



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

“INNOVACIÓN HABITACIONAL EN LA TERCERA EDAD: DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIO PARA RESIDENCIAS QUE PROMUEVEN EL BIENESTAR, LA AUTONOMÍA Y LA VIDA ACTIVA EN ADULTOS MAYORES”.

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

POR:

Oriana Bargazzi

Reg.: 33171 - oriana.bargazzi@fce.uncu.edu.ar

PROFESOR TUTOR:

MARÍA FEDERICA GUEVARA MARTINEZ

MENDOZA 2025

1. Resumen Técnico

Este trabajo propone el diseño de un modelo habitacional para adultos mayores autoválidos en Argentina, es un proyecto innovador con el fin de responder a una necesidad concreta del mercado con una alternativa de residencia intermedia basada en la autonomía, seguridad, salud preventiva y vida comunitaria. La idea parte de la construcción de casas específicamente diseñadas para adultos mayores de 65 años, con mayores comodidades y disposiciones, dentro de un barrio privado que combina viviendas con servicios de bienestar y recreación, priorizando siempre la calidad de vida y la independencia de sus residentes.

En la parte de investigación, se incluye un análisis teórico sobre la nueva longevidad y la economía plateada, así como también un benchmarking nacional e internacional. Además se incorporaron instancias de validación cualitativa con personas que pertenecen al mercado objetivo, sus familiares, usuarios potenciales y referentes del sector, cuyos resultados refuerzan la viabilidad del modelo propuesto. Junto con esto, se pueden encontrar herramientas como el modelo Canvas y otras de análisis sectorial del modelo de Ocaña junto con el análisis FODA.

Se concluye que el envejecimiento activo representa una oportunidad de negocio concreta, especialmente en un contexto donde la oferta tradicional resulta insuficiente. El modelo planteado destaca por su enfoque integral, su escalabilidad y su potencial para resignificar la forma de habitar la vejez. El trabajo no solo busca responder a una necesidad insatisfecha, sino también generar impacto social positivo a través de una propuesta innovadora, sostenible y culturalmente adaptada.

2. Palabras Clave

Palabras clave: complejo habitacional, adultos mayores autoválidos, envejecimiento activo, calidad de vida, autonomía.

1. Resumen Técnico	2
2. Palabras Clave.....	2
3. Introducción: Descripción del proyecto	5
3.1. Tema	5
3.2. Problema de investigación: preguntas, objetivos, justificación y viabilidad.	5
4. Marco Teórico.....	7
1. La longevidad como oportunidad de negocio.....	7
2. Necesidades, deseos y problemáticas habitacionales de las personas mayores autoválidas.....	9
3. Análisis comparado y benchmarking del sector habitacional para personas mayores.....	10
4. El impacto de la salud preventiva, el vínculo familiar y la experiencia de vivir solos en la elección de espacios habitacionales para personas mayores autoválidas.....	13
Capítulo I – Modelo de Negocio basado en el Business Model Canvas	14
I.I. Modelo de negocio.....	14
I.II. Introducción al modelo Canvas.....	15
I.III. Aplicación del Canvas al modelo de negocio del proyecto.....	18
MODELO CANVAS APLICADO.....	18
PASO 1: PROBLEMA	18
PASO 2: PROPUESTA DE VALOR.....	19
PASO 3: SEGMENTOS DE MERCADO.....	19
PASO 4: RELACIONES CON LOS CLIENTES.....	20
PASO 5: CANALES.....	21
PASO 6: FUENTES DE INGRESOS	22
PASO 7: ACTIVIDADES CLAVES.....	22
PASO 8: RECURSOS CLAVES.....	23
PASO 9: ASOCIACIONES CLAVES	24
PASO 10: ESTRUCTURA DE COSTOS.....	25
PASO 11: IMPACTO SOCIOAMBIENTAL.....	26
Capítulo II - Validación del modelo y alineamiento estratégico	27
II.I. Misión, visión y valores del proyecto	27
II.I. Ciclo de vida del servicio.....	28
II.III. Evidencia cualitativa: percepción del mercado desde la voz de los usuarios y expertos.....	29
II.IV. Conclusiones.....	32
Capítulo III - Análisis del Sector de Negocios.....	32
III.I. Análisis FODA	33
III.II. Modelo Ocaña	35
Análisis de las variables:.....	36
Variables del NIVEL 1:	36
Variables del NIVEL 2:	41
Variables del NIVEL 3:	44
RESUMEN	46
Capítulo IV - Estrategias de Negocio	47

IV. I. Estrategias competitivas o de negocios.....	47
IV. I. I. Formulación de la estrategia de marca	49
IV. II. Estrategias de posicionamiento	49
IV. III. Estrategias de crecimiento.....	51
IV. IV. Estrategias organizacionales.....	52
IV. V. Estrategias funcionales.....	53
Conclusiones.....	54
Referencias Bibliográficas	55
Anexos.....	57
ANEXO 1 - Focus Group a personas mayores de 70 años.....	57
A. Preguntas cerradas	57
B. Preguntas abiertas	58
ANEXO 2 - Charla con Pablo Scherbosvsky, presidente de Gardens.....	59
ANEXO 3 - Formulario de Google dirigido a los que hoy son hijos de los posibles usuarios del modelo pero también considerados potenciales clientes.....	65

3. Introducción: Descripción del proyecto

3.1. Tema

El presente proyecto tiene como objetivo el diseño de un modelo de negocio para un complejo habitacional adaptado a personas mayores autoválidas, que combine independencia con acompañamiento, seguridad, actividades recreativas y servicios de salud básicos. La propuesta busca ofrecer una alternativa innovadora al modelo tradicional de institucionalización en la vejez, contribuyendo a mejorar la calidad de vida de este grupo poblacional mediante una experiencia habitacional centrada en el bienestar, la autonomía y la vida activa.

La elección del tema surgió a partir de varios disparadores. Por un lado, me encontré a mi misma en la recta final de la carrera y con la posibilidad de desarrollar un proyecto que baje a la realidad todo lo aprendido durante estos años y, al mismo tiempo, hacer algo que me motive y me apasione. Ahí es cuando me di cuenta que quería hacer un modelo de negocios que incluso en un futuro pueda llevar a cabo por mi cuenta.

La idea en particular apareció cuando noté que quería combinar muchos aspectos de mi realidad actual. En mi caso, mi padre maneja una empresa familiar que se dedica a la construcción, por lo que desde muy pequeña he estado conectada con ese mundo. Además con mi hermano somos dos jóvenes a los cuales nos gusta mucho vivir nuevas experiencias a través de los viajes, trabajando y estudiando en el exterior. Esto último hace que mis padres comiencen a sentir la casa un poco grande y planifiquen su futuro de nuevo de a dos.

Fue en ese contexto, mientras escuchaba de esta tendencia de cohousing y tomando como ejemplo a mi abuela en particular, una persona mayor con una vida social muy activa y a la cual siempre le gustaron mucho los talleres y practicó diferentes tipos de actividades, que le preocupa, o mejor dicho le asusta, pensar qué va a hacer cuando tenga mayores dificultades para vivir y manejarse sola; fusioné todo en la idea de desarrollar un barrio residencial específico para personas mayores de 65 años.

3.2. Problema de investigación: preguntas, objetivos, justificación y viabilidad.

En Argentina, el envejecimiento poblacional es un fenómeno en crecimiento, acompañado por nuevas demandas habitacionales, sociales y sanitarias. Sin embargo, la oferta de servicios residenciales sigue centrada principalmente en dos extremos: la vivienda particular (que muchas veces no está adaptada) y las instituciones geriátricas tradicionales, que suelen estar asociadas a estadios avanzados de dependencia. Esto deja desatendido a un segmento creciente de personas mayores autoválidas que desean mantener su independencia, pero en un entorno seguro, estimulado y acompañado.

La ausencia de modelos intermedios, que combinen departamentos adaptados con servicios médicos básicos, actividades recreativas y contención emocional, evidencia una brecha en el mercado. Esta

situación plantea la necesidad de desarrollar alternativas innovadoras que integren la autonomía con el cuidado, ofreciendo a las personas mayores una experiencia de vida más digna, activa y sostenible.

La pregunta general a la cual quiere responder el modelo es: ¿De qué manera puede diseñarse un modelo de negocio habitacional innovador que responda a las necesidades de personas mayores autoválidas en Argentina, integrando autonomía, seguridad y bienestar integral?

A partir de esta pregunta, se desprenden varias interrogantes específicas que exploran diferentes dimensiones del problema. Por ejemplo: ¿Cuáles son las principales necesidades, deseos y problemáticas habitacionales de las personas mayores autoválidas en el contexto actual?; ¿Qué propuestas habitacionales similares existen a nivel nacional e internacional, y qué elementos pueden tomarse como referencia para el desarrollo del modelo? y también ¿Cómo impactan factores como la soledad, la salud preventiva y el vínculo con las familias en la elección de este tipo de residencias?.

Estas preguntas específicas nos permitirán profundizar en el análisis de la necesidad actual de este sector de la población.

Las preguntas planteadas dan lugar a los siguientes objetivos de investigación: como objetivo general se busca: Diseñar un modelo de negocio habitacional innovador para personas mayores autoválidas en Argentina, que integre autonomía, seguridad y bienestar integral.

Por otra parte, los objetivos específicos son:

- Identificar las principales necesidades, preferencias y problemáticas habitacionales que enfrentan actualmente las personas mayores autoválidas en Argentina.
- Analizar experiencias nacionales e internacionales que sirvan de referencia para el diseño del modelo propuesto.
- Evaluar el impacto de factores psicosociales como la soledad, el vínculo familiar y la salud preventiva en la decisión de residir en este tipo de espacios.

La relevancia del problema radica en que este vacío habitacional no solo afecta el bienestar físico y emocional de las personas mayores, sino que también impacta en sus familias y en la sostenibilidad de los sistemas de salud y cuidado. Desde un enfoque integral, resulta necesario repensar nuevas formas de habitar la vejez, que incluyan contención, independencia y calidad de vida, en un entorno seguro, estimulante y diseñado para sus verdaderas necesidades.

En este contexto, el diseño de un modelo de negocio innovador enfocado en personas mayores autoválidas permite no solo cubrir una necesidad concreta del mercado, sino también generar un impacto social positivo. Este trabajo busca contribuir a ese objetivo desde una mirada estratégica, interdisciplinaria y con proyección real de implementación.

La viabilidad del presente proyecto se sustenta en la existencia de una demanda habitacional insatisfecha por parte de personas mayores autoválidas, que buscan alternativas intermedias entre la vivienda individual y la institucionalización geriátrica. A ello se suma la consolidación de modelos similares en otros países, como el “senior living”, cuya eficacia y aceptación respaldan la pertinencia del enfoque. Además, el modelo propuesto resulta escalable, permitiendo su implementación progresiva mediante un esquema piloto adaptable a diferentes contextos y niveles de inversión. La

creciente visibilidad de la temática del envejecimiento activo en la agenda pública y académica, junto con la posibilidad de articular saberes provenientes de disciplinas como la administración, la salud, la arquitectura y la gerontología, refuerzan la viabilidad técnica, social y económica del proyecto, y abren oportunidades para su replicabilidad en distintas regiones del país.

4. Marco Teórico

1. La longevidad como oportunidad de negocio

1.1. Transformaciones demográficas: hacia una sociedad longeva

Uno de los rasgos más significativos del siglo XXI es el envejecimiento progresivo de la población mundial. Este fenómeno, conocido como envejecimiento demográfico, se manifiesta por el aumento relativo del grupo etario de 60 años y más, en simultáneo con una disminución de la proporción de niños y jóvenes. En palabras de la Organización Mundial de la Salud (2021), entre 2015 y 2050 la población mundial de adultos mayores pasará de 900 millones a más de 2.000 millones, representando un salto del 12% al 22% del total global.

En Argentina, según datos del Censo Nacional 2022 publicados por el INDEC, las personas de 60 años y más representan el 11,9% de la población total, lo que equivale a 5.461.182 personas. Esta cifra consolida al país dentro del grupo de naciones con transición demográfica avanzada, caracterizada por una combinación de baja natalidad, mayor esperanza de vida y estructura poblacional envejecida.

A la par del aumento en la longevidad, se observa una transformación profunda en el perfil y los estilos de vida de los adultos mayores: hoy viven más años, con mejores condiciones materiales, mayores niveles de educación, acceso a tecnología y deseos de continuar activos e integrados.

1.2. La nueva longevidad: una mirada contemporánea del “envejecimiento”

El envejecimiento ha dejado de concebirse exclusivamente como una etapa de retiro o deterioro progresivo. La "nueva longevidad" propone un paradigma que redefine la vejez como una etapa vital con potencial de desarrollo, reinención y disfrute. Las personas mayores autoválidas de hoy no solo desean mantenerse activas, sino que también buscan entornos que les permitan vivir con confort, seguridad y autonomía.

La OMS (2002) introduce el concepto de envejecimiento activo, entendido como el proceso de optimización de las oportunidades de salud, participación y seguridad, con el objetivo de mejorar la calidad de vida a medida que las personas envejecen. Desde esta perspectiva, los adultos mayores constituyen un segmento heterogéneo, autónomo y con capacidad de consumo.

El auge de los hogares unipersonales, la prolongación de la vida laboral, la adopción de nuevas tecnologías y la creciente valoración de la vida activa configuran un escenario en el que este grupo

etario demanda servicios personalizados, ambientes adaptados y propuestas que integren comunidad, bienestar y comodidad.

1.3. Silver economy: un mercado en expansión

La llamada "economía plateada" (silver economy) abarca todos los productos y servicios orientados a satisfacer las necesidades de las personas mayores. Este segmento representa uno de los mercados de mayor crecimiento a nivel global, con impacto en sectores como la salud, el turismo, la tecnología, la alimentación, el entretenimiento y, de manera especial, la vivienda.

En América Latina, este tipo de negocios ha comenzado a consolidarse en países como Chile, Uruguay y Brasil, donde emergen experiencias de viviendas adaptadas, complejos habitacionales mixtos y servicios premium para personas mayores con poder adquisitivo.

Argentina, si bien cuenta con algunas experiencias pioneras (como Antares Senior Living o el complejo Nordelta para mayores), aún presenta una oferta limitada, concentrada en sectores de alto poder adquisitivo y con escasa diversidad de propuestas intermedias. Esta situación revela una brecha clara entre las necesidades actuales del segmento y la oferta real disponible, especialmente para quienes no se identifican ni con la vida en solitario ni con el modelo geriátrico tradicional.

1.4. Oportunidad de negocio: redefinir la experiencia de habitar la vejez

La combinación de una población longeva en crecimiento, un nuevo perfil de adultos mayores más activos y exigentes, y la falta de opciones habitacionales intermedias abre una clara oportunidad para el desarrollo de modelos de negocio innovadores.

El presente trabajo se enmarca en esta tendencia, proponiendo un complejo residencial adaptado a personas mayores autoválidas, con servicios integrales y una propuesta de valor centrada en el bienestar, la autonomía y la vida activa. Lejos de representar una respuesta asistencial, el modelo se presenta como una experiencia de vida que combina privacidad, comunidad, confort y cuidado, con un enfoque 100% privado, escalable y orientado a un segmento con capacidad de pago.

