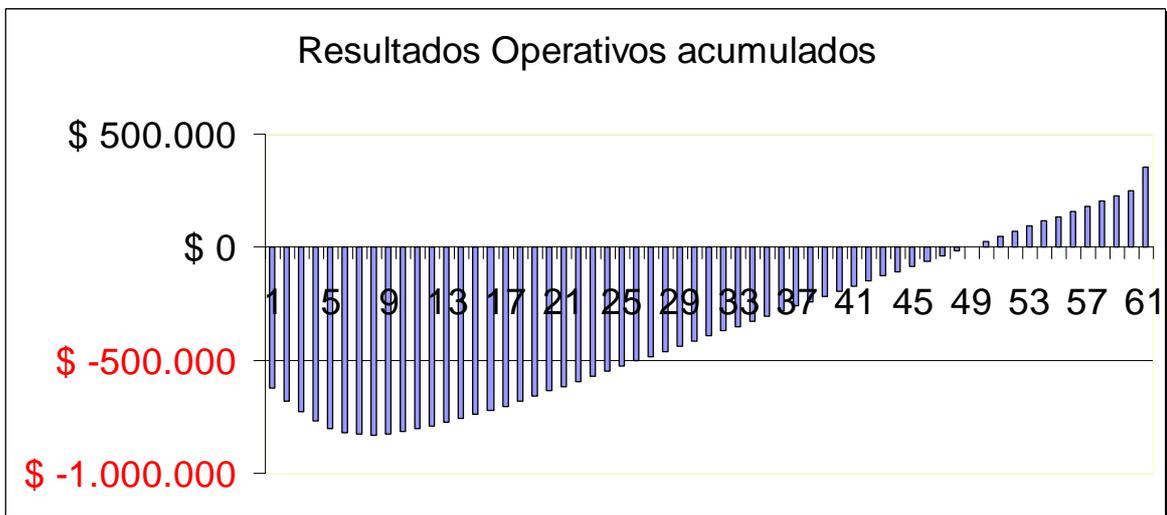
Escenario Optimista:

Total de Gastos iniciales: u\$d 462.942
 Gastos Fijos Mensuales: u\$d 33.992
 Precio mensual por huésped..... u\$s 2.758 (\$10.920)
 Precio mensual promedio por serv. Dom.. u\$s 2.643 (\$10.465)
 Mes de recupero de la inversión: 17
 VAN del Proyecto: u\$d 1.553.618
 TIR del Proyecto: 36.33 %



Escenario Pesimista:

Total de Gastos iniciales:	u\$d 626.333
Gastos Fijos Mensuales:	u\$d 45.989
Precio mensual por huésped	u\$s 2.528 (\$10.010)
Precio mensual promedio por serv. Dom..	u\$s 2.482 (\$9.828)
Mes de recupero de la inversión:	49
VAN del Proyecto:	u\$d 3.082
TIR del Proyecto:	6.6 %



Plan de Gestión de Riesgos

Hemos identificado, a partir de los supuestos, los siguientes riesgos de mayor probabilidad de ocurrencia e impacto:

- Falta de personal idóneo.

Disminuiremos la probabilidad de ocurrencia de este riesgo mediante las siguientes acciones:

Establecimiento de relaciones con escuelas de enfermería para ofrecer a sus estudiantes la posibilidad de trabajar en nuestro establecimiento mientras cursan o cuando egresen.

Definiremos una base de datos de postulantes y la mantendremos actualizada.

Identificaremos a los empleados clave y tendremos para los mismos un plan de retención específico.

- Costo de litigios del personal (laborales)

- Nivel de crecimiento de la ocupación más bajo que el pronosticado, como consecuencia de no resultar en lo esperado el plan de marketing.

Si bien hemos sido conservadores en la estimación de crecimiento de la ocupación, es un riesgo que debemos gestionar por su impacto en el modelo financiero.

Para mitigar este riesgo pensamos en hacer promociones ofreciendo hospedaje a precios más bajos que los usuales para atender a los mayores durante, por ejemplo, un fin de semana o un fin de semana largo.

El mismo concepto lo aplicaremos para la atención domiciliaria, hacernos cargo de la atención del anciano durante un fin de semana a un precio más bajo que el de lista.

Nuestro convencimiento es que una vez que se pruebe el servicio el “boca a boca” generará los clientes en forma permanente.

- Cambios macroeconómicos en los precios relativos (ej. sindicato aumentos de sueldo por encima de precios)

Conclusión

La inversión inicial estará entre los u\$s 463 miles y los u\$s 626 miles, con un valor esperado de 545 miles.

Dicha inversión se recuperará entre los meses 17 y 49 para los teatros Optimista y Pesimista respectivamente, con un valor de 27 para el escenario Esperado, considerando una tasa de descuento del 4,5% anual y un proyecto de 61 meses de duración total.

La preparación inicial requerirá al menos dos meses, principalmente para obtención de permisos y habilitaciones de obra y contratación de personal inicial. El plazo de construcción de obra se calculó en un mes.

En su escenario *Esperado* el proyecto exige una inversión inicial de u\$s 545 miles, arrojando un Valor Presente Neto de u\$s 765 miles y una TIR de 16,7%.

El punto de equilibrio se alcanza con una ocupación de cinco huéspedes y prácticamente en el primer mes de operaciones.

En este teatro la inversión se recupera en el mes 27.

