



**Escuela de Administración y Negocios**

**MBA SALUD**

**VILCABAMBA EN DOMICILIO**

**Autor: Ojeda Malacrida Javier**

**DNI: 1936323-5**

**Director de Tesis: Leonardo Gargiulo**

**14 de setiembre de 2023, Buenos Aires**

## Índice temático

Agradecimientos.....	2
1. Resumen Ejecutivo:.....	4
2. Presentación de la necesidad y la idea:.....	6
3. Evaluación de la Oportunidad de Negocio.....	14
4. El Cliente y el Mercado Objetivo:.....	22
5. Propuesta de Valor Vilcabamba en Domicilio .....	38
6. Modelo de Negocio: .....	44
7. Market fit:.....	46
8. Competencia - Análisis de la Industria:.....	49
9. Go to The Market Plan.....	65
10. Equipo emprendedor, estructura directiva y organización societaria.....	71
11. Requerimientos de inversión, y resultados económicos-financieros esperados 74	
12. Plan operativo.....	81
13. Bibliografía y Anexos: .....	85

## Agradecimientos

Sin dudas al culminar una importante etapa de la vida de uno, el agradecimiento es un sentimiento y una acción que se impone.

A las autoridades de UDESA, por haber aceptado nuestra postulación al MBA Salud y a todos los docentes del curso que, con un nivel extraordinario, nos empaparon de conceptos y desafíos nuevos e importantes.

A la primera generación de estudiantes por haber recibido a los uruguayos de una manera inmejorable. Un fuerte abrazo a ellos.

Al queridísimo grupo 3 que me cobijó durante un año y medio con empatía, cariño, paciencia y siempre con la mano tendida y firme para sostener: A uds amigos/as Maru, Juancito, Jenny, Vale y Julito.... Mi recuerdo y agradecimiento eterno. Por más charlas, más cenas y más vinos: allá y acá en nuestro Uruguay.

A mi tutor de Tesis Leonardo Gargiulo que con generosidad, paciencia, atención y conocimiento permitió que este Trabajo Final cristalizara.

A mi familia, vaya si ha sido importante: Mis hijos, Floppy y Fede: La razón de ser, motivos de mis desvelos y motores de superación.

Mis hermanos Germán y Daniela que siempre apoyan.

Mi ahijada Camila, por su colaboración permanente.

A mis padres Anabella y Walter por su apoyo permanente, y haberme permitido estudiar.

A mi abuela Hortensia, la Gorda que aún con sus recuerdos me abraza todos los días y guía mis pazos.

A Heidi Ramos, Sebastián, Nicolas Gastón y Telli: ellos son equipo en Vilcabamba y hacen que las cosas sucedan: Ahí comenzó esta idea

A MAVOO por aparecer y permanecer....

A Mariana Malet : un ser de luz en mi vida..... gracias, por tanto.

El final para mi amigo Julito. En los últimos casi 30 años, competimos por concurso en Facultad (ahí le gané con luz), creamos empresas (Medicalplus, Medicalhome, Vilcabamba, y ahora Crony), las dirigimos, discutimos, nos

enfrentamos duramente, pero sobre todo nos divertimos y mal hasta ahora no nos fue. Creamos también una agrupación de la nada, que hoy en día tiene representación política en uno de los Clubes de Fútbol mas importantes del Mundo: Peñarol.

Pudimos empezar, cursar y aprobar este importante MBA SALUD en UDESA, y ver la calidad de su participación y aportes en nuestro subgrupo y en el grupo en general, fue un capítulo especial y disfrutable. Fue con mucho esfuerzo, compromiso y dedicación.

En base al respeto, la amistad y la confianza atravesamos tormentas personales, empresariales, profesionales y laborales.... Cómo alguna vez dijimos, parece que el trabajo en este equipo no sabe de imposibles, y lo mejor siempre está por venir: Gracias Julito.



Universidad de  
**San Andrés**

## 1. Resumen Ejecutivo:

"Vilcabamba en Domicilio" surge como una estratégica expansión y diversificación de Vilcabamba Residencias, un grupo líder en el cuidado premium de adultos mayores en Uruguay. Con un historial de 12 años en el área de los cuidados, habiendo desarrollado 4 Residencias premium para el cuidado de adultos mayores y con una ocupación sostenida del 94% en sus cuatro residencias en el último año, surge la visión de llevar la calidad y la atención personalizada de Vilcabamba directamente a los hogares de los adultos mayores.

Es así como guiados por nuestra pasión por el bienestar de nuestros clientes, estamos llevando nuestro compromiso a un nivel superior.

El objetivo de "Vilcabamba en Domicilio" es ofrecer un servicio integral y formal de cuidados en el hogar, llevando el respaldo y la excelencia de Vilcabamba Residencias a un entorno cómodo y familiar. Este innovador servicio llenará un vacío en el mercado uruguayo, brindando cuidados profesionales y personalizados a aquellos adultos mayores que desean permanecer en su hogar, con la calidad que solo Vilcabamba puede ofrecer.

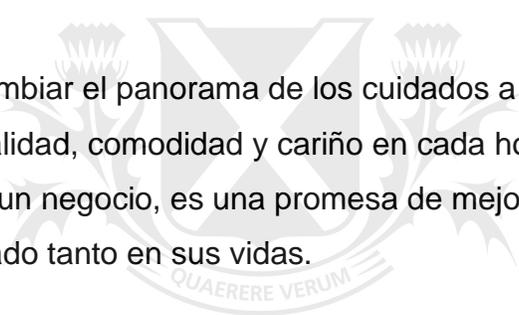
En estos doce años de trabajo y análisis en Vilcabamba Residencias, se identificó una oportunidad clara de negocio. Aproximadamente el 75% de los interesados en nuestros servicios no llegan a la institucionalización por diversas razones. Esto lleva a la expansión del negocio hacia "Vilcabamba en Domicilio", con el potencial de capturar una parte importante del mercado de cuidados. El público objetivo abarca aproximadamente 13,360 personas con algún grado de dependencia de alto nivel socioeconómico en Montevideo.

El equipo de profesionales incluye al director general, un Encargado Comercial, la Administradora General y el respaldo de un estudio contable. Esta expansión implica una inversión de alrededor de \$20,000 dólares para el lanzamiento y la promoción.

La proyección de rentabilidad para "Vilcabamba en Domicilio" está en línea con los resultados de Vilcabamba Residencias, esperando un rango del 14 al 16%.

Este paso representa una evolución natural del negocio, la adaptación a las demandas cambiantes y una reafirmación del compromiso de Vilcabamba con la calidad y el bienestar de los adultos mayores en Uruguay.

Estamos listos para cambiar el panorama de los cuidados a adultos mayores en Uruguay, ofreciendo calidad, comodidad y cariño en cada hogar. "Vilcabamba en Domicilio" es más que un negocio, es una promesa de mejora en la calidad de vida de quienes han dado tanto en sus vidas.



Universidad de  
San Andrés

## 2. Presentación de la necesidad y la idea:

Globalmente, estamos siendo testigos de un acelerado envejecimiento de la población, impulsado por un conjunto de factores que incluyen el aumento de la esperanza de vida y la disminución en las tasas de natalidad. Este fenómeno de envejecimiento es el resultado de avances médicos significativos, una mejor calidad de vida y la reducción en las tasas de mortalidad.

Según las proyecciones de las Naciones Unidas, la población de individuos mayores de 60 años está estimada para duplicarse de aquí al año 2050, llegando a afectar a aproximadamente 2 mil millones de personas.

En el contexto de Uruguay, esta tendencia se manifiesta de manera similar.

De acuerdo con las estadísticas más recientes del Instituto Nacional de Estadística, los datos del año 2020 indican que el 16% de la población uruguaya tiene 65 años o más (500000 personas). Cabe señalar que, aunque se ha concluido un nuevo censo en mayo de 2023, los resultados aún no se han publicado.

El envejecimiento de la población uruguaya continuará intensificándose en las próximas décadas. Para el año 2030, se espera que haya en Uruguay unos 624,000 individuos de 65 años o más, de los cuales aproximadamente 162,000 tendrán más de 80 años.

Para 2050, estas cifras ascenderían a 743,000 y 250,000 respectivamente. Específicamente, la población mayor de 80 años experimentará un crecimiento sin precedentes.

Esta **bomba demográfica de adultos mayores** plantea tanto desafíos como oportunidades en la provisión de cuidados a los adultos mayores. La demanda por servicios de cuidado y asistencia para esta población está en aumento constante, lo que hace imperativo adaptar y expandir los sistemas de atención existentes. Esto abarca cuidados y asistencia domiciliaria que buscan ofrecer un enfoque integral para mejorar la calidad de vida de este segmento en rápido crecimiento.

### **Factores Socioeconómicos y Preferencias: Implicaciones para la Atención del Adulto mayor**

El envejecimiento de la población es un factor crítico que ha impulsado la demanda de cuidados para adultos mayores en el ámbito domiciliario. Sin embargo, además del envejecimiento poblacional, existen otros factores igualmente importantes que influyen en la dinámica de este cuidado, especialmente los cambios en la estructura familiar y social.

En América Latina y el Caribe, las familias desempeñan un papel fundamental en la prestación de cuidados no remunerados a los adultos mayores, y esta responsabilidad recae en su mayoría en las mujeres, representando aproximadamente el 90% de los cuidadores. Las personas que cuidan de sus familiares a menudo se ven obligadas a reducir su participación en el trabajo remunerado en hasta un 20% para proporcionar los cuidados necesarios a sus seres queridos.

Un fenómeno notable en esta región es la creciente participación de las mujeres en el mercado laboral. Tradicionalmente, las mujeres habían sido el pilar principal en la atención de los adultos mayores en el entorno familiar, a menudo siendo consideradas como el "bastón" de apoyo. Sin embargo, esta transición hacia el empleo remunerado ha creado un vacío en la provisión de cuidados a nivel domiciliario.

Esta transformación en el rol de las mujeres ha llevado a un aumento significativo en la demanda de servicios de cuidados externos, ya que las familias enfrentan desafíos para mantener un equilibrio entre el trabajo y la atención a los adultos mayores en sus hogares. Esta demanda en constante crecimiento ha dado lugar a la necesidad de servicios de cuidado externos que puedan satisfacer las necesidades de atención y apoyo de las personas mayores en sus propios hogares."

### **Perspectiva del Cliente: Envejecimiento en el Hogar**

Nuestro estudio de mercado, basado en entrevistas a posibles residentes interesados en Vilcabamba Residencias (aproximadamente 300 entrevistas anuales durante los últimos cinco años), revela un dato importante: la tasa de ingreso se sitúa en el entorno del 25%. Esto implica que, de cada 100 interesados entrevistados, solamente 25 deciden unirse al cuidado en residencias.

El 75% restante decide no proceder por diversos motivos que van más allá del costo financiero, aunque este es un factor significativo que resulta difícil de cuantificar.

Otras razones incluyen el deseo de envejecer en el confort del propio hogar, la familiaridad del entorno, la sensación de culpabilidad por parte de los familiares, temores relacionados con el nivel de atención que recibirán, y el riesgo percibido de perder la conexión con su comunidad.

### **Oportunidad de Innovación en el Mercado Uruguayo:**

En este escenario se presenta una oportunidad única para introducir un servicio innovador en el mercado uruguayo. Estamos ante la posibilidad de ofrecer una solución que abarca una amplia gama de necesidades y preferencias, y que está diseñada para ser versátil en su implementación.

Este nuevo enfoque responde a una demanda creciente y satisface las expectativas de nuestro público objetivo, ofreciendo una opción de cuidado que no

solo es integral, sino también altamente adaptable a las circunstancias individuales.

## **Descripción de la Innovadora Propuesta de Cuidado a Domicilio de Vilcabamba**

### **Identificación del Problema y Solución Propuesta:**

Vilcabamba aborda un problema cada vez más prevalente en Uruguay: la atención a adultos mayores con diversos grados de dependencia que, o bien no pueden estar solos en su hogar, o requieren compañía, pero no desean ingresar a una residencia de larga estancia.

Fortalecidos por nuestra vasta y comprobada experiencia en brindar asistencia integral, centrada tanto en el individuo como en su entorno familiar en Vilcabamba Residencias, extendemos ahora este enfoque de atención personalizada a la comodidad del hogar del usuario.

### **Diferenciadores Clave del Servicio**

- **Entorno Familiar:** Ofrecemos la posibilidad de recibir atención especializada sin abandonar la familiaridad y confort del propio hogar.
- **Calidad Certificada:** Nos respalda la trayectoria de más de 12 años de Vilcabamba Residencias, con un equipo de profesionales de alto nivel y certificación de calidad ([www.vilcabamba.uy](http://www.vilcabamba.uy)). (Ver Anexos 1 y 2)
- **Gestión del Personal:** Liberamos a las familias y usuarios de la carga administrativa relacionada con la gestión de cuidadores, incluyendo la selección, capacitación y aspectos legales (reclamos).
- **Personal Altamente Calificado:** Contamos con un equipo con formación continua para asegurar una atención de excelencia.
- **Adaptabilidad del Espacio:** Ofrecemos asesoramiento para superar barreras arquitectónicas en el domicilio, como el manejo de desniveles,

alfombras, y la disposición de mobiliario y elementos de accesibilidad como barandas y agarraderas.

### **Componentes y Flexibilidad del Servicio:**

La esencia de nuestro servicio reside en su flexibilidad y adaptabilidad. A través de una entrevista inicial con el futuro usuario y su familia, desarrollamos un plan de atención individualizado, humanizado y de alta calidad. Los servicios y la carga horaria se definirán según las necesidades específicas del usuario, y se podrán adaptar mediante diferentes paquetes de servicios con variadas cargas horarias.

### **Un Enfoque Multidisciplinario:**

La singularidad de "Vilcabamba en Domicilio" radica no sólo en la extensión de los cuidados a la comodidad del hogar, sino en el carácter multidisciplinario de sus servicios. Este enfoque se inicia con una evaluación integral a cargo de un coordinador de cuidados con licenciatura en Enfermería. Este profesional se encarga de definir un plan de atención que luego es supervisado de manera continua, manteniendo a la familia informada a través de informes regulares y visitas de supervisión semanales. Además, el equipo de cuidadores especializados se rota de manera eficaz gracias a una coordinación de guardias eficiente.

### **Salud, Bienestar y Más**

El servicio abarca desde la higiene y el confort, como baños asistidos y prevención de úlceras por presión, hasta controles de signos vitales y administración de medicación. Sin embargo, "Vilcabamba en Domicilio" va más allá del bienestar físico. También se focaliza en la estimulación cognitiva y física del usuario, mediante actividades lúdicas y ejercicio físico, siempre bajo supervisión y autorización médica.

### **Apoyo en el Espectro Completo de las Actividades Cotidianas:**

Nuestra asistencia se extiende también a actividades cotidianas e instrumentales de la vida diaria. Esto incluye desde el apoyo en alimentación y vestimenta, hasta asistir en tareas más complejas como realizar compras y quehaceres domésticos. En este aspecto, priorizamos la autonomía del usuario y la adaptabilidad del servicio a sus necesidades y posibilidades, permitiendo desplazamientos dentro del domicilio siempre que sea viable.

### **Comunicación y Seguimiento Personalizado:**

Mantenemos una comunicación abierta y personalizada con la familia del usuario, utilizando diversos formatos y plataformas, como videollamadas o Zoom, según las preferencias acordadas con ellos.

### **Atención Nutricional y Médica Especializada:**

El usuario y su familia también se benefician de una planificación de menús y valoración nutricional mensual realizada por un licenciado en Nutrición. Este enfoque nutricional se adapta y modifica en base a reuniones virtuales con el usuario y su familia, asegurando una dieta balanceada y adecuada. Además, cada mes, la dirección técnica realiza una visita médica para llevar a cabo una Valoración Geriátrica Integral, permitiendo un seguimiento médico cercano y especializado.