Así, el envejecimiento poblacional, lejos de ser solo un desafío social, puede leerse también como una fuente de oportunidades económicas concretas, donde la innovación, la planificación estratégica y el enfoque centrado en el usuario permiten diseñar negocios con impacto y sustentabilidad a largo plazo.

2. Necesidades, deseos y problemáticas habitacionales de las personas mayores autoválidas

2.1. Seguridad, accesibilidad y adaptabilidad del entorno físico

Una de las principales problemáticas habitacionales detectadas tiene que ver con la falta de adaptación de las viviendas actuales. Muchas personas mayores residen en casas o departamentos que no fueron diseñados para sus nuevas condiciones físicas, lo que incrementa el riesgo de caídas, dificulta la movilidad y genera sensación de inseguridad. La accesibilidad reducida, los baños no

adaptados, la falta de ascensores o barandas, y los espacios poco funcionales son ejemplos de barreras cotidianas que afectan la autonomía.

2.2. Vivir solos: una experiencia compleja y muchas veces no elegida

En Argentina, según datos del INDEC (2022), más del 21% de las personas mayores de 65 años viven en hogares unipersonales. Esta situación no siempre responde a una decisión voluntaria, sino que muchas veces es el resultado de la viudez, la migración de los hijos, o la falta de alternativas habitacionales pensadas para esta etapa de la vida.

Aunque vivir solos puede implicar cierta libertad, también presenta una serie de obstáculos: tareas domésticas exigentes, riesgos ante emergencias sin asistencia inmediata, y una desconexión progresiva con el entorno social. Esta realidad lleva a muchas personas mayores a replantearse su modo de habitar.

2.3. Deseo de independencia con apoyo

A diferencia de modelos asistenciales tradicionales, los adultos mayores autoválidos valoran profundamente su independencia. Sin embargo, esta autonomía no está reñida con el deseo de contar con apoyo en ciertas áreas: servicios de salud básicos, vigilancia, asesoramiento en trámites, propuestas recreativas, entre otros. La clave está en ofrecer acompañamiento sin invadir, promoviendo la elección personal en cada instancia de la vida cotidiana.

2.4. Bienestar integral y sentido de pertenencia

La vivienda es mucho más que un lugar físico: es un espacio simbólico que expresa identidad, historia y pertenencia. Las personas mayores buscan habitar lugares donde se sientan seguras, respetadas y parte de una comunidad. Los entornos que promueven el bienestar emocional, la actividad física, el desarrollo cultural y la posibilidad de compartir con otros resultan altamente valorados.

2.5. Necesidad de propuestas habitacionales flexibles y humanizadas

En el contexto actual, se vuelve cada vez más evidente que las personas mayores no desean ser tratadas como un colectivo homogéneo ni como sujetos pasivos. Existe una demanda creciente por modelos habitacionales que reconozcan la diversidad de trayectorias, preferencias y estilos de vida. En este sentido, las propuestas que ofrecen opciones personalizadas, respeto por los tiempos individuales y un abordaje centrado en la persona tienen mayor aceptación.

En conclusión, las personas mayores autoválidas enfrentan una combinación de barreras materiales, emocionales y sociales en relación a la vivienda. Al mismo tiempo, expresan deseos claros de independencia, bienestar, conexión y calidad de vida. Estas necesidades deben ser el punto de partida para el diseño de modelos de negocio que no solo respondan a una demanda económica, sino que también promuevan una transformación positiva en la forma de habitar la vejez.

3. Análisis comparado y benchmarking del sector habitacional para personas mayores

3.1. Opciones actuales de vivienda para personas mayores

En el contexto argentino, las alternativas habitacionales para personas mayores han estado tradicionalmente vinculadas a dos extremos: la permanencia en el hogar propio, frecuentemente sin adaptaciones, o la institucionalización geriátrica. Sin embargo, en las últimas décadas, han comenzado a surgir propuestas intermedias que intentan ofrecer soluciones más flexibles, personalizadas y adaptadas a las nuevas formas de vivir la vejez. A continuación, se describen las principales opciones disponibles:

a) Geriátricos tradicionales:

Instituciones orientadas a la atención de personas mayores con alto grado de dependencia, generalmente con un enfoque biomédico y asistencial. Suelen caracterizarse por regímenes estructurados, servicios de enfermería permanente y escasa privacidad. Si bien cumplen una función social clave, no resultan atractivos para personas autoválidas que buscan mantener su independencia.

b) Residencias institucionales con habitaciones privadas:

Se trata de espacios donde las personas mayores residen en habitaciones individuales o compartidas, pero comparten servicios comunes como comedores o salas de recreación. Si bien presentan mayor confort y cuidado, continúan con una lógica de institucionalización y de poca autogestión de la vida cotidiana.

c) Modelos de Home Share:

Propuestas en las que una persona mayor ofrece una habitación en su hogar a cambio de compañía o ayuda doméstica. Este modelo, que ha ganado fuerza en países como Reino Unido y Canadá, apunta a reducir la soledad y optimizar recursos habitacionales. Sin embargo, su escala es limitada y su regulación aún es incipiente en Latinoamérica.

d) Permanencia en el hogar propio (con o sin adaptaciones):

Es la opción mayoritaria en la actualidad. La persona mayor permanece en su domicilio habitual, muchas veces solo/a, y con acceso limitado a servicios o espacios de socialización. Si bien representa un espacio de seguridad afectiva, también se asocia con altos niveles de aislamiento, inseguridad y falta de acceso a servicios básicos adaptados.

e) Proyectos emergentes de viviendas colaborativas o residencias mixtas:

Inspiradas en experiencias europeas, estas propuestas plantean una convivencia entre personas mayores en unidades privadas, pero con servicios comunes (cocinas, espacios recreativos, jardines, talleres). En algunos casos, adoptan la forma de cooperativas; en otros, se desarrollan desde el sector privado. Todavía son incipientes en Argentina.

3.2. Emergencia de modelos habitacionales para personas mayores autoválidas

A medida que crece el segmento de adultos mayores autoválidos, con alto grado de independencia funcional y poder adquisitivo, se hace evidente una necesidad habitacional específica: espacios que ofrezcan confort, privacidad, seguridad y vida activa, sin caer en lógicas asistenciales ni en el aislamiento de la vivienda individual.

El concepto de "senior living" surge como una respuesta a esta demanda. Se trata de complejos residenciales diseñados para personas mayores autónomas, que integran departamentos privados con espacios comunes, servicios de salud básicos, actividades recreativas, propuestas culturales y acompañamiento profesional no invasivo. Este modelo se ha desarrollado fuertemente en países como Estados Unidos, Reino Unido, Portugal, India y Australia, adaptándose a contextos socioeconómicos diversos.

En todos los casos, se mantiene un principio central: permitir envejecer con dignidad, eligiendo cómo vivir, con quién y en qué condiciones. La autonomía, el bienestar y la contención emocional son pilares de estas propuestas, que se estructuran como una especie de barrios privados adaptados a las necesidades de la vejez activa, con una visión centrada en la calidad de vida.

3.3. Benchmarking internacional: referentes similares al modelo propuesto

A continuación se presentan algunos casos internacionales que comparten lógicas, valores y propuestas similares a la del modelo de negocio desarrollado en este trabajo. Todos ellos se orientan a personas mayores autoválidas, en contextos urbanos o semiurbanos, con acceso a servicios integrales y amenities de alto nivel.

- Monte da Palhagueira (Portugal):

Ubicada en el Algarve, es una aldea residencial para mayores de 55 años. Ofrece villas y apartamentos con espacios comunes, jardines, iglesia, restaurante y servicios de salud básicos. Su arquitectura busca integrar confort, comunidad y privacidad, promoviendo un estilo de vida activo. Es gestionada de forma privada y está orientada a residentes europeos con alto poder adquisitivo.

- Audley Villages (Reino Unido):

Audley gestiona más de 20 comunidades de retiro de lujo para personas mayores de 55 años. Cada "aldea" incluye departamentos, clubes de salud, restaurantes, gimnasios y programas de bienestar. El modelo se basa en la propiedad o alquiler con pago de una tarifa mensual por servicios. Destaca por su enfoque estético, la calidad arquitectónica y el equilibrio entre independencia y apoyo.

- Auriens Chelsea (Reino Unido):

Situado en el exclusivo barrio londinense de Chelsea, Auriens ofrece apartamentos de lujo con amenities como spa, gimnasio, restaurantes gourmet y asistencia discreta. Apunta a un segmento de adultos mayores activos que buscan mantener su estilo de vida sofisticado. La propuesta enfatiza la personalización y la experiencia de usuario.

- Ryman Healthcare (Nueva Zelanda y Australia):

Opera comunidades integradas con diferentes niveles de atención, desde viviendas independientes hasta atención hospitalaria. Sus complejos incluyen jardines, clubes sociales, asistencia sanitaria y actividades diarias. El modelo combina desarrollo inmobiliario con servicios de salud, y se ha consolidado como referente en la región.

- Antara Senior Living (India):

Perteneciente al Max Group, Antara introdujo en India el concepto de comunidades para personas mayores activas. Sus residencias combinan departamentos privados, seguridad, salud preventiva y espacios recreativos. Busca romper con el estigma cultural asociado a las residencias para adultos mayores, posicionándose como una experiencia de vida premium.

3.4. Benchmarking nacional: primeras experiencias en Argentina

A fin de contextualizar el proyecto en el escenario actual del sector, se identifican algunos modelos de referencia tanto a nivel nacional como internacional. En Argentina, destacan propuestas como Antares Senior Living (Nordelta), Ayres Senior (Pilar) y The Senior Home (Ciudad de Buenos Aires). Estas propuestas se caracterizan por ofrecer viviendas adaptadas para personas mayores autoválidas, con servicios complementarios como asistencia médica básica, actividades recreativas, amenities y espacios de socialización. Su modelo de negocio se basa en preventas o alquileres con membresías mensuales, orientadas a un segmento de poder adquisitivo medio-alto.

Por su parte, Mendoza no se ha quedado atrás: Gardens Life es el primer proyecto de este tipo en la ciudad, desarrollado por el grupo Gardens Desarrollos Inmobiliarios. Está ubicado dentro del barrio privado Los Carolinos, en Carrodilla, y cuenta con 38 casas construidas en una sola planta, además de una gran variedad de amenities y actividades recreativas. Este tipo de iniciativas locales confirman la existencia de una demanda concreta y creciente por alternativas habitacionales pensadas para adultos mayores autoválidos, con enfoque en la calidad de vida, la independencia y el bienestar integral.

Estos casos ilustran la diversidad de formatos posibles, todos con un punto en común: ofrecer una alternativa habitacional que combine libertad, contención, servicios de calidad y sentido de comunidad. El análisis de estas experiencias permite validar la viabilidad del modelo propuesto en Argentina, adaptándolo a las particularidades culturales, económicas y demográficas del contexto local.

4. El impacto de la salud preventiva, el vínculo familiar y la experiencia de vivir solos en la elección de espacios habitacionales para personas mayores autoválidas

4.1. Soledad, aislamiento y necesidad de conexión social

Un aspecto crítico asociado al envejecimiento es la soledad no deseada que aparece como uno de los factores más repetidos en la literatura y los informes sociales. A pesar de vivir en espacios propios, muchas personas mayores pasan gran parte del día solas, sin redes de contención cercanas ni actividades que estimulen la interacción. Esto impacta negativamente en la salud emocional, la autoestima y el deseo de continuar con un proyecto vital activo.

Un estudio del Observatorio de la Deuda Social Argentina de la Universidad Católica Argentina (UCA) reveló que 2 de cada 10 personas mayores en el país se sienten solas. Esta situación se agrava en contextos urbanos como la Ciudad de Buenos Aires, donde el 15% de las personas mayores experimentan soledad no deseada, según un informe del Gobierno de la Ciudad. La Fundación Navarro Viola también señala que el 18% de las personas mayores se perciben en situación de soledad y aislamiento, afectando negativamente su bienestar emocional y físico.

Este malestar no siempre está relacionado con el hecho de vivir solos, sino más bien con la falta de vínculos significativos, rutinas compartidas y espacios de pertenencia. En este sentido, muchas personas mayores autoválidas comienzan a buscar alternativas que les permitan mantener su independencia, pero dentro de un entorno social activo y contenido.

Modelos habitacionales intermedios permiten vivir en unidades independientes, pero dentro de una comunidad que facilita la interacción cotidiana, la participación en actividades y la creación de nuevos lazos sociales. Así, se transforma la experiencia del envejecimiento en una etapa de conexión, propósito y vitalidad.

4.2. Salud preventiva y envejecimiento activo

La promoción de la salud preventiva es otro factor clave que motiva a muchas personas mayores a considerar este tipo de propuestas. El paradigma del envejecimiento activo, impulsado por la OMS, plantea la importancia de prevenir antes que curar, promoviendo entornos que estimulen la autonomía y el bienestar integral.

Estudios como los de McPhee et al. (2016) y Chodzko-Zajko et al. (2009) demuestran que la actividad física regular, la estimulación cognitiva y la interacción social sostenida tienen un impacto directo en la calidad de vida y en la prevención de enfermedades crónicas.

Un barrio privado con servicios pensados para este segmento puede incorporar talleres, actividades recreativas, controles de salud básicos y espacios verdes, favoreciendo rutinas saludables sin imponerlas. De este modo, se construye un entorno que cuida sin invadir, y que acompaña sin limitar la autodeterminación de sus habitantes.

4.3. Vínculo familiar y redes de contención

A diferencia de lo que ocurre en instituciones cerradas, este tipo de entornos promueven un modelo de convivencia que no excluye a la familia, sino que la complementa. Lejos de alejarse de sus seres queridos, los residentes de este tipo de espacios pueden recibir visitas, organizar encuentros o incluso vivir cerca de otras generaciones dentro del mismo complejo o zonas aledañas.

La idea nunca es aislar a los residentes, sino más bien ubicar el proyecto en una zona de conveniencia, es decir, que esté bien conectada con la ciudad y cercana a distintos espacios como supermercados, centros comerciales y parques.

Al mismo tiempo, las familias sienten alivio al saber que sus mayores están en un lugar seguro, estimulado y contenido, lo cual mejora también la calidad del vínculo. En vez de asumir solas el rol de cuidadoras, pueden volver a ocupar un lugar afectivo desde la elección y el acompañamiento.

4.4. Conclusiones del capítulo

La experiencia de vivir solos sin contención, la necesidad de salud preventiva y el mantenimiento de vínculos familiares saludables son factores centrales en la decisión de mudarse a un entorno diferente.

Los barrios privados diseñados para personas mayores autoválidas ofrecen una alternativa intermedia y novedosa, que combina independencia, comunidad y bienestar integral. No se trata de ceder autonomía, sino de elegir un entorno que acompañe sin invadir, y que permita transitar la vejez desde un lugar activo, digno y plenamente conectado con los propios deseos y proyectos de vida.