En el modelo *Optimista* el proyecto la inversión inicial alcanza los u\$s 463 miles, un quince por ciento menos que en el escenario Probable, mostrando los cálculos financieros un Valor Presente Neto de u\$s 1,55 millones y una TIR de 36%.

El punto de equilibrio se alcanza con una ocupación de cuatro huéspedes y prácticamente en el primer mes de operaciones.

En este teatro la inversión se recupera en el mes 17.

El modelo *Pesimista* requiere una inversión inicial de u\$s 626 miles, un quince por ciento por arriba de lo estimado para el escenario Probable, los cálculos financieros muestran un Valor Presente Neto de u\$s 3 miles y una TIR de 6,6%.

El punto de equilibrio se alcanza con una ocupación de siete huéspedes y en el segundo mes de operaciones.

En este teatro la inversión se recupera en el mes 49.

Vale la pena mencionar en este punto que el modelo pesimista considera la ocurrencia simultánea de costos iniciales y operativos quince por ciento mayores a los estimados en el

escenario Probable, en conjunto con crecimiento de la ocupación y de la atención domiciliaria también inferiores a los del escenario Esperado, sumado a lo anterior está el hecho que el precio de los servicios es el más bajo de los tres modelos.

En cuanto a los riesgos identificados, siendo los de mayor impacto aquellos que involucran la responsabilidad civil por el riesgo de vida para los huéspedes y empleados, se han cubierto con seguros, los que están incluidos en los modelos financieros.

Otros riesgos de menor impacto, como ser la falta de personal idóneo en el mercado, o un crecimiento de las ventas menor al esperado, tienen previstas actividades de mitigación, ya comentadas en la sección Plan de Gestión de Riesgos de este documento.

En base a lo expuesto en las secciones anteriores podemos concluir que el emprendimiento propuesto satisface la rentabilidad requerida por los inversores, aún en el escenario más desfavorable.

El modelo de negocio propuesto muestra cualidades y características de ser sostenible en el tiempo y tiene bases razonables para ser llevado a cabo.

Bibliografía y Referencias

1.
http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/hacienda/sis_estadistico/Anuario_2005/tomo1/01_Dinamica-y-Estructura.pdf
2. GfK Kleiman Sygnos: <http://www.latinspots.com/website/tendencias.php?id=17200>
3. Diario “La Capital de Rosario”, **La inseguridad empuja a cada vez más ancianos hacia los geriátricos**, Por Florencia O’ Keeffe / La Capital.
http://www.lacapital.com.ar/contenidos/2010/07/11/noticia_0004.html
4. Venda Lo Invisible, Harry Beckwith, Ed. Prentice Hall, 1998, Cap.8 Pág. 91
5. Venda Lo Invisible, Harry Beckwith, Ed. Prentice Hall, 1998
6. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos <http://www.indec.gov.ar/>
7. Fuente: Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
http://www.buenosaires.gov.ar/areas/hacienda/sis_estadistico/anuario_general/archivos/1_310.html
Asociación Argentina de Marketing: “Nivel Socio Económico 2006 - 23nov2006- Informe_final” publicado por la Asociación Argentina de Marketing. La publicación mencionada puede accederse desde el sitio web de la entidad siguiendo este enlace:
<http://www.aam-ar.org.ar/NSE.asp>
13. Código de Edificación Urbano, Gobierno de la CABA, 2010: <http://www.codigo-planeamiento.com.ar/>

Anexo A Formularios

Formulario utilizado en la encuesta de estudio de demanda.

Formulario de Encuesta:

#	Pregunta inicial:	¿Está usted conforme con los servicios que reciben los ancianos en este lugar?		
1	Respuesta SI:	¿Le parece que podría haber algo que mejorar o agregar?	Servicios	¿Mejorable?
	Comentarios:		Atención	Si
			Comida	No
			Entretenimiento	N/A
			Salidas	N/A
			Cuidados salud	N/A
			Psicología	N/A
			Instalaciones	N/A
		Precio	N/A	
		¿Estaría interesado en conocer un servicio de atención a domicilio?		Si
Respuesta NO:	¿Que o cómo podría mejorarse o agregar?	Servicios	Grado de satisfacción	
Comentarios:		Atención	N/A	
		Comida	N/A	
		Entretenimiento	N/A	
		Salidas	N/A	
		Cuidados salud	N/A	
		Psicología	N/A	
		Instalaciones	N/A	
	Precio	N/A		
	¿Estaría interesado en conocer un servicio de atención a domicilio?		Si	No
2	Pregunta inicial:	¿Está usted conforme con los servicios que reciben los ancianos en este lugar?		
	Respuesta SI:	¿Le parece que podría haber algo que mejorar o agregar?	Servicios	¿Mejorable?
	Comentarios:		Atención	Si
			Comida	No
			Entretenimiento	N/A
			Salidas	N/A
			Cuidados salud	N/A
			Psicología	N/A
			Instalaciones	N/A
		Precio	N/A	
	¿Estaría interesado en conocer un servicio de atención a domicilio?		Si	No
Respuesta NO:	¿Que o cómo podría mejorarse o agregar?	Servicios	Grado de satisfacción	
Comentarios:		Atención	N/A	
		Comida	N/A	
		Entretenimiento	N/A	
		Salidas	N/A	
		Cuidados salud	N/A	
		Psicología	N/A	
		Instalaciones	N/A	
	Precio	N/A		
	¿Estaría interesado en conocer un servicio de atención a domicilio?		Si	No

Anexo B: Modelo Financiero

Modelo Financiero del proyecto