

UNIVERSIDAD SIGLO 21
ESCUELA DE NEGOCIOS



TRABAJO FINAL
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

*Diseño de un plan de negocio para la creación de una
Residencia Geriátrica en el Departamento Valle Viejo,
Provincia de Catamarca*

Maestrando: Lic. Franco Javier Cuello

Directora: Mgter. Marisa Rosana Juri

Junio 2021

Agradecimientos

Al final de este duro pero hermoso período de mi vida, quisiera expresar mi más profundo agradecimiento a mi familia, quien hizo posible la realización de este sueño, que ha estado conmigo y que siempre ha sido apoyo y fuerza, pero por sobre todo, fuente de inspiración. Una mención especial para mi esposa Erika quien día a día me enseña que uno puede superarse.

También quisiera expresar mi agradecimiento a todos los colegas, amigos y exdocentes por su constante apoyo y enseñanza, principalmente a la C.P.N. Mirta Susana Salamanca y al C.P.N. Carlos Alejandro Ortiz por su colaboración desinteresada en el desarrollo de esta tesis.

Dedicatoria

A mi madre y a la memoria de mi padre, por enseñarme el
camino del trabajo y a levantarme luego de caer.

A mi esposa y a mis hijos que son una parte fundamental en mí
y los principales protagonistas de este sueño.

Índice

Introducción.....	1
Objetivo general	9
Objetivos específicos.....	9
Marco Metodológico	10
Tipo de Investigación	10
Participantes	11
Instrumentos y análisis de datos	11
Marco teórico.....	14
Gestión estratégica.....	14
Plan de negocio.....	14
Resumen ejecutivo.....	16
Misión, visión y valores	16
Análisis del entorno competitivo Macro y Micro del sector	17
Análisis FODA	18
Objetivos estratégicos.....	18
Gestión de Marketing	19
Estudio de mercado	19
Estrategias del marketing.....	20
Gestión operativa.....	25
Gestión de personas	26
Gestión legal.....	27
Gestión Financiera.....	28
Indicadores de viabilidad.....	28
Plan de negocios	30
Resumen Ejecutivo	30
Definición del negocio.....	31
Campo del negocio	32
Descripción del servicio	32
Empresa a crear	33
Forma jurídica de la empresa.....	33
Requisitos legales	33
Visión, misión y valores	34
Grupo de usuarios y clientes a quienes va dirigida la propuesta.....	35

Necesidad que satisface la propuesta.....	35
Selección de segmentos	36
Alcance geográfico	36
Concepto empresarial CANVAS del modelo de negocio	37
Análisis del Entorno de Negocios y Mercado	38
Análisis del entorno competitivo del sector donde la empresa operará	38
Macroentorno Actual y Proyectado: Marco P.E.S.T.E.L.	42
Factor político.....	49
Factor económico	50
Factor social.....	51
Factor tecnológico	52
Factor ecológico	53
Factor legal	53
Análisis FODA del sector.....	60
Plan de operaciones	62
Localización de la residencia.....	62
Distribución de planta.....	62
Análisis de operaciones y procesos	64
Procesos de planificación	64
Procesos de mejora	67
Procesos de realización.....	68
Procesos de gestión.....	69
Plan comercial o de Marketing.....	71
Segmentación y público objetivo	71
Mix servicio/ producto	72
Mix – Precio	77
Mix – Comunicación	79
Plan de Recursos Humanos	89
Organigrama	90
Análisis y descripción de los puestos de trabajo	90
Política Salarial de la empresa.....	97
Política de contratación de la empresa	99
Procedimiento de contratación	100
Plan económico y financiero	101
Costos y gastos de apertura y puesta en marcha.....	101

Gastos	104
Gastos directos.....	104
Otros gastos	105
Cuenta de resultados	106
Flujo de Caja.....	107
Punto de equilibrio	108
Análisis de sensibilidad	109
Conclusiones.....	110
Referencias	113
Anexo N° 1	121

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Plan de Negocios	15
Ilustración 2 Imagen corporativa.....	31
Ilustración 3 Plano del Terreno	63
Ilustración 4 Plano de Planta	64
Ilustración 5 Procesos de planificación	67
Ilustración 6 Procesos de mejora	68
Ilustración 7 Procesos de realización	69
Ilustración 9 Foto Panorámica Residencia	80
Ilustración 10 Sala de estar	81
Ilustración 11 Habitaciones	81
Ilustración 12 Instalaciones	82
Ilustración 13 Servicios	82
Ilustración 14 Profesionales.....	83
Ilustración 15 Ubicación.....	83
Ilustración 16 Información de contacto	85
Ilustración 17 Publicidad en Facebook.....	85
Ilustración 18 Publicidad Instagram	86
Ilustración 19 Folletos	86
Ilustración 20 Publicidad	87
Ilustración 21 Organigrama de Residencia.....	90

Índice de tablas

Tabla 1 Cantidad de beneficios activos, por rango de edad y sexo	8
Tabla 2 Modelo de negocio CANVAS	37
Tabla 3 Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter	38
Tabla 4 Análisis PESTEL.....	42
Tabla 5 Análisis FODA	61
Tabla 6 Gastos en publicidad.....	88
Tabla 7 Remuneraciones	98
Tabla 8 Cantidad de empleados.....	100
Tabla 9 Costos y gastos de apertura y puesta en marcha.....	101
Tabla 10 Amortización	102
Tabla 11 Ingresos por año	104
Tabla 12 Sueldos personal.....	104
Tabla 13 Alimentación	105
Tabla 14 Otros gastos	105
Tabla 15 Cuenta de resultados.....	106
Tabla 16 Flujo de caja de inversión.....	107
Tabla 17 Punto de Equilibrio.....	108
Tabla 18 Análisis de sensibilidad	109

Introducción

Actualmente, ante la creciente necesidad de alojamiento, cuidados de enfermería y en algunos casos asistencia médica por parte de los adultos mayores, las residencias geriátricas, residencias de larga estadía, hospitales geriátricos o simplemente asilos o asilos de ancianos son una opción cada vez más adoptada por la familia, la sociedad y el Estado. Tratar a las personas mayores como un elemento distintivo para nuestro sistema legal los ayudará a mantener su derecho a la identidad, a la salud física y mental, a una vivienda digna y a garantizar su privacidad y su propia imagen (Dabove, 2014).

Los avances en la salud pública, llevaron a que, en los últimos cien años, la esperanza de vida de un ser humano se incrementa, en promedio, en medio siglo, pasando, en el caso de los latinoamericanos, de 29 a 74 años (Organización Panamericana de la Salud, 2012). Este envejecimiento poblacional se replica a lo largo del mundo, provocando que se despierte el interés generalizado de una gran cantidad de ramas de las ciencias sociales, entre ellas la medicina, la antropología, la psicología, la psiquiatría y el derecho. Esto surge teniendo en cuenta que la prolongación de la vida es cada vez mayor, traducándose esto en una importante población de la hoy llamada cuarta edad o también mencionada como vejez avanzada.

Basados en estos hechos de la realidad a través de este trabajo se pretende, apoyándose en la economía, diseñar un Plan de Negocios para la creación de un emprendimiento residencial para adultos mayores en la localidad de San Isidro, departamento Valle Viejo, Provincia de Catamarca, República Argentina.

Como veremos a lo largo del desarrollo del presente trabajo, un plan de negocios, es un instrumento clave y fundamental, si se quiere que las posibilidades de lograr el éxito se incrementen, que consiste en diseñar una serie de actividades relacionadas entre sí para dar comienzo o desarrollo a una nueva empresa o proyecto

(producto o servicio). El plan de negocios identifica, describe y analiza la idea de negocio, a su vez, que verifica, la viabilidad comercial, técnica, económica y financiera. De esta manera, tiene una doble finalidad: la primera, para uso interno, ya que ayuda a analizar la nueva idea de negocio y reflexionar sobre cómo ponerla en práctica, sirviendo como soporte a la planificación estratégica; y la segunda para uso externo, para presentar la idea a los inversores externos y de esta manera conseguir financiación (Muñiz González, 2010).

Entre el 2000 y el 2050, la proporción de la población mundial que tiene 60 años de edad o más, se duplicará, pasando de 11% a 22%. Se prevé que el número absoluto de personas de 60 años o más aumente de 900 millones en el 2015 a 1400 millones para el 2030, y 2100 millones para el 2050, y se calcula que podría llegar a 3200 millones en el 2100. Entre el 2025 y el 2030, la esperanza de vida en América Latina y el Caribe aumentará a 80,7 años para las mujeres y 74,9 años para los hombres (Organización Panamericana de la Salud, 2015).

Este aumento en la esperanza de vida se debe a varios factores, como el descenso de las tasas de fecundidad y los excelentes resultados conseguidos en la reducción de las enfermedades mortales de la niñez, la mortalidad materna y la mortalidad en las personas mayores. Sin embargo, una mayor esperanza de vida también es motivo de preocupación para los responsables de formular políticas, ya que se torna necesario, crear instituciones económicas y sociales que brinden seguridad en cuanto a los ingresos, presten una adecuada atención de salud y satisfagan otras necesidades de la población que está envejeciendo (Organización Mundial de la Salud, 2016).

En el próximo decenio, tanto el envejecimiento poblacional como el envejecimiento individual serán factores importantes que modularán las necesidades de salud, seguridad social y protección social, así como la manera en la cual se satisfarán estas necesidades. La cobertura, la continuidad de la atención y el acceso geográfico,

físico, económico y cultural a los servicios de salud es deficiente, y los pocos que tienen acceso aún no reciben servicios adecuados a sus necesidades.

Sumado a esto, hace ya más de dos décadas (Horgas *et al.*, 1998, citado en Acosta Quiróz y González-Celis Rangel, 2010) se estableció que el nivel de autonomía del adulto mayor en los actos de la vida cotidiana proporciona una autoevaluación y una autopercepción subjetivas más positivas y una mayor satisfacción en la vida, elementos favorables que constituyen al envejecimiento exitoso.

En este contexto, la mayoría de los expertos coinciden en que es necesario fomentar intervenciones integradas de salud y elaborar estrategias que permitan a los sistemas sanitarios adaptarse a las nuevas realidades demográficas y epidemiológicas (Organización Panamericana de la Salud, 2015).

Aquí es donde entran en escena las residencias geriátricas. Se denomina hogar/residencia geriátrica al espacio destinado a las personas que requieren cuidados especializados, que, pueden ser de carácter privado (remunerados) o público (estatales, de caridad o beneficencia), ambos, con perfiles de salud diferentes, dado que en los últimos confluyen factores de vulnerabilidad económica, social, psicológica y ambiental (Cardona *et al.*, 2012).

Con esa inquietud, los componentes materiales que garantizan esa calidad de vida son quizás los aspectos en los que con más frecuencia reparan quienes van a ser ingresados en una residencia geriátrica, o entre quienes solicitan el ingreso de un familiar. Santos Rivas (2016), desarrolló un plan de negocio basado en la creación de una residencia para personas mayores en la localidad de Viveiro, provincia de Lugo, España, dado que, es un sector que está experimentando un gran crecimiento en los últimos años, debido a que en España se está produciendo un envejecimiento de la población y también existen una serie de cambios sociales: la incorporación de la mujer al mercado laboral, tener hijos a edades más tardías, etc.

En la actualidad, el concepto que se tiene de este tipo de residencias es muy diferente al que existía años atrás. La residencia basa su actividad en la prestación de servicios a los mayores con unas buenas instalaciones, equipos médicos y unos trabajadores especializados. Se concluyó que el plan fue viable y que generó valor para el proyecto y también para el accionista.

Entre los países más envejecidos de América Latina, se encuentran Argentina, Cuba, Chile y Uruguay. Chile, se encuentra en un proceso de cambio profundo, debido que la población mayor de 60 años está aumentando, y el envejecimiento es cada día más extenso, mientras, que la natalidad está disminuyendo. Para un ser humano, conocer con cuánto dinero se va a jubilar, hoy en día no es demasiado complicado de determinar. Sin embargo, como se encontrará física o emocionalmente al momento de jubilarse es imposible, ya que la evolución en las distintas etapas de la vida está relacionada con el papel más o menos activo que desempeña el individuo en la sociedad. Es frecuente ver personas que suspenden sus obligaciones laborales por alguna razón y comienzan a depender cada vez más de sus familias, de su comunidad y por cierto de la sociedad. Ante esta situación, se desarrolla un plan de negocio para Santiago de Chile, por parte de la empresa Gran Garden, basado en el concepto de Residencia para el adulto mayor (Franco, 2012).

En Argentina, según los datos publicados por el Centro Latinoamericano y Caribeño de Demografía, para el año 2050, una de cada cinco personas tendrá 65 años y más. Además, de la caída en la fecundidad y de la mortalidad, el componente migratorio tuvo un impacto relevante en el comienzo de este proceso. A partir de los años '70, el incremento de la población de mayor edad continuó con su tendencia creciente, pero a un ritmo mucho menor. Simultáneamente, se produjo una reducción de la proporción de la población joven en un 30%. En la actualidad, el país, se encuentra en una etapa de envejecimiento avanzada. Según el Censo 2010, un 10,2% de la población tiene 65 años

o más, es decir, existe una alta proporción de personas mayores con relación a la población total (De Leonardi, 2020).

Los cambios en la composición por edades de una sociedad inciden en su comportamiento, de ahí la importancia de la demografía para poder anticiparse y diseñar respuestas más óptimas a las necesidades de su población. Drlje (2018), desarrolló un plan de negocios, que permitió validar la propuesta económica de un geriátrico de alta calidad y con soporte informático para la atención personalizada de los pacientes en Garín, Provincia de Buenos Aires, apoyado en la tecnología y la informática, ofreció un sitio seguro y con funciones automatizadas y digitales para la calidad, seguridad y una mejor atención a los adultos mayores.

Por su parte, Aragonés (2015) confeccionó un plan de negocios para una empresa de servicios médicos, un centro de día para adultos mayores en la ciudad de San Salvador de Jujuy, Jujuy, diferenciando el servicio de los ya existentes, ofreciendo prestaciones adicionales que tienen un enfoque de contención, sociabilización y realización de los internos. En la elaboración del plan de negocios se analizó la idea del negocio y el mercado objetivo, el servicio, sus características y los recursos necesarios para su funcionamiento. Se expusieron los medios y formas de comunicar la oferta, los aspectos legales y los aspectos económicos-financieros de dicho emprendimiento.

En la Provincia de Catamarca, las proyecciones elaboradas en base al Censo Nacional de Población, Hogares y Vivienda del año 2010, estimaban que en el año 2020 la población mayor a 60 años sería de 58.113 personas, lo que representa aproximadamente el 14% de la población total estimada para la Provincia. Con estos valores, si se toma solo la Capital y los departamentos aledaños, se considera una población senil y presentil de 32.000 personas, de las cuales 6.400 sufren o podrían sufrir de algún trastorno mental o neurológico, o de alguna discapacidad.

La calidad de la vida, constituye, uno de los temas de estudio más importantes y más investigados de la actualidad, ya que supone una de las máximas aspiraciones de todo ser humano. Sin embargo, el proceso natural del envejecimiento conlleva un incremento de los riesgos de padecer enfermedades crónicas y discapacidad. Los adultos mayores discapacitados, como los que sufren las secuelas de accidentes cerebrovasculares ocasionados por un control inadecuado de la hipertensión arterial, necesitan ayuda incluso para poder realizar actividades básicas de la vida diaria, y esa ayuda suelen proporcionarla familiares con tiempo y recursos bastante limitados (Hoskins, Kalache y Mende, 2005).

Es por esto, que lo referente a la asistencia a los mayores en centros geriátricos se ha vuelto un tema sensible. Puede ser que, en algún momento, el apoyo de familiares, amigos y programas estatales locales no sean suficientes. Las personas que requieren ayuda a tiempo completo pueden trasladarse a un establecimiento residencial que proporcione muchos o todos los servicios de cuidados a largo plazo que necesitan (National Institute on Aging, 2017).

Adicionalmente, 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. El fenómeno se da particularmente entre personas de clase media y media alta que pueden pagar un geriátrico y que, justamente, al contar con un buen pasar económico tienen más temor de que entren a robarles y los lastimen (O'Keefe, 2010).

Durante el transcurso del último siglo se notó un aumento progresivo y mantenido de la población, especialmente en el segmento demográfico de mayores de 50 años, lo que representa para el país, y particularmente para la provincia, un desafío en cuanto a políticas sociales y recursos se refiere. Se ha observado que este segmento

depende de un recurso cada vez más escaso, la población joven y, en particular, de sus familiares más jóvenes.

Adicionalmente, la Organización Mundial de la Salud asegura que más de un 20% de las personas que pasan de los 60 años de edad sufren algún trastorno mental o neuronal (sin contar los que se manifiestan por cefalea) y el 6,6% de la discapacidad en ese grupo etario se atribuye a trastornos mentales y del sistema nervioso (OMS, 2017). Es importante contar, desde el ámbito privado, con residencias geriátricas que provean los contactos regulares y prolongados y el cuidado continuo que los adultos mayores necesitan para prevenir o retrasar la aparición de las discapacidades producidas por las enfermedades crónicas, o simplemente llevar con dignidad la última etapa de su vida.

Además, se ha demostrado repetida y ampliamente que la ejecución independiente de las Actividades Básicas de la Vida Diaria (ABVD) favorece el mantenimiento de los patrones de percepción de la salud, por lo que la residencia que se propone debe propender a mantener o mejorar la autonomía funcional de la ejecución de estas actividades, ofreciendo prestaciones adicionales que tengan un enfoque de contención, sociabilización, recreación, terapia ocupacional y artes (Arana Gómez *et al.*, 2015). La empresa buscará de esta forma diferenciarse de la competencia, debido a que existirán marcadas similitudes en las prestaciones, que deben cumplir con una base mínima exigida por aspectos legales y/o requisitos para poder ser prestadoras de PAMI .

Sin embargo, en la Provincia de Catamarca, y más puntualmente en el Departamento Valle Viejo, no existen residencias geriátricas capaces de atender la cada vez más creciente demanda de este tipo de servicios. Los antecedentes más cercanos, se encuentran, en la ciudad de San Fernando del Valle de Catamarca, donde existen un puñado de geriátricos, de los cuales, uno es estatal, el “Hogar de Ancianos Fray Mamerto Esquiú” dependiente del Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia.

Se observa en la Tabla N° 1, que, en la Provincia de Catamarca, existen un total de 25.733 afiliados activos mayores de 60 años, lo que equivale a un poco más del 44% de nuestro mercado.

Tabla 1 Cantidad de beneficios activos, por rango de edad y sexo

Provincia	Rango etario	Cantidad de Mujeres	Cantidad de Hombres	Total
CATAMARCA	60 - 64	2.753	686	3.439
	65 - 69	4.343	2.462	6.805
	70 - 74	3.556	2.402	5.958
	75 - 79	2.825	1.547	4.372
	80 - 84	1.823	993	2.816
	85 - 89	988	528	1.516
	90 - 94	450	208	658
	95 - 99	110	41	151
	100 o +	12	6	18

Fuente: Elaboración propia (2020) en base a Programa de Atención Médica Integral. ([PAMI], 2020a).

De acuerdo a los datos presentados en los párrafos precedentes, el Departamento Valle Viejo, requiere de servicios especializados, orientados a la población senil y presenil que habita en el departamento o en departamentos aledaños. Por lo que, este trabajo pretende analizar la viabilidad de implementar una residencia geriátrica que diversificará la oferta de la provincia con alternativas de residencia para adultos mayores que ejecuten las actividades cotidianas con capacidad e independencia, y otra para adultos mayores que requieran de una atención más específica y constante, o para aquellos con discapacidades, totalmente dependientes.

Objetivo general

Analizar la situación política, social, económica y legal actual, para determinar qué estrategia es conveniente utilizar para brindar un mejor servicio, mejorar la administración y aumentar las utilidades de una Residencia Geriátrica a crearse en el Departamento Valle Viejo, provincia de Catamarca en el período 2020.

Objetivos específicos

- Elaborar un proyecto de inversión que permita determinar la viabilidad de la Residencia Geriátrica a crearse.
- Definir la estructura organizativa mínima necesaria que permita ofrecer un servicio de calidad a los futuros residentes.
- Estudiar las decisiones de financiamiento y dividendos.
- Elaborar un plan estratégico que permita introducir la empresa en el mercado con algunas ventajas competitivas.

Marco Metodológico

En este capítulo se describirán las estrategias y metodologías de trabajo orientadas a responder/validar las preguntas de investigación que dieron origen a este trabajo, y como consecuencia, concluir con la elaboración del plan de negocios. Teniendo en cuenta que se trata de un trabajo de aplicación, la formulación de una hipótesis específica no se considera imprescindible, puesto que no se trata de probar algo, ni explicar algún fenómeno, sino que solo se trata de elaborar un Plan de Negocios que lleve a alcanzar objetivos planteados.

Tipo de Investigación

El diseño metodológico de este trabajo será mixto, ya que como lo plantean Hernández, Fernández y Baptista (2014), el enfoque mixto de la investigación, implica un proceso de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. Será, cualitativo, porque se describirán los procesos, perfiles de recursos humanos, se evaluarán las estrategias y se definirá la misión, objetivos estratégicos, etc. Será cuantitativo, porque se demostrará que es posible mejorar los procesos, y que generará beneficios económicos concretos y medibles.

En cuanto al tipo de estudio, el trabajo es exploratorio porque se parte del objetivo de recopilar información para identificar el marco conceptual del trabajo y comprender en detalle el tema en cuestión. Es decir, la revisión de la literatura reveló que únicamente hay trabajos relacionados con el objeto de estudio, pero que no se aplican por completo al contexto, por lo que fue necesario indagar sobre algunos temas y áreas desde nuevas perspectivas para adaptarlos a la realidad catamarqueña. Estas

investigaciones no solo ayudaron a familiarizarse con fenómenos desconocidos, a obtener información para realizar una investigación más completa en un contexto particular, a investigar nuevos problemas, a identificar conceptos o variables promisorias, a establecer prioridades para investigaciones futuras, o surgir afirmaciones y postulados (Hernández Sampieri *et al.*, 2014), sino que permitirán mejorar la administración y aumentar el margen bruto de la Residencia Geriátrica a crearse en el Departamento Valle Viejo, provincia de Catamarca.

El diseño de la investigación es de tipo no experimental, dado que se pretende observar los acontecimientos en su contexto real para después analizarlos, evitando por completo la manipulación de variables, debido a que no existen condiciones a las que el investigador pueda exponer a los actores o sujetos de estudio. Por su parte, el tipo de diseño es longitudinal, porque se recabará datos en diferentes puntos de tiempo, buscando realizar inferencias acerca de la evolución, cambio, permanencia, etc. de las características del fenómeno o de sus relaciones (Hernández Sampieri *et al.*, 2014)

Participantes

Para este estudio, se pretende contar con un nivel de confianza del 95%, el error máximo aceptable para el estimador es de 5%, el tamaño de la población senil y presenil del Valle Central es de 32.000 habitantes. Por lo tanto, el tamaño de la muestra es de 380 encuestas.

Instrumentos y análisis de datos

Las técnicas de recolección y análisis de datos oscilarán entre la investigación documental y la triangulación de datos. La investigación documental permitirá mediante

la examinación de las fuentes, el estudio y asimilación del objeto. La misma hace referencia a la utilización, interpretación y/o análisis de diferentes tipos de documentos en el proceso de realización de una investigación (Hernández Sampieri *et al.*, 2014).

Según Muñoz (2010), la encuesta, una de las técnicas de investigación social más difundidas, se basa en las declaraciones orales o escritas de una muestra de la población con el objeto de recabar información. Se puede basar en aspectos objetivos (hechos, hábitos de conducta, características personales) o subjetivos (opiniones o actitudes). Es por ello, que se utilizará la encuesta como parte principal del estudio, mediante un cuestionario de preguntas objetivas que permitan conocer los hábitos y necesidades de los adultos mayores del departamento y departamentos aledaños, así como sus gustos y preferencias, datos que serán de gran utilidad en el proyecto.

Además, se llevarán adelante entrevistas, que serán aplicadas a expertos en planeación estratégica y a expertos en gerontología y cuidado de personas. Por último, un análisis minucioso de los datos del mercado, apoyado en herramientas como el análisis PESTEL, las 5 fuerzas de Porter, una matriz FODA o una matriz de competencia, tanto directa como indirecta, que brinde información sobre las empresas del sector.

La recolección de datos de los adultos mayores consistirá en una encuesta impresa, estructurada y auto administrada, con preguntas cerradas dicotómicas o de respuesta múltiple de forma anónima. Las preguntas serán cerradas y diseñadas en base a las variables de interés y referidas a la identificación del problema.

Por su parte, la triangulación de datos consiste en la utilización de diversas y variadas fuentes de información sobre un mismo objeto de conocimiento, con el propósito de contrastar la información recabada y lograr el alcance de un estudio que dé cuenta verdaderamente de la realidad (Hernández Sampieri *et al.*, 2014). Se tomaron fuentes de información primarias como la observación directa o las encuestas realizadas

por el autor y fuentes de información secundarias como la documentación oficial de la República Argentina y de la provincia de Catamarca. Además, en este aspecto, se tomaron fuentes de orden documental proporcionadas por estudios de especialistas relevantes como Bóveda, Oviedo y Yakusik S. (2015); Kotler y Keller (2009); Lee y Kotler (2019); Porter (2017); Rich y Gumpert (2013); Stutely (2000); Werther y Davis (2006).

Con respecto al análisis de datos, la información obtenida a través de los instrumentos de medición, fue analizada mediante programas estadísticos como SPSS o InfoStat que ayudaron a elaborar el plan de negocios y cumplir con los objetivos planteados. La combinación de estas metodologías y técnicas permitió dar respuesta al problema de investigación planteado (Hernández Sampieri *et al.*, 2014).

Esta combinación fue útil para comprobar la cantidad de información disponible que permite llevar a cabo un estudio viable y factible respecto a la situación política, social, económica y legal actual, para determinar qué estrategia es conveniente utilizar para aumentar las ventas, brindar mejor servicio, mejorar la administración y aumentar el margen bruto de una Residencia Geriátrica a crearse en el Departamento Valle Viejo, provincia de Catamarca.

Marco teórico

A los efectos de construir el marco teórico que servirá de base para el estudio y posterior desarrollo del Plan de Negocios para la Residencia Geriátrica a crearse en el Departamento Valle Viejo, provincia de Catamarca, se tomará como eje de trabajo el Plan de Negocio de Bóveda, Oviedo y Yakusik S. (2015), complementándose con otros autores como Rich y Gumpert (2013); Stutely (2000); Porter (2017); Lee y Kotler (2019); Kotler y Keller (2009); Werther y Davis (2006).

Gestión estratégica

Plan de negocio

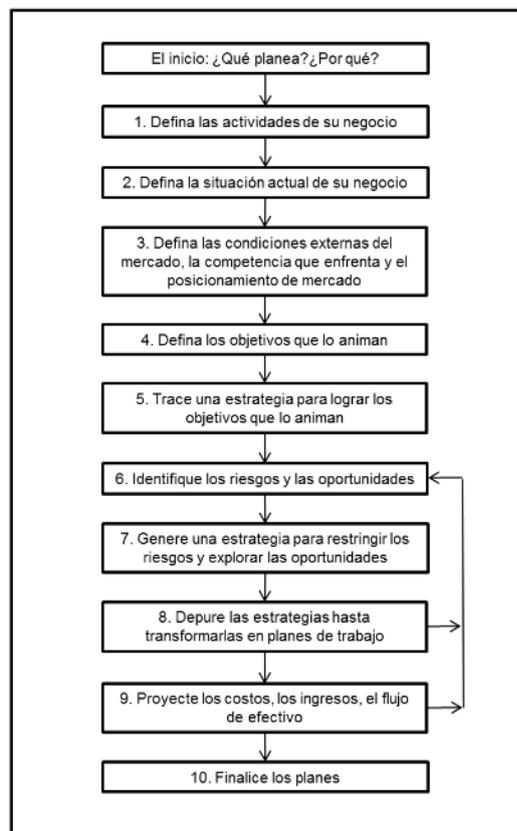
Según Rich (2013), un plan de negocio es “un documento que describe la oportunidad de una empresa, su producto o servicio, contexto, estrategia, equipo, recursos requeridos y posibles resultados financieros”. Además considera que, los requisitos claves que deben cumplir un plan de negocios para generar interés son, entre otros:

- Estructura apropiada, con resumen ejecutivo, índice de contenido y capítulos en orden correcto.
- Percepción de lo que los ejecutivos pretenden lograr en un periodo de tres a siete años.
- Explicación de los beneficios que el usuario tiene al comprar los productos.
- Describir en detalle el proceso de manufactura o generación del servicio y los costos.

- Proyecciones financieras ajustadas a la realidad, y datos claves justificados y documentados.
- Demostrar como los inversionistas obtendrán beneficios entre tres y siete años.

Por su parte, Stutely (2000), considera que los principales objetivos del plan de negocios son: la expresión formal de un proceso de planeación, una petición de financiamiento, un esquema para ser aprobado y una herramienta para la administración operativa. En esta línea, desarrolla diez pasos para formular un exitoso plan de negocios, los cuales se muestran en la Figura 1.

Ilustración 1 Plan de Negocios



Nota: Representación gráfica de un Plan de negocios. Fuente: Stutely (2000).

Resumen ejecutivo

Presenta un breve compendio de aquello que el plan de negocios abarcará. Debe presentarse en forma sintetizada, los datos fundamentales del negocio a emprender en los capítulos siguientes, con particular foco en aspectos del mercado a penetrar, la estrategia comercial para hacerlo, y un panorama de la evolución que presentará la empresa y los resultados que arrojaría el negocio en el tiempo. Destaca los datos relevantes, la información clave y los resultados estimados del plan: la descripción de la empresa o proyecto, la oferta de productos y servicios, estructura organizativa, principales iniciativas y objetivos, oportunidades de mercado, ventajas competitivas, componentes de su estrategia de comercialización, inversiones, resultados e indicadores económicos y financieros (Bóveda, Oviedo y Yakusik S., 2015).

Misión, visión y valores

Definir la empresa, declarando su misión, visión y valores es la manera de dar rumbo al nuevo emprendimiento, todo esto, representan los elementos estratégicos que guiarán la empresa y ayudarán a tomar decisiones a los propietarios y empleados. Por lo tanto, la misión, es una declaración que manifiesta la razón de ser de la empresa, el propósito, el motivo por el cual existe, definiendo las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión. Se define la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, los productos y los servicios a ofertar (Bóveda, Oviedo y Yakusik S., 2015).

La visión de una empresa, es lo que la empresa quiere lograr, construir, llegar a crear, formulando una imagen ideal del proyecto y poniéndola por escrito, a fin de definir claramente el negocio que permita orientar a los miembros de su equipo. En

cambio, los valores, declaran sus creencias, transmiten las bases de sus principios éticos, sobre el cual construirán una cultura empresarial y determinan la forma de comportarse ante situaciones y relaciones empresariales, sociales y su actuar responsable frente a los impactos que sus operaciones puedan generar al medio ambiente (Bóveda, Oviedo y Yakusik, 2015).

Análisis del entorno competitivo Macro y Micro del sector

El mundo empresarial actual, se caracteriza por poseer un entorno que evoluciona constantemente, entornos más cambiantes y competitivos, una dimensión macroeconómica que revela oportunidades y amenazas para las empresas. Por lo tanto, es imprescindible reaccionar con eficacia ante él, para de esta manera, lograr una ventaja competitiva directa. El entorno de una empresa se divide entre tres estratos: competidores y mercado, industria y macro entorno, que reagrupa el conjunto de las variables que ejercen influencia en la mayoría de las empresas independientemente de su ámbito político, económico, sociocultural, tecnológico y ecológico y legal (50Minutos, 2016).

En este contexto, el modelo PESTEL, tiene como objetivo analizar las variables macroeconómicas pertinentes para una organización determinada, identificando las futuras variables macroeconómicas de interés y la construcción de diferentes hipótesis que permita al manager anticipar decisiones estratégicas, para tomar y asegurar decisiones que permitan el buen desarrollo de la empresa (50Minutos, 2016).

A diferencia del macro entorno, las variables del micro entorno, afectan a la estrategia de una empresa en concreto, por lo que se debe tener en cuenta para planificar. Porter (2017), presentó un modelo que analiza éstas variables: el riesgo de entrada de nuevos competidores potenciales, la amenaza de aparición de productos o

servicios sustitutos de los que ofrece la empresa, el poder de negociación de los proveedores presentes en la industria, el poder de negociación de los compradores de los productos de las empresas y el grado de intensidad de la rivalidad competitiva en la industria entre empresas que actualmente ofrecen servicios y productos similares a los de la empresa y que buscan atender al mismo conjunto de clientes. La magnitud de estas fuerzas competitivas hará a una industria más o menos atractiva para la empresa, al tiempo que permitirá a la organización descubrir las áreas donde las tendencias de la industria tendrán mayor importancia como oportunidades o riesgos (Porter, 2017).

Análisis FODA

El análisis FODA, es un análisis situacional, también conocido como análisis SWOT (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el cual posibilita la recopilación y uso de datos, para conocer el perfil de operación de la empresa, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar su competitividad (Ramírez Rojas, 2017).

Objetivos estratégicos

Se denomina a las metas y estrategias establecidas por la empresa para alcanzar resultados a largo, mediano y corto plazo, y de esta manera obtener un reconocimiento diferenciado en medio de la competencia (Bóveda *et al.*, 2015).

Gestión de Marketing

En una organización, la dirección de marketing selecciona los mercados meta por abastecer y procura conquistar primero, y mantener e incrementar luego, la cantidad de clientes a través de generar una comunicación eficaz y entregar un mayor valor al cliente. Por lo tanto, se define al marketing como aquella disciplina que se encarga de la identificación y satisfacción de las necesidades de las personas a través de la creación, entrega y posterior seguimiento del valor percibido por ellas. El proceso de planeamiento del marketing debe detectar oportunidades de negocio y luego seleccionar el o los mercados meta a atender, para lo cual se deben diseñar estrategias y programas para la gestión de los esfuerzos de marketing vinculados con la planeación y ejecución del concepto, el precio, la promoción y la distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de las personas y de las organizaciones (Lee y Kotler, 2019).

Estudio de mercado

El mercado consiste en un grupo de consumidores, que quieren comprar productos o servicios que satisfacen una necesidad o deseo. El estudio de mercado, tiene como propósito demostrar la posibilidad de participación de un producto o servicio en el mercado actual, y busca: definir el tamaño total del mercado, estimar el volumen o cantidad del bien o servicio que se comercializará, definir el segmento de mercado al cual se enfocará la empresa, identificar la competencia tanto directa como indirecta e identificar a los principales proveedores (Bóveda *et al.*, 2015).

Mercado del consumidor, mercado del competidor y mercado del proveedor

El mercado del consumidor, tiene como objetivo determinar las necesidades o deseos del consumidor, para satisfacerlas, a partir de los datos que se obtienen. Para ello, se utiliza el segmento del mercado, por el cual se clasifica a los diferentes tipos de clientes en el mercado, mediante un criterio, que puede ser individual, como: género, estado civil, nivel de ingreso, tamaño de la familia, ocupación, rango de edad, etc., o empresarial, como: volumen de venta mes, precio de compra, mínima cantidad de compras, número de empleados, antigüedad del negocio, actuales proveedores, entre otros (Bóveda *et al.*, 2015).

Por otra parte, en el mercado del competidor, se seleccionan las empresas que comparten el mismo producto o servicio, y se realiza un estudio de competencia a partir de las ventajas comparativas. Por último, el mercado del proveedor, se establece una relación con éstos en función a algunos criterios que se deben negociar y compartir en todo momento (Bóveda *et al.*, 2015).

Estrategias del marketing

Para que una empresa pueda establecer relaciones sólidas necesitan conocer las capacidades y los recursos de los diferentes grupos, así como sus necesidades, objetivos y deseos. Una forma de lograrlo, es a través, del marketing integrado, por el cual, se ensamblan distintos programas de marketing para crear, comunicar y agregar valor para los clientes. De esta manera, el marketing integrado, es el conjunto de herramientas que utiliza una empresa para conseguir sus objetivos de marketing, clasificando estos instrumentos en cuatro grupos, las 4 P del marketing: producto, precio, plaza y promoción. El marketing integrado tiene dos aristas elementales: existe una gran

diversidad de actividades de marketing para comunicar y crear valor, y, todas las actividades se coordinan para maximizar sus efectos de forma conjunta. De esta manera, las empresas, satisfacen las necesidades de los consumidores de forma económica y conveniente y con una comunicación eficaz (Kotler y Keller, 2009).

En la misma línea del autor anteriormente mencionado, se considera que las empresas tienen como objetivo llegar a todos los compradores dentro de un mercado, ya sean grupos pequeños, segmentos de mercado o incluso compradores específicos a nivel individual. De esta manera, la estrategia de marketing está orientada a identificar las necesidades de estos clientes para luego diseñar un plan de marketing. Para lograr esto, se requiere de un entendimiento específico de los clientes actuales y potenciales, que contenga información sobre sus motivaciones, conductas, necesidades y deseos. Por lo tanto, toda estrategia de marketing que quiera tener éxito, debe tener definido claramente quienes son los clientes, cuáles son sus necesidades, sus preferencias y el motivo por el que compran, para luego, diseñar la oferta del producto, la fijación de los precios, la distribución y las decisiones de promoción en el programa de marketing (Ferrel y Hartline, 2012).

El proceso de compra del consumidor contiene varias etapas. La primera de ellas es el reconocimiento de la necesidad, por la cual éstas junto con los deseos del consumidor no son lo mismo. Se deben diferenciar, identificar y comprender los deseos del consumidor para lograr una exitosa segmentación de mercado para el desarrollo del programa de marketing, por lo que se deben crear los estímulos apropiados para fomentar el reconocimiento de la necesidad. La segunda etapa es la búsqueda de información donde los consumidores confían en las fuentes de información internas y personales, las cuales dependen del grado de riesgo que se asocia con la compra, la cantidad de experiencia que posee el consumidor con ese producto, el costo real en búsqueda de tiempo y dinero. De esta manera, los consumidores, reducen sus opciones

potenciales a un conjunto de alternativas que logren satisfacer sus necesidades (Ferrel y Hartline, 2012). La tercera etapa es la evaluación de alternativas, por la cual, los consumidores evalúan los productos como conjuntos de atributos con diferentes capacidades que satisfacen sus necesidades, es por ello, que se debe lograr y asegurar que el producto este centrado en éstas. La cuarta etapa es la intención de compra del consumidor por lo que se requiere que el producto esté disponible y que ofrezca soluciones que incrementen la utilidad de posesión. Por último, se encuentra la etapa de evaluación, posterior a la compra, vinculo que se conoce entre el proceso de compra y el desarrollo de relaciones con el cliente a largo plazo (Ferrel y Hartline, 2012).

Una vez que se identifican las necesidades de los clientes, las empresas deben llevar a cabo acciones o decisiones de compra para lograr relaciones a largo plazo con ellos, que otorguen un beneficio mutuo. Para esto, se utiliza la segmentación de mercados y las decisiones de identificación de mercados meta, entendida la primera como el proceso de dividir el mercado total para un producto o una categoría de productos en segmentos o grupos relativamente homogéneos. Para lograr una exitosa segmentación se deben tener en cuenta los siguientes criterios: a) las características de los miembros del segmento, el tamaño del mismo y el poder de compra deben ser identificables y mensurables. b) el segmento debe ser sustancial, las utilidades deben ser mayor que los costos del programa de marketing. c) la comunicación y la distribución del segmento deben ser accesibles. d) sensibilidad, el segmento debe ser capaz de adaptarse a los cambios en el programa del marketing. e) el segmento debe ser viable y sostenible, debe estar siempre listo y dispuesto, sostenible en el tiempo para satisfacer las necesidades de los clientes (Ferrel y Hartline, 2012).

Por último, se deben tener en cuenta ciertas variables de segmentación para identificar y definir el mercado meta: a) segmentación por conducta, utilizando el comportamiento del consumidor real o el uso del producto para hacer distinciones entre

los segmentos de mercado. b) segmentación demográfica, que divide los mercados por sexo, edad, ingreso y educación. c) segmentación psicográfica, teniendo en cuenta los pensamientos, motivaciones, actitudes, opiniones, valores, estilos de vida, intereses y personalidad. d) segmentación geográfica, en base a las diferencias geográficas entre un lugar y otro (Ferrel y Hartline, 2012).

Otra de las decisiones que se deben tomar en un plan de marketing son las referidas al diseño, desarrollo, branding y posicionamiento del producto, que incluyen crear una oferta de un producto con atributos físicos y tangibles, o una oferta de servicios, intangibles y simbólicos, pero que en ambos casos permitan satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes. En los casos en los que el producto es un servicio, estas estrategias, deben partir de que los mismos son intangibles, simultáneos, caducan y son heterogéneos. Sin embargo, dada su intangibilidad, es difícil para los clientes evaluarlo antes de comprarlo y consumirlo, por lo que se requiere una eficaz estrategia de branding, que incluye seleccionar el nombre, símbolo, término y/o diseño que identifica al producto/servicio específico, para captar de manera sucinta la oferta del mismo de modo que responda una pregunta en la meta del consumidor (Ferrel y Hartline, 2012).

Por otro lado, las estrategias de precio son importantes en el desarrollo de un plan de marketing, porque requiere de un equilibrio entre las reacciones a la fijación de precios de clientes, los competidores y los socios de la cadena de suministros, la estructura de costos, la oferta y la demanda, porque los compradores consideran dos variables: el valor percibido y la sensibilidad a los precios, es decir los beneficios frente a los costos. Ante esta situación, se encuentran estrategias de fijación de precios, que incluyen: a) la fijación de precios de introducción al mercado, cuando los productos se lanzan por primera vez al mercado, b) fijación de precios de prestigio, se establece un precio superior a la competencia para promover una imagen de exclusividad y calidad

superior, c) fijación de precios basada en el valor (EDLP), es decir, precios bajos pero de alta calidad y servicio al cliente, d) igualación con la competencia y e) estrategias basadas en factores distintos al precio, como los programas de marketing (Ferrel y Hartline, 2012).

Siguiendo con los elementos de la estrategia de marketing, se encuentra la promoción y la comunicación necesaria para comunicar las características y beneficios de los productos, a través de la definición de un significado entre compradores y vendedores, utilizando la promoción para crear un mensaje a través de varios canales. Uno de los modelos más utilizados es AIDA, la cual está conformada por: la atención, el interés, el deseo y la acción, es decir, esta técnica busca vender captando la atención de los clientes potenciales, mostrando las características, usos y beneficios del producto, para luego convencer a los clientes de que el producto es la solución a su problema, por ello, la promoción debe empujarlos hacia la compra real (Ferrel y Hartline, 2012).

Por último, el éxito de una empresa, teniendo en cuenta todo lo desarrollado anteriormente, depende en gran medida de la puesta en acción de la estrategia de marketing, estableciendo y desempeñando acciones específicas que aseguren el logro de los objetivos de la empresa, junto con la evaluación y control para determinar el éxito o fracaso de esta. Los elementos que se deben considerar incluyen a) la estrategia de marketing, el producto, la fijación de precios distribución y actividades de promoción de la empresa, b) metas y valores compartidos por la empresa como unidad, c) forma de organización de las actividades de marketing, d) sistemas y procesos, como el conjunto de actividades para crear información que permitan la comunicación constante, e) recursos tangibles e intangibles, f) personas, con sus habilidades, diversidad y calidad, siempre con la atención puesta en la selección, capacitación, satisfacción, entre otros y g) liderazgo, forma de comunicación entre empleados y gerentes para implementar correctamente la estrategia de marketing (Ferrel y Hartline, 2012).

Gestión operativa

Dentro del contexto de un plan de negocios, el plan de operaciones permite establecer con mayor claridad cuáles serán los procesos fundamentales de la empresa, y así estimar las necesidades de recursos (humanos y materiales e infraestructura) y de control. En esta etapa, se debe detallar cómo se gestionarán los recursos involucrados en la generación del producto o la prestación del servicio que se ha previsto ofrecer, analizar y decidir sobre diferentes alternativas técnicas u operativas para producir mejor, vender más o prestar con eficiencia un servicio, verificando la viabilidad técnica u operativa para cada caso, de acuerdo con las restricciones existentes de recursos, ubicación, logística y/o tecnología, de forma que se puedan alcanzar fuertes ventajas sostenibles frente a la competencia (Bóveda *et al.*, 2015).

Por recursos involucrados se entienden:

- Recursos materiales necesarios, para producir, utilizar o vender en el proceso de intercambio comercial con el cliente.
- Capacidad de producción o servicio, es decir, establecer, el requerimiento de producción y los criterios que se aplican para determinar el tamaño de la producción u operación del negocio.
- Activos fijos, como inmuebles, construcciones, maquinarias, rodados, equipos, herramientas, muebles, etc. Es decir, todos los bienes materiales necesarios para producir u operar, que no están destinados a la venta y que ayudan al funcionamiento operativo del negocio.
- Proceso de producción o ciclo del servicio, se identifican los procesos operacionales más importantes del negocio: operativos, administrativos y comerciales.
- Localización de la empresa (Bóveda *et al.*, 2015).

Gestión de personas

Un tema importante, al cual debe prestarse especial atención, es el que refiere a la forma de organizar y estructurar formalmente a la empresa, debido a que esto tendrá un impacto directo en los procesos, funciones y personas. Formar un equipo de trabajo competitivo, es el objetivo principal de toda empresa, la que debe ser diseñada para ofrecer oportunidades de trabajo donde un empleado pueda desarrollar todo su talento, ser productivo y generar un ingreso en forma digna (Bóveda *et al.*, 2015).

Se considera que cuando variadas actividades se unen, forman un sistema, y un sistema se conforma de distintas partes que se relacionan e interactúan entre sí, los cuales tienen límites claros, por lo tanto, una empresa es un sistema, ya que está compuesta por departamentos y áreas, es decir, que cada actividad realizada por una organización es un subsistema, los cuales se encuentran directamente relacionados y son influenciados por el resto de la organización y por el entorno que los rodea (Werther y Davis, 2006).

Diferentes autores consideran que el departamento de recursos humanos tiene cuatro objetivos: corporativos, funcionales, sociales y personales. Los corporativos, deben contribuir al éxito de la empresa; los funcionales, se refieren a que el departamento de recursos humanos, debe adecuarse a los cambios de las organizaciones. Los objetivos sociales, deben responder a la ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Por último, los objetivos personales, hacen referencia a que se deben tener en cuenta las personas que trabajan para la organización, sus aspiraciones y metas (Werther y Davis, 2006).

Por lo tanto, toda empresa que quiera desarrollar sus acciones y crecer, debe planificar los recursos humanos, reclutar para ocupar los nuevos puestos, seleccionar los

mejores talentos, llevar a cabo procesos de inducción y capacitación, para que su desempeño sea el esperable. Por último, se deben evaluar y otorgar compensación, en forma de sueldos o salarios, incentivos, prestaciones, pólizas, etc. (Werther y Davis, 2006).

Gestión legal

Existen varias formas de formalizar una empresa de esta envergadura, de manera unipersonal, la cual, es una unidad productiva perteneciente a una persona física, en la que se utiliza en forma conjunta capital y trabajo, en cualquier proporción, con el objetivo de obtener un resultado económico. Como una Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL), que se conforma por escritura, donde se declara el estatuto social por el que se regirá la sociedad, y se debe establecer el capital de la empresa, la cantidad máxima de socios es de 25 personas, al aporte de capital de los socios se lo denomina cuota social, no se tiene establecido el capital mínimo, con excepción de ciertas actividades y responden ante las obligaciones sociales solo hasta el valor de sus aportes (Werther y Davis, 2006).

Por último, la Sociedad Anónima (SA), que rige su funcionamiento por un estatuto social, formalizada por escribanía como escritura de constitución, se establece el capital de la empresa, en este caso el aporte de los socios se denomina “acciones”; la denominación social de cualquier modo que esté formada debe contener la indicación de ser sociedad anónima; adquieren personalidad jurídica y deben anotarse en el registro la escritura pública en la que conste el acto constitutivo, los estatutos sociales y la designación del primer directorio y del o de los primeros síndicos (Werther y Davis, 2006).

Gestión Financiera

Las empresas, mantienen como objetivo último, la generación de valor para sus propietarios e inversores, ya sea éste, económico o financiero. Por lo tanto, el objetivo de la gestión financiera es determinar la viabilidad económica del emprendimiento, a través de la inversión inicial necesaria, el financiamiento, los costos y los ingresos. Lo primero que se debe determinar es la inversión total, es decir, el total de recursos a ser invertidos para que el negocio comience a funcionar, se debe sumar los activos fijos, la inversión pre operativa y el capital de trabajo. Luego, se debe calcular la depreciación anual y dividirla por 12 meses para obtener el valor mensual que deberá ingresarse entre los costos fijos mensuales (Bóveda *et al.*, 2015).

Indicadores de viabilidad

Utilidad líquida

Es un indicador que mide la ganancia líquida (después de pagar los impuestos) en relación a las ventas. Está relacionado a su competitividad, si la empresa tiene buena utilidad en su gestión, tendrá mayor capacidad de competir, porque podrá realizar más inversiones en publicidad, diversificación de productos o servicio, adquisición de nuevos equipamientos, etc. (Bóveda *et al.*, 2015).

Rentabilidad

Es un indicador que mide el retorno del capital invertido. Se maneja bajo la forma porcentual por unidad de tiempo (mes o año). Se calcula dividiendo la utilidad líquida por la inversión inicial o total. La rentabilidad permite comparar con las tasas

actuales pagadas por el dinero en el mercado financiero. Permite evaluar el costo de oportunidad de la inversión y tomar decisiones (Bóveda *et al.*, 2015).

Tiempo de retorno de la inversión

Indica el tiempo (meses o años), necesarios para que el emprendedor recupere la inversión en el negocio, siempre y cuando se llegue de manera constante al objetivo comercial establecido (Bóveda *et al.*, 2015).

Valor actual neto (VAN)

El VAN es un indicador financiero que mide los flujos de los futuros ingresos y egresos que tendrán un proyecto, para determinar, si luego de descontar la inversión inicial, queda alguna ganancia. Si el resultado es positivo, el proyecto es viable. También permite determinar cuál proyecto es el más rentable entre varias opciones de inversión (Bóveda *et al.*, 2015).

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno conocida simplemente como la TIR, es la tasa de descuento de un proyecto de inversión que permite que el Beneficio Neto Actualizado sea igual a la inversión, es decir el VAN igual a 0. La TIR es la máxima tasa de descuento que puede tener un proyecto para que sea rentable, pues una mayor tasa ocasionaría que el Beneficio Neto Actualizado sea menor que la inversión (Bóveda *et al.* 2015).

Plan de negocios

Resumen Ejecutivo

Se considera que, en el próximo decenio, el envejecimiento poblacional será un factor importante que modulará las necesidades de salud, seguridad social y protección social, así como la manera en la que se satisfarán estas necesidades. En la Provincia de Catamarca, la población mayor a 60 años es de 58.113 personas, lo que representa aproximadamente el 14 % de la población total de la Provincia. Si se toma solo el Valle Central, se estima una población senil y presenil de 32.000 personas, de las cuales según las estadísticas oficiales, 6.400 sufren o podrían sufrir de algún trastorno mental o neurológico, o de alguna discapacidad. Ante este contexto, este trabajo propone un plan de negocios para abordar la viabilidad de crear la Residencia Geriátrica “Portezuelo” en la localidad de San Isidro, departamento Valle Viejo. La empresa está destinada a brindar fomento, protección o recuperación de la salud, rehabilitación, albergue y amparo social de ancianos de ambos sexos, mayores de sesenta (60) años, instalados para su cuidado, alojamiento o recreación y a cualquier otra implementación de servicios asistenciales que contribuyan conservar y/o mejorar su calidad de vida. Se contará con 20 habitaciones, para un total de 40 residentes, proyectando el comienzo de las actividades en el año 2021. Se estima una inversión inicial de \$8.691.726,90 por parte de cinco socios fundadores. La diferencia de \$308.273,10 con respecto a lo aportado por los socios, será destinada a la conformación del capital de trabajo. El modelo de negocio arroja valores positivos de VAN, TIR y ROI, logrando el recupero de la inversión en un plazo menor a los 4 años. Se considera que el proyecto es viable con probabilidad de éxito en el mediano y corto plazo, ya que aún bajo este escenario pesimista se empezarían a obtener ganancias a partir del segundo año.

Definición del negocio

Ilustración 2 Imagen corporativa



Nota: Imagen corporativa de la residencia. Fuente: Elaboración propia (2020).

El Portezuelo o “Entrada grande”, según su etimología, es el nombre de una de las primeras localidades del departamento Valle Viejo. Se encuentra sobre la falda del cerro Ancasti, cerro que dio nombre a la provincia (Catamarca significa "fortaleza de la falda"). Tan importante son estos dos elementos en la vida de la provincia, que, entre otras cosas, en su honor se nombró al accidente geográfico por el que se conoce turísticamente a la provincia (La Cuesta del Portezuelo). Por lo tanto, el logotipo desarrollado, significa un lugar conocido para los residentes, algo que les dará seguridad y los hará sentir como en su casa. En cuanto al isotipo, las montañas se asocian tradicionalmente con el crecimiento espiritual y la purificación. Los pueblos originarios creían que los vértices de nuestras imponentes cadenas montañosas eran el hogar de dioses poderosos y, por lo tanto, lugares sagrados. Desde una perspectiva interna de la organización, la imagen de la montaña es sinónimo de objetivos ambiciosos y

perseverancia. Por esto, una montaña es una imagen común en los isotipos de marcas de indumentaria, restaurantes e incluso compañías de cine.

Campo del negocio

La empresa está destinada a brindar fomento, protección o recuperación de la salud, rehabilitación, albergue y amparo social de primera calidad a ancianos de ambos sexos y mayores de sesenta (60) años, instalados para su cuidado, alojamiento o recreación y a cualquier otra implementación de servicios asistenciales que contribuyan conservar y/o mejorar su calidad de vida. Tendrá modalidad de pacientes autodependientes, semi dependientes y dependientes.

Descripción del servicio

Se ofrecerá una variedad de servicios como:

- **Recreación:** una vez a la semana se contratará a alguien que realice actividades recreativas, como baile, canto, teatro.
- **Talleres:** se ofrecerán clases de bordado, tapiz, baile, teatro, expresión corporal, pintura, ajedrez.
- **Paseos:** una vez cada quince días, o una vez al mes, se organizará una salida a lugares de interés, como ser parques, museos, jardines públicos, etc.
- **Servicios básicos de un médico.**
- **Especialistas gerontólogos, psiquiatras, psicólogos, kinesiólogos, nutricionistas, asistentes sociales, laborterapistas, profesores de educación física, enfermeros y auxiliares de enfermería, todos los cuales se desempeñarán bajo la responsabilidad del director del organismo.**

- Servicio de emergencia médica y de traslado para casos de emergencia.
- Acceso a las grabaciones de las cámaras de seguridad instaladas en espacios comunes.

Empresa a crear

Se creará la Residencia Geriátrica llamada “Portezuelo” en la localidad de San Isidro, Departamento Valle Viejo, provincia de Catamarca.

Forma jurídica de la empresa

Para la realización de este proyecto se ha establecido la creación de una sociedad anónima formada por cinco socios. El capital aportado por cada socio será de un valor equivalente al \$1.800.000,00 formando un capital social de \$9.000.000,00.

Requisitos legales

Ley N° 5056

Para el otorgamiento de la habilitación pertinente, la residencia debe cumplir con los requisitos mínimos, sin perjuicio de aquéllos que por vía reglamentaria establezca la autoridad de aplicación de la Ley N° 5056, Art. 6 (2010).

Ley N° 5143

Hace referencia Régimen de Protección Integral de las Personas de la Tercera Edad, en función de cinco criterios rectores de las políticas públicas para las personas mayores, que no son otros que los principios de: dignidad, independencia, participación,

cuidados y autorrealización, aprobados por la Organización de las Naciones Unidas por resolución 46/1991 del 16/12/1991 (Ley N° 5143, Art. 3, 2003).

Constitución de la Provincia de Catamarca

El marco regulatorio de la Provincia de Catamarca, también recepta expresamente en su Constitución, la protección de la ancianidad en el artículo 65, sin perjuicio de los derechos sociales generales reconocidos por la Constitución Nacional (Constitución provincial de Catamarca, Art. 65, 1998).

Visión, misión y valores

La empresa no existe aún y se constituirá para la ocasión con el aporte de sus cinco socios fundadores.

Visión: Ser la mejor opción en la Provincia de Catamarca, tanto en la prestación de servicios de atención y cuidados, como residenciales dirigidos a las personas mayores.

Misión: Proporcionar un servicio integral, personalizado y otorgando una alta calidad de vida a las personas mayores y sus familias, cubriendo todas sus necesidades socio-sanitarias mediante una gestión eficiente de los recursos disponibles.

Valores: Se buscará que los principales valores que fomenten la residencia sean el afecto y el cariño hacia todos sus integrantes; la autoestima, promocionando los intereses, inquietudes y opiniones de sus residentes; el compromiso, la transparencia y el rigor, que debe ser la característica principal de los profesionales que forman parte de la residencia; integración, para fomentar la capacidad de sus residentes, de relacionarse

con los demás en su nueva situación personal; e intimidad, ofreciendo cuidados personalizados, dignos y altamente capacitados.

Grupo de usuarios y clientes a quienes va dirigida la propuesta

La propuesta se dirige a la persona usuaria (residentes), familiares, personas de referencia y/o representante legal.

Necesidad que satisface la propuesta

En base a la investigación de mercado realizada, se pudo detectar, que desde el 2010, el sector sociosanitario, ha introducido mejoras tecnológicas, debido a las necesidades que surgieron en el mundo y en la sociedad, que busca mejorar la calidad y la eficiencia de la sanidad. De esta manera, además, puede observarse que fue cambiando el concepto de residencia, de asilo, de geriátrico, ya que, se lo consideraba como algo negativo, en vista de lo hospitalario. Actualmente, la asistencia y la residencia se asocian con la personalización, con lo familiar, con la asistencia a los servicios básicos, que tiene como objetivo satisfacer las diferentes necesidades. Se requiere que los servicios se adapten al consumidor, a su estado físico y mental, requiriendo de la asistencia constante, eficaz, cálida y personalizada.

Por lo tanto, la Residencia Geriátrica “Portezuelo” a crearse en la localidad de San Isidro, departamento Valle Viejo, provincia de Catamarca, tiene como objetivo ofrecer un trato especializado, en base a las necesidades de los residentes y de sus familias, mediante un ambiente acogedor y familiar, con una sensación de tranquilidad absoluta.

Selección de segmentos

Se realizó una segmentación múltiple:

- Segmentación sociodemográfica: por medio de la variable edad cronológica, tamaño del grupo familiar, ingresos económicos del adulto mayor y su grupo familiar, condición de actividad o adaptabilidad al retiro o jubilación.
- Segmentación salud: condición de salud y soporte de la familia, y, criterios de necesidades de salud, es decir, aquellos que sufren problemas cognitivos o físicos frente a los adultos mayores sanos.
- Segmentación psicográfica: se ha agrupado consumidores potenciales por estilo de vida, pasatiempos, usos y costumbres y hábitos de consumo.
- Segmentación comportamental: cuatro segmentos de mercado de adultos mayores en función de sus actitudes y beneficios buscados: apáticos, económicos, personalistas, sociales y activos.

Alcance geográfico

El proyecto se llevará a cabo en el Departamento Valle Viejo, provincia de Catamarca, que está situado en la Región Centro de la provincia, dentro de lo que se conoce como "Valle Central" o "Gran Catamarca". Limita al norte con los departamentos Fray Mamerto Esquiú y Paclín, al oeste con los departamentos Capital y Capayán, al sur con el departamento Capayán y al este con los departamentos Ancasti y El Alto. Tiene una superficie de 628 km², lo que lo ubica en el puesto 15° en el listado de los departamentos con mayor extensión. Su cabecera departamental es la ciudad de San Isidro. El departamento Valle Viejo comprende a las siguientes localidades: San Isidro, Villa Dolores, Polcos, Santa Rosa, Sumalao, Pozo El Mistol, El Bañado, El

Portezuelo, Santa Cruz, Huaycama, Antapoca, Agua Colorada, Las Tejas, Los Arbolitos y Las Esquinas (Sauzuk, 2010).

Posee diferentes accesos: desde el departamento Capital, se accede tradicionalmente a través de la Avenida Presidente Castillo o mediante la Avenida Acosta Villafañe, luego de atravesar por cualquiera de los puentes sobre el Río del Valle ya nos encontramos en Valle Viejo. Desde el departamento Fray Mamerto Esquiú, es decir, desde las localidades de San Antonio y El Hueco, el acceso se hace por la Ruta Provincial N°41 o la Ruta Provincial N°1 respectivamente. Desde el departamento Capayán el acceso se hace por la la Ruta Provincial N°33 llegando a la localidad de Las Esquinas. Desde el departamento El Alto, se accede por la Ruta Provincial N°2, la que luego de descender por la Cuesta del Portezuelo, llega a la localidad de El Portezuelo y desde el Departamento Paclín existen 2 accesos. El primero y más utilizado es la Ruta Nacional N°38 y el de importancia secundaria, la Ruta Provincial N°120, sin pavimentar, corre paralela a la anterior pasando por el corazón de las localidades del sur de Paclín, hasta llegar a El Portezuelo (Sauzuk, 2010).

Concepto empresarial CANVAS del modelo de negocio

Tabla 2 Modelo de negocio CANVAS

Asociaciones claves	Actividades claves	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Segmentados y beneficiados
<ul style="list-style-type: none"> • Servicios médicos ambulatorios. • Facultad de Ciencias de la Salud: En esta Unidad Académica se dictan la Lic. en Enfermería y la Lic. en Educación Física. Además maneja el programa UNIMAS (Universidad para mayores) donde se dictan cursos y 	<ul style="list-style-type: none"> • Menús personalizados. • Registro de residentes. • Servicio de ambulancia. • Actividades recreativas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limpieza. • Alimentación saludable. • Equipos de profesionales. altamente capacitados y motivados. • Actividades recreativas y ocupacionales. • Ambiente cálido, familiar y amigable. • Monitoreo a 	<ul style="list-style-type: none"> • Promociones con tarjetas de crédito • Contratos • Comunicación fluida con los familiares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hombres y mujeres • Mayores de 60 años • Todos los niveles socio económicos. • Departamento Valle Viejo, provincia de Catamarca.

talleres orientados a los adultos mayores. • Servicios de emergencia: Emergencias Médicas Catamarca.		distancia.		
Activos claves	Canales	Estructura de costos	Flujos de ingresos	
<ul style="list-style-type: none"> • Materiales: Rampas para discapacitados, barras de seguridad, vehículos, muebles de oficina, muebles de entretenimiento. • Humanos: gerentes, coordinadores, médicos, enfermeras, personal especializado. • Técnicos: sistema de seguridad, como alarmas y cámaras de vigilancia. Sistemas informáticos. • Financieros: aportes privados 	<ul style="list-style-type: none"> • De distribución: no es aplicable. • De comunicación: redes sociales, página web, publicidad radial y televisiva 	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos fijos mensuales: servicios, alquiler, sueldos • Gastos variables mensuales: material, alimentación, medicina, luz, gas, agua, publicidad, mantenimiento, impuestos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta directa • Pago con tarjeta de crédito y débito, cheques, mercado pago, transferencia bancaria. • Alojamiento diario, servicios de actividades recreativas, ocupacionales y comida. 	

Fuente: Elaboración Propia (2020).

Análisis del Entorno de Negocios y Mercado

Análisis del entorno competitivo del sector donde la empresa operará

Tabla 3 Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter

	Muy alta	Alta	Moderada	Baja	Muy baja
Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores				X	
Amenaza de Productos Sustitutos			X		
Poder de Negociación de los Proveedores				X	

Poder de Negociación de los Clientes			X		
Grado de Rivalidad entre competidores				X	

Fuente: Elaboración Propia (2020).

La amenaza de entrada de nuevos competidores depende del número e importancia de las barreras de entrada. Éstas, son factores que necesitan ser superados por los nuevos entrantes para poder competir con éxito. En este trabajo, la amenaza es baja y se detectaron las siguientes barreras:

- Alta inversión: los proyectos de asistencia para personas mayores en establecimientos residenciales suponen un alto nivel de inversión. Ante esta situación, se puede alquilar un inmueble o construirlo, invirtiendo, de esta manera, en otros factores, que permitan la diferenciación de la competencia.
- Diferenciación: La diferenciación significa proporcionar un servicio con un valor percibido mayor que la competencia, por lo que se ofrecerá servicios integrales de mayor calidad, como recreación, talleres, paseos, servicios básicos de un médico y especialistas gerontólogos, psiquiatras, psicólogos, kinesiólogos, nutricionistas, asistentes sociales, laborterapistas, profesores de educación física, enfermeros y auxiliares de enfermería, y servicio de emergencia médica y de traslado para casos de emergencia.

La amenaza de productos sustitutos es moderada, ya que existen numerosas actividades/servicios que ofrecen un beneficio similar a los servicios que se ofrecerán, que van desde la realización de tareas domésticas a la atención personal y ayuda en las actividades de la vida diaria, pasando por el cuidado y apoyo a las personas con graves dependencias y actividades que facilitan la integración social. Algunos de los servicios que ofrece este tipo de ayuda son: limpieza de la casa, lavado y planchado de ropa,

movilizaciones, peluquería, cuidados sanitarios elementales, etc. También se prestan otros servicios complementarios como acompañamiento, realización de gestiones, actividades de ocio, etc. Por otro lado, los clubs destinados a la organización de actividades para la ocupación del tiempo libre, fomento de la convivencia y del apoyo comunitario. Los servicios que suelen ofrecer son: actividades sociales y formativas, podología, peluquería, etc.

El poder de negociación con los compradores o clientes es moderado. Los clientes son esenciales para la supervivencia del negocio y ha de existir un equilibrio en el poder de negociación. El poder de compra es probablemente mayor cuando prevalezca alguna de las siguientes condiciones:

- Compradores concentrados. Si unos pocos grandes compradores reúnen la mayoría de las ventas, el poder de compra se acumula. En este caso, hay un elevado número de compradores potenciales pero muy pocos establecimientos que ofrecen el mismo servicio.
- Bajos costos de cambio. En este caso, el poder del comprador o consumidor elevado. El coste de cambio, del servicio que se ofrece a otro es inexistente como tal, por tanto, el cliente es libre de decidir ya que no se firma ningún tipo de permanencia con la residencia. Una de las estrategias que se podrían tomar es hacer paquetes promocionales para evitar que el cliente se pueda ir a la competencia.
- Amenaza competitiva del comprador. Los compradores incrementan su poder si son capaces de suministrarse ellos mismos el servicio, evitando intermediarios. No se considera una amenaza como tal ya que los pacientes que recurrirán a la residencia son los clientes finales del negocio.

El poder de negociación de los proveedores es bajo, ya que existen proveedores concentrados, como los proveedores de suministro de alimentos, productos de limpieza, productos farmacéuticos, peluquería. Existe un gran número de este tipo de proveedores

los cuales también están sometidos a grandes presiones competitivas por lo que hay una puerta abierta a la negociación con ellos. Por otro lado, no existen altos costos de cambio, ya que los productos que se consumen, aunque sean especializados, no son únicos e irremplazables, no supone ningún coste el hecho de conseguir otro proveedor. Por último, la amenaza competitiva del proveedor no se considera importante, ya que el servicio que ofrece la residencia, es muy diferente a la actividad de tipo de proveedor al que se recurre.

Para concluir, el grado de rivalidad entre competidores, es baja, ya que las fuerzas anteriormente desarrolladas, afectan a la rivalidad competitiva directa entre una organización y sus rivales más inmediatos. Se identificaron los factores que afectaron directamente la rivalidad:

- Equilibrio entre competidores. La competencia directa es baja.
- Tasa de crecimiento de la industria. Aunque se trata de un sector reciente, puede observarse un crecimiento constante, lo que significa llegar a plena ocupación de la residencia e incluso abrir otros establecimientos.
- Elevadas barreras de salida. La existencia de éstas tiende a incrementar la rivalidad, hay una inversión inicial muy elevada sobre todo en equipamiento y mobiliario.
- Baja diferenciación. La rivalidad es elevada debido a que hay poco que impida que los clientes cambien entre competidores. La única forma de competir consiste en ofrecer un servicio con un mayor valor de diferencial, que ofrezca novedad desde el primer momento, que otorguen una mejor satisfacción a un precio igual que el de la competencia.

Macroentorno Actual y Proyectado: Marco P.E.S.T.E.L.

Tabla 4 Análisis PESTEL

Cuadro de resumen de escenarios				
Dimensión	Variable	Tendencia y proyección	Variables Relacionadas	Impacto
Política Económica	Desocupación	Para los primeros trimestres de 2021, los pronósticos se redujeron en 0,2 p.p., hasta 11,5% en el primer trimestre y 11,8% en el segundo trimestre. En tanto, descendería a 11,0% en el último trimestre de 2021 (BCRA, 2021)	PBI, inflación, riesgo país, innovación tecnológica	Alto Disminución de la demanda del sector, presión a las empresas, sobre todo a las pymes. Tasa de desempleo alta, en particular entre los jóvenes. Alta informalidad de la economía. Empleo precario para una gran parte de la población. Disminución en el poder de negociación con los clientes y proveedores.
	Red básica de transporte	A pesar de la relevancia económica y social de estas infraestructuras, las mismas se encuentran deterioradas por la contracción de la inversión pública y la caída de la inversión privada a causa de la situación económica, todo ello combinado con una gestión y administración deficiente de los proyectos. Se estima para el 2022 finalizar los proyectos de corredores bioceánicos propuestos.	Exportación, importación, PBI	Alto Influye en los costos del sector, competitividad, ingresos.
	PBI	Se espera un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) real para 2021 de 5,5% (sin cambios en la expectativa de expansión del PIB respecto al REM previo). El TOP-10 de quienes mejor pronostican el crecimiento económico sugiere un aumento del PIB para 2021 en promedio de 5,9% (0,5 p.p. mayor que lo proyectado un mes atrás). Se estima un crecimiento de 4% en 2023 lo que permitirá alcanzar los niveles de fines de 2019, (BCRA, 2021).	Desocupación, exportaciones e importaciones, riesgo país.	Aumento leve proporcional en el sector de ingresos, producción, innovación y comercialización

Riesgo País	<p>Tendencia negativa en el corto, mediano y largo plazo: El riesgo país de Argentina supera 1.600 puntos básicos debido a la caída de los bonos Globales, presionados por la suba de la tasa de los bonos del Tesoro norteamericano.</p> <p>Su evolución dependerá de que el Gobierno argentino negocie con el Fondo Monetario Internacional (FMI) un Acuerdo de Facilidades Extendidas. Argentina busca postergar la devolución de desembolsos efectuados durante 2018 y 2019 por unos USD 44.000 millones, que vencen entre 2022 y 2023.</p>	PBI, inflación, desocupación, exportaciones e importaciones, tipo de cambio	<p>Alto</p> <p>Caída de la imagen de la administración nacional alentada por la disociación que, se percibe entre la agenda política y los temores sociales.</p> <p>Crecimiento económico mínimo, disminución déficit fiscal, equilibrio materia cambiaria</p>
Créditos	<p>En el corto y mediano plazo financiero la tendencia es media debido a que se produjo una reducción de las tasas de interés bancario para todos los instrumentos financieros, pero principalmente para los más utilizados por las pymes (adelanto en cuenta corriente, préstamos a sola firma y descuento de cheques). La Tasa de Interés Nominal Anual (TNA) en 2019 eran de 88,5% en y en el 2021 del 37,6%. En el largo plazo se proyecta una estabilidad a través del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Banco de la Nación Argentina, los cuales presentaron un proyecto de modernización, integridad y eficiencia, que apunta jerarquizar el rol del BNA como agente promotor del desarrollo sostenible y a impulsar mejoras en las prácticas bancarias a nivel global. A su vez, se proyecta para finales de 2024, que la tasa de interés se ubicaría en 24,40 por ciento.</p>	PBI, exportaciones, importaciones, innovaciones tecnológicas.	<p>Medio Alto</p> <p>Se logrará incrementar los estándares de eficiencia e integridad para las empresas, aumentando sus beneficios concretos que incluya a los clientes, empleados, proveedores y la comunidad en general.</p>
Inflación	<p>Se estima que la inflación minorista para diciembre de 2021 ronde el 50%, lo que representaría un aumento del 37% con respecto a la inflación del 36,1% alcanzada en 2020. Por otro lado, se prevé que la suba generalizada de precios de entre enero y julio de 2021 sea, en promedio, del 3,5%. Marcando, así, una tendencia levemente bajista que pasaría del 3,9% en enero al 3,2% del séptimo mes. A largo plazo se proyecta un aumento del 42.3% (INDEC, 2021).</p>	PBI, desocupación, exportaciones e importaciones, tipo de cambio, innovaciones tecnológicas.	<p>Alto</p> <p>Disminución de ventas, aumento de precios de bienes y servicios, aumento de precio de materias primas, devaluación de la moneda.</p>

	Tipo de cambio	Los analistas del REM ajustaron a la baja sus proyecciones mensuales del tipo de cambio nominal y prevén que alcance \$125,00 por dólar en diciembre 2021 (-\$0,80 por dólar respecto del REM previo), contemplando que se ubique en \$172,00 por dólar a fines de 2022. Quienes pronosticaron con mayor precisión esta variable con horizontes de corto plazo proyectan que el tipo de cambio nominal promedio para fines de diciembre de 2021 alcanzaría \$123,93/US\$ (BCRA, 2021). A largo plazo, todo dependerá del gobierno de turno y de sus decisiones políticas y económicas.	PBI, desocupación, exportaciones e importaciones, innovaciones tecnológicas, riesgo país.	Alto Demanda minorista aplacada, aumento de la incertidumbre, precios de referencia desajustados, aumento de los precios de los productos internos, aumento de los costos de producción, pérdida de competitividad en el sector.
	Exportación e importación	En el mes de febrero 2021, las exportaciones alcanzaron 4.775 millones de dólares y las importaciones, 3.713 millones de dólares. El intercambio comercial aumentó 12,1%, en relación con el año 2020, y alcanzó un valor de 8.488 millones de dólares. La balanza comercial registró un superávit de 1.062 millones de dólares (INDEC, 2021). En el largo plazo se prevé que el conjunto de políticas que componen el Plan de Desarrollo Exportador permita triplicar las exportaciones, alcanzando así USD 193 mil millones en ventas externas, y cuadruplicar el número de empresas exportadoras en 2030.	PBI, inflación, riesgo país, innovación tecnológica, tipo de cambio, desocupación.	Alto Ingresos, costos, competitividad en el sector.
Legal	Contrato laboral	En el corto plazo, el organismo tripartito entre Gobierno, empresas y sindicatos, convino una nueva suba del Salario Mínimo, Vital y Móvil para el 2021 del 35% anual. En el mediano y largo plazo, se prevé que el mismo aumente en base a los índices de la inflación.	PBI	Alto Mano de obra, aumento costos para el sector.

	Requisitos para exportar	La tendencia en el corto, mediano y largo plazo es estable ya que Argentina y Perú iniciaron el proceso de profundización bilateral del Acuerdo de Complementación Económica MERCOSUR- Perú. Se profundizó la relación bilateral del Acuerdo de Complementación Económica MERCOSUR- Chile. Se establecieron negociaciones del MERCOSUR con Canadá, República de Corea y Singapur. Se revisó el acuerdo MERCOSUR-UE (Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto Argentina, 2021).	PBI, Tipo Cambio, Exportaciones e importaciones.	Alto Se evitan los problemas de la tributación internacional, permite atenuar los efectos de la doble carga que soportan los contribuyentes que realizan operaciones en el extranjero. Favorece también a los trabajadores, puesto que la apertura comercial implica la creación de empleo, no solo en los mercados de origen sino también en los de destino.
Socio Cultural	Educación	En el corto plazo solo 18% de la población argentina de entre 25 y 34 años tiene estudios terciarios completos. A largo plazo se prevé que Argentina para el 2050 deberá duplicar ese porcentaje para no quedarse en el último puesto de América Latina, por lo que los profesionales del futuro van a necesitar amplios conocimientos tecnológicos, y al mismo tiempo pensamiento crítico, creatividad y capacidad de innovación.	PBI, Innovación, Político Económico, Desocupación.	Alto Invertir en la educación ofrece beneficios en términos de la obtención de salarios más altos, mejora la competencia entre la tecnología y la educación, permite que los mercados laborales se ajustan a la automatización.
	Concentración de clientes	Las grandes empresas implementan una positiva estrategia de desarrollo de PyME entre clientes y proveedores. La tendencia actual y futura será la misma.	PBI.	Alta Favorece a la reducción de costos de comercialización. Favorece por la introducción de nuevos métodos de gestión de empresas. Se controla el flujo de mercaderías e información.

Tecnológica	Innovación afectada por la pandemia mundial	<p>A corto y mediano plazo se espera un nuevo mundo de trabajo que fluye libremente entre la oficina y cualquier otro lugar. Comodidad y conveniencia por ventas on line. Comercio local digitalizado, clientes on line</p> <p>Integración online – offline y nuevos modelos de negocio basados en el uso de la tecnología de nueva generación. A largo plazo se espera optimización del control de los equipos y procesos implicados, estandarizando así el rendimiento y mejorando los niveles de servicios y automatización de los procesos de almacenaje, recepción y despacho de los productos ecommerce</p>	PBI, Desocupación, Riesgo País	<p>Alto</p> <p>Mejoras en la satisfacción y eficiencia del trabajo</p> <p>Aumento del trabajo desde cualquier lugar</p> <p>Aumento de la productividad y mejor toma de decisiones en tiempo real.</p>
	Innovación en productos	<p>En el corto y mediano plazo la innovación en los productos está dado por los cambios en los gustos o en las modas, cambios en el nivel de ingresos, conciencia por la salud, cambios en la forma de comunicación y relación y los cambios en el nivel poblacional. A largo plazo se proyecta que las empresas asuman políticas como el clean-up y el eco diseño, para reducir la toxicidad de los componentes y/o facilitar el reciclado y una mayor responsabilidad en la cadena de la basura electrónica (incluyendo almacenamiento en empresas u hogares, reusó y recupero comercial, recupero social, reciclado y tratamiento).</p>	Exportación, Importación, Créditos, Tipo de Cambio, Desocupación, Educación	<p>Alto</p> <p>Se cambia la estructura de la industria y, al hacerlo, altera las reglas de la competencia. Se crea una ventaja competitiva al ofrecer a las organizaciones nuevas formas de superar a sus rivales y se genera negocios completamente nuevos. Aumenta el alcance competitivo y remodelado de la forma en que los productos satisfacen las necesidades del comprador.</p>

Ambiental	Energía	<p>En el corto y mediano plazo la demanda de electricidad en Argentina durante los trimestres dos y tres del 2020 cayó en promedio 5.5 % y 2.2 %, respectivamente, con relación a los valores observados en los mismos trimestres de 2019. Estos a su vez muestran una caída en comparación con registrado en 2018. En el largo plazo se proyecta que la demanda final de energía para el total país en el período 2030, crecerá con tasas de 2,5% anual acumuladas (a.a) en Partiendo en 2016 de un consumo final de 56 MM tep, en 2030 se alcanzarían 74 MM tep. n A partir del cumplimiento de la ley de promoción de las energías renovables, 27.191, se prevé el 20% al año 2025 y se asume que la misma se profundiza, alcanzando un 25% al 2030.</p>	PBI, Inflación, innovación tecnológica, importación, exportación.	Alto Aumentos en los costos y por ende en la rentabilidad del sector.
	Contaminación en el medio ambiente laboral	<p>En el corto y mediano plazo las empresas incorporan estrategias que promueven la innovación y el cambio climático. El decrecimiento máximo de contaminación se produjo durante el período del 20 de marzo al 14 de abril de 2020, coincidentemente con el momento de mayor acatamiento del aislamiento, alcanzando una reducción entre el 50 y el 60% para todos los contaminantes e incluso llegando a niveles inferiores para el caso de los Óxidos de Nitrógenos totales. A largo plazo se espera que las empresas enfocaran sus esfuerzos en reducir sus emisiones, así como minimizar la contaminación de sus actividades. Se apostará por los materiales reutilizables en vez de los de un solo uso. Se adoptarán estrategias de reciclaje. Se gestionará los residuos finales de una forma eficaz. Conciencia del cuidado del medio ambiente. Leyes y tratados en beneficio del medio ambiente. Energías renovables</p>	PBI, legales.	Alto Aumento de la inversión en sostenibilidad. Se espera un retorno de beneficios cada vez mayor para aquellos que tomen posiciones de ventaja sobre sus competidores

Factor político

En los factores políticos, se evalúa el impacto de todo cambio político o legislativo, que puede afectar la empresa. Con respecto a esto, en diciembre de 2019, las elecciones, estuvieron dominadas por las preocupaciones sobre la situación económica del país. El objetivo principal del gobierno, era atraer nuevas inversiones, afrontado los problemas de la deuda externa, la inflación, pobreza y desempleo. Esto, determina las actividades de la empresa en el presente y a futuro, ya que las diferentes políticas de los gobiernos locales influyen a nivel local y global, a través, de la política fiscal y las modificaciones en los tratados comerciales. El gobierno, gestionó un impuesto a las grandes fortunas, el cual tendría un impacto directo en el sector empresario, traduciéndose en una posible disminución de las inversiones. El oficialismo, presentó el proyecto el cual prevé gravar las grandes fortunas con un aporte extraordinario, con alícuotas que serían progresivas, las cuales irían desde los 2% hasta los 3.5%, para patrimonios de más de \$3.000.000.000 (Gammacurta, 2020). El efecto de este proyecto de reforma, que, en definitiva, es una reforma tributaria, va a ser negativa, con un impacto que afectará a los grandes proveedores de la empresa.

Por otro lado, es importante remarcar en este factor, la estabilidad política del gobierno de Fernández. Si bien se encuentra en el segundo año, las consecuencias de las medidas sanitarias provocadas por el covid-19, han generado una recesión económica de magnitudes importantes, como así también, el aislamiento obligatorio que se prolonga en el tiempo, provoca que la imagen del gobierno decaiga constantemente. Esto último, tiene como consecuencias, el aumento de la falta de credibilidad política por parte de los ciudadanos, del sector gremial y del sector empresarial (Barria, 2020). Estos factores, se deben tener en cuenta al momento de llevar adelante un proyecto o una inversión empresarial, como, así también al momento de tomar decisiones empresariales, ya que

las variables políticas afectan directa e indirectamente la productividad y rendimiento de una empresa (Gasparín, 2020).

Factor económico

En cuanto a los factores económicos, éstos manifiestan estrecha relación con las decisiones de política pública y sus implicaciones económicas. El comportamiento, la confianza del consumidor y su poder adquisitivo están relacionados con la etapa de auge, recesión, estancamiento o recuperación por la que atraviese una economía. Los factores económicos afectan el poder de compra de los clientes potenciales y el costo del capital para las empresas. En el primer trimestre del año 2020, subió del costo de vida al 3% mensual. Se espera un 3,3% para septiembre, un 3,7% para octubre, un 3,8% para noviembre y un 4,2% para diciembre (BCRA, 2020).

Se prevé, que el índice de Precios al Consumidor a diciembre 2020, crezca un 37,8%, lo que implica una disminución de 1,7 puntos porcentuales en el pronóstico presentado a fin de julio. Para 2021, la inflación prevista es del 47,1%, lo que implica un crecimiento en la estimación de un 0,4 p.p. Además, se espera, una caída del 12% para el segundo trimestre del 2020, llegando al 16,6%, una contracción de 0,4 p.p. con respecto al REM de julio (BCRA, 2020).

Luego de un año transcurrido de la gestión del actual gobierno resulta cada vez más evidente la situación de retroceso y deterioro de las condiciones de vida de las personas mayores, quienes día a día ven disminuir el poder adquisitivo de sus jubilaciones, lo que afecta notablemente su capacidad de compra de bienes de consumo básicos. Sin lugar a dudas, en el marco de este contexto desfavorable, la problemática en torno a los medicamentos adquiere mayor relevancia. En este sentido, al mismo tiempo que PAMI recorta sus prestaciones y disminuye la cobertura de medicamentos,

se registra una tendencia preocupante de incremento sostenido de los precios de venta de los mismos (CEPA, 2020).

Factor social

Por su parte, el factor social, se enfoca en las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de la gente e influyen en sus decisiones de compra. Tras la declaración como pandemia del COVID-19, más popularmente conocido como coronavirus, en Argentina, comenzaron a adoptarse medidas para mitigar la propagación del virus. Entre ellas, el otorgamiento de licencias y la modalidad de trabajo remoto para empleados de los sectores público y privado y el aislamiento social, preventivo y obligatorio (PwC, 2020). Se deben tener en cuenta, los cambios en los gustos o en las modas que repercutan en el nivel de consumo, los cambios en el nivel de ingresos, la conciencia por la salud y los cambios en la comunicación.

Aunque todas las personas corren el riesgo de contraer COVID-19, las personas mayores de 60 años tienen más probabilidades de enfermarse gravemente después de la infección, y la tasa de mortalidad de las personas mayores es cinco veces superior al promedio. El informe de Naciones Unidas "El Impacto del COVID-19 en las Personas Mayores" indica que esto puede deberse a condiciones básicas que afectan al 66% de las personas mayores de 70 años. (Organización Panamericana de la Salud, 2020)

Debido a esto, y considerando que los residentes de geriátricos pertenecen al grupo de mayor riesgo, el Ministerio de Salud de la Nación, difundió un protocolo para la prevención y el manejo de los casos de COVID-19 en estos establecimientos, que van

desde contar con los insumos básicos, como agua y jabón, alcohol en gel y pañuelos descartables hasta el control de la temperatura, cómo debe ser el equipo de protección del personal y cómo actuar si algún mayor tiene síntomas como fiebre con tos, dificultad respiratoria o dolor de garganta. El Grupo de Trabajo de la Sociedad Argentina de Gerontología y Geriatría, publicó, una serie de recomendaciones para los mayores en residencias en la Revista Argentina de Gerontología y Geriatría. PAMI también distribuyó un documento con medidas que deben tomar sus prestadores (PAMI, 2020b).

Factor tecnológico

El factor tecnológico, es relevante porque la tecnología es una fuerza impulsora de los negocios, mejora la calidad y reduce los tiempos para mercadear productos y servicios. En la etapa de entrada, las tecnologías de información permiten a las empresas, manejar eficientemente las relaciones existentes con los grupos de interés, como los clientes, proveedores, gobierno, sindicatos y público en general, y el entorno en el que se desenvuelven. En la etapa de conversión una mejor tecnología permite a la organización añadir valor a las entradas para disminuir el consumo, así como el desperdicio de recursos. En la etapa de salida, las tecnologías permiten a la empresa ofrecer y distribuir servicios y productos terminados, a través del marketing, venta y distribución, como, por ejemplo, a través de las redes sociales (Navarrete Carrasco, 2020). El sector de las residencias para la tercera edad incluso en su versión más innovadora no requiere de una tecnología concreta. Por tanto, las tecnologías que se utilizan en una residencia no precisan de mucha inversión en innovación.

Factor ecológico

Por último, el factor ecológico, analiza todas las leyes orientadas a proteger el medio ambiente, la regulación sobre el consumo de energía y el reciclaje de residuos y la preocupación por el calentamiento global. Dicho factor, en la empresa, se encuentra conformado por aquellas leyes o cuidados que deben de efectuarse a los fines de proteger el medio ambiente, como la “Ley General del Ambiente”, que establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sustentable, y la Ley N° 25.612, Gestión integral de residuos de origen industrial y de actividades de servicio, que sean generados en todo el territorio nacional y sean derivados de procesos industriales o de actividades de servicios.

Factor legal

El factor legal, se refiere a todos aquellos cambios en la normativa legal relacionada con el proyecto de la empresa, que puede afectar de forma positiva o negativa, como las leyes de emergencia decretadas en Argentina.

Si bien a nivel mundial pueden observarse nuevas legislaciones referidas al cuidado y la atención del adulto mayor, que claramente tienden a asegurar una adecuada calidad de vida en la prestación de los servicios y a contribuir a la mejora permanente del sistema de salud y desarrollo social, en Argentina las leyes y reglamentaciones vigentes datan de hace casi 30 años, por lo que el factor legal no significaría un riesgo para la organización.

En función a este factor, además, es fundamental realizar un análisis, de acuerdo a la emergencia sanitaria provocada por el Covid-19, ya que, el impacto más importante en la empresa, es el correspondiente a las reformas tributarias, previsionales y laborales de emergencia que el gobierno implementó. Se sancionó la ley que dispone la prohibición de despidos mientras dure la emergencia sanitaria, que, de no cumplirse, se debería indemnizar con el doble de la prevista por la ley de contrato de trabajo (Decreto 487/2020). A su vez, se sancionó la asignación compensatoria del salario, por la cual, el Estado, pagará hasta 1.5 salario mínimo vital y móvil por empleado a las empresas cuya facturación de julio 2020 haya caído frente al mismo mes de 2019. En materia tributaria, se sancionó la Ley 27562, que amplía la moratoria vigente para paliar los efectos de la pandemia. Se pueden incluir, deudas fiscales vencidas al 31/7/2020, recursos de la seguridad social y aduaneras. Esto, tendría un impacto positivo, en cuanto a deudas tributarias y previsionales, provocando un aplazamiento de los plazos, con planes de pago de 120 cuotas y pagos al contado con reducción del 15%.

Escenario A

Se pronostica para el año 2022-2023 un escenario optimista para Argentina, en donde se espera una cuenta corriente positiva, con una suba de la balanza comercial. Por otro lado, los problemas de empleo se solucionarían, no habría un deterioro del trabajo, se reduciría el trabajo informal, aumentaría la cantidad de trabajadores formales y aumentaría el poder de compra de los salarios. Ya no se habla más de una recesión económica, ya que la actividad económica comenzaría a recuperarse a principios del 2022, aumentando el consumo y la producción. Todo esto se traducirá en disminuciones en los controles sobre precios y tipo de cambio, que llevaría a eliminar las distorsiones de precios relativos y de inflación. Ya no habrá cuellos de botella en energía, derivados

del congelamiento de tarifas y falta de inversión, lo que implicaría la reactivación de la economía.

Dada la constante evolución de las tecnologías de forma exponencial, resulta fundamental, que la empresa tome conciencia del impacto en su industria. Se menciona, el impacto que tendría en la cadena de comercialización, como consecuencia del *e-commerce*. De acuerdo a los estudios, en agosto, se registró un aumento interanual de más del 100% de la facturación realizada de manera virtual (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2020).

Con respecto al impacto que tendría este factor en la gestión, es elevado, ya que permitirá una información oportuna y en tiempo real, disminuyendo los costos. Esto, traduce en la implementación de software de contabilidad, para el control de inventarios y en software de inteligencia artificial, los cuales, se podrían aplicar para predecir los gustos y preferencias de los consumidores. En cuanto a la logística, también tendría un impacto respecto a la implementación de la automatización de los procesos de almacenaje, recepción y despacho de los productos, lo que generaría, una disminución de los tiempos operativos y costos.

Los cambios de paradigma, que se vienen dando en estos años, impactan en este factor. La sociedad, está tomando conciencia del cuidado del medio ambiente, y, por consiguiente, los gobiernos para conservar el apoyo de los ciudadanos, desarrollan y actualizan constantemente leyes y tratados en beneficio del medio ambiente. Todo esto, impacta en las empresas, porque deben cumplir normativas al respecto, y sobre todo deben satisfacer las necesidades y pretensiones de los consumidores, los cuales, hoy en día, toman conciencia del cambio climático y eligen trasladar estas preferencias a sus gastos, consumiendo productos y servicios sustentables con el medio ambiente. Por ejemplo, la Ley 25.612, la cual regula la gestión integral de residuos de origen industrial

y de actividades de servicio, que sean generados en todo el territorio nacional y sean derivados de procesos industriales o de actividades de servicios.

En función a este factor, es fundamental realizar un análisis, de acuerdo a la emergencia sanitaria provocada por el Covid-19, ya que, el impacto más importante en la empresa, es el correspondiente a las reformas tributarias, previsionales y laborales de emergencia que el gobierno implementó. Se sancionó la ley que dispone la prohibición de despidos mientras dure la emergencia sanitaria, que, de no cumplirse, se debería indemnizar con el doble de la prevista por la ley de contrato de trabajo (Decreto 487/2020). A su vez, se sancionó la asignación compensatoria del salario, por la cual, el Estado, pagará hasta 1.5 salario mínimo vital y móvil por empleado a las empresas cuya facturación de julio 2020 haya caído frente al mismo mes de 2019. En materia tributaria, se sancionó la Ley 27562, que amplía la moratoria vigente para paliar los efectos de la pandemia. Se pueden incluir, deudas fiscales vencidas al 31/7/2020, recursos de la seguridad social y aduaneras. Esto, tendría un impacto positivo, en cuanto a deudas tributarias y previsionales, provocando un aplazamiento de los plazos, con planes de pago de 120 cuotas y pagos al contado con reducción del 15%.

Por su parte, la educación, se está reorientando a lograr que los alumnos mejoren sus aprendizajes con la utilización de las tecnologías de la información, configurando nuevo escenario en las relaciones entre los profesores, los alumnos y los contenidos de la enseñanza, para que, de esta manera, se traslade al impacto en las empresas, en cuanto a la competitividad de las mismas.

Escenario B

En base a la información recabada, en un futuro no muy lejano, el panorama que se puede observar por la falta de políticas claras que apunten al desarrollo y crecimiento de las industrias. Por otro lado, no se alcanzará una inflación baja debido a la falta de políticas del Banco Central, que permita impulsar el valor de la moneda, el crecimiento y recuperar de esta manera la credibilidad política y económica. Tampoco hay políticas orientadas a generar un régimen de tipo flexible, con intervenciones ocasionales para administrar el balance y las fluctuaciones injustificadas.

Por otro lado, la falta de mano de obra calificada en Argentina va en aumento, generando preocupación del sector empresario, debido a la diferencia existente entre la formación de los alumnos y las demandas de los perfiles laborales que se requieren. No existen programas formales de articulación y cooperación entre las instituciones educativas y las empresas, y más en el contexto de innovación tecnológica, donde las empresas planean sus resultados en base a las innovaciones, por lo que se requiere de capacitaciones de los trabajadores actuales o la incorporación de personal calificado. Por otro lado, esto genera, un nivel bajo de satisfacción de los empresarios con respecto al rendimiento de sus empleados, por la falta de educación y capacitación.

Con respecto a la energía, se proyecta aumentos sostenidos a los sectores de grandes consumidores. Esta medida afecta a 4000 comercios e industrias, que tendrán un aumento en sus tarifas eléctricas de entre 50% y 70%, y que probablemente trasladarán una buena parte de ese mayor costo a los precios finales. Ante esta situación, las empresas requerían grandes inversiones, y constantes para garantizar las condiciones de calidad requerida y para sostener las actividades productivas.

Si bien se prevé un crecimiento del 7 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) para el año 2021, mejorando las proyecciones iniciales de la economía doméstica

contempladas en el presupuesto anual del Ejecutivo, se prevé que el Banco Central se quede sin reservas en moneda dura en 2022 en medio de una presión cambiaria elevada, proyectando que en el 2022 no habría rebote económico y que el PIB seguiría cayendo en el orden del 1%, alcanzando un dólar mayorista de \$170 y cerrando el año con una inflación de 78%. Se proyecta para el 2022 una desocupación de 20%, considerando una mayor tasa de actividad por las menores restricciones a la circulación y la leve recuperación que se evidencia en la economía. Debido a la fuerte caída de la Población Económicamente Activa (PEA), dada la excepcionalidad del contexto se perderán cerca de 3,7 millones de puestos de trabajo.

Por último, con respecto al sector industrial se considera que el mismo era débil hasta el 2022, tendrá un crecimiento limitado en los próximos años, lo que implicará menores inversiones en renglones como la construcción, minería, y la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, así como el suministro de agua y gas al consumidor final.

Escenario C

Basándose en la información recabada, para el año 2021, el panorama que se puede observar, es un escenario pesimista. El gobierno, gestiona un impuesto a las grandes fortunas, el cual tendría un impacto directo en el sector empresario, traduciéndose en una posible disminución de las inversiones. El oficialismo, presentó el proyecto el cual prevé gravar las grandes fortunas con un aporte extraordinario, con alícuotas que serían progresivas, las cuales irían desde los 2% hasta los 3.5%, para patrimonios de más de \$3.000.000.000 (Gammacurta, 2020). El efecto de este proyecto de reforma, que, en definitiva, es una reforma tributaria, va a ser negativa, con un impacto que afectará a los grandes proveedores de la empresa.

Por otro lado, es importante remarcar en este factor, la estabilidad política del gobierno de Fernández. Si bien se encuentra en el segundo año, las consecuencias de las medidas sanitarias provocadas por el covid-19, han generado una recesión económica de magnitudes importantes, como así también, el aislamiento obligatorio que se prolonga en el tiempo, provoca que la imagen del gobierno decaiga constantemente. Esto último, tiene como consecuencias, el aumento de la falta de credibilidad política por parte de los ciudadanos, del sector gremial y del sector empresarial (Barria, 2020).

El PIB remontaría levemente, pero caería en el promedio al finalizar el año. Si bien el mismo proyecta un crecimiento de 0,5 p.p., esto no se lograría debido a la tasa de desempleo que mantendrá los niveles de dos dígitos. La recesión económica que atraviesa el país, potenciado por la pandemia y la emergencia sanitaria, es un factor a considerar. La recesión, se traduce, en una disminución de la actividad económica del sector manufacturero del -7.3%, la construcción -41.9%, y el sector comercio minorista, mayorista y distribución, una recesión significativamente menor del -0.3% (INDEC, 2020).

El segundo punto importante de este factor, es la inflación. Se estima que la inflación minorista para diciembre de 2021 ronde el 50%, lo que representaría un aumento del 37% con respecto a la inflación del 36,1% alcanzada en 2020 (BRCA, 2021), lo que tendrá una implicancia, en la estructura de costos de la empresa, la cual, no tendrá más salida que el traslado a los precios. A su vez, el consumidor también se verá afectado, absorbiendo los costos y reestructurando su forma de consumo. Por último, se mencionan las tasas de interés, que, si bien comenzaron a bajar, hoy en día siguen representando una tasa elevada para que las empresas se financien, como la tasa BADLAR, la cual ronda los 34,94%, con una tendencia creciente hasta fines de año, ascendiendo el nivel de la tasa hasta 38,00% (14 p.b. menor que la prevista en el último REM).

El tipo de cambio mantendría la dinámica de las bandas cambiaria, más en el piso que en el máximo, y los salarios, tomando como referencia el dólar no recuperarían parte de lo perdido en el año 2020. Con respecto a la inflación, las tasas de interés disminuirán rápidamente propiciando un escenario de no recuperación de los servicios y de las exportaciones. A su vez, la inflación generará un incremento en los costos de insumos, reduciendo el consumo, el ahorro y la inversión. Del lado político, un mix de incertidumbre y desconfianza llevará a los tenedores de bonos y acciones a vender todos sus activos, asumir las pérdidas, y emigrar los dólares hacia otros puntos de interés. Se desarrollará una agenda de reformas previsional, laboral e impositiva, generando un mercado poco atractivo para recibir inversiones de capital, lo que daría como resultado un lento crecimiento, los emprendimientos disminuirían, el empleo bajaría, los ingresos se reducirían y la pobreza aumentaría.

Análisis FODA del sector

Después de analizar el entorno que rodea el sector, se elaborará un análisis FODA para reflejar los puntos fuertes y débiles de la residencia y las oportunidades y amenazas que le son repercutidas por el exterior.

Tabla 5 Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Importantes contactos en el sector salud • Servicio de alta calidad • Óptimas condiciones de mercado: clientes, proveedores, competencia, etc. • Ubicación en una zona adecuada: zona tranquila del municipio, rodeada de jardines y huertas. • Ambiente familiar: el papel de los familiares en las residencias de personas mayores adquiere una gran importancia por el gran apoyo que ofrece a los residentes, tanto en el momento del ingreso como posteriormente en su día a día. • Accesibilidad: La zona donde se localiza en inmueble cuenta con excelente calidad de accesos, debido a que presenta conexión directa por Rutas Provinciales y Nacionales que permite su conexión directa y perimetral con localidades vecinas y distintas Provincias. Además, se encuentra ubicado en zona urbana, asfaltada y en muy buen estado de transitabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sector en fase de expansión: el sector público tiene serias dificultades para brindar servicio debido al aumento de la demanda de plazas públicas en las residencias para la tercera edad. • Si bien el sector privado tiene una oportunidad cada vez más importante para cubrir el déficit de plazas, no existen emprendimientos serios en la provincia. • Envejecimiento de la población: Entre 2015 y 2050, el porcentaje de los habitantes del planeta mayores de 60 años casi se duplicará, pasando del 12% al 22%. • Cambios sociales y culturales: se replantea la protección social para que responda de manera inmediata a las consecuencias de las transformaciones demográficas. • El envejecimiento trae aparejado el riesgo de sufrir dependencia, y las personas mayores pueden necesitar los cuidados de otras personas debido a una discapacidad, una enfermedad crónica o un trauma.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades de financiación: La pandemia mundial, dado por el COVID-19, tienen consecuencias negativas para la economía argentina, afectando a las empresas de diversos sectores, en especial, turismo, transporte, servicios, comercios minoristas, entretenimientos y algunas cadenas de suministros. Por lo tanto, se plantea la necesidad de buscar financiación para obtener los recursos y afrontar la falta liquidez. • Limitantes de oferta de mano de obra: falta de personal capacitado puntualmente en gerontología. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inflación: Según el CEPA (2020) el poder adquisitivo de la jubilación mínima se retrajo 18,3% en relación al promedio del poder adquisitivo de 2015. El incremento en el valor del dólar repercutió de manera directa en el valor de los medicamentos. • Recesión económica: la economía argentina se ve afectada por la caída del crecimiento económico y por ende por la disminución de los empleos. En las residencias de ancianos, estas problemáticas inciden en una notable disminución del número de ancianos residentes. • Gran variedad de servicios sustitutos: gerocultoras, auxiliares y cuidadoras de personas mayores en residencias. Dada la recesión de la economía interna esto repercute en el gasto hacia este tipo de servicio.

Fuente: Elaboración propia (2020).

Plan de operaciones

El Plan de Operaciones resume todos los aspectos técnicos de la prestación de servicios del residencial para adultos mayores en el Departamento Valle Viejo, Provincia de Catamarca, República Argentina, haciendo énfasis en el porqué de la zona elegida y sus características más destacadas.

Localización de la residencia

Valle Viejo, es uno de los 16 departamentos en los que se divide la provincia de Catamarca en Argentina. Está constituido por un único municipio homónimo y forma parte del aglomerado urbano Gran San Fernando del Valle de Catamarca.

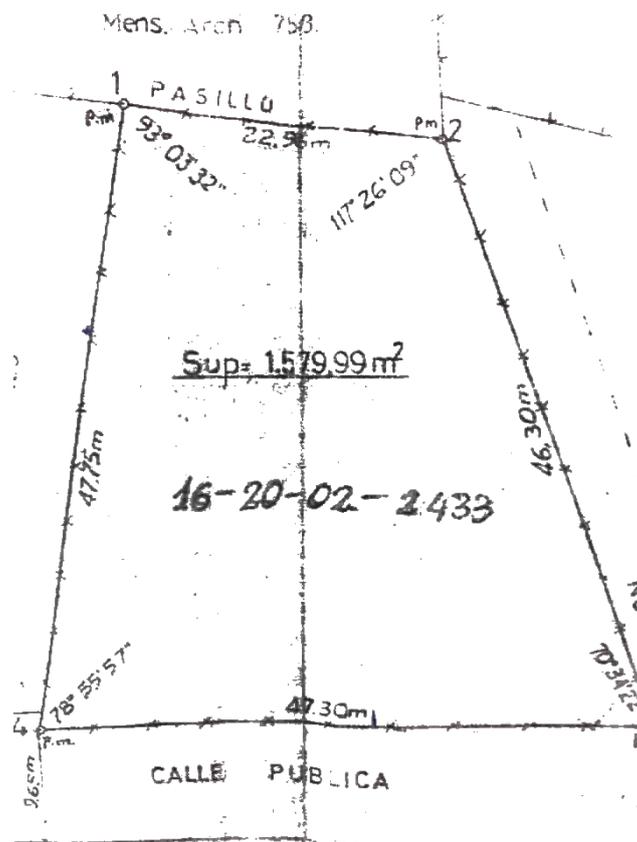
Catastralmente se divide en 9 distritos: San Isidro, Villa Dolores, Santa Rosa, Sumalao, Portezuelo, Polcos, Huaycama, Los Puestos y Santa Cruz. El departamento posee una extensión de 540 km² y limita al norte con los departamentos Paclín y Fray Mamerto Esquiú, al este con el departamento El Alto, al sudeste con el departamento Ancasti y al sur y oeste con el departamento Capital. Cuenta con 27.242 habitantes (Indec, 2010), lo que representa un incremento del 14.9% frente a los 23.707 habitantes (Indec, 2001) del censo anterior.

Distribución de planta

El residencial para adultos mayores en el Departamento Valle Viejo, Provincia de Catamarca, contará con construcciones de una planta, por un total de 900 metros cuadrados, construidos sobre un predio de 1579,99 metros cuadrados, con espacios verdes, con capacidad para 40 residentes, con un total de 20 habitaciones de 10 a 16 metros cuadrados, con baño privado. En un sector de la construcción, de 150 metros

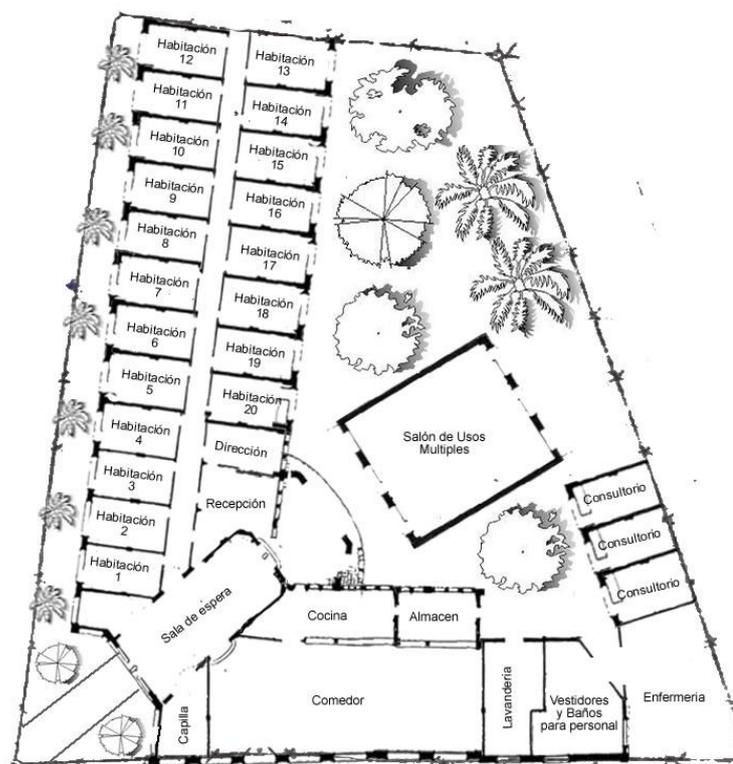
cuadrados aproximadamente, se encontrarán los espacios privados o exclusivos para el personal de la institución, como los vestuarios, la cocina general, lavandería, almacenes y depósitos, y despachos del personal de servicio y mantenimiento. En otro sector de la construcción, de 450 metros cuadrados aproximadamente, se dispondrán las habitaciones. Una construcción aislada, central, de 100 metros cuadrados aproximadamente, será utilizada como salón de usos múltiples. Por último, se encuentran todos los espacios comunes como hall de entrada, capilla, despacho de Dirección, sala de terapia ocupacional, salón de estar, comedor, sala de enfermería y patio cubierto.

Ilustración 3 Plano del Terreno



Nota: Plano del terreno donde se emplaza la residencia. Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 4 Plano de Planta



Nota: Plano General de la Residencia Geriátrica. Fuente: Elaboración Propia.

Análisis de operaciones y procesos

Procesos de planificación

Análisis de la situación de partida.

Se analiza la situación actual de la empresa y de su entorno, y se toma conciencia de las oportunidades existentes para poder aprovecharlas. Por ejemplo, que es un sector en fase de expansión, el envejecimiento de la población y los cambios sociales. Definitivamente, en base a todos los datos expuestos anteriormente, se puede concluir que es un sector en fase de expansión, y si bien no existen datos específicos oficiales de la provincia de Catamarca, según el Registro de Establecimientos Residenciales para Personas Mayores de la provincia de Buenos Aires, la mayoría de las residencias geriátricas están al 95% de su capacidad (Ecke, 2015), lo que permitiría

suponer igualdad de condiciones en la provincia. Sumado a esto, el crecimiento habitacional permitió la expansión y la diversidad de la oferta.

El PAMI, tiene residencias geriátricas propias y convenio con privadas, pero sus camas están reservadas exclusivamente para quienes no cuenten con recursos para solventarlo. El servicio, es gratuito para los afiliados, salvo por un porcentaje de la jubilación que les retiene la residencia. A su vez, existen hogares de ancianos que sobreviven de donaciones y un porcentaje de la jubilación de los adultos mayores, sin ninguna colaboración estatal. En general, se trata de hogares parroquiales que, por falta de recursos, son muy estrictos en la admisión, porque al contar con un personal limitado no aceptan a quienes por su salud requieran más atención (Ecke, 2015). Por lo tanto, la alternativa que se ofrece, se destaca en lo idílico, moderno y novedoso, ofreciendo a las personas mayores habitaciones con todas las comodidades, pero también atenciones sanitarias.

Con respecto al envejecimiento, Argentina, se encuentra en un proceso de transición demográfica avanzada, ya que la población de adultos mayores alcanza al 14,27% de la población total. La esperanza de vida al nacer es de 72,45 años para los varones y de 79,95 años para las mujeres (80 años). La esperanza de vida al llegar a la jubilación, es de 17,4 años para los varones y de 22,3 años para las mujeres. Estos datos evidencian el progresivo envejecimiento de los propios adultos mayores, ya que el número de personas que supera los 80 años también va en aumento (Butinof, Guri, Rodríguez, Abraham, Vera y Gasmann, 2020).

Fijación de los objetivos y metas

El objetivo general de este plan de operaciones es obtener una ventaja diferencial en el mercado, al realizar una campaña de publicidad agresiva durante 3 meses con el fin de prepararnos para la apertura de la Residencia Geriátrica.

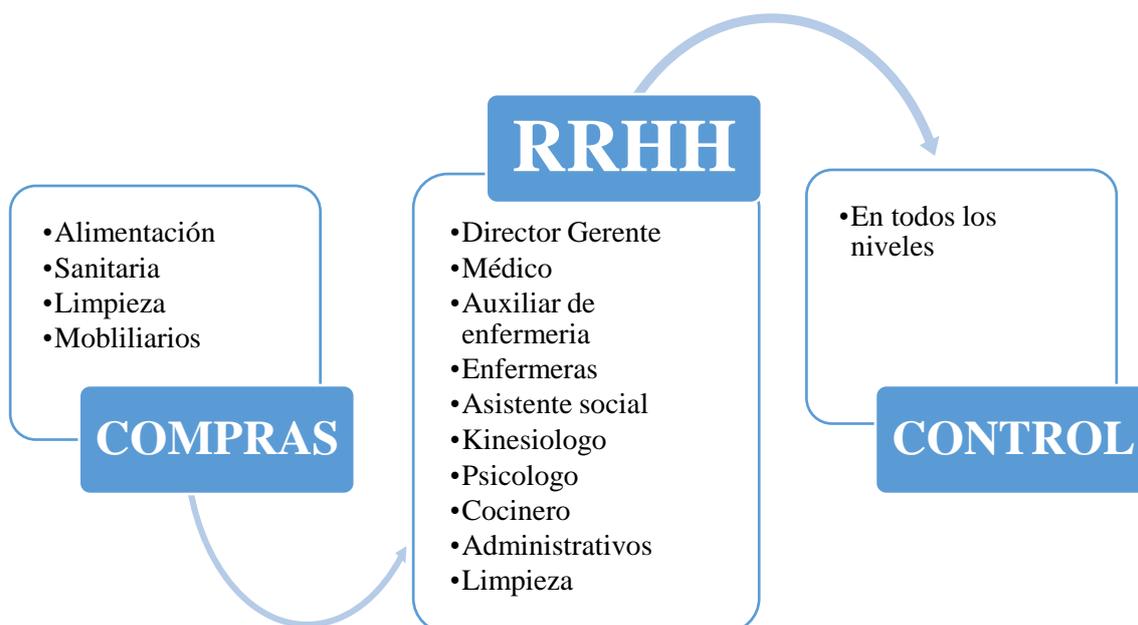
En cuanto a los objetivos específicos, este plan de operaciones pretende:

- Conseguir Notoriedad de la Residencia, alcanzando las 50 visitas diarias al sitio web institucional en los 30 días de lanzada la publicidad.
- Captar 15 nuevos clientes antes de la apertura de la Residencia.
- Alcanzar el 50% de ocupación durante el primer ejercicio (2021-2022).
- Conseguir que las ventas de los servicios aumenten hasta el 90% en el segundo ejercicio (2022-2023)
- Mejorar en un 50% las visitas al sitio web durante el primer año luego del lanzamiento, logrando que las consultas web sobre los servicios se realicen con un alto grado de satisfacción.

Creación de alternativas o determinación de las líneas de actuación, evaluación y elección de las mismas.

Se marcan los diferentes caminos que lleven a la empresa hacia los objetivos propuestos, luego, se evalúa y analiza cada una de las líneas de acción, es decir, se estudian los puntos fuertes y débiles, y evalúan los costos, los riesgos, las dificultades que hay que superar, etc. (Griffin, 2011).

Ilustración 5 Procesos de planificación

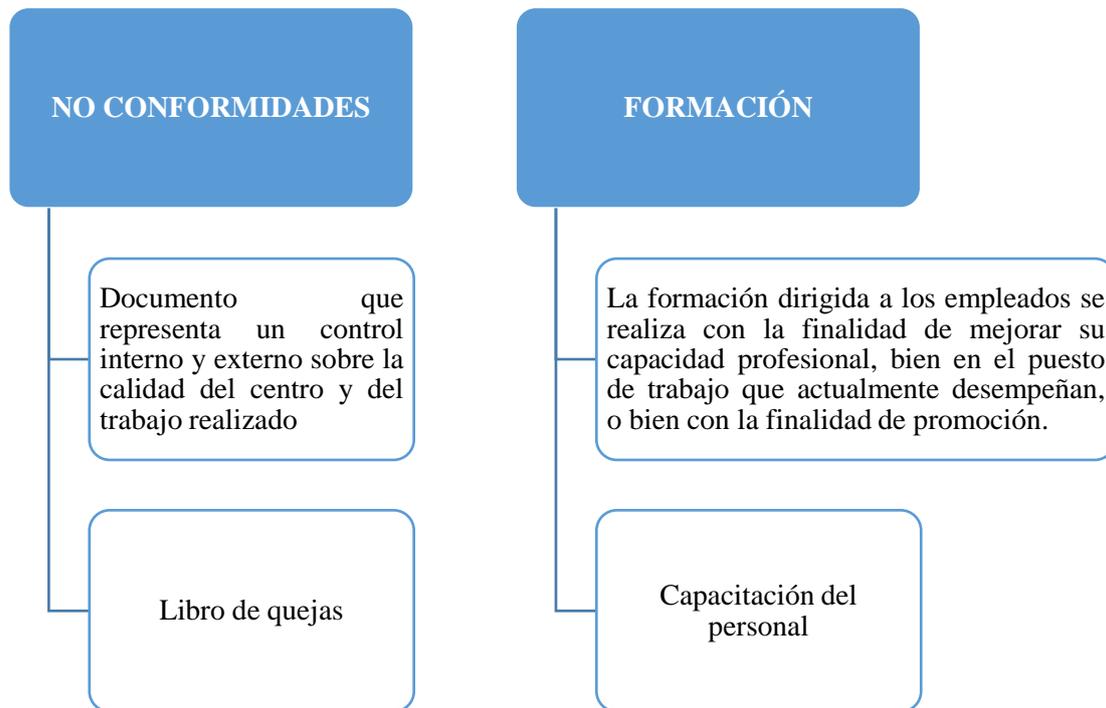


Nota: Representación gráfica de los procesos de planificación. Fuente: Elaboración propia (2020).

Procesos de mejora

Los procesos de mejora van enfocados a mejorar la calidad de los servicios. La mejora de la calidad es necesaria, por tanto, para aumentar la calidad y reducir los costos. Dos enfoques para mejorar la calidad: la mejora continua, proceso estructurado para la resolución de problemas que parte del análisis de la situación actual para identificar y eliminar las causas de dichos problemas. Y, la reingeniería de procesos, que es el rediseño radical de proceso para alcanzar las mejoras espectaculares en medidas críticas de rendimiento (Griffin, 2011).

Ilustración 6 Procesos de mejora



Nota: Representación gráfica de los Procesos de mejora. Fuente: Elaboración propia (2020).

Procesos de realización

Los procesos claves gestionan las actividades conducentes a la entrega del servicio al cliente. De ellos, depende la posibilidad de cumplir satisfactoriamente con sus requerimientos y expectativas (Griffin, 2011).

Ilustración 7 Procesos de realización



Nota: Representación gráfica de los Procesos de realización. Fuente: Elaboración propia (2020).

Procesos de gestión

Asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso, que incluye: la preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga

lugar, la coordinación de sus actividades, y correspondientes interacciones, y la rendición de cuentas ante el abanico de agentes interesados por los efectos que se espera que el proceso desencadene (Griffin, 2011).

- **Gestión de habitaciones:** crear un sistema de información, en donde se detalle las habitaciones disponibles, su ocupación por los usuarios y la duración de ocupación. Solo tendrán acceso, el Director y los administrativos.
- **Gestión de servicios:** se debe planificar las tareas a desarrollar, como los servicios de lavandería, cocina, servicios médicos. Cada empleado deberá tener una tarea, con su horario y designar un responsable y un suplente, que será el encargado de controlar y gestionar los mismos.
- **Gestión documental:** hace referencia a toda la documentación necesaria para la residencia, desde los documentos exigidos por las inspecciones, los de control interno, como las fichas de los usuarios, las actividades diarias, los documentos de no conformidad y los recetarios, entre otros. Se llevará a cabo una gestión documental en la nube (Cloud Document Management), como sistema de gestión documental (DMS), en el que la totalidad de la documentación, estará almacenada en la nube, permitiendo además del intercambio, distribución y seguridad, el acceso a ellos a través de una conexión a Internet, desde cualquier parte y a través de diversos dispositivos (Kyocera, 2020).

Plan comercial o de Marketing

El Plan de Marketing, es un documento escrito que detalla las acciones específicas del marketing dirigidas a objetivos específicos. Se trata, de una herramienta básica de gestión que debe utilizar toda empresa orientada al mercado que quiera ser competitiva. Es útil, para el control de la gestión y la puesta en marcha de la estrategia (Muñiz González, 2014).

Segmentación y público objetivo

La finalidad de la residencia a crear es identificar un grupo de consumidores que se adapte a las características, por lo que, se parte de criterios de carácter objetivo y subjetivo. Entre los primeros figuran los criterios geográficos, demográficos y socioeconómicos. En cuanto a los segundos, se refieren a los de estado de salud, situación familiar, situación de dependencia, etc. (Muñiz González, 2014).

- Criterios geográficos: “Valle Central” o “Gran Catamarca”, abarcando los departamentos Capital, Valle Viejo y Fray Mamerto Esquiú de la provincia de Catamarca.
- Criterios demográficos: por edad (60 años) y sexo (indefinido)
- Estado de salud: condición de salud y soporte de la familia, y, criterios de necesidades de salud, es decir, aquellos que sufren problemas cognitivos o físicos frente a los adultos mayores sanos.
- Criterios psicográficos: estilo de vida, usos y costumbres y hábitos de consumo.
- Criterios comportamental: en función de sus actitudes y beneficios buscados: apáticos, económicos, personalistas, sociales y activos.

Mix servicio/ producto

La residencia contará con dos tipos de servicios: los servicios básicos y los servicios opcionales.

- Servicios básicos. Este tipo de servicios están incluidos en el precio.
- ✓ Servicio de alojamiento: 20 habitaciones dobles cómodas y espaciosas.

Cada una de ellas tendrá un Smart TV de 32'' con televisión por cable, aire acondicionado y ventilador de techo. Se cuidará en todo momento la limpieza, la estética y la comodidad del residente. Todas las habitaciones tendrán ventanas al exterior buscando el ingreso de luz natural y el contacto con la naturaleza. Además, están dotadas de un baño adaptado para personas con discapacidad, armario, cama/s y mesita de luz. Este servicio incluye además ropa de cama y blanquería, las cuales serán reemplazadas en un plazo no superior al año.

✓ Servicio de alimentación. Los usuarios de la residencia tendrán incluido en el precio el servicio de alimentación. Un profesional de la nutrición confeccionará una dieta acorde para alcanzar el número de calorías óptimas y su reparto adecuado entre vitaminas y alimentos. Se realizarán cinco comidas diarias: desayuno, almuerzo, merienda, media tarde y cena. Se tendrán en cuenta para la confección de estas: la no repetición de menús, así como de técnicas de cocinado. La variedad y equilibrio en las comidas diarias. Evitar los excesos de alimentos fritos y embutidos en las cenas, las sopas y purés reconstituidos como platos principales. Además, si un residente debe, por cuestiones médicas, seguir una dieta especial, como servicio adicional se ofrece la posibilidad de elaborar los menús individualizando las necesidades de cada uno de ellos. El personal supervisará la cantidad de ingesta consumida, para poder llevar a cabo un riguroso control que verifique que se cubren las necesidades energéticas con los menús establecidos. Se evitará el exceso de pan y jugos en el desayuno y la merienda, para

evitar romper con el equilibrio de nutrientes del resto de las comidas, y proporcionar la cantidad de calcio recomendado para este grupo de población. Se les proporcionará suficientes verduras frescas, hortalizas y pescados magros. El personal de cocina estará capacitado sobre los menús propuestos por parte de los nutricionistas, evitando el exceso de sal, aceite para el cocinado, etc. (Coron, 2017).

✓ Atención a la salud. Este servicio básico incluye: curaciones básicas, consultas médicas, control de higiene, administración de medicación y el posterior control y registro de su toma. Se contará con un médico y un equipo de enfermeras y auxiliares de enfermería según el número de residentes. Se tendrán en cuenta indicadores como higiene, asistencia en comedor, alimentación y la ingesta de medicamentos. Todo supervisado por personal calificado.

✓ Actividades socioculturales: Recreación, una vez a la semana se contratará a alguien que realice actividades recreativas, como baile, canto, teatro; talleres, se ofrecerán clases de bordado, tapiz, baile, teatro, expresión corporal, pintura, ajedrez y paseos, una vez cada quince días, o una vez al mes, se organizará una salida a lugares de interés, como ser parques, museos, jardines públicos, etc. Uno de los objetivos que se persigue con la realización de estas actividades es motivar y estimular al grupo de adultos mayores residentes, proporcionando ventajas como la mejora cognitiva, social y personal de cada uno de ellos. Todo ello implica el fin de vivir el ocio para experimentar bienestar, relax, mejora y desarrollo personal. Así, además de un entretenimiento, las actividades proporcionarán las herramientas adecuadas para ofrecer beneficios, tanto físicos como emocionales a las personas que las reciben. Por otro lado, las actividades están pensadas para la reducción de la vida sedentaria de los residentes. La conexión entre ellos a través de estas actividades es importante. Todo esto fomenta la sociabilización y la relación entre cada uno. Como una gran parte de las actividades se realizan en grupo, favorece la actuación en equipo y disminuye la sensación de

soledad. La motivación es otra de las grandes ventajas de estas actividades, y con ello se busca también una mayor interacción entre residencia y residentes. Por último, los aportes físicos, ya que las personas necesitan hacer ejercicio físico, está ampliamente demostrado que el movimiento es bueno para la prevención de ciertas enfermedades (Residenciafontpienda, 2021).

✓ Profesionales de la salud permanentes: Médico Gerontólogo, Enfermeras, Kinesiólogo, Asistente Social y Psicólogo, que van a ser los responsables de asegurar las condiciones de alojamiento, la alimentación adecuada y la atención sanitaria de los adultos mayores alojados y de garantizar, durante las 24 horas, que por lo menos una persona estará a cargo de su atención y cuidado. Contarán en todo momento con la historia clínica de los residentes que deberá colocarse en un archivo, permanentemente actualizado y de exclusivo acceso del equipo correspondiente, de la autoridad de aplicación y los servicios de emergencia que lo requieran, con el constante resguardo del secreto profesional.

✓ Servicio de emergencia médica y de traslado para casos de emergencia. Para ello se requiere de una buena comunicación entre los médicos del departamento de emergencias y los pacientes, los cuidadores, los médicos de atención primaria y los miembros del personal de la residencia que permita mejorar significativamente la evolución de los pacientes. Las instrucciones establecidas por el paciente por adelantado deben comunicarse en forma rápida y precisa a los médicos de la residencia. La información basal proporcionada por el médico personal del paciente facilita la planificación de la evaluación y el tratamiento en el servicio de emergencia. En los informes al médico de atención primaria, deben describirse incluso las lesiones simples (p. ej., un esguince de tobillo, una fractura de la muñeca de Colles), porque estas lesiones pueden afectar notablemente la capacidad funcional y la independencia del paciente. La residencia contará con archivos que incluyen información precisa y

completa sobre los siguientes elementos: estado mental y funcional del paciente, horarios en los que el paciente recibió los últimos fármacos, listado de los medicamentos que se toman actualmente y la dosis, vía y horarios en los que deben tomarse, alergias a fármacos documentadas o reacciones adversas, instrucciones por adelantado, incluso acerca de la reanimación, contactos familiares y grupos de apoyo del paciente, citas y pruebas para el seguimiento, nombres y números telefónicos de un enfermero y un médico que puedan proporcionar información adicional. El paciente debe llevar consigo una copia de la historia clínica (tanto médica como social) durante el traslado, que también puede enviarse por vía electrónica a la institución receptora con el fin de asegurar la transmisión de toda la información (Bakerjian, 2020).

- ✓ Lavandería: La residencia contará con un servicio de lavandería propio donde se realiza el lavado, repasado y planchado de la ropa personal, así como de la ropa de cama y el resto de lencería. Todas las prendas son etiquetadas en la propia residencia para un mayor control.
- ✓ Limpieza: se contará con un servicio de limpieza diario y todas las instalaciones, tanto zonas comunes como habitaciones se asearán diariamente.
- ✓ Sala de estar: una sala de estar con televisión, librería, juegos, películas, etc.
- ✓ Servicio de Internet permanente: para que el residente pueda consumir servicios digitales en cualquier momento. Además, Haciendo énfasis en ofrecer un trato especializado, en base a las necesidades de los residentes y de sus familias, se pondrá a disposición una computadora con internet que permita realizar video llamadas entre los residentes y sus familiares y/o amigos, brindando de esta manera estabilidad emocional al residente y una sensación de tranquilidad al familiar.

- Servicios opcionales: aquellos servicios que tienen un coste extraordinario no incluido en la tarifa básica de la residencia. Estos servicios son de uso voluntario del usuario.

- ✓ Alimentación personalizada: Este servicio está orientado a los residentes que requirieran de la elaboración de una dieta específica basada en sus necesidades personales, restricciones alimenticias, índice masticatorio, posibles enfermedades y los gustos. El costo de este servicio será establecido en base a la especificidad de los requerimientos.

- ✓ Peluquería y podología: La residencia contará con servicio de peluquería y podología. Estos servicios se cobran aparte de la mensualidad. El servicio de peluquería se ofrece dos veces por semana.

- ✓ Servicio de cadetería para trámites externos, como entrega de documentación clasificada, presentes empresariales, regalos, trámites bancarios de toda índole. Gestiones y cobranzas. Distribución de facturas, resúmenes de cuenta, etc. Entrega de paquetería en general. Todo tipo de compras: pasajes, repuestos, etc. Despachos y retiros en aeropuertos y aduanas. Distribución especializada: con acuse, planilla y bajo puerta. Certificación de firmas. Para tal fin se contará con el servicio de una empresa privada mediante el servicio de cadete mensajero fijo, ya sea un cadete en motocicleta o en bicicleta en forma exclusiva a disposición de la residencia. Esto permitirá reducir tiempos de ejecución y mejorar la calidad y la confianza en la ejecución de las tareas gracias a la eficiencia que permite disponer de personal exclusivo que realiza en forma permanente las mismas gestiones. Además, reducir dramáticamente el flujo de mensajeros “desconocidos” que circula en las instalaciones de la residencia, mejorando de ese modo la seguridad (MotoSimple, 2021).

- ✓ Internación post-hospitalaria y post-quirúrgica.

✓ Cuidados paliativos: en la residencia tendrá la ventaja de ofrecer mayores posibilidades de atención no disponibles en el domicilio, sobre todo en el tratamiento del dolor y en los cuidados del paciente severamente incapacitado. Por otra parte, el perfil de formación en cuidados paliativos de los médicos que prestan sus servicios en residencias, aseguran su capacitación constante. Se contará con enfermeras y auxiliares de enfermería, con formación adecuada en cuidados paliativos y rotarán dentro de la institución, las 24 horas del día. Además, se dispondrá de una estructura formal administrativa que fomente el uso de documentación básica como la historia clínica.

Mix – Precio

Claramente se puede considerar al precio como una variable fundamental dentro del plan de marketing, ya que es de vital importancia para la supervivencia de la residencia.

La estrategia seleccionada para la fijación de precios de los servicios brindados por la residencia es la de “Precio Premium”, también conocida como Precio por Prestigio o Precio por Imagen.

El precio establecido, que incluye todos los servicios estipulados anteriormente, es de \$73.000,00 por mes por persona.

Para la elección de la estrategia y la fijación del precio se tuvo en cuenta lo siguiente:

- Las plazas disponibles y el nivel de ocupación. Las plazas totales en residencias de toda la provincia son aproximadamente 400, y el nivel de ocupación medio lo establecemos en el 88%, existiendo casos de sobre ocupaciones.

- Los servicios brindados por la competencia existente en el mercado catamarqueño. Luego de un relevamiento de los servicios brindados por las residencias del Valle Central se pudo observar que:
 - ✓ Si bien se cumple con los servicios de hospedaje y alimentación, en la mayoría de los casos es deficiente y de muy baja calidad.
 - ✓ En la mayoría de los casos solo se brinda atención en enfermería por lapsos de 16 hs diarias. No pudo observarse en todas las residencias, el servicio de enfermería en el turno noche.
 - ✓ Solo una residencia cuenta con servicio médico estable, y esto se debe a que el propietario es médico.
 - ✓ Solo una residencia cuenta con sitio web, sin embargo, no se pueden observar fotografías ni detalles de servicios brindados.
 - ✓ Solo un par de las residencias brinda el servicio de lavandería, y en estos casos, una de ellas lo cobra como servicio adicional. En este caso se pudo saber que los familiares de los residentes se quejaban de que las ropas personales eran confundidas con frecuencia y que podían pasar varios días hasta el reemplazo de la ropa de cama.
 - ✓ Cuatro residencias son viviendas entregadas por el Instituto Provincial de la Vivienda, adaptadas para cumplir mínimamente con la normativa vigente establecida por PAMI, donde pudo observarse casos en los que 4 adultos mayores residían en habitaciones de aproximadamente 12 metros cuadrados, acondicionadas con dos camas cuchetas.
 - ✓ Ninguna de las residencias cuenta con actividades socio-culturales. Se pudo observar que el Hogar de Ancianos “Fray Mamerto Esquiú”, por su calidad de establecimiento estatal dependiente del Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia, recibe visitas semanales de profesionales en psicología y educación física para realizar actividades in-situ.

✓ Ninguna de las residencias brinda los servicios de kinesiología, psicología y asistencia social permanente.

- Los precios de la competencia. Con respecto a los precios de la competencia directa del presente trabajo, se establece lo siguiente:

- ✓ Geriátrico San Lucas (Gestión Privada): \$35.000 - \$50.000

- ✓ Hogar de Ancianos Fray Mamerto Esquiú (Gestión Pública): \$ 0

- ✓ Geriátrico Rosa del Ángel (Gestión Semipública): \$32.000

- Amplio margen de beneficio. Al aumentar el precio del servicio, se aumenta el margen de beneficio, sin repercutir en la demanda.

- Diferenciación. Al ofrecer un servicio consistente con el precio establecido, se aumenta la percepción de que el servicio brindado es de mejor calidad.

- Fidelidad. los residentes o sus familiares tendrán un mayor nivel adquisitivo, por lo que no se verán dramáticamente afectados por las fluctuaciones de la economía o por los periodos de recesión.

- Cobertura del PAMI. En la mayoría de los casos, los futuros residentes contarán, como mínimo, con la cobertura brindada por el Instituto Nacional de Servicios Sociales para Jubilados y Pensionados, dependiente de PAMI, que para el año 2021 fue establecido en montos que rondan los \$50.000,00- (PAMI, 2020c)

Mix – Comunicación

Con la comunicación o promoción se busca informar a los clientes de los servicios que se prestan y beneficios que se ofrecen. La comunicación se constituye del conjunto de acciones y herramientas que se utilizan para hacer llegar un mensaje al cliente potencial (Muñiz González, 2014).

La campaña de publicidad comenzará 3 meses antes de la inauguración del complejo. Se prevé realizar una campaña publicitaria agresiva que consistirá en:

- Creación y difusión del sitio web con todos los servicios que ofrece la residencia, con logotipo y las fotos del personal y las instalaciones.

Para la realización del sitio web se registrará el dominio web www.residenciaportezuelo.com.ar, permitiendo la localización instantánea por asociación directa con el nombre de la Residencia. Este será registrado en NIC Argentina (<https://nic.ar>) sitio encargado de la registración y delegación de dominios comerciales de Argentina. El sitio web estará desarrollado con tecnología de última generación y estará estructurado en forma jerárquica e hipertextual, permitiendo de esta manera el acceso desde una gran variedad de dispositivos (PC, tablets, móviles, etc) a la información importante de la institución, como la actividad desarrollada, misión, visión y valores, ubicación geográfica para una correcta localización de la residencia, contenidos, área de contacto con los potenciales clientes, imágenes con la distribución de la infraestructura, fotografías de todas las áreas comunes y privadas, descripción detallada de los servicios que se brindan y la información del equipo de profesionales que integran la plantilla estable, con sus respectivos antecedentes y fotografías.

La página principal será atractiva y amigable, y contendrá fotografías panorámicas del predio en donde ésta situada la residencia.

Ilustración 8 Foto Panorámica Residencia



Nota: Foto ilustrativa. Fuente: <https://www.facebook.com/residencialnewbery/>

En el enlace de infraestructura se observarán distintas fotografías en alta calidad de diferentes sectores de la residencia, como ser la sala de estar, comedor, habitaciones, espacios verdes, etc., con la posibilidad de ampliarlas.

Ilustración 9 Sala de estar



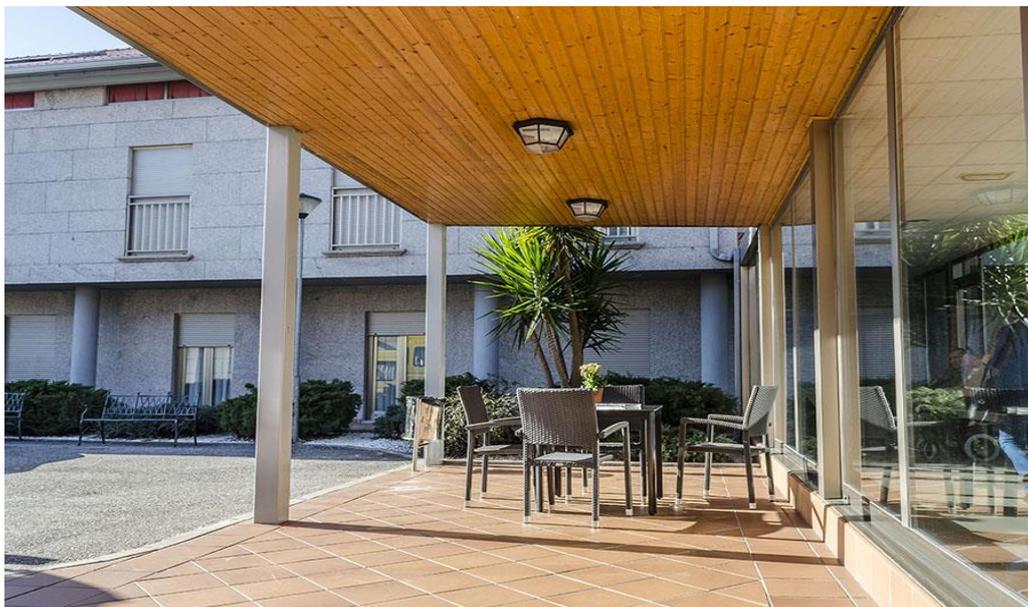
Nota: Foto ilustrativa. Fuente: <https://montetecla.com/web/nuestras-instalaciones/>

Ilustración 10 Habitaciones



Nota: Posible diseño/decoración de la habitación. Fuente: Solsona (2016)

Ilustración 11 Instalaciones



Nota: Foto ilustrativa. Fuente: <https://montetecla.com/web/nuestras-instalaciones/>

En el enlace de servicios se describirán todas las actividades y prestaciones que ofrece la institución, con imágenes de la enfermería, consultorios, lavandería, cocina y de las diversas actividades realizadas por los residentes.

Ilustración 12 Servicios

	<p>Servicios Sanitarios Asistenciales (C-36-001921)</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio de Medicina General de Familia ▪ Información y Asesoramiento Médico Personalizado ▪ Plan de Cuidados Individualizado ▪ Servicio de Cuidados Paliativos ▪ Servicio de Enfermería 24 h ▪ Servicio de Psicología ▪ Valoraciones Psico geriátricas ▪ Servicio de Fisioterapia y Rehabilitación, Hidroterapia ▪ Servicio de Farmacia ▪ Apoyo a las Actividades Básicas de la Vida Diaria ▪ Control Nutricional, Dietas Adaptadas 		<p>Servicios Psicosociales</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Atención y Gestión Social ▪ Gestión de Trámites Sanitarios ▪ Apoyo y Asesoramiento Psicológico a las Familias ▪ Programas de Actividades de Estimulación Cognitiva y Psicomotora ▪ Talleres de Dinamización Sociocultural ▪ Excursiones y Salidas Programadas ▪ Unidad Asistencial Psicogeriátrica
	<p>Servicios Adicionales</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Servicio de Acompañamiento ▪ Servicio de Podología ▪ Protésico Dental ▪ Transporte Adaptado 		<p>Servicios Generales</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cafetería ▪ Servicio de Restauración, Cocina Propia ▪ Servicio de Lavandería, Costura ▪ Servicio de Limpieza y Mantenimiento ▪ Servicio Religioso ▪ Parking Propio

Nota: foto ilustrativa. Fuente: <https://montetecla.com/web/servicios/>

Con respecto a los equipos de profesionales, como ya se dijo, se informará quienes lo integran y sus antecedentes profesionales.

Ilustración 13 Profesionales

Nuestros profesionales

Nuestro equipo de profesionales está conformado por una plantilla de más de 70 personas con un objetivo común: **mejorar el bienestar y calidad de vida** de nuestros residentes. Sus cuidados tienen como base la **autonomía de los mayores** con dos pilares fundamentales: **el respeto y la libertad**.

Su motivación, excelencia profesional y el trato humano cálido y sensible con el que tratan a los mayores los definen.



Nota: Foto ilustrativa. Fuente: <https://www.residencianazaret.org/es/nazaret-nuestros-profesionales>

Ilustración 14 Ubicación



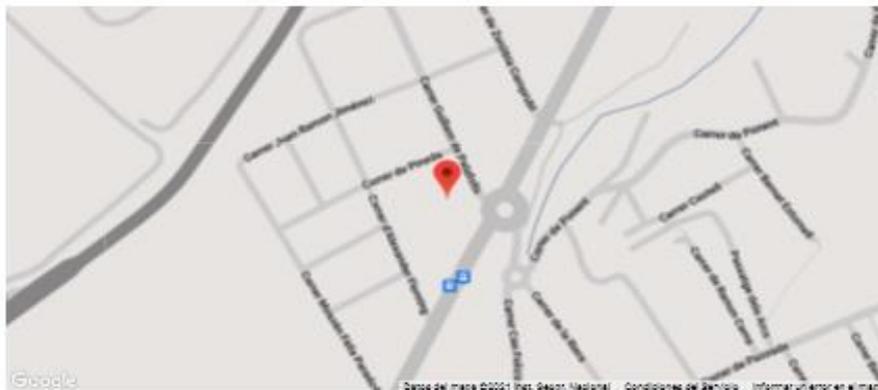
La Residencia Nazaret se encuentra ubicada en un ambiente agradable, tranquilo y muy bien comunicado. Nos encontramos a 10 minutos de la playa, donde los residentes pueden ir a pasear y disfrutar de servicios comunitarios, cafeterías, parques...

Transporte público

Podéis llegar a la residencia en tren (Rodalies de Catalunya) con una frecuencia de paso de 30 minutos desde Barcelona, y mediante las líneas regulares de autobuses desde Barcelona, Girona y localidades del entorno (Pineda, Sta. Susanna, Blanes, Palafróls, etc.)

Transporte privado

Por carretera, desde la N11 dirección Mataró hacia Malgrat de Mar y por la Autopista A7, salida 122 dirección Calella, Pineda, Sta. Susanna.



Nota: foto ilustrativa. Fuente: <https://www.residencianazaret.org/es/como-llegar>

Por último, para mantener un contacto directo, constante y fluido con nuestros clientes o público interesado, en la página de contactos se podrá acceder a un formulario que permitirá realizar una consulta en el momento, además de especificarse los diferentes medios de comunicación disponibles, como teléfonos y direcciones de correo electrónicos institucionales, como por ejemplo:

administración@residenciaportezuelo.com.ar.

Así mismo, se habilitarán números de teléfono que permitan la comunicación vía programas de mensajería instantánea como Whatsapp y Telegram.

Ilustración 15 Información de contacto

Redes sociales




Datos de contacto



Playa de Camposancos s/n, 36788 A
Guarda, Pontevedra



+34 986 627 265



+34 986 612 517



info@montetecla.com

Contacte con nosotros

Estaremos encantados de resolver cualquier duda que le surja, a través de las vías indicadas en esta web, o rellenando este formulario.

Nombre (requerido)

E-mail (requerido)

Mensaje

he leído y acepto la Política de privacidad.

ENVIAR

Política de Privacidad.
Aviso Legal.

Nota: foto ilustrativa. Fuente: <https://montetecla.com/web/contactar/>

- Publicidad en *Instagram* y *Facebook*

Ilustración 16 Publicidad en Facebook


Residencia Geriátrica "Las Bahamas"





www.geriatricabahamas.com.pe

Se parte de esta **GRAN FAMILIA**

📞 987-777-568 📠 (01)497-7131





ATENCIÓN MÉDICA
PREVENTIVA

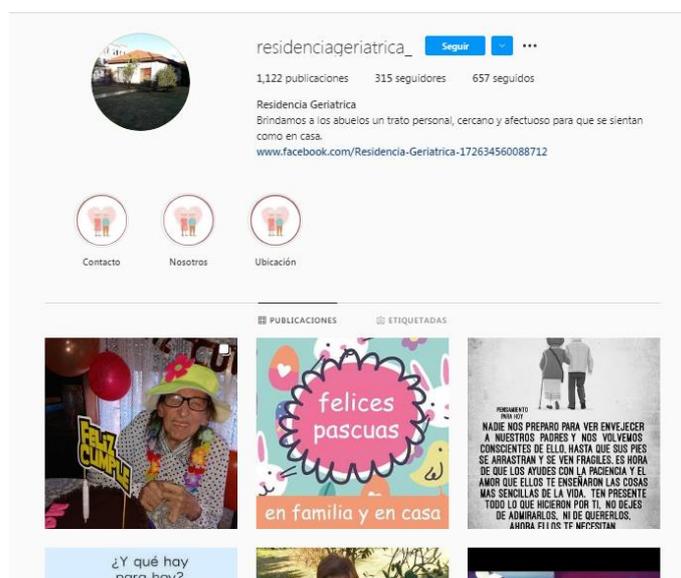




Nota: foto ilustrativa.

Fuente: <https://www.hochimin.com.pe/product/marketing-residencia-geriatrica-las-bahamas/>

Ilustración 17 Publicidad Instagram

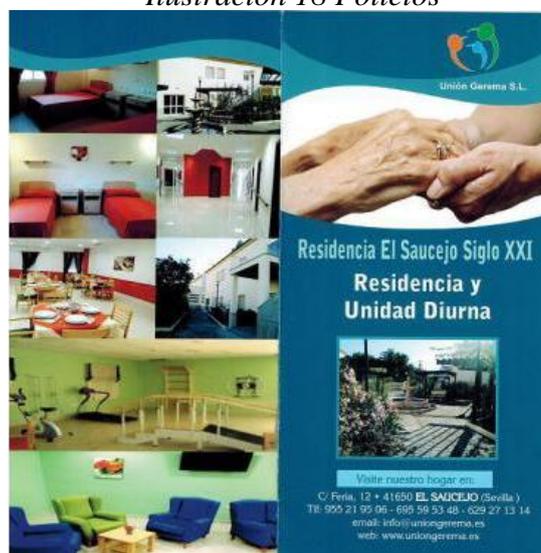


Nota: foto ilustrativa.

Fuente: https://www.instagram.com/residenciageriatrica_/

- Elaboración y reparto de un folleto informativo de la residencia y de los servicios ofrecidos en ésta, que en su parte exterior contendrá la información de la ubicación, número de teléfonos, direcciones de email, algunas imágenes de la residencia, logo de la empresa y slogan publicitario; y en su parte interior contendrá toda la información referida a los servicios brindados. Este folleto se repartirá en los centros de salud y clínicas privadas.

Ilustración 18 Folletos



Nota: foto ilustrativa.

Fuente: https://www.citiservi.es/sevilla/residencia-saucejo-siglo-xxi-el-saucejo__12347616_543.html

- Publicidad en diarios locales: La publicidad se percibe como noticia, tiene la ventaja de poseer diversidad de formatos y tamaños, lo cual satisface la necesidad del anunciante. Los anuncios serán presentados ante el público los días domingo, días en que es editado el diario El Ancasti.

Ilustración 19 Publicidad

The advertisement is a vertical graphic with a dark green background. At the top left is a white logo consisting of a house outline with a heart inside. Below the logo, the text reads "LAS MAGNOLIAS" in a bold, white, sans-serif font, with "CENTRO RESIDENCIAL" in a smaller font underneath. To the right of the logo are three contact numbers, each preceded by a small icon: a mobile phone icon for "998 918 222", a landline phone icon for "01 3293672", and a WhatsApp icon for "964 287 622". Below the contact information, a white horizontal bar contains the text "ATENCIÓN AL ADULTO MAYOR". Underneath this bar, the heading "¿QUÉ LE OFRECEMOS?" is followed by a bulleted list of services. The bottom half of the advertisement features a photograph of an elderly couple smiling and embracing each other. The man is on the right, wearing a light blue shirt, and the woman is on the left, wearing a light purple shirt.

LAS MAGNOLIAS
CENTRO RESIDENCIAL

998 918 222
01 3293672
964 287 622

ATENCIÓN AL ADULTO MAYOR

¿QUÉ LE OFRECEMOS?

- Experiencia por 44 años
- Profesionales capacitados
- Atención médica especializada en Geriatría
- Médicos preventivos
- Cuidados de enfermería las 24 horas
- Control de funciones vitales
- Administración de medicamentos con receta médica
- Terapias
- Habitaciones privadas o compartidas
- Baño incorporado
- Alimentación balanceada
- Servicio de lavandería
- Servicio de Seguridad las 24 horas
- Wi-Fi
- Cable

Nota: foto ilustrativa. Fuente: <https://www.facebook.com/centrogeriatricolasmagnolias/>

- Spot publicitario diario en radio a nivel local. Los spots radiales son una manera efectiva de llegar a miles de personas y dar a conocer la residencia, su misión y sus valores. En ellos se realzará el compromiso y calidad de servicio de la institución,

dejando claro en todo momento que el objetivo final es acompañar y ayudar en una situación difícil, pero con el mismo amor con que lo haría la familia.

- Campaña publicitaria en programas de televisión local. Igual contenido, frecuencia y objetivo que el spot radial, con la diferencia que es un recurso más eficaz que el anterior por permitir acompañar el mensaje con imágenes que hagan llegar el mensaje de una manera más convincente.

Tabla 6 Gastos en publicidad

Servicio	Costo
Página Web	\$ 30.000,00
Administrador de anuncios de Facebook	\$ 3.000,00
Administrador de anuncios de Instagram	\$ 3.000,00
Folletos informativos	\$ 10.000,00
Diarios Locales	\$ 10.000,00
Spot publicitario en radio	\$ 8.000,00
Campaña publicitaria en televisión	\$ 20.000,00
TOTAL SIN IVA	\$ 84.000,00
TOTAL CON IVA	\$ 101.640,00

Fuente: Elaboración propia. (2020).

Plan de Recursos Humanos

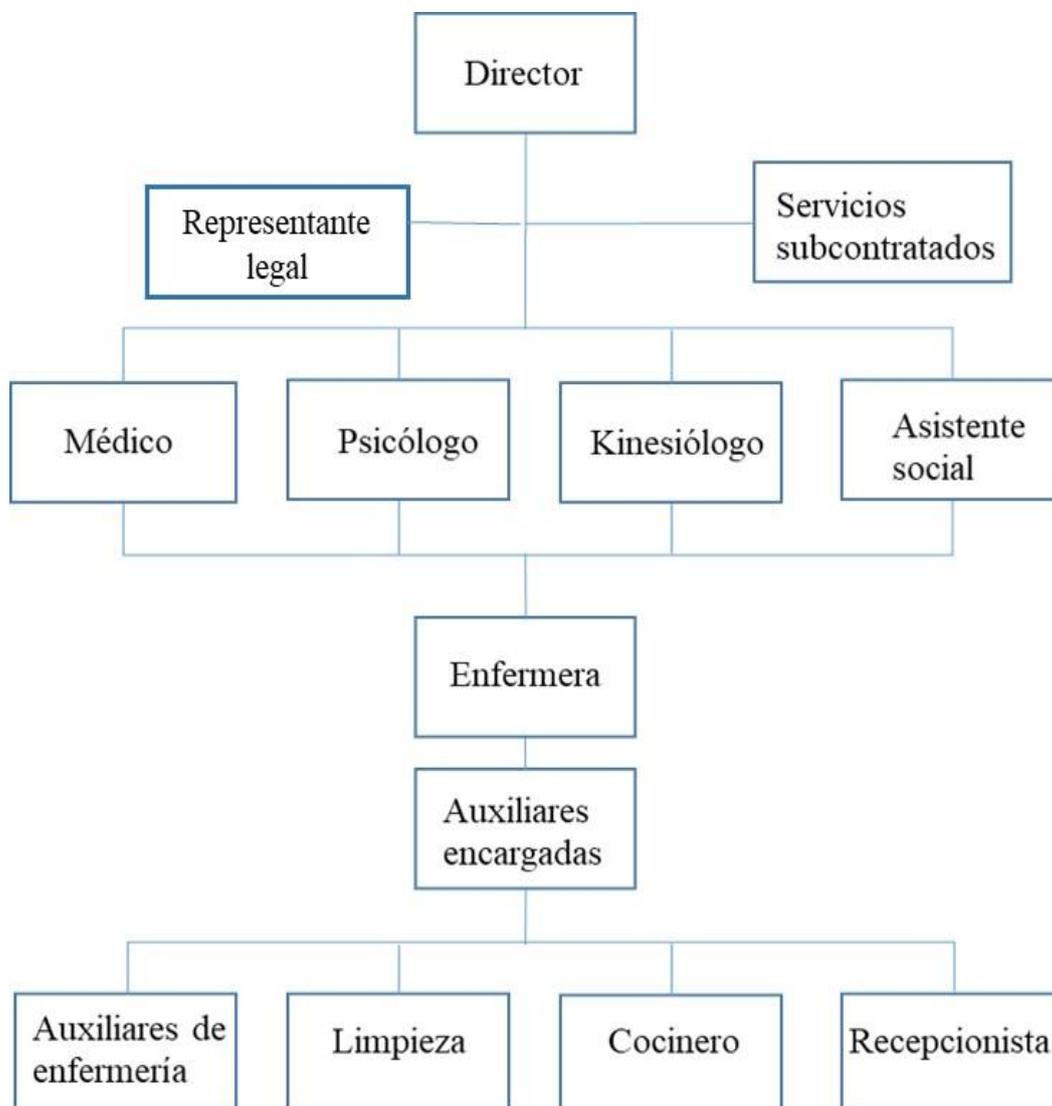
Una empresa es un sistema, ya que está compuesta por departamentos y áreas, es decir, que cada actividad realizada por una organización es un subsistema, los cuales se encuentran directamente relacionados y son influenciados por el resto de la organización y por el entorno que los rodea (Werther y Davis, 2006).

Los autores, consideran, que el departamento de recursos humanos tiene cuatro objetivos: corporativos, funcionales, sociales y personales. Los corporativos, deben contribuir al éxito de la empresa; los funcionales, se refieren a que el departamento de recursos humanos, debe adecuarse a los cambios de las organizaciones. Los objetivos sociales, deben responder a la ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización. Por último, los objetivos personales, hacen referencia a que se deben tener en cuenta las personas que trabajan para la organización, sus aspiraciones y metas (Werther y Davis, 2006).

Por lo tanto, toda empresa que quiera crecer y desarrollar sus acciones, debe planificar los recursos humanos, reclutar para ocupar los nuevos puestos, seleccionar los mejores talentos, llevar a cabo procesos de inducción y capacitación, para que el desempeño de los mismos sean esperables. Por último, se deben evaluar y otorgar compensación, en forma de sueldos o salarios, incentivos, prestaciones, pólizas, etc. (Werther y Davis, 2006).

Organigrama

Ilustración 20 Organigrama de Residencia



Nota: Organigrama de la residencia. Fuente: Elaboración propia (2020).

Análisis y descripción de los puestos de trabajo

- Director/Gerente: Su misión principal es la de organizar y administrar la residencia. Funciones:
 - ✓ Funciones en relación con la organización de la residencia:

- Planificación, dirección y supervisión de todos los servicios y actividades de la residencia.
- Elaboración de objetivos de trabajo concretos a partir de la planificación general de gerencia, determinando, si es necesario, el calendario, los responsables y un correcto seguimiento.
- Responsabilidad y coordinación de las diferentes áreas de atención del centro residencial.
- Valoración anual del grado de calidad de los servicios y del grado de satisfacción de los usuarios.
- Actualización de la documentación oficial del centro y de la información correspondiente a los usuarios, cuidando del cumplimiento de los requisitos legales establecidos.
- Coordinación de la atención de los usuarios que se tengan que realizar en servicios e instituciones afines.
- ✓ Funciones en relación con el personal de la residencia:
 - Ejercer las funciones de jefe de personal cuando por las características del centro no haya otra figura que las asuma.
 - Seguimiento de la formación continuada y el reciclaje de todo el personal, favoreciendo las relaciones interpersonales del equipo.
- ✓ Funciones en relación con las personas atendidas:
 - Atención integral de calidad, con confort y seguridad, para todos los residentes, garantizándola durante las 24 horas del día y todos los días del año.
 - Cuidado en el respeto de los derechos de los residentes y su libre voluntad de ingreso o permanencia de las personas atendidas en la residencia.
 - Valoración de la atención y las necesidades de las personas atendidas así como de los cambios que se puedan presentar.

- Fomentar y facilitar las relaciones personalizadas con los residentes y con la familia de los usuarios.
- Potenciación de la participación de la familia del residente en la planificación de las actividades de la residencia.
- Solución a las quejas y/o sugerencias que puedan presentar los residentes o sus familiares (Buenos Aires Residencia, 2020).
- Representante legal: designado por el Director, que será ejercido por un profesional con título universitario y especialización en Gerontología. Sus funciones serán todas aquellas relacionadas con el control de presentismo y capacitación del personal, las cuestiones relacionadas a la seguridad e higiene, la organización y coordinación de los circuitos administrativos y la administración y suministro de los recursos necesarios para el correcto desarrollo de la actividad del establecimiento.
- Médico: Su misión específica es mejorar y mantener la salud física y mental de los residentes del Centro, prevenir patologías y seguir la evolución de los pacientes, así como reconocer a los residentes y evaluar y valorar los nuevos ingresos.
- ✓ Funciones:
 - Proporcionar asistencia médica (diagnóstico e intervención) a todos los usuarios.
 - Tratamiento del usuario, seguimiento y derivación a otro profesional si fuese necesario.
 - Elaborar programas de medicina preventiva.
 - Supervisión general del centro, en el aspecto sanitario y de inspecciones.
 - Asesorar sobre las medidas profilácticas que deban adoptarse en casos específicos y/o generales.
 - Relación con los sistemas sanitarios del entorno.
- ✓ Programas que realiza:

- Programa de tratamientos sanitarios a personas con demencias.
- Programa para la prevención y la atención a usuarios ante sucesos de caídas.
- Programa de educación sanitaria dirigido a los usuarios y familiares.
- Programa de control de síntomas de enfermedad para la prevención de riesgos y mejora de la salud de la persona usuaria.
- Programa de prevención de riesgos de salud dirigido a usuarios, familias y control profesional (Rodríguez, 2015).
 - Psicólogo: Su misión es planificar las actividades motrices, cognitivas y sociales para rehabilitar y mantener al residente en las actividades de la vida diaria utilizando materiales que potencien su creatividad.
 - ✓ Funciones:
 - Generar grupos de apoyo.
 - Brindar estrategias de afrontamiento a posibles retos, intervenciones individuales dirigidas a brindar acompañamiento emocional.
 - Orientar sobre el significado de la vejez a la institución y la familia.
 - Prevenir o tratar síntomas de depresión u otros trastornos.
 - Acompañar el acercamiento a la muerte (Santamaría, 2018).
 - Kinesiólogo: La misión principal es realizar los tratamientos rehabilitadores que se prescriban, con el objeto de mantener y mejorar la independencia física de los residentes de la residencia.
 - ✓ Funciones:
 - Realizar los tratamientos y técnicas rehabilitadoras que se prescriban.
 - Participar, cuando se le pida, en el equipo multidisciplinar del Centro para la realización de pruebas o valoraciones relacionadas con su especialidad profesional.

- Hacer el seguimiento y la evaluación de la aplicación del tratamiento que realice.
- Conocer, evaluar e informar y cambiar, en su caso, la aplicación del tratamiento de su especialidad cuando se den, mediante la utilización de recursos ajenos.
- Conocer los recursos propios de su especialidad en el ámbito territorial.
- Participar en juntas y sesiones de trabajo que se convoquen en el Centro.
- Colaborar en las materias de su competencia en los programas que se realicen de formación e información a las familias de los afectados e instituciones.
- Asesorar a los profesionales que lo necesiten sobre pautas de movilizaciones y los tratamientos en los que tengan incidencia las técnicas fisioterapéuticas.
- Asistir a las sesiones que se hagan en los Centros para la revisión, el seguimiento y la evaluación de los tratamientos.
- En general, todas aquellas actividades no especificadas anteriormente que le sean pedidas y que tengan relación con lo anterior (CPFCYL, 2001).
 - Asistente social: Su misión principal es facilitar y potenciar la integración social de la residencia, así como evitar desajustes personales y de relación del mismo. Funciones:
 - Planificar y organizar el Trabajo Social del centro mediante una programación de objetivos adecuada y una esquematización del trabajo.
 - Colaborar y llevar a cabo estudios de investigación de aspectos sociales para así poder efectuar la valoración personal, familiar y social que rodee al residente.
 - Redactar los Informes Sociales del residente y actualizarlos cuando sea conveniente.
 - Supervisar que todos los residentes cobren la pensión cuando corresponda. Administrar, bajo la supervisión de director/a, las pensiones de los

residentes que así lo requieran, y/o tengan soporte familiar y/o que la familia no se haga cargo.

- Poner en conocimiento los nuevos ingresos al resto de servicios del centro y a las entidades y/o organismos que corresponda.
- Elaboración y tramitación de Declaraciones Juradas.
- Gestión de cambios de pensiones, renovaciones de D.N.I, empadronamientos en el nuevo domicilio, y todas aquellas gestiones necesarias para garantizar sus derechos. Asesorar y orientar al residente y a sus familias en todo aquello que soliciten.
- Fomentar la integración y participación de los residentes en la vida del centro y, a la vez, evitar que se produzca un alejamiento con el entorno y la familia.
- Realizar, conjuntamente con el resto del equipo, el Plan de Atención Personalizada interdisciplinario de los residentes. Hacer el seguimiento mensual del estado del residente, como también realizar el seguimiento anual del Plan.
- Actualizar datos personales y familiares de los residentes.
- Fomentar el mantenimiento de las funciones del residente. Establecer, conjuntamente con el equipo, el Plan de Actividades Individuales y/o grupales para el mantenimiento y promoción de las capacidades funcionales.
- Procurar que exista un nivel de higiene personal adecuado del residente (Sagg, 2020).
- Auxiliar de enfermería: la misión es asistir al usuario del centro en la realización de las actividades de la vida diaria que no pueda realizar por él mismo debido a su incapacidad, procurándole autonomía y efectuar aquellos trabajos encaminados a su atención personal y de su entorno, apoyando las funciones desarrolladas por otros profesionales. Funciones:
 - Ayudar a los ancianos a levantarse, lavarse y vestirse.

- Ayudarlos a ir al baño.
 - Ayudarlos a comer y a tomar la medicación.
 - Aplicar cremas, apósitos o realizar curas.
 - Informar a los familiares sobre su estado
 - Facilitar la tarea de su desplazamiento y a acostarse.
 - Asistencia en cualquier otra actividad diaria que no puedan realizar por ellos mismos
- Detectar cambios en la salud física o mental.
 - Ayudarles en la integración con otros compañeros (Santa Gema, 2017).
 - Cocinero: su misión principal es la de elaboración y condimentación de las comidas, con sujeción al menú y regímenes alimentarios que propondrá para su aprobación a la dirección del centro y supervisión médica. Sus funciones son:
 - Organización, distribución y coordinación de todo el personal adscrito a la cocina así como de la elaboración y condimentación de las comidas, con sujeción al menú y regímenes alimentarios que propondrá para su aprobación a la dirección del centro y supervisión del departamento médico.
 - Supervisar los servicios ordinarios, especiales y extraordinarios que diariamente se comuniquen.
 - Disponer entre el personal de cocina, el montaje de los carros con los menús elaborados.
 - Vigilar la despensa cada día, mirando de suministrar los artículos de ésta al almacén, vigilando su estado, que se encargará de sacar, a medida que se necesite para su confección de los diferentes servicios a realizar.
 - Recontar las existencias con los administradores de las residencias, comunicar a la dirección las faltas que vea y tener en cuenta que el personal a su cargo cumpla con su actividad profesional, vigilar también su higiene y su uniformidad.

- Realizar todas aquellas funciones que, sin especificar, estén en consonancia con su lugar de trabajo y cualificación profesional.
- Supervisar el mantenimiento, en perfectas condiciones de limpieza y funcionamiento de la maquinaria y utensilios propios del departamento tales como: bandejas, hornos, freidora, extractores, filtros, cortadoras, ollas, etc. (Residencias, 2020).
 - Administrativo: su misión principal consiste en tareas puramente administrativas y de atención al cliente. Funciones: todas aquellas actividades no especificadas anteriormente que le sean pedidas y que tengan relación con lo anterior (Residencias, 2020).
 - Limpieza: su principal misión es la realizar su trabajo a las órdenes inmediatas de la auxiliar encargada del turno. Sus funciones son:
 - Realizar las tareas propias de comedor-office, poniendo un cuidado especial en el uso de los materiales encomendados.
 - Realizar las funciones propias de lavandería, lencería, uso y atención de la maquinaria, tener cuidado de la ropa de los residentes y del centro, y dar la mejor utilización a los materiales.
 - Realizar las tareas propias de limpieza de las habitaciones y zonas comunes (camas, cambios de ropa, baños, ventanales y balcones, mobiliario etc.) procurando ocasionar tan pocas molestias como pueda a los residentes.
 - Comunicar a su jefe inmediato las incidencias anomalías observadas en el desarrollo de su tarea (averías, deterioros, desorden manifiesto, alimentos en malas condiciones, etc.) (Residencias, 2020).

Política Salarial de la empresa

Tabla 7 Remuneraciones

Categoría profesional	Sueldo base	Antigüedad 2% básico por año	Adicional por Horas nocturnas 10% básico para la jornada de 22 pm a 6 am
Director	100000.00	-	-
Medico	60000.00	1200	596.26
Psicólogo	41738.81	834.77	596.26
Kinesiólogo	41738.81	834.77	596.26
Asistente social	41738.81	834.77	596.26
Enfermera	35296.34	705.92	504.23
Limpieza	29861.99	597.23	426.59
Cocinero	34325.91	686.51	490.37
Recepcionista	31470.04	629.40	449.57

Fuente: elaboración propia, en base a CCC122/75 (2020).

Política de contratación de la empresa

- Director
 - ✓ Persona con título profesional universitario afín a la actividad o prestaciones desarrolladas.
 - ✓ Si no posee título profesional, deberá acreditar más de cinco (5) años de ejercicio en el mismo, podrá mantener a su cargo solo en un establecimiento y por el plazo establecido por el Poder Ejecutivo a través de la reglamentación, a efectos de adecuar la dirección de estos establecimientos a las condiciones exigidas.
- Médico
 - ✓ Título universitario
 - ✓ Deberán contar con un libro habilitado por la Dirección donde se asiente la atención médica de los internados, que deberán ser examinados con una frecuencia no inferior de una vez por semana. Esta atención deberá ser prestada por el profesional responsable del establecimiento o por médico particular del hospedado, a pedido de éste. En ambos casos se dejará asentado el diagnóstico.
- Psicólogo
 - ✓ Título universitario
 - ✓ Realizarán de acuerdo con sus especialidades y antecedentes que acrediten experiencia en el campo, la asistencia a los internados, mediante convenios con un mínimo de cuatro (4) horas semanales cada uno.
- Kinesiólogo, Asistente social y Enfermeros
 - ✓ Título universitario
 - ✓ Se desempeñarán bajo la responsabilidad del director del organismo.
- Cocinero, limpieza y administrativos
 - ✓ Se tendrá en cuenta, sobre todo, la experiencia en puestos similares.

✓ La Ley no especifica unos mínimos exigidos para este puesto de trabajo mientras sea el suficiente para garantizar las condiciones óptimas de higiene, salubridad, conservación y mantenimiento de todas de todas las dependencias de la residencia, equipamiento, así como de los servicios encomendados.

Tabla 8 Cantidad de empleados

Empleados	40 residentes
Director	1
Médico	1
Asistente social	1
Psicólogo	1
Kinesiólogo	1
Enfermera	4
Cocinero	4
Limpieza	4
Administrativo	2

Fuente: Elaboración propia (2020).

Procedimiento de contratación

- Búsqueda del personal requerido mediante páginas web:
www.computrabajo.com.ar, www.opcionempleo.com.ar, www.elancasti.com.ar,
www.vivavisos.com.ar.
- Proceso de selección mediante entrevistas personales, donde se comprobarán las aptitudes de los candidatos, por el director de la residencia.
- Selección definitiva de la persona a ocupar el puesto.
- Elaboración del tipo de contrato según la categoría profesional y la legislación laboral vigente en ese momento.

Plan económico y financiero

A continuación se realizará un estudio económico para la ejecución y operación del proyecto, a través de las diferentes inversiones y gastos que son necesarios para realizar el mismo. Se plantearán dos planes, un plan de alquiler de la propiedad para realizar el proyecto, y otro de construcción del mismo.

Los cinco socios fundadores aportarán \$1.800.000,00 cada uno para la constitución y puesta en marcha de la residencia por un valor total de \$9.000.000,00 que cubrirán todos los costos de inversión.

Costos y gastos de apertura y puesta en marcha

Se estima una inversión inicial para poner en marcha la residencia de \$8.691.726,90. La diferencia con respecto a lo aportado por los socios, por un total de \$308.273,10 será destinada a la conformación de un capital de trabajo, necesario para afrontar el primer ejercicio de operaciones, el que, como podrá observarse más adelante, es negativo.

Tabla 9 Costos y gastos de apertura y puesta en marcha¹

Gastos puesta en marcha del negocio	\$ 200.000,00
Trámites y gastos legales	\$ 2.364.500,00
Infraestructura	\$ 5.541.671,74
Otros gastos de infraestructura	\$ 183.915,16
Mejoras edilicias y reparaciones	\$ 300.000,00
Gastos en marketing y comunicación	\$ 101.640,00
Total	\$ 8.691.726,90

Fuente: Elaboración propia (2020).

¹ Ver detalle preciso en ANEXO N°1.

Amortización

Se detalla la inversión inicial para la puesta en marcha de la residencia, con el coste de cada inversión y los años en los cuales serán amortizados. La Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) recepta el criterio de la Corte Suprema de Justicia de la Nación plasmado en el fallo "Telintar SA" del 22/05/2012 sobre el cálculo de la amortización a aplicar a un bien en base a su obsolescencia y vida útil. Siguiendo este criterio contable, se determinó que la amortización para los bienes muebles será de 10 años, con la salvedad de los colchones, los cuales por una cuestión sanitaria no deben tener una vida útil superior a los 3 años; la maquinaria tendrá una vida útil de 5 años y por último, que el equipamiento electrónico debe amortizarse a los 2 años.

Tabla 10 Amortización

Cuenta	Valor de Origen	% Amortización por Ejercicio	Monto Amortización	Periodo	Amortización Acumulada
Muebles y Útiles	\$ 2.327.502,76	10 %	\$ 232.750,28	1	\$ 232.750,28
				2	\$ 465.500,55
				3	\$ 698.250,83
				4	\$ 931.001,10
				5	\$ 1.163.751,38
				6	\$ 1.396.501,66
				7	\$ 1.629.251,93
				8	\$ 1.862.002,21
				9	\$ 2.094.752,48
				10	\$ 2.327.502,76
Maquinarias	\$ 607.949,98	20 %	\$ 121.590,00	1	\$ 121.590,00
				2	\$ 243.179,99
				3	\$ 364.769,99
				4	\$ 486.359,98
				5	\$ 607.949,98
Colchones	\$ 520.000,00	33,33 %	\$ 173.316,00	1	\$ 173.316,00
				2	\$ 346.632,00
				3	\$ 520.000,00
Equipos	\$ 2.181.025,00	50 %	\$ 1.090.512,50	1	\$ 1.090.512,50
				2	\$ 2.181.025,00

Fuente: Elaboración propia (2020).

Ingresos

El objetivo es proporcionar un servicio con un valor percibido mayor que la competencia, por lo que se ofrecerá servicios integrales de mayor calidad, como recreación, talleres, paseos, servicios básicos de un médico y especialistas gerontólogos, psiquiatras, psicólogos, kinesiólogos, nutricionistas, asistentes sociales, laborterapistas, profesores de educación física, enfermeros y auxiliares de enfermería, y servicio de emergencia médica y de traslado para casos de emergencia. El precio establecido, que incluye todos los servicios estipulados anteriormente, es de \$73.000,00 por mes. Para la determinación de este precio se tuvieron en cuenta factores como los costos fijos, los costos variables y la rentabilidad esperada.

Número de residentes previstos

En el mundo real, las cosas no siempre salen como se esperan, es por esto que a los fines de contar con números más ajustados a la realidad que está viviendo el país, se prevé un escenario pesimista para el primer año, estimándose una ocupación del 50% de las camas disponibles y luego del segundo año, siguiendo las estadísticas nacionales, una ocupación del 95%. A partir de esta estimación y del precio por mes de las habitaciones de la residencia, se puede estimar los ingresos durante los 3 primeros años. Los datos que se obtuvieron están calculados en base a la inflación prevista para los años 2022-2024. Para 2022 se proyecta un alza de precios del 24%, y del 20% en 2023, con un desvío de 3 puntos porcentuales al alza o a la baja entre 2021 y 2023. Partiendo, además, de considerar, que el dólar subirá de a \$20 año a año. Para fines de 2021, el tipo de cambio estará en \$99,95; para 2022, en \$120,26 y para 2023, último año del mandato actual, en \$141,68. Con el impuesto PAIS añadido, esas cifras ascienden a \$129,94, \$156,33 y \$184,18 respectivamente (BRCA, 2020).

Tabla 11 Ingresos por año

	2021	2022	2023	2024
Ingreso mensual por Habitaciones	\$ 1.460.000,00	\$ 3.439.760,00	\$ 4.368.495,20	\$ 5.679.043,76
Total anual	\$ 17.520.000,00	\$ 41.277.120,00	\$ 52.421.942,40	\$ 68.148.525,12

Evolución de ingresos obtenidos de residencia, partiendo del primer año de un 50% de ocupación, y luego un 95% total. Fuente: Elaboración propia (2020).

Gastos

Gastos directos

Gastos que corresponden a la actividad de la empresa, es decir, los sueldos del personal y de alimentación.

Tabla 12 Sueldos personal

Categoría profesional	Sueldo base	2021	2022	2023	2024
Director	\$ 100.000,00	1	1	1	1
Medico	\$ 60.000,00	1	1	1	1
Psicólogo	\$ 41.738,81	1	1	1	1
Kinesiólogo	\$ 41.738,81	1	1	1	1
Asistente social	\$ 41.738,81	1	1	1	1
Enfermera	\$ 35.296,34	3	4	4	4
Limpieza	\$ 29.861,99	2	4	4	4
Cocinero	\$ 34.325,91	2	4	4	4
Administrativos	\$ 31.470,04	1	2	2	2
Total por Mes		\$550.951,29	\$925.155,90	\$947.538,71	\$969.921,51
Total por Año		\$7.162.366,77	\$14.913.513,15	\$15.643.864,05	\$16.391.673,54

Evolución de los sueldos del personal por año en base a la inflación prevista por el BCRA (2020). Fuente: Elaboración propia (2020).

Tabla 13 Alimentación

	Costo	2021	2022	2023	2024
Vianda	\$ 1.000,00	Cantidad: 20	Cantidad: 38	Cantidad: 38	Cantidad: 38
por persona	Mensual	\$ 600.000,00	\$ 1.413.600,00	\$ 1.795.272,00	\$ 2.333.853,60
	Anual	\$ 7.200.000,00	\$ 16.963.200,00	\$ 21.543.264,00	\$ 28.006.243,20

Evolución de los precios de alimentación por año en base a la inflación prevista por el BCRA (2020).

Fuente: Elaboración propia (2020).

Otros gastos

Tabla 14 Otros gastos

	2021	2022	2023	2024
Internet + Teléfono	\$1.800,00	\$2.232,00	\$2.834,64	\$3.685,03
Televisión por cable	\$2.100,00	\$2.604,00	\$3.307,08	\$4.299,20
Servicio de CDM	\$7.200,00	\$8.928,00	\$11.338,56	\$14.740,13
Servicio de Hosting	\$4.200,00	\$5.208,00	\$6.614,16	\$8.598,41
Gas	\$70.000,00	\$86.800,00	\$110.236,00	\$143.306,80
Luz	\$100.000,00	\$124.000,00	\$157.480,00	\$204.724,00
Agua	\$24.750,00	\$30.690,00	\$38.976,30	\$50.669,19
Librería	\$9.000,00	\$11.160,00	\$14.173,20	\$18.425,16
Insumos y materiales	\$304.300,00	\$377.332,00	\$479.211,64	\$622.975,13
Costo Mensual	\$219.050,00	\$271.622,00	\$344.959,94	\$448.447,92
Costo Anual	\$2.628.600,00	\$3.259.464,00	\$4.139.519,28	\$5.381.375,06

Evolución de los gastos por año en base a la inflación prevista por el BCRA (2020). Fuente: Elaboración propia (2020).

Cuenta de resultados

Tabla 15 Cuenta de resultados

	2021	2022	2023	2024
Ingresos	\$17.520.000,00	\$41.277.120,00	\$52.421.942,40	\$68.148.525,12
Gastos	(\$16.074.316,77)	(\$33.711.531,15)	(\$39.193.346,91)	(\$46.970.001,25)
Alquiler	\$1.200.000,00	\$1.200.000,00	\$1.200.000,00	\$1.524.000,00
Haberés y honorarios	\$7.162.366,77	\$14.913.513,15	\$15.643.864,05	\$16.391.673,54
Servicios	\$198.650,00	\$246.326,00	\$312.834,02	\$406.684,23
Luz	\$100.000,00	\$124.000,00	\$157.480,00	\$204.724,00
Agua	\$24.750,00	\$30.690,00	\$38.976,30	\$50.669,19
Gas	\$70.000,00	\$86.800,00	\$110.236,00	\$143.306,80
Internet y teléfono	\$1.800,00	\$2.232,00	\$2.834,64	\$3.685,03
Televisión por cable	\$2.100,00	\$2.604,00	\$3.307,08	\$4.299,20
Librería	\$9.000,00	\$11.160,00	\$14.173,20	\$18.425,16
Alimentación	\$7.200.000,00	\$16.963.200,00	\$21.543.264,00	\$28.006.243,20
Insumos	\$304.300,00	\$377.332,00	\$479.211,64	\$622.975,13
Amortizaciones de bienes intangibles	(\$591.125,00)	(\$591.125,00)	(\$591.125,00)	(\$591.125,00)
Depreciación de bienes tangibles	(\$1.392.852,77)	(\$2.785.705,54)	(\$907.020,82)	(\$1.209.361,09)
Beneficios antes de impuestos	(\$538.294,54)	\$4.188.758,30	\$11.730.449,67	\$19.378.037,78
Ingresos Brutos (2,5 %)	(\$438.000,00)	(\$1.031.928,00)	(\$1.310.548,56)	(\$1.703.713,13)
Impuesto a las ganancias (35%)	\$0,00	(\$1.466.065,41)	(\$4.105.657,39)	(\$6.782.313,22)
Beneficio Neto	(\$976.294,54)	\$1.690.764,90	\$6.314.243,73	\$10.892.011,43

Nota: Fuente: Elaboración propia (2020).

En la imagen anterior, se mostró el estado de resultados, es decir, el estado de rendimiento económico o estado de pérdidas y ganancias, de manera ordenada y detallada para los periodos 2021 a 2024. Como se ve reflejado, en el primer año de la actividad no se obtiene beneficio neto.

Flujo de Caja

Tabla 16 Flujo de caja de inversión

Conceptos	2021	2022	2023	2024
INGRESOS	\$15.768.000,00	\$38.901.408,00	\$51.307.460,16	\$66.575.866,85
Ventas en Efectivo	\$15.768.000,00	\$37.149.408,00	\$47.179.748,16	\$61.333.672,61
Cobros de Cuentas por Cobrar de ejercicios anteriores		\$1.752.000,00	\$4.127.712,00	\$5.242.194,24
EGRESOS	\$14.885.886,77	\$31.963.967,75	\$35.511.194,17	\$40.686.222,47
Adquisición de insumos	\$6.753.870,00	\$17.340.532,00	\$22.022.475,64	\$28.629.218,33
Servicios Públicos	\$198.650,00	\$246.326,00	\$312.834,02	\$406.684,23
Alquiler	\$1.200.000,00	\$1.200.000,00	\$1.200.000,00	\$1.524.000,00
Pagos de Cuentas por Pagar de ejercicios anteriores	\$0,00	\$750.430,00	\$1.734.053,20	\$2.202.247,56
Haberes y Honorarios	\$5.944.764,42	\$12.378.215,92	\$12.984.407,16	\$13.605.089,03
Otros Gastos	\$9.000,00	\$11.160,00	\$14.173,20	\$18.425,16
Pagos de Impuestos	\$779.602,35	\$37.303,83	(\$2.756.749,06)	(\$5.699.441,85)
Ingresos Brutos	(\$438.000,00)	(\$1.031.928,00)	(\$1.310.548,56)	(\$1.703.713,13)
Impuesto a las Ganancias	\$0,00	(\$1.466.065,41)	(\$4.105.657,39)	(\$6.782.313,22)
Contribución a la Seguridad Social	\$1.217.602,35	\$2.535.297,24	\$2.659.456,89	\$2.786.584,50
SALDO DE EFECTIVO AL FINAL DEL EJERCICIO	\$882.113,23	\$6.937.440,25	\$15.796.265,99	\$25.889.644,38

Nota: Fuente: Elaboración propia (2020).

En la tabla presentada anteriormente puede observarse el flujo de caja de la empresa a lo largo de un horizonte de cuatro años, el cual nos brinda información útil e indispensable del nivel de liquidez o dicho de otra forma, la diferencia entre sus ingresos y sus gastos. Persiguiendo un horizonte más realista, es que se ha considerado que el solo el 90% de los residentes es cumplidor, y el 10% restante abona sus obligaciones de manera atrasada. Lo mismo se ha hecho con la compra de insumos y mercadería por parte de la empresa, abonándose a los proveedores en el ejercicio siguiente.

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio o umbral de rentabilidad es el número mínimo de unidades que una empresa necesita vender para que el beneficio en ese momento sea cero. Es decir, cuando los costos totales igualan a los ingresos totales por venta. En el proyecto analizado, la venta es el número de personas, es decir, se determina a continuación la cantidad de residentes que se necesita para empezar a obtener beneficios. Por lo tanto, para el año 2021, se requieren de 25 residentes mensuales, y para los años desde el 2022 en adelante, un promedio de 27 residentes mensuales.

Tabla 17 Punto de Equilibrio

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Costos Fijos (CF)	\$8.675.666,77	\$16.502.005,15	\$17.337.248,89	\$18.557.073,83
Costos Variables Totales (CVT)	\$10.358.922,31	\$18.895.591,65	\$26.672.195,93	\$37.504.452,77
CV por Residente (CV)	\$517.946,12	\$472.389,79	\$666.804,90	\$937.611,32
Precio de Ventas por residente (PV)	\$876.000,00	\$1.086.240,00	\$1.346.937,60	\$1.670.202,62
Punto de equilibrio (PE = CF/(PV-CV))	24,23	26,88	25,49	25,33
Demostración (PE*PV-CF-CV*PE)	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00

Nota: Fuente: Elaboración propia (2020).

Análisis de sensibilidad

A continuación, se analizarán las ratios económicas ROE, ROA, VAN y TIR, para entender cómo responderá el proyecto ante variaciones en las hipótesis iniciales del modelo.

Tabla 18 Análisis de sensibilidad

Tasa referencia	24 %
VAN	\$ 48.534.902,64
TIR	89,04%
IVAN	\$5,39
Relación Costo/beneficio	1,40
ROI en \$	\$22,76
ROI en %	2176,04%
ROI anualizado en %	36,68%
PRI	3,35

Nota: Fuente: Elaboración propia (2020).

En la tabla anterior se observa que para que un proyecto genere valor para el accionista, el valor actual neto tiene que ser mayor que 0, es decir, decir que un proyecto genera valor para el accionista cuando la tasa interna de retorno para el accionista es mayor que el coste de capital propio. Como se puede observar el VAN da un valor positivo, por lo que se considera aceptable. Se puede afirmar que las inversiones han sido rentables, y que, antes de los 4 años se recupera la inversión. La tasa interna de retorno en el caso del accionista es de 89,04% como se puede observar en la tabla 18. Al ser el coste del capital propio del 24% y la tasa interna de retorno de los accionistas mayor, esto indica que este proyecto genera valor para el accionista, por lo tanto, es viable llevar a cabo el proyecto.

Conclusiones

Como queda demostrado en una innumerable cantidad de trabajos científicos, algunos de los cuales nutrieron la presente tesis, el aumento de la esperanza de vida en la sociedad argentina, viene generando un aumento en la demanda asistencial en residencias geriátricas por una parte importante de la sociedad, principalmente por las personas mayores o sus familiares, especialmente entre los que tienen una alta dependencia. Esta atención se brinda de manera permanente a los residentes en la etapa final de sus vidas, aunque también en algunas situaciones, la atención es requerida de manera temporal.

Debido a esta creciente necesidad, una residencia geriátrica aparece como una oportunidad de negocio real, reafirmada por las políticas públicas en materia de atención a personas mayores que se vienen llevando adelante en los últimos años.

De acuerdo a trabajos como el de Santos Rivas (2016), desarrollado en España, que presenta varias similitudes con el presente trabajo, este es un negocio rentable con un buen potencial de crecimiento. Sin embargo, no hay que perder de vista que Argentina, y más precisamente Catamarca, es una sociedad donde la cultura de familia unida está más arraigada, existiendo un fuerte prejuicio hacia este tipo de instituciones sanitarias, catalogándolas en algunos casos extremos como lugares de abandono de ancianos, una barrera que genera una culpa al familiar que ingresa a un adulto dependiente, concepto éste que en todo momento se tuvo en cuenta para diagramar servicios diferenciados que lo reviertan, confiando en una empresa donde lo primero y principal es y será siempre el residente.

Los inversionistas involucrados en el proyecto son conscientes de esta barrera, pero también de esta oportunidad, pero más allá de la veta económica, están convencidos de que llevar adelante la creación de una residencia geriátrica de calidad

con instalaciones y servicios adecuados, en uno de los departamentos más grandes de la provincia, aportaría una solución importante a los problemas relacionados con el envejecimiento de la sociedad en la que vivimos.

Por esta razón, a lo largo de este trabajo se elaboró un plan de negocios, con un análisis de un minucioso proyecto de inversión, para determinar el grado de viabilidad de la creación de la Residencia Geriátrica “Portezuelo” en el Departamento Valle Viejo, provincia de Catamarca. En él, se definió la estructura organizativa necesaria que permita ofrecer un servicio de calidad a los futuros residentes, se estudiaron las decisiones de financiamiento y dividendos y se elaboró un plan estratégico que permita introducir la empresa en el mercado con algunas ventajas competitivas.

Se partió del análisis de que en la Provincia de Catamarca, y más puntualmente en el Departamento Valle Viejo, no existen residencias geriátricas capaces de atender la cada vez más creciente demanda de este tipo de servicios. Los antecedentes más cercanos, se encuentran, en la ciudad de San Fernando del Valle de Catamarca, donde existen un puñado de geriátricos, de los cuales, uno es estatal, el “Hogar de Ancianos Fray Mamerto Esquiú” dependiente del Ministerio de Desarrollo Social de la Provincia.

En base a la investigación de mercado realizada, se pudo detectar, que la sociedad catamarqueña requiere de una residencia que brinde servicios que se adapten al consumidor, a su estado físico y mental, requiriendo de la asistencia constante, eficaz, cálida y personalizada.

Por lo tanto, la Residencia Geriátrica “Portezuelo”, tiene como objetivo ofrecer un trato especializado, en base a las necesidades de los residentes y de lo que necesitan sus familias, mediante un ambiente acogedor y familiar, con una sensación de tranquilidad absoluta.

El estudio económico y financiero efectuado permite afirmar: en primer lugar, que existe un número importante de personas que se encuentran en el segmento objetivo

de este proyecto, por lo que, el proyecto presenta expectativas positivas de obtener buenos resultados. En segundo lugar, se cuenta con una gran fortaleza, que es la oferta de valor que se ofrece, tendiendo a que se mantengan y fomenten las actividades programadas del proyecto, buscando forjar y mantener relaciones a largo plazo con los residentes, en donde ellos podrán recomendar la residencia a sus amigos y familiares. En tercer lugar, el análisis de sensibilidad se hizo bajo un escenario pesimista, donde se consideró que durante el primer año solo se ocuparía el 50% de las plazas disponibles, luego en los años posteriores el 95%, siguiendo con las estadísticas nacionales. Aun bajo este escenario, existe una gran oportunidad para que este modelo de negocio sea llevado a cabo arrojando valores positivos de VAN, TIR y ROI, logrando el recupero de la inversión en un plazo menor a los 5 años. Se considera que el proyecto es viable con probabilidad de éxito en el mediano y corto plazo, ya que aún bajo este escenario pesimista se empezarían a obtener ganancias a partir del segundo año.

Además de lo que ya se expresara en el párrafo precedente, respecto a que el proyecto es viable y con probabilidad de éxito, no es menos importante resaltar que también en la investigación desarrollada se concluyó en la necesidad real de un servicio como el que se propone desde un aspecto social para dar solución a un segmento del mercado que cada día crece y requiere mayor atención.

Referencias

- 50Minutos.es. (2016). *El benchmarking: La importancia de analizar el mercado*.
Editorial 50 Minutos.
- Acosta Quiroz, C.O; González-Celis Rangel, A.L.M. (Julio-Diciembre, 2010).
Actividades de la vida diaria en adultos mayores: la experiencia de dos grupos
focales. *Enseñanza e Investigación en Psicología* 15(2), 393-401. Recuperado de
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29215980010>
- Aragonés, F.L.M. (2015). *Plan de negocios: empresa de servicios de salud*. Maestría.
Universidad Nacional de Córdoba.
- Arana Gómez, B.; García Hernández, M.; Cárdenas Becerril, L.; Hernández Ortega, Y.
y Aguilar Sanchez, D. (2015). *Actividades básicas de la vida diaria de los
Adultos Mayores en una institución pública*. Trabajo de investigación. México:
Universidad Autónoma del Estado de México.
- BCRA. (2020). Informe de Política Monetaria. Recuperado de
<http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PoliticaMonetaria/IPOM1120.pdf>
- Bóveda, J.E; Oviedo, A. y Yakusik S, A.L. (2015). *Guía Práctica para la Elaboración
de un Plan de Negocio*. Editorial: PRODUCTIVA Servicio de Desarrollo
Empresarial.
- Buenos Aires Residencia. (2020). Recuperado de
<https://www.buenosairesresidencia.com/profesionales/>
- Butinof, J., Guri, M., Rodríguez, V., Abraham, M.D.; Vera, A. y Gasmann, J. (2020).
Trayectorias y dinámicas alimentarias de adultos/as mayores: la alimentación
como relato de vida. Recuperado de
<http://www.aadynd.org.ar/dieta/seccion.php?n=151>

- Cardona Arias, J.A.; Álvarez Mendieta, M.I.; Pastrana Restrepo, S (2012). Calidad de vida relacionada con la salud en adultos mayores de hogares geriátricos. *Revista Ciencias de la Salud*, (12), 139-155. Recuperado el 10 de Julio de 2020 de <https://www.redalyc.org/pdf/562/56231201002.pdf>.
- CEPA. (2020). El fuerte impacto inflacionario en los medicamentos esenciales utilizados por las personas mayores - Período 2015-2017. Recuperado de <https://www.centrocepa.com.ar/indice/tematico/pami.html>
- Constitución de la Provincia de Catamarca. San Fernando Del Valle De Catamarca, 3 de Septiembre de 1988. Recuperado de <https://argentina.justia.com/provinciales/catamarca/constitucion-de-la-provincia-de-catamarca/>
- Convención Colectiva De Trabajo 122. Buenos Aires, 24 de junio de 1975. Recuperado de http://www.cpcesla.org.ar/doc/boletin/330/cct_122.doc.
- Cpcfyl. (2001). Funciones de los fisioterapeutas. Recuperado de <https://www.cpcfyl.com/documentos/secciones/funciones.htm>
- Dabove, M. I. (2014). Las residencias gerontológicas en el derecho de la vejez: panorama normativo en Argentina. *Revista de la Facultad*, 2, 173-214. Recuperado el 10 de Julio de 2020 de <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/refade/article/download/11671/12082/30751+&cd=1&hl=es-419&ct=clnk&gl=ar>
- De Leonardis, M.P. (2020). Algunas cifras sobre el envejecimiento poblacional. Recuperado el 10 de Agosto de 2020 de <https://www.buenosaires.gob.ar/massimple/algunas-cifras-sobre-el-envejecimiento-poblacional>

- Drlje, M.L. (2018). *Plan de negocios para la implementación de una residencia geriátrica con soporte asistencial digitalizado en Garín, provincia de Buenos Aires, Argentina*. Maestría. Universidad de Palermo.
- Ecke, K. (2015). Economía real. Crece la oferta de residencias para la tercera edad. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/economia/crece-la-oferta-de-residencias-para-la-tercera-edad-nid1762737/>
- Ferrell, O.C. y Hartline, M.D. (2012). *Estrategia de Marketing*. México, DF: Cengage Learning Editores.
- Franco, N. (2012). *Grand Garden*. Maestría. Economía y Negocios. Universidad de Chile.
- Gasparín, J. (2020). Las cuentas de la APN en tiempos de COVID-1. CIPPEC. Recuperado de <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2020/06/Gasparin-junio-de-2020-Las-cuentas-de-la-APN-en-tiempos-de-COVID-1.pdf>
- Hernández Sampieri, R.; Fernández, C. y Baptista, M.P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª Ed.). México: McGraw Hill Educación.
- Horgas, A.; Wilms, H. y Baltes, M. (1998). Daily Life in Very Old Age: Everyday Activities as Expression of Successful Living. *The Gerontologist*. Recuperado 16 febrero de 2020, de <https://academic.oup.com/gerontologist/article-pdf/38/5/556/1605327/38-5-556.pdf>. Oxford Academic.
- Hoskins I.; Kalache A.; Mende S. (2005). Hacia una atención primaria de salud adaptada a las personas de edad. Recuperado el 16 febrero de 2020 de http://www.msal.gob.ar/ent/images/stories/programas/pdf/2013-08_hacia-APS-adaptada-personas-edad.pdf
- INDEC. (2010). Provincia de Catamarca. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economia/cna08_catamarca.xls

Kotler, P. y Keller, K.L. (2009). *Dirección de Marketing*. México, México: Editorial Pearson.

Kyocera. (2020). La gestión documental. Definición, conceptos clave e importancia. Recuperado de <https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/business-challenges/paperless/la-gestion-documental-definicion-conceptos-clave-e-importancia-en-la-actualidad.html>

Lee, N. R.; Kotler, P. (2019). *Social Marketing: Behavior Change for Social Good*. (6ta. Ed.). Fifth Edition.

Ley N° 5056. Provincia de Catamarca, San Fernando del Valle de Catamarca, 20 de diciembre de 2001. Recuperado de <http://www.saij.gob.ar/LPK0005056>

Ley N° 5143. Provincia de Catamarca, San Fernando del Valle de Catamarca, 19 de octubre de 2003. Recuperado de <http://www.saij.gob.ar/5143-local-catamarca-proteccion-integral-personas-tercera-edad-lpk0005143-2003-10-19/123456789-0abc-defg-341-5000kvorpyel?>

Ley N° 19.550. Buenos Aires, Presidencia de la Nación, 30 de Marzo de 1984. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>

Muñiz González, L. 2010. *Guía práctica para mejorar un plan de negocio: Cómo diseñarlo implantarlo y evaluarlo*. Barcelona, España: PROFIT Editorial.

Muñoz, C. (2010). La Encuesta. Recuperado el 15 de marzo de 2020 de <http://www.xtec.cat/~cmunoz/recerca/encuesta.htm>

National Institute on Aging. (2017). Establecimientos residenciales, centros de vida asistida y asilos de ancianos. Recuperado el 16 de febrero de 2020 de <https://www.nia.nih.gov/health/establecimientos-residenciales-centros-vida-asistida-asilos-ancianos>.

- Navarrete Carrasco, R.C. (2020). Tecnologías de información y su utilidad en la empresa. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/tecnologias-de-informacion-y-su-utilidad-en-la-empresa/>
- O' Keeffe, F. (2010). La inseguridad empuja a cada vez más ancianos hacia los geriátricos. Diario "La Capital de Rosario". Recuperado el 16 de febrero de 2020 de <https://www.lacapital.com.ar/la-ciudad/la-inseguridad-empuja-cada-vez-maacutes-ancianos-los-geriaacutetricos-n353761.html>
- Organización Mundial de la Salud. (2016). Acción multisectorial para un envejecimiento sano basado en el ciclo de vida: proyecto de estrategia y plan de acción mundiales sobre el envejecimiento y la salud. 69^a. Asamblea Mundial de la Salud, Ginebra. Recuperado el 10 de Junio de 2020 de http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA69/A69_17-sp.pdf.
- Organización Mundial de la Salud. (2017). La salud mental y los adultos mayores. Recuperado el 15 de marzo de 2020 de <https://www.who.int/es/news-room/factsheets/detail/la-salud-mental-y-los-adultos-mayores>
- Organización Panamericana de la Salud. (2012). La población de América Latina y el Caribe vive hoy 45 años más que en 1900. Recuperado el 5 de mayo de 2020 de: https://www.paho.org/arg/index.php?option=com_content&view=article&id=1034:la-poblacion-america-latina-caribe-vive-hoy-45-anos-mas-que-1900&Itemid=227
- Organización Panamericana de la Salud. (2015). Estrategia y plan de acción sobre demencias en las personas mayores. 54^o Consejo Directivo, 67.^a sesión del Comité Regional de la OMS para las Américas, Washington, D.C. Recuperado el 10 de mayo de 2020 de:

[https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_docman&task=doc_download
&gid=31930&Itemid=270&lang=es.](https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_docman&task=doc_download&gid=31930&Itemid=270&lang=es)

Organización Panamericana de la Salud. 2020. Las personas mayores de 60 años han sido las más afectadas por la COVID-19 en las Américas. Recuperado el 14 de diciembre de 2020 de: <https://www.paho.org/es/noticias/30-9-2020-personas-mayores-60-anos-han-sido-mas-afectadas-por-covid-19-americas>

PAMI. (2020a). *Datos Abiertos*. Recuperado de <https://datos.pami.org.ar/dataset/padron-afiliados>

PAMI. (2020b). Residencias y centro de día. Recuperado de https://www.pami.org.ar/pdf/residencias_y_centros_de_dia.pdf

PAMI. (2020c). *Incremento aranceles del Servicio de Residencia de Larga Estadía (RLE) para Personas Mayores*. Expediente IF-2020-91775967-INSSJP-DE#INSSJP. Recuperado de <http://www.aaeg.org.ar/incrementos-aranceles-pami-enero-2021/>

Porter, M.E. (2017). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada*. (9va Ed.). España, España: Editorial Deusto.

PwC. (2020). Respuesta de PwC Argentina ante el Coronavirus (COVID-19). Recuperado de <https://www.pwc.com.ar/es/prensa/respuesta-pwc-argentina-ante-coronavirus.html>

Ramírez Roja, J.L. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Recuperado el 10 de Agosto de 2020 de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

Residencias. (2020). Los profesionales del sector según el convenio colectivo. Recuperado de

<https://www.inforesidencias.com/contenidos/profesionales/nacional/los-profesionales-del-sector-segun-el-convenio-colectivo>

Rich, S.R. (2013). *Business Plans That Win \$\$\$: Lessons from the MIT Enterprise Forum*. BusinessNews Publishing.

Rodríguez, O. (2015). ¿Qué funciones tiene el médico en un centro de atención residencial de personas dependientes?. Recuperado de <http://masquemayores.com/magazine/que-funciones-tiene-el-medico-en-un-centro-de-atencion-residencial-de-personas-dependientes/>

Sagg. (2020). Recuperado de http://www.sagg.org.ar/wp/wp-content/uploads/2020/04/RAGG_04_2020.pdf

Santa Gema. (2017). Las funciones de un auxiliar de enfermería en un geriátrico. Recuperado de <https://www.fp-santagema.es/las-funciones-auxiliar-enfermeria-geriatrico/>

Santamaría, J.L. (2018). Proceso de duelo en familiares y cuidadores. *Revista Española de Geriatría y Gerontología*, 44, 48-54. Recuperado de <https://www.elsevier.es/es-revista-revista-espanola-geriatria-gerontologia-124-articulo-proceso-duelo-familiares-cuidadores-S0211139X09002212>

Santos Rivas, J.I. (2016). *Análisis de viabilidad de una residencia de ancianos*. Maestría. Facultad de Economía y Empresa de la Universidad da Coruña.

Sauzuk, S. (Marzo 2010). Geografía de Catamarca [Mensaje en un blog]. Recuperado de <https://geografiacatamarca.blogspot.com/2010/03/Departamento-Valle-Viejo.html>

Solsona, S. (Agosto 2016). 10 cabeceros originales para habitaciones compartidas. <https://www.decoideas.net/cabeceros-originales-habitaciones-compartidas/>

Stutely, R. (2000). *Plan de negocios: la estrategia inteligente*. México, México:
Pearson Educación.

Werther, W.B. y Davis. K. (2006). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México: McGraw Hill Educación.

Anexo N° 1

Gastos puesta en marcha del negocio	
Concepto	Costo
Alquiler casa 800 mt2	\$ 100.000,00
Total	\$ 100.000,00

Trámites y gastos legales	
Concepto	Costo
Registro IGJ + Escritura Constitución Sociedad + Honorarios escribano	\$75.000,00
Deposito 25% de Capital Social en Banco Nación x 1 mes	\$2.250.000,00
Habilitación	\$10.000,00
Libros societarios (3 libros) + Rubrica	\$29.500,00
Total trámites y gastos legales	\$2.364.500,00

Infraestructura					
Concepto	Producto	Cn	Descripción	Precio Unitario	Precio Total
Cocina general	Heladera	2	Heladera Gafa HGF387AF blanca con freezer 374L 220V	\$ 47.000,00	\$ 94.000,00
	Cocina	2	Cocina industrial Saho Jitaku 820 a gas 5 hornallas plateada y negra 220V puerta con visor	\$ 42.020,00	\$ 84.040,00
Comedor	Mesas	8	Mesa de madera de 90x90 cm	\$ 14.000,00	\$ 112.000,00
	Sillas	40	De madera con respaldo y almohadón	\$ 2.000,00	\$ 80.000,00
	Vajilla	8	Set 24pz Porcelana Blanca Platos Playos Postre Vasos Tacitas	\$ 4.500,00	\$ 36.000,00
	Cubiertos	8	Pack De 24 Cubiertos Havana Tramontina De Acero Inoxidable	\$ 3.800,00	\$ 30.400,00
Salón de estar	Mesas	3	Mesa de madera de 90x90 cm	\$ 14.000,00	\$ 42.000,00
	Sillas	12	De madera con respaldo y almohadón	\$ 2.000,00	\$ 24.000,00
	Sillón de 4 cuerpos	1	Esquinero Sillón Sofá 4 Cuerpos De Fábrica SM Living Deco	\$ 27.000,00	\$ 27.000,00
	Sillón de 2 cuerpos	2	Sillón 2 Cuerpos Cubo En Chenille	\$ 11.000,00	\$ 22.000,00
	TV	1	Smart TV Philips 50PUD6654/77 LED 4K 50"	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
	Mesa de centro	1	Mesa Ratona Living Negro 0.60 X 0.80 Maciza O 2 Vidrios	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00
Recepción	Escritorio	1	Escritorio En L Blanco Y Negro Lado B 004-fan -022	\$ 12.340,00	\$ 12.340,00
	Sillas	2	Sillón Ejecutivo, Silla De Oficina Pc Escritorio, Regulable	\$ 5.200,00	\$ 10.400,00
	PC	1	Notebook Exo Smart E19 Intel Celeron Ram4gb Ssd64gb Win10 14	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00
	Impresora	1	Impresora a color multifunción Epson EcoTank L3110 220V negra	\$ 23.500,00	\$ 23.500,00
	Archivero	1	Archivero Moderno 4 Cajones Para Car-	\$ 17.600,00	\$ 17.600,00

			petas Colgantes		
Habitaciones	Sommier	40	Sommier Piero Spring 1 plaza 190x80cm blanco	\$ 16.000,00	\$ 640.000,00
	Sábanas	80	Juego Completo Sábanas 1 Plaza 144 Hilos Blanco	\$ 1.900,00	\$ 152.000,00
	Toallas y toallones	80	Set De Toalla Y Toallon Grande Arco Iris Premium 600 Gr	\$ 1.550,00	\$ 124.000,00
	Armario	40	Placard 24 Ropero Reforzado 4 Puertas Y 2 Cajones Cajonera	\$ 10.620,00	\$ 424.800,00
	Mesita de luz	40	Mesa De Luz Melamina Armada 3 Cajones	\$ 2.755,00	\$ 110.200,00
	Velador	80	Velador Mesa de Luz Pantalla para Dormitorio	\$ 1.700,00	\$ 136.000,00
	TV	20	TV Noblex EE24X4000 LED HD 24"	\$ 20.000,00	\$ 400.000,00
	Aire Acondicionado	20	Aire acondicionado Noblex split frío/calor 2237 frigorías NXS25HA3AN	\$ 42.500,00	\$ 850.000,00
	Ventilador de techo	20	Ventilador De Techo Luz Airmax 8639 + Spot 3 Luces Hz Boedo	\$ 9.700,00	\$ 194.000,00
Enfermería	Escritorio	1	Escritorio En L Blanco Y Negro Lado B 004-fan -022	\$ 12.340,00	\$ 12.340,00
	PC	1	Notebook Exo Smart E19 Intel Celeron Ram4gb Ssd64gb Win10 14	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00
	Impresora	1	Impresora a color multifunción Epson EcoTank L3110 220V negra	\$ 23.500,00	\$ 23.500,00
	Armario	1	Placard 24 Ropero Reforzado 4 Puertas Y 2 Cajones Cajonera	\$ 10.620,00	\$ 10.620,00
	Camilla	2	Camilla Plegable 2.00x0.80 Soporta 180kg	\$ 4.890,00	\$ 9.780,00
	Sillas	2	Sillón Ejecutivo, Silla De Oficina Pc Escritorio, Regulable	\$ 5.200,00	\$ 10.400,00
Capilla	Banco	3	Banco De Pino De 1.40 Metro	\$ 2.840,00	\$ 8.520,00
	Imagen Religiosas	3	Varias	\$ 3.000,00	\$ 9.000,00
	Atril	1	Atril de Madera	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
Almacenes y depósito	Freezer	2	Freezer Horizontal Pozo Briket Fr 4500 Dual Tropical 400 Lts	\$ 59.000,00	\$ 118.000,00
	Estanterías	5	Estantería Metálica 90x30x200 C/refuerzo 30kg C/estante	\$ 3.472,00	\$ 17.360,00
Oficina dirección	Escritorio	1	Escritorio En L Blanco Y Negro Lado B 004-fan -022	\$ 12.340,00	\$ 12.340,00
	Sillas	2	Sillón Ejecutivo, Silla De Oficina Pc Escritorio, Regulable	\$ 5.200,00	\$ 10.400,00
	PC	1	Notebook Exo Smart E19 Intel Celeron Ram4gb Ssd64gb Win10 14	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00
	Impresora	1	Impresora a color multifunción Epson EcoTank L3110 220V negra	\$ 23.500,00	\$ 23.500,00
	Sillón de 2 cuerpos	2	Sillón 2 Cuerpos Cubo En Chenille	\$ 11.000,00	\$ 22.000,00
	Archivero	1	Archivero Moderno 4 Cajones Para Carpetas Colgantes	\$ 17.600,00	\$ 17.600,00
Lavandería	Estanterías	5	Estantería Metálica 90x30x200 C/refuerzo 30kg C/estante	\$ 3.472,00	\$ 17.360,00
	Lavarropa industrial	2	Lavasecarropas automático LG WD22VVS6 inverter deluxe steel 20kg 220V	\$ 162.199,00	\$ 324.398,00
Vestuarios	Estanterías	3	Estantería Metálica 90x30x200	\$ 3.472,00	\$ 10.416,00

			C/refuerzo 30kg C/estante		
	Armario	1	Placard 24 Ropero Reforzado 4 Puertas Y 2 Cajones Cajonera	\$ 10.620,00	\$ 10.620,00
Patio Cubierto	Bancos	4	Banco Hierro Y Madera Tipo Plaza 12 Tablas X 1,22mts Largo	\$ 7.490,00	\$ 29.960,00
	Mesa	2	Mesas Comedor Quincho Hierro Madera	\$ 25.000,00	\$ 50.000,00
Total sin IVA					\$ 4.579.894,00
Total con IVA					\$ 5.541.671,74

Otros gastos de infraestructura				
Concepto	Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Teléfonos Celulares	Samsung Galaxy A01 Core	4	\$ 12.999,00	\$ 51.996,00
Servicios de internet, luz, teléfono, gas, librería	s/d	s/c	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00
Total sin IVA				\$ 151.996,00
Total con IVA				\$ 183.915,16

Gastos en Marketing y comunicación	
Servicio	Costo
Página Web	\$ 30.000,00
Administrador de anuncios de Facebook	\$ 3.000,00
Administrador de anuncios de Instagram	\$ 3.000,00
Folletos informativos	\$ 10.000,00
Diarios Locales	\$ 10.000,00
Spot publicitario en radio	\$ 8.000,00
Campaña publicitaria en televisión	\$ 20.000,00
Total sin IVA	\$ 84.000,00
Total con IVA	\$ 101.640,00