La sinergia de estos servicios ofrece un espectro de cuidado verdaderamente integral, alineado con las necesidades únicas de cada usuario y su familia. Es una propuesta que armoniza la atención profesional especializada con la calidez y familiaridad del entorno doméstico, marcando una pauta innovadora en el cuidado de adultos mayores en Uruguay.

## **Incremento de la Calidad de Vida a Través del Cuidado a Domicilio: Beneficios y Evaluación de la Oportunidad de Negocio**

### ***Ventajas Holísticas del Cuidado en el Hogar***

La autonomía y la comodidad son elementos vitales para el bienestar de los adultos mayores. "Vilcabamba en Domicilio" les ofrece precisamente eso: la oportunidad de mantener su calidad de vida en el ambiente familiar y seguro de su propio hogar. Este enfoque personalizado se adapta a las necesidades y preferencias de cada individuo, asegurando no solo su bienestar físico sino también emocional y social.

Este último es especialmente crucial, ya que se fomenta una mayor conexión con la comunidad, lo que puede disipar los sentimientos de aislamiento que a menudo experimentan los mayores.

Con el objetivo de promover el bienestar emocional, nos esforzamos en cultivar una variedad de elementos fundamentales. Estos elementos incluyen la autoestima, la capacidad para gestionar el estrés, el fomento de relaciones sociales saludables y la promoción de un sentido de propósito en la vida a través de una estrecha colaboración entre el usuario y el personal de apoyo. En este proceso, el cuidador asume un papel esencial, adaptándose a las necesidades y capacidades individuales del usuario, con el fin de preservar su autonomía y permitirle mantener su independencia en su propio hogar. Esta estrategia contribuye de manera significativa a la preservación de la autoestima y el sentimiento de control sobre la propia vida del usuario.

Actividades como fisioterapia, yoga, masajes, sicomotricidad y sesiones con el psicólogo desempeñan un papel fundamental en el fomento del bienestar emocional. Por esta razón, nuestro equipo de profesionales en talleres llevará a cabo visitas al menos semanales al domicilio del usuario con el propósito de promover y mantener dicho bienestar.

Este enriquecimiento de actividades en el entorno del hogar del usuario se ha vuelto factible gracias al sólido respaldo y colaboración que el servicio de Vilcabamba en Domicilio recibe de la estructura de Vilcabamba Residencias. Esta sinergia positiva entre ambas iniciativas empresariales ha permitido ofrecer una atención integral y efectiva en la búsqueda del bienestar emocional de nuestros usuarios.

Una de las mayores ventajas de nuestro servicio es la continuidad en el cuidado.

Al proporcionar una coordinación estrecha con otros profesionales de salud, eliminamos la necesidad de traslados frecuentes y simplificamos la experiencia total de atención al paciente.



### **3. Evaluación de la Oportunidad de Negocio**

Dada la tendencia demográfica del envejecimiento de la población en Uruguay, combinada con los cambios en la estructura familiar y el deseo de muchas personas mayores de permanecer en sus hogares, la oportunidad de negocio para "Vilcabamba en Domicilio" es robusta y oportuna. Este contexto socioeconómico y demográfico, crea una demanda creciente por servicios de cuidado en el hogar que son integrales, de alta calidad y centrados en la persona.

#### **Factores que Fundamentan el Aumento en la Demanda**

Para entender mejor el auge en la necesidad de estos servicios, es vital considerar varios factores. Primero, el cambio en la estructura familiar y social ha dejado a muchos adultos mayores sin el apoyo adecuado en el hogar. Además, la inserción de la mujer en el mercado laboral ha limitado su disponibilidad para proporcionar cuidados tradicionalmente.

El resultado de esta confluencia de factores es un vacío en el mercado que "Vilcabamba en Domicilio" está especialmente posicionado para llenar.

Nuestro modelo de negocio responde no solo a la creciente demanda de cuidados en el hogar sino también a la preferencia de los individuos y familias por servicios que se ajusten a sus necesidades y expectativas particulares, marcando así un precedente en el mercado de cuidado de adultos mayores en Uruguay.

# Análisis Ampliado de la Oportunidad de Negocio para "Vilcabamba en Domicilio"

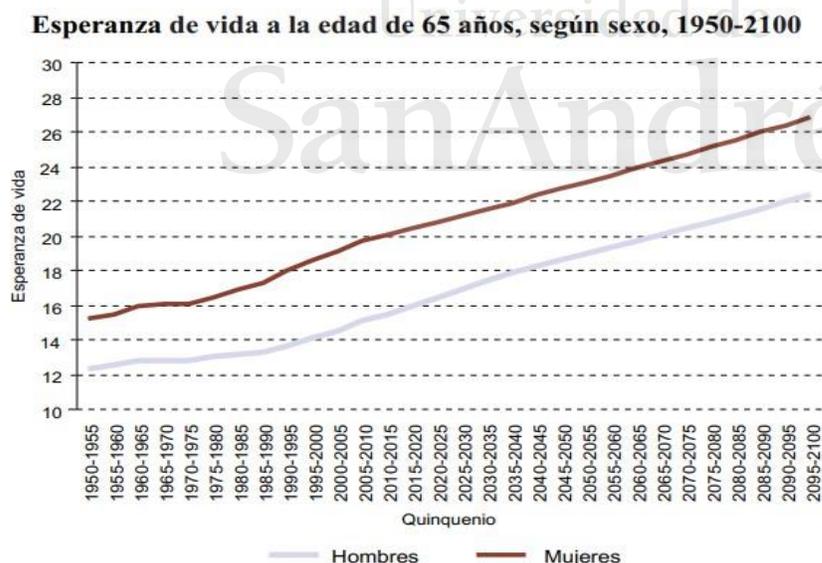
## Demografía en Cambio:

El Envejecimiento de la Población Uruguaya está atravesando un cambio demográfico sin precedentes, con una expectativa de vida que se alarga y una población que envejece.

Estudios del Instituto Nacional de Estadística (INE) señalan que hacia el año 2050, el 30% de la población uruguaya tendrá más de 60 años.

En la siguiente gráfica (Gráfica 1) y tabla (Tabla 1), podemos observar que para el 2050 en todos los escenarios planteados (en cuanto a tasa de fecundidad, esperanza de vida, saldo migratorio, Población total), se da un crecimiento de la población mayor a 65 años pudiendo llegar a constituir un 26% de la población uruguaya.

**Gráfica 1**



Fuente: Elaborado por Mariana Paredes (2017) a partir de datos de la CELADE

Tabla 1

	Uruguay 2016	Uruguay 2050 Tendencial	Uruguay 2050 con caída extrema de la fecundidad	Uruguay 2050 con aumento extremo de Esperanza de vida	Uruguay 2050 con Inmigración	Uruguay 2050 con Emigración	Uruguay 2050 con recuperación de Fecundidad	Uruguay 2050 Población extrema mínima	Uruguay 2050 Población extrema máxima
Tasa global de fecundidad	1,88	1,70	1,36	1,70	1,70	1,70	2,10	1,36	2,1
Esperanza de vida (en años)	77,4	82,0	82,0	88,0	82,0	82,0	82,0	82,0	88,0
Saldo migratorio	0	0	0	0	5.000	-10.000	0	-10.000	5.000
Población total (en millones)	3.48	3.70	3.57	3.93	3.95	3.24	4.00	3.12	4.54
% Población 65 años y más	14,1%	22,2%	22,9%	25,7%	20,9%	25,3%	20,4%	26,1%	22,4%

Fuente: Hacia una Estrategia Nacional de Desarrollo, Uruguay 2050. (2019)

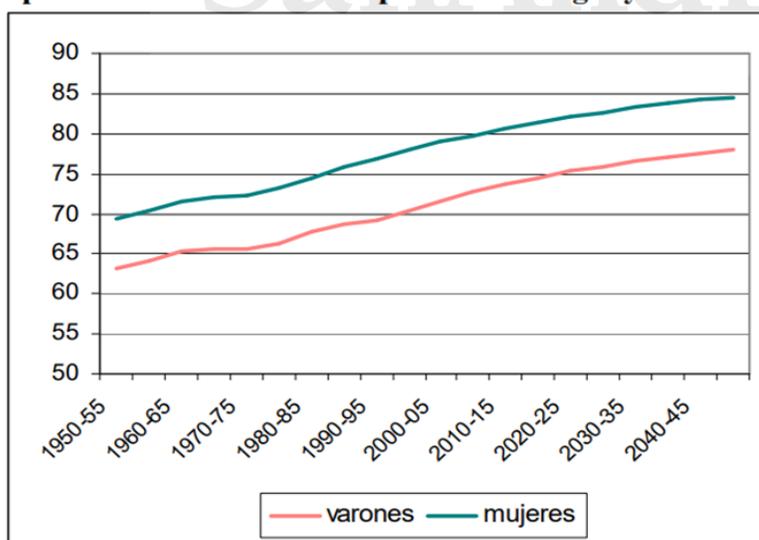
[www.opp.gub.uy](http://www.opp.gub.uy)

Este fenómeno no es solo una estadística; representa una demanda creciente de servicios especializados para adultos mayores. Este cambio demográfico crea una base sólida y en expansión de clientes potenciales que necesitarán servicios adaptados a sus necesidades a medida que avanzan en años.

La evolución en aumento de la expectativa de vida al nacer y de la expectativa de vida a los 65 años que se evidencian en los siguientes gráficos (Gráficas 2 y 3) crean una oportunidad única para nuestro proyecto de cuidados y asistencia en Domicilio.

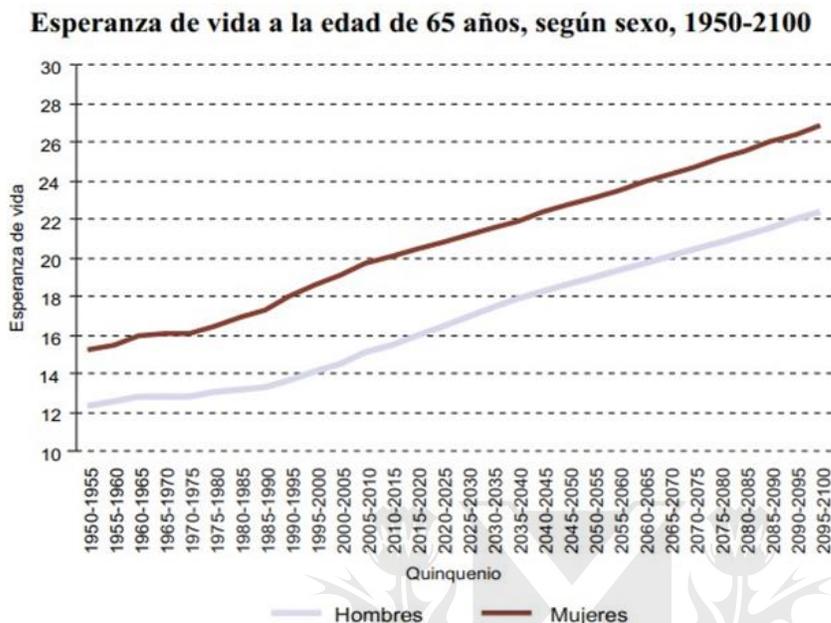
(Gráfico 2)

**Esperanza de vida al nacer por sexo. Uruguay 1950-2050**



Fuente: Elaborado por Mariana Paredes (2017) a partir de datos de la CELADE

(Gráfico 3)



Fuente: Elaborado por Mariana Paredes (2017) a partir de datos de la CELADE

El gráfico ilustra la evolución de la esperanza de vida a la edad de 65 años (es decir, los años que en promedio se espera que viva una persona que llega con vida a los 65 años). Mientras que los hombres de 65 años, partiendo de una esperanza de vida de 12,3 años en 1950 se estima que vivirán 22,3 años en 2100 (ganando 10 años de supervivencia en el siglo y medio proyectado), las mujeres pasan de 15,2 a 26,8 (una ganancia de 11,6 años).

**Dependencia:** Grados Variables y la Necesidad de Servicios Personalizados

Según investigaciones del Sistema Nacional de Cuidados, alrededor del 16.3% de la población de adultos mayores en Uruguay presenta algún grado de dependencia, ya sea leve, moderada o severa. Esta estadística se traduce en más de 80,000 individuos que requieren algún nivel de atención y cuidado especializado para vivir.

Además, estas cifras tienden a incrementar con el avance de la edad, convirtiendo la atención a este segmento en una necesidad social imperante y una oportunidad empresarial viable.

### ***Preferencias para el Envejecimiento en el Hogar: Más que una Tendencia, un Deseo Profundo***

La pandemia de COVID-19 ha transformado diversas áreas de nuestras vidas, incluido el cuidado de los adultos mayores. Se ha intensificado la preferencia ya existente de envejecer en casa, lejos de las instituciones que pueden sentirse ajenas e impersonales. Esta preferencia se arraiga en el deseo humano fundamental de permanecer en entornos familiares y cómodos durante las etapas más vulnerables de la vida. La adaptación a esta preferencia social no es solo un buen negocio, sino también una respuesta ética a una demanda colectiva.

### ***Sensibilidad Cultural y Social: Un Pilar de la Personalización***

Uruguay, como muchas sociedades, valora profundamente las relaciones personales y la comunidad. Estas normas culturales proporcionan una ventana de oportunidad para "Vilcabamba en Domicilio", permitiendo que los servicios del negocio se integren de manera más fluida en la vida de los clientes. Al honrar y respetar estas normas culturales, el servicio no solo satisface necesidades prácticas, sino que también resuena con las expectativas y valores sociales de su clientela.

### ***Estrategia de Alianzas: Extensión y Enriquecimiento del Servicio***

La formación de alianzas estratégicas con otros proveedores de servicio y con entidades de la industria de la salud permite a "Vilcabamba en Domicilio" ofrecer un espectro más amplio de servicios, desde equipamiento médico especializado hasta consultas farmacéuticas. Estas alianzas no solo amplían la oferta de servicio, sino que también aportan un valor agregado que puede ser crucial para establecer una ventaja competitiva en el mercado.

### ***Alineación del Equipo y la Oportunidad:***

Una sinergia que promete éxito. El equipo detrás de "Vilcabamba en Domicilio" representa una combinación ideal de habilidades, experiencia y compromiso. Este alineamiento casi perfecto con la oportunidad de mercado que se presenta asegura no solo la viabilidad del proyecto, sino también su potencial para prosperar y escalar. Las competencias del equipo no solo cubren la ejecución eficiente de los servicios, sino también la visión y la estrategia necesarias para navegar un mercado en crecimiento y cambio constante.

Cada uno de los factores analizados contribuye a crear un ecosistema propicio para que "Vilcabamba en Domicilio" no solo entre al mercado con fuerza, sino que lo haga de una manera ética, sostenible y profundamente arraigada en las necesidades y deseos de su clientela. El alto potencial de crecimiento y la adaptabilidad a las demandas socio-culturales hacen de este emprendimiento más que una simple oportunidad de negocio; lo convierten en una solución integral para una problemática social emergente.

### **Know How:**

Claramente, Vilcabamba en Domicilio se posiciona como un emprendimiento con una confluencia única de fortalezas que no solo subrayan su viabilidad sino también su potencial para transformar el mercado de atención a los adultos mayores en Uruguay.

La sinergia de su Know How especializado, conexiones sectoriales, reputación establecida, enfoque personalizado y capacidad de adaptación convierte a esta iniciativa en algo mucho más que una simple expansión comercial; la sitúa en el epicentro de una oportunidad estratégica de alto impacto.

El profundo **entendimiento de las necesidades y deseos de los adultos mayores**, cultivado durante años a través de Vilcabamba Residencias, se

convierte en un activo invaluable para desarrollar servicios a domicilio que son a la vez relevantes y efectivos.