Entender e incorporar estas dimensiones resulta indispensable para diseñar un modelo de negocio habitacional verdaderamente centrado en las personas y alineado con las tendencias del envejecimiento activo.

Capítulo I – Modelo de Negocio basado en el Business Model Canvas

I.1. Modelo de negocio

Un modelo de negocio es una herramienta estratégica que permite dar forma a una idea empresarial, definiendo su lógica de funcionamiento y su propuesta de valor. Representa cómo una organización piensa crear, entregar y capturar valor para sus clientes, integrando los aspectos esenciales que hacen posible su funcionamiento: desde los segmentos de clientes y la propuesta de valor, hasta los canales, recursos, actividades, fuentes de ingreso y estructura de costos. Actúa como una hoja de ruta estratégica que orienta las decisiones clave, desde la concepción de una idea hasta su implementación y escalabilidad en el tiempo.

En este sentido, el modelo de negocio puede entenderse como los “planos” del negocio: una representación previa al plan de negocios tradicional que ofrece una visión global e integrada del proyecto, tanto a nivel interno como externo. Su utilidad radica en que permite organizar la estrategia, evitar la improvisación y visualizar de manera sintética cómo se articula la idea original con su ejecución en la práctica.

Más que una simple enumeración de productos o servicios, el modelo de negocio describe la esencia de la empresa: qué valor propone, a quién se dirige, cómo se sostiene operativamente y de qué

manera genera ingresos. Es, en definitiva, una herramienta clave para transformar una idea en una propuesta concreta, viable y coherente.

I.II. Introducción al modelo Canvas

El modelo de negocio Canvas, desarrollado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010), es una herramienta visual y estratégica que permite representar de manera sintética y estructurada cómo una organización crea, entrega y captura valor. También conocido como *lienzo de modelo de negocio*, esta herramienta propone que todo emprendimiento puede analizarse a través de nueve bloques fundamentales, los cuales reflejan las principales dimensiones del negocio: los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica.

Los componentes del Canvas son: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, asociaciones clave y estructura de costos. Lo innovador de este enfoque radica en su capacidad para integrar todos estos elementos en un solo esquema visual, facilitando el análisis sistémico del modelo y la toma de decisiones estratégicas desde una perspectiva global.

Una de las fortalezas del lienzo es que permite avanzar más allá de la idea inicial o del mero cálculo de ingresos y costos, ofreciendo un marco conceptual para pensar cómo se genera valor para un grupo de clientes determinado. También posibilita identificar con claridad qué actividades, recursos y alianzas serán necesarias para llevar adelante el negocio, y de qué forma se obtendrán ingresos y se incurrirá en costos. De esta forma, actúa como una primera aproximación al plan de negocios, funcionando como un prototipo intermedio entre la idea inicial y su desarrollo posterior en un documento más completo.

Desde un punto de vista metodológico, el modelo Canvas resulta útil no solo por su claridad y simplicidad, sino también por su dinamismo. La estructura del lienzo permite visualizar las relaciones entre los distintos bloques: mientras que el lado derecho del modelo (clientes, canales y relaciones) se enfoca en el mercado, el lado izquierdo (actividades, recursos y socios clave) lo hace en la operatividad. En el centro se encuentra la propuesta de valor, núcleo del negocio, y en la parte inferior, los aspectos financieros (costos e ingresos). Cualquier modificación en uno de los elementos tiene consecuencias en los demás, lo que favorece un pensamiento integrador y adaptativo.

En definitiva, el modelo Canvas no garantiza por sí solo el éxito del negocio, pero ofrece una guía clara para comprender su estructura, anticipar posibles ajustes y minimizar la improvisación. Es, por tanto, una herramienta poderosa para transformar una idea en una propuesta coherente, sustentable y con posibilidades reales de implementación.

Este enfoque resulta especialmente pertinente para el presente proyecto, dado que permite articular las distintas dimensiones involucradas en el desarrollo de un complejo habitacional para personas mayores autoválidas, integrando aspectos sociales, económicos y organizacionales. Además, su carácter flexible y visual facilita la validación de ideas, la identificación de oportunidades de mejora y el análisis de viabilidad de forma concreta y operativa.

A continuación se describen brevemente los módulos mencionados por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur:

1.1 PROBLEMA: Se describe la necesidad o inconveniente que se observa en el grupo de clientes potenciales. Puede tratarse de una necesidad insatisfecha o, estando satisfecha la necesidad, las mejoras que puedan aplicarse al respecto.

1.2 SEGMENTOS DE MERCADO Y ADOPTADORES TEMPRANOS: En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

1.3 PROPUESTA DE VALOR: En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.

1.4 CANALES: En este módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Los canales tienen, entre otras, las siguientes funciones: dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa, ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa, permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos, proporcionar a los clientes una propuesta de valor, ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

1.5 RELACIONES CON LOS CLIENTES: En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes: captación de clientes, fidelización de clientes, estimulación de las ventas.

1.6 FUENTES DE INGRESOS: El presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos). Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada

segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

1.7 RECURSOS CLAVE: En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

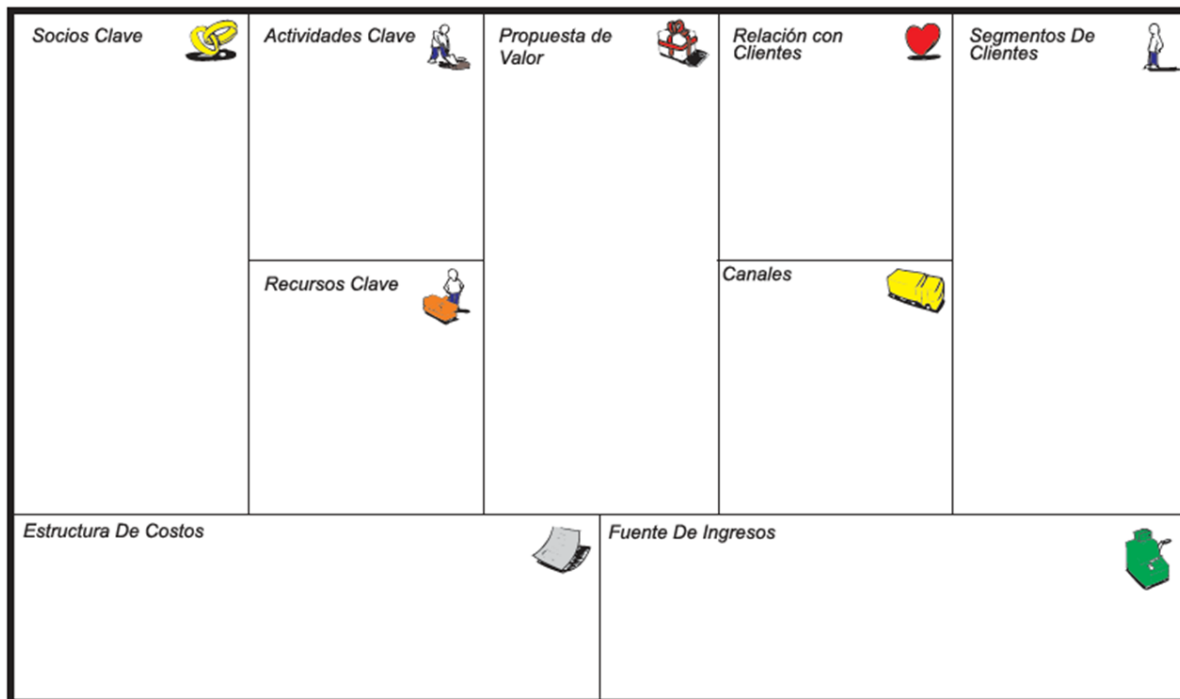
1.8 ACTIVIDADES CLAVE: En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio.

1.9 ASOCIACIONES CLAVE: En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.

1.10 ESTRUCTURA DE COSTO: En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. Aquí se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros.

Los módulos anteriormente descritos pueden representarse gráficamente mediante la siguiente imagen del lienzo canvas:

Figura N°1: Lienzo Canvas.



Fuente: Diapositivas de clase, cátedra Estrategias de Negocios, Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo, 2024.

I.III. Aplicación del Canvas al modelo de negocio del proyecto

A continuación, se desarrolla cada uno de los bloques del Business Model Canvas adaptado al modelo de negocio propuesto en esta tesis, centrado en el diseño de un complejo habitacional privado orientado a personas mayores autoválidas. El análisis contempla tanto la propuesta de valor como los aspectos operativos, económicos y relacionales necesarios para su puesta en marcha y sostenibilidad en el tiempo. En este caso, se realiza una adaptación del modelo tradicional a uno de 11 pasos.

MODELO CANVAS APLICADO

PASO 1: PROBLEMA

En las últimas décadas, el crecimiento sostenido de la población de personas mayores ha generado nuevas necesidades habitacionales, sociales y de salud. Según datos del INDEC, en 2023, las personas de 60 años y más representaban el 17% de la población total del país. A medida que aumenta la esperanza de vida, muchas personas llegan a edades avanzadas en buen estado de salud, con ganas de mantenerse activas y vinculadas con otros. Sin embargo, el mercado no ha respondido con la misma velocidad a estos cambios.

Por un lado, muchas personas mayores viven solas en viviendas que no están adaptadas a sus nuevas condiciones físicas, lo que incrementa los riesgos de accidentes y afecta negativamente su bienestar emocional. La soledad, el aislamiento y la falta de redes de contención son problemas frecuentes que

impactan directamente en su calidad de vida. Por otro lado, la opción tradicional del geriátrico es muchas veces rechazada por asociarse con pérdida de independencia, falta de estimulación y un entorno institucional poco atractivo.

Al mismo tiempo, las familias enfrentan el desafío de cuidar y acompañar a sus adultos mayores sin contar con opciones intermedias que les brinden tranquilidad y apoyo. La ausencia de propuestas habitacionales que combinen autonomía, seguridad, atención médica básica y vida social activa representa una oportunidad clara para el desarrollo de modelos innovadores.

La creación de residencias especialmente diseñadas para personas mayores auto-válidas, con departamentos adaptados, servicios médicos de asistencia inmediata, espacios comunes para actividades recreativas y vigilancia 24 horas, responde a una necesidad concreta de nuestra sociedad: garantizar una vejez digna, activa, segura y acompañada.

PASO 2: PROPUESTA DE VALOR

El presente proyecto busca brindar una solución concreta a una necesidad creciente y poco atendida en nuestra sociedad: la de las personas mayores que desean vivir su vejez de forma independiente, activa, segura y emocionalmente contenida, sin recurrir a la institucionalización tradicional ni permanecer solas en viviendas no adaptadas.

La propuesta de valor radica en ofrecer un estilo de vida que combine autonomía con acompañamiento, a través de un entorno diseñado específicamente para personas mayores autoválidas, que integra actividades recreativas, espacios de socialización, asistencia médica básica y seguridad permanente.

El objetivo no es únicamente satisfacer una demanda habitacional, sino elevar la calidad de vida de este segmento etario, permitiendo que transiten esta etapa con bienestar físico, emocional y social. A su vez, se brinda tranquilidad a sus familias, al ofrecer un entorno que cuida, acompaña y estimula sin comprometer la independencia del residente.

En síntesis, se busca proporcionar una forma de vivir la vejez en plenitud, asegurando una experiencia habitacional que prioriza el bienestar, la autonomía y la conexión humana, todo en un marco de cuidado integral y atención personalizada.

“La tranquilidad de estar bien, la alegría de estar acompañado”.

PASO 3: SEGMENTOS DE MERCADO

El presente proyecto está dirigido a un segmento específico de la población: personas mayores de 65 años, autoválidas, que buscan vivir su vejez en un entorno que combine independencia, seguridad y bienestar emocional. Se trata de individuos que, si bien conservan un buen estado de salud general, comienzan a percibir ciertas limitaciones en sus viviendas actuales, o bien desean prevenir situaciones de riesgo, soledad o dependencia futura.

El perfil socioeconómico corresponde a los niveles medio y medio-alto, con capacidad de asumir un gasto mensual destinado a vivienda y servicios complementarios. Este segmento valora

profundamente su autonomía, pero también reconoce la importancia de contar con una red de contención, actividades estimulantes y acceso rápido a atención médica básica.

Dentro de este grupo, se identifican como adaptadores tempranos aquellas personas que ya participan de espacios recreativos, clubes de adultos mayores, talleres de estimulación cognitiva o actividades físicas grupales. También se incluyen personas mayores que ya han realizado mudanzas previas por decisión propia o que han contratado servicios privados de cuidado, demostrando una mayor predisposición al cambio y a adoptar nuevas soluciones habitacionales.

Este segmento es estratégico para la validación inicial del modelo, ya que tiene mayor apertura a propuestas innovadoras y puede generar una base sólida de usuarios satisfechos, fundamentales para la sostenibilidad y posterior expansión del negocio.

PASO 4: RELACIONES CON LOS CLIENTES

La estrategia de relación con los clientes del presente proyecto contempla tres ejes centrales: captación, fidelización y ampliación del vínculo comercial, buscando no solo atraer a los residentes, sino también sostener y profundizar su experiencia a lo largo del tiempo.

En la etapa de captación, se ofrecerá una atención personalizada a través de un equipo capacitado que acompañará a los potenciales residentes durante el proceso de consulta, recorrido por el complejo y evaluación de alternativas de alojamiento. La empatía, la escucha activa y la contención emocional serán fundamentales, dado que se trata de un cambio significativo en la vida del cliente.

Una vez establecido el vínculo, se buscará fidelizar a los residentes mediante un trato cercano, seguimiento permanente de su bienestar y una oferta constante de actividades y servicios que se ajusten a sus intereses y necesidades. Esto permitirá generar confianza, estabilidad y una relación a largo plazo con el cliente.

En cuanto a la ampliación del vínculo comercial, se prevé la implementación de estrategias de venta complementaria y escalonada, tales como:

- **Up selling:** consiste en ofrecer una versión superior del servicio que el residente ya utiliza. Por ejemplo, si una persona accede al paquete básico de alojamiento, se le puede ofrecer una mejora que incluya actividades recreativas premium, mayor asistencia médica o beneficios exclusivos, con un costo adicional.
- **Cross selling:** implica ofrecer productos o servicios adicionales que complementen su experiencia actual. Por ejemplo, servicio de traslado personalizado para turnos médicos, alquiler de espacios privados para recibir visitas familiares, o contratación de talleres especiales con profesionales externos.

Estas estrategias no solo permiten incrementar los ingresos por residente, sino también enriquecer su experiencia y reforzar su satisfacción con el servicio.

PASO 5: CANALES

Los canales son los medios a través de los cuales la empresa se comunica, entrega y mantiene contacto con su segmento de clientes. Cumplen un rol fundamental en la experiencia del usuario, ya que permiten no solo dar a conocer la propuesta de valor, sino también facilitar el acceso a los servicios, el proceso de decisión y la atención continua.

En el presente proyecto, se identifican y articulan distintos tipos de canales según su función específica:

Para los canales de comunicación se utilizarán estrategias de comunicación tanto online como offline para alcanzar al segmento objetivo:

- Publicidad digital segmentada en redes sociales (Facebook, Instagram) orientada a adultos mayores y/o sus familiares.
- Página web institucional con información clara, recorridos virtuales y testimonios.
- Presencia en medios tradicionales (radio, revistas barriales, folletos en centros médicos o clubes de adultos mayores).
- Participación en ferias de salud, envejecimiento activo o eventos comunitarios.

Estos canales cumplen la función de dar a conocer el proyecto y permitir que los potenciales clientes evalúen la propuesta de valor.

En cuanto a los canales de venta, que en este caso sería el alquiler de las unidades, se realizará de forma directa:

- Visitas guiadas al complejo con atención personalizada.
- Asesoramiento presencial o virtual con un equipo especializado.
- Contacto por WhatsApp Business y llamados telefónicos para consultas ágiles.

El objetivo de estos canales es facilitar la decisión de ingreso, generando confianza en el proceso y ofreciendo acompañamiento desde el primer contacto.

También se puede agregar que en la etapa “posventa”, se establecerán canales de atención diseñados para mantener una relación cercana y continua con los residentes. Estos incluirán una recepción interna para resolver consultas, seguimiento periódico del bienestar de cada persona y espacios para relevar opiniones, como encuestas de satisfacción y sugerencias. En los casos que se requiera, también se ofrecerá comunicación con familiares, siempre respetando la voluntad del residente.

Estos canales tienen como finalidad asegurar una experiencia de calidad sostenida en el tiempo, fortaleciendo la fidelización y mejorando el servicio de forma continua.

En cuanto a los canales de distribución, el principal medio a través del cual el cliente accede al servicio es el propio complejo habitacional, donde se materializa la propuesta de valor mediante el uso del departamento adaptado y el acceso a las distintas prestaciones ofrecidas (actividades, atención médica, seguridad, etc.). Además, se contempla la posibilidad de incorporar herramientas digitales como una plataforma web o sistema interno de gestión, que permita a los residentes inscribirse a actividades, consultar servicios o recibir información personalizada.

PASO 6: FUENTES DE INGRESOS

El modelo está pensado para que lo sustente económicamente un grupo de inversores privados. Estos inversores no solo aportan el capital inicial, sino que además se convierten en propietarios de las unidades residenciales resultantes, por lo que la fuente de ingreso principal será la que provenga del alquiler de las unidades habitacionales. Junto con esto, se puede mencionar también los ingresos obtenidos por los servicios extra contratados por cada usuario. Este esquema permite una previsibilidad en el ingreso, facilita la planificación financiera del proyecto y resulta sencillo para los desarrolladores.

De forma complementaria, se ofrecerán servicios adicionales bajo la modalidad de pago por uso, como actividades premium, traslados personalizados, sesiones individuales con profesionales, servicio de comidas o atención médica específica. Estos ingresos variables permitirán personalizar la experiencia del residente y aumentar la rentabilidad por cliente sin comprometer la propuesta de valor base.

En términos de fijación de precios, se optará por un sistema mixto:

- Por un lado, se establecerán precios fijos según el tipo de unidad, los metros cuadrados y la ubicación dentro del complejo.
- Por otro lado, se podrán aplicar precios dinámicos en función de la demanda estacional (por ejemplo, promociones en meses con menor ocupación), ofertas por volumen (por ingreso de parejas o hermanos) o acuerdos personalizados a largo plazo.

Asimismo, se evaluará la posibilidad de incorporar descuentos o beneficios por fidelización, referidos a la permanencia del residente o por recomendación a nuevos clientes, generando así ingresos indirectos por expansión de la red de usuarios.

Esta estructura de ingresos busca equilibrio entre accesibilidad, sustentabilidad económica y adaptabilidad a las necesidades reales del cliente.

PASO 7: ACTIVIDADES CLAVES

Este proyecto tiene su foco en las actividades relacionadas con la resolución de problemas principalmente. A continuación se detallan algunas de las más importantes:

En primer lugar, se destaca la gestión operativa del complejo, que incluye la administración de las unidades residenciales, el mantenimiento de la infraestructura, la supervisión de instalaciones, la coordinación de proveedores y la resolución de situaciones cotidianas.

En segundo lugar, resulta esencial la coordinación de servicios básicos, tales como la seguridad permanente, los controles médicos periódicos, la atención ante emergencias y el soporte logístico de las actividades generales del complejo.

Otra actividad clave será la gestión de la relación con los residentes, que incluye el acompañamiento en el proceso de adaptación, la atención personalizada ante necesidades específicas y el relevamiento constante de su nivel de satisfacción.

Finalmente, se consideran también como actividades estratégicas la gestión comercial y la atención a nuevos interesados, mediante la promoción del proyecto, la recepción de consultas, la realización de visitas al complejo y el asesoramiento durante el proceso de decisión.

Lo que respecta al diseño y ejecución de propuestas recreativas y de bienestar, abarcando talleres de estimulación motriz y cognitiva, actividades físicas, espacios de socialización y eventos culturales, con el objetivo de fomentar una vida activa y saludable, puede ser tercerizado, si bien la existencia de los mismos son una parte clave de la propuesta de valor, la ejecución de estos puede estar delegada a equipos especializados.

PASO 8: RECURSOS CLAVES

Los recursos clave son aquellos activos fundamentales que la empresa necesita para desarrollar y sostener su modelo de negocio. Estos recursos permiten ejecutar la propuesta de valor, llegar al segmento objetivo, establecer relaciones con los clientes y garantizar el correcto funcionamiento del servicio. Según su naturaleza, se clasifican en físicos, humanos, económicos e intelectuales, y pueden encontrarse bajo propiedad de la empresa, en régimen de alquiler o provistos por socios estratégicos.

1. Recursos físicos:
Comprenden la infraestructura edilicia del complejo habitacional, es decir, las casas específicamente diseñadas, los espacios comunes (salas de actividades, consultorio médico, áreas verdes, gimnasios, etc.) y todos los elementos necesarios para su funcionamiento diario, como mobiliario, equipamiento médico básico, sistemas de seguridad y herramientas de mantenimiento. Estos recursos son esenciales, ya que constituyen el entorno donde se desarrolla la experiencia del residente.

2. Recursos humanos:
El componente humano resulta central para este modelo de negocio, debido a la naturaleza personalizada del servicio. Se incluyen aquí médicos, personal de enfermería, seguridad, limpieza, mantenimiento, coordinadores recreativos, personal administrativo y asesores comerciales. La calidad profesional y la calidez del trato son elementos claves para generar confianza y bienestar en los residentes.

3. Recursos económicos:
Para la construcción del proyecto se necesitará del capital inicial que aporten los inversores privados, mientras que para operar y sostener el proyecto, será necesario contar con recursos financieros tales como, ingresos regulares por suscripciones mensuales, y eventualmente líneas de crédito para inversiones específicas o expansión. La solidez en este aspecto permitirá garantizar la continuidad del servicio y financiar mejoras o nuevas unidades.

4. Recursos intelectuales:
En este caso, se pueden desarrollar activos intangibles como la identidad de marca, los protocolos de atención personalizada, las metodologías de trabajo con adultos mayores, y una posible base de datos con información valiosa sobre necesidades y preferencias de los residentes. Aunque más difíciles de construir, estos recursos pueden representar un diferencial competitivo importante en el mediano y largo plazo.

En conjunto, estos recursos son los pilares fundamentales sobre los cuales se construye la propuesta de valor y se garantiza la calidad del servicio ofrecido a las personas mayores.

PASO 9: ASOCIACIONES CLAVES

Las alianzas clave son acuerdos estratégicos que permiten complementar recursos, optimizar el funcionamiento del modelo de negocio, reducir riesgos operativos y facilitar la obtención de insumos o servicios esenciales. En este proyecto, las asociaciones se enfocan principalmente en fortalecer la propuesta de valor, asegurar la calidad de los servicios prestados y garantizar el acceso a recursos clave que la organización no desarrolla de manera interna.

En función de ello, se identifican los siguientes tipos de alianzas relevantes:

1. Alianzas estratégicas con empresas no competidoras:
Se buscará establecer convenios con instituciones médicas, clínicas privadas y servicios de emergencias para garantizar atención sanitaria o derivaciones rápidas en caso de necesidad. También se podrán generar acuerdos con empresas de transporte para traslados personalizados, y con proveedores gastronómicos para ofrecer un servicio opcional de comidas.

2. Relaciones cliente–proveedor confiables:
Será clave desarrollar vínculos estables con proveedores de servicios de mantenimiento, seguridad, limpieza, insumos médicos y tecnología, con el objetivo de garantizar la continuidad operativa y la calidad de los recursos físicos y humanos.

3. Posibles alianzas con actores del ámbito público o académico:
Podrían incluirse vínculos con universidades, organizaciones sociales o municipios para el desarrollo de actividades recreativas, talleres intergeneracionales o instancias de formación para el personal.

4. Eventuales alianzas en formato joint venture o de desarrollo inmobiliario conjunto:
A futuro, podría contemplarse la posibilidad de asociaciones con desarrolladores o inversores inmobiliarios para la expansión del modelo en otras ciudades, replicando la estructura y el enfoque del complejo.

Estas alianzas permitirán acceder a recursos que la organización no posee directamente, ampliar la oferta de servicios y asegurar un estándar de calidad sostenido, favoreciendo la viabilidad y escalabilidad del modelo de negocio.

PASO 10: ESTRUCTURA DE COSTOS

La estructura de costos contempla todos los gastos clave asociados al funcionamiento y sostenimiento del modelo de negocio. Estos costos derivan directamente de la ejecución de las actividades principales, el uso de recursos clave y las alianzas necesarias para garantizar la calidad del servicio ofrecido. Es decir, todos los gastos necesarios para la puesta en marcha, operación y mantenimiento del complejo habitacional destinado a personas mayores.

Dado que cada actividad planteada en los bloques anteriores implica una inversión directa o indirecta, se realiza una clasificación que distingue entre inversiones iniciales, costos fijos y costos variables, permitiendo un análisis más claro y estratégico.

Las inversiones iniciales, corresponden a los desembolsos necesarios para la implementación del proyecto:

- Construcción del edificio o complejo habitacional.
- Acondicionamiento y equipamiento de los departamentos adaptados y de los espacios comunes.
- Instalación de sistemas de seguridad, conectividad, equipamiento médico básico y domótica.
- Desarrollo de plataformas digitales para la gestión interna y la atención a residentes.
- Costos vinculados a habilitaciones, aspectos legales, diseño de marca e identidad visual del proyecto.

Los costos fijos, son aquellos gastos que se mantienen constantes independientemente del nivel de ocupación del complejo. Representan la base operativa del negocio:

- Sueldos del personal permanente: administrativo, mantenimiento, limpieza, seguridad, coordinación general, y profesionales de atención médica básica.
- Servicios públicos: electricidad, gas, agua, internet, residuos.
- Gastos de mantenimiento general e infraestructura edilicia.
- Seguros patrimoniales, de responsabilidad civil y de salud.
- Costos de comunicación, gestión comercial y atención personalizada a residentes y sus familias.

Los costos variables, son aquellos que varían en función de la demanda, la cantidad de residentes y los servicios adicionales contratados:

- Honorarios de profesionales externos para talleres recreativos o sesiones personalizadas.
- Servicio de provisión de comidas bajo demanda.
- Traslados individuales a centros médicos u otros destinos.
- Consumo de insumos médicos, materiales recreativos u otros servicios personalizados.
- Servicio de acompañamiento y cuidado personalizado.

Este proyecto se inscribe dentro de una estructura de costos basada en el valor, ya que busca ofrecer una propuesta premium centrada en el bienestar, la autonomía y la calidad de vida de los residentes. Se prioriza el trato personalizado, la atención profesional y el acompañamiento constante por sobre modelos automatizados o estandarizados.

En consecuencia, el modelo presenta una proporción considerable de costos fijos, lo que lo vuelve especialmente sensible al nivel de ocupación del complejo. Esta característica hace que resulte conveniente apuntar a economías de escala, es decir, optimizar la eficiencia del negocio a través de una mayor cantidad de residentes que permitan distribuir los costos fijos y mejorar la rentabilidad sin comprometer la calidad del servicio.

PASO 11: IMPACTO SOCIOAMBIENTAL

El presente modelo de negocio no solo busca ser económicamente viable y funcional, sino que también contempla de forma activa su impacto social y ambiental, entendiendo que todo proyecto moderno debe contribuir positivamente al entorno en el que se inserta.

Desde el punto de vista social, la propuesta tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de un segmento de la población históricamente desatendido: las personas mayores. Al ofrecer un entorno adaptado, seguro, activo y digno, se promueve una vejez más saludable, autónoma y conectada. Además, se genera un efecto positivo sobre las familias, al reducir la carga emocional, logística y económica que suele implicar el cuidado de un adulto mayor. El proyecto también impulsa la creación de empleo de calidad, especialmente en áreas como salud, recreación, cuidado y servicios generales.

En términos de impacto ambiental, se priorizará el diseño y la operación del complejo bajo principios de sostenibilidad. Entre las medidas previstas se incluyen: uso eficiente de la energía y el agua, colocación de paneles solares en las construcciones, implementación de iluminación LED y sistemas de calefacción eficientes, gestión responsable de residuos, integración de espacios verdes y selección de materiales durables y no contaminantes. Además, se fomentará una movilidad más sostenible mediante alianzas con servicios de traslado compartido o eléctricos.

A través de estas acciones, el proyecto se propone no solo generar valor económico, sino también contribuir a una transformación positiva del entorno, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y promoviendo un modelo de negocio que combine rentabilidad con propósito.

Para sintetizar, el modelo de negocios propone un barrio privado compuesto por viviendas diseñadas especialmente para adultos mayores, con un fuerte diferencial en su enfoque integral ya que ofrece actividades recreativas y fomenta la actividad física, pero principalmente le da una gran importancia y atención a la salud de sus residentes. Comienza con todas estas prestaciones en un nivel muy básico, contando con una pequeña sala de primeros auxilios y controles rutinarios, dando la posibilidad a los usuarios de contratar servicios adicionales como por ejemplo enfermeros particulares a tiempo completo. Lo mismo con la opción de contratar el servicio de limpieza dentro del barrio o el servicio de comida de la misma forma. La idea es facilitar todas estas cuestiones a los adultos mayores y poder así mejorar su calidad de vida.

Esta aplicación del Canvas permite visualizar de manera estructurada cómo se configura el modelo de negocio y de qué manera se integran las distintas decisiones estratégicas para dar respuesta a una problemática social concreta mediante una propuesta innovadora, sostenible y con potencial de impacto positivo en el contexto argentino.

Capítulo II - Validación del modelo y alineamiento estratégico

II.1. Misión, visión y valores del proyecto

La definición de la misión, visión y valores del proyecto resulta fundamental para consolidar su identidad estratégica y orientar todas las decisiones futuras. Estas declaraciones funcionan como guías que articulan el propósito, la proyección a largo plazo y los principios rectores del modelo de negocio propuesto.

La visión es aquello a donde se quiere llegar, lo que se quiere lograr a largo plazo. Una buena visión debe ser motivadora, clara y convincente.

La visión del modelo de negocios planteado consiste en consolidarse como un referente nacional en el desarrollo de complejos residenciales para adultos mayores, liderando una nueva forma de habitar la tercera edad, basada en la calidad de vida, la integración social y el respeto por la autonomía individual.

Tomando las ideas de OCAÑA, la visión empresaria surge de la visión que posee el estratega empresario acerca de su negocio y da lugar a la construcción de la identidad empresaria. La visión es una cualidad que posee el estratega para conformar una imagen mental de lo que se ve o cree ver respecto del futuro del negocio.

Por otro lado, la misión es el elemento que da la razón de ser y lo que nos hace distintos. Indica que es lo que se hace, hacia dónde se dirige el esfuerzo.

La misión del proyecto es ofrecer una solución habitacional innovadora destinada a personas mayores autoválidas, que permita vivir la vejez de forma autónoma, activa, segura y en un entorno de comunidad, promoviendo el bienestar físico, emocional y social.

La misión es la tarea que se encomienda al estratega empresario para que sus negocios sean exitosos. Definir el negocio es definir la misión, y las variables que definen un negocio, según OCAÑA, son: clientes, productos, ámbito geográfico, competencia y ventaja competitiva (valor empresario superior)

Encontramos cuatro tipos de misiones según la orientación al producto y al cliente que la empresa tome. Misión cerrada: baja orientación tanto al producto como al cliente. Misión inestable: baja orientación al producto pero orientación al cliente alta. Misión rígida: alta orientación al producto y baja orientación al cliente. Misión abierta: alta orientación al producto y al cliente.

En el caso del proyecto desarrollado en este trabajo, se aplica una misión abierta con una clara definición del quién y del qué del consumidor y sus demandas de bienes y servicios. El negocio se encuentra definido pero también tiene en cuenta las exigencias de la demanda.

Los valores son los que reflejan la cultura corporativa, rigen las reglas dentro de las cuales deben colaborar los integrantes del equipo. Es importante que los valores vayan en el mismo sentido a la esencia o visión del negocio.

Los valores que sustentan este modelo de negocio son:

- Autonomía: respetar y potenciar la independencia de las personas mayores.
- Bienestar integral: promover la salud física, emocional y social de los residentes.
- Comunidad: construir entornos de pertenencia y vínculos significativos.
- Respeto: valorar la individualidad, la dignidad y los deseos de cada residente.
- Innovación: ofrecer soluciones habitacionales adaptadas a las nuevas demandas del envejecimiento activo.
- Sostenibilidad: integrar prácticas responsables en el diseño de los espacios y en la gestión de los recursos.

II.1. Ciclo de vida del servicio

Un sector de negocios naciente no necesariamente implica un tipo de negocio nuevo, único, que no existía anteriormente. Algunos de los motivos por los cuales puede surgir un nuevo negocio son: cambios en las necesidades y gustos de los consumidores, innovaciones tecnológicas, cambios en las pautas culturales de consumo o mayor competitividad internacional.

El modelo propuesto se encuentra actualmente en la etapa de introducción del ciclo de vida de los productos y servicios. Esta fase se caracteriza por un bajo grado de conocimiento del mercado acerca de la propuesta, un nivel incipiente de demanda efectiva y la necesidad de fuertes acciones de comunicación y educación al consumidor.

Durante esta etapa, el principal desafío estratégico radica en lograr la adopción temprana de la propuesta por parte de los denominados adaptadores tempranos, es decir, aquellos clientes predisuestos a incorporar innovaciones que mejoren su calidad de vida. Para ello, será fundamental transmitir de manera clara las diferencias entre este modelo habitacional y las ofertas tradicionales asociadas a la vejez, como los geriátricos o las residencias asistidas.

El éxito en esta fase dependerá de la capacidad del proyecto para construir una marca sólida, generar confianza, demostrar la superioridad de su propuesta de valor y alcanzar una masa crítica de residentes satisfechos que actúen como promotores naturales del modelo.

II.III. Evidencia cualitativa: percepción del mercado desde la voz de los usuarios y expertos

Como se ha intentado explicar previamente, la validación conceptual realizada a partir del análisis de tendencias demográficas, estudios de benchmarking internacional y observaciones sobre la oferta local sugiere que existe un nicho de mercado insatisfecho que podría encontrar valor en la propuesta desarrollada.

Entre los factores que sustentan esta validación se destacan: el crecimiento sostenido de la población adulta mayor, la consolidación de una nueva visión del envejecimiento, basada en la vida activa, la participación social y la preservación de la independencia y la carencia de ofertas habitacionales intermedias que integren viviendas adaptadas, servicios de salud preventiva, actividades recreativas y un entorno de comunidad.

No obstante, se identifican también factores de riesgo que podrían afectar la velocidad de adopción como por ejemplo: barreras culturales asociadas a la resistencia al cambio de vivienda en etapas avanzadas de la vida, sensibilidad al precio en sectores medios-altos que, si bien poseen poder adquisitivo, exigen un alto valor percibido en relación con la inversión requerida y la necesidad de educación del consumidor para diferenciar el modelo de propuestas asistenciales tradicionales.

Es por eso, que con el objetivo de enriquecer la validación del modelo propuesto, se llevaron a cabo instancias de consulta cualitativa a tres tipos de actores clave: posibles usuarios del servicio (adultos mayores autoválidos), un referente del único proyecto habitacional de este tipo desarrollado hasta la fecha en Mendoza, Gardens Life y un grupo variado de clientes potenciales que hoy en día son los hijos del público objetivo.

A. Perspectiva de potenciales residentes

Se organizó un focus group con personas mayores de 70 años, todas autoválidas y sin asistencia en sus hogares, para conocer percepciones, expectativas y disposición a considerar un modelo de barrio privado para adultos mayores. Las respuestas indicaron un alto interés en propuestas que combinen independencia con seguridad, actividades recreativas y salud preventiva. La mayoría de los participantes expresó que la independencia es el aspecto más valorado en esta etapa de sus vidas, seguido por la posibilidad de socializar y mantenerse activos.

Sin embargo, también surgieron algunos matices relevantes: si bien la idea resulta atractiva, muchas personas solo considerarían mudarse cuando ya no puedan mantenerse por sus propios medios. Además, manifestaron cierto rechazo a convivir exclusivamente con personas mayores, valorando la presencia de generaciones más jóvenes como estímulo emocional. La seguridad fue mencionada como una preocupación, aunque relativizada por la percepción de que "no existe lugar completamente seguro".

Estos testimonios permiten comprender no sólo el interés latente por el modelo, sino también las barreras culturales que aún subsisten. El apego a la vivienda propia, el deseo de continuar en entornos familiares, y la fuerte asociación cultural entre envejecimiento y pérdida de libertad, deben ser considerados a la hora de diseñar estrategias de comunicación y captación.

B. Perspectiva del sector desarrollador: Gardens Life

La entrevista realizada a Pablo Scherbovsky, presidente de Gardens Life, permitió confirmar y ampliar muchas de las intuiciones del modelo propuesto. Según el entrevistado, el proyecto surgió como respuesta a un segmento históricamente desatendido, con necesidades habitacionales específicas, pero con plena autonomía funcional. Con tan solo ocho meses de funcionamiento, Gardens ya alcanzó un 60% de ocupación, lo cual evidencia una demanda real y en crecimiento.

Uno de los aprendizajes más valiosos compartidos por Scherbovsky es la importancia de la comunicación estratégica: el nombre del complejo, el rango etario, el diseño de marca y los mensajes orientados a "lifestyle" fueron definidos cuidadosamente para evitar asociaciones negativas con la institucionalización o la vejez pasiva. También se destacó el rol de las familias en la toma de decisiones, no como únicas decisoras, pero sí como acompañantes clave en el proceso.

Respecto al modelo de gestión, Gardens comercializa las viviendas bajo propiedad horizontal y establece cláusulas que garantizan el uso exclusivo por adultos mayores. Los servicios (salud, recreación, nutrición, actividades) se tercerizan, pero son gestionados por el desarrollador, garantizando así coherencia con la propuesta de valor. Las expensas mensuales rondan los 100 dólares, y el valor actual de las viviendas asciende a 180 mil dólares.

El presidente de Gardens sostiene que este tipo de complejos tiene potencial de replicabilidad, aunque advierte que el éxito depende tanto de la calidad de ejecución como del momento económico del país. Remarca que hay muchos interesados en desarrollar propuestas similares, pero pocos logran concretarlas por las exigencias de capital, know-how y compromiso con la calidad de vida de los residentes.

C. Perspectiva de los familiares: análisis del formulario

Con el objetivo de conocer también la percepción de los familiares adultos, principalmente hijos e hijas de personas mayores, que podrían tener un rol de acompañamiento en decisiones habitacionales futuras, se diseñó y aplicó un formulario online. La intención no fue evaluar su nivel de decisión directa, sino comprender cómo valoran este tipo de propuestas para sus padres y si estarían dispuestos a apoyar o recomendar una alternativa como la desarrollada en este trabajo.

Los resultados obtenidos son sumamente alentadores: el 83% de los encuestados considera que un barrio privado para adultos mayores autoválidos, con servicios de salud básica, actividades, seguridad y comunidad, representa una mejor opción que un geriátrico tradicional. A su vez, el 70% indicó que apoyaría la decisión de su familiar mayor de mudarse a un espacio de estas características, siempre que se trate de una elección voluntaria y motivada por el deseo de mejorar su calidad de vida.

Entre los aspectos más valorados por los familiares se encuentran la posibilidad de mantener la independencia con acompañamiento, la infraestructura diseñada especialmente para esta etapa de vida y la existencia de espacios de socialización y contención. También se destaca positivamente que el modelo no esté asociado a una lógica asistencial, sino a un estilo de vida activo, cómodo y seguro.

Además, el formulario incluyó una sección en la que se invitó a los encuestados a evaluarse a sí mismos como potenciales clientes del modelo, proyectando su propia vejez. En este sentido, más del 87% manifestó que consideraría vivir en un complejo habitacional de estas características llegado el momento, y valoró especialmente la idea de tener privacidad sin aislamiento, y de evitar la carga que muchas veces sienten que representan para sus hijos.

No obstante, se detecta que el precio sigue siendo una variable sensible: la opción “Depende del costo” fue mayoritaria frente a la pregunta sobre disposición a pagar, lo que refuerza la necesidad de transmitir un alto valor percibido para justificar la inversión. También se identificó que, aunque en muchos casos los adultos mayores viven acompañados o con ayuda doméstica, existe una disposición creciente a explorar nuevas modalidades de vivienda que integren servicios, seguridad, comunidad y privacidad.

En ese sentido, el proyecto no solo resulta deseable para quienes buscan mudarse, sino también para sus familias, quienes encuentran en esta opción una solución intermedia entre el cuidado y la autonomía. Estos datos permiten anticipar una resignificación del envejecimiento y una transición cultural hacia formas más activas, dignas y conscientes de habitar la vejez.

Los tres estudios cualitativos realizados —el focus group con adultos mayores autoválidos, la entrevista en profundidad al desarrollador de Gardens Life y el formulario dirigido a familiares— coinciden en señalar que el modelo propuesto responde a una necesidad real, emergente y en evolución. Se identifica una fuerte valoración por parte de los adultos mayores hacia la autonomía, la vida activa y la posibilidad de envejecer en entornos seguros y estimulantes, aunque también persisten ciertas resistencias culturales vinculadas al arraigo y al temor al cambio. Por su parte, los familiares no solo apoyan este tipo de propuestas, sino que proyectan en ellas una alternativa viable y deseable para su propia vejez, reconociendo el valor que aportan en términos de bienestar, contención y calidad de vida. Finalmente, la experiencia de Gardens Life confirma la viabilidad operativa y comercial del

modelo en el contexto local, aportando aprendizajes clave sobre comunicación, diseño y gestión. En conjunto, estos insumos validan conceptual y prácticamente la propuesta, y permiten ajustar el enfoque estratégico para facilitar su aceptación en las etapas iniciales del ciclo de vida del negocio.

II.IV. Conclusiones

El análisis realizado confirma que el modelo de negocio propuesto responde a una necesidad habitacional concreta, emergente y en expansión, alineándose con las transformaciones demográficas y culturales que caracterizan al contexto actual.

La misión, visión y valores definidos proporcionan un marco sólido para orientar la construcción de la identidad de marca y el diseño de la experiencia del residente. Asimismo, la ubicación del modelo en la etapa de introducción del ciclo de vida exige estrategias específicas de posicionamiento, comunicación y captación de los primeros adoptantes.

La validación conceptual, apoyada en la evolución de las tendencias de envejecimiento activo y en la falta de propuestas similares en el mercado argentino, refuerza la viabilidad del proyecto. No obstante, se reconoce la necesidad de superar barreras culturales y de asegurar una percepción de alto valor agregado para consolidar la aceptación del público objetivo.

En este sentido, el éxito del modelo dependerá no solo de la calidad de la infraestructura y los servicios ofrecidos, sino también de la capacidad de transmitir y materializar su propuesta diferencial: una nueva forma de habitar la vejez, centrada en la autonomía, el bienestar y la construcción de comunidad.

Capítulo III - Análisis del Sector de Negocios

Comprender el sector de negocios al que se orienta el proyecto resulta fundamental para definir su alcance, identificar los actores clave e interpretar el funcionamiento general del ecosistema donde se inscribe. OCAÑA (2016) conceptualiza el sector de negocios como:

“Un conjunto de organizaciones públicas y privadas, más o menos jerarquizadas, que dirigen la coordinación de las operaciones técnicas y las transacciones comerciales relativas a un negocio en cuestión”.

“Un conjunto de operaciones técnicas que van desde las materias primas hasta el producto final destinado al consumidor”.

“Un conjunto de relaciones económicas y transacciones comerciales entre empresas que se encuentran en niveles complementarios” (p. 237).

Estas definiciones permiten visualizar el sector no sólo como un espacio físico o un mercado específico, sino como una red estructurada de actores, procesos y relaciones que articulan el desarrollo del negocio desde su origen hasta el consumidor final.

En esa misma línea, el autor sostiene que:

“Reconocer el sector implica indagar sobre distintas variables que lo componen, sus comportamientos y cuáles son sus proyecciones a futuro, tanto de las variables como sus comportamientos” (p. 239).

Por lo tanto, el análisis de la composición del sector no solo permite realizar un diagnóstico situacional más preciso, sino que brinda insumos clave para anticipar escenarios, adaptar estrategias y posicionar a la empresa de forma competitiva. Como señala el propio Ocaña:

“Le permitirá tener un panorama del estado de competitividad en que se encuentra la industria, ya sea que en la empresa se encuentre compitiendo en él, o bien que desee entrar a competir”.

En el marco del presente proyecto, dicho análisis resulta crucial, ya que el modelo de negocio propuesto, aunque innovador en su enfoque, forma parte de un sector en evolución que combina componentes de la industria inmobiliaria, el bienestar, la salud preventiva y la atención a adultos mayores. Conocer cómo se estructura y hacia dónde se proyecta este sector permitirá tomar decisiones más informadas y estratégicamente alineadas.

Con este objetivo, se aplicarán dos herramientas de análisis: en primer lugar, el modelo FODA, desarrollado inicialmente por Albert S. Humphrey, que permitirá identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del modelo; y, en segundo lugar, el enfoque de análisis del atractivo sectorial propuesto por Ocaña (2016), que facilitará una evaluación más profunda del contexto competitivo.

III.I. Análisis FODA

El análisis FODA, es una herramienta estratégica que permite diagnosticar la situación actual de un proyecto mediante la identificación de sus fortalezas y debilidades internas, así como de las oportunidades y amenazas presentes en su entorno. Esta metodología resulta útil para tomar decisiones alineadas con las capacidades reales de la organización y con el contexto en el que se inserta.

Busca que a partir de sus fortalezas y debilidades, se puedan aprovechar al máximo las oportunidades del entorno e intentar disminuir las amenazas. Para despejar dudas, a continuación se describe cada uno de estos conceptos:

Fortalezas: son los atributos internos positivos que otorgan una ventaja competitiva al proyecto.

Oportunidades: son condiciones externas propuestas por el entorno que pueden favorecer el desarrollo del proyecto si se detectan a tiempo y se actúa estratégicamente sobre ellas.

Debilidades: son los factores internos que limitan o dificultan el desempeño del proyecto.

Amenazas: son los factores externos que podrían poner en riesgo la viabilidad o el posicionamiento del modelo.

A continuación, se observa la matriz FODA aplicada al modelo de negocios:

Figura N°2: Matriz Foda.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Propuesta de valor diferenciada que integra autonomía, comunidad, servicios médicos básicos y vida activa. • Alineación con las tendencias del envejecimiento activo y la nueva longevidad. • Modelo innovador en el contexto argentino, con poca competencia directa en su categoría. • Alto potencial de escalabilidad y adaptabilidad territorial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto requerimiento de inversión inicial para la puesta en marcha. • Necesidad de educación del mercado sobre la diferencia entre esta propuesta y un geriátrico. • Riesgo de baja ocupación en etapas tempranas si no se comunica adecuadamente el valor diferencial. • Complejidad en la gestión operativa integral (servicios médicos, recreativos, mantenimiento, etc.).
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento sostenido de la población adulta mayor. • Brecha entre la oferta habitacional tradicional y las nuevas demandas del segmento. • Tendencias internacionales consolidadas que validan el concepto. • Interés creciente por modelos de inversión de impacto con foco social y ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posible aparición de competidores con mayor poder financiero o inmobiliario. • Factores económicos como inflación, recesión o cambios en el poder adquisitivo del segmento. • Barreras culturales o estigmas que aún persisten respecto a mudarse en la vejez. • Cambios en normativas urbanas, impositivas o sanitarias que afecten el desarrollo del proyecto.

Fuente: Elaboración propia.

III.II. Modelo Ocaña

Como segunda parte de este análisis, se aplicará el modelo de Ocaña que analiza tres niveles de variables. Esas variables son de distintas naturalezas y, consecuentemente, con diferente impacto sobre los objetivos estratégicos de la empresa dependiendo también, claro, del sector de negocios analizado.

En el primer nivel (primarios) las variables son tales como clientes, empresa bajo análisis y competencia, para el segundo nivel (secundarios) encontramos proveedores, posibles nuevos

ingresantes, productos sustitutos, distribuidores, actores estatales y no estatales, y por último el tercer nivel (terciarios) variables económicas, legales, tecnológicas, demográficas, políticas y globales.

Las variables de primer nivel son las que poseen un impacto directo y de mayor importancia, mientras que las de tercer nivel se convierten incontrolables para la empresa, en medida que sobre ellas no se puede ejercer ningún control a fin de corregir sus comportamientos cuando no les sean favorables para sus objetivos. Estas variables mantienen vínculos o contacto entre sí con el fin de lograr una forma de relación activa al análisis del sector manteniendo la totalidad estructural (p.241).

El modelo utiliza una escala de valores que va desde “gran amenaza” a “gran oportunidad”, colocando valores 1,2,4 y 5. Al final del análisis de cada variable, se determina el valor total del sector sumando y realizando un promedio de los valores de cada una de ellas. Si el valor final es mayor a 3 se considera un sector favorable en el cual existe más oportunidades que amenazas; si el valor final es menor a 3 se considera un sector desfavorable con más amenazas que oportunidades; y si el valor final es igual a 3 el sector está equilibrado por lo cual las oportunidades son iguales a las amenazas.

Análisis de las variables:

VARIABLES DEL NIVEL 1:

Tabla N°1: Clientes.

VARIABLE	TIPIFICACIÓN	GRAN AMENAZA (1)	LEVE AMENAZA (2)	LEVE OPORTUNIDAD (4)	GRAN OPORTUNIDAD (5)	VALOR
CLIENTES						
Clientes actuales (condiciones de la demanda)						
Tamaño del mercado	alto				X	5
Crecimiento del mercado	alto				X	5
Elasticidad de la demanda	bajo				X	5
Propensión al consumo	medio			X		4
Poder adquisitivo	alto	X				1
Clientes actuales (clientes empresa)						
Costo de cambio a la competencia de los clientes	alto				X	5
Sensibilidad a la marca	bajo		X			2
Sensibilidad a los criterios de señalamiento	alto		X			2
Clientes potenciales						
Tamaño de los clientes potenciales	medio-alto			X		4
VALOR FINAL						3,67

Fuente: elaboración propia.

CLIENTES

Clientes actuales: condiciones de la demanda

Tamaño del mercado: ALTO. El modelo habitacional propuesto apunta a un segmento particular dentro del mercado de adultos mayores. Dicho segmento incluye a adultos mayores autoválidos, con autonomía funcional, que buscan alternativas residenciales diferentes a los geriátricos tradicionales. En Argentina, según datos del INDEC (2022), hay más de 5 millones de personas mayores de 60 años, lo que representa aproximadamente el 11,9% de la población. Se estima que al menos un 30% de ese grupo se encuentra en condiciones físicas, cognitivas y económicas de optar por un modelo como el planteado. A nivel provincial, Mendoza sigue esta misma tendencia demográfica y cuenta con más de 220.000 adultos mayores, lo que ofrece un mercado base relevante para el desarrollo inicial del proyecto.

Crecimiento del mercado: ALTO. La longevidad y el cambio en la percepción del envejecimiento hacen crecer la demanda. Por un lado, el envejecimiento poblacional es una tendencia sostenida y estructural: se estima que para 2040, uno de cada cinco argentinos será mayor de 60 años (INDEC, proyecciones 2022–2040) y, si a esto le sumamos que en Argentina la edad mínima que habilita la jubilación es, para mujeres de 60 años de edad con 30 años de aporte y para los hombres 65 años de edad con 30 años de aporte (sin tener en cuenta los casos especiales de jubilaciones anticipadas), podemos ver que el mercado crece rápidamente. Por otro lado, los cambios culturales en torno al envejecimiento activo, la salud preventiva y la autonomía funcional están generando nuevas demandas en la forma de habitar. También resulta importante mencionar el debilitamiento de las redes familiares tradicionales, lo que dificulta el cuidado más personal o cercano de sus adultos mayores.

Elasticidad de la demanda: BAJO. La demanda es bastante inelástica ya que el público objetivo no elige la propuesta en función del precio sino más por los beneficios que están asociados. El valor percibido de este servicio está fuertemente vinculado con factores emocionales, simbólicos y funcionales. En este sentido, el precio forma parte de un conjunto más amplio de elementos evaluados por el consumidor, lo que reduce su sensibilidad a pequeñas variaciones en la tarifa mensual.

Propensión al consumo: MEDIO. Hoy en día se puede ver que a diferencia de las generaciones anteriores, los adultos mayores actuales presentan un perfil activo, informado y preocupado por su bienestar. Buscan experiencias que quizás sean más costosas pero traigan involucrado un mayor confort. Podemos mencionar esto como una resignificación de la vejez como etapa de disfrute, autonomía y realización personal. En este sentido, el modelo de negocios planteado en este trabajo estaría alineado con las nuevas expectativas, deseos y necesidades del segmento, pero para ello la propuesta debe comunicarse con claridad y coherencia, demostrando cercanía y confianza. Si bien la decisión de mudarse implica una carga emocional, la posibilidad de acceder a un entorno diseñado específicamente para su bienestar puede actuar como motivador clave.

Poder adquisitivo: ALTO. El segmento al cual está dirigido este proyecto es bastante específico y pertenece a clases medias-altas y altas, lo cual implica la necesidad de contar con un poder adquisitivo elevado para sostener los costos mensuales de residencia, servicios comunes y actividades recreativas. Si bien el modelo de negocio es muy prometedor y ofrece una solución a la brecha que se presenta

hoy en día en la oferta habitacional, hay que reconocer que es una solución que trae aparejado un alto costo. Según datos del INDEC y del Observatorio de la Seguridad Social (2023), sólo un porcentaje acotado de los adultos mayores en Argentina, especialmente en zonas urbanas como Mendoza, percibe ingresos por jubilaciones privadas, rentas, inversiones o apoyo familiar que les permite mantener un nivel de vida por encima del promedio. Este grupo, aunque minoritario en términos absolutos, representa una oportunidad de mercado atractiva por su estabilidad económica y su creciente interés en propuestas que ofrezcan confort, autonomía y bienestar sin perder calidad de vida.

Clientes actuales: clientes empresa

Costo de cambio a la competencia de los clientes: ALTO. Para los futuros clientes el cambiarse a la competencia se considera como un costo alto, debido a la escasa existencia de alternativas similares en el mercado local. Por lo general, las ofertas por parte de la competencia, son instituciones más estrictas y donde se pierde gran parte de la autonomía y libertad de las personas mayores. En cambio, el modelo propuesto combina esa independencia con beneficios integrales. Por lo tanto, para quienes valoran esta propuesta de estilo de vida, cambiarse a la competencia no solo implicaría una modificación económica, sino también un descenso considerable en la calidad de vida percibida.

Sensibilidad a la marca: BAJO. Dentro del sector, la marca no es algo que se considere fundamental para la decisión de compra/consumo. Por eso mismo, el modelo propuesto no ha desarrollado una en particular. Esto hace que la sensibilidad del mercado a la marca hoy por hoy sea muy baja o inexistente. En principio, no sería un problema aunque, se podría plantear como una leve amenaza a futuro ya que dificulta la diferenciación inmediata del modelo propuesto frente a otras alternativas, obligando al emprendimiento a invertir mayores esfuerzos en educación del mercado, branding y generación de confianza desde cero. Pero cabe destacar que no se ve como un problema a corto plazo ya que la competencia directa es prácticamente nula.

Sensibilidad a los criterios de señalamiento: ALTO. Los criterios de señalamiento construyen el valor simbólico de la marca. Por lo tanto, como no se trata de un producto estrictamente funcional, sino de una experiencia de vida integral, el posicionamiento competitivo dependerá en gran medida de cómo se comunican ciertos atributos diferenciadores: independencia, calidad de vida, comunidad, bienestar. Para ello, deberá identificar puntos de vinculación y coincidencia entre el valor simbólico construido como señalamiento y la imagen que el cliente construye en su mente como percepción de valor.

Clientes potenciales

Tamaño de los clientes potenciales: MEDIO-ALTO. El segmento compuesto por personas de entre 55 y 65 años representa una franja demográfica significativa y en expansión en la Argentina. Según datos del INDEC (2022), este grupo supera el 14% de la población total y muestra una tendencia creciente como consecuencia del proceso de envejecimiento poblacional. Además de su volumen, se trata de un segmento especialmente relevante para el modelo, ya que muchos comienzan a planificar activamente su futuro en términos de calidad de vida, bienestar, vínculos sociales y alternativas residenciales que les permitan envejecer de forma autónoma, sin quedar aislados. Este grupo, aún

laboralmente activo o recientemente jubilado, combina poder adquisitivo, conciencia sobre el envejecimiento y disposición a invertir en experiencias que mejoren su bienestar a largo plazo, lo que lo convierte en una base sólida de clientes potenciales para este tipo de propuesta innovadora.

Tabla N°2: Empresa.

VARIABLE	TIPIFICACIÓN	GRAN AMENAZA (1)	LEVE AMENAZA (2)	LEVE OPORTUNIDAD (4)	GRAN OPORTUNIDAD (5)	VALOR
EMPRESA						
Rivalidad Competitiva						
Número de competidores importantes	bajo				X	5
Homogeneidad de las empresas	medio		X			2
Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda	medio			X		4
Crecimiento de la industria	medio-alto			X		4
Diferenciación de procesos y servicios	alto				X	5
Especificidad de los activos	bajo				X	5
VALOR FINAL						4,17

Fuente: elaboración propia.

EMPRESA

Rivalidad Competitiva

Número de competidores importantes: BAJO. La idea del negocio surge básicamente de la brecha que existe en la oferta de complejos habitacionales para adultos mayores, por lo que lo que el modelo considera como competidores importantes (características similares que busquen la autonomía de los residentes) no representa un número muy alto en Mendoza. La oferta predominante sigue estando centrada en residencias geriátricas o propuestas institucionalizadas, que no satisfacen la demanda de adultos mayores autoválidos que buscan independencia con contención comunitaria. Esta escasa competencia directa representa una ventaja estratégica inicial para el emprendimiento, al posicionarse como una de las primeras alternativas reales dentro del segmento de "senior living" no asistido.

Homogeneidad de las empresas: MEDIO. Siguiendo un poco la idea anterior, en Mendoza hay solamente una empresa que ha desarrollado un modelo de negocio de este estilo: Gardens Life. Esto genera que con esa empresa en particular, el proyecto planteado tenga grandes similitudes, pero a comparación del resto de las ofertas analizadas en el benchmarking como por ejemplo, un geriátrico, se diferencie mucho. A pesar de esta distinción, en líneas generales se puede decir que no existe aún un patrón estandarizado ni una oferta homogénea en este nicho emergente. Esta heterogeneidad genera una mayor oportunidad para diferenciarse, posicionarse con claridad y construir una identidad fuerte desde el inicio, sin necesidad de competir directamente por precio o eficiencia operativa como ocurre en mercados más consolidados.

Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda: MEDIO. Aún no hay saturación en la oferta, pero la demanda se irá ajustando culturalmente. Tanto la oferta como la demanda están experimentando transformaciones significativas. Por un lado, surgen muy de a poco, nuevas alternativas habitacionales que comienzan a repensar el rol de las personas mayores en la sociedad; por otro, crece una demanda más consciente, informada y exigente. Este dinamismo impone un desafío constante para adaptar la propuesta a los cambios culturales, tecnológicos y demográficos, pero también abre la puerta a una evolución del modelo acorde a las nuevas formas de envejecer.

Crecimiento de la industria: MEDIO-ALTO. El crecimiento de la industria de la construcción relacionada al real state, barrios privados y condominios de alto nivel en Mendoza ha crecido considerablemente en los últimos años. Esto sumado a que la industria del bienestar, los desarrollos orientados a adultos mayores, y los servicios integrales para la longevidad presentan una tendencia creciente a nivel global y comienzan a manifestarse en Argentina con mayor fuerza. Aunque todavía incipiente, el desarrollo de esta industria muestra un alto potencial de crecimiento para los próximos años, especialmente si se logra generar conciencia y educación sobre las nuevas alternativas habitacionales centradas en la autonomía y la calidad de vida.

Diferenciación de procesos y servicios: ALTO. El proyecto está pensado para que la experiencia de vivir allí sea integral y valore la autonomía, el bienestar, la seguridad y la comodidad de los residentes; ofreciendo un proyecto diferente y con grandes atributos. Esta diferenciación resulta clave frente a otras ofertas más asistenciales, y constituye una fuente de valor central sobre la cual se puede construir una ventaja competitiva sostenible.

Especificidad de los activos: BAJO. Si bien las casas están pensadas y diseñadas para que las habite gente mayor autovalida, (sin los desniveles ni puntas filosas o alacenas incómodas entre otras cosas, así como también los espacios recreativos y compartidos), no deja de ser un barrio residencial apto para cualquiera y con grandes posibilidades de redirigir la intención del proyecto si se quisiera. Esto se tiene en cuenta tanto para el resultado esperado como para la etapa de desarrollo y construcción.

Tabla N°3: Competencia.

VARIABLE	TIPIFICACIÓN	GRAN AMENAZA (1)	LEVE AMENAZA (2)	LEVE OPORTUNIDAD (4)	GRAN OPORTUNIDAD (5)	VALOR
COMPETENCIA						
Acciones competitivas (empresa/competencia)						
Grado de iniciativa de la competencia	medio-bajo			X		4
VALOR FINAL						4

Fuente: elaboración propia.

COMPETENCIA

Grado de iniciativa de la competencia: MEDIO-BAJO. Aunque el concepto de comunidades habitacionales para adultos mayores autoválidos ha comenzado a captar la atención de desarrolladores e inversores inmobiliarios, la mayoría de los actores del mercado aún no ha traducido

ese interés en iniciativas concretas. Esto se debe, en parte, a que se trata de un modelo que requiere altos niveles de inversión inicial, planificación interdisciplinaria y una propuesta de valor difícil de replicar sin un enfoque estratégico sólido. Si bien el tema forma parte creciente de las discusiones estratégicas en ámbitos vinculados al real estate y al bienestar, su complejidad técnica y financiera actúa como barrera para su rápida adopción. En este contexto, el grado de iniciativa de la competencia permanece bajo por el momento, lo que refuerza la oportunidad de ocupar un lugar de liderazgo en este nicho emergente.

VARIABLES DEL NIVEL 2:

Tabla N°4: Proveedores.

VARIABLE	TIPIFICACIÓN	GRAN AMENAZA (1)	LEVE AMENAZA (2)	LEVE OPORTUNIDAD (4)	GRAN OPORTUNIDAD (5)	VALOR
PROVEEDORES						
Número de proveedores	medio		X			2
Diferenciación de los proveedores	bajo			X		4
Amenaza a los proveedores de integrarse hacia adelante	bajo				X	5
VALOR FINAL						3,67

Fuente: elaboración propia.

PROVEEDORES

Número de proveedores: MEDIO. El desarrollo y funcionamiento del modelo requiere articular múltiples servicios, desde construcción e infraestructura hasta salud, seguridad, limpieza, recreación y tecnología, lo que implica relacionarse con una cantidad significativa de proveedores. Si bien el mercado ofrece una buena base de opciones para cubrir estas necesidades, no todos los actores disponibles alcanzan los estándares de calidad, confiabilidad y personalización que el proyecto demanda. Esta situación puede representar una leve amenaza, ya que obliga a realizar procesos de selección exigentes y a sostener una coordinación compleja con múltiples actores así como también las buenas relaciones.

Diferenciación de los proveedores: BAJO. Existen proveedores que ofrecen servicios claves, especialmente en áreas como salud o tecnología aplicada al bienestar, mientras que otros, como limpieza o mantenimiento general, son más estandarizados. Esta mezcla implica que algunas alianzas aportan valor estratégico real, mientras que en otros casos la elección puede basarse principalmente en eficiencia operativa y costos.

Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante: BAJO. Los proveedores de servicios específicos no suelen tener la capacidad ni el interés estratégico de transformarse en desarrolladores o gestores de complejos habitacionales. En general, carecen de la infraestructura, el capital o la visión

empresarial integral para integrarse verticalmente hacia el cliente final. Por lo tanto, la amenaza de que se conviertan en competidores directos del modelo es muy baja, lo que permite establecer relaciones de colaboración sin riesgos competitivos inminentes.

Tabla N°5: Nuevos Ingresantes.

VARIABLE	TIPIFICACIÓN	GRAN AMENAZA (1)	LEVE AMENAZA (2)	LEVE OPORTUNIDAD (4)	GRAN OPORTUNIDAD (5)	VALOR
NUEVOS INGRESANTES						
Barreras Directas						
Economías de escala	medio-bajo			X		4
Diferenciación del producto	alto				X	5
Dificultad de acceso a canales de distribución o a las materias primas	bajo				X	5
Requisitos de capital inicial, tecnología y/o Know how	alto				X	5
Barreras Indirectas						
Regulación de la industria	medio		X			2
VALOR FINAL						4,20

Fuente: elaboración propia.

NUEVOS INGRESANTES

Barreras Directas

Economías de escala: MEDIO-BAJO. El modelo habitacional propuesto presenta algunas oportunidades para alcanzar economías de escala, especialmente en la etapa constructiva, donde la repetición de unidades y la estandarización de materiales permiten cierta eficiencia en costos. Asimismo, una vez en funcionamiento, los costos fijos son elevados (infraestructura, mantenimiento, personal), por lo que una alta tasa de ocupación y una gestión eficiente podrían contribuir a mejorar la rentabilidad del conjunto. Sin embargo, no se trata de una industria donde los costos unitarios disminuyen drásticamente con el volumen, ya que la personalización del servicio y la atención al detalle limitan la posibilidad de estandarización masiva. Por eso, aunque las economías de escala pueden representar una ventaja frente a nuevos ingresantes, no constituyen por sí solas una barrera de entrada determinante.

Diferenciación del producto: ALTO. El modelo ofrece una propuesta sumamente atractiva y diferente a las opciones existentes en el mercado, por lo que los nuevos ingresantes deberían esforzarse mucho para lograr algo similar.

Dificultad de acceso a canales de distribución o a las materias primas: BAJO. A diferencia de otros sectores más industriales, el modelo no depende de canales de distribución complejos ni de materias primas específicas. Lo que se necesita para este proyecto es muy similar a lo que se necesita para cualquier tipo de construcción y venta de viviendas. La venta y comercialización se realiza de forma directa, sin intermediarios masivos, y los recursos físicos se consiguen mayormente a nivel local

(construcción, equipamiento, insumos). Quizás sería un poco más complejo conseguir todos los servicios y los profesionales que se encargan de brindar cada uno de estos como beneficios del barrio pero aún así, esta variable no representa una barrera significativa para nuevos actores.

Requisitos de capital inicial, tecnología y/o know how: ALTO. El ingreso a este tipo de negocio implica una barrera importante en términos financieros, técnicos y estratégicos. La construcción de un barrio privado adaptado, con estándares arquitectónicos específicos, servicios integrados y una propuesta de valor coherente, requiere una gran inversión inicial y requiere de mucha tecnología para su desarrollo y funcionamiento. No se trata solo de levantar infraestructura, sino de gestionar una experiencia de vida diferenciada, lo cual exige un know-how poco común en desarrolladores tradicionales. Esto constituye una barrera clara para nuevos ingresantes que quieran replicar el modelo sin una planificación integral.

Barreras Indirectas

Regulación de la industria: MEDIO. El modelo propuesto se ubica en una zona intermedia en términos regulatorios, ya que no se trata de una residencia geriátrica ni de un establecimiento médico, por lo que no está sujeto a normativas específicas del ámbito de salud o cuidado intensivo. Sin embargo, al incluir servicios vinculados al bienestar, la prevención sanitaria, la seguridad y la convivencia en comunidad, sí requiere cumplir con una combinación de normativas municipales, de construcción, habilitación comercial, accesibilidad y seguridad edilicia. A su vez, al tratarse de un proyecto que apunta a un público sensible como los adultos mayores, es probable que en el futuro surjan marcos regulatorios más exigentes o específicos para este tipo de propuestas habitacionales intermedias. Por eso, si bien hoy no existe una normativa estricta que limite el desarrollo del modelo, la regulación debe ser monitoreada permanentemente como parte de la planificación estratégica del negocio.

Tabla N°6: Sustitutos.

VARIABLE	TIIFICACIÓN	GRAN AMENAZA (1)	LEVE AMENAZA (2)	LEVE OPORTUNIDAD (4)	GRAN OPORTUNIDAD (5)	VALOR
SUSTITUTOS						
Barreras Directas						
Similitud de los sustitutos	bajo			X		4
Disponibilidad de sustitutos	medio-bajo		X			2
Precio de los productos sustitutos	alto			X		4
VALOR FINAL						3,33

Fuente: elaboración propia.

SUSTITUTOS

Barreras Directas

Similitud de los sustitutos: BAJO. Los productos o servicios que podrían considerarse sustitutos del modelo, como geriátricos, residencias asistidas o atención domiciliaria, no replican la esencia de la

propuesta habitacional centrada en la autonomía, comunidad activa y calidad de vida personalizada. Mientras los sustitutos tradicionales suelen implicar cierto grado de institucionalización o aislamiento, el modelo se basa en la libertad de decisión, la privacidad de una vivienda propia y el acceso simultáneo a servicios compartidos. Por ello, la similitud entre la propuesta y sus posibles sustitutos es baja, lo que reduce el riesgo de sustitución directa y favorece el posicionamiento del proyecto como una categoría diferenciada dentro del sector.

Disponibilidad de sustitutos: MEDIO-BAJO. Si bien existen algunas alternativas que podrían considerarse sustitutos, como vivir en el hogar propio con asistencia externa, participar de propuestas de co-living o acceder a residencias geriátricas premium, la disponibilidad real de opciones que integren autonomía, contención comunitaria y servicios preventivos en un entorno adaptado es aún muy limitada en el mercado argentino. La mayoría de las soluciones existentes no están diseñadas específicamente para personas mayores autoválidas que buscan mantener su estilo de vida en un entorno controlado pero no institucional.

Precio de los sustitutos: ALTO. En muchos casos, intentar replicar parcialmente la experiencia ofrecida por el modelo propuesto mediante sustitutos fragmentados, como atención médica domiciliaria, cuidadores particulares, servicios de seguridad privada y actividades recreativas individuales, representa un costo mensual igual o incluso superior al valor de casa dentro del complejo habitacional. A esto se suma la dificultad de coordinar múltiples prestadores y garantizar una calidad uniforme en cada servicio. Asimismo, las residencias geriátricas premium o asistidas con servicios adicionales suelen tener tarifas elevadas y no contemplan la autonomía como valor central.

VARIABLES DEL NIVEL 3:

Tabla N°7: Entorno.

VARIABLE	TIPIFICACIÓN	GRAN AMENAZA (1)	LEVE AMENAZA (2)	LEVE OPORTUNIDAD (4)	GRAN OPORTUNIDAD (5)	VALOR
ENTORNO						
Entorno Global						
Oportunidades para obtener transferencia tecnológica	medio-alto			X		4
Oportunidades de desarrollo de una estrategia competitiva a escala global	alto				X	5
Entorno Nacional						
Entorno económico	inestable	X				1
Entorno Socio-cultural	algo estable		X			2
Entorno legal	algo estable			X		4
Entorno político	algo estable			X		4
Entorno tecnológico	estable				X	5
VALOR FINAL						3,57

Fuente: elaboración propia.

ENTORNO

Entorno Global

Oportunidades para obtener transferencia tecnológica: MEDIO-ALTO. Existe un gran interés por mejorar la calidad de vida de los adultos mayores, y por eso el modelo propuesto puede beneficiarse de avances tecnológicos vinculados a la domótica, monitoreo remoto de salud, sistemas de asistencia inteligente y plataformas de gestión interna. Si bien este tipo de tecnología ya se encuentra desarrollada y aplicada en otros países, particularmente en modelos de senior living más consolidados, en Argentina su adopción en entornos residenciales para personas mayores aún es incipiente, lo que abre una ventana de oportunidad para incorporar estas soluciones como parte del diferencial del proyecto. Además, existen posibilidades de transferencia tecnológica a través de alianzas con proveedores internacionales, startups especializadas o integradores locales que trabajen en bienestar y accesibilidad. Esto permitiría no solo elevar el estándar de servicio, sino también anticiparse a futuras exigencias del segmento y mejorar la escalabilidad del modelo.

Oportunidades de desarrollo de una estrategia competitiva a escala global: ALTO. Si bien el modelo propuesto responde a características culturales y demográficas propias del contexto argentino, las tendencias globales en torno al envejecimiento activo, la longevidad y la búsqueda de soluciones habitacionales intermedias son compartidas en diversos países. Esto abre la posibilidad de escalar la propuesta a nivel regional o internacional, ya sea a través de licencias, franquicias, joint ventures o alianzas estratégicas con desarrolladores de otras plazas que busquen replicar modelos similares. No obstante, para alcanzar una competitividad real a escala global, será necesario fortalecer la marca, consolidar procesos internos, adaptar la propuesta a diferentes marcos regulatorios y culturales, e incorporar tecnología que facilite la gestión remota y la personalización en distintas locaciones. Por lo tanto, la oportunidad existe, pero requiere una estrategia deliberada de expansión y posicionamiento internacional.

Entorno Nacional

Entorno económico: INESTABLE. El entorno económico actual en Argentina presenta condiciones complejas, con inflación, inestabilidad en los costos de construcción y servicios, y dificultades para el acceso al financiamiento. Sin embargo, el proyecto se orienta a un segmento de poder adquisitivo medio-alto que, en general, está más protegido frente a estas oscilaciones, y que prioriza la inversión en calidad de vida, bienestar y previsibilidad. En este marco, si bien el contexto exige cautela y planificación financiera rigurosa, no imposibilita el desarrollo del negocio, especialmente en zonas como Mendoza, donde el mercado inmobiliario y de servicios privados sigue siendo activo en estos segmentos.

Entorno socio-cultural: ALGO ESTABLE. La sociedad argentina, y particularmente los grupos de mayor nivel educativo y económico, está atravesando un cambio progresivo en su percepción sobre el envejecimiento. Comienza a consolidarse una nueva mirada que valora la autonomía, la vida activa y la planificación de la vejez como una etapa de desarrollo personal. A esto se suma un creciente reconocimiento del impacto negativo de la soledad no deseada y del deterioro asociado al aislamiento. En este contexto, el modelo propuesto responde a nuevas demandas socioculturales que privilegian

la independencia con contención comunitaria, en un entorno agradable y con servicios personalizados.

Entorno legal: ALGO ESTABLE. El modelo no encaja plenamente en figuras legales preexistentes como residencias geriátricas o condominios convencionales, lo que genera cierta ambigüedad normativa. Esto puede representar una dificultad inicial en cuanto a habilitaciones, categorización del emprendimiento y fiscalización, pero también una oportunidad para liderar la creación de marcos más actualizados, especialmente si se trabaja en articulación con municipios o entidades del sector.

Entorno político: ALGO ESTABLE. El entorno político argentino presenta históricamente niveles de inestabilidad e incertidumbre macroeconómica. Sin embargo, el proyecto propuesto se inserta dentro de la esfera privada y no depende directamente de regulaciones o financiamiento estatal, lo que reduce significativamente su exposición al ciclo político. Además, la temática del envejecimiento poblacional y la promoción del bienestar en la vejez ha comenzado a incorporarse en agendas públicas y discursos institucionales, lo que podría generar en el futuro incentivos o reconocimiento indirecto.

Entorno tecnológico: ESTABLE. El contexto tecnológico actual ofrece múltiples oportunidades para enriquecer la propuesta de valor del modelo habitacional. La creciente disponibilidad de soluciones domóticas, sistemas de monitoreo remoto de salud, plataformas de gestión comunitaria y dispositivos de asistencia inteligente permite mejorar la experiencia de los residentes sin comprometer su autonomía. Además, la digitalización de servicios, como reservas de actividades, comunicación con profesionales o interacción con familiares, favorece la eficiencia operativa y la percepción de modernidad. Si bien algunas tecnologías aún tienen un costo elevado o requieren adaptación cultural en adultos mayores, el entorno es propicio para la incorporación progresiva de innovaciones que refuercen el posicionamiento diferencial del proyecto.

RESUMEN

Tabla N°8: Resumen.

VARIABLES DEL NIVEL 1	Valor Obtenido
Clientes	3,67
Empresa	4,17
Competencia	4
Promedio	3,95
VARIABLES DEL NIVEL 2	Valor Obtenido
Proveedores	3,67
Nuevos Ingresantes	4,20
Sustitutos	3,33
Promedio	3,73
VARIABLES DEL NIVEL 3	Valor Obtenido
Promedio	3,57

Fuente: elaboración propia.

TOTAL VARIABLES NIVEL 1 = $3.95 * 0.5 = 1.98$

TOTAL VARIABLES NIVEL 2 = $3.73 * 0.3 = 1.12$

TOTAL VARIABLES NIVEL 3 = $3.57 * 0.2 = 0.71$

TOTAL ATRACTIVO DEL SECTOR = 3.81

SECTOR MEDIANAMENTE ATRACTIVO.

Capítulo IV - Estrategias de Negocio

Toda estrategia sólida parte de un diagnóstico preciso del entorno. La comprensión profunda de los cambios demográficos, sociales y económicos que afectan al segmento de adultos mayores autoválidos permite no solo detectar oportunidades, sino también orientar decisiones clave que definan el rumbo del negocio. En ese sentido, la formulación estratégica no debe entenderse como un conjunto de acciones aisladas, sino como una construcción sistémica y coherente, integrada por distintos niveles de análisis que se retroalimentan entre sí.

Si bien la literatura clásica, particularmente la anglosajona, suele identificar tres niveles estratégicos (corporativo, de negocio y funcional), en contextos como el argentino, donde predominan pequeñas y medianas empresas, resulta más adecuado adoptar una mirada ampliada y adaptada. Este trabajo propone abordar cinco dimensiones estratégicas interrelacionadas: estrategias competitivas o de negocio, de posicionamiento competitivo, de crecimiento, organizacionales y funcionales.

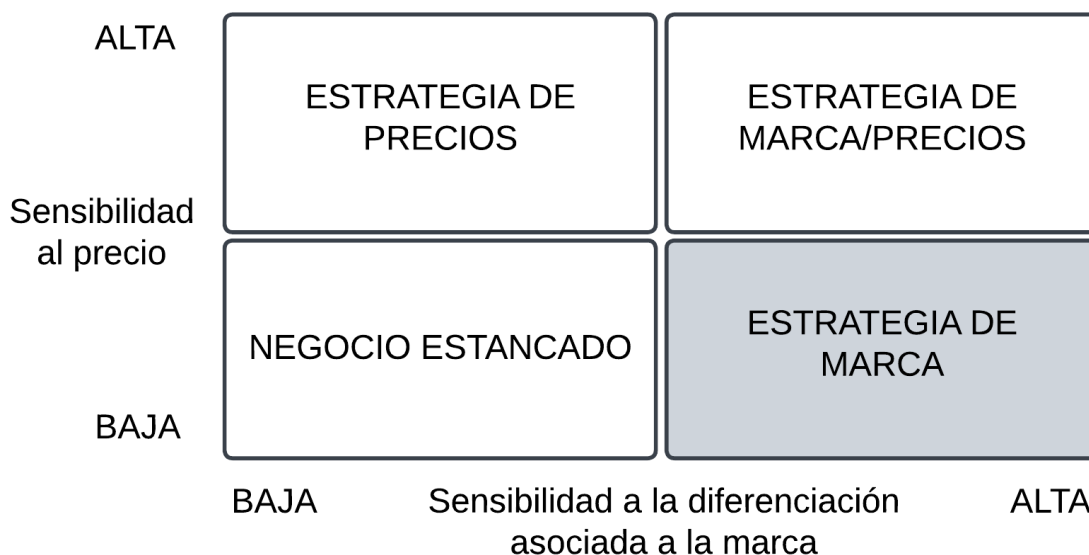
Cada una de ellas será analizada a continuación en relación con el modelo de negocio propuesto, con el objetivo de mostrar cómo este proyecto habitacional responde de manera estructurada y estratégica a las demandas del segmento al que se orienta.

IV. I. Estrategias competitivas o de negocios

La estrategia competitiva es la “guía” sobre las cuales se desarrollarán las otras e incluye las acciones que llevará a cabo la empresa para lograr una ventaja competitiva. La empresa deberá desarrollar alguna forma de valor empresario para los clientes que sea única, exclusiva o superior de tal manera que se constituya en una ventaja competitiva.

Las alternativas son: estrategia de precios, de marca, de marca/precios o un negocio estancado. Las podemos encontrar en una matriz que contiene en sus ejes las variables de sensibilidad al precio (eje y) y sensibilidad a la diferenciación asociada a la marca (eje x), la cual se muestra a continuación:

Figura N°3: Matriz de estrategias competitivas.



Fuente: Elaboración propia basada en las diapositivas de clase, cátedra Estrategias de Negocios, Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo, 2024.

En este caso, la empresa va a generar un valor superior enfatizando su identidad sobre la diferencia, lo que para el cliente sería un producto cuya diferenciación asociada a la marca justificaría el pago de un precio superior.

Cuando el mercado de clientes exhibe una baja sensibilidad al precio con una alta sensibilidad a la diferenciación el cliente está dispuesto a pagar un “plus” en el precio del producto, por encima del precio promedio de mercado, por apropiarse de ese producto que posee valores diferenciales.

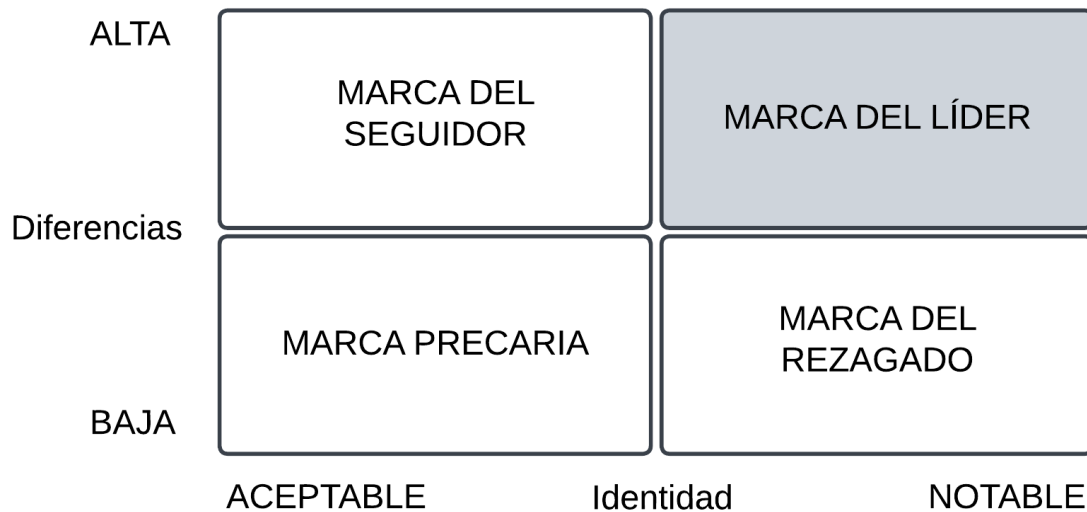
El modelo habitacional propuesto se ubica claramente en el cuadrante de alta diferenciación y baja sensibilidad al precio ya que el público objetivo, personas mayores autoválidas con capacidad económica y sus respectivas familias, no prioriza únicamente el costo mensual, sino que valora profundamente atributos como la calidad del entorno, el bienestar emocional, la autonomía, la seguridad y la posibilidad de formar parte de una comunidad activa. Por eso, la estrategia competitiva elegida se basa en la construcción de una marca fuerte, con identidad propia y altamente diferenciada, que represente una forma innovadora y deseada de vivir la vejez. La propuesta busca posicionarse como una experiencia premium, distinta de las opciones tradicionales del mercado, donde el valor percibido por el cliente justifique ampliamente el precio. Así, la ventaja competitiva no se apoya en competir por costos, sino en ofrecer un estilo de vida que combina bienestar, diseño, servicios y comunidad bajo una misma propuesta integral.

IV. I. I. Formulación de la estrategia de marca

La marca, al ser una resultante de un análisis cualitativo, es la determinante del valor subjetivo del producto. La verdadera diferencia en la marca es aquella que deviene de la creación de una identidad,

cuando el cliente no percibe diferencias en una marca, puede que la identidad exista, pero no se traslade a la marca sino a la eficiencia, lo que trataría de una marca rezagada; o también que no exista o sea muy débil y la marca se encuentre en una posición estancada desde el punto de vista competitivo.

Figura N°4: Matriz de estrategia de marca.



Fuente: Elaboración propia basada en las diapositivas de clase, cátedra Estrategias de Negocios, Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo, 2024.

En este caso, la marca deberá construirse desde un enfoque aspiracional y humano, evitando caer en representaciones asistencialistas o estigmatizantes del envejecimiento. El objetivo será posicionarse como una marca líder en el segmento premium de residencias no institucionalizadas para adultos mayores, sentando un precedente en un mercado todavía incipiente en Argentina. Adoptar un posicionamiento de liderazgo implica asumir la responsabilidad de definir categorías, marcar tendencias y establecer nuevos estándares de calidad y experiencia para este grupo etario.

IV. II. Estrategias de posicionamiento

OCAÑA (2016) determina de manera puntual que “la posición competitiva de una empresa está condicionada a su cuota o participación de mercado. Las ventas que la empresa logra le señalarán su posición de líder, seguidor o rezagado, sin dejar de lado a aquellas empresas que guardan una posición de alta competitividad en un nicho de mercado”

De lo anterior se deduce que los movimientos o acciones para lograr una participación de mercado son básicamente dos: “Estrategias de defensa” y “Estrategia de ataque”.

Las condiciones para desarrollar una u otra estrategia para lograr cierta participación de mercado

dependen de una serie de factores que pueden categorizarse en dos tipos: Incontrolables o externos a la empresa (oportunidades y amenazas) y Controlables o internos (fortalezas y debilidades).

Figura N°5: Matriz de estrategias de posicionamiento.

	ENTORNO CON DOMINIO DE OPORTUNIDADES	ENTORNO CON DOMINIO DE AMENAZAS
CAPACIDADES EMPRESARIAS CON DOMINIO DE FORTALEZAS	ESTRATEGIA DE ATAQUE O CONTRAATAQUE Táctica Envolverte	ESTRATEGIA DE ATAQUE Táctica de Varios Lados
CAPACIDADES EMPRESARIAS CON DOMINIO DE DEBILIDADES	ESTRATEGIA DE DEFENSA Táctica de Flancos	ESTRATEGIA DE DEFENSA Táctica de Retaguardia

Fuente: Elaboración propia basada en las diapositivas de clase, cátedra Estrategias de Negocios, Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo, 2024.

El modelo de negocio propuesto se enmarca dentro de una estrategia de ataque con táctica envolvente ya que parte de fortalezas internas relevantes y opera en un entorno con múltiples oportunidades. Esta estrategia, basada en el dominio de fortalezas sobre debilidades y la existencia de oportunidades claras en el entorno, tiene como objetivo abarcar un espectro amplio del mercado potencial, captando a una creciente población de personas mayores autoválidas y sus respectivas familias, que no encuentran opciones habitacionales acordes a sus expectativas de autonomía, bienestar y vida activa.

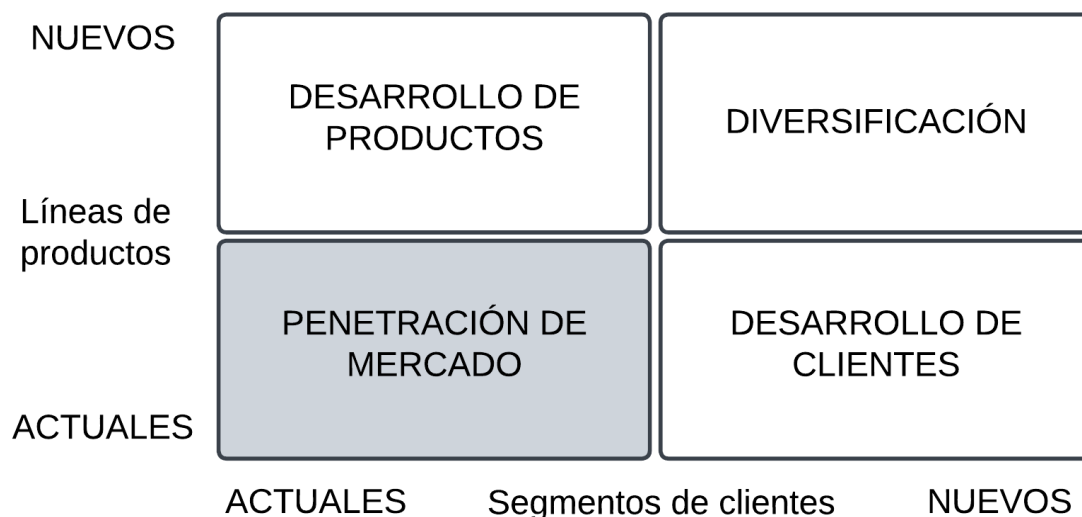
A diferencia de la competencia con residencias geriátricas tradicionales, esta propuesta busca posicionarse como una nueva categoría dentro del ecosistema del envejecimiento activo, desarrollando una solución habitacional innovadora, replicable y escalable, alineada con las tendencias demográficas, sociales y culturales actuales. La estrategia de ataque adoptada no se limita a defender un espacio ya ganado, sino que aspira a liderar un segmento emergente mediante una oferta diferencial que combina confort, comunidad, salud preventiva y una experiencia de vida autónoma, en un entorno especