



Universidad de San Andrés

Departamento de Posgrado | Escuela de Negocios

MBA Salud

Trabajo final de graduación

VIVIENDO, oportunidad de co-housing en Argentina

Autor: Pablo Lopez Rybak, Lic. en Comercio Exterior, UdeMM

DNI 23.123.920

Mentor: Mariana Acuña Ladrón de Guevara

Buenos Aires, abril de 2023

Resumen Ejecutivo

Los adultos mayores en un momento de su vida pierden su independencia y comienzan a ser dependientes de sus hijos o de terceros. Por distintas razones de cada grupo familiar, en esa instancia de su vida pueden encontrarse solos sin contención familiar. Ante esta situación contar con un lugar adecuado que les permita vivir en forma independiente la última etapa de la vida es clave. La elección del modelo, tipo o lugar para vivir dependerá claramente de los recursos disponibles propios o de familiares directos.

Este proceso de cambio de vida también requerirá de entender el perfil de la persona, su nivel socioeconómico, su capacidad de auto valía y la necesidad de cuidados específicos como así también de los factores emocionales propios y de todo el grupo familiar.

VIVIENDO cohousing es un negocio de renta y prestación de servicios

que viene a dar respuesta a una necesidad insatisfecha de una parte del mercado de personas adultas que desean seguir viviendo en forma independiente, seguir ganando en libertades y con el mismo estándar de vida frente a una oferta impersonal con un formato tradicional de institucionalización con un grado de dependencia muy alto.

El co-housing o viviendas en comunidad es un concepto que nació en los años 70 en Suecia, Dinamarca y Holanda como un estilo de vida colaborativo. Hay distintos tipos, aunque en general se trata de cooperativas auto gestionadas por personas mayores que habitan un espacio diseñado en conjunto por ellas mismas. La mayoría de los modelos comparten la regla de equilibrar la privacidad y la comunidad. Se trata de contar con espacios comunes donde se realicen distintas actividades recreativas y donde cada uno cuenta con su propia casa o su propia habitación equipada. Desde el punto de vista emocional y de salud, no cabe duda de que el co housing tiene un beneficioso impacto. Vivir en una comunidad que fomenta las relaciones sociales contribuye a mejorar la calidad vida, la sensación de seguridad y la creación de redes de apoyo, además de reforzar la autonomía y la convicción de vivir conforme a uno mismo elige. Estas viviendas también resultan a la vez un entorno ideal para desarrollarse, compartiendo conocimientos con los demás,

aprendiendo nuevas cosas, creciendo personalmente y desarrollando todas nuestras capacidades en esta etapa de la vida.

En el ámbito social y cultural, el co housing es una fórmula apropiada para empoderar a colectivos de personas para la autogestión de una comunidad, favoreciendo el respeto y la transformación social. En este sentido, las viviendas colaborativas recuperan antiguos valores como la vecindad, la democratización de la convivencia, el desarrollo de sistemas de participación e inclusión e integración social.

El **TAM** proyectado es de **USD 51,5M** en 2024 y podría crecer a **USD 62M en el año 10**. Se espera que en el plazo de 10 años el negocio acumule un **VAN** sin perpetuidad de **USD 3M** con un **margen neto** del **32%** y un **EBIT** de **USD 2,4M** (año 10). Considerando los resultados operativos y financieros y una **TIR** sin perpetuidad del **8%**. Para desarrollar este negocio, los socios deberán realizar un pago inicial de **USD 0,3M** en el periodo cero y que el **payback** ocurrirá en el año 7. Se espera un **market share** al pico en el año 5 del **6,5% sobre el TAM**, el mismo está limitado en función de la capacidad de infraestructura del *master plan* propuesto.

El proyecto será llevado adelante por los socios fundadores **Pablo Lopez Rybak (CEO)**, licenciado en comercio exterior (UdeMM), con más de 25 años de experiencia en la gestión de negocios en el sector farmacéutico. **Adriana Moriondo (directora de legales y PR)**, abogada (UBA), experta en derecho laboral, presidente de ortopedia Géminis S.A. **Diego Barca (director médico)**, médico cirujano (UBA) jefe del servicio de ecografía y doppler del IADT, director médico de Centro de día SRL, presidente de SAUMB.

Y por adherentes responsables **Soledad Marchetti (directora prestaciones)**, médica geriatra-gerontóloga (UNR), coordinación operativa PAMI 1, vicedirectora de la especialidad de geriatría UNR. **Alejandro Picardi (director de operaciones)**, médico (UBA), fundador Qairon Consulting. **Marisa Bard, (directora comercial)**, médica anestesióloga (UBA), master en especialidad clínica (IECS). **Matias Bertier (CFO)**, contador público (UADE), PFE (IAE).

Tabla de contenido

Agradecimientos	6
Introducción y antecedentes	7
1. El cliente	10
1.1 Planteo de la necesidad y la oportunidad	10
1.2 Hipótesis de segmentación.....	11
1.3. Análisis del segmento principal de clientes target del proyecto.....	12
Customer jobs y psicografía	12
Customer pains	13
Customer gains	14
Arquetipos de persona (B2C)	15
1.4. Principales stakeholders: validación necesidades y segmentos.....	18
Aportaciones de los clientes	18
Insights y oportunidades.....	18
Mapa de empatía.....	19
Jornada del adulto mayor – Oferta Actual	20
2. La propuesta de valor	22
2.1. La propuesta de valor y características distintivas del modelo de negocios.....	22
Adultos mayores y co housing.....	22
Iniciativas de co housing en Argentina	22
Propuesta	23
2.2. Cómo funciona Viviendo co housing	25
3. El product market fit	27
3.1. Value proposition canvas.....	27
4. Contexto de mercado.....	30
4.1. Tamaño de la oportunidad en el mercado objetivo.....	30
Entender la longevidad en América Latina – Estudio Tsunami LATAM 2022.....	30
Escenario Argentina – Estudio Tsunami LATAM 2022.....	32
Total Addressable Market o TAM.....	34
Serviceable Available Market o SAM.....	36
Serviceable Obtainable Market o SOM	37
4.2. Competencia	38
4.3. Contexto	43
Factores políticos	44
Factores económicos	45
Factores sociales.....	48
Aspectos tecnológicos.....	50
Leyes y regulaciones.....	51
Marco para el alquiler a terceros de las áreas de servicio.....	52
Factores medioambientales.....	54
4.4. Industria.....	55
5. Recursos, procesos y plan operativo del negocio.....	58
5.1. Proceso de prestación del servicio	58
5.2. Recursos	58
Recursos físicos	58
Recursos aportados por los socios.....	60
Recursos Humanos.....	62
6. El modelo de negocios.....	63
6.1. Canvas business model.....	63
Customer segments	63
Value proposition.....	63
Customer relationships.....	63
Key activities.....	64
Key partners	64
Key resources.....	64
Revenue streams	64
Cost structure	64
Channels	65
6.2. Units economics	67
6.3. Estrategia de pricing y modelo de ingresos	67
Estrategia de pricing.....	67
Modelo de generación de ingresos.....	67

6.4. Horizonte temporal	68
7. Go to Market Plan	69
7.1. Estrategia de entrada al mercado.....	69
Identidad de la marca y palancas de construcción de valor	70
Objetivos del plan de marketing	71
Acciones de marketing y ventas	71
8. Implementación del negocio	73
8.1. Las metas del negocio.....	73
8.2. El primer año	73
8.3. Estructura operativa	74
9. Estructura directiva	76
10. Resultados económico-financiero y requerimientos de inversión	77
10.1. Contexto macro y microeconómico	77
Evolución macroeconómica.....	77
Evolución de actividad, precios y costos del sector	78
Proyección de la evolución del market share	78
10.2. Proyección de resultados económicos y financieros	79
EE.RR. y cash flow proyectados	79
Punto de equilibrio económico y financiero	80
Costos y gastos fijos y variables del negocio	81
Key drivers del modelo	82
Key drivers del negocio	82
Principales supuestos y fuentes de información utilizados en las proyecciones	82
10.3. Requerimientos de inversión y financiamiento	85
Necesidades de inversión iniciales.....	85
Retorno sobre capital invertido (TIR).....	85
Financiamiento	85
11. Condiciones para la viabilidad de negocio.....	86
11.1. Viabilidad financiera del negocio	86
Costo del capital.....	86
Creación de valor económico	86
11.2. Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas	86
Factores críticos para el éxito.....	86
11.3. Aspectos legales y regulatorios	87
Formato societario.....	87
Permisos y habilitaciones	87
Fuentes y bibliografía.....	88
Anexo A	90
Usuarios potenciales	90
Terceros decisores	90
Prestadores de servicio de la oferta actual (geriátricos).....	91
Financiadores	91

Agradecimientos

A mi hijo **Joaquín** y mi esposa **Daniela** por el apoyo incondicional y comprensión que siempre me brindan en todos los desafíos que me propongo realizar (soy feliz gracias a ellos).

Muchas gracias a todos mis compañeros de cohorte 2021 increíbles, a mis hoy amigos **Diego Barca, Adriana Moriondo, Soledad Marchetti, Alejandro Picardi, Marisa Bard y Matias Bertier** (integrantes del grupo 9).

Al cuerpo de docentes extraordinario de UdeSA. ¡Cuántas experiencias, vivencias y riqueza de concepto me regalaron, que agradecido estoy por ello!

Daniel Maceira, Alfredo Vidal, Daniel Gonzalez Isolio, Pedro Frías, Gustavo Genoni, Ernesto San Gil, Javier Bajer, Pablo Sosa, Ariel Urcola, Manuel Libenson, Luciana Ercoli, Analía Baum, Fernando Dobrusky, Julián Albina Ti, Alejandro Mashad, Kato Mastai, Diego Pereyra, Mariano Barusso, Fernan Quirós, María Lucia Bettati, Mónica Leguizamón Calcagno, Rodrigo Reboredo cuanto disfrute escucharlos y cuanto agradezco el soporte y la ayuda que me brindaron.

A **Mariana Acuña Ladrón de Guevara** mi coach de TFG por su comprensión y paciencia durante todo el proceso de armado que comenzó en abril del 2022. ¡No podía tener mejor mentora!

Introducción y antecedentes

VIVIENDO cohousing es un proyecto que se pensó a partir de una idea conjunta con mis compañeros de grupo de MBA Salud en relación a modelos de vivienda en comunidad para adultos senior que existe desde hace varios años en Europa y Estados Unidos.

Co housing es una propuesta diferenciadora conocida en países desarrollados y poco explorada en nuestro país, que brinda una alternativa diferente a la propuesta de servicios tradicionales.

La propuesta de valor de **VIVIENDO cohousing** se inicia a partir de capitalizar la experiencia de los socios fundadores en el sector y contribuir a resolver una problemática cada vez más frecuente sobre la realidad de un sub segmento de personas senior: pese a que disponen de recursos económicos, no encuentran una alternativa acorde a sus necesidades en el mercado.

Se encuentra en un contexto en el que encontramos que estamos viviendo más y teniendo menos hijos. Esta situación nos pone en un escenario futuro complejo donde afortunadamente vamos a encontrar cada vez más adultos con deseos de seguir teniendo una vida plena, pero lamentablemente sin familiares directos que puedan brindar soporte en esa instancia de la vida.

Por otro lado, los argentinos de 45+ se enfocan en la planificación de su vejez y en mantener su independencia financiera. Es el país de la región en el cual más se valora el desarrollo intelectual y estar al día con las noticias del mundo. (Emiliano Sada, Felipe Schepers, Júlia Villela, Laiane Dantas, Lidia Zuin, Liliane Junqueira, Lucas Morais, Milagros Kirpach y Silvana Nicola, Diciembre 2021)

La vejez representa un desafío en pos de seguir brindando una propuesta de valor acorde no solo a las necesidades que hoy demanda este sub segmento de la población sino también a lo que esperan generaciones de 45+ para su futuro.

“La jubilación no es el fin, es el principio de reinventarse” según Gabriel Rozman - Presidente en <https://xeniors.org/>. (Emiliano Sada, Felipe Schepers,

Júlia Villela, Laiane Dantas, Lidia Zuin, Liliane Junqueira, Lucas Morais, Milagros Kirpach y Silvana Nicola, Diciembre 2021).

XENIORS es una asociación civil sin fines de lucro que valoriza la experiencia y focaliza su accionar en el desarrollo emprendedor 50+, empoderando el talento Senior para reinventarse, generar ideas de negocio y poner en marcha emprendimientos, mediante un sistema de apoyo adaptado a cada persona, que incluye asesoramiento, acompañamiento personalizado, mentorías, capacitación e integración en la comunidad 50+

Entendiendo el contexto actual y analizando las necesidades de los adultos mayores, sumado a un equipo profesional de socios con experiencia en el sector de salud, marketing, gerontología, legales y finanzas da como resultado la oportunidad de crear **VIVIENDO cohousing**: una alternativa de servicios específico para el adulto mayor, que desea seguir ganando independencia y libertades en base a un desarrollo inmobiliario estructurado, en un barrio privado que contempla una serie de servicios para poder dar solución a la demanda planteada por este *target* de la población.

El proyecto de negocios se desarrolla de forma extensa en este trabajo utilizando las siguientes herramientas metodológicas y marco conceptual:

- Se buscó identificar el tipo de cliente potencial al que se le estaría aportando valor, entendiendo las motivaciones del mismo como así también cuales eran los puntos de dolor que actualmente padece. Se elaboraron para esto el ***journey del adulto mayor institucionalizado*** en función de la oferta actual de geriátricos y el ***empathy map***. Esto fue validado a través de la **formulación de entrevistas 1:1** en la cual gran parte de las mismas estuvo enfocada en transitar la experiencia que vivieron alguno de los encuestados y sus familiares o cercanos directos.
- Con las principales hipótesis validadas y mejoradas en función del *feedback* de las entrevistas, se trabajó en la construcción de distintos **arquetipos de cliente**. El principal objetivo de estas **protopersonas** fue poder construir un marco genérico que busque resumir los *empathy maps* a modo de focalizar el esfuerzo del negocio en satisfacer las necesidades de los clientes potenciales.

En base a los arquetipos propuestos, se determinó la propuesta de valor del negocio.

- Para validar las necesidades de los clientes se utilizó el **Value Proposition Design** (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014). Con esta potente herramienta se buscó alinear la propuesta de valor y necesidades del cliente. Una vez validado, se desarrolló en forma completa el **Business Model Canvas** (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014), que permitió visualizar las principales variables del negocio, comprender en profundidad donde se encontraba la generación de valor e ingresos, como así también la estructura e infraestructura de costos necesarias para poder dar viabilidad al proyecto planteado.
- Se realizó el análisis en base a investigación y búsqueda de datos estadísticos relacionados con propuestas similares de otros países como así también de información basada en fuentes oportunamente citadas en el trabajo.
- El tipo de metodología de valuación de proyectos de inversión, en particular, metodologías de proyección de EE.RR. y flujos de fondos descontados y estimación de creación de valor a través del VAN y TIR.
- Aplicación de conocimientos y experiencia profesional propia y de los miembros fundadores de este proyecto en la gestión de negocios dentro del sector de salud.

1. El cliente

1.1 Planteo de la necesidad y la oportunidad

VIVIENDO cohousing es un barrio específicamente diseñado para adultos mayores auto validos inspirado en modelos de co housing de Europa y Estados.

Visto desde el lado de la demanda: Durante los próximos 30 años, el porcentaje de latinoamericanos mayores de 65 años se duplicará, alcanzando el 18% de la población, mientras que los latinoamericanos de 80 años en adelante pasarán del 2% al 5% en 2050 (Emiliano Sada, Felipe Schepers, Júlia Villela, Laiane Dantas, Lidia Zuin, Liliane Junqueira, Lucas Morais, Milagros Kirpach y Silvana Nicola, Diciembre 2021). El informe del World Health Statistics 2022 ubica a Argentina con una esperanza de vida en promedio de 77 años. Las mujeres viven en promedio 80,3 años, mientras que los varones llegan a los 73,5 (Organization, 2022).

En ese marco, se vuelve urgente y necesario pensar soluciones que brinden una mejor calidad de vida a los adultos mayores. El aumento de la esperanza de vida se ha visto acompañado de varios problemas que la sociedad ha sabido o no resolver como consecuencia del aumento de población mayor. Si bien existen múltiples características que nos permitirían agrupar a esta población, existe un conjunto de adultos mayores que si bien son auto válidos para sus que haceres diarios van requiriendo paulatinamente mayor acompañamiento, no lo suficiente para recibir atención en un centro de tercera edad, pero si para encontrarse acompañados en muchos momentos de su vida diaria. Individuos que no requieren los cuidados de un geriátrico y son autosuficientes, pero que tras la independencia de los hijos ya no tienen ninguna actividad que los haga sentir en compañía o que no quieren quedar a cargo de su descendencia. A diferencia de generaciones anteriores, son personas con un nivel de formación que exigen poder decidir sobre su futuro.

Visto desde el lado de la oferta: La oferta vigente de este segmento de la sociedad en Argentina ha quedado relegada en comparación a otras industrias y servicios y no se ha actualizado de la manera que lo hicieron otros países de

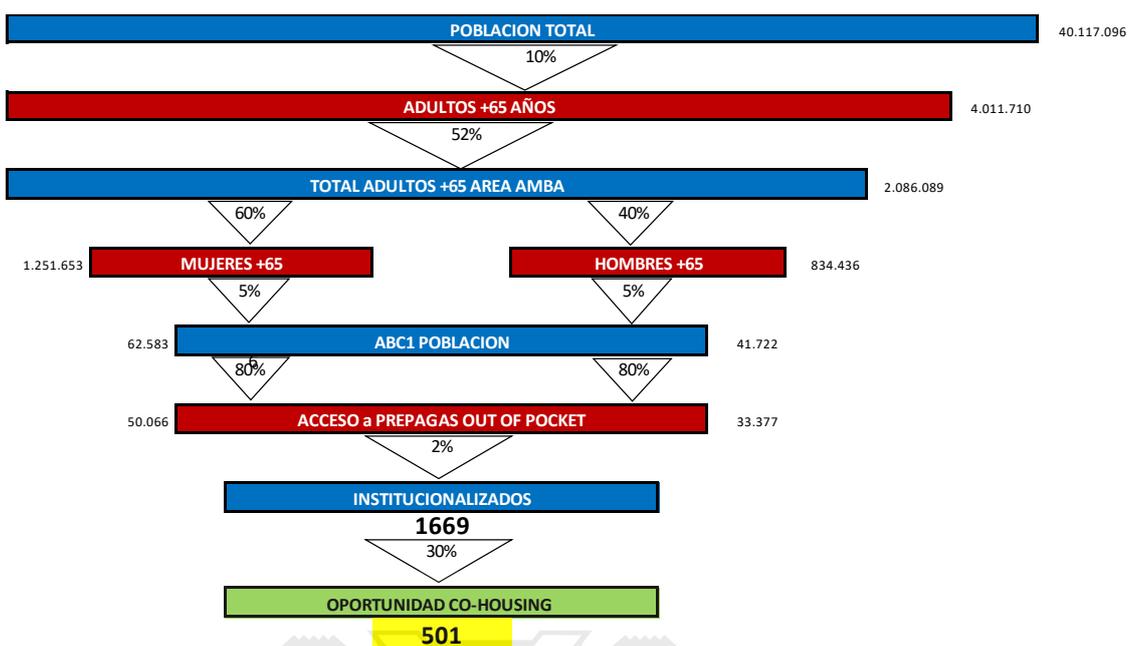
Europa y Estados Unidos, donde la industria del “*housing senior*” moviliza una enorme cantidad de recursos y centra su atención en el servicio prestado y la dignidad del adulto mayor. En el área de AMBA existen más de 500 residencias para adultos mayores con valores mensuales que van de los \$200.000 hasta el \$2.000.000 por persona y son muy pocas las que apuntan a un segmento *premium* en termino de los servicios ofrecidos (red, 2022). Los tradicionalmente llamados “geriátricos” son una opción que carece de servicios que impulsan las libertades individuales y fomentan el espíritu de cooperación y vida en comunidad. La propuesta en general de este tipo de instituciones está basada en alojamiento en residencias en edificios de no más de tres pisos o en grandes casas en el mejor de los casos donde cuentan con un espacio al aire libre para la recreación de las personas institucionalizadas. Este es un concepto muy distinto al propuesto en el modelo de co housing donde las áreas y los espacios al aire libre son el eje central de la propuesta de valor ofrecida.

1.2 Hipótesis de segmentación

Los oferentes del mercado son por lo general “geriátricos” con administraciones no siempre formales, edificios adaptados en mal estado, y donde no existe un interés genuino por mejorar la experiencia de vida de sus clientes. Además, se encuentran con un altísimo grado de ocupación (95%). Esto favorece a un precio normalmente alto en relación al servicio percibido e inelástico, dado que la demanda supera ampliamente a la oferta actual.

Analizando y teniendo en cuenta esta realidad del mercado, nuestro cliente foco son aquellas personas que viven actualmente en Capital Federal y corredor norte, nivel ABC1, lúcidas y auto válidas sin necesidad o que requieren de un mínimo de asistencia en actividades diaria y soporte médico, sumado a que eligen y prefieren vivir en comunidad y no aisladas en sus hogares. De acuerdo a los *insights* obtenidos a través de las preguntas realizadas (Anexo A), este grupo valora la posibilidad de desarrollar actividades recreativas y sociales que impactan en su bienestar diario.

Flow Adulto Mayor institucionalizado



Fuente: elaboración propia a partir datos INDEC 2010

1.3. Análisis del segmento principal de clientes target del proyecto

Customer jobs y psicografía

Los clientes objetivo de **VIVIENDO cohousing** son hombres y mujeres mayores de 65 años de edad, ABC1 y sus familiares directos, que suelen tener influencia en la elección de la residencia geriátrica y que buscan un lugar donde poder compartir momentos, seguir viviendo en comunidad, generar proyectos acordes a ese momento de la vida, sentirse libres, realizar actividades psicofísicas y contar con soporte médico y de seguridad. Ellos buscan que los espacios al aire libre sean el eje central de la propuesta de vivienda.

Customer jobs y psicografía

<p>No cuenta con vínculos sociales de ningún tipo, a eso se suma la menor presencia de familiares.</p>	<p>Se torna inviable la forma de vida que tenía y requiere de asistencia y soporte. Familiares deciden que la mejor opción es la internación en un centro especializado.</p>	<p>Por distintas circunstancias los familiares dejan de dar asistencia directa y contratan un cuidador de adultos mayores algunas horas del día.</p>
<p>Cambia la dinámica del día a día tanto del adulto mayor como de los familiares directos involucrados. Nuevos hábitos y rutinas.</p>	<p>Visita habitualmente a su médico de cabecera.</p>	
<p>No puede frecuentar como solía hacerlo sus lugares habituales de esparcimiento y conexión social.</p>		<p>Necesita realizar controles de salud periódicos y actividad física en función de sus patologías prevalentes.</p>
<p>Mayor frecuencia de visita a médicos. Se requiere asistencia con cuidadores por más hs del día y se suma terapias adicionales como kinesiología y terapeutas de salud mental.</p>		

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

Customer pains

A partir de las encuestas realizadas a los clientes potenciales de **Viviendo cohousing** transitan distintos puntos de dolor a lo largo de la jornada desde que toman la decisión de buscar un lugar conveniente y acorde a sus necesidades para vivir a partir de su retiro. Al no encontrar en el mercado alternativas que permitan tener una vejez autónoma y de calidad impactan claramente en la emocionalidad de estas personas.

Customer pains

Perdida de la confianza en uno mismo.	Perdida del deseo de vivir	Dificultad para contratar cuidadores que den confianza y seguridad.
Aislamiento social	Falta de claridad y comprensión de lo que comienza a ocurrir.	
	La oferta actual trabaja sobre los problemas y no sobre el bienestar	Carece de motivación
Eclosión de un nuevo modelo de vida que genera disrupción e impacto emocional en toda la familia. Las Obras Sociales no atienden en forma precoz esta situación para evitar de alguna forma el desgaste de las partes involucradas, ocasionando adicionalmente toma de decisiones desacertadas por los mismos.		
No hay hospital de día para personas que cuentan con capacidades de auto valía y sin patologías psiquiátricas.	Incertidumbre	Dificultad para realizar actividades que benefician el bienestar y las capacidades cognitivas de la persona.
	Tristeza y depresión manifiesta	

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas

Customer gains

Un modelo de co housing como el que se propone en este proyecto genera confianza y empodera a las personas que viven en esta alternativa a seguir generando en forma comunitaria proyectos de bienestar común y mejoran la calidad de vida de los que allí habitan. **VIVIENDO cohousing** es sinónimo de libertad y crecimiento personal y comunitario. Es la opción inteligente y ambientalmente sustentable que sinergiza en un solo lugar los deseos de un grupo de personas que quiere seguir ganando confianza en sí mismos.

Customer gains

SEGURIDAD	GENERAR PROYECTOS		BIENESTAR
	PODER EXPRESARSE		
COMPARTIR MOMENTOS	DISFRUTAR DE LA VIDA AL AIRE LIBRE		REALIZAR ACTIVIDADES
	SER LIBRE	VIVIR EN COMUNIDAD	
SOPORTE MEDICO	FELICIDAD		CONOCER PERSONAS
	FESTEJAR Y CELEBRAR LA VIDA		
SENTIRSE VIVOS			

Fuente: elaboración propia a partir de las entrevistas

Arquetipos de persona (B2C)

VIVIENDO cohousing es un negocio que requiere clientes-persona que deseen alquilar una vivienda acorde a sus necesidades y a las de su grupo familiar primario.

En esta sección presento arquetipos de clientes de acuerdo a los perfiles que se formaron a partir de las doce entrevistas a usuarios potenciales del modelo de co housing. Se definieron seis perfiles para completar el *emphaty map* de la plataforma MIRO y diseñar los arquetipos o protopersonas.

- VARON INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE
- MUJER INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE
- PAREJA INDEPENDIENTE Y DEPENDIENTE

Objetivo: A partir de los perfiles definidos, lograr una mejor y mayor comprensión de las necesidades insatisfechas tanto de la oferta como de la demanda de residencia para adultos con capacidad de auto valía. Como así también comprender en profundidad cuales son las motivaciones, urgencias y deseos de este grupo de adultos mayores que no tienen hoy por hoy respuesta frente a la oferta actual de housing.

CRISTINA


Edad: 72 años
 Estado Civil: Divorciada de Jorge
 Hijos: Carolina 41 y Esteban 49
 Nietos: Joaquín 15, Pablo 12 y Lupita 5
 Profesión: Empresaria rubro Real Estate

PROTOPERSONA ADULTO INDEPENDIENTE

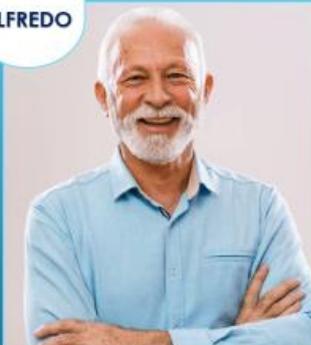
- ▶ **Contexto:** Cristina es independiente pero entiende que a medida que pasa el tiempo necesitara de mayor soporte asistencial. Dado que sus hijos viven en el extranjero eso es una limitante.
- ▶ **GAINS:** Busca un lugar similar al que vive en la actualidad, donde encuentre contención medica poder vivir en comunidad y generar proyectos que la hagan feliz.
- ▶ **PAINS:** Perdida de libertad por el paso de los años.
- ▶ **INFLUENCIADORES:** Los hijos y amigas.

ESTHER


Edad: 84 años
 Estado Civil: Viuda de Ernesto
 Hijos: Carlitos 53, Miguelito 57 y Graciela 60
 Nietos: 9
 Profesión: Ama de casa

PROTOPERSONA ADULTO DEPENDIENTE

- ▶ **Contexto:** Esther cobra una pensión y es asistida por una cuidadora durante el día. Sus hijos le brindan ayuda económica.
- ▶ **GAINS:** Poder compartir momentos con otras personas y realizar las actividades diarias como hacer las compras y poder cocinar para sus hijos y nietos.
- ▶ **PAINS:** A pesar de tener una familia numerosa siente que está sola. Su salud requiere de seguimiento medico, sus hijos y nietos son quienes la llevan a las consultas medicas.
- ▶ **INFLUENCIADORES:** Los hijos y los nietos.

ALFREDO


Edad: 77 años
 Estado Civil: Viudo de Henry
 Hijos: Javier 50, hijo de su ultima pareja.
 Nietos: Penélope 12
 Profesión: Arquitecto

PROTOPERSONA ADULTO INDEPENDIENTE

- ▶ **Contexto:** Alfredo es un profesional independiente que ha viajado por todo el mundo y que cuenta con una muy buena posición económica.
- ▶ **GAINS:** Sentirse vivo a través de la realización de proyectos. Conocer personas con las que pueda compartir momentos y experiencias. Vivir en una comunidad que le permita seguir enriqueciendo su mirada.
- ▶ **PAINS:** No tiene familiares directos. Le preocupa estar solo frente a algún episodio de salud o accidente domestico.
- ▶ **INFLUENCIADORES:** El mismo.

NICOLAS


Edad: 70 años
 Estado Civil: Separado
 Hijos: Mellizas Celeste y Marisel 36
 Nietos: Sin
 Profesión: Artista plástico

PROTOPERSONA ADULTO DEPENDIENTE

- ▶ **Contexto:** Nicolás ha tenido una vida muy independiente y nómada pero en esta etapa de su vida depende principalmente de sus hijas y su ex pareja.
- ▶ **GAINS:** Ser libre como lo hizo toda su vida y poder seguir manifestando sus expresiones artísticas.
- ▶ **PAINS:** La edad y temas de salud relacionados a la misma, le han limitado ciertas libertades y lo han condicionado en la forma en que ha vivido toda su vida.
- ▶ **INFLUENCIADORES:** Las hijas y su ex pareja.

**NELIDA
LUIS**


Edad: 81 y 82 años
 Estado Civil: Casados hace 60 años
 Hijos: Esteban 42, Osvaldo 54, Roberto 58 y Estela 60
 Nietos: 12
 Profesión: El taxista, ella maestra de escuela

PROTOPERSONA PAREJA DEPENDIENTE

- ▶ **Contexto:** Néilda y Luis se conocieron a principios de los 60' si bien son de clase media trabajadora sus hijos son profesionales reconocidos que les permite brindarles ayuda a ambos.
- ▶ **GAINS:** Seguir festejando aniversarios de bodas juntos en un espacio que les permita tener bienestar y disfrutar de sus nietos al aire libre.
- ▶ **PAINS:** Ser una carga para los hijos los hace sentir mal/ERUM
- ▶ **INFLUENCIADORES:** Los hijos.

**FEDERICO
ISABEL**


Edad: 73 y 76 años
 Estado Civil: Casados en 2^{das} nupcias
 Hijos: Ambos tiene 2 hijos de sus matrimonios anteriores
 Nietos: Monica 18, Dante 19 y Geraldine 22
 Profesión: Ambos ejecutivos compañías líderes

PROTOPERSONA PAREJA INDEPENDIENTE

- ▶ **Contexto:** Federico e Isabel se conocieron dentro del ámbito laboral, si bien están retirados continúan asesorando compañías de primer nivel. Son muy activos y cuentan con recursos económicos para poder diseñar de alguna manera su longevidad.
- ▶ **GAINS:** Vivir en barrio seguro con soporte medico permanente.
- ▶ **PAINS:** Donde viven actualmente no cuentan con servicio medico las 24hs ni con soporte para actividades complementarias específicas requeridas para el bienestar psicofísico.
- ▶ **INFLUENCIADORES:** Ellos mismos.

1.4. Principales stakeholders: validación necesidades y segmentos

Aportaciones de los clientes

Para comprender los *pains* y los *gains* de los usuarios potenciales, terceros decisores, financiadores y prestadores y a partir de esta situación poder modelar con mayor precisión el proyecto de cohousing de personas con capacidad de auto valía, realicé una serie de entrevistas presenciales. Las preguntas realizadas y las transcripciones de las entrevistas se encuentran en el Anexo A. A partir de estas entrevistas pude comprender lo que a priori era una necesidad insatisfecha para un sub segmento de la población de adultos mayores y construir un modelo de negocio de cohousing centrado en el cliente.

Diseño Modelo de Negocio

La adopción de la perspectiva del cliente es un principio rector del proceso de diseño de modelos de negocio. La perspectiva de los clientes debería ser una fuente de información para la toma de decisiones sobre propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos.

Fuente: Generación de Modelos de Negocio (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur)

Insights y oportunidades

Las principales validaciones consistieron en confirmar que efectivamente existe un mercado que demanda una propuesta de servicios que hoy no existe dentro del área del AMBA y confirmar que las dos principales barreras para que este mercado se desarrolle están dadas por la inversión inicial que necesita un proyecto de esta envergadura en un entorno macroeconómico complejo (VUCA) y por la falta de financiación para este tipo de servicios por parte de los pagadores (obra sociales y prepagas). En la zona del AMBA existe una gran variedad en cuanto al tipo de alojamientos destinados a la tercera edad. Las tipologías existentes son las siguientes:

- Viviendas tuteladas o apartamentos con servicios.
- Macro residencias con más de 200 plazas.
- Mini residencias que cuentan con 20 a 40 plazas.

- Residencias medias que cuentan con aproximadamente 50 plazas.
- Residencias con servicios integrales que tienen alrededor de 100 plazas.

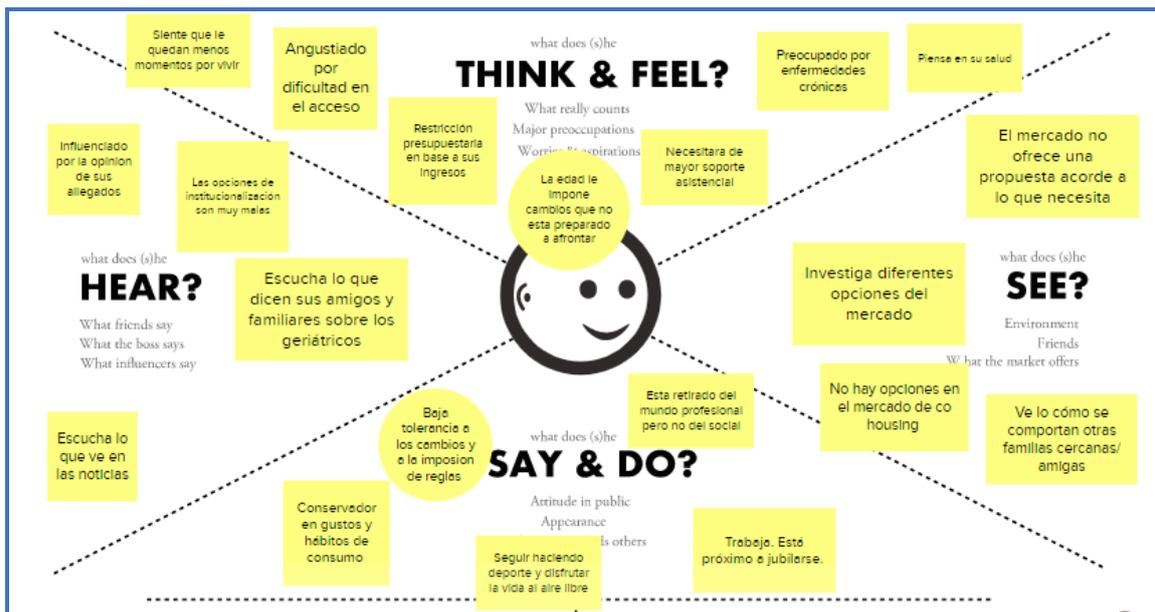
Hay una visible oportunidad para desarrollar un mercado caracterizado por una escasa e ineficiente oferta y por una demanda creciente en el futuro. Sumado a que esta demanda es considerada “por necesidad”. La oferta de plazas actuales permite corroborar que funcionan con altos niveles de ocupación (superior al 95%), incluso en lugares donde la oferta maneja precios elevados. La brecha entre oferta y demanda es muy grande. La demanda total de plazas en CABA es muy alta y solo existe una oferta de aproximadamente 22.000 en las más de 500 residencias geriátricas que hay disponibles en la ciudad (Ecke, 2015). Es decir, la demanda por necesidad es muy superior a la oferta disponible, si a esta situación le sumamos que existe un target de adultos mayores que en esa escasa oferta no encuentran la adecuada a sus expectativas de vida el problema y a su vez la oportunidad es mayor.

Nota: No existen fuentes confiables para estimar la oferta fuera de CABA

Mapa de empatía

El proceso de encuestas 1:1 sumado a información proveniente del estudio comparado denominado **TSUNAMI LATAM** (Emiliano Sada, Felipe Schepers, Júlia Villela, Laiane Dantas, Lidia Zuin, Liliane Junqueira, Lucas Morais, Milagros Kirpach y Silvana Nicola, Diciembre 2021) recientemente publicado, me permitió tener una mirada del cliente, de sus necesidades y de las formas en las que **VIVIENDO cohousing** puede resolverlas. Los mapas de empatía presentados a continuación buscan resumir qué piensan y sienten, qué ven oyen, dicen y hacen los clientes potenciales de **VIVIENDO cohousing**.

Mapa de empatía



Fuente: elaboración propia sobre plataforma Miro

Jornada del adulto mayor – Oferta Actual

A partir de esta herramienta potente de análisis se pudo profundizar sobre los distintos pasos y etapas que un adulto mayor transita hasta que llega a institucionalizarse dentro de la oferta actual del mercado. El objetivo es entender todas las experiencias que vive a lo largo del camino para poder mejorar el servicio y la satisfacción de este. En este sentido, la oferta actual genera más *pains* que *gains* y es allí donde **VIVIENDO cohousing** encuentra su espacio para poder brindar una alternativa superadora acorde a una necesidad insatisfecha.

El adulto mayor transita en función del análisis realizado en el journey 3 etapas:

- Proceso de transformación: vida independiente a necesitar cierta asistencia.
- Cambio de hábitos: requiere de mayor asistencia y comienza a transitar pérdida de libertades donde es más dependiente de sus familiares
- Transición, limitaciones, restricciones y una nueva vida: soporte total de familiares, mayor requerimiento y asistencia médica sumado a pérdida de la vida social. Institucionalización en geriátrico.

JORNADA ADULTO MAYOR - OFERTA ACTUAL

MAPA DE EXPERIENCIA



EMOCIONES Y SENTIMIENTOS	Felicidad plenitud	Frustración	Confusión e incertidumbre	Angustia y frustración	Felicidad transitoria y seguridad	Depresión y desmotivación	Felicidad transitoria y seguridad	Confusión e incertidumbre	Resignación	Depresión y angustia	Depresión y perdida del interés	Desvaloración personal y perdida de la autoestima	Tristeza y depresión
RUTA DEL PACIENTE	Disfruta de una vida plena, habita su vivienda solo o acompañado.	Visita habitualmente a su medico de cabecera.	Necesita realizar controles de salud periódicos y actividad física en función de sus patologías prevalentes.	No puede frecuentar como solía hacerlo sus lugares habituales de esparcimiento y conexión social.	Sus hijos les brindan soporte y ayuda de acuerdo a los requerimientos que tenga Ayuda On Demand	Necesita de ayuda para realizar las compras, generar los pagos de impuestos y acudir al medico.	Sus familiares directos intervienen y dan ayuda en forma total las 24 hs.	Cambia la dinámica del día tanto del adulto mayor como de los familiares directos involucrados. Nuevos hábitos y rutinas.	Por distintas circunstancias los familiares dejan de dar asistencia directa y contratan un cuidador de adultos mayores algunas horas del día.	Mayor frecuencia de visita a médicos. Se requiere asistencia con cuidadores por mas hs del día y se suma terapias adicionales como kinesiología y terapeutas de salud mental.	No cuenta con vínculos sociales de ningún tipo, a eso se suma la menor presencia de familiares.	Alto requerimiento de soporte medico y de asistencia que erosionan sus capacidades presupuestarias. Esta situación impacta en una readecuación de las finanzas de toda la familia.	Se toma inviable la forma de vida que tenía y requiere 24 hs de asistencia y soporte. Familiares deciden que la mejor opción es la internación en un centro especializado.
STAKEHOLDERS CLAVE	ADULTO MAYOR	ADULTO MAYOR, MEDICO Y OBRA SOCIAL	ADULTO MAYOR, MEDICO, KINESIOLOGO Y OBRA SOCIAL	ADULTO MAYOR Y AMIGOS	ADULTO MAYOR Y FAMILIARES	ADULTO MAYOR, FAMILIARES, MEDICO, KINESIOLOGO Y OBRA SOCIAL	ADULTO MAYOR, FAMILIARES, MEDICO, KINESIOLOGO Y OBRA SOCIAL	ADULTO MAYOR Y FAMILIARES	ADULTO MAYOR, FAMILIARES, CUIDADOR, MEDICO Y OBRA SOCIAL	ADULTO MAYOR, FAMILIARES, CUIDADOR, MEDICO, KINESIOLOGO, TERAPEUTA SOCIAL, OBRA SOCIAL	ADULTO MAYOR Y FAMILIARES	ADULTO MAYOR, FAMILIARES, CUIDADOR, MEDICO, KINESIOLOGO, TERAPEUTA SOCIAL, OBRA SOCIAL	ADULTO MAYOR, FAMILIARES E INSTITUCION DE SALUD
PAINS	Perdida de la confianza en uno mismo.	Falta de claridad y comprensión de lo que comienza a ocurrir.	Dificultad para realizar actividades que benefician el bienestar y las capacidades cognitivas de la persona.	Eclósion de un nuevo modelo de vida que genera disrupción e impacto emocional en toda la familia. Las Obras Sociales no atienden en forma precoz esta situación para evitar de alguna forma el desgaste de las partes involucradas, ocasionando adicionalmente toma de decisiones desacertadas por los mismos.			Dificultad para contratar cuidadores que den confianza y seguridad.	No hay hospital de día para personas que cuentan con capacidades de auto valía y sin patologías psiquiátricas.		La oferta actual trabaja sobre los problemas y no sobre el bienestar			
GAINS	Generar oferta en esta instancia del modelo de CO-HOUSING como alternativa superadora.		Programa de actividades lúdicas, educativas y de conexión con pares propuestas por las Obras Sociales y el PAMI			Plataforma de telemedicina que facilita la atención del adulto mayor que tiene sus capacidades limitadas. Uber específico para adultos mayores (alternativa propuesta en su momento por el GOB CABA en pandemia).			Personal experto que trabaja en el CO-HOUSING podría brindar asistencia y es una forma de lograr un easy landing del usuario potencial a esta nueva modalidad de vivienda asistida.			Espacios abiertos de comunidad	

2. La propuesta de valor

2.1. La propuesta de valor y características distintivas del modelo de negocios

Adultos mayores y co housing

Son muchos los países donde estas urbanizaciones ganan terreno. El co housing se ha convertido en una tendencia creciente entre los adultos mayores porque revitaliza y fomenta la actividad y la sociabilidad en personas que empiezan a retraerse y aislarse.

Además, el co housing fomenta la colaboración, la participación, el liderazgo y las ganas de crear, y fomenta la integración social y la colaboración entre vecinos. Es un espacio pensado para disfrutar los beneficios relacionados con el compañerismo y los lazos sociales.

A diferencia de los tradicionales asilos de ancianos, geriátricos o residencias de adultos mayores, las viviendas colaborativas son lugares donde el estilo de vida y la filosofía son totalmente diferentes

Los “geriátricos”, por lo general, son impersonales, y el grado de dependencia es alto. Además, todo está pautado y son lugares muy costosos sin ser razonablemente dignos y limpios. En las coviviendas la lógica es otra: es vital, es activa y tiene una lógica vinculada al sostén mutuo y la solidaridad.

Iniciativas de co housing en Argentina

En Argentina, este tipo de urbanizaciones son más recientes, pero existen algunos proyectos basados en este concepto que son muy interesantes. Hay pequeños desarrollos y grupos en distintas provincias (Buenos Aires, Córdoba y Mendoza).

El co housing, más que arquitectura, es una forma de intercambio social, de añoranza de barrio en el que se cancela el anonimato: se trata de tener un vínculo con gente afín en el que uno logra compartir y combatir el aislamiento.

La tendencia avanza, como ocurre en otros lugares del mundo. De hecho, las “viviendas tuteladas” o “edificios protegidos”, que ya existen en el país, son complejos habitacionales especialmente pensados para personas mayores auto válidas. Si bien este tipo de viviendas se inscriben dentro del movimiento co housing y son una excelente alternativa frente a los geriátricos y residencias, donde la calidad de vida de la persona se empobrece en términos de vida activa y vínculos sociales, estos modelos no cuentan con espacios al aire libre como propuesta central de la oferta de housing (Lawrence Robinson, 2022).

Propuesta

VIVIENDO cohousing ofrece una solución única para aquellos adultos mayores que buscan mantener su independencia y calidad de vida mientras disfrutan de la compañía de otros adultos mayores. Nuestro co housing ofrece una atmósfera acogedora y segura, con viviendas individuales, áreas comunes y espacios al aire libre, junto con una amplia variedad de actividades recreativas y sociales *in/out*. El equipo de profesionales especializados garantiza asistencia (médica, recreativa, social, psicofísica, seguridad, etcétera) para asegurar el bienestar de todos los residentes del barrio.

Universidad de
San Andrés

GERIATRICOS TRADICIONALES	CO-HOUSING VIVIENDO
<p>Puertas adentro.</p> <p>Personas institucionalizadas con problemas físicos que necesitan de atención médica en forma recurrente.</p> <p>Características edilicias con espacios limitados y pocas áreas al aire libre.</p> <p>Oferta limitada de actividades recreativas, culturales y sociales.</p> <p>Limitada o nula la salida fuera de la institución para participar en eventos y/o actividades.</p> <p>Habitaciones individuales o compartidas.</p> <p>Talleres neurocognitivos, estimulación funcional.</p> <p>Kinesiología y rehabilitación motora.</p> <p>Servicio de comidas pensión completa con menú preestablecido.</p> <p>Locación dentro de los centros urbanos.</p>	<p>Puertas afuera.</p> <p>Personas auto validas que buscan ganar libertades e independencia con bajos niveles de atención médica.</p> <p>Barrio privado con espacios verdes y áreas de uso comunitario.</p> <p>Amplia oferta de actividades recreativas, culturales y sociales.</p> <p>Programa activo de salidas fuera de la institución para participar en eventos y/o actividades.</p> <p>Departamentos de 2 ambientes con balcón terraza y casas de 3 ambientes con espacio privado exterior.</p> <p>Talleres de arte, jornadas de participación ciudadana y social.</p> <p>Tenis, caminatas, yoga, etc.</p> <p>Supermercado y farmacia.</p> <p>Locación fuera de los centros urbanos</p>

2.2. Cómo funciona Viviendo co housing

El proyecto **VIVIENDO cohousing** tiene como finalidad desarrollar un complejo de residencias con servicios integrales que contará con veintidós viviendas de tres ambientes y cuarenta de dos ambientes al momento de concretarse la etapa final del master plan.

VIVIENDO cohousing es simplemente un arreglo de vivienda diseñado exclusivamente para adultos mayores, generalmente personas de 65 años o más. La vivienda varía desde casas de tres ambientes hasta departamentos de dos ambientes. En general, la vivienda más amigable para los adultos mayores es más compacta con un *lay out* funcional y sin mantenimiento de qué preocuparse.

Si bien los residentes viven de forma independiente, vivir dentro de esta comunidad es ganar en comodidad, actividades y servicios para un mejor bienestar y calidad de vida. El área recreativa o el club house están disponibles en el sitio para poder brindar la oportunidad de conectarse con amigos, familiares y otros miembros de la comunidad y participar a su vez en actividades comunitarias, como artes y manualidades, reuniones festivas, clases de educación continua o noches de cine.

Las instalaciones de **VIVIENDO cohousing** ofrecen disfrutar de una huerta orgánica, de una piscina, de un gimnasio, incluso canchas de tenis. Otros servicios adicionales ofrecidos como spas en el lugar, salones de belleza y peluquería, comidas diarias y servicios básicos de limpieza y lavandería están disponibles para todos los miembros de la comunidad.

También como parte de la propuesta integral se ofrece un servicio de hospedaje para aquellos familiares de los residentes que quieran compartir momentos junto a ellos sin perder su espacio de independencia.

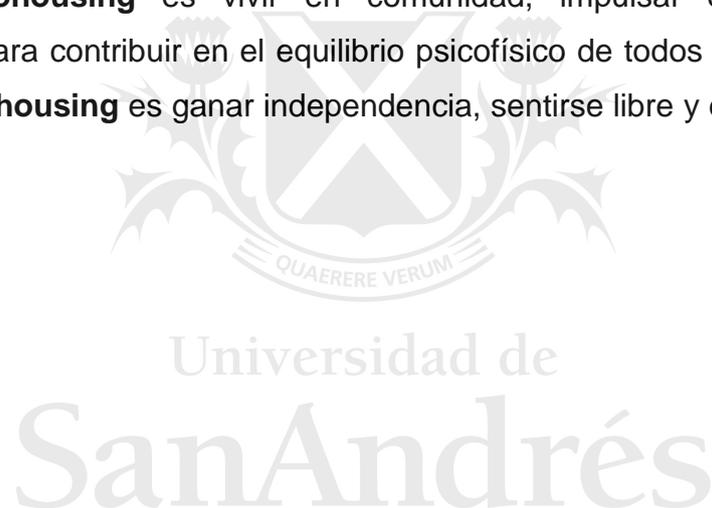
Dado que las instalaciones **VIVIENDO cohousing** están dirigidas a adultos mayores que necesitan poca o moderada ayuda con las actividades de la vida diaria, se ofrece un servicio de atención médica de monitoreo preventivo durante el día, asistencia en los traslados a instituciones de mayor complejidad y comunicación a familiares.

VIVIENDO cohousing a partir de las necesidades manifiestas en el proceso de entrevistas sumado a la oferta actual del mercado ofrece servicios cuya cadena de valor se sustenta en las operaciones apoyadas en una adecuada infraestructura para satisfacer las necesidades de los residentes. La calidad en el servicio es un crítica para lograr la satisfacción del cliente. Por tal motivo, la adecuada gestión de las operaciones y la calidad de los servicios son competencias clave para diferenciarse y lograr los objetivos estratégicos (Porter, 2009).

Todo aquel adulto mayor solo o acompañado que desee vivir en un lugar de estas características lo pueda hacer a través del pago mensual de un alquiler cuyo valor variara en función del tipo de vivienda y servicios contratados.

VIVIENDO cohousing es vivir en comunidad, impulsar el bienestar y prosperidad para contribuir en el equilibrio psicofísico de todos sus habitantes.

VIVIENDO cohousing es ganar independencia, sentirse libre y disfrutar de una vida plena.



3. El product market fit

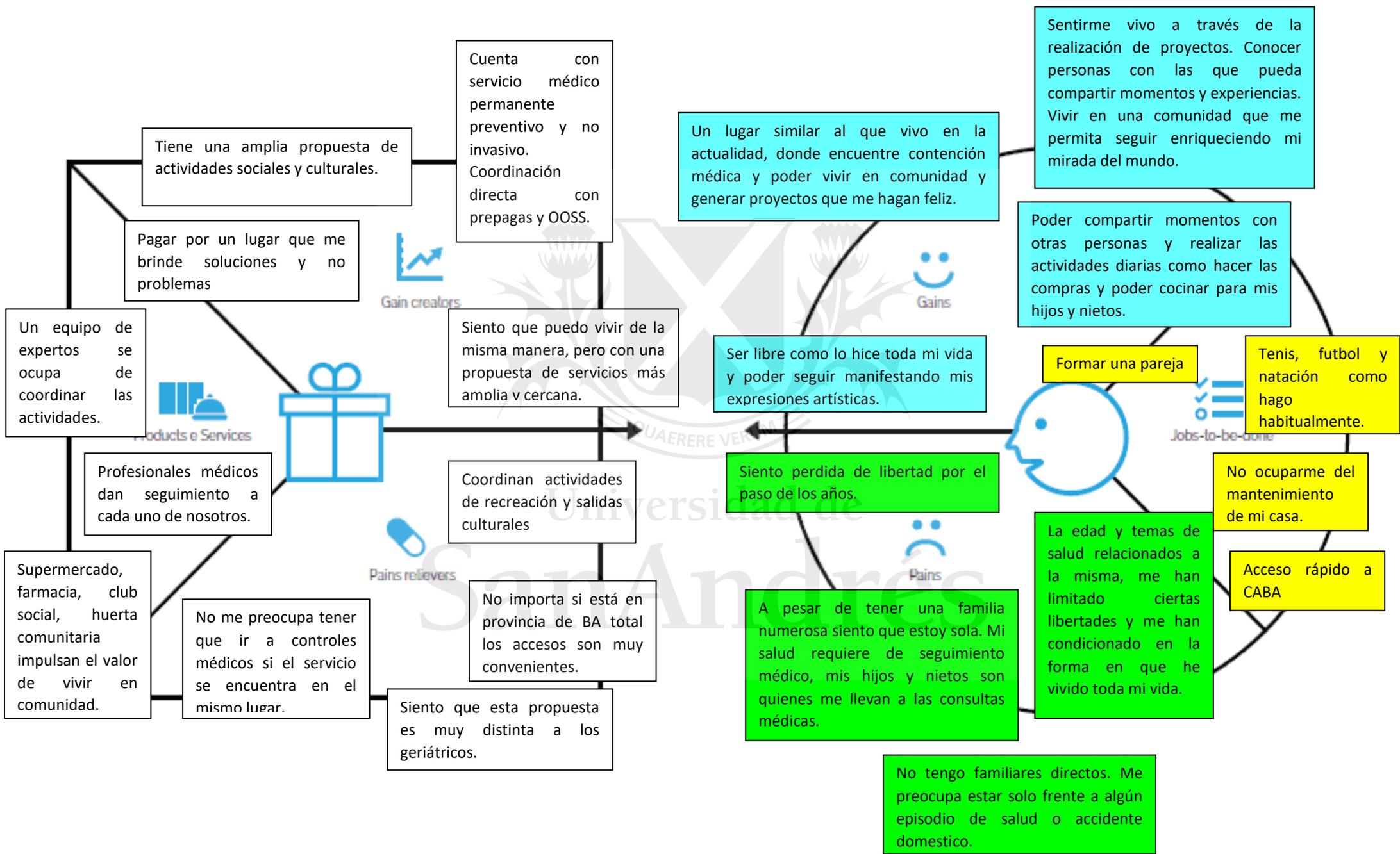
3.1. Value proposition canvas

Se utilizaron los principios de *design thinking* desarrollados por Alexander Osterwalder (Osterwalder, Pigneur, Bernarda, & Smith, 2014) en los *value proposition canvas* descriptos a continuación busca dar visibilidad como **VIVIENDO co housing** genera valor para los clientes-residentes parejas e individuos solos.

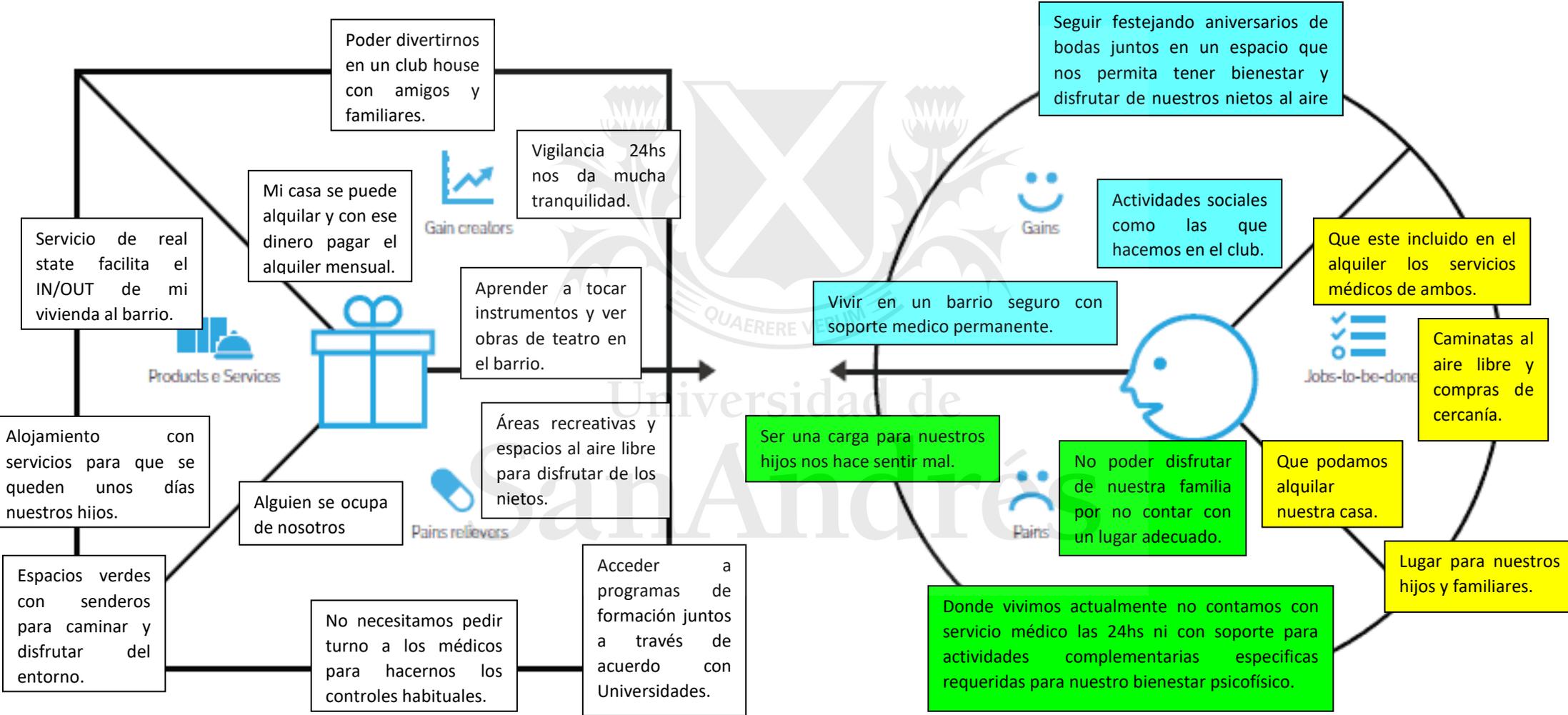


Universidad de
San Andrés

Modelo Value Proposition Canvas – Adulto solo



Modelo Value Proposition Canvas – Pareja

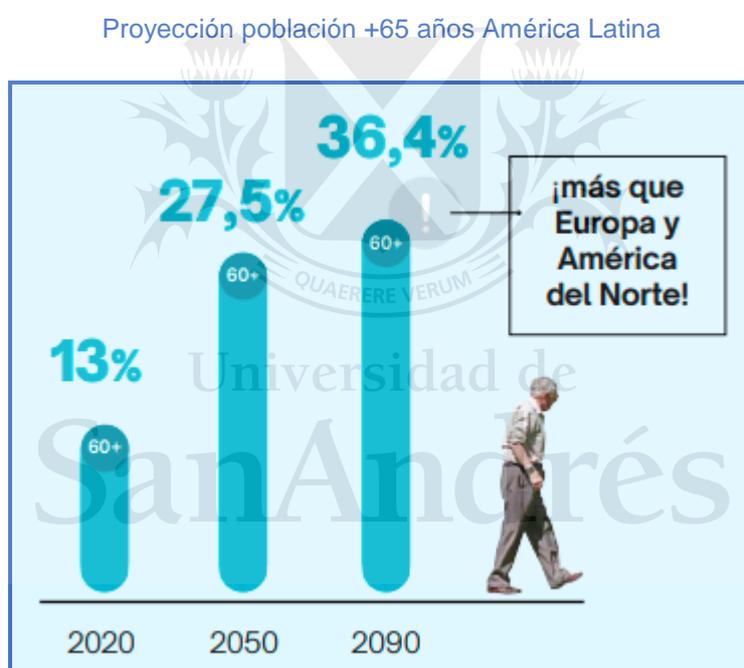


4. Contexto de mercado

4.1. Tamaño de la oportunidad en el mercado objetivo

Entender la longevidad en América Latina – Estudio Tsunami LATAM 2022

Durante los próximos treinta años, el porcentaje de latinoamericanos mayores de 65 años se duplicará, alcanzando el 18% de la población, mientras que los latinoamericanos de 80 años en adelante pasarán del 2% al 5% en 2050 (Emiliano Sada, Felipe Schepers, Júlia Villela, Laiane Dantas, Lidia Zuin, Liliane Junqueira, Lucas Morais, Milagros Kirpach y Silvana Nicola, Diciembre 2021).

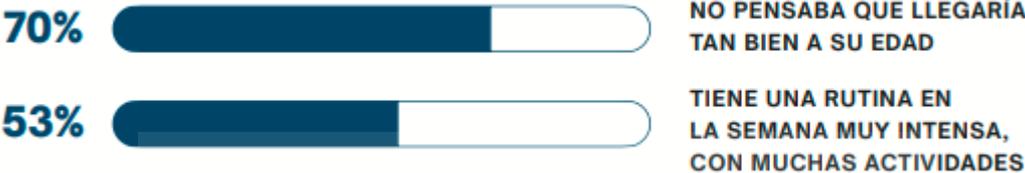


Fuente: United Nations World Population Prospects (2017)

En América Latina entre 1950 y 2018 la región sumo casi 25 años a su esperanza de vida (fuente: UN, World Population Ageing 2020), sumado a que entre 1950 y 2020 la tasa de fecundidad en la región ha caído de 6,1 a 2,2 niños nacidos vivos por mujer ((Emiliano Sada, Felipe Schepers, Júlia Villela, Laiane Dantas, Lidia Zuin, Liliane Junqueira, Lucas Morais, Milagros Kirpach y Silvana Nicola, Diciembre 2021).

Según reveló el estudio comparado Tsunami LATAM, los latinoamericanos maduros son responsables de sus hogares "En todos los países de la región, y de manera sistemática en zonas urbanas y rurales, entre el 73 % y el 85 % de los hogares que tiene personas mayores son liderados precisamente por una persona mayor" (Emiliano Sada, Felipe Schepers, Júlia Villela, Laiane Dantas, Lidia Zuin, Liliane Junqueira, Lucas Morais, Milagros Kirpach y Silvana Nicola, Diciembre 2021).

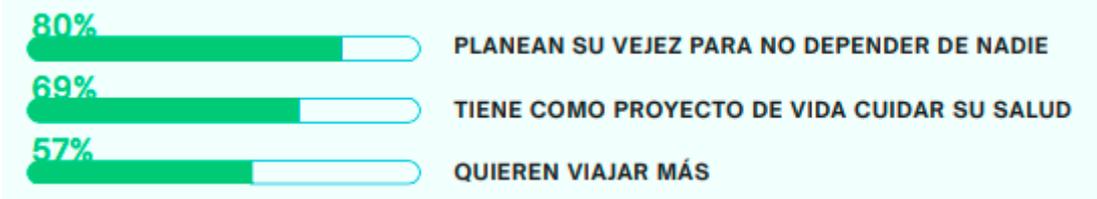
Latinoamericanos +65 años



Fuente: Tsunami LATAM 2022

Los **Baby Boomers** (generación plateada) nacida entre 1946 y 1964, cuestionó la cultura dominante y fomentó movimientos sociales por la libertad y la igualdad. Llegaron al mundo en el momento cúlspide del capitalismo y la consolidación de la mentalidad consumista, con la expansión de la televisión y el boom de las industrias alimentarias y farmacéuticas. En respuesta a este escenario, los plateados y plateadas de hoy fueron los responsables por el movimiento hippie y la cultura alternativa, reforzando los ideales del feminismo, la libertad y la igualdad. Creciendo en un mundo pos guerra mundial, permanecieron algunos valores de miedo y escasez aun construyendo algún tipo de patrimonio. Refuerzan valores y estructuras tradicionales y son hoy los pilares financieros y emocionales de la familia (Emiliano Sada, Felipe Schepers, Júlia Villela, Laiane Dantas, Lidia Zuin, Liliane Junqueira, Lucas Morais, Milagros Kirpach y Silvana Nicola, Diciembre 2021).

Latinoamericanos +65 años



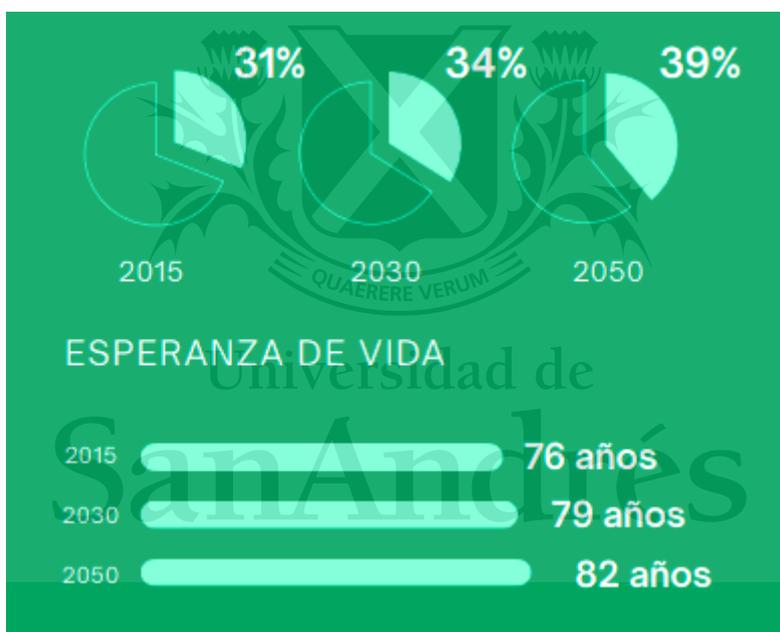
Fuente: Tsunami LATAM 2022

Escenario Argentina – Estudio Tsunami LATAM 2022

Los argentinos son los más ricos de la región según pudo relevar este estudio multicéntrico realizado en Latinoamérica. El 38% de los argentinos arriba de 60 años dice tener ingresos suficientes para su vejez.

En nuestro país la expectativa de vida de las mujeres es de 80 años mientras que la de los hombres es de 73 años (Emiliano Sada, Felipe Schepers, Júlia Villela, Laiane Dantas, Lidia Zuin, Liliane Junqueira, Lucas Morais, Milagros Kirpach y Silvana Nicola, Diciembre 2021).

Población con más de 50 años



Fuente: Worldometers 2020

Según datos relevados por el INDEC (2010) el 22% de la población de +60 años vive en Buenos Aires. **Menos del 2% de los argentinos mayores están institucionalizados en hogares, residencias u hospitales.**

“Los 1.239 argentinos 45+ (llamados generación X) entrevistados en este estudio, desean mantener la mente y el cuerpo activos para garantizar una independencia financiera. Con una rutina intensa, los argentinos 45+ se enfocan en la planeación de su vejez y en mantener su independencia financiera. Además, es el país en el cual más se valora el desarrollo intelectual

y estar al día con las noticias del mundo” (Emiliano Sada, Felipe Schepers, Júlia Villela, Laiane Dantas, Lidia Zuin, Liliane Junqueira, Lucas Morais, Milagros Kirpach y Silvana Nicola, Diciembre 2021).

Nacida entre 1965 y 1979, la **Gen X** (generación invisible) busca, a través del trabajo, la realización de los deseos materiales y personales. Experimentaron el comienzo de la globalización, vieron el auge de la tecnología y la llegada de la computadora personal e Internet, y crecieron con programas de televisión. Con el fortalecimiento del capitalismo en todo el mundo, es una generación autosuficiente que valora los bienes de consumo y la acumulación de riquezas (Emiliano Sada, Felipe Schepers, Júlia Villela, Laiane Dantas, Lidia Zuin, Liliane Junqueira, Lucas Morais, Milagros Kirpach y Silvana Nicola, Diciembre 2021).

Insights relevantes que dejó este estudio TSUNAMI LATAM:

- **67%** de los argentinos tienen una rutina muy intensa con muchas actividades.
- **82%** de los argentinos de ambas generaciones (Baby Boomers y Generación x) declaran que siempre han sido financieramente independientes.
- **84%** de los argentinos de ambas generaciones buscan estudiar y aprender sobre nuevos temas para estar actualizados.
- **78%** de los argentinos planean su vejez para no depender de nadie (principalmente a partir de los 55 años).

Resultado prioridades de los argentinos de la Gen X y Baby Boomers

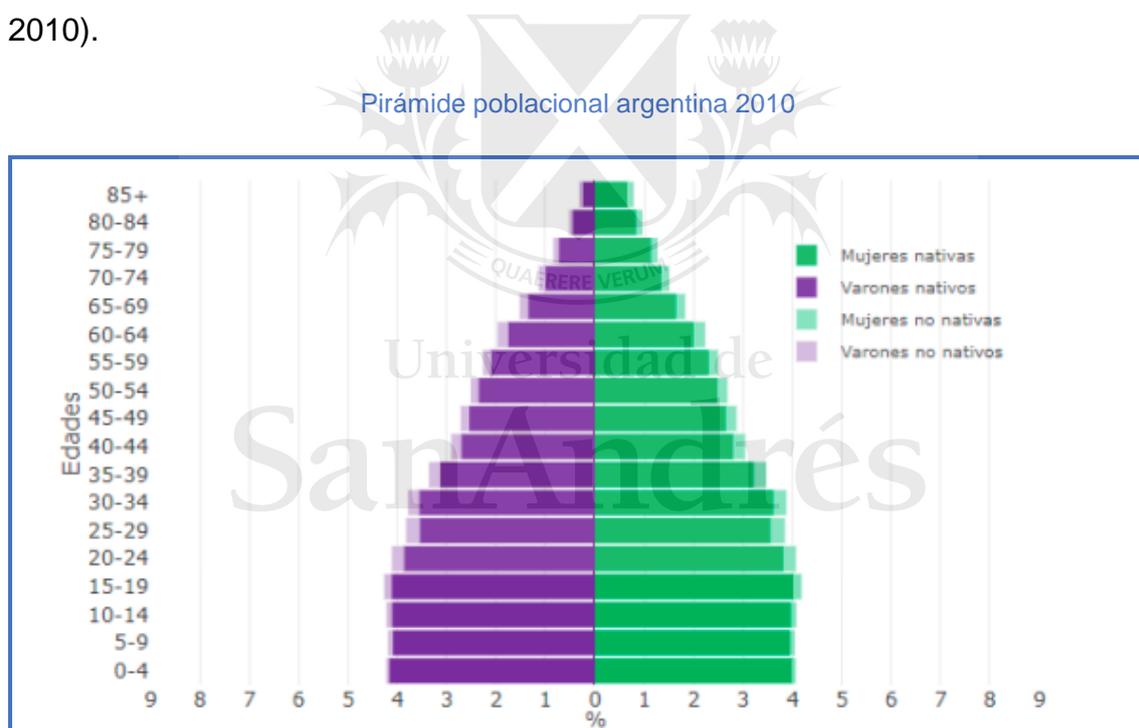
TOP 5 DE PRIORIDADES	TOTAL ARG	GENERACIÓN INVISIBLE (45 A 54 AÑOS)	GENERACIÓN PLATEADA (55+ AÑOS)
 Viajar más	71%	71%	71%
 Cuidar la salud	63%	60%	65%
 Planificar mi futuro financiero	43%	57%	33%
 Tener más tiempo para mis pasatiempos	39%	44%	35%
 Pasar más tiempo con la familia	35%	36%	34%

Fuente: Tsunami LATAM 2022

Total Addressable Market o TAM

La información para diseñar el modelo de oferta y demanda se obtuvo de fuentes pública de diferentes organismos que aportan información sobre la situación de los adultos mayores en el mundo y en nuestro país (Indec, UGCOR, Gob. de la CABA, Min. de Salud de la Nación, OMS, etc.).

En Argentina, de acuerdo a datos del INDEC (2010, se utilizó este dato como base de la estimación dado que aún no están publicados los que corresponden del último censo 2022), sobre una población total de 40 millones de habitantes, los mayores de 60 años representan el 10% de la población total. Para el año 2030 se calcula que llegarán al 13 % sobre una población estimada de 48 millones. Esto significa unos 8.000.000 adultos mayores en el 2040 (INDEC, 2010).

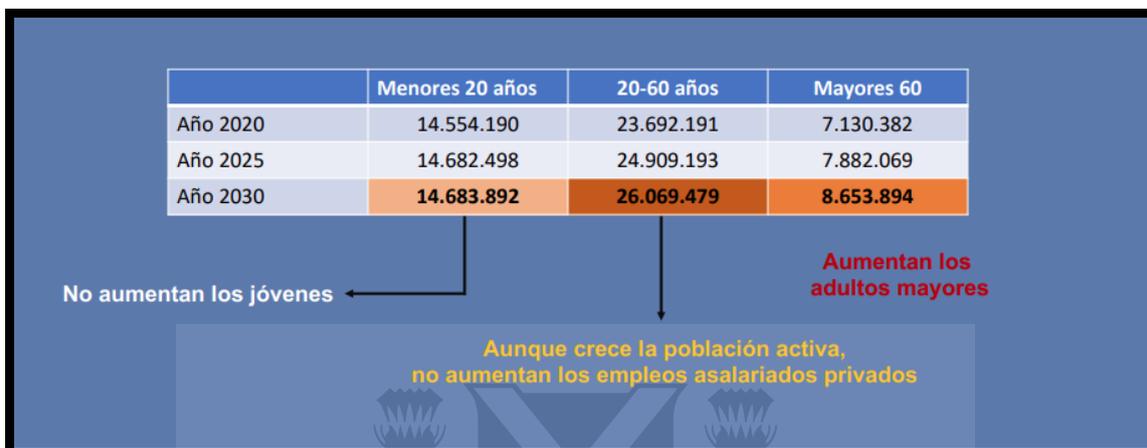


Fuente: INDEC – Indicadores demográficos de la Argentina

Este crecimiento demográfico, nos hace replantear el lugar que ocupan los adultos mayores en la sociedad y nos plantea un interrogante de aquí en más sobre los futuros adultos mayores, dado que los avances que ha tenido la medicina moderna, la investigación científica y los nuevos desarrollos tecnológicos posibilitan ganar en años de vida más pero no necesariamente en calidad de vida. Por estos motivos, es fundamental desarrollar soluciones de

vivienda acordes a las nuevas necesidades y deseos de los adultos mayores que ya hoy requieren y demandan nuevos modelos de vivienda, que requieren un tipo atención y soporte diferente que les permita desarrollar todas sus potencialidades en su vida diaria.

Crecimiento poblacional argentina 2020-2030



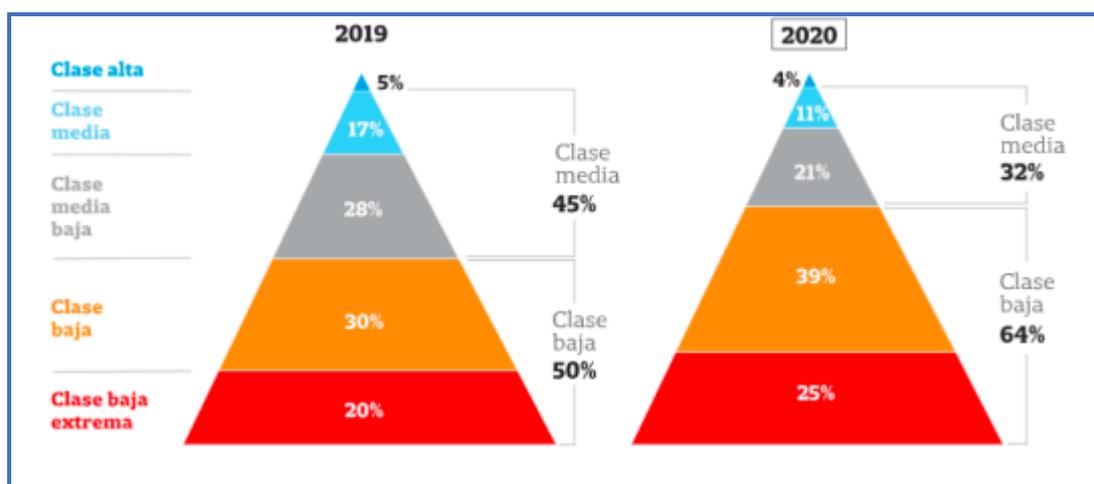
Fuente: INDEC – Proyección poblacional

Si bien la industria de los geriátricos se encuentra regulada en Argentina, esto no debería representar a priori ninguna limitación para desarrollar el proyecto. El hecho de que exista un marco regulatorio específico hace que las reglas de juego sean claras, dándole al proyecto una previsibilidad y un marco legal acorde. La Unidad Ejecutora de Registro y Regulación de Establecimientos Geriátricos regula la actividad de las residencias geriátricas en CABA - ley 5670/16 dependiente del Ministerio de Salud del Gobierno de la Ciudad (AIRES, 2016). En la Provincia de Buenos Aires, las residencias geriátricas se encuentran reguladas dentro del Ministerio de Salud de la Provincia.

En términos impositivos no existe regulación específica que se deba tener en cuenta como un punto que quite o agregue competitividad al proyecto planteado.

La propuesta de valor de Viviendo co housing está dirigida al segmento **ABC1**, que en argentina representa el **5%** de la población total que accede al mercado de prepagas Premium y que no encuentran una alternativa superadora frente a la oferta actual del mercado de housing senior.

Pirámide social argentina 2019 vs 2020



Fuente: Moiguer, sobre la base de datos de proyecciones de PBI, Cepal, bancos centrales y otras fuentes / publicado en diario La Nación del 3 de octubre de 2020.

Entonces, tomando como base la población según INDEC 2010 (INDEC, 2010) y considerando que el 10% de la misma son adultos de +de 65 años junto con que el segmento al que está dirigido el proyecto (ABC1) que representa el 5% de la población general y si además el 2% se encuentra institucionalizado podemos estimar que el **TAM** se encuentra alrededor de **USD 51,5M**.

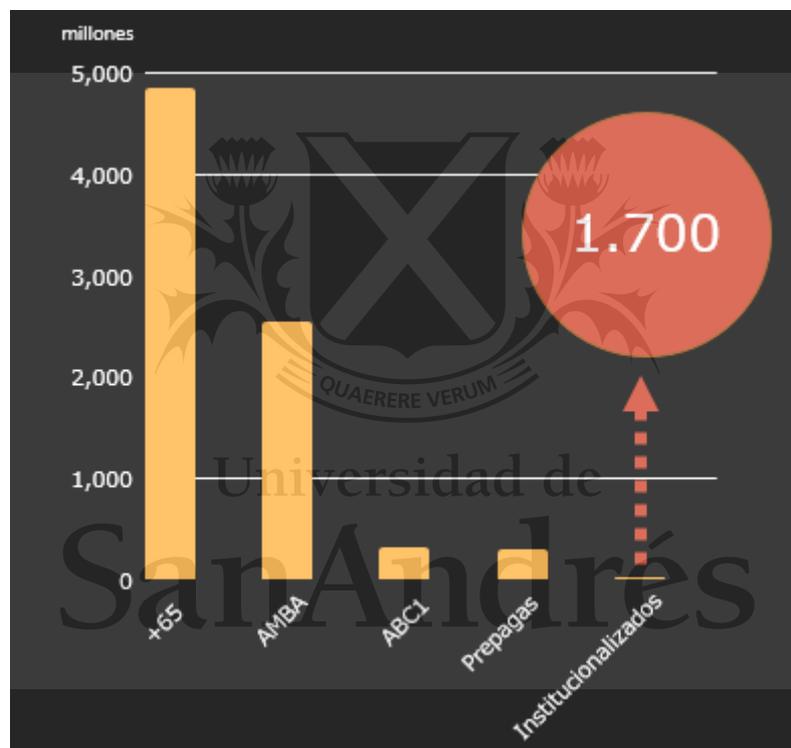
Serviceable Available Market o SAM

Viviendo co housing está pensado como un negocio escalable, pero que en su primera etapa de implementación de acuerdo al master plan su escalabilidad tiene más que ver con su desarrollo propio dentro del barrio hasta llegar a la capacidad máxima edilicia y operacional. Asumiendo que esa limitante no existiera, el **SAM** potencial es de aproximadamente **USD 16,5M**. Tomando como base de análisis un *assumption* del 30% del total de los adultos mayores institucionalizados que estén dispuestos a pagar USD 2.500 mensual en promedio para vivir en un barrio de las características propuestas por **VIVIENDO cohousing**.

Serviceable Obtainable Market o SOM

Si nos enfocamos al sub segmento de la población analizada, es decir, aquellos adultos mayores que están institucionalizados dentro del AMBA que están dispuestos a pagar un *fee* mensual de USD 2.500 y teniendo en cuenta la capacidad operativa del master plan de **VIVIENDO cohousing** en cada etapa del desarrollo del proyecto, se asume un **SOM** de **USD 2,4M** (año 1). También se tuvo en cuenta para este análisis la tasa de penetración en el mercado que inicialmente es del 15% del SAM.

Mercado potencial



Fuente: INDEC, SSSalud, Censo 2010

Evolución TAM, SAM, SOM

	Cambios en la base	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Población Total	1%	40.718.852	41.329.635	41.949.580	42.578.823	43.217.506	43.865.768	44.523.755	45.191.611	45.869.485	46.557.528
Adultos+65 años	10%→12,4%	4.132.061	4.252.412	4.372.763	4.493.115	4.613.466	4.733.817	4.854.169	4.974.520	4.974.520	4.974.520
AMBA	Crecimiento organico	2.148.672	2.211.254	2.273.837	2.336.420	2.399.002	2.461.585	2.524.168	2.586.750	2.586.750	2.586.750
Hombres	40%	859.469	884.502	909.535	934.568	959.601	984.634	1.009.667	1.034.700	1.034.700	1.034.700
Mujeres	60%	1.289.203	1.326.753	1.364.302	1.401.852	1.439.401	1.476.951	1.514.501	1.552.050	1.552.050	1.552.050
ABC1 Hombres	5%	42.973	44.225	45.477	46.728	47.980	49.232	50.483	51.735	51.735	51.735
ABC1 Mujeres	5%	64.460	66.338	68.215	70.093	71.970	73.848	75.725	77.603	77.603	77.603
Acceso Hombres	80%	34.379	35.380	36.381	37.383	38.384	39.385	40.387	41.388	41.388	41.388
Acceso Mujeres	80%	51.568	53.070	54.572	56.074	57.576	59.078	60.580	62.082	62.082	62.082
Institucionalizados	2%	1.719	1.769	1.819	1.869	1.919	1.969	2.019	2.069	2.069	2.069
CO-HOUSING	30%→50%	550	601	691	766	844	906	969	1.035	3.104	5.174
pax		80	95	112	118	124	124	124	124	125	126
REVENUE	Anual	16.501.798	18.043.835	20.737.393	22.990.370	25.333.465	27.175.899	29.078.412	31.041.004	93.123.013	155.205.021
		USD									
		2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
	TAM	51.568.120	53.070.104	54.572.088	56.074.072	57.576.056	59.078.040	60.580.024	62.082.008	62.082.008	62.082.008
	SAM	16.501.798	18.043.835	20.737.393	22.990.370	25.333.465	27.175.899	29.078.412	31.041.004	93.123.013	155.205.021
	SOM	2.400.000	2.850.000	3.360.000	3.540.000	3.720.000	3.720.000	3.720.000	3.720.000	3.750.000	3.780.000
		MARKET SHARE									
		2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
	TAM	4,7%	5,4%	6,2%	6,3%	6,5%	6,3%	6,1%	6,0%	6,0%	6,1%
	SAM	14,5%	15,8%	16,2%	15,4%	14,7%	13,7%	12,8%	12,0%	4,0%	2,4%
	SOM	64,5%	76,6%	90,3%	95,2%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,8%	101,6%

Fuente: Elaboración propia en base a datos INDEC 2010

4.2. Competencia

La demanda actual de los denominados geriátricos supera la oferta del sector, más aún si consideramos que el mercado no ofrece alternativas del tipo housing senior. Aquellas personas o familias que necesitan encontrar una solución de atención no invasiva y confortable para sus familiares, y que están en condiciones de afrontar dicho gasto, no encuentran una oferta de productos adecuado y en muchas ocasiones toman la decisión de cuidar a sus adultos mayores de manera individual, a través de cuidadores o directamente ellos mismos con el impacto que esto tiene en términos económicos y emocionales. En el caso de aquellas personas adultas mayores auto válidas que desean vivir en un entorno más libre y adecuado a sus necesidades, similar a como vivieron toda la vida, simplemente no encuentran una propuesta en el mercado que este alineada con sus expectativas. Al no existir oferta de productos comparables,

utilizaremos como oferta comparable las residencias geriátricas en CABA, donde existen fuentes de información razonablemente completas y confiables. Según el registro de Unidad Ejecutora de Registro y Regulación de Establecimientos Geriátricos de CABA, existen en la actualidad más de **500** establecimientos autorizados. Si del mercado total se considerara solo aquellos de mejor calidad la oferta se reduce, en el mejor de los casos, a menos de treinta establecimientos. Cabe mencionar que sólo unos pocos establecimientos dentro de estos treinta tienen un nivel de prestación, en cuanto a servicios médicos e inmobiliarios que si bien no es comparable con el proyecto de co housing propuesto son lo más cercano para el análisis en función de la oferta limitada actual (red, 2022).

A continuación, describo brevemente tres tipos de alojamiento para adultos mayores que se encuentran actualmente dentro de la oferta total disponible en CABA. El primero reúne características similares a un hotel cinco estrellas, el segundo basa su propuesta en un modelo *premium* de geriátrico tradicional y el tercero es la única alternativa del tipo co housing (en este caso desarrollada en un edificio) que hoy se encuentra en CABA:

WeCare: Basa su propuesta de valor en brindar servicios de la más alta calidad profesional y humana para el cuidado de la vida, respetando la individualidad de cada persona con la mejor red integral de servicios en atención y cuidados para adultos mayores, mediante calidez humana y profesionalismo, sumado a la máxima calidad edilicia. El uso de la innovación tecnológica para estar a la vanguardia en servicios de atención médica y de servicios es parte de los argumentos que utilizan como diferenciador frente a la competencia (Care, 2022).

El canon mensual a valores febrero 2023 para una persona en una habitación individual de **32m2, es \$1.350.000 + IVA**. Este número se incrementa para las habitaciones más grandes de 45m2, que cuentan con living propio. En el caso de ser para un matrimonio, la segunda persona abona un 80% del valor.

Servicios profesionales incluidos en el canon mensual: médico de planta, enfermería 24 hs. (incluye: controles diarios, curaciones y su seguimiento, así como la administración de los medicamentos) kinesiología, terapia ocupacional.

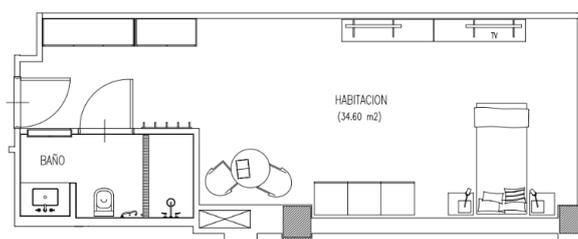
taller de estimulación cognitiva, actividades y talleres (cine, música, artes plásticas, tecnología, gimnasia, etcétera), nutrición, fonoaudiología, musicoterapia y asistencia psico-social.

Servicios de hotelería incluidos en el canon mensual: alojamiento en habitación individual sin acompañantes, servicio de mucama, pensión completa, peluquería una vez por semana, corte y tintura una vez por mes, lavandería ropa personal, Wifi, servicio de televisión prepaga, estacionamiento de cortesía para visitas.

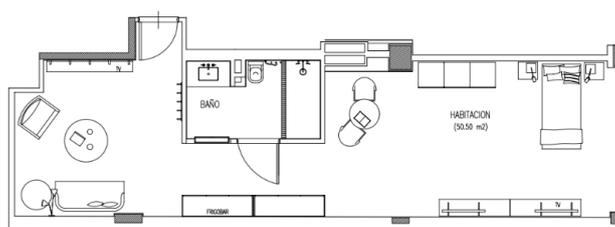
Servicios no incluidos en el canon mensual: medicamentos, materiales descartables, pañales y/o refuerzos, insumos de perfumería, gastos de gestión de compra, (+15% en caso de que las compras las realice We Care). Tampoco incluye personal asistencial exclusivo para personas con alto grado de dependencia, acompañante, cuidadoras y los consumos que éstos pudieran tener o solicitar, ni asistencia y/o acompañamiento de derivaciones y/o interconsultas. Uso de líneas telefónicas para llamadas internacionales, servicios de TV *on demand*, por ej. Netflix o similares. Consultas o atención médica que realicen profesionales ajenos a We Care. Comidas y refrigerios de los familiares y/o visitas. Consumición de bebidas gaseosas y/o cafetería para residentes. Compra de diarios / revistas / libros.

Plano habitaciones WeCare

Plano de Habitación Estándar



Plano de Habitación Premiun



Fuente: <https://www.wecare.com.ar/habitaciones/>

Residencia del Arce: brinda un servicio Premium, funciona en un edificio construido especialmente para brindar la mayor seguridad, confort y calidad de vida a las personas mayores, con y sin discapacidad dentro de la ciudad de Buenos Aires. Con siete plantas y más de 1000 m², cuenta con los últimos avances en arquitectura para personas mayores y fue diseñado por el arquitecto Eduardo Schmunis, director del Centro de Investigación y Asesoramiento para el Hábitat Gerontológico, de la Sociedad Central de Arquitectos, y es asesor del Programa de Envejecimiento Saludable del Ministerio de Salud de la Nación. Según valores relevados a febrero del 2023 para una habitación doble es de **\$770.000 + IVA** por mes la cama y la habitación compartida es de **\$890.000 + IVA** (Arce, 2022).

Servicios incluidos dentro del fee mensual: WI-FI en todo el edificio. Jardín, patio y balcón terraza. Sala de lectura, TV por cable y Netflix. Salón de usos múltiples (SUM). Sala de computación y play station. Asistencia gerontológica las 24hs, plan nutricional personalizado, servicio de emergencias propio, psicología del adulto mayor, kinesiología y rehabilitación, terapia ocupacional, musicoterapia, servicio de peluquería, seguridad las 24 hs, servicio de lavandería y actividades recreativas y culturales.

VidaLinda: surgió de la idea independientemente de dos matrimonios de inmigrantes judeo-alemanes – Pablo e Ilse Taussik, y Juan y Carlota Caro que, cada uno por su lado, se habían planteado un mismo objetivo: encontrar un lugar donde los miembros de la comunidad pudieran evitar la soledad y tener un ámbito protegido, cuando sus hijos partieran para formar sus propias familias y sus casas o departamentos quedarán grandes y vacíos. La Asociación Mutual Israelita Vidalinda es una entidad sin fines de lucro cuyo propósito es brindar a las personas mayores una vivienda asistida y protegida, dentro de un ámbito comunitario. En base a esta premisa, se construyó un edificio en el barrio de Belgrano, en el que los socios de la Mutual gozan del derecho al uso de departamentos individuales, con amplios espacios comunes en los que pueden desarrollar una vida socialmente activa, saludable, tranquila y segura, acompañados por sus pares, contando con asistencia y protección durante las 24 hs. (Linda, 2022).

El edificio está ubicado en el corazón de Belgrano, cerca de confiterías, restaurantes, comercios y diversos medios de transporte. Toda la planta baja está ocupada por áreas de uso común para todos los residentes: un hall de recepción, salones amplios y luminosos, un restaurante y confitería, una biblioteca y un bello jardín arbolado de 500 m². El edificio tiene pasillos amplios, puertas grandes, ascensores preparados para sillas de ruedas y camillas, grupo electrógeno, rampas de acceso y terminaciones especiales.

Desde el punto de vista de la seguridad, Vidalinda dispone de un servicio de vigilancia y asistencia inmediata durante las 24 horas y cuenta con el servicio de “Área Protegida” de VITTAL, que brinda tranquilidad ante cualquier contingencia que requiera cuidado médico.

Además, los residentes tienen una pulsera de seguridad con botón anti pánico que pueden utilizar para llamar a los Encargados en caso de necesidad o accidente.

Los departamentos son de uno y dos ambientes, espaciosos y luminosos, con cocina, baño y balcón, todos con vistas a la calle o al jardín, y cuentan con cocheras optativas. Además, hay departamentos más amplios que son el resultado de la unión de dos contiguos. Los interesados en vivir en el edificio no necesitan “comprar”; o “alquilar” un departamento, sólo tienen que asociarse a la Mutual y pagar una membresía con la que tienen derecho al uso de por vida del departamento que hayan elegido y de todas las áreas comunes.

Lo que hace que esta operación sea única es que el valor de esa membresía es menor que el valor de mercado de un departamento similar, y se reembolsa a los beneficiarios designados por el socio cuando éste deja de vivir en Vidalinda y el departamento pasa a ser ocupado por un nuevo socio.

Las condiciones para poder ser socio y vivir en Vidalinda son las siguientes:

Edad – Mínimo 55 años, sin tope máximo.

Estado de salud – auto válido en términos cognitivos; sin restricciones por limitaciones de movilidad (uso de bastón, andador o silla de ruedas) o sensoriales (vista, oído o habla), en la medida en la que, si lo requiere, tenga un acompañante.

A diferencia de la oferta actual, **VIVIENDO cohousing** es una empresa pensada desde su inicio para resolver aspectos de la vida de los adultos mayores, reforzando el concepto de seguir ganando en independencia y libertades, vivir en comunidad, con un servicio de atención integral, vida saludable a partir de espacios al aire libre, actividades sociales que fomentan la vida en comunidad y la generación de proyectos por parte de sus residentes para potenciar aún más la propuesta de valor de este modelo de cohousing.

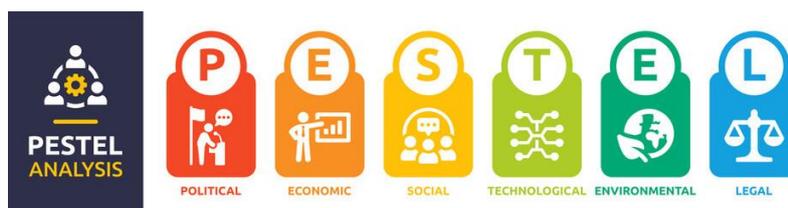
Cuadrante de competencia

 <p>Lay out tradicional</p>	<p>Premium</p>  <p>Lay out cohousing</p>
	<p>Estandar</p>

Fuente: Elaboración propia

4.3. Contexto

En esta sección se analiza el contexto en el cual se ajusta la propuesta de negocios de **VIVIENDO cohousing** utilizando el modelo análisis de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y medioambientales o modelo PESTEL. A partir del análisis, se identifican cuáles de los temas de contexto son una oportunidad y/o amenaza futura.



Factores políticos

Por tratarse 2023 de un año electoral, el gobierno nacional busca poner en marcha el motor del consumo y con ello tener algún tipo de chance electoral luego del desgaste político de los últimos años como consecuencia de pujas internas y de desaciertos en materia económica. Hoy no se ven medidas de fondo que permitan acuerdos políticos que permitan al gobierno actual del presidente Alberto Fernández mejorar la popularidad - 70% imagen negativa, como indicador predictivo de las elecciones del 2023 (Giacobbe, 2022). Por lo tanto, y al igual de lo ocurrido en el 2022, este año los salarios volverán a correr por detrás de la inflación, impidiendo que el consumo se convierta en un motor de la economía. Quien gane las elecciones tendrá que lidiar no solo con esta situación sino también con la desaceleración de la economía global y una inflación más alta a nivel mundial, a lo que hay que sumar la incertidumbre que genera la invasión rusa a Ucrania y otras tensiones en Asia-Pacífico. El nuevo gobierno deberá resolver cuestiones urgentes como el deterioro de indicadores socio-económicos (estancamiento de la economía, aceleración de la inflación, aumento de la pobreza, falta de empleo privado, desconfianza en la política, y el desánimo, entre otros) y cuestiones estructurales como la falta de empleo de calidad y alta informalidad en general en toda la economía, la puesta en marcha de un plan de estabilización con reformas profundas, la construcción de instituciones creíbles, fijar reglas de juego claras y que sean respetadas (Salvador, 2022).

Factores económicos

Fuertes restricciones y la búsqueda por evitar un salto cambiario es lo que seguirá forzando y encolumnando a la política económica detrás de la necesidad de profundizar el rumbo enmarcado dentro del acuerdo con el FMI. Pese a ser un año electoral, las decisiones de política económica continuarán rigiéndose dentro de un corset que no podrá romperse si se quieren minimizar las chances de transitar hacia un escenario disruptivo.

Por un lado, los límites que impone el programa financiero guiarán el ajuste del déficit fiscal al rango de la meta del acuerdo (Economista, 2023). Sin margen para incrementar los ingresos de forma significativa el eje radicará en continuar con la reducción real del gasto público. La elevada inflación promedio (que permite reducir el gasto indexado), el ajuste tarifario y el reemplazo de gas importado por gas local acotan la cuenta de subsidios y constituyen las principales líneas de contención de las erogaciones (Economista, 2023).

Con el fin de contribuir a anclar las expectativas de inflación, mantener a raya la brecha cambiaria y contribuir a sostener la demanda de pesos y la captación de financiamiento, se prevé que el BCRA y finanzas seguirían manteniendo las tasas de interés reales en terreno positivo, a la vez que seguiría reduciendo la asistencia monetaria directa al tesoro (Economista, 2023).

Por otra parte, sin corrección mediante se seguiría convalidando un ritmo de devaluación más en línea con la inflación para evitar una mayor apreciación cambiaria. La política cambiaria estará tensionada entre el objetivo oficial de sostener el *crawling peg* (sistema de tipos de cambio definido por dos principales características: un valor nominal fijo de la divisa y ajustado debido a factores de mercado como la inflación; y una banda de tipos en la cual puede fluctuar). y el retraso que muestra el tipo de cambio oficial en un marco de menor influjo de divisas comerciales, lo que obligará a renovar constantemente esfuerzos por obtener recursos por el lado de la cuenta financiera y/o acotar el exceso de demanda de divisas (restricciones a las importaciones, desdoblamientos sectoriales *ad-hoc*). Como resultado, se estima que haya

tensión en el cumplimiento de la meta de acumulación de reservas (Economista, 2023).

En materia de **inflación**, sobre el piso elevado que dejó el 4T de 2022 (5,4% mensual) se sumará el posible impacto de la sequía sobre los precios de alimentos, un potencial “despertar” del precio de la carne vacuna, la dinámica salarial, los ajustes pendientes en las tarifas de servicios públicos y las restricciones sobre las importaciones, factores que seguirán presionando sobre el nivel de precios.

Sin embargo, la moderación del *crawling peg*, en conjunto con el amplio *set* de acuerdos de precios cerrados recientemente y sin *shocks* como los ocurridos el año pasado (guerra en Ucrania, renuncia de Martín Guzmán) que permitan mantener contenida la brecha, la inercia y las expectativas de inflación lograrían moderarse en el margen. Como resultado, se espera una lenta tendencia a la moderación de la nominalidad en los próximos meses (Petunchi, 2023).

De no mediar *shocks* (exógenos o endógenos) una recesión podría evitarse, pero no la tendencia hacia la moderación del crecimiento (INDEC, El Economista, 2023).

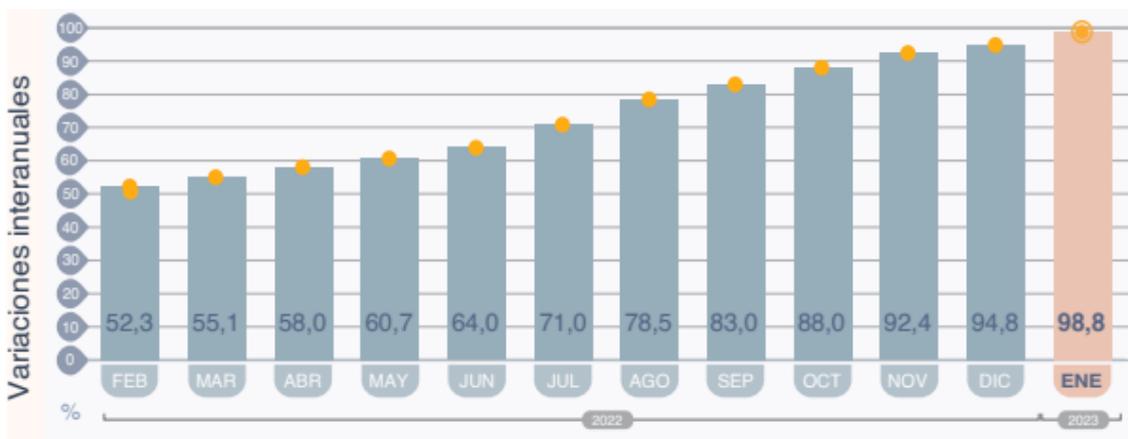
Partiendo de un menor arrastre que en 2022, la actividad económica se verá afectada por una nueva caída en la producción agrícola, restricciones a las importaciones que no se relajarían significativamente en 2023 y un sesgo contractivo en el plano fiscal-monetario, resultando en una expansión del PIB de algunas décimas por encima del crecimiento poblacional (Kidd, 2023).

Asimismo, se prevé un acotado crecimiento de los ingresos reales, lo cual, en conjunto con una elevada propensión marginal a consumir (sesgo pro-consumo) coadyuvaría a que el consumo se expanda por encima del nivel general del PIB (RM, 2023).

Argentina continúa siendo una economía con alta inflación, que no se espera que se desacelere ni en el corto ni en el mediano plazo debido al contexto de desequilibrio macroeconómico. Según el IPC, la variación interanual total

nación es del 98,8% (INDEC, Índice de precios al consumidor (IPC) - Vol. 7, n° 5, 2023).

Variación interanual MAT IPC total nacional



Fuente: INDEC 2023 – Informe IPC

El indicador del costo de la construcción (CAC) que publica mes a mes la Cámara Argentina de la Construcción del año 2022 en general se ubica por debajo de la inflación o el índice de precios al consumidor (IPC) que elabora (INDEC, Índice de precios al consumidor (IPC) - Vol. 7, n° 1, 2022). **94,8%** inflación anual acumulada 2022 vs **74,90%** del CAC *acumulado en el mismo periodo de tiempo* (Cifras, 2022).

CAC 2022

ene-22	3,8%
feb-22	4,9%
mar-22	5,3%
abr-22	3,6%
may-22	6,6%
jun-22	6,8%
jul-22	6,8%
ago-22	6,8%
sep-22	7,7%
oct-22	7,8%
nov-22	7,1%
dic-22	7,7%

Fuente: INDEC 2023 – Informe IPC

Factores sociales

En el tercer trimestre de 2022, la tasa de actividad (TA) -que mide la población económicamente activa (PEA) sobre el total de la población- alcanzó el 47,6%; la tasa de empleo (TE) -que mide la proporción de personas ocupadas con relación a la población total- se ubicó en 44,2%; y la tasa de desocupación (TD) -personas que no tienen ocupación, están disponibles para trabajar y buscan empleo activamente, como proporción de la PEA- se ubicó en 7,1%. El análisis longitudinal de la población argentina evidencia un envejecimiento considerable de la población. Los análisis prospectivos demuestran un aumento en la expectativa de vida y un crecimiento significativo de la población de adultos mayores (INDEC, Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconomicos (EPH) - Vol. 6, n° 9, 2022).

Proyecciones de la población por grandes grupos de edad



Fuente: INDEC 2023 – Programa de Análisis Demográfico

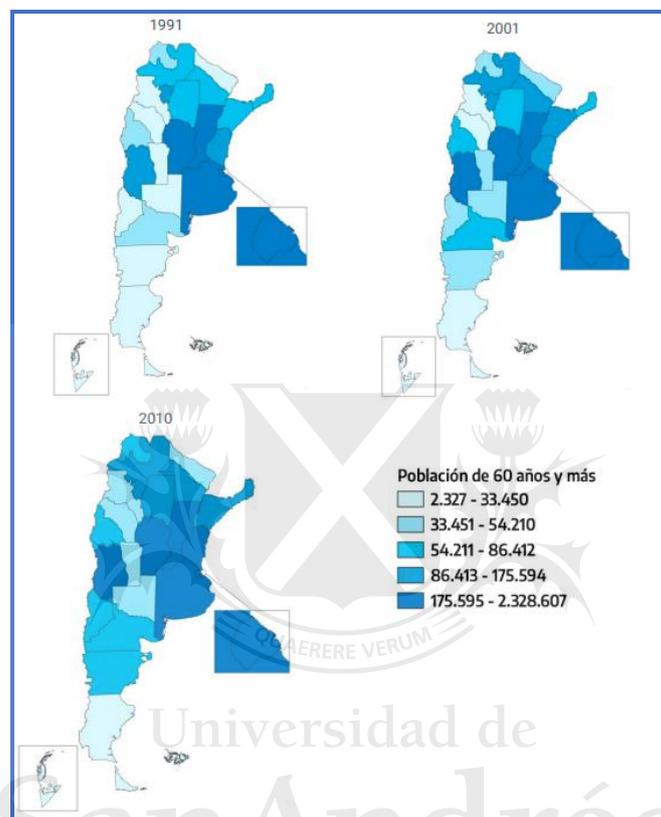
Dado que aún no se cuenta con los datos del Censo 2022, tomo para el análisis los que corresponden al año 2010. La tasa de crecimiento poblacional de Argentina es del 1.17% anual. La tasa de mortalidad mostró una disminución del 12,1 por mil respecto del 2001. En el total del país, la población de adultos mayores representa en 10% de la población total. En la CABA este número asciende al 16.3%, mostrando un mayor índice de envejecimiento demográfico que en otras áreas del país.

El aumento de la proporción de población de 60 años y más conduce al envejecimiento poblacional e implica grandes cambios sociales. En lo económico, el envejecimiento de la población influye en el crecimiento, el ahorro, las inversiones, el consumo, los mercados de trabajo y los sistemas de pensiones y jubilaciones. A nivel social influye en la composición familiar, en las formas de convivencia, en la demanda de viviendas y de servicios de atención de la salud. La población envejece cuando aumenta el porcentaje de adultos mayores (personas de 60 años y más) al tiempo que disminuyen el porcentaje de niños (menores de 15 años) y el de personas en edad de trabajar (de 15 a 59 años). El aumento de la proporción de personas mayores es cada vez mayor en los países de la región, pasando a ser el envejecimiento demográfico un tema de gran relevancia política. Según previsiones de la CEPAL, en América Latina el número de adultos mayores superará por primera vez al de niños en 2040, pasando de una estructura joven en 1950 a una población en claro proceso de envejecimiento. En 2010, se observó la disminución del peso de la población menor de 15 años en la población total, pasando de un 40 por ciento en 1950 a un 28 por ciento en 2010, y se espera que represente sólo un 15 por ciento en 2100 (Interior, 2021).

Entre los años 1975 y 2000 el porcentaje de la población de 60 años y más pasó de 6,5 a 8,2 por ciento en América Latina y el Caribe. Para el año 2025 se estima que la cifra será próxima al 15 por ciento, dando mayor visibilidad y notoriedad a este grupo poblacional. Hacia 2050 las personas de edad representarían aproximadamente el 24 por ciento de la población, una de cada cuatro personas tendría 60 años o más. Estos cambios son generados por dos fenómenos característicos del modelo de transición demográfica tanto en las condiciones sociales como en las condiciones materiales de vida de la población: por un lado, la **caída en los niveles de mortalidad** y, por otro, la **caída en los niveles de fecundidad**, resultado de la capacidad de las familias de controlar su fecundidad en forma efectiva. En este sentido, tal como plantean Rofman y Apella (2014): “El envejecimiento poblacional es una manifestación de desarrollo, ya que refleja la caída en la mortalidad y el mejor control de la fecundidad en los hogares”.

En Argentina desde 1970 se hizo evidente el avance del envejecimiento: el país alcanzó el siete por ciento de población de sesenta y cinco años y más. Sin embargo, la Ciudad de Buenos Aires ya en 1960 presentaba una población envejecida con 9 por ciento de adultos mayores (Interior, 2021).

República Argentina. Población de 60 años y más por provincia, valores absolutos.



Fuente: Dirección Nacional de Población en base a Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 1991, 2001 y 2010. INDEC

Aspectos tecnológicos

El cuidado de adultos mayores es una problemática que trasciende a las familias que la afrontan: impacta social y económicamente en toda la sociedad. Ante el cambio demográfico y el crecimiento de las personas de edad, se necesita revisar los modelos de atención, además de incorporar innovaciones para la salud y el bienestar de las personas. En la actualidad, más de un adulto sobre diez se ocupa de cuidar a una persona en situación de fragilidad o dependencia, siendo más de dos tercios de éstos mujeres mayores de cincuenta años. La persona cuidadora, a su vez, tiene una probabilidad mayor (50%) que el resto de la población de ver alterada su carrera profesional

(abandono, reducción de jornada) y su riesgo de sufrir una enfermedad mental es un 20% mayor.

En la Argentina, los mayores de ochenta años casi se duplicarán en los próximos veinte años (INDEC, INDEC - Censo 2010, 2010).

En 2040 se proyecta que habrá 2.400.000 personas mayores de 80 años. Si se toma en cuenta que el 5% necesitará ser institucionalizado, los servicios y productos vinculados a este tipo de cuidado aparecen como indispensables en nuestra sociedad. En Europa y Estados Unidos, el desarrollo de residencias y el reconocimiento de su necesidad social ha sido muy acelerado, debido al envejecimiento de la población. Los números lo explican: las personas mayores de 80 años en el mundo pasarán de representar el 4% de la población en 2010, al 10% en 2050 (Jáuregui, 2022).

La gran innovación en el sector se expresa en los recursos tecnológicos para la estimulación cognitiva y el entretenimiento, tales como salas de estimulación sensorial, plataformas de rehabilitación virtual, y juegos de realidad virtual.

Los avances tecnológicos relacionados con la medicina impactan positivamente en la calidad de vida de la población en general y en particular en los adultos mayores. La innovación médica sumada a nuevas formas del manejo de la salud en general son en gran parte los impulsores del crecimiento poblacional antes descrito. A partir de la pandemia del COVID19 el desarrollo de tecnologías y formas de resolver problemáticas ligadas al bienestar de los adultos mayores tuvo un crecimiento exponencial en el mundo. Entender hoy las necesidades en términos de modelo de vivienda para este subsegmento poblacional frente a la oferta actual, considerando los avances tecnológicos son sin dudas la materia prima necesaria para la construcción de la propuesta de valor de **VIVIENDO cohousing**. con el objetivo de ofrecer oportunidades para alcanzar un final de la vida lleno de “sentido” y bienestar.

Leyes y regulaciones

Dado que el proyecto se basa en una master plan de construcción nueva, se consideran todas las normativas y regulaciones actuales para este tipo de emprendimiento. Si bien no es un geriátrico tradicional, se tomará la normativa

aplicada actualmente a los mismos. En la Provincia de Buenos Aires el ente regulador es el Departamento de Establecimientos de Salud, perteneciente al Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires. Dentro del marco legal para las instituciones de adultos mayores existen leyes de alcance municipal y provincial. En función de la locación final del proyecto, se considerarán las normativas municipales correspondientes. La asesoría por parte de un consultor legal responsable será clave para asegurar todo el proceso y cumplimiento de leyes y normas relacionadas. Cabe destacar que se utilizará como modelo de marco legal regulatorio el que se encuentra vigente en la actualidad en la Provincia de Buenos Aires que es el lugar elegido para el desarrollo del barrio de cohousing. El régimen legal regulatorio de la actividad dentro del ámbito de la Provincia de Buenos Aires abarca ordenanzas, normativas, leyes, códigos y reglamentaciones. Las habilitaciones de Hogares Geriátricos en la Provincia de Buenos Aires son otorgadas por el Ministerio de Salud. La Subsecretaría de Control Sanitario del Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires esta se encarga de brindar directrices para el correcto funcionamiento de las entidades geriátricas en la Provincia de Buenos Aires. En materia impositiva no existen al momento regulaciones específicas que generen una problemática adicional y quiten competitividad ni que otorguen beneficios.

[Marco para el alquiler a terceros de las áreas de servicio](#)

Nueva Ley de Alquileres - Ley N° 27.551

La misma se tendrá en cuenta a la hora de realizar los contratos de alquiler a terceros que brinden servicios dentro del barrio (supermercado, farmacia, restaurant, dormis, cancha de tenis).

El plazo mínimo del contrato de alquiler destinado a vivienda pasa a ser de 3 años, con las excepciones del artículo 1199 del Código Civil y Comercial de la Nación. Anteriormente este plazo mínimo era de dos años

Se suman nuevos instrumentos que el inquilino podrá presentar al propietario en concepto de garantía, a saber:

- Título de propiedad inmueble

- Aval bancario
- Seguro de caución
- Garantía de fianza o fiador solidario
- Garantía personal, acreditando un recibo de sueldo o certificado de ingresos

Luego el propietario deberá elegir una de estas opciones de garantía ofrecidas. El monto requerido no podrá superar el equivalente a cinco veces el valor mensual del alquiler, excepto en el caso de ofrecer una garantía personal, donde el máximo será de hasta diez veces el valor mensual del alquiler.

La suma que deberá abonar el inquilino en concepto de “depósito de garantía” (monto destinado a cubrir daños en el inmueble y deudas de expensas y servicios), tendrá un valor máximo equivalente al primer mes de alquiler (anteriormente su valor podía alcanzar hasta dos meses de alquiler). Cuando termine el contrato, el propietario deberá devolver este importe, pero actualizado al valor del último mes de alquiler. Además, el propietario deberá reintegrarle al inquilino esta suma al momento de restituir el inmueble y en efectivo (anteriormente tenía un plazo de 90 días para hacerlo).

La nueva ley determina que los ajustes en los precios de los alquileres pasan a ser anuales e indexados de acuerdo a un índice que elaborará el Banco Central, combinando el IPC (Índice de Precios al Consumidor) y el RIPTE (Remuneración Imponible Promedio de los Trabajadores Estables). Es decir, se actualizará en parte por inflación y en parte por evolución de salarios.

Renovación del contrato: Se obliga a las partes a acordar las condiciones de renovación, con tres meses de anticipación a la finalización del contrato. Cualquiera de las partes puede convocar a la otra a sentarse a negociar. Si el propietario no responde o se niega a la convocatoria, el inquilino puede terminar el contrato de manera anticipada sin pagar indemnización.

Resolución anticipada: El inquilino tiene derecho a rescindir el contrato de manera anticipada, transcurridos los primeros 6 meses del mismo, con un mes de preaviso. En cuanto a la multa o penalidad por hacerlo, si lo hace dentro del

primer año pagará un mes y medio de alquiler. Si lo hace después de transcurrido el primer año, deberá pagar sólo un mes de penalidad.

Desalojo por incumplimiento: En caso de que el inquilino no pague el alquiler, el propietario podrá intimarlo y el inquilino contará con un plazo de 10 días para saldar su deuda o devolver el inmueble. Si no paga ni entrega el inmueble, el propietario podrá iniciar el proceso más abreviado en la jurisdicción correspondiente para desalojar al inquilino, comúnmente llamado “desalojo abreviado” o “desalojo express”.

Arreglos y reparaciones: El propietario deberá hacerse cargo de las reparaciones de eventuales roturas y fallas que puedan surgir en el inmueble, y que no hayan sido causadas por el inquilino. El inquilino deberá informar al propietario de la reparación a realizar; si éste se niega o no da respuesta, el inquilino podrá realizarla por su cuenta y luego descontar de la cuota del alquiler, el costo del arreglo realizado.

Expensas e impuestos: Las expensas comunes deberá pagarlas el inquilino y las extraordinarias las pagará el propietario. Asimismo, el inquilino tampoco deberá pagar los impuestos sobre el inmueble; por ejemplo, en CABA, la porción del ABL correspondiente al Impuesto Inmobiliario, que quedará a cargo del propietario (no así la tasa correspondiente al servicio de alumbrado, barrido y limpieza, que quedará a cargo del inquilino).

Inscripción en AFIP: Se deberán inscribir los contratos de alquiler en la AFIP, en los plazos y formas que determine el organismo oportunamente, lo cual aún no está reglamentado.

(REMAX, 2023)

Factores medioambientales

Es importante mencionar que se busca el desarrollo de un servicio que se brinde en un contexto de sustentabilidad, y que favorezca la salud psicofísica y emocional de los adultos mayores. **VIVIENDO cohousing** está pensado a partir de servicios donde los espacios al aire libre y el entorno natural son el eje central de la propuesta. Pensar un desarrollo inmobiliario teniendo en cuenta la

sustentabilidad, la responsabilidad medioambiental, social y empresarial con los pilares de **VIVIENDO cohousing**, en ese sentido como parte de esa propuesta se encuentra la implementación de una huerta orgánica que promueve la adopción de alimentos saludables, sustentables con el medio ambiente y a su vez impulsa el desarrollo comunitario de sus residentes. Las viviendas están pensadas para lograr eficiencia energética a partir de uso de artefactos y tecnología que cumplan con el estándar del **tipo A**. También contarán con paneles solares para complementar la red eléctrica de cada una de ellas y dar soporte energético para el uso de termo tanques y luminarias.

Cuadro de eficiencia energética



Fuente: Ministerio de Economía / Energía

4.4. Industria

San Andrés

Las cinco fuerzas competitivas de M. Porter (Porter, 1979) brindan el marco para realizar el análisis del proyecto de cohousing.

Dentro del mercado de residencia geriátricas no existen grandes actores o grupos con el modelo de cohousing como existe en Europa o Estados Unidos. Principalmente, es un mercado inmaduro desde el punto de vista del desarrollo, dominado por pequeños actores que provienen del ámbito de la salud (principalmente médicos gerontólogos que desarrollan pequeñas residencias geriátricas). Existen pocos actores que funcionen de forma profesional y competitiva en el mercado.

Competidores potenciales: Grandes cadenas residenciales que pueden desarrollar un producto similar asociados a desarrolladores inmobiliarios que

cuentan con mayores recursos productivos y de marketing y sobre todo con experiencia previa en este mercado. Por otro lado, las obras sociales pueden desarrollar productos similares en el futuro, teniendo en cuenta que la legislación actual indica que deben brindar cobertura a sus afiliados que requieran cuidados permanentes.

Competidores directos: No existe en el mercado una propuesta de servicios en relación al *layout* de barrio propuesto con servicios similares en la actualidad. Si bien hay una gran cantidad de residencias geriátricas, son pocas las que puedan brindar la calidad en la infraestructura y la excelencia en el servicio.

Sustitutos: Son la plataforma o servicio de asistencia domiciliaria. Si bien una gran cantidad de personas elige esta opción, a menudo terminan decidiendo por una residencia de adultos mayores y así evitar monitorear al personal de la empresa contratada. Las compañías de asistencia domiciliaria no brindan un servicio adecuado de acuerdo a las expectativas de quienes las contratan y en muchos casos no logran responder principalmente a la necesidad de cuidado y supervisión de los adultos mayores. Si bien no alcanzan a suplir la necesidad insatisfecha del mercado, resultan ser de alguna manera una amenaza ya que ofrecen servicios de atención a personas con necesidad de cuidados y que no cuentan con soporte directo de sus familias.

Proveedores: Es importante mencionar que el poder de negociación con respecto a los mismos dependerá del grado de operación realizada y de la demanda específica de productos tanto para insumos como para servicios contratados. Está claro que el poder de negociación se ira fortaleciendo en la medida que el proyecto crezca en volumen y en reputación. Sin embargo, los insumos necesarios para desarrollar el negocio son ofrecidos por gran cantidad de proveedores, lo cual brinda la posibilidad de negociar precios y evitar de esta manera que los proveedores tengan una política de precios abusiva frente a este escenario.

Compradores: Es importante diferenciar al cliente del decisor de compra. Los adultos mayores auto válidos, que requieren de asistencia mínima para el desarrollo de su vida diaria si bien deciden sobre su futuro se ven influenciados por sus familiares directos o por su grupo de pertenencia cercanos. Por lo

tanto, es importante satisfacer las necesidades de ambos, cliente y familia. No se observa un alto poder de negociación por parte de los compradores ya que son servicios ofrecidos frente a una demanda insatisfecha y una oferta que no se ajusta a la misma. Es importante desarrollar y establecer que la propuesta de servicio de **VIVIENDO cohousing** es sinónimo de bienestar, vida plena y libertades y a partir de esto comenzar un camino de confianza mutua con los clientes.



Universidad de
San Andrés

5. Recursos, procesos y plan operativo del negocio

5.1. Proceso de prestación del servicio

El modelo de negocios de **VIVIENDO cohousing** se basa servicios, cuya propuesta de valor se sustenta en las operaciones apoyadas en una adecuada infraestructura para satisfacer las necesidades de los clientes. Brindar soporte integral a adultos mayores que desean vivir en un entorno que les brinde libertades donde las actividades sociales, culturales y el desarrollo personal son el motor de la propuesta. Fomentar a través de la misma la vida en comunidad y la integración del barrio con el entorno son parte del compromiso **VIVIENDO cohousing**.

La gestión de las operaciones es un punto relevante para lograr cumplir con la propuesta de servicios de este complejo residencial y alcanzar los niveles de rentabilidad del negocio proyectados. Cabe mencionar la importancia de la infraestructura desarrollada y de la calidad del servicio brindado en dicho complejo residencial.

A partir del pago mensual por el uso de una vivienda de dos o tres ambientes cada residente cuenta con servicios *premium*, propuesta de actividades, soporte médico, seguridad, educación y mantenimiento de su vivienda como así también de todas las áreas de servicio y comunes. La instrumentación se lleva a cabo a través de un contrato de servicios tradicional por las prestaciones básicas incluidas con la posibilidad de pagar en forma independiente por servicios adicionales como tenis, *personal trainer*, clases de yoga, etcétera.

5.2. Recursos

Recursos físicos

Se analizarán diferentes posibilidades de acuerdo a los terrenos disponibles al momento de iniciar el proyecto que dispongan como mínimo de una superficie de tres hectáreas con amplia vegetación y forestación madura en la zona norte de la provincia de Buenos Aires. Para la elección del terreno, aspecto clave del

proyecto, se tendrá especial atención a las vías de acceso a la institución para lograr el adecuado intercambio entre residentes y el medio exterior como así también del staff que forma parte del emprendimiento. También resultará importante que el complejo residencial cuente con acceso rápido y cercanía con dispositivos de internación compleja en caso de una emergencia médica.

El diseño arquitectónico del barrio debe considerar el tipo de población específica al cual se orienta el servicio. En sentido general, se debe tener en cuenta tres cuestiones fundamentales: factores propios de la ancianidad que influyen en la percepción y uso del espacio, el cumplimiento de las normas de accesibilidad y la regulación de las instituciones para adultos mayores. Las residencias están planteadas con una estructura arquitectónica moderna y minimalista, transmitiendo la sensación de vivienda permanente y no de institución de hotelería o geriátrico. Se busca ofrecer un alto nivel de confort psicofísico a las personas que residen en la institución brindándoles confianza, autonomía y seguridad. La organización espacial debe desarrollarse de forma horizontal, de forma que ofrezca capacidad de movimiento y libre circulación dentro de la residencia, garantizando la vigilancia y observación necesaria para el adecuado cuidado de los adultos mayores.

Render Master Plan VIVIENDO cohousing

PROTOTIPO POTENCIAL CO-HOUSING





RENDER BARRIO CO-HOUSING VIVIENDO

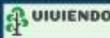
Master plan etapa 1 – 3,6 hectáreas en Provincia de Buenos Aires

- Inmejorable ubicación en Del Vbo / Pilar.
- Unidades de 2 ambientes en formato departamento y 3 ambientes en formato casa con parque privado.
- Diseño de vanguardia minimalista nórdico.
- Barrio autosustentable.
- Fácil acceso desde autopista Panamericana.
- Cercanía a Instituciones de Salud de la zona.
- Seguridad y asistencia médica 24 hs.
- Monitoreo de salud personalizado de los habitantes del barrio.
- Gimnasio, piscina y áreas de recreación.
- Restaurante con servicio de delivery permanente.
- Supermercado y farmacia.
- Huerta orgánica.
- Parque comunitario y área de recreación visitas.
- Estacionamiento y centro de traslados a CABA.
- Hotelería para invitados.
- Club House con actividades sociales y pedagógicas.
- Biblioteca.

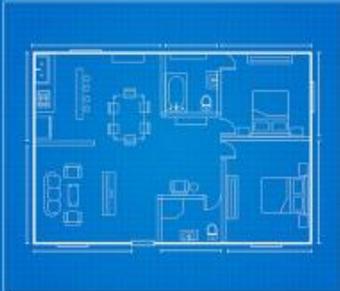



Fuente: elaboración propia

Render vivienda 3 ambientes VIVIENDO cohousing

PROTOTIPO POTENCIAL CO-HOUSING 

Designed by **VIVIENDO**



Unidad funcional tipo 70 mts

UNIDAD FUNCIONAL MODELO – CASA 3 ambientes

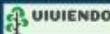
HABITACION SUITE CON BAÑO COMPLETO ADAPTADO, ESCRITORIO o 2da HABITACION, LIVING COMEDOR, COCINA INTEGRADA Y TOILETE.

- Piso de porcelanatto en los ambientes.
- Revestimiento porcelanatto en baños y cocina.
- Cielorrasos sector cocina, baños y paredes en yeso.
- Carpintería corredizas de aluminio anodizado negro.
- Interior de placard instalados y frentes con hojas corredizas con paño espejado.
- Artefactos sanitarios y griferías de 1ra calidad Ferum/FV.
- Cocinas totalmente equipadas con muebles bajo mesada y alacenas.
- Mesada de granito con bacha de acero inoxidable.
- Grifería FV monocomanda.
- Anafe y horno eléctrico de 1era marca.
- Puertas de acceso ancho especial.
- Calefacción por radiadores en todos los ambientes.
- Aire acondicionado tipo split en todos los ambientes con eficiencia energética tipo A.
- Paneles solares.



Fuente: elaboración propia

Render vivienda 2 ambientes VIVIENDO cohousing

PROTOTIPO POTENCIAL CO-HOUSING 

Designed by **VIVIENDO**



Unidad funcional tipo 50 mts

UNIDAD FUNCIONAL MODELO – DEPARTAMENTO 2 ambientes

HABITACION, BAÑO COMPLETO ADAPTADO, LIVING COMEDOR, COCINA INTEGRADA Y BALCON TERRAZA.

- Piso de porcelanatto en los ambientes.
- Revestimiento porcelanatto en baño y cocina.
- Cielorrasos sector cocina, baño y paredes en yeso.
- Carpintería corredizas de aluminio anodizado negro.
- Interior de placard instalados y frentes con hojas corredizas con paño espejado.
- Artefactos sanitarios y griferías de 1ra calidad Ferum/FV.
- Cocinas totalmente equipadas con muebles bajo mesada y alacenas.
- Mesada de granito con bacha de acero inoxidable.
- Grifería FV monocomanda.
- Anafe y horno eléctrico de 1era marca.
- Puertas de acceso ancho especial.
- Calefacción por radiadores en todos los ambientes.
- Aire acondicionado tipo split en todos los ambientes con eficiencia energética tipo A.
- Paneles solares.



Fuente: elaboración propia

Recursos aportados por los socios

Se requiere una inversión inicial para el desarrollo inicial de la etapa 1 del Master Plan de **VIVIENDO cohousing** de USD 6M. La misma está compuesta

por la compra del lote y la construcción de las viviendas y toda la infraestructura (club house, áreas comunes, espacios verdes, restaurant, dormis, piscina, biblioteca, farmacia, supermercado, canchas de tenis, etcétera)

Inversión inicial Master Plan etapa 1

Costo compra terreno	USD 840.000
Costo m2 construcción	USD 600
Costo m2 parquización	USD 10
Costo m2 infraestructura barrio	USD 72

Superficie total terreno	36.000 m2
Superficie total dpto 2 ambientes	2.000 m2
Superficie total casas 3 ambientes	1.540 m2
Superficie total area de servicios	1.800 m2
Superficie total supermercado express	700 m2
Superficie total farmacia	400 m2
Superficie total canchas de tenis	800 m2
Superficie total áreas verdes	22.000 m2
Superficie infraestructura	6.760 m2

Total construcción dpto 2 ambientes	USD 1.200.000
Total construcción dpto 3 ambientes	USD 924.000
Total construcción área de servicios	USD 1.080.000
Total construcción super express	USD 420.000
Total construcción farmacia	USD 240.000
Total construcción cancha de tenis	USD 480.000
Total desarrollo áreas verdes	USD 220.000
Total desarrollo infraestructura	USD 486.720

Fuente: elaboración propia

Ejemplo lote modelo para inversión inicial

Terreno y lote en Venta

Fracción De Terreno. 3,6 Hectáreas Arboladas A Metros De La Ruta 8. Del Viso. Pilar

Publicado hace 36 días por Lj Ramos Brokers Inmobiliarios

U\$S 800.000

36000 m² totales

Contactar WhatsApp

¿Tuviste un problema con la publicación? Avisanos.

Información de la tienda

Lj Ramos Brokers Inmobiliarios
Venta

Fuente: <https://www.zonaprop.com.ar/terrenos-venta-q-del-viso.html>

Recursos Humanos

En cuanto al servicio ofrecido, se va a contar con un grupo de profesionales con vasta experiencia en el sector de salud. A su vez el enfoque de trabajo interdisciplinario, potencia la toma de decisiones en relación a la demanda de necesidades a cubrir de quienes habitan **VIVIENDO cohousing**.

La etapa inicial del proyecto contara con staff fijo dentro y fuera de convenio (21 personas) que brindaran servicio en relación a tareas administrativas, de mantenimiento y comercial. En cuanto a lo que refiere a seguridad, limpieza y servicios gastronómicos se realizará a través de terceras partes que deberán seguir el protocolo de trabajo propuesto por **VIVIENDO cohousing** y adicionalmente tendrán que cumplir con un proceso de *due diligence* correspondiente. El área médica será liderada por un director médico quien forma parte de los socios fundadores y que contará con un equipo de profesionales a su cargo con vasta experiencia en el sector salud en especial en el manejo de adultos mayores (médicos gerontólogos, terapistas, kinesiólogos, enfermeras, nutricionistas, etcétera). La contratación de los mismos se realizará a través del pago de honorarios que guarden relación directa con el *first market value* y además se alineen a las políticas de *compliance* de la organización. Mismo esquema se aplicará para la contratación de otros servicios que dependen de las otras áreas de gestión del negocio como asesoría legal y técnica, impositiva, derecho laboral, prestaciones, operaciones, comercial, etcétera.

6. El modelo de negocios

6.1. Canvas business model

Analizando los nueve módulos del Canvas business model me permitió comprender la factibilidad, oportunidad y viabilidad del proyecto de negocio **VIVIENDO cohousing**. A continuación, muestro el resumen de lo expuesto hasta el momento y de lo que sigue en este trabajo de graduación final a través de esta potente herramienta de evaluación y comprensión.

Customer segments

Enfocado a adulto mayor auto valido, familiares directos y grupo de pertenencia de estos. Obra sociales y prepagas *premium*.

Value proposition

VIVIENDO cohousing cuenta con una infraestructura de viviendas modernas confortables que se ajustan al requerimiento del perfil del usuario en un modelo autosustentable donde los espacios verdes son clave en el bienestar y calidad de vida de sus habitantes. Es a su vez una vecindad segura donde las reglas de convivencia son claras y que además favorecen un entorno de comunidad en pos de fomentar las relaciones sociales, las actividades recreativas y de esparcimiento in/out. Cuenta con seguridad las 24 horas, soporte médico permanente no invasivo que se ocupa de todo lo relacionado con la salud de sus residentes, favorece el desarrollo personal, brinda redes de apoyo y contención.

Customer relationships

El modelo de housing en sí mismo y toda la propuesta de servicios ofrecida es central en la relación con el cliente. Asistencia personalizada las 24hs, servicio de concierte para la planificación de actividades y demanda de servicios in/out. Las áreas gerenciadas por terceros dentro del barrio como supermercado, farmacia, restaurant, tenis, etcétera son otro canal que hace a la experiencia del usuario y que sin dudas colabora para que la propuesta de valor que se

busca sea acorde a las expectativas de los que habitan **VIVIENDO cohousing**. A partir de una gama de servicios completa se favorece un escenario fértil para la co-creación residente-**VIVIENDO cohousing**.

Key activities

Alquiler de espacio de negocio a terceras partes (supermercado, farmacia, hotel y canchas de tenis), servicio de alojamiento en viviendas para uso permanente o temporario, prestación de servicios adicionales y actividades a residentes (yoga, aquagym, talleres, etcétera).

Key partners

Desarrollador inmobiliario, empresa de seguridad, empresa de servicios de mantenimiento, compañías minoristas que ofertan bienes de alta rotación como ser supermercado y farmacia dentro del barrio, governance, municipio, redes comunales, empresas de *real state* e instituciones médicas.

Key resources

Staff médico (enfermeras, médicos gerontólogos, kinesiólogos, terapistas, nutricionistas, psicólogos), comercial, administrativo, legal, RRHH, soporte legal y financiero, arquitectos y desarrolladores de obra.

Terreno/lote con áreas verdes desarrolladas, capital inicial de los socios y de los inversores (constructora/desarrolladora).

Revenue streams

Cuota de suscripción, alquiler empresas que brindan servicios, cuota de uso, *brokerage* e ingresos por servicios adicionales y mantenimiento.

Cost structure

Infraestructura: viviendas, áreas comunes, espacios verdes, club house, biblioteca, restaurant, dormis, farmacia, canchas de tenis, supermercado, piscina, etcétera.

Operación: staff, marketing, publicidad, capacitación, *fee partnership* constructora, impuestos y amortizaciones y costos de mantenimiento e insumos.

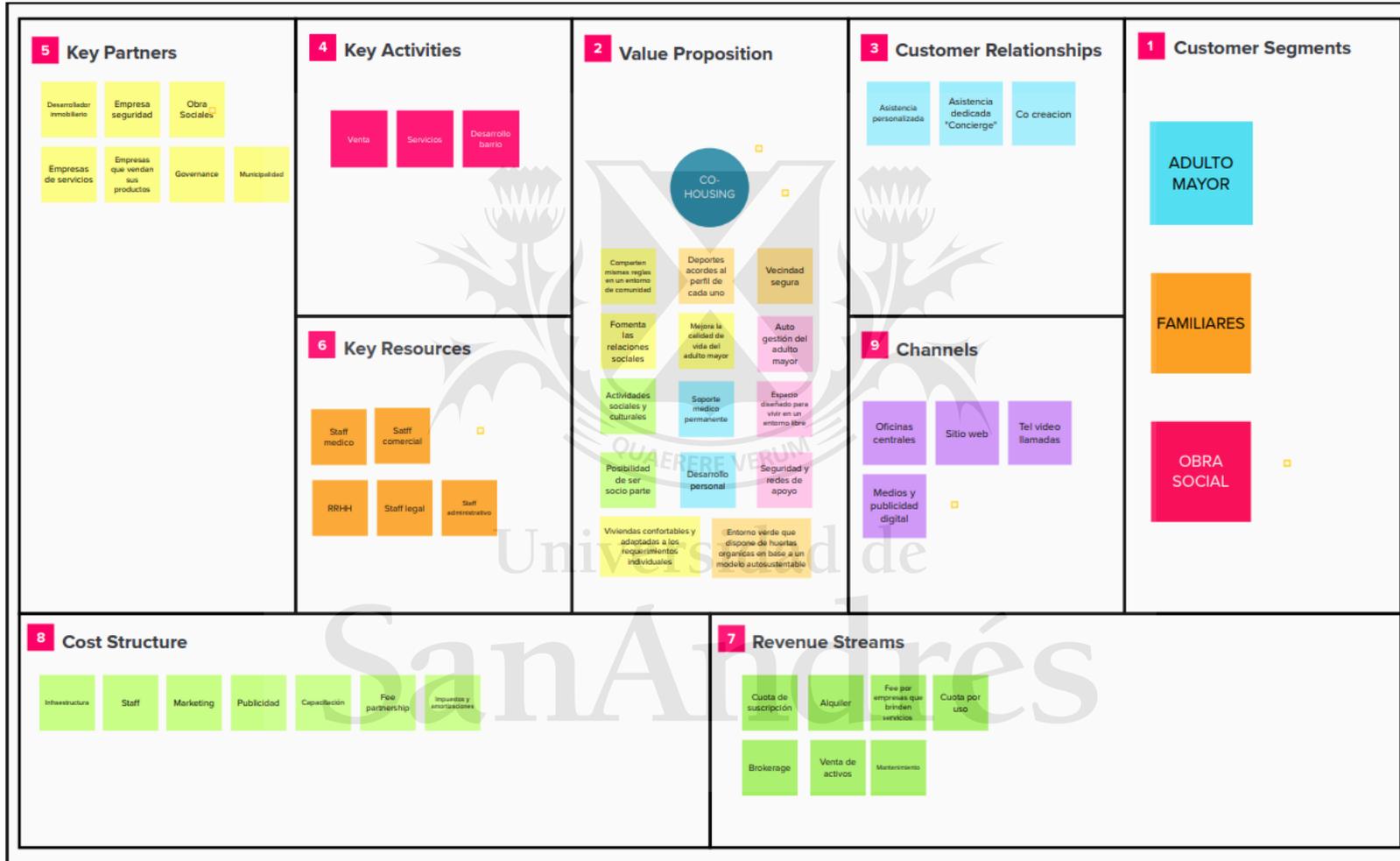
Channels

Oficinas centrales **VIVIENDO cohousing**, boca en boca, sitio web propio, publicidad digital a través de influencers en Instagram y Facebook, video conferencias y streaming informativos difundidos a través de LinkedIn.



Universidad de
San Andrés

Canvas VIVIENDO cohousing



Fuente: Elaboración propia en base a modelo de A. Osterwalder

6.2. Units economics

Los resultados de los units economics se resumen a continuación:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
EBIT	USD 515.211	USD 1.486.074	USD 1.840.956	USD 1.997.410	USD 2.161.273	USD 2.206.009	USD 2.249.479	USD 2.292.677	USD 2.337.087	USD 2.381.959
Capital empleado	USD 6.002.720	USD 6.002.720	USD 6.002.720	USD 6.002.720	USD 6.002.720	USD 6.002.720	USD 6.002.720	USD 6.002.720	USD 6.002.720	USD 6.002.720
ROCE	9%	25%	31%	33%	36%	37%	37%	38%	39%	40%
CCC	45	35	25	20	15	15	15	15	15	15
NOPAT	USD 126.929	USD 754.480	USD 981.643	USD 1.079.568	USD 1.185.559	USD 1.217.783	USD 1.249.289	USD 1.273.858	USD 1.299.474	USD 1.328.641
VENTAS	USD 1.274.690	USD 2.808.025	USD 3.331.469	USD 3.570.323	USD 3.820.874	USD 3.899.446	USD 3.975.596	USD 4.051.180	USD 4.128.897	USD 4.207.395
Margen Neto	10%	27%	29%	30%	31%	31%	31%	31%	31%	32%
VAN	USD 3.010.352									
VAN c/perpetuidad	USD 16.212.559									
TIR	8%									
TIR c/perpetuidad	19%									
PAYBACK	USD 421.358	Año 7								

6.3. Estrategia de pricing y modelo de ingresos

Estrategia de pricing

VIVIENDO cohousing toma como punto base para establecer el precio del alquiler “*parity* con los geriátricos *premium*” como es el caso de WeCare y haciendo también un benchmark con los alquileres de propiedades en barrios premium de CABA y el corredor norte de la provincia de Buenos Aires.

En el EERR y FF proyectado se toma como valor de referencia para el análisis USD 250.

Valor promedio geriátrico *premium* por persona **USD 4.379.-** (equivale \$1.350.000 + IVA llevado a “dólar billete” febrero 2023 - USD 373).

Valores de mercado propiedad (fuente: Zonaprop y Argenprop febrero 2023):

- Departamento 3 ambientes con amenities **USD 3.000.-**
- Departamento 2 ambientes con amenities **USD 2.500.-**

Modelo de generación de ingresos

Los ingresos de **VIVIENDO cohousing** están dados por el pago por uso transitorio o permanente de las propiedades de dos y tres ambientes que tendrá el barrio, sumado a los ingresos adicionales que provienen del alquiler

de las áreas de servicio a terceros (supermercado, farmacia, restaurant, club de tenis, etcétera), como así también de todas las actividades complementarias propuestas y que no están incluidas en el contrato base. Adicionalmente el proyecto generará recursos monetarios por el *fee* del negocio inmobiliario de los clientes que necesiten alquilar o vender sus viviendas propias.

6.4. Horizonte temporal

VIVIENDO cohousing si bien en términos de establecer la proyección del negocio y entender a partir de los *assumptions* considerados, cuál es la factibilidad y viabilidad económica del proyecto se consideró una proyección a 10 años, el horizonte temporal es de perpetuidad. También hay que tener en cuenta que un proyecto inmobiliario de esta envergadura necesita de un plazo mínimo para poder recuperar la inversión inicial y ser atractivo para los socios inversores. El EERR y FF proyectado (adjunto) se construyó a partir *rolling forecast* dado que la fecha de inicio del negocio puede variar en función de los tiempos que lleve el desarrollo inmobiliario inicial.



7. Go to Market Plan

7.1. Estrategia de entrada al mercado

En base a la visión de empresa líder que brinda soluciones de manera integral, la estrategia comercial se basará en diferenciar la propuesta de valor de **VIVIENDO cohousing** frente a la competencia, reforzando el concepto de atención integral, vida saludable para los adultos mayores, aumentando su calidad de vida y brindando tranquilidad a sus familiares directos. Es importante mencionar nuevamente que **VIVIENDO cohousing** promueve el concepto de *“Personas auto validas que buscan seguir ganando libertades e independencia”*.

A continuación, se puede observar el logo de **VIVIENDO cohousing** representado por un árbol, mostrando vitalidad y crecimiento. En este sentido, considerando que la vejez es una etapa de la vida como cualquier otra, y, por lo tanto, las viviendas de este barrio donde el corazón de la propuesta son los espacios al aire libre con un entorno natural que fomenta el bienestar y la calidad de vida.

Iso logos – Imagen de marca



Fuente: Elaboración propia – <https://www.tailorbrands.com/es/logo-maker>

Sobre de **VIVIENDO cohousing**, se desarrollarán diferentes productos que atienden necesidades de cada segmento, diferenciando la propuesta a partir de servicios adicionales que permitan garantizar el sentido de pertenencia de sus residentes.

Identidad de la marca y palancas de construcción de valor

Marca como producto:

Foco del producto: adulto mayor auto valido de + 65 años que vive solo o en pareja. Las características de **VIVIENDO cohousing** hacen *fit* con las necesidades insatisfechas y oportunidades que presenta este segmento del mercado.

Atributos del producto: barrio privado con grandes áreas verdes que cuenta con seguridad 24 hs, con servicios *in/out* recreativos, sociales, culturales, monitoreo médico no invasivo, programa de desarrollo y crecimiento personal. Fomenta la vida comunitaria y la generación de vínculos entre residentes.

Usuarios: Alternativa superadora frente a la oferta actual que permite mejorar la calidad de vida e impulsar una vida plena.

Marca como símbolo:

Metáfora: **VIVIENDO cohousing** “tu lugar”, gana independencia, gana libertades, gana vivencias, gana bienestar, gana más momentos para seguir siendo vos.

La **comunicación** que construye las palancas de valor de **VIVIENDO cohousing** debe ser clara y respetar los atributos de la propuesta de valor a fin de que finalmente el entregable este alineado con las expectativas generadas y que esto finalmente concluya en clientes fieles a la marca.

A través de la comunicación se buscará generar asociaciones que potencien la propuesta de valor y reputación de la marca.

Teniendo en cuenta la visión de ser la empresa líder en el sector donde la oferta de multiproductos/servicios de alta calidad junto con ser los primeros en ofrecer una propuesta de estas características, son el principal diferenciador

frente a la competencia actual y establece una barrera de entrada a competidores futuros con alternativas similares.

La estrategia está basada en parte en la escasez de la oferta actual y en el valor de un nuevo modelo de oferta para este target de adultos mayores, sumado a una inversión inicial de USD 6M. que hace dificultosa su copia. En un primer paso **VIVIENDO cohousing** tendrá pocas unidades a disposición respecto del déficit de la oferta actual, por lo se pensó en un esquema de venta directa y en el desarrollo del “boca en boca”, mediante entrevistas en el lugar, ya que en el comienzo se cuenta solamente con 80 lugares (año 1) sobre un total factible a la finalización del master plan del barrio de 124 lugares (año 5). En forma complementaria, también se utilizarán plataformas web para ampliar la difusión y construir el *share of voice* de **VIVIENDO cohousing**.

Está previsto como una opción para el futuro, explorar acuerdos de beneficio mutuo con prepagas y obras sociales premium como socios estratégicos en acercar la propuesta a sus afiliados.

Objetivos del plan de marketing

Dentro de los objetivos principales del plan de marketing se encuentran:

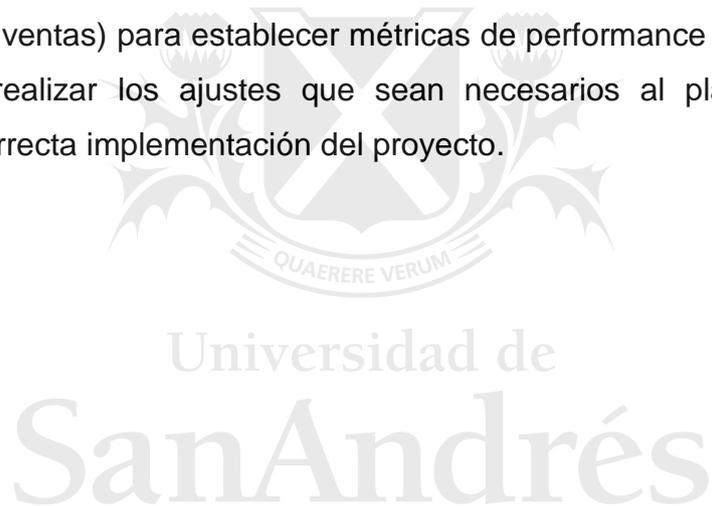
- Darle visibilidad de la propuesta de cohousing a los clientes potenciales a través de distintas fuentes de comunicación.
- Que la propuesta de valor asegure la adopción por parte de los potenciales clientes y el cumplimiento de los objetivos de venta presupuestados.
- Ampliar la base de clientes a partir de la mejora continua.
- La propuesta de valor se nutre permanentemente del *feedback* de los clientes actuales, de la realización de grupos focales y de los *market research* que se hagan.

Acciones de marketing y ventas

Instrumentar la estrategia de la marca **VIVIENDO cohousing** a través de:

- Comunicación por medios web (página web propia, Instagram, Facebook, LinkedIn) y tradicionales (publicidad en medios de prensa).
- *Branding* en sitios para clientes ABC1 (Jockey Club, clubes de tenis, banca premium, golf y polo).
- Actividades que fomenten la asociación de la marca con los clientes potenciales.
- Utilización de *render* con realidad virtual que muestren el futuro barrio.

Una vez iniciada la etapa de comercialización de la propuesta, se usarán distintos KPIs (ejemplo: duración del ciclo de ventas, incremento de ventas, nivel de satisfacción del cliente, tasa de pérdida de clientes potenciales, costo de adquisición de un nuevo cliente, nivel de fidelidad del cliente potencial vs conversión en ventas) para establecer métricas de performance y cumplimiento y así poder realizar los ajustes que sean necesarios al plan inicial para asegurar la correcta implementación del proyecto.



8. Implementación del negocio

8.1. Las metas del negocio

Los objetivos de negocio de **VIVIENDO cohousing** son:

- Desarrollar el barrio con todos sus *amenities* de acuerdo a las distintas etapas del master plan.
- Market share: se propone alcanzar un **MS del 6,5% del TAM** (124/1919) para el año 5. Cabe señalar que el mismo está limitado por la capacidad edilicia y operativa del negocio proyectado.
- Se espera un *uptake* mensual de residentes de cuatro para cada tipo de vivienda (dos ambientes y tres ambientes) una vez que el negocio esté en funcionamiento pleno.
- Generar un modelo rentable que otorgue los ingresos esperados según la proyección realizada en el EERR y FF (adjunto).
- Alcanzar el **payback proyectado al año 7 USD 0,4M.**

8.2. El primer año

Iniciar el modelo de negocios de **VIVIENDO cohousing** requiere de ciertas prioridades que son mandatorias para concretar el proyecto:

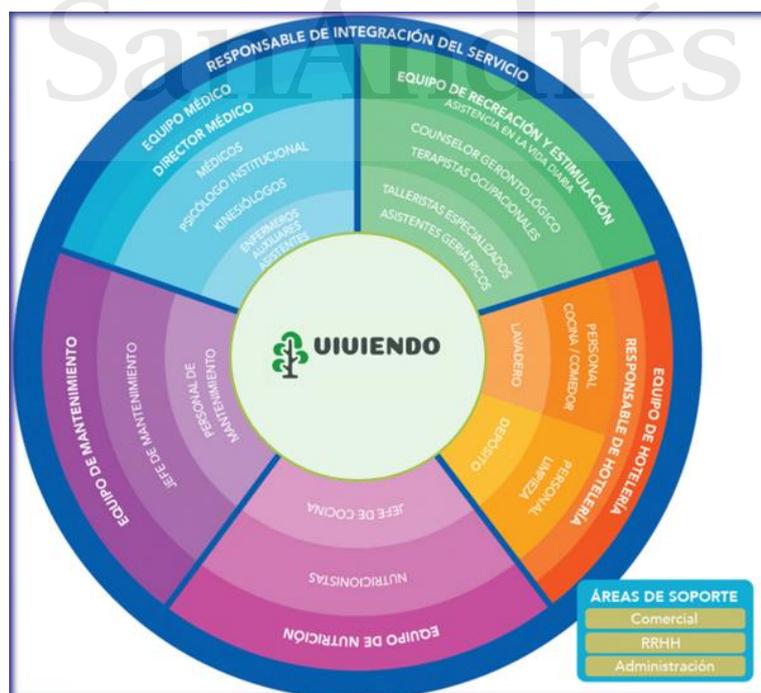
- Trabajar en la identidad y marca comercial.
- Asegurar y proteger el patrimonio de los socios inversores:
 - Asegurar los derechos de propiedad sobre el terreno y sobre las edificaciones que serán construidas.
 - Registrar marcas.
 - Establecer la estructura societaria y sus alcances y responsabilidades.
 - Acordar los porcentajes de participación societaria de cada integrante.
 - Dar claridad ante la eventual salida de algún socio.

- Construcción del barrio asociando a un desarrollista inmobiliario/constructora.
- Acuerdos con socios estratégicos (supermercado, farmacia, restaurant, etc.).
- Armado de estructura y staff de cada área a través de contratación directa o de terceras partes.
- Elaborar las distintas políticas, procedimientos y protocolos para el correcto funcionamiento del negocio.
- Entrenar a los equipos de soporte del negocio (vendedores, médicos, enfermeras, etc.).

8.3. Estructura operativa

El emprendimiento comenzará operando con sus tres socios fundadores, el desarrollador y/o constructora, junto con el staff necesario para cumplir con la propuesta de servicios ofrecida. Toda la estructura proyectada se irá incorporando de acuerdo con el plan trazado en el EE. RR (adjunto). Contará con personal en relación de dependencia para tareas que requieren de soporte permanente y con asesores externos en temas específicos.

Equipo VIVIENDO cohousing



Fuente: Elaboración propia en base a esquemas similares

Key Partners



Fuente: Elaboración propia



9. Estructura directiva

Directorio VIVIENDO cohousing



Fuente: Elaboración propia

Perfil LinkedIn de los socios fundadores:

Pablo Lopez Rybak: <https://www.linkedin.com/in/pabielek9627/>

Diego Barca: <https://www.linkedin.com/in/diego-barca-1b578835/>

Adriana Moriondo: <https://www.linkedin.com/in/moriondo/>

Perfil LinkedIn de los directores:

Soledad Marchetti: <https://www.linkedin.com/in/mar%C3%ADa-soledad-marchetti-454539127/>

Alejandro Picardi: <https://www.linkedin.com/in/alejandro-picardi/>

Marisa Bard: <https://www.linkedin.com/in/marisa-bard-42bb90206/>

Matias Bertier: <https://www.linkedin.com/in/mat%C3%ADas-bertier-35309124/>

10. Resultados económico-financiero y requerimientos de inversión

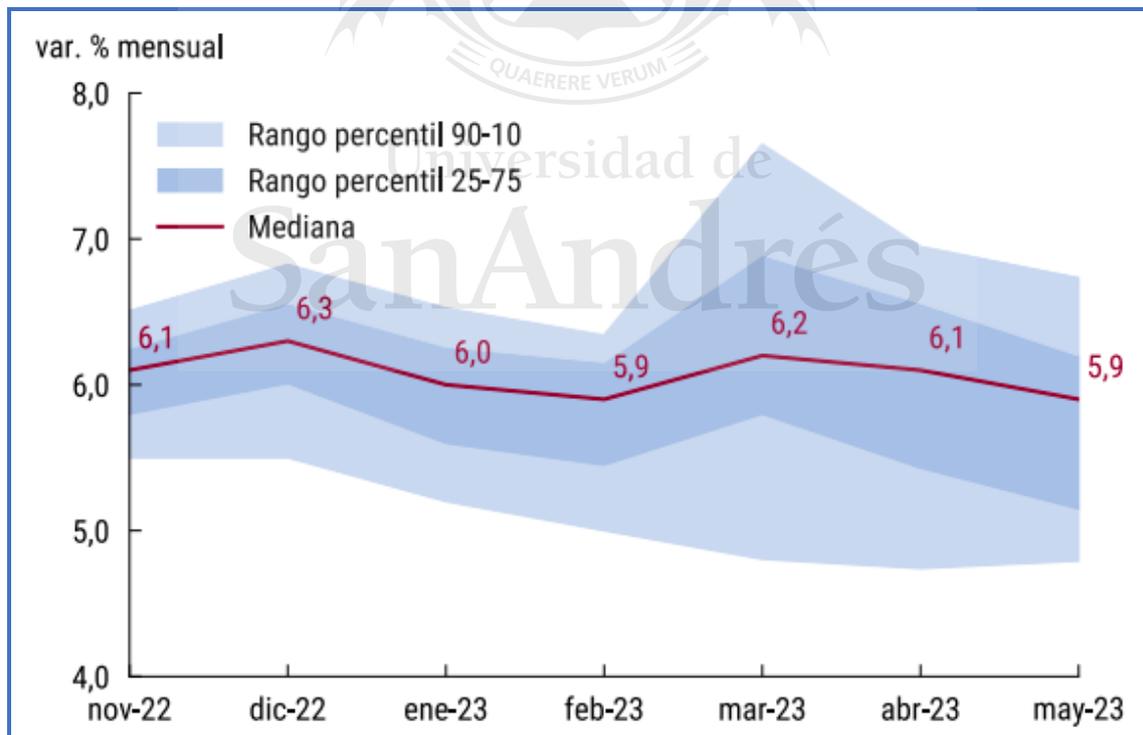
10.1. Contexto macro y microeconómico

Evolución macroeconómica

Resultados del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) - publicado por el BCRA noviembre 2022.

Los analistas del mercado proyectaron que la inflación minorista para el corriente año se ubicará en **99,0%** y para 2024 en 75,0%. Esperan un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) real para 2022 de **5,3%** y una tasa BADLAR de bancos privados de **69,9%**.

Expectativas de inflación mensual — IPC Nivel General



Fuente: REM-BCRA Nov 22

Expectativas del tipo de cambio nominal

Tipo de cambio nominal							
Período	Referencia	Mediana (REM nov-22)	Dif. con REM anterior*		Promedio (REM nov-22)	Dif. con REM anterior*	
dic-22	\$/US\$	172,42	+0,09	(1)	173,04	+0,32	(1)
ene-23	\$/US\$	182,66	0,00	(1)	183,44	-0,48	(2)
feb-23	\$/US\$	193,60	+0,72	(1)	194,20	-1,51	(2)
mar-23	\$/US\$	204,88	+1,21	(2)	206,84	+0,20	(1)
abr-23	\$/US\$	215,44	+1,34	(1)	219,32	+1,67	(1)
may-23	\$/US\$	227,38	-		231,29	-	
Próx. 12 meses	\$/US\$	301,53	+17,13	(9)	317,04	+26,06	(21)
2022	\$/US\$; dic-22	172,42	+0,09	(1)	173,04	+0,32	(1)
2023	\$/US\$; dic-23	320,39	+0,89	(9)	330,34	+5,38	(8)

Fuente: REM-BCRA Nov 22

Evolución de actividad, precios y costos del sector

El costo mensual por la prestación de los servicios asociados a la institucionalización de los adultos mayores ajusta acorde a la inflación vigente, el problema radica en que esos ajustes no son mensuales, sino que se van realizando a criterio de cada institución (3 o 6 meses) con el impacto que eso conlleva en la economía personal de cada uno de los que acceden a esta propuesta de servicios. En el caso de **VIVIENDO cohousing**, si bien es cierto que la inflación impacta en toda la cadena de valor del negocio, al estar los precios dolarizados y enfocado a un público ABC1 donde el *willing to pay* está alineado con una propuesta que hoy no se encuentra, el impacto es menor. Si tenemos en cuenta también la elasticidad del precio de la demanda frente a una oferta escasa o nula el precio no debería ser un problema.

Proyección de la evolución del market share

Se tomó como valor promedio para el cálculo de TAM un precio mensual de USD 2.500.- La proyección del negocio del EE.RR. y flujo de fondos proyectados nos muestra la siguiente evolución para el market share (*Anexo patient flow*):

Cuadro – Evolución del market share

	USD				
	2024	2025	2026	2027	2028
TAM	51.568.120	53.070.104	54.572.088	56.074.072	57.576.056
SAM	16.501.798	18.043.835	20.737.393	22.990.370	25.333.465
SOM	2.400.000	2.850.000	3.360.000	3.540.000	3.720.000

	MARKET SHARE				
	2024	2025	2026	2027	2028
TAM	4,7%	5,4%	6,2%	6,3%	6,5%
SAM	14,5%	15,8%	16,2%	15,4%	14,7%
SOM	64,5%	76,6%	90,3%	95,2%	100,0%

Fuente: Elaboración propia

10.2. Proyección de resultados económicos y financieros

EE.RR. y cash flow proyectados

Se construyó un estado de resultados y un flujo de fondos proyectado con la finalidad de comprender la viabilidad del negocio y asegurar que éste produzca valor económico. Se separó en el análisis lo puramente operativo de los resultados financieros obtenidos por las inversiones a plazo fijo de los excedentes de caja generados por las sucesivas NOF negativas para comprender la viabilidad del negocio independientemente de las aplicaciones financieras. En los cuadros a continuación se resumen los resultados anuales y el *cash flow*; los detalles de los cálculos se encuentran en el EE. RR y flujo de fondos proyectado (adjunto).

Resumen del EE.RR. proyectado

Alumno: Lic. Pablo Damian Lopez Rybak	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Información del negocio (+)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
ESTADO DE RESULTADOS										
INGRESOS	USD 1.274.690	USD 2.808.025	USD 3.331.469	USD 3.570.323	USD 3.820.874	USD 3.899.446	USD 3.975.596	USD 4.051.180	USD 4.128.897	USD 4.207.395
COSTOS	USD 152.963	USD 429.104	USD 508.760	USD 545.408	USD 584.111	USD 596.397	USD 608.019	USD 619.407	USD 631.165	USD 642.989
RESULTADO BRUTO	USD 1.121.727	USD 2.378.921	USD 2.822.709	USD 3.024.915	USD 3.236.763	USD 3.303.049	USD 3.367.576	USD 3.431.773	USD 3.497.733	USD 3.564.406
Mg bruto / Ventas	88%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%
Mg bruto / Costos	733%	554%	555%	555%	554%	554%	554%	554%	554%	554%
GASTOS DE OPERACIÓN	USD 926.452	USD 1.218.183	USD 1.312.489	USD 1.364.041	USD 1.412.826	USD 1.429.536	USD 1.445.594	USD 1.471.992	USD 1.498.542	USD 1.520.343
EBIT	USD 195.275	USD 1.160.738	USD 1.510.220	USD 1.660.874	USD 1.823.937	USD 1.873.513	USD 1.921.983	USD 1.959.781	USD 1.999.191	USD 2.044.063
Mg EBIT / Ventas	17%	49%	54%	55%	56%	57%	57%	57%	57%	57%
Impuesto a las Ganancias determinado (35%)	USD 68.346	USD 406.258	USD 528.577	USD 581.306	USD 638.378	USD 655.729	USD 672.694	USD 685.923	USD 699.717	USD 715.422
RESULTADO OPERATIVO	USD 126.929	USD 754.480	USD 981.643	USD 1.079.568	USD 1.185.559	USD 1.217.783	USD 1.249.289	USD 1.273.858	USD 1.299.474	USD 1.328.641
	USD 0									
RESULTADOS FINANCIEROS	USD 0									
Intereses ganados en colocaciones de CP	USD 0									
RESULTADO NETO	USD 126.929	USD 754.480	USD 981.643	USD 1.079.568	USD 1.185.559	USD 1.217.783	USD 1.249.289	USD 1.273.858	USD 1.299.474	USD 1.328.641
Mg EBIT / Ventas	10%	27%	29%	30%	31%	31%	31%	31%	31%	32%

Fuente: Elaboración propia

Resumen del FF proyectado

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Resultado neto	USD 126.929	USD 754.480	USD 981.643	USD 1.079.568	USD 1.185.559	USD 1.217.783	USD 1.249.289	USD 1.273.858	USD 1.299.474	USD 1.328.641
más:										
Depreciación bienes de uso	USD 319.936	USD 325.336	USD 330.736	USD 336.536	USD 337.336	USD 332.496	USD 327.496	USD 332.896	USD 337.896	USD 337.896
Amortización intangibles	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
más/(menos):										
Variación NOF	USD 32.900	-USD 24.900	-USD 5.000	-USD 2.000	-USD 3.000	-USD 1.000	-USD 1.000	USD 0	USD 0	-USD 2.000
Efectivo generado por las operaciones	USD 479.765	USD 1.042.916	USD 1.307.379	USD 1.414.104	USD 1.519.895	USD 1.549.279	USD 1.575.785	USD 1.606.754	USD 1.637.370	USD 1.664.537
Pagos compras de bienes de uso	USD 0	USD 12.000	USD 12.000	USD 24.000	USD 24.000	USD 112.000	USD 12.000	USD 24.000	USD 24.000	USD 24.000
Pagos compras de intangibles	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Efectivo aplicado a las inversiones	USD 0	USD 12.000	USD 12.000	USD 24.000	USD 24.000	USD 112.000	USD 12.000	USD 24.000	USD 24.000	USD 24.000
Free cash flow operativo	USD 479.765	USD 1.042.916	USD 1.295.379	USD 1.390.104	USD 1.495.895	USD 1.437.279	USD 1.563.785	USD 1.582.754	USD 1.613.370	USD 1.640.537
Resultado financiero	USD 0	USD 8.000	USD 18.000	USD 31.000	USD 44.000	USD 59.000	USD 74.000	USD 90.000	USD 106.000	USD 123.000
Más: Intereses a cobrar del período anterior	USD 0	USD 0	-USD 1.000	-USD 2.000	-USD 3.000	-USD 4.000	-USD 5.000	-USD 6.000	-USD 8.000	-USD 9.000
(Menos): Intereses x cobrar a 30 días	USD 0	USD 1.000	USD 2.000	USD 3.000	USD 4.000	USD 5.000	USD 6.000	USD 8.000	USD 9.000	USD 10.000
Efectivo generado por las operaciones financieras	USD 0	USD 7.000	USD 15.000	USD 26.000	USD 37.000	USD 50.000	USD 63.000	USD 76.000	USD 89.000	USD 104.000
Flujo de financiación										
Préstamos	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0	USD 0
Accionistas	USD 300.000	USD 0	USD 0	USD 0						
Aporte x socio	USD 100.000	USD 0	USD 0	USD 0						
Variación del efectivo operativo	USD 779.765	USD 1.042.916	USD 1.295.379	USD 1.390.104	USD 1.495.895	USD 1.437.279	USD 1.563.785	USD 1.582.754	USD 1.613.370	USD 1.640.537
Variación del efectivo total	USD 779.765	USD 1.049.916	USD 1.310.379	USD 1.416.104	USD 1.532.895	USD 1.487.279	USD 1.626.785	USD 1.658.754	USD 1.702.370	USD 1.744.537
Saldo de efectivo antes de rdo financiero	USD 779.765	USD 1.822.681	USD 3.138.060	USD 4.508.164	USD 6.004.059	USD 7.441.338	USD 9.005.123	USD 10.587.877	USD 12.201.247	USD 13.841.784
Saldo de efectivo después de rdo financiero	USD 779.765	USD 1.829.681	USD 3.140.060	USD 4.556.164	USD 6.089.059	USD 7.576.338	USD 9.203.123	USD 10.861.877	USD 12.564.247	USD 14.308.784

Fuente: Elaboración propia

Punto de equilibrio económico y financiero

El *break-even* del negocio se produce desde el tercer mes asumiendo que se cuenta con 26 residentes (*forecast patient uptake* EERR), con un retorno a resultados negativos operativos en diciembre por la incorporación de las depreciaciones. El negocio vuelve a generar resultados positivos de allí en adelante. Utilizando flujos de fondos descontados, el *payback* de **VIVIENDO cohousing** ocurre durante el año 7 (se adjunta EERR y FF proyectados).

Costos y gastos fijos y variables del negocio

Resumen del costos y gastos proyectados

COSTOS	AÑO									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Infraestructura	5,0%	8,3%	8,2%	8,3%	8,3%	8,4%	8,6%	8,7%	8,9%	9,1%
<i>Mantenimiento Instalaciones propias</i>	2,9%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,1%	3,1%	3,2%	3,3%
<i>Mantenimiento áreas alquiladas a 3ros</i>	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<i>Mantenimiento áreas comunes y espacios verdes</i>	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,1%	2,1%	2,2%	2,2%
<i>Insumos funcionamiento infraestructura</i>	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,1%	3,1%	3,2%	3,2%	3,3%
<i>Ropa blanca</i>	1,4%	0,3%	0,2%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%
Comisiones	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,1%	5,2%	5,3%	5,4%	5,5%
<i>Comision desarrollador inmobiliario</i>	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	5,1%	5,2%	5,3%	5,4%	5,5%
II.BB.	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,1%	3,1%	3,2%	3,2%	3,3%
<i>Por alquiler inmobiliario</i>	2,9%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,1%	3,1%	3,2%	3,3%
<i>Por hoteleria</i>	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
GASTOS DE OPERACIÓN										
Remuneraciones y cargas sociales	23,1%	8,5%	7,3%	7,0%	6,6%	6,8%	6,9%	7,0%	7,1%	7,3%
<i>Sueldos convenio</i>	5,8%	2,1%	1,8%	1,8%	1,7%	1,7%	1,7%	1,8%	1,8%	1,8%
<i>SAC convenio</i>	0,5%	0,2%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,2%
<i>Sueldos fuera de convenio</i>	15,5%	5,7%	4,9%	4,7%	4,5%	4,5%	4,6%	4,7%	4,8%	4,9%
<i>SAC fuera de convenio</i>	1,3%	0,5%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%
Gastos por contratación servicios 3ros	9,9%	3,6%	3,1%	3,0%	2,8%	2,9%	2,9%	3,0%	3,1%	3,1%
<i>Sueldo promedio servicios</i>	9,2%	3,4%	2,9%	2,8%	2,6%	2,7%	2,7%	2,8%	2,8%	2,9%
<i>Fee Agencia</i>	0,7%	0,3%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%
Capacitación staff	0,4%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
<i>Reuniones de training</i>	0,4%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
Honorarios Profesionales contratados	7,2%	2,6%	2,3%	2,2%	2,1%	2,1%	2,1%	2,2%	2,2%	2,3%
<i>Contables</i>	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
<i>Legales & marcas</i>	0,3%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
<i>Soporte técnico & Seguridad IT</i>	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
<i>Médicos</i>	1,7%	0,6%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%
<i>Enfermeras</i>	1,3%	0,5%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%
<i>Psicologos</i>	0,5%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%
<i>Kinesiologos</i>	0,3%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
<i>Terapistas</i>	0,9%	0,3%	0,3%	0,3%	0,2%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%
<i>Profesores y personal trainers</i>	0,5%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%
<i>Nutricionistas</i>	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
Marketing digital	0,5%	0,2%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
<i>Community Manager</i>	0,2%	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%
<i>Fee influencers S/ingresos</i>	0,3%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
Tecnología de la información	0,3%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%
<i>Plafoma ecommerce / mes</i>	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<i>Rediseño y mantenimiento plataforma ecommerce</i>	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
<i>Herramientas de offmatica - Licencia Office 365</i>	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos bancarios	0,2%	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,1%
Seguros comerciales	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,6%	1,6%	1,6%	1,6%
Imp. créditos y débitos bancarios	0,5%	0,6%	0,6%	0,6%	0,6%	0,6%	0,6%	0,6%	0,6%	0,7%
Depreciación bienes de uso	33,3%	12,2%	10,4%	9,9%	9,3%	9,2%	9,0%	9,2%	9,3%	9,3%
Incobrabilidad	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,0%	1,1%	1,1%	1,1%

Fuente: Elaboración propia

Key drivers del modelo

- Lote acorde a la propuesta de housing innovador (*layout* y servicios).
- Contexto macro y microeconómico.
- *Uptake* de residentes acorde al forecast por demanda insatisfecha.
- Financiamiento desarrollador/constructora.
- *Staff* acorde a los estándares propuestos de calidad alineados con la remuneración y pago por prestaciones presupuestado.

Key drivers del negocio

- Modelo de co housing con características similares a un barrio privado.
- Fuerte propuesta de servicios recreativos, sociales, culturales y de desarrollo personal con un enfoque totalmente distinto al de los geriátricos tradicionales (mejorar calidad de vida vs recuperar capacidades perdidas).
- Soporte médico permanente no invasivo.
- 60% del barrio corresponde a espacios verdes.

Principales supuestos y fuentes de información utilizados en las proyecciones

- **Alquiler promedio:** como se describió oportunamente en la sección 6.3. el valor para una unidad funcional de tres ambientes es de USD 3.000.- y para la de dos ambientes USD 2.500.-
- **Ingreso por servicios:** Como parte de la propuesta de valor de **VIVIENDO cohousing** se encuentra el *fee* que pagan terceros por el usufructo de la venta de productos y servicios que estos brindan dentro del barrio. Se calculó en base a un porcentaje sobre un valor de consumo promedio por usuario/residente.
- **Patient uptake:** en base a la proyección acorde a la demanda insatisfecha de un grupo de adultos mayores ABC1 que no encuentran una opción superadora

frente a la oferta actual, se estima un ingreso de 80 residentes para el año 1 logrando al año 5 alcanzar la capacidad máxima de 124 plazas.

- **Cantidad de socios VIVIENDO cohousing:** son tres, desde el inicio hasta el final del proyecto.
- **Inflación:** como el EERR y FF se realizó en dólares se utilizan los datos de la inflación promedio de los últimos 10 años del FED para ajustar la proyección de algunos de los costos y gastos (System, 2022).
- **Modalidad de los alquileres:** Se tomará en formato de la ley 27.551 para los alquileres a terceros que brindan servicios dentro del barrio (Nación, 2020).
- **Comisión para el desarrollador inmobiliario:** como parte del acuerdo con la empresa constructora/desarrolladora, se establece el pago de un fee mensual del 4% sobre ingresos proyectados durante los primeros 10 años en concepto de intereses por financiamiento del capital prestado (USD 5.890.720) y adelantos del pago del capital tomando un 15% del total de ingresos por alquileres mensuales. De esta forma se lograr la cancelación total del capital aportado por la constructora/desarrolladora en el plazo de los primeros 10 años.
- **Comisiones plataformas web:** los valores son en base a precios de referencia de proveedores a la fecha de preparación de este trabajo llevados a dólares usando el tipo de cambio “dólar billete”.
- **Costos impositivos:** las tasas impositivas del impuesto sobre los ingresos brutos (3%), impuesto a los débitos y créditos bancarios (0.6%), impuesto a las ganancias (35%). Si bien los valores están expresados en dólares, estos incluyen el IVA.
- **Sueldos:** los salarios crecen en forma anual en base a la inflación promedio de los Estados Unidos.
- **Honorarios:** se estableció el pago mensual a diferentes profesionales de áreas de soporte del negocio con un estimado en horas dedicadas y considerando el *first market value* para el cálculo en dólares de los mismos.

Resumen de honorarios proyectados

Honorarios Profesionales contratados		
Contables	1	USD 200
Legales & marcas	1	USD 300
Soporte técnico & Seguridad IT	1	USD 200
Médicos	2	USD 800
Enfermeras	3	USD 400
Psicólogos	1	USD 500
Kinesiólogos	1	USD 300
Terapistas	2	USD 400
Profesores y personal trainers	2	USD 250
Nutricionistas	1	USD 200
Marketing digital		
Community Manager	1	USD 150

Fuente: Elaboración propia

- **Gastos bancarios:** acorde a el mantenimiento de una cuenta corporativa estándar sin línea de crédito.
- **Seguros comerciales:** se considera el valor porcentual del 1,5% sobre la venta como base de estimación, dado que se deberá contratar diferentes tipos de seguro con valores dispares en función de la prestación y prima tomada.
- **Incobrabilidad:** 1% dada por el tipo de negocio atado a un contrato que garantiza de alguna forma la alta cobrabilidad.
- **Bienes de uso:** incluye el equipamiento y el mobiliario básico para poder prestar los servicios en cada etapa. IT USD 6.000.- por año, equipamiento administrativo USD 2.000.- por año y en el caso del mobiliario de áreas comunes y servicios un pago en el año 0 y año 6 de USD 100.000.- respectivamente.
- **Depreciaciones:** incluye infraestructura edilicia (a 20 años), bienes muebles (a 5 años), equipamiento IT (a 2 años).

10.3. Requerimientos de inversión y financiamiento

Necesidades de inversión iniciales

Capital de trabajo: los tres socios fundadores realizarán un pago inicial total de USD 300.000.-. Adicionalmente la constructora/desarrolladora realizará el aporte inicial que demanda la construcción del barrio USD 5.890.720.-

Inversión en bienes de capital: el negocio requiere de equipamiento básico necesario para la puesta en funcionamiento que incluye desde computadoras hasta escritorios y sillas para los empleados. La inversión prevista inicial es de USD 112.000.- para el año 0.

Retorno sobre capital invertido (TIR)

La **TIR** del proyecto considerando únicamente los elementos operativos es de **8% a 10 años sin perpetuidad** (no refleja la realidad dado el aporte inicial que requiere el desarrollo inmobiliario y que en este caso es integrado por un tercero, demanda un pago anual del 15% en concepto de cancelación de capital junto con un 4% de intereses sobre los ingresos proyectados) **19% con perpetuidad**.

Financiamiento

El negocio requiere de una gran inversión que demandará todo el desarrollo edilicio y de infraestructura en general del barrio. Es por eso que el acuerdo fundacional con la constructora/desarrolladora es de vital importancia dado que este es quien invertirá los recursos para la construcción y financiará a los socios fundadores. El modelo está pensado en el pago de un fee mensual del 4% al desarrollador y una cancelación del total capital durante los primeros 10 años.

11. Condiciones para la viabilidad de negocio

11.1. Viabilidad financiera del negocio

Costo del capital

Dado que el EERR y el FF se realizó en dólares, se tomó como tasa libre de riesgo para el negocio la tasa de interés del 3,25% FED (21/09/22). El K_u o tasa de descuento del 7,20% (beta desapalancada 0,79 y prima de riesgo 5%).

Creación de valor económico

El modelo operativo de **VIVIENDO cohousing** crea valor económico medido a través del **VAN** por un total de **USD 3.010.352 a 10 años** si le sumamos la **perpetuidad el VAN** es de **USD 16.212.559.-**

11.2. Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

Factores críticos para el éxito

Es fundamental el rápido ingreso de residentes a partir del mes 1 de funcionamiento del negocio para lograr el alcanzar los objetivos financieros que propone el proyecto.

Que el pago del capital financiado para la obra de infraestructura y edificación se realice dentro de los primeros diez años y que los intereses pagados no excedan el 4% mensual propuesto (por encima de la tasa del FED).

El ingreso al cohousing de jugadores que ya están en el mercado y que cuentan con historia y *know how* es un riesgo, si bien a priori puede impactar en la captación de residentes, dada la escasa oferta vs la demanda potencial esto no representaría un gran riesgo al negocio; todo lo contrario, podría entrar dentro de lo que se denomina *coopetition* (competencia y cooperación simultánea) favoreciendo el crecimiento y el desarrollo de este mercado.

11.3. Aspectos legales y regulatorios

Formato societario

VIVIENDO cohousing actuará bajo la modalidad de sociedad por acciones encuadrada dentro de la Ley 19.550 como S.A. Como persona jurídica independiente de los socios y con patrimonio propio. Los socios aportarán capital en formas iguales. No se la contempla como opción en el plan de negocios la incorporación de nuevos socios.

Permisos y habilitaciones

La contratación de un consultor legal será de vital importancia para darle claridad al proceso y asegurar el cumplimiento de todas las normas vigentes. A través de este se gestionarán todos los permisos y habilitaciones correspondientes al desarrollo inmobiliario con la municipalidad del lugar donde se lleve a cabo el barrio, como así también requerir en la Provincia de Buenos Aires al ente regulador que es el Departamento de Establecimientos de Salud, perteneciente al Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires el registro y aprobación del proyecto residencial de adultos mayores (decreto 3280/90). Por otra parte, la Subsecretaría de Control Sanitario del Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires brinda directrices para el adecuado funcionamiento de los establecimientos geriátricos en la Provincia de Buenos Aires.

Listado de alguna de las normativas vigentes en CABA:

Normativa Código de Edificación - sección 7.5.13.0 al 7.5.13.13, Código de Habilitaciones sección - Capítulo 9, Código de Planeamiento Urbano, Ley de Impacto ambiental, Ley 118 Servicio de Seguridad Privada, Ord. 40.473 (Matafuegos), Ord. 39.025 (Otros combustibles que no sean gas natural), Decreto 1886/01, Ord. 25.236 (Libretas Sanitarias), Ley 19.587 (Condiciones de Uso, conservación y Funcionamiento de Instalaciones -Eléctricas, Sanitarias y Servicio de agua Potable), Ley 661 y Decreto 1076/2005, Ley 962 (accesibilidad), Ley 1.003, Ley 1.205 (Rampas), Ordenanza: 40.905, Ord. 35.331 (Depósitos de Comestibles), Disposición 886/DGHP/2003, Resolución 309/SJySU/2004, Decreto 351/78 (Protección de Escaleras), Ley 1710 Resolución No 309/GCABA/SJYSU/04, Ord. 33.677 (Seguros de responsabilidad Civil Contra Terceros), Ley 154 (Residuos Patogénicos).

Fuentes y bibliografía

- Aires, L. d. (2016). *LEY 5670 2016*. Obtenido de <https://boletinoficial.buenosaires.gob.ar/normativaba/norma/340871>
- Arce, R. d. (Diciembre de 2022). *Residencia del Arce*. Obtenido de <https://residenciadelarce.com.ar/>
- Care, W. (Diciembre de 2022). *We Care*. Obtenido de <https://www.wecare.com.ar/>
- Cifras, M. (Diciembre de 2022). *Indice CAC*. Obtenido de <https://www.cifrasonline.com.ar/indice-cac/>
- Ecke, K. (Enero de 2015). *La Nacion* . Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/crece-la-oferta-de-residencias-para-la-tercera-edad-nid1762737/>
- Economista, E. (Enero de 2023). *El Economista*. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/economia/las-tres-amenazas-pax-massista-n59073>
- Emiliano Sada, Felipe Schepers, Júlia Villela, Laiane Dantas, Lidia Zuin, Liliane Junqueira, Lucas Morais, Milagros Kirpach y Silvana Nicola. (Diciembre 2021). *TSUNAMI LATAM*. Latam: UdeSA.
- Giacobbe, J. (Agosto de 2022). *CNN Radio*. Obtenido de <https://cnnespanol.cnn.com/radio/2022/08/25/segun-una-encuesta-alberto-fernandez-tiene-8-de-imagen-positiva-y-mas-de-70-negativa/>
- INDEC. (2010). *INDEC - Censo 2010*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-41-135>
- INDEC. (Diciembre de 2022). *Índice de precios al consumidor (IPC) - Vol. 7, n° 1*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_23891D383E4F.pdf
- INDEC. (Tercer Trimestre de 2022). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconomicos (EPH) - Vol. 6, n° 9*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_3trim22_F4483A3158.pdf
- INDEC. (Enero de 2023). *El Economista*. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/economia/la-actividad-economica-cayo-tercer-mes-consecutivo-espera-estanflacion-2023-n59300>
- INDEC. (Enero de 2023). *Índice de precios al consumidor (IPC) - Vol. 7, n° 5*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_02_232C00A3DADD.pdf
- Interior, M. d. (2021). *Reporte de Envejecimiento Poblacional a nivel nacional y provincial 1991-2010*. Argentina: Registro Nacional de las Personas.
- Jáuregui, R. (Noviembre de 2022). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/opinion/2022/11/20/las-innovaciones-tecnologicas-que-revolucionan-el-cuidado-de-los-adultos-mayores-en-el-siglo-xxi/>

- Kidd, N. (Febrero de 2023). *La Vanguardia*. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/vida/20230223/8780341/economia-argentina-perdido-impulso-2022-enfrenta-gelidos-pronosticos.html>
- Lawrence Robinson, J. S. (Diciembre de 2022). *HelpGuide.org*. Obtenido de <https://www.helpguide.org/articles/senior-housing/independent-living-for-seniors.htm>
- Linda, V. (Diciembre de 2022). *Vida Linda*. Obtenido de <https://vidalinda.com.ar/>
- Nación, C. C. (2020). *Ley 27551*. Buenos Aires: Boletín Oficial.
- Organization, W. H. (2022). *World health statistics 2022: monitoring health for the SDGs*. Geneva: World Health Organization.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2014). *Value Proposition Design*. Suiza: John Wiley & Sons Inc.
- Petunchi, I. (Enero de 2023). *Ambito*. Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/inflacion/advierten-que-habra-menos-presiones-externas-que-impacten-los-precios-n5630144>
- Porter, M. E. (1979). *Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia*. Boston: Harvard Business Review.
- red, A. m. (Diciembre de 2022). *Adultos mayores en red*. Obtenido de https://adultosmayoresenred.com/residencias/?gclid=CjwKCAjwrJ-hBhB7EiwAuyBVXXXQ70WfDaJAWC6xpG6s2aXBOla1c0gOgRV9-OfYugWQzcqjCmsGbxoCUIIQAvD_BwE
- REMAX. (Marzo de 2023). *REMAX - Mercado Inmobiliario*. Obtenido de <https://blog.remax.com.ar/actualidad-inmobiliaria/nueva-ley-de-alquileres-sus-puntos-principales/>
- RM. (Enero de 2023). *Perfil*. Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/economia/argentina-tiene-la-necesidad-de-afianzar-el-rumbo-en-2023.phtml>
- Salvador, P. (Diciembre de 2022). *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/columnistas/argentina-2023-y-despues/>
- System, F. R. (Diciembre de 2022). *Board of Governors of the Federal Reserve System*. Obtenido de <https://www.federalreserve.gov/releases/h15/>

Anexo A

Usuarios potenciales

¿A qué se dedicaba antes de jubilarse? ¿Qué nivel educativo alcanzó? ¿Qué edad tiene?

¿Mantiene algún tipo de actividad laboral a pesar de estar jubilado/a? ¿Cuál?

¿Necesita de asistencia médica frecuente? ¿De qué tipo?

¿Qué cobertura social posee?

¿Realiza actividad física? ¿Qué tipo?

¿Participa de algún tipo de actividad social? ¿Cuál?

¿Cuenta con familiares que puedan brindarle apoyo y soporte? ¿Qué lazo los une?

¿Qué dificultades encuentra en su vida diaria? ¿Cómo se imagina cual sería la solución?

¿En qué tipo de vivienda vive? ¿Vive acompañado/a? ¿Por quién?

¿Habito o habita en una residencia para adultos? Si no tuvo la experiencia, ¿Le gustaría? ¿Porque? ¿Qué cosas valoraría de un lugar así y cuáles no?

¿La decisión del lugar donde va a vivir depende de Ud. o es consensuada con algún familiar? ¿Con quién decide?

¿Cómo se imagina su día a día en esta etapa de su vida? ¿Cuáles son sus metas y desafíos de aquí en adelante?

¿Escucho sobre los modelos de co housing? ¿Qué conoce?

¿Estarías dispuesto a pagar por una modalidad de vivienda con estas características?

Terceros decisores

¿Conoce el tipo de viviendas para adultos denominado co-housing? ¿Qué sabe?

¿Considera que podría ser una solución novedosa y conveniente para su familiar? ¿Por qué?

¿Qué porcentaje de dinero adicional estaría dispuesto a pagar por sobre un geriátrico tradicional por el modelo de co-housing?

Prestadores de servicio de la oferta actual (geriátricos)

¿Qué servicios ofrece actualmente?

¿Qué limitaciones encuentra en su modelo de negocio actual?

¿Cómo entiende que podría mejorar la propuesta de servicios ofrecida?

¿Cómo se distribuyen los grupos etarios? ¿Cómo se componen los mismos?

¿Cuál es el promedio de edad?

¿Quién se aloja es quien tomó la decisión de hacerlo o fue un familiar?

¿Qué porcentaje de a los que les prestan servicios pagan en forma particular

Financiadores

¿Cuál cree que son los problemas más importantes en el proceso de oferta y demanda de los alojamientos para adultos actualmente?

¿Por qué crees que hasta ahora nadie resolvió este problema?

¿Por qué creé que no hay mejores soluciones?

¿Conoce el co-housing para adultos? ¿Qué opinión tiene de estos?

¿Qué beneficios encuentra en este modelo?

¿Quiénes considera se vería beneficiados con un modelo de co-housing?

¿Qué limitaciones ve?

¿Ve factible el financiamiento parcial o total de este servicio a los afiliados?

¿Por qué?

¿Podría integrarse desde el momento cero como parte del proyecto un financiador?