Este conocimiento especializado informará cada aspecto del servicio, desde la formación del personal hasta la coordinación de cuidados y servicios adicionales, asegurando que cada solución propuesta encuentre resonancia en el mercado objetivo.

En este contexto, **el directorio de Vilcabamba**, constituido por cuatro médicos reconocidos en el sector de la salud, así como un equipo de colaboradores con experiencia en áreas complementarias, se convierte en un diferenciador estratégico.

La red de relaciones y credibilidad que aporta este directorio facilita no solo la introducción del nuevo servicio en el mercado sino también la creación de alianzas con otros profesionales de la salud y proveedores de servicios, enriqueciendo así el ecosistema de atención a los adultos mayores.

No menos importante es la **sólida reputación** que Vilcabamba ha construido a lo largo de más de una década en el mercado, con cuatro residencias que han demostrado su compromiso con la calidad y la atención personalizada. Esta trayectoria actúa como un sello de garantía, generando la confianza necesaria entre las familias y proporcionando una base robusta sobre la cual expandir el nuevo servicio de cuidado a domicilio.

Asimismo, **el enfoque en la personalización**, que ha sido un pilar en la prestación de servicios de Vilcabamba, encontrará un terreno fértil en el ámbito del cuidado a domicilio. El servicio, **adaptado a las necesidades individuales** de cada residente, no solo incrementará la satisfacción del cliente sino también fortalecerá la percepción de valor agregado que puede ofrecer la empresa.

Por último, pero no menos relevante, está la **demostrada capacidad de adaptación del equipo de Vilcabamba.**

Con más de doce años de experiencia en una continua evolución de los cuidados para adultos mayores, esta flexibilidad se presenta como un activo crucial para satisfacer las diversas y cambiantes necesidades del mercado. En un sector donde la personalización y la adaptabilidad son clave, esta capacidad se traduce en un ajuste estratégico que promete no solo la entrada exitosa al mercado sino también una sostenibilidad económica a largo plazo.



## 4. El Cliente y el Mercado Objetivo:

El mercado para Vilcabamba en Domicilio es diverso, pero para fines estratégicos, hemos identificado cuatro segmentos clave junto con una segmentación socioeconómica enfocada en los niveles más altos que atraviesa estos grupos.

Estos segmentos son:

1. **Familias Ocupadas y Profesionales:** Este grupo demográfico se compone de familias con miembros de edad avanzada que requieren atención especializada. Sin embargo, debido a sus agendas laborales exigentes y compromisos profesionales, estas familias tienen dificultades para ofrecer el tipo de cuidado que desearían para sus seres queridos. Están dispuestos a pagar por un servicio de alta calidad que permita a sus familiares recibir la atención que necesitan en la comodidad de su propio hogar. Para este segmento, la conveniencia y la tranquilidad de saber que sus seres queridos están bien cuidados son primordiales.
2. **Familias con Limitaciones de Tiempo y Movilidad:** Este segmento incluye a familias que enfrentan desafíos logísticos, como restricciones de tiempo o limitaciones de movilidad, para cuidar a sus miembros de edad avanzada. Lo que buscan es un servicio de atención a domicilio que pueda aliviar su carga emocional y logística, asegurando que sus seres queridos reciban atención de calidad. La flexibilidad y adaptabilidad en términos de horarios y servicios constituyen una oferta atractiva para este grupo.

3. **Familias que Priorizan la Calidad y la Personalización:** Este tercer segmento está constituido por familias que sitúan el bienestar de sus seres queridos mayores como una prioridad máxima. Buscan servicios que no solo sean de alta calidad, sino también profundamente personalizados y similares a la atención que recibirían en un entorno hogareño. La atención individualizada, el personal altamente cualificado y la rica experiencia en el cuidado de adultos mayores que puede ofrecer Vilcabamba en Domicilio son elementos altamente valorados por este segmento.
  
4. **El potencial usuario: el aspirante a recibir cuidados que por su grado de lucidez decide por sus medios** Aquí, englobamos a los interesados que buscan por sí mismos, solos o acompañados por sus familias a valorar in situ la propuesta. Buscan conocer el grado de calidad y seguridad que van a tener sus cuidados. Quieren saber que diferenciales les ofrecemos.

### **Enfoque Socioeconómico**

En el marco de estos segmentos, nuestra segmentación también considera un enfoque socioeconómico, específicamente en las capas más altas de la sociedad. Estos son clientes que buscan un servicio más allá de lo convencional; buscan una experiencia de cuidado de primer nivel.

A este grupo de alto valor se le ofrecen soluciones premium que abarcan desde cuidadores especialmente capacitados y personalización exhaustiva de los servicios hasta evaluaciones integrales por médicos geriatras, nutricionistas y odontólogos.

Al ofrecer estas soluciones de alta gama, nos posicionamos para captar la atención de aquellos dispuestos a invertir en una experiencia de atención superior.

### **Datos Socioeconómicos Relevantes**

La segmentación se apoya en datos provenientes de un informe actualizado por CINVE, titulado "Índice de Nivel Socioeconómico: Propuesta de Actualización", realizado para la Cámara de Empresas de Investigación Social y de Mercado del Uruguay (CEISMU) en agosto de 2018. Este informe proporciona una clasificación detallada de los hogares uruguayos por nivel socioeconómico y es una herramienta crucial para comprender mejor nuestro mercado objetivo.



Bajo - 22,6%	(B-) Bajo Inferior
	(B+) Bajo Superior
Medio - 60,7%	(M-) Medio Inferior
	(M) Medio Medio
	(M+) Medio Superior
Alto - 16,7%	(A-) Alto Inferior
	(A+) Alto Superior

### **Mapa de Empatía y Arquetipo de Persona Detallado para cada Segmento Target**

**Familias Ocupadas y Profesionales:**

**Con quien empatizamos:**

Arquetipo de Persona: Profesional

**Características:** Mujer de 50 años, gerente de una empresa.

**Necesidades y Motivaciones:** Anhela una solución de cuidado que armonice con su exigente agenda laboral, sin comprometer la calidad de atención que su madre mayor recibe. Busca estar mentalmente en paz tanto en su rol profesional como de cuidadora.

**Qué Piensa y Qué Siente:**

**Pensamientos:** Se encuentra en una constante búsqueda de equilibrio entre sus responsabilidades laborales y familiares. La preocupación de si su familiar recibe atención de calidad durante su ausencia es una inquietud recurrente.

**Sentimientos:** Experimenta una mezcla de culpa y ansiedad por no poder dedicar tiempo suficiente a su familia y, en particular, al cuidado de su madre. Necesita una solución que le permita sentirse tranquila durante sus horas de trabajo.

**Qué Oye de Personas que Influyen en sus Decisiones:**

**Opiniones:** Escucha las experiencias de amigos y colegas sobre el reto que supone conciliar la vida laboral con el cuidado de familiares mayores. Ha oído testimonios sobre los inconvenientes de contratar servicios de cuidado irregulares que, al faltar, complican su vida laboral y familiar al tener que asumir ellos mismos el rol de cuidadores.

**Cuáles son los Esfuerzos (Pain Points y Miedos):**

**Pain Points:** Temores de que su familiar se sienta solo y descuidado, y la tensión emocional que ello genera.

**Miedos:** Recelo de que la atención brindada a su familiar no cumpla con sus altas expectativas y que su ser querido acabe sintiéndose aislado o infeliz.

**Cuáles son los Resultados (Beneficios):**

**Beneficios:** Al utilizar un servicio de cuidado en el hogar de alta calidad, satisface sus obligaciones laborales sin descuidar el bienestar de su madre. Este balance le permite sentirse menos culpable y más serena en su entorno de trabajo, fortaleciendo su confianza en que su madre está siendo bien atendida.

**Familias con Limitaciones de Tiempo y Movilidad:**

**Con quien empatizamos:**

Arquetipo de Persona: Padre/Madre de Familia

**Características:** Hombre o mujer de 45 años con limitaciones de movilidad o de tiempo debido a razones diversas, como una discapacidad o un trabajo con horarios irregulares.

**Necesidades y Motivaciones:** Busca un servicio de cuidado que pueda adaptarse a un horario irregular y brindar una atención meticulosa a su familiar mayor, permitiéndole administrar sus limitaciones personales sin afectar el bienestar de su ser querido.

**Qué Piensa y Qué Siente:**

**Pensamientos:** Preocupación constante sobre cómo administrar el tiempo para cuidar de su familiar mientras maneja sus propias restricciones de movilidad o tiempo.

**Sentimientos:** Ansiedad y estrés por no poder estar físicamente presente para cuidar de su familiar, y el deseo de encontrar un servicio de atención confiable.

**Qué Oye de Personas que Influyen en sus Decisiones:**

**Opiniones:** Conversaciones con amigos o vecinos que también enfrentan desafíos similares y han optado por soluciones de cuidado en el hogar como una vía para aliviar la carga emocional y logística.

**Cuáles son los Esfuerzos (Pain Points y Miedos):**

**Pain Points:** Inseguridad sobre si su ser querido recibe la atención adecuada.

**Miedos:** Son la dificultad en la movilidad, en su higiene, miedo a la soledad y a las caídas.

**Cuáles son los Resultados (Beneficios):**

**Beneficios:** La posibilidad de acceder a un servicio de cuidado a domicilio flexible le permite manejar mejor sus limitaciones personales, asegurando que su familiar esté bien atendido y manteniendo su propia salud mental y emocional.

**Familias que Priorizan la Calidad y la Personalización:**

**Con quien empatizamos:**

Arquetipo de Persona: Cónyuge o Hijo(a) Adulto

**Características:** Mujer u hombre de 50 a 60 años, altamente enfocado en la calidad de vida de su familiar mayor.

**Necesidades y Motivaciones:** Está en busca de una atención de alta calidad que no solo se ocupe de las necesidades físicas de su ser querido, sino también de sus necesidades emocionales y sociales.

**Qué Piensa y Qué Siente:**

**Pensamientos:** Altas expectativas sobre el tipo de cuidado que su familiar debe recibir; dispuesto a invertir tiempo y recursos para asegurarse de que estas expectativas se cumplan.

**Sentimientos:** Sensación de responsabilidad y deseo de proporcionar o asegurar la mejor calidad de vida posible para su ser querido.

**Qué Oye de Personas que Influyen en sus Decisiones:**

**Opiniones:** Consultas con médicos especializados en geriatría, así como recomendaciones de amigos que han utilizado servicios premium de cuidado a domicilio.

**Cuáles son los Esfuerzos (Pain Points y Miedos):**

**Pain Points:** Preocupación sobre la aptitud y la calificación de los cuidadores.

**Miedos:** Temor de que el servicio no esté a la altura de sus expectativas de alta calidad y personalización.

**Cuáles son los Resultados (Beneficios):**

**Beneficios:** Al encontrar un servicio que cumple con sus estándares de calidad y personalización, siente una enorme tranquilidad y satisfacción, sabiendo que su ser querido está disfrutando de una excelente calidad de vida

**El potencial usuario:**

**Con quien empatizamos:**

**Arquetipo de persona:** Profesional, Empresario jubilado o padre de profesionales u empresarios

**Características:** Mayor de 65 años retirados de empresas o profesional jubilado, con algún grado de dependencia, padre de hijos profesionales o empresarios

**Necesidades y Motivaciones:** Quiere una solución para su situación, que le permita mantener el mayor grado de independencia posible, no ser carga para sus hijos, que le permita mantener conexiones sociales. Pretende que no le roben, ni le falten.

**Que piensa y que siente:**

**Pensamientos:** Quiere permanecer solo, pero se da cuenta que ya es muy difícil, y quiere buscar una buena opción de servicios.

**Sentimientos:** De carga a sus hijos y nietos, y temor ante el ingreso de desconocidos a su casa y a su intimidad, pero sabe que lo necesita.

**Que oye de personas que influyen en sus decisiones:**

**Opiniones:** escucha las opiniones de sus médicos, sus hijos y nietos

**Cuales son los Esfuerzos:**

**Pain Points:** Le preocupa que gente desconocida esté en su casa, y la aptitud de los mismos. Les preocupa ser una “carga para sus hijos”

**Miedos:** Son la dificultad en la movilidad, en su higiene, miedo a la soledad y a las caídas.

**Cuales son los resultados:** Comprueba que se trata de un servicio formal, de calidad , que lo mejora a él y le da tranquilidad a su familia.

### **Tamaño Actual del Mercado:**

La demografía de Uruguay revela un paisaje fascinante pero desafiante en lo que respecta al cuidado de los adultos mayores.

Con aproximadamente 500,000 personas de 65 años o más, y un 16.3% de ellas con algún grado de dependencia, estamos hablando de una población substancial de más de 80,000 hogares de adultos mayores con dependencia.

Esta cifra no es meramente una estadística; representa una llamada a la acción para abordar las necesidades de cuidado en una escala significativa.

El mercado se subdivide en dos cohortes demográficas y con necesidades distintas, que las consideraremos de forma homogénea. El primer grupo, aquellos entre 65 y 84 años, aún disfruta de un nivel relativo de autonomía. Muchos están socialmente activos y algunos incluso siguen trabajando. Las necesidades de este grupo son complejas; requieren más que solo asistencia física y buscan servicios que también ofrezcan interacción social y estimulación mental.

Por otro lado, el grupo de 84 años o más es mucho más vulnerable. Los problemas de salud se intensifican en esta etapa de la vida, lo que aumenta la dependencia y, por lo tanto, el grado de cuidado necesario. Las preocupaciones aquí van más allá de la compañía o la interacción social y abarcan necesidades

médicas más serias, como la administración de medicamentos, tratamientos y atención especializada.

**TAM (Total Addressable Market):** En Uruguay, cerca del 16% de la población (aproximadamente 80,000 personas) tienen más de 65 años y requieren algún grado de cuidado. De este grupo, alrededor del 16.7% se sitúa en el NSE alto. Nuestro TAM abarca a estas 13,360 personas.

**SAM (Serviceable Addressable Market):** Centrando nuestras operaciones en el Departamento de Montevideo, donde reside el 50% de la población uruguaya, nuestro SAM es de 6,680 personas, representando aquellos que tienen la disposición y los recursos para acceder a nuestros servicios.

**SOM (Serviceable Obtainable Market):** En nuestra primera etapa, nos proponemos vender 120 servicios en los próximos 5 años. Esto llevaría nuestra base de usuarios actuales a un nivel 2.5 veces superior y establecería un alcance significativo en el mercado de cuidados a domicilio.

#### **Potencial de Crecimiento:**

Las proyecciones demográficas indican que para 2030, habrá 624,000 uruguayos de 65 años o más. De estos, unos 162,000 tendrán más de 80 años.

Y el panorama se amplía aún más para 2050, con estimaciones que señalan un total de 743,000 personas mayores y 250,000 personas mayores de 80 años.

Estos números, especialmente el dramático incremento en la población de más de 80 años, presentan una oportunidad excepcional para servicios especializados de cuidado a domicilio.

Pero este crecimiento no es solo cuantitativo; también es cualitativo. Las tendencias modernas apuntan hacia un envejecimiento más activo y saludable. Esto implica una mayor demanda no solo de servicios de cuidado básico, sino de soluciones más holísticas que integren bienestar físico, emocional y social.

### **Fragmentación del Mercado:**

La actual variedad de proveedores va desde freelancers hasta empresas más estructuradas, lo que resulta en una gran disparidad en la calidad de los servicios.

Muchos proveedores solo ofrecen paquetes básicos de cuidado, lo que deja un vacío considerable en el mercado para servicios más personalizados y de alta calidad.

Algunas empresas, aunque proporcionan múltiples paquetes, no ofrecen la flexibilidad necesaria para adaptarse a las cambiantes necesidades de cuidado que pueden variar enormemente de un individuo a otro.

### **Posicionamiento de Vilcabamba en Domicilio:**

En este ecosistema, Vilcabamba en Domicilio tiene la oportunidad de posicionarse como un líder en cuidados de calidad premium. A diferencia de otros servicios, donde la calidad puede ser variable y dependiente del individuo cuidador, Vilcabamba ofrece un estándar uniforme de excelencia, respaldado por un enfoque integral y terapéutico.

No se trata simplemente de "pasar tiempo" con el adulto mayor, sino de mejorar su calidad de vida de manera significativa. Esto se logra a través de una atención personalizada que va más allá del cuidado físico para incluir el bienestar emocional y social, algo que es especialmente importante dada la complejidad de las necesidades dentro de la población de adultos mayores de Uruguay.

## **Tendencias Asociadas:**

### ***Envejecimiento Activo:***

La tendencia hacia el envejecimiento activo es más que una mera moda; es una respuesta a una necesidad demográfica y cultural creciente. En la sociedad contemporánea, el envejecimiento ya no se considera un proceso de declive sino una etapa más de la vida que puede ser tan enriquecedora como cualquier otra.

Por lo tanto, se espera que los servicios de cuidado en el hogar no solo proporcionen atención médica básica, sino que también ofrezcan actividades y oportunidades que promuevan la salud física y mental. Estos pueden incluir desde programas de ejercicio físico adaptado, hasta actividades sociales y culturales que mantengan la mente activa y el espíritu elevado. Vilcabamba en Domicilio podría, por ejemplo, colaborar con fisioterapeutas y expertos en actividad física para desarrollar programas de ejercicios personalizados que se adapten a las capacidades individuales de cada cliente.

### ***Personalización:***

La personalización de servicios se ha convertido en una norma en muchas industrias y el ámbito del cuidado a domicilio no es una excepción. Los consumidores, cada vez más informados y empoderados, están buscando soluciones que se ajusten a sus necesidades y circunstancias individuales, en lugar de adaptarse a un servicio genérico.

En este contexto, un enfoque de “talla única para todos” ya no es suficiente.

Los clientes esperan evaluaciones individualizadas, planes de cuidado específicos, y la flexibilidad para adaptar estos planes a medida que sus necesidades cambian.

Por ejemplo, Vilcabamba en Domicilio podría ofrecer un amplio abanico de opciones de cuidado, desde servicios básicos de compañía hasta cuidados médicos especializados, que podrían ser seleccionados y combinados para crear un paquete de cuidado completamente personalizado.

***Tecnología en el Cuidado:***

La tecnología está transformando la forma en que se ofrece el cuidado a domicilio, añadiendo una capa adicional de seguridad, eficiencia y comodidad tanto para los clientes como para los proveedores de atención. Las soluciones tecnológicas, desde aplicaciones móviles de salud y bienestar hasta dispositivos de monitoreo remoto y asistentes virtuales, permiten un seguimiento más efectivo de las condiciones de salud del cliente.

También hacen posible una comunicación más fluida entre el equipo de atención, los miembros de la familia y el cliente.

Por ejemplo, Vilcabamba en Domicilio podría implementar un sistema de monitoreo remoto que permita a los familiares mantenerse actualizados sobre el bienestar de sus seres queridos a través de una aplicación en su teléfono inteligente.

Además, la inteligencia artificial y el análisis de datos podrían utilizarse para prever posibles problemas de salud antes de que se conviertan en situaciones críticas, permitiendo una intervención temprana y más efectiva.

La convergencia de estas tendencias representa una oportunidad única para Vilcabamba en Domicilio. Al alinear su oferta de servicios con estas demandas cambiantes, la empresa no solo cumplirá con las expectativas del cliente, sino que también se distinguirá en un mercado cada vez más competitivo.

## **Estimación de la Demanda por Segmento Target y su Evolución**

Nuestra evaluación de la demanda potencial para Vilcabamba en Domicilio parte de los segmentos objetivos que hemos identificado previamente. Hemos señalado que en aproximadamente 80,000 hogares uruguayos existe una necesidad de cuidado para adultos mayores con Dependencia.

Además, datos del CINVE indican que el 16.7% de estos hogares pertenecen a un Nivel Socioeconómico Alto (A+ y A-).

De esta manera, podemos estimar que unos 13,360 hogares de nivel socioeconómico alto en Uruguay podrían estar interesados en nuestros servicios de alta calidad y personalización.

Segmento 1: Familias Ocupadas y Profesionales

### **Período de Lanzamiento (Primer Año):**

Se estima que nuestro alcance inicial, gracias a estrategias de comunicación, publicidad y marketing, será de un 10% de las familias en este segmento. Dicho de otra forma, se prevé que el 50% de las familias ocupadas y profesionales requerirán de servicios de cuidado a domicilio, en gran medida debido a sus apretadas agendas que les impiden brindar la atención necesaria a sus seres queridos. La cantidad precisa dependerá de factores como la eficacia de nuestras campañas de marketing y la penetración de mercado inicial que logremos.

### **Evolución en Años Posteriores:**

La demanda en este segmento se espera que crezca en un 2% anual, motivada por una mejor comunicación y comprensión de los servicios altamente personalizados que Vilcabamba en Domicilio puede ofrecer. A medida que la reputación de la empresa crezca, es probable que más familias del segmento se sientan atraídas por nuestra oferta.

## Segmento 2: Familias con Limitaciones de Tiempo y Movilidad

### **Período de Lanzamiento (Primer Año):**

Para este segmento, la demanda inicial se centra en aquellas familias que enfrentan restricciones de movilidad, lo que les dificulta cuidar de sus adultos mayores. Se estima que el 10% de las familias en este grupo podrían beneficiarse significativamente de nuestros servicios.

### **Evolución en Años Posteriores:**

La demanda en este segmento podría crecer a un ritmo del 2% anual, especialmente a medida que las opciones de atención domiciliaria de alta calidad se vuelvan más conocidas y aceptadas como una alternativa viable y cómoda a otros tipos de cuidado.

## Segmento 3: Familias que Priorizan la Calidad y la Personalización

### **Período de Lanzamiento (Primer Año):**

Dentro de este segmento, se espera que alrededor del 10 % de las familias muestren interés en servicios de cuidado a domicilio que ofrezcan una atención integral y terapéutica, con un alto grado de personalización y calidad.

### **Evolución en Años Posteriores:**

A medida que más personas tomen conciencia de la importancia del envejecimiento activo y saludable, se espera que la demanda en este segmento experimente un crecimiento anual del 2%. La creciente prevalencia de la cultura del bienestar y la atención personalizada contribuirá a este incremento.

Con estos datos y proyecciones, Vilcabamba en Domicilio está en una excelente posición para capitalizar una demanda en crecimiento y diversificada. La clave estará en cómo implementamos nuestras estrategias de marketing y adaptamos

nuestros servicios a las necesidades cambiantes de estos segmentos de mercado objetivo.



Universidad de  
**San Andrés**

## 5. Propuesta de Valor Vilcabamba en Domicilio

### Introducción a la Propuesta de Valor

La propuesta de valor de Vilcabamba en Domicilio no es simplemente una lista de servicios que ofrecemos; es una declaración completa de cómo entendemos y abordamos las necesidades complejas y a menudo delicadas de la atención a los adultos mayores.

Nuestra meta es transformar la experiencia de envejecer, manteniendo el enfoque en la calidad de vida, el bienestar emocional y la integridad física de cada uno de nuestros residentes.

Pilares Fundamentales de la Propuesta

#### 1. Personalización a Medida

- **Contexto:** Vivimos en una época donde la personalización es más que un lujo; se ha convertido en una expectativa.
- **Implementación:** Adaptamos cada aspecto de nuestros servicios para alinearlos con las necesidades, preferencias y objetivos individuales de cada residente. Esto abarca desde una alimentación adecuada a condiciones médicas específicas, hasta actividades terapéuticas como la musicoterapia o la aromaterapia.
- **Valor Añadido:** Esta atención meticulosa a los detalles asegura que cada residente no solo reciba cuidados médicos adecuados, sino que también se sienta visto, escuchado y valorado.

## 2. Calidad y Profesionalismo de Alto Nivel

- **Contexto:** En el mercado actual, la calidad es a menudo un diferenciador clave.
- **Implementación:** Contamos con un equipo multidisciplinario compuesto por cuidadores, terapeutas, y profesionales de la salud altamente capacitados y certificados. Realizamos un seguimiento continuo para mantener altos estándares de calidad.
- **Valor Añadido:** La excelencia en la atención eleva la experiencia del residente, alivia el estrés de los familiares y establece a Vilcabamba en Domicilio como un líder en la industria.

## 3. Enfoque Terapéutico Integral

- **Contexto:** La atención moderna ha demostrado que un enfoque terapéutico integrador es esencial para el bienestar general.
- **Implementación:** Ofrecemos una amplia gama de servicios terapéuticos que van desde masajes y fisioterapia hasta sesiones de psicomotricidad, que no solo atienden las necesidades físicas sino también las emocionales y mentales.
- **Valor Añadido:** Este enfoque integral contribuye al bienestar holístico, permitiendo un bienestar y envejecimiento más saludable y activo

## 4. Comodidad en el Entorno Hogareño

- **Contexto:** El hogar es donde se encuentra el corazón, y este sentimiento se intensifica en la tercera edad.
- **Implementación:** Nuestros servicios a domicilio permiten que los adultos mayores reciban atención de alta calidad sin tener que

desplazarse, manteniendo así su sentido de familiaridad y pertenencia.

- **Valor Añadido:** Esta comodidad en el hogar se traduce en una mejora en la calidad de vida y una disminución del estrés asociado con cambios de entorno.

## 5. Flexibilidad Horaria y Conveniencia

- **Contexto:** Las obligaciones y horarios familiares pueden variar enormemente.
- **Implementación:** Ofrecemos flexibilidad en los horarios de atención, adaptándonos a las rutinas de los residentes y sus familias.
- **Valor Añadido:** Esto no solo proporciona comodidad sino también tranquilidad a las familias, sabiendo que sus seres queridos están bien cuidados en todo momento.

## 6. Diferenciación en el Mercado

- **Contexto:** La diferenciación es clave para el éxito.
- **Implementación:** Nuestra combinación única de personalización, calidad, y un enfoque terapéutico integral nos distingue claramente de otros proveedores.
- **Valor Añadido:** Esta diferenciación posiciona a Vilcabamba en Domicilio como la opción preferente para aquellos que buscan lo mejor en cuidado domiciliario.

## 7. Experiencia y Know-How

- **Contexto:** La confianza es un componente crítico en la elección de un proveedor de cuidados.
- **Implementación:** Con más de 12 años de experiencia en el cuidado de adultos mayores, nuestras credenciales hablan por sí mismas.

- **Valor Añadido:** Esta trayectoria aporta una capa adicional de confianza y seguridad, facilitando la decisión de las familias al elegir nuestro servicio.

**Presentamos aquí la propuesta de valor utilizando la herramienta del Value Proposition Canvas**

**LIENZO DE LA PROPUESTA DE VALOR**



**Cliente**

**Customer Jobs:**

Brindar cuidado y atención integral a sus seres queridos mayores.

Proporcionar actividades terapéuticas y recreativas que promuevan el bienestar del familiar.

Asegurar que los adultos mayores estén cómodos y seguros en su hogar.

Buscar soluciones para las limitaciones de tiempo y movilidad que enfrentan al cuidar a sus familiares mayores.

Las necesidades varían según la condición de salud y la etapa de envejecimiento de los adultos mayores.

Algunos clientes pueden necesitar cuidado constante, mientras que otros pueden necesitar atención ocasional.

### **Pain Points:**

Preocupación por la salud y seguridad de los adultos mayores en ausencia del cuidador.

Dificultad para brindar atención constante debido a responsabilidades laborales y personales.

Temor a la soledad y el aislamiento de los adultos mayores.

Estrés emocional al enfrentar limitaciones de movilidad de los seres queridos.

Temor a las acciones legales que se dan frecuentemente por cuidadores con relación irregular.

### **Beneficios:**

Obtener un cuidado personalizado y terapéutico para mejorar la calidad de vida de los adultos mayores.

Reducción del estrés y la preocupación al contar con cuidadores capacitados y confiables.

Proporcionar a los adultos mayores la oportunidad de mantenerse en un entorno familiar y cómodo.

Liberar tiempo para que los familiares se dediquen a sus actividades laborales y personales.

### **Producto**

**Aliviadores de Dolor:**

Cuidadores profesionales y confiables que aseguran la seguridad y comodidad de los adultos mayores.

Flexibilidad horaria para ajustarse a las necesidades cambiantes de los clientes.

Atención personalizada que reduce el estrés y la preocupación de los familiares.

Cobertura legal 100%, despreocupándose de temas contractuales

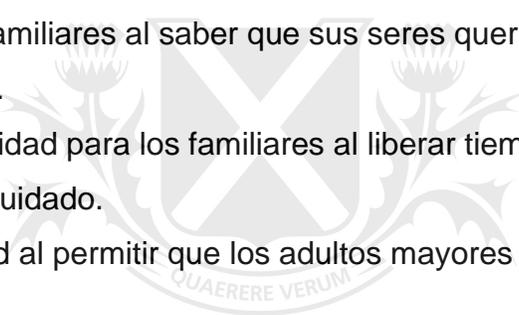
**Creadores de Beneficios:**

Mejora de la calidad de vida de los adultos mayores a través de actividades terapéuticas y de bienestar.

Tranquilidad para los familiares al saber que sus seres queridos reciben cuidado de calidad en su hogar.

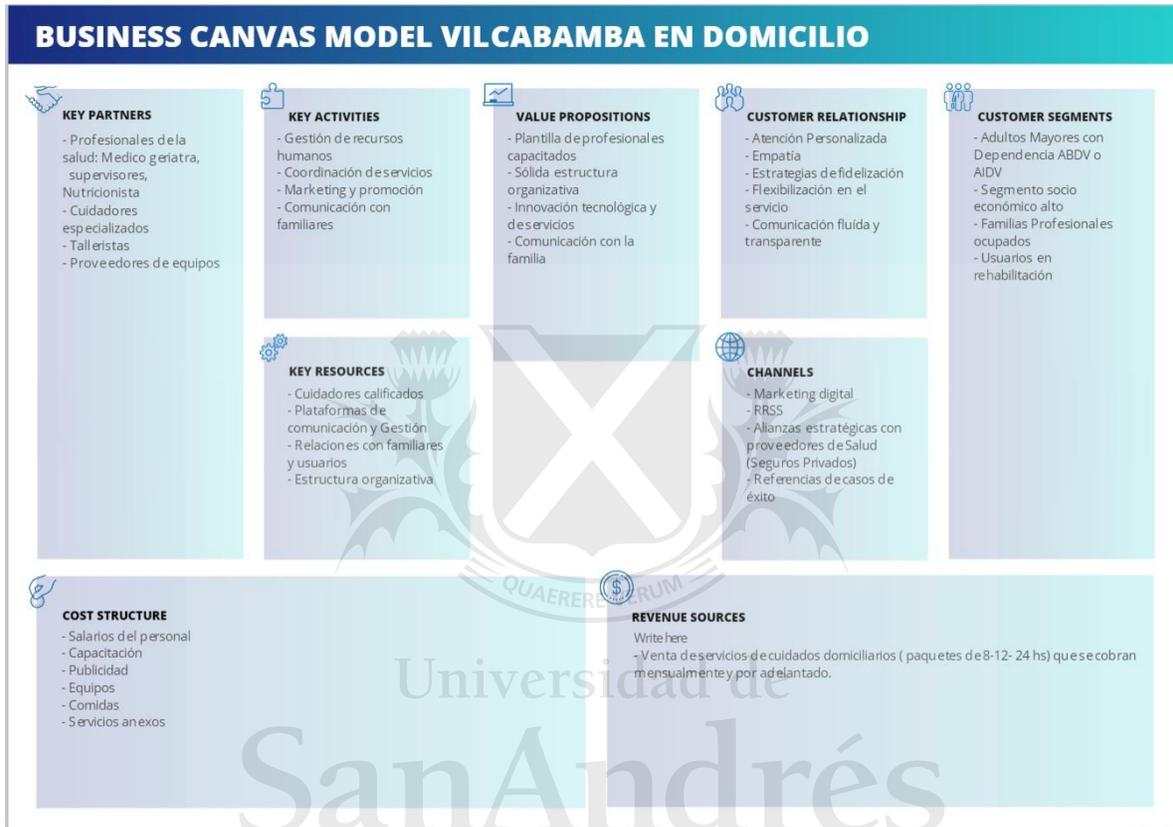
Mayor libertad y flexibilidad para los familiares al liberar tiempo de sus responsabilidades de cuidado.

Comodidad y seguridad al permitir que los adultos mayores permanezcan en un entorno conocido.



Universidad de  
San Andrés

## 6. Modelo de Negocio:



En el modelo de negocio de Vilcabamba en Domicilio, identificado a través del Canvas Business Model, nuestros socios clave juegan un papel esencial. Esto incluye a profesionales de la salud, proveedores de equipos médicos, plataformas de comunicación y otros actores importantes que ayudan a ofrecer servicios de alta calidad. Las actividades centrales son variadas y van desde la coordinación y programación del personal hasta la gestión de recursos humanos y las estrategias de marketing y promoción. Mantenemos un enfoque constante en la innovación y la mejora, respaldado por nuestros recursos clave, que incluyen nuestro equipo de

profesionales altamente capacitados, tecnología de vanguardia y una sólida estructura organizativa.

La relación con los clientes se basa en la atención personalizada, la confianza y la empatía. Mantenemos una comunicación constante y transparente para adaptarnos a las necesidades cambiantes de los residentes y sus familias.

Se propone una entrevista por el Supervisor de cuidados a la semana y luego mensual a este fin, que podrá ser presencial, y o vía plataforma a fin de optimizar tiempos de la familia y oportunidad (por ejemplo hijos en el exterior). Estas entrevistas del personal son parte fundamental del proceso de mejora continua en el servicio.

A esto se suman estrategias de fidelización que buscan construir relaciones a largo plazo. Para llegar a nuestros segmentos de clientes, que van desde adultos mayores con diversas necesidades hasta profesionales de la salud que nos recomiendan, utilizamos una variedad de canales. Estos incluyen desde marketing digital y redes sociales hasta alianzas estratégicas y referencias de casos de éxito. En cuanto a la estructura de costos, esta abarca todo, desde los salarios del personal médico y cuidadores hasta los costos de marketing y los gastos generales como administración y logística. Las inversiones en capacitación, tecnología y alianzas estratégicas también son significativas, destinadas a mantener nuestros estándares de servicio y calidad excepcionales. Por último, no podemos olvidar los costos asociados con el mantenimiento de nuestras plataformas en línea, que son cruciales para la coordinación y comunicación eficientes entre todas las partes involucradas.

Por último, las fuentes de ingresos provienen principalmente de la venta de servicios de cuidados domiciliarios, que se cobran mensualmente y pueden variar según el paquete de horas contratadas (8/12/24 horas). Este modelo abarca todos los aspectos necesarios para ofrecer un servicio integral y de calidad para los adultos mayores y sus familias, asegurando su bienestar y satisfacción.

## **7. Market fit:**

### **Proceso de Validación de la Propuesta de Valor:**

#### **Investigación Inicial:**

A lo largo de cuatro años (desde junio de 2019 hasta junio de 2023), hemos llevado a cabo una investigación exhaustiva que incluye aproximadamente 300 entrevistas por año a potenciales usuarios, que en su mayoría son familiares de residentes o potenciales residentes de Vilcabamba Residencias. Estas entrevistas nos proporcionaron datos valiosos para realizar una segmentación detallada de los interesados. Además, realizamos un análisis en profundidad de las necesidades y tendencias actuales en el cuidado de adultos mayores en el hogar, con especial atención a aquellos que se resisten a la idea de la institucionalización.

#### **Entrevistas y Encuestas:**

Para profundizar en nuestro entendimiento de los desafíos, expectativas y necesidades específicas del servicio de cuidados domiciliarios, implementamos una segunda fase de entrevistas y encuestas. Estas se llevaron a cabo con individuos y familias pertenecientes a cada uno de los segmentos objetivo previamente identificados.

#### **Pruebas de Campo:**

Implementamos pruebas de campo, que fueron limitadas en términos de horario, ubicación geográfica y tareas específicas asociadas al servicio. Brindamos cuidados a un grupo selecto de clientes potenciales con el objetivo de obtener

retroalimentación directa y experiencias de uso que nos ayuden a calibrar nuestra oferta.

Vilcabamba en Domicilio realizó una serie de **MVP (productos mínimos viables)** para probar la viabilidad de su negocio.

Los MVP fueron servicios de cuidados de horas reducidas (de 4 a 6hs), que se ofrecieron a un grupo reducido de clientes potenciales.

### **Los objetivos de los MVP fueron:**

Comprobar la demanda de servicios de cuidado domiciliario personalizados para adultos mayores.

Identificar las necesidades y preferencias de los clientes potenciales.

Evaluar la capacidad de la empresa para brindar servicios de calidad.

Los resultados de los MVP fueron positivos.

Los MVP proporcionaron a Vilcabamba en Domicilio la información necesaria para desarrollar su modelo de negocio. La empresa pudo identificar las necesidades de los clientes potenciales y adaptar sus servicios para satisfacerlas.

### **Principales Conclusiones:**

1. **Rechazo a la Institucionalización:** Una conclusión significativa fue que un alto porcentaje de potenciales usuarios, independientemente del segmento al que pertenecieran, manifestó un rechazo a la idea de institucionalización en residencias para adultos mayores.
2. **Alta Demanda:** Hubo una alta demanda uniforme en todos los segmentos para servicios de atención domiciliaria personalizada para adultos mayores.
3. **Necesidad de Personalización:** Cada segmento identificado tenía sus propias necesidades únicas y expresaba una fuerte preferencia por la personalización del servicio. Esto incluye la importancia que le dan a la

comodidad y seguridad de recibir atención en el entorno familiar de su hogar.

4. **Enfoque en el Bienestar:** Más allá del aspecto técnico del cuidado, los clientes buscan un servicio que también atienda su bienestar emocional y social, lo cual constituye una parte integral de su calidad de vida.
5. **Confianza en el Equipo:** La calidad y confiabilidad del equipo de cuidadores y profesionales de la salud son factores decisivos en la elección de servicios de cuidados a domicilio.
6. **Flexibilidad y Personalización:** La posibilidad de adaptar los servicios a las circunstancias cambiantes de cada usuario fue un punto destacado, lo que implica que el servicio debe ser flexible tanto en horario como en alcance para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes.
7. **Recomendaciones de Profesionales:** Las recomendaciones de médicos y otros profesionales de la salud jugaron un papel significativo en la toma de decisiones por parte de los potenciales usuarios.

## 8. Competencia - Análisis de la Industria:

### Descripción del Sector:

Vilcabamba en Domicilio es un jugador destacado en el creciente sector de la atención y cuidado de adultos mayores en sus propios hogares. Este crecimiento se debe en parte al envejecimiento de la población y a la demanda cada vez mayor de servicios de atención personalizada que permitan a las personas mayores mantener la comodidad y la dignidad de vivir en sus propios hogares.

A lo largo de 12 años de operaciones, hemos desarrollado una cadena de valor sólida y multifacética que nos permite abordar este mercado de manera efectiva.

Nuestra empresa se ha especializado en identificar de forma precisa las necesidades específicas de los adultos mayores y sus familias. Este profundo entendimiento nos permite desarrollar programas y servicios personalizados que van más allá del mero cuidado médico para incluir también actividades recreativas y atención emocional. Este proceso comienza con un equipo de cuidadores y profesionales altamente calificados y comprometidos, que son rigurosamente seleccionados y capacitados por nosotros para garantizar una atención de alta calidad.

La coordinación de estos servicios se lleva a cabo de manera continua, manteniendo siempre una comunicación abierta y regular con las familias y los clientes.

Este diálogo continuo nos permite realizar evaluaciones periódicas y ajustes cuando sea necesario, asegurando que las necesidades de los adultos mayores se aborden de manera efectiva. Además, en ciertos casos, coordinamos y facilitamos servicios externos, como consultas médicas o tratamientos especializados, para brindar una atención integral.

Vilcabamba en Domicilio se involucra en varios aspectos clave de la cadena de valor del sector, desde la identificación de necesidades hasta el monitoreo y la evaluación continua, lo que nos permite ofrecer un servicio completo y personalizado.

### **Situación actual, oportunidades, amenazas y perspectivas futuras**

Como vimos el mercado de cuidados a domicilio para adultos mayores en Uruguay y el mundo está experimentando un constante crecimiento. Este crecimiento está respaldado por el proceso de envejecimiento de la población y la creciente demanda de servicios que proporcionen atención personalizada a quienes desean permanecer en la familiaridad y comodidad de sus hogares.

### **Análisis FODA de Vilcabamba en Domicilio:**

Al sumergirnos en el corazón de Vilcabamba en Domicilio, emergen elementos clave que conforman sus perspectivas y desafíos:

#### **Fortalezas:**

Desde sus inicios, Vilcabamba Residencias ha cultivado una trayectoria sólida en el cuidado de adultos mayores, lo que aporta credibilidad y confianza al nuevo servicio de atención domiciliaria.

Una de las fortalezas más destacadas de este proyecto es el grupo emprendedor detrás de la iniciativa. Este equipo no solo cuenta con una profunda experiencia y conocimiento en el ámbito de los cuidados del adulto mayor, sino que ha conseguido establecer un nivel de confianza y respeto sin precedentes en la comunidad médica de Uruguay.

Un testimonio palpable de su reputación es que el 60% de los residentes de su

centro provienen de familias médicas. Esto no es solo una cifra; es un respaldo contundente de la comunidad médica, quienes confían en el grupo emprendedor lo suficiente como para poner en sus manos el cuidado de sus propios familiares. Este tipo de confianza es difícil de conseguir y demuestra la calidad y profesionalidad del servicio ofrecido.

Además, el centro ha atraído a residentes de alto perfil en Uruguay, lo que refuerza aún más su reputación. Entre sus residentes más distinguidos se encuentra un familiar muy cercano del ex director técnico de la selección uruguaya, Oscar Washington Tabárez, una figura con reconocimiento mundial en el ámbito del fútbol y del deporte. Su decisión de confiar en el grupo emprendedor es un fuerte endoso de la calidad del cuidado ofrecido.

Otro residente notable es el empresario Henderson, propietario de la cadena de supermercados más prominente del país. El hecho de que un líder empresarial de su estatura elija este centro para los cuidados de ellos o sus familias habla de la confianza que genera el grupo emprendedor en la élite del país.

Estos endosos, combinados con el respaldo sólido de la comunidad médica, no solo validan la viabilidad comercial de la inversión, sino que también resaltan el alto nivel de calidad y profesionalidad del grupo emprendedor y del servicio que ofrecen.

La esencia de Vilcabamba radica en su capacidad para brindar una atención altamente personalizada, ajustada a las necesidades únicas de cada individuo.

La profunda comprensión del mercado uruguayo, sus peculiaridades y matices, confiere una ventaja competitiva.

Entendemos que una de las mayores fortalezas de la propuesta, es la sinergia positiva entre el servicio Vilcabamba Domicilio y el servicio Vilcabamba

Residencias, la cual se basa en la complementariedad de estos dos servicios, que en conjunto ofrecen un enfoque integral para el cuidado de adultos mayores.

### **Oportunidades:**

En el año 2020, los adultos mayores de 65 años y más ya constituían el 16.3% de la población total en Uruguay. Se proyecta que esta cifra alcance un significativo 26% para el año 2050. Esta evolución de la demografía establece una base sólida para una demanda constante de servicios de cuidados a domicilio.

La búsqueda de atención personalizada se ha convertido en una preferencia para muchas personas mayores. La posibilidad de recibir atención en el propio hogar permite mantener la independencia y la calidad de vida. Esta elección ha dado lugar a un incremento en la demanda de servicios de cuidados a domicilio, que se ajusten a las necesidades individuales.

La intersección de la tecnología y los servicios especializados abre nuevas puertas para posicionar a Vilcabamba en Domicilio como un líder en innovación en este ámbito.

La elección de enfocarse en un estrato socioeconómico elevado proporciona una oportunidad para generar ingresos estables y sostenibles.

### **Debilidades:**

La escasez de profesionales altamente calificados en el sector podría suponer un desafío en la prestación de servicios de alta calidad.

### **Amenazas:**

El horizonte ve nacer una competencia en constante crecimiento, a medida que la demanda atrae a nuevos jugadores al mercado, potenciando la rivalidad y potencialmente afectando los márgenes.

Los cambios inesperados en las regulaciones gubernamentales pueden reverberar en los costos operativos y en la estructura de los servicios ofrecidos.

La tentación de los contratantes de by pasear a Vilcabamba, contratando directamente al personal, si bien siempre puede ocurrir pensamos será un número muy contado de ocasiones en que se pueda concretar.

**Conclusiones:**

El cuadro completo delineado por el análisis FODA pone de relieve la posición excepcional de Vilcabamba en Domicilio dentro del panorama de la atención a adultos mayores en el hogar. Fortalezas arraigadas en la experiencia y la calidad se funden con las oportunidades proporcionadas por un mercado en pleno auge y en constante transformación tecnológica. Es imperativo abordar las debilidades, como la disponibilidad de talento calificado, para asegurar una competitividad duradera. De igual forma, estar alerta a las amenazas, tales como la competencia en aumento y las dinámicas regulaciones, será fundamental mientras Vilcabamba en Domicilio navega hacia su exitosa materialización

Esta aproximación nos diferencia significativamente de nuestros competidores directos y sustitutos en el mercado, muchos de los cuales carecen de nuestro enfoque especializado en calidad, personalización y atención integral. Nos adaptamos a las necesidades cambiantes de los adultos mayores y sus familias, lo que nos coloca en una posición única para responder a la creciente demanda de este tipo de servicios.

	Vilcabamba en domicilio	Cuidadores Independientes	Secom/Acompañía	Residencias de Adultos Mayores
Precios	+++++	++++	++	+++
Personalización	+++++	+++	+	++
Integralidad	+++++	+	+	+
Comunicación con Familia	+++++	+	+	++
Supervisión/ Garantías	+++++		++	++++

En el competitivo sector de cuidado de adultos mayores en el ámbito domiciliario, Vilcabamba en Domicilio se enfrenta a una gama variada de competidores.

Uno de los más comunes son los **cuidadores independientes**, quienes suelen ofrecer costos más bajos y cierto nivel de atención personalizada. No obstante, este modelo tiene sus propias falencias. Una carencia evidente es la falta de supervisión profesional y estándares de calidad uniformes. Además, la ausencia de una estructura institucional genera problemas de confiabilidad y responsabilidad. En situaciones donde el cuidador falta, la carga recae inmediatamente sobre la familia, lo que puede generar conflictos laborales y personales para los mismos.

Por otro lado, empresas como **Secom** gozan de un considerable liderazgo en el mercado y reconocimiento de marca. Sin embargo, su enfoque tiende a ser más masivo y genérico, lo que limita su capacidad para proporcionar cuidados personalizados. Además, su limitada oferta en cuanto a innovación en enfoques terapéuticos y la ausencia de un servicio permanente, hacen que carezcan de la flexibilidad que muchos clientes buscan en un proveedor de cuidados a largo plazo.

Una competencia adicional viene de compañías como **Acompaña**, que ofrecen precios más competitivos con un enfoque en cuidados más básicos. No obstante, esta ventaja en costo viene a expensas de una oferta limitada en servicios especializados y una variabilidad en la calidad del personal que presta el servicio.

Al igual que Secom, su falta de un servicio permanente restringe su atractivo para clientes que buscan soluciones más duraderas y personalizadas, ya que su oferta se enfoca al acompañamiento frente al quiebre de salud transitorio.

Por último, están los servicios sustitutos como las **residencias de adultos mayores**.

Estas instalaciones ofrecen atención constante y oportunidades para la interacción social, pero suelen hacerlo en un entorno que elimina la autonomía y el confort de estar en el propio hogar. Además, tienden a ofrecer menos flexibilidad en el tipo de cuidados, adaptándose en menor medida a las necesidades individuales de cada residente.

En el panorama general, aunque nuestros competidores directos tienen una participación de mercado significativa, existen amplias oportunidades para la diferenciación. La creciente tendencia de envejecimiento de la población y la demanda por servicios más personalizados señalan que hay espacio para nuevos participantes como Vilcabamba en Domicilio. Nos distinguimos en áreas clave

como la calidad y personalización de nuestros servicios (la personalización del servicio queda expuesta en nuestro plan operativo del servicio).

, la flexibilidad en tiempos y entrega, y el robusto sistema de garantías y supervisión.

Este enfoque integral nos permite ofrecer una solución completa y altamente personalizada, dándonos una ventaja competitiva significativa en varios frentes clave del mercado.

Realizamos el mapa competitivo en base a los siguientes ejes: Calidad y Precios

Por calidad valoramos:

- Personalización: Midiendo la capacidad de las empresas para brindar servicios de calidad y personalizados a los clientes.
- Flexibilidad: Midiendo la capacidad de las empresas para adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes.
- Garantías y supervisión: Midiendo la capacidad de las empresas para garantizar la calidad y la seguridad de sus servicios.

**Posición de Vilcabamba en Domicilio:**

Universidad de  
San Andrés

## MAPA DE POSICIONAMIENTO

Según precio y calidad del servicio o producto



Vilcabamba en Domicilio se ubica en la parte superior derecha del mapa, lo que indica que se destaca en las áreas de calidad y personalización, flexibilidad y garantías y supervisión con precios altos.

### Competidores directos

Los competidores directos de Vilcabamba en Domicilio, Secom y Acompaña, se ubican en la parte inferior derecha del mapa. Esto indica que ofrecen precios bajos y a pesar de ser servicios personalizados, pero que pueden carecer de flexibilidad, garantías y supervisión.

Los acompañantes independientes, en el cuadrante superior izquierdo con precios altos, y un servicio sin control, precario en materia legal, sin estructura organizativa detrás.

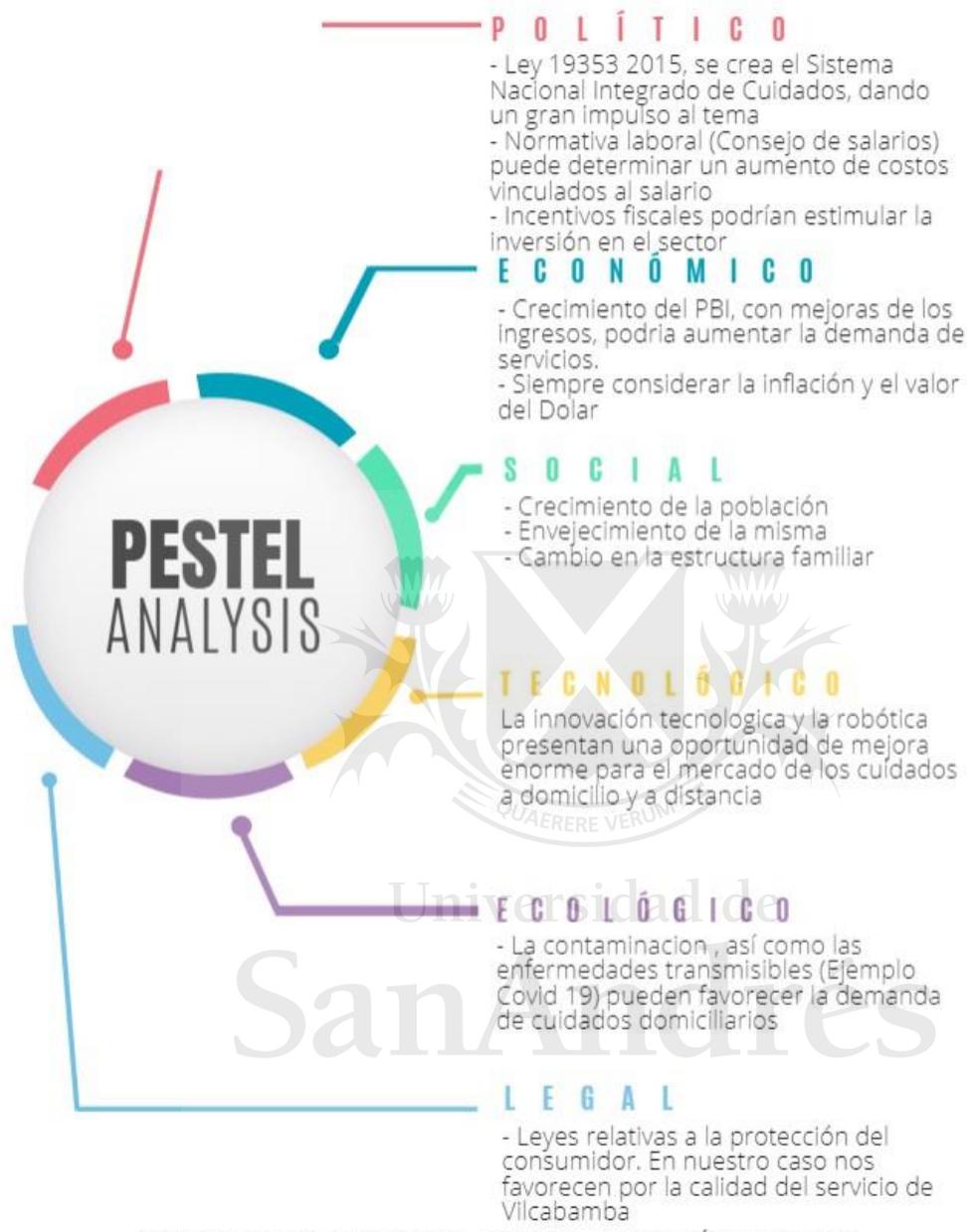
En conclusión, el mapa competitivo muestra que Vilcabamba en Domicilio se posiciona favorablemente en el mercado de atención a adultos mayores en el

hogar. La empresa ofrece servicios de calidad y personalizados que son flexibles y confiables.

Esta posición le permite a Vilcabamba en Domicilio competir de manera efectiva con sus competidores directos y ofrecer una solución que es más atractiva para los clientes.



Universidad de  
**San Andrés**



En el contexto de Vilcabamba en Domicilio, analizamos factores claves (mediante la herramienta de Análisis Pestel) que pueden influir de manera positiva o negativa tanto en la industria de los cuidados como en el emprendimiento específico:

### **Factores Políticos:**

La Regulación Gubernamental desempeña un papel crucial en este tema.

En el 2015 el Gobierno (a través de la Ley 19353) crea el Sistema Nacional Integrado de Cuidados, dando un gran impulso al tema.

Las normas laborales pueden aumentar los costos o imponer restricciones en la oferta de servicios. Como vemos el costo más importante de este servicio se vincula al salario del personal.

Los Incentivos Fiscales otorgados por el gobierno pueden actuar como un motor para fomentar la inversión en el sector y, por ende, en el emprendimiento.

### **Factores Económicos:**

El Crecimiento Económico del país tendrá el potencial de impulsar la demanda de servicios de atención a adultos mayores. Un aumento en la capacidad adquisitiva podría significar más personas dispuestas a invertir en estos servicios.

La Inflación es un aspecto por considerar. Un incremento en los costos asociados podría afectar la viabilidad financiera tanto de la industria como del emprendimiento. El Uruguay en ese aspecto, en principio no se esperan grandes problemas con esos índices económicos, comportándose de manera estable en los últimos 5 años.

### **Factores Sociales:**

El Envejecimiento de la Población aporta un escenario de creciente demanda. Con la población uruguaya envejeciendo a un ritmo acelerado, la necesidad de servicios de atención a adultos mayores se vuelve más apremiante.

Cambios en los Estilos de Vida reflejan una prolongación de la vida y una

inclinación a permanecer en el hogar durante más tiempo. Esto subraya la necesidad de servicios de cuidados a domicilio de alta calidad y personalizados. El cambio en la estructura familiar con la salida de la mujer al mercado laboral, aumenta los requerimiento de asistentes externos para los cuidados de los adultos mayores en sus hogares

### **Factores Tecnológicos**

Los Avances Tecnológicos presentan oportunidades significativas. Innovaciones como la telemedicina y la robótica abren puertas para mejorar la atención a adultos mayores en sus hogares, proporcionando soluciones más efectivas y eficientes.

La Seguridad Cibernética emerge como una preocupación en un mundo cada vez más digitalizado. Garantizar la protección de los datos sensibles de los clientes se convierte en un desafío prioritario.

### **Factores Ambientales**

El Cambio Climático no solo impacta en el medio ambiente, sino también en la salud de los adultos mayores. Esto podría generar una mayor demanda de servicios de atención ante los desafíos de salud resultantes.

La Contaminación, como preocupación ambiental, también puede tener implicaciones directas en la salud de los adultos mayores. La demanda de servicios de atención podría verse influida por esta preocupación.

La reciente pandemia del Covid 19 mostró al mundo la importancia de contar con una estructura organizada para brindar servicios a domicilio

### **Como conclusión,**

Vemos que el mercado de atención a adultos mayores en el hogar es un terreno

en constante crecimiento.

Vilcabamba en Domicilio, bien posicionada con sus servicios de calidad y personalizados, está a punto de capitalizar estas oportunidades. Sin embargo, se requiere una vigilancia constante ante los factores PESTEL, que pueden impulsar o frenar tanto los logros positivos como los desafíos afrontados por esta empresa pionera.

### • ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER:



El mercado que abarca la atención a adultos mayores en sus hogares es y será un espacio en constante crecimiento, que se dibuja con una demanda en aumento y una oferta en continua expansión. En esta dinámica, la estructura que define a esta industria se entretreje mediante cinco fuerzas esenciales:

**Intensidad Competitiva:** Existe una diversidad heterogénea de actores en este mercado, lo cual genera una competencia acérrima al competir por una base de clientes común.

**Influencia de los Clientes:** Los adultos mayores y sus familias poseen una influencia crucial en este entorno debido a la amplia gama de proveedores disponibles. Como resultado, las empresas se ven impulsadas a ofrecer tanto precios competitivos como una calidad de servicio insuperable.

**Influencia de los Proveedores:** Los proveedores, incluyendo cuidadores y profesionales de la salud, ejercen un grado de influencia moderada. Esta dinámica es resultado de una escasez de trabajadores altamente cualificados en esta área.

**Amenaza de Nuevos Competidores:** La amenaza de nuevos participantes se mantiene en niveles moderados, ya que ingresar en este mercado requiere inversiones sustanciales. Sin embargo, la creciente demanda de servicios de atención a adultos mayores en el hogar podría atraer a nuevos emprendedores.

**Amenaza de Sustitutos:** Los sustitutos, como las residencias para adultos mayores, representan una amenaza palpable, aunque no desmesurada. No obstante, la preferencia arraigada de los adultos mayores por permanecer en su hogar atenúa la influencia de estas alternativas.

Esta configuración competitiva, tiene implicancias para Vilcabamba en Domicilio:

**Estrategia Competitiva:** La empresa debe prepararse para la posibilidad de consolidación en la industria y estar lista para competir en un entorno con actores más grandes.

**Mantener la Calidad:** El compromiso con la excelencia en calidad, atención profundamente personalizada y flexibilidad permanecerá como su carta de

presentación.

**Exploración de la Innovación:** Ingresar a servicios especializados podría presentar nuevas vías de crecimiento y expansión.

Vilcabamba en Domicilio, con su enfoque en la calidad y adaptabilidad, está perfectamente posicionada para capitalizar estas oportunidades y liderar en un entorno competitivo en constante evolución.



## 9. Go to The Market Plan

Utilizaremos las 4p del marketing para explicar nuestra estrategia

### **Producto:**

El servicio de cuidados domiciliarios a adultos mayores que ofrece Vilcabamba en Domicilio es nuestro principal producto, y se ha diseñado con la máxima atención al detalle. En lugar de ofrecer un paquete de servicios genérico, hemos desarrollado un enfoque altamente personalizado que se adapta a las necesidades específicas de cada cliente y su familia. No sólo nos enfocamos en la atención técnica y bienestar físico, sino también en el bienestar emocional y mental, una diferenciación clave de Vilcabamba en Domicilio con respecto a otros competidores. Nuestros servicios van desde cuidados médicos, actividades recreativas, terapias físicas hasta apoyo emocional, ofreciendo una solución integral que otros en el mercado podrían no ofrecer.

### **Precio:**

El aspecto del precio es una de las áreas donde Vilcabamba en Domicilio brilla. Sabemos que la atención a adultos mayores puede ser costosa, por lo que nuestra estructura de precios está diseñada para ser flexible. Aunque nuestro enfoque altamente personalizado podría justificar un precio más alto, hemos estructurado una gama de paquetes de servicios que permiten un acceso a diferentes niveles de presupuesto sin sacrificar la calidad. Esto se traduce en un mejor cuidado y bienestar para un mayor número de personas, lo cual es finalmente nuestra misión.

Proyectamos ofrecer servicios de cuidados en domicilio en tres modalidades: cuidados en domicilio durante 24 horas, 12 horas y 8 horas

Tipo de servicio	% mezcla de cantidad de servicios	precio del servicio en \$	ingreso por mix de cantidad de servicios en \$	unidad de mix de servicios en USD
24 HORAS	25%	300.000,00	75.000,00	1.923,08
12 HORAS	50%	185.000,00	92.500,00	2.371,79
8 HORAS	25%	150.000,00	37.500,00	961,54
			205.000,00	<b>5.256,41</b>

### **Promoción:**

Vilcabamba en Domicilio planea una fuerte presencia en línea a través de marketing digital. Teniendo en cuenta que nuestros servicios son altamente personalizables, el uso de análisis de datos nos permitirá adaptar nuestras tácticas promocionales a segmentos específicos. También emplearemos estrategias de relaciones públicas, incluyendo asociaciones con proveedores de salud locales (seguros privados de Salud con los que ya tenemos convenio en Vilcabamba Residencias) y centros de bienestar en Montevideo, para ganar visibilidad y credibilidad.

### **Plaza (Distribución):**

En la primera etapa, Vilcabamba en Domicilio se enfocará en Montevideo. La decisión de comenzar en Montevideo se justifica tanto por su densidad de población como por su mayor concentración de recursos médicos y de bienestar. Una vez que tengamos un modelo de negocio sólido y efectivo en Montevideo, planeamos expandirnos a otras áreas del país.

## **Relación con el Cliente y Customer Journey**

Nuestra relación con el cliente es otra área donde Vilcabamba en Domicilio realmente se diferencia. Desde el primer punto de contacto en la fase de prospección, nuestros canales de comunicación estarán ampliamente abiertos. Emplearemos marketing de contenidos para atraer a posibles clientes, ofreciendo información valiosa que puedan aplicar incluso antes de contratar nuestros servicios.

Una vez que un cliente potencial muestra interés, pasamos a la etapa de venta donde discutimos sus necesidades específicas. Aquí es donde nuestro conocimiento y experiencia de más de 12 años en el sector se convierten en un activo invaluable, permitiéndonos personalizar nuestra oferta de una manera que pocos competidores pueden igualar.

La etapa postventa es fundamental. Realizaremos encuestas de satisfacción y mantendremos un canal de comunicación abierto para adaptar nuestros servicios según las necesidades cambiantes de nuestros clientes y sus familias, algo que hemos identificado como crucial en la atención a largo plazo.

### **Funnel de Ventas:**

Para abordar de manera efectiva las particularidades de la industria de atención domiciliaria a adultos mayores, hemos desarrollado un enfoque detallado y altamente personalizado de nuestro funnel de ventas. Este proceso se adapta específicamente a las necesidades y desafíos que enfrentamos en nuestro mercado. Aquí presentamos una descripción más detallada de cómo hemos estructurado nuestro funnel de ventas:

#### **1. Etapa de Reconocimiento:**

En la fase inicial de Reconocimiento nos enfocamos en aumentar la visibilidad de nuestros servicios. Reconocemos que muchas familias y cuidadores pueden no estar al tanto de las opciones de atención domiciliaria de calidad para adultos

mayores. De esta forma, proponemos la implementación de diferentes estrategias tanto orgánicas como pagas para generar su difusión y conocimiento. Dentro de dichas estrategias destacaremos el marketing de contenidos, SEO (Search Engine Optimization) y SEM (Search Engine Marketing).

Por un lado, demostrando autoridad y relevancia en nuestro sitio web, el SEO nos permitirá posicionarnos de forma orgánica en los motores de búsqueda de Google. Para ello se tendrán en cuenta el uso de palabras clave y sus volúmenes de búsqueda. Así también, la optimización de URL, siendo breve y fácil de leer, reducción al mínimo el tiempo de carga, y por último, la proporción de contenido de calidad, estructurado (con uso de encabezados) y de fácil lectura.

Por otro lado, reconociendo que este no será suficiente, proponemos el uso de SEM. Se elegirán un grupo de palabras claves que refieran al tipo de consultas que podrían hacer nuestros potenciales usuarios. Por mencionar algunos ejemplos: “Residencial en domicilio”, “Residenciales en Montevideo”, “Cuidado para adultos mayores”. De esta forma mediante un medio pago lograremos posicionarnos favorablemente en los resultados de búsqueda de nuestros potenciales clientes.

Por último, consideramos sumamente relevante brindar contenido de calidad y valioso a nuestros potenciales clientes. Por ello, se mantendrá activos nuestros posteos de artículos y blogs tanto en redes sociales como en el sitio web con objetivo educativo e informativo, abordando temáticas relacionadas al cuidado de adultos mayores en el domicilio y su bienestar.

## **2. Etapa de Consideración:**

Una vez que hemos captado la atención de los visitantes en la etapa de reconocimiento, nos esforzamos por convertir ese interés en consideración activa. Aquí destacamos nuestra experiencia y compromiso con la atención personalizada y de calidad. Proporcionamos estudios de casos de éxito que hemos realizado en

los early users, testimonios de clientes de alta relevancia en la sociedad Uruguaya, satisfechos y ejemplos concretos de cómo adaptamos nuestros servicios a las necesidades individuales de cada adulto mayor. Además, ofrecemos recursos como guías detalladas sobre el proceso de transición hacia la atención domiciliaria y cómo y por qué elegir el mejor proveedor de servicios.

### **3. Etapa de Decisión:**

En esta etapa crítica, trabajamos estrechamente con las familias y cuidadores para ayudarles a tomar una decisión informada y segura. Facilitamos consultas personalizadas en las que nuestros expertos en cuidado de adultos mayores brindan orientación y responden a todas las preguntas y preocupaciones. También presentamos nuestros planes de atención personalizados y transparentes, junto con opciones de precios claras y competitivas. Valoramos la transparencia y la confianza en esta etapa, y nos aseguramos de que los clientes potenciales se sientan seguros al elegirnos como su proveedor de servicios de cuidado domiciliario.

### **4. Etapa de Conversión:**

Una vez que tome la decisión, trabajamos para facilitar la transición a nuestros servicios. Esto incluye la coordinación de la atención, la preparación de la vivienda del adulto mayor si es necesario y la asignación de un equipo de cuidadores altamente calificados. Además, ofrecemos un seguimiento continuo para garantizar que tanto los adultos mayores como sus familias estén satisfechos con la atención brindada. Valoramos la retroalimentación y estamos comprometidos en ajustar nuestros servicios según las necesidades cambiantes.

### **5. Etapa de Fidelización:**

Finalmente, buscamos crear relaciones a largo plazo con nuestros clientes. Continuamos brindando un servicio de alta calidad y personalizado, manteniendo una comunicación abierta y brindando apoyo tanto a los adultos mayores como a sus familias. Ofrecemos programas de lealtad y descuentos para recompensar a

aquellos que confían en nosotros para el cuidado de sus seres queridos. Además, fomentaremos la participación en grupos de apoyo y eventos relacionados con el envejecimiento para fortalecer aún más nuestros lazos con la comunidad.

En resumen, nuestro funnel de ventas está diseñado para ser un proceso completo que refleja nuestro compromiso con la calidad, la personalización y la satisfacción del cliente en el sector de atención domiciliar a adultos mayores. Cada etapa se adapta a las necesidades y deseos de nuestro mercado objetivo, brindando una experiencia integral y de confianza a aquellos que buscan los mejores cuidados para sus seres queridos.

### **Indicadores Financieros y Fidelización de Clientes:**

La longevidad y la calidad del servicio que ofrecemos sugiere un alto Customer Lifetime Value (CLV). Para mantener a estos clientes valiosos, implementaremos programas de lealtad y ofreceremos incentivos para contrataciones a largo plazo. También monitorizaremos cuidadosamente el costo de adquisición y retención de clientes para asegurarnos de que estamos maximizando el retorno de la inversión.

### **Escalamiento Nacional y Estacionalidad**

Después de nuestro lanzamiento en Montevideo, el objetivo es expandirnos a nivel nacional. La expansión a todo el país se hará de manera estratégica, asegurando que cada nueva región se adapte a nuestro modelo de negocio y alta calidad de servicio. No se prevé una fuerte estacionalidad en nuestros servicios. No obstante, para manejar cualquier fluctuación de la demanda, se diseñarán paquetes y promociones especiales que podrían incluir descuentos en meses de menor actividad o servicios adicionales gratuitos como parte de paquetes más amplios.

## **10. Equipo emprendedor, estructura directiva y organización societaria**

La clave del éxito de Vilcabamba en Domicilio radica en su sólido equipo de liderazgo y estructura organizativa. Mantenemos la misma estructura directiva y societaria (SRL) que ya ha probado su eficacia en Vilcabamba Residencias, lo que nos brinda una base firme sobre la cual edificar este nuevo emprendimiento.

Nuestro directorio está compuesto por cuatro directores médicos de renombre: los doctores Julio Trostchansky, Leticia Dentone, Santiago Piñeyro y Javier Ojeda. Todos ellos son médicos con vasta experiencia en sus respectivos campos. Especial mención merecen los doctores Trostchansky y Ojeda, quienes no solo cuentan con más de 25 años de experiencia en la administración de empresas de atención en el hogar y servicios de salud, sino que también son fundadores de Medicalplus. Esta empresa se especializa en Home Care, particularmente en el ámbito de la enfermería domiciliaria, complementando de manera perfecta la visión de cuidados que Vilcabamba en Domicilio se propone ofrecer.

Además, Medicalplus ha sido financiada en múltiples ocasiones por la Agencia Nacional de Investigación e Innovación para la implementación de productos innovadores en el área de cuidados. Asimismo, este apoyo permitió llevar nuestra empresa a la República del Paraguay.

Este respaldo institucional y financiero subraya la solidez y el potencial de innovación que ambos doctores aportan al equipo.

Al completar recientemente sus MBA, ambos doctores han añadido una capa adicional de competencia en la gestión empresarial a su ya considerable

experiencia práctica. Este conjunto de habilidades los sitúa en una posición ideal para liderar Vilcabamba en Domicilio, especialmente en un mercado tan dinámico y en constante cambio como es el de los cuidados a domicilio en Montevideo.

Heidi Ramos, nuestra Administradora General, tiene más de una década de experiencia con nosotros en el sector de cuidados y será una pieza fundamental en la implementación y gestión del servicio. Ella estará a cargo de la selección y formación del personal, así como de la coordinación y supervisión de los servicios que se ofrecerán.

Sebastián Bandinelli, Licenciado en Marketing, asumirá un papel crucial en la comercialización del servicio. Su experiencia en la conducción de entrevistas con posibles clientes le permite afinar nuestras estrategias de marketing para llegar de manera efectiva a las familias que necesitan nuestros servicios.

El Cr Nicolás Tagliani, con una sólida experiencia en contabilidad y más de cinco años trabajando en Vilcabamba Residencias, será fundamental en la gestión financiera del proyecto. Su experticia será crucial para la evaluación de costos, análisis de rentabilidad y toma de decisiones financieras estratégicas.

Nuestro equipo transdisciplinario no sólo representa la columna vertebral operativa de Vilcabamba en Domicilio, sino que también encarna nuestra visión y valores corporativos. Contamos con todas las piezas necesarias para hacer de este emprendimiento una iniciativa exitosa, solvente y beneficiosa para nuestros futuros clientes en Montevideo y, en etapas posteriores, en todo el país.

## **Estructura Operativa, Evolución y Plan Operativo para Vilcabamba en Domicilio**

### **Estructura Organizativa y Proyección Futura:**

Vilcabamba en Domicilio iniciará sus operaciones con una estructura organizativa lineal, focalizada en una comunicación y toma de decisiones ágiles. Heidi Ramos, en su rol de Administradora General, supervisará las operaciones cotidianas, incluyendo contratación, formación y supervisión de personal. Sebastián Bandinelli, Licenciado en Marketing, se encargará de la estrategia y ejecución de las actividades de marketing. Las responsabilidades relacionadas con la planificación financiera y el monitoreo recaerán en el contador Nicolás Tagliani. A medida que el negocio experimente crecimiento, se anticipa una evolución hacia una estructura organizativa más matricial o departamental, permitiendo una mayor especialización y coordinación. Este cambio posiblemente conllevará la incorporación de coordinadores de área y especialistas, en particular en dominios como cuidados especializados y tecnología de la información.



## **11. Requerimientos de inversión, y resultados económicos-financieros esperados**

### **Plan Financiero:**

#### **Lineamientos Generales:**

El presente análisis se encuentra expresado en USD (dólares estadounidenses) considerando las variables macroeconómicas que se detallan a continuación.

#### **Variables Macroeconómicas:**

Con el objetivo de efectuar el análisis financiero del proyecto, el primer paso consiste en proyectar las principales variables macroeconómicas para el horizonte temporal del mismo.

De acuerdo con las proyecciones del Gobierno Uruguayo, se estima que para el año 2024 la inflación estará entre el 4 y 6% anual.

Es importante aclarar que el análisis financiero del proyecto se realizó en dólares americanos (USD), con el objetivo de evitar el efecto de la inflación del país.

### **Estados resultados:**

#### ***Ventas***

La unidad negocio, proyecta ofrecer servicios de cuidados en domicilio en tres modalidades: cuidados en domicilio durante 24 horas, 12 horas y 8 horas.

Para determinar el precio del servicio 24 horas se tomó la experiencia de la empresa en la prestación de servicios en el pasado de similares características, que mencionamos en la exposición como son los early users. Esta primera aproximación al nuevo producto en el mercado nos permite razonablemente trabajar en base al entorno de estos precios. El precio de los otros servicios se proyectó a prorrata de este.

El ingreso por servicio se determinó de acuerdo con las unidades monetarias de la mezcla de ventas de la empresa. Éste ingreso, se calcula ponderando los precios de los servicios en función de los porcentajes que representa cada servicio en el total de ventas del negocio.

Para determinar el ingreso se utilizó una unidad de la mezcla (mix de ventas) con una ponderación de cada modalidad de servicio, lo que se detalla en el siguiente cuadro:

Tipo de servicio	% mezcla de cantidad de servicios	precio del servicio en \$	ingreso por mix de cantidad de servicios en \$	unidad de mix de servicios en USD
24 HORAS	25%	300.000,00	75.000,00	1.923,08
12 HORAS	50%	185.000,00	92.500,00	2.371,79
8 HORAS	25%	150.000,00	37.500,00	961,54
			205.000,00	<b>5.256,41</b>

El mix propuesto para el presente trabajo fue un supuesto realizado en base a la expectativa de la gerencia del negocio.

Para la proyección del Estado de Resultados se estima un crecimiento mensual promedio de 3 clientes con una pérdida de servicios de 1 cliente. El horizonte temporal del proyecto es de 5 años donde se espera llegar a 120 clientes en cuidados a domicilio.

Estado de Resultado Proyectado	2024	2025	2026	2027	2028
Ingresos operativos	1.339.333	5.109.231	7.783.692	9.297.538	9.902.026
Costo de Ventas	(965.877)	(3.770.600)	(5.823.995)	(6.970.506)	(7.466.803)
Resultado Bruto	373.457	1.338.631	1.959.697	2.327.033	2.435.222
Margen Bruto	28%	26%	25%	25%	25%
Publicidad	(26.000)	(9.000)	(12.000)	(18.000)	(24.000)
Gastos de Administración	(91.048)	(136.571)	(204.857)	(245.829)	(319.577)
Honorarios Profesionales	(48.000)	(72.000)	(108.000)	(129.600)	(155.520)
Resultado Antes de Imp.	208.409	1.121.060	1.634.840	1.933.604	1.936.125
Impuesto a la Renta	(52.102)	(280.265)	(408.710)	(483.401)	(484.031)
Resultado del Ejercicio	156.307	840.795	1.226.130	1.450.203	1.452.094
Margen Neto	12%	16%	16%	16%	15%

### **Costos de Ventas**

- **Costos variables**

En estos se consideran el personal dependiente, personal de cuidados en domicilio, personal de supervisión y costos relacionados a actividades de recreación.

Adicionalmente un costo variable que se visualiza para el negocio es el incentivo por cliente que se le paga al Departamento Comercial que asciende a un 0,75% por cada servicio contratado.

- **Resultado Bruto y Margen Bruto**

Se proyecta un Resultado Bruto positivo durante los cinco años de análisis del negocio, obteniéndose un margen bruto esperado que oscila entre 25% y 28%.

- **Otros Costos Fijos**

Son los gastos de administración, los relacionados a la publicidad y los honorarios profesionales (contables-jurídicos y otros).

- El impuesto a la renta se calcula como el 25% del resultado antes de impuestos, y deducido el mismo se obtiene un resultado neto proyectado positivo en el horizonte de análisis del negocio.

Si bien el negocio no tiene grandes riesgos, si tiene costos altos, el personal contratado que representa un 55% aproximadamente por unidad de servicio vendida. A su vez debemos incorporar otros costos como ser la vestimenta, las actividades de recreación y otros de menor cuantía que implica un costo de ventas cercano al 75% de los ingresos.

Adicionalmente se debe incurrir en otros gastos de estructura (publicidad, asesoramiento contable jurídico) que absorben parte del resultado operativo, lo que determina a continuación del pago de impuestos los márgenes que se exponen en la proyección.

El margen neto de cuidados en domicilios se encuentra entre 12% y 16%.

### **Flujo de Fondos Proyectado**

El servicio se cobra por anticipado, se recibe el pago del cliente y este es el disparador de la prestación del servicio.

- **Inversión Inicial** El capital de trabajo necesario para el arranque del proyecto estará dado por la inversión en publicidad y el evento lanzamiento.
- El Financiamiento será exclusivamente con Fondos Propios, por tanto, el cálculo de la WACC (tasa de descuento de los flujos de fondos esperados) será del 25%.

Flujos de Fondos Esperados.

<b>Flujo de Fondos Proyectado</b>							
	<b>Inv. Inicial</b>	<b>2024</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>P</b>
Ingresos		1.339.333	5.109.231	7.783.692	9.297.538	9.902.026	9.902.026
Costo de Ventas		-988.425	-3.770.599	-5.823.993	-6.970.504	-7.466.801	-7.466.801
Publicidad		-26.000	-9.000	-12.000	-18.000	-24.000	-24.000
Gastos de Administración		-91.048	-136.571	-204.857	-245.829	-319.577	-319.577
Honorarios Profesionales		-48.000	-72.000	-108.000	-129.600	-155.520	-155.520
Res. antes IRAE		185.861	1.121.061	1.634.842	1.933.606	1.936.127	1.936.127
IRAE		-46.465	-280.265	-408.711	-483.402	-484.032	-484.032
Res. Despues IRAE		139.396	840.796	1.226.132	1.450.205	1.452.096	1.452.096
Capital de trabajo Perpetuidad	-20.000					5.808.382	
<b>FLUJO FINAL</b>	<b>-20.000</b>	<b>139.396</b>	<b>840.796</b>	<b>1.226.132</b>	<b>1.450.205</b>	<b>7.260.478</b>	

Se observa que el negocio genera flujos de fondos esperados positivos en todos los años de análisis, y le otorga un crecimiento de valor a los accionistas objetivo primordial de las finanzas.

Como ya se mencionó la tasa de retorno requerida del proyecto que se usará para determinar el VAN y la TIR es del 25%. El Valor actual neto de los flujos de fondos proyectados (VAN) asciende a 4.230.522 USD con una TIR de 1.026 %, estos

cálculos se realizan de acuerdo con el Cash Flow Proyectado que se presentó en la página anterior.

Con el objetivo de complementar la evaluación, se realizaron análisis de sensibilidad, que explican el comportamiento del VAN antes cambios de variables críticas del negocio, precio, cantidad y costo de ventas.

- Primera sensibilidad:

Se van simulando distintos escenarios de cantidad de servicios (se toma como base el promedio de servicio del primer año de vida del proyecto que son los 21) y precio de venta (es el precio por mix de ventas (por unidad de servicio) anual.

De la lectura de los análisis de sensibilidad se desprende, que los montos en color rojos marcan egresos mayores a los ingresos para las combinaciones de precio y cantidad de servicios y de costos y cantidad de servicios, lo que implica que no se está creando valor con el proyecto de negocio.

VAN		Precio por servicio					
	<b>4.230.522</b>	46.143	54.286	<b>63.865</b>	67.059	70.412	73.932
Q servicios	15	-1.503.798	435.841	2.717.769	3.478.412	4.277.086	5.115.695
	20	-1.644.278	941.907	3.984.478	4.998.669	6.063.568	7.181.713
	<b>21</b>	-1.671.565	1.040.205	<b>4.230.522</b>	5.293.961	6.410.572	7.583.014
	40	-2.206.196	2.966.174	9.051.316	11.079.697	13.209.497	15.445.786
	80	-3.330.033	7.014.709	19.184.993	23.241.754	27.501.353	31.973.933
	120	-4.453.869	11.063.243	29.318.669	35.403.811	41.793.210	48.502.079

En el caso de la sensibilidad del precio y las cantidades (primer cuadro), manteniendo el costo como variable fija, el proyecto dejaría de ser viable para cualquier cantidad de servicios prestados si el precio disminuye un 30 % o más con respecto al precio anual del mix de servicios (USD 63.865). Para dichas caídas de

precios el valor actual neto de los flujos de fondos futuros del proyecto resultaría negativo, quedando el proyecto de negocio en zona de no conveniencia.

- Segunda sensibilidad:

Se van simulando distintos escenarios de cantidad de servicios (se toma como base el promedio de servicio del primer año de vida del proyecto que son los 21) y costo de ventas (es el costo por mix de ventas (por unidad de servicio) anual).

VAN		Costo Servicio					
	<b>4.230.522</b>	40.063	42.419	<b>47.132</b>	54.202	62.333	71.683
Q servicios	15	4.429.678	3.859.041	2.717.769	1.005.860	-962.835	-3.226.835
	20	6.267.024	5.506.175	3.984.478	1.701.933	-922.994	-3.941.660
	<b>21</b>	6.623.907	5.826.112	<b>4.230.522</b>	1.837.137	-915.255	-4.080.507
	40	13.616.407	12.094.710	9.051.316	4.486.226	-763.628	-6.800.960
	80	28.315.174	25.271.780	19.184.993	10.054.812	-444.897	-12.519.561
	120	43.013.941	38.448.850	29.318.669	15.623.397	-126.165	-18.238.162

En el caso del segundo análisis de sensibilidad, las variables que cambian son el costo promedio por servicio anual y las cantidades de servicios que se proyectan prestar, dejando el precio como variable fija. El proyecto no crea valor si los costos aumentan 30% o más con respecto al costo promedio anual del mix de servicios (USD 47.132).

## 12. Plan operativo

### **Estructura Organizativa y Proyección Futura:**

Vilcabamba en Domicilio iniciará sus operaciones con una estructura organizativa lineal, focalizada en una comunicación y toma de decisiones ágiles. Heidi Ramos, en su rol de Administradora General, supervisará las operaciones cotidianas, incluyendo contratación, formación y supervisión de personal. Sebastián Bandinelli, Licenciado en Marketing, se encargará de la estrategia y ejecución de las actividades de marketing. Las responsabilidades relacionadas con la planificación financiera y el monitoreo recaerán en el contador Nicolás Tagliani. A medida que el negocio experimente crecimiento, se anticipa una evolución hacia una estructura organizativa más matricial o departamental, permitiendo una mayor especialización y coordinación. Este cambio posiblemente conllevará la incorporación de coordinadores de área y especialistas, en particular en dominios como cuidados especializados y tecnología de la información.

### **Plan Operativo en Montevideo**

Vilcabamba, con base en Montevideo, dirige su oferta a los residentes de la franja costera del departamento, foco de los estratos socioeconómicos más elevados. El plan operativo aborda los siguientes elementos:

1. **Primer Contacto:** El ciclo de servicio comienza con una interacción inicial para discernir las necesidades del cliente potencial, utilizando tanto conversaciones telefónicas como reuniones presenciales para recopilar información crucial.

2. **Evaluación In Situ:** Un equipo compuesto por el Coordinador de Cuidados y otros representantes realizará una visita domiciliaria para valorar las necesidades médicas, de movilidad y habitacionales del cliente. en caso de ser necesario se sugerirá instalar rampas en caso de desniveles o escalones, para facilitar el acceso a diferentes áreas, retirar alfombras, para disminuir el riesgo de caídas, instalar barandillas para proporcionar apoyo y seguridad y la colocación de agarraderas, en lugares baño y cocina. Se podrá sugerir, además, la adaptación del mobiliario como sillas con apoyabrazo o mesas con ruedas dependiendo de la necesidad del usuario. Se analizará también que la iluminación de la casa sea adecuada para las necesidades del usuario, especialmente en aquellos espacios como pasillos, baños, entre otros. Otro elemento a tener en cuenta será la señalización adecuada, la cual puede ayudar a personas con movilidad reducida y/o con algún grado de deterioro cognitivo, a orientarse por la casa. Se pueden instalar letreros en las puertas y en las paredes para indicar el nombre de las habitaciones y las direcciones. Dentro de las adaptaciones de la vivienda, se sugerirá la instalación de cámaras de seguridad con el objetivo es brindar absoluta confianza y respaldo a nuestros usuarios y que éstas sean un elemento de seguridad y tranquilidad. Las cámaras pueden ayudar a las personas con movilidad reducida a sentirse más seguras en su hogar, y a sus familiares a estar tranquilos cuando no están presentes. El usuario y los familiares más allegados serán las únicas personas que tendrán acceso a la visualización de las cámaras.
3. **Diseño de Plan de Cuidados:** Con la información obtenida, se elaborará un plan de cuidados personalizado, detallando las intervenciones específicas, horarios y responsables.
4. **Selección del Personal:** Basado en las especificaciones del plan de cuidados, el personal será seleccionado con criterios rigurosos, asegurando competencia técnica y afinidad con el usuario del servicio. El personal que

se envía al domicilio mantendrá la continuidad (exceptuando enfermedad o libres), lo que permitirá mejorar el conocimiento sobre todos los aspectos del cliente y la confianza de éste en el cuidador y el servicio.

5. **Confidencialidad:** Todas las partes firmarán un contrato que estipula medidas para proteger la privacidad y datos del cliente.
  
6. **Implementación:** Se activará el plan de cuidados diseñado, permitiendo ajustes dinámicos según las necesidades cambiantes del cliente.

El primer día de servicio, acudirá el cuidador asignado con nuestro coordinador de cuidados, quien le indicará los pasos a seguir, las áreas que podrá utilizar en el domicilio y presentará el equipo de cuidadores a usuario y familiares.

Se dejarán en el domicilio insumos como guantes, tapabocas, gasas, algodón, entre otros, en caso de ser necesario.

El equipo de cuidados notificará diariamente al término de su turno, de acá en más, las tareas y cuidados realizados y posibles modificaciones al plan de cuidados.

Se llevará a cabo una comunicación constante entre la familia y nuestro equipo a partir del día uno, para asegurar que el servicio se esté entregando según lo acordado y realizar ajustes en caso necesario.

La comunicación será vía whatsapp, donde se armará un grupo con todo el equipo técnico de Vilcabamba y el o los familiares que quieran participar del mismo. La comunicación será además telefónica y vía correo.

7. **Monitoreo:** Se llevará a cabo una supervisión continua del cliente y del desempeño del personal, ajustando el plan de cuidados según sea necesario.

8. **Seguimiento:** Se programarán reuniones periódicas por parte del personal jerárquico con la familia y/o el usuario final para evaluar la efectividad del plan de cuidados y realizar ajustes colaborativos a fin de lograr una mejora continua del servicio. Se propone una entrevista a la semana de iniciado el servicio y una a las 3 semanas (luego mensual), que podrá ser presencial, y o vía plataforma a fin de optimizar tiempos de la familia y oportunidad (por ejemplo hijos en el exterior).

A continuación, presentamos mediante un Diagrama de GANTT que representa el tiempo de dedicación previsto para cada etapa del plan operativo, desde la comunicación entrante por parte del potencial cliente, hasta la reunión de seguimiento a los 20 días de iniciado el servicio.



### 13. Bibliografía y Anexos:

- (1) Organización Mundial de la Salud. (2016). Acción multisectorial para un envejecimiento sano basado en el ciclo de vida: proyecto de estrategia y plan de acción mundiales sobre el envejecimiento y la salud. 69.ª Asamblea Mundial de la Salud, Ginebra, 22 de abril del 2016 (A69/17). Disponible en [http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf\\_files/WHA69/A69\\_17-sp.pdf](http://apps.who.int/gb/ebwha/pdf_files/WHA69/A69_17-sp.pdf)
- (2) Brunet N., & Márquez C. (2016). Atlas Sociodemográfico y de la Desigualdad del Uruguay; Fascículo 7: Envejecimiento y Personas Mayores en Uruguay. Ediciones Trilce.
- (3) Bloom, D., & Zucker, L. (2023). El envejecimiento, la auténtica bomba demográfica. Plataforma. Finanzas y Desarrollo. Plataforma editorial digital del FMI.
- (4) Organización Mundial de la Salud. (2012). Demencia: Una prioridad de salud pública. Ginebra: OMS. Disponible en [http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/75263/1/9789241564458\\_eng.pdf?ua=1](http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/75263/1/9789241564458_eng.pdf?ua=1)
- (5) Huenchuan, S. (2013). Envejecimiento, solidaridad y protección social en América Latina y el Caribe: la hora de avanzar hacia la igualdad. Santiago: CEPAL. Disponible en [http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2617/1/LCG2553P\\_es.pdf](http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2617/1/LCG2553P_es.pdf)

(6) CELADE. América Latina y el Caribe: el envejecimiento de la población 1950-2050. Naciones Unidas. 2003.

(7) DEMOGRAFIA Y SEGURIDAD SOCIAL EN URUGUAY: balance y perspectivas. Mariana Paredes, Dialogo Nacional sobre Seguridad Social.

(8) Rofman, R., Amarante, V., & Apella, I. (2016). Cambio demográfico y desafíos económicos y sociales en el Uruguay del siglo XXI. CEPAL.

(9) Informe CINVE. CEISMU. (2018). Índice de Nivel Socioeconómico. Estudio realizado para la Cámara de Empresas de Investigación Social y de Mercado del Uruguay.

(10) SISTEMA NACIONAL DE CUIDADOS (2014). Las personas mayores ante el cuidado. Aportes de Inmayores para la construcción de un Sistema Nacional de Cuidados

(11) Hacia una Estrategia Nacional de Desarrollo, Uruguay 2050. Escenarios Demográficos Uruguay 2050

(12) Núñez, I. (2008). Situación de las personas mayores en Uruguay: Algunas estadísticas de personas mayores que viven solas. Comentarios de Seguridad Social - Nº19, abril-junio de 2008.

(13) 6. Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. . Harvard Business Review.

(14) 7. Porter, M. E. (2008) The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review.

(15) 8. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation. John Wiley & Sons.

(16) Osterwalder, A., Yves, P., Bernanda, G., & Smith, A. (2014). Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want. John Wiley & Sons.

Anexos:

(1) Certificación en Calidad: (Nacional)



A

(2) Certificación en Calidad (Internacional)

**DAS CERTIFICATION**

**Quality Management System  
Certificate of Approval**

This is to certify that the QMS of

  
**Valle Vilcabamba**

**Vilcabamba SRL**

Copacabana 6815, Fleming 1741, Palmas y Ombúes 5804, Av. Almirante Harwood 6214,  
Montevideo, Uruguay

Has been assessed and found to meet the requirements of  
**ISO 9001:2015**

This certificate is valid for the following scope of operations:  
**Residential care activities for the elderly**

Recertification audit before 12 November 2024. Certified since 13 November 2018. This certificate is the property of SN Registrars (Holdings) Limited and remains valid subject to satisfactory annual Surveillance audits.

Authorised by:  Stan Wright  
Director

Date of Certificate Issue: 13 November 2021  
Certificate Valid Until: 12 November 2024

**SN Registrars (Holdings) Limited**  
Registration House, 22b Church Street  
Rushden, Northamptonshire, NN10 9YT  
Tel: 01933 381859  
Email: [info@dascertification.co.uk](mailto:info@dascertification.co.uk)  
Web: [www.dascertification.co.uk](http://www.dascertification.co.uk)

Certificate Number: DAS 97066588/26/Q Rev: 002

  
Registered ISO 9001:2015  
Quality Management System



"DAS Certification member of SN Registrars (Holdings) Ltd"  
UKAS accredited certification body N°8327



## En tu hogar de siempre, nuestro apoyo de siempre

En Vilcabamba Domicilio te ofrecemos un servicio personalizado que se adapta a las necesidades individuales de tus seres queridos, brindándoles un cuidado excepcional en la comodidad de su propio hogar.

Nuestra misión es crear un entorno seguro, cálido y estimulante, brindando a nuestros usuarios independencia, bienestar y calidad de vida.

Nos ocupamos de cada detalle: desde las actividades diarias, la selección rigurosa del personal y la coordinación de horarios,

hasta el apoyo emocional y la supervisión médica continua. Así aseguramos que tus seres queridos reciban el cuidado que merecen y puedas tener la tranquilidad de que se encuentran en buenas manos.

En Vilcabamba en domicilio, nos comprometemos a brindar el mejor cuidado en el lugar que más aman: su propio hogar.

Contáctanos para obtener más información y agendar una evaluación personalizada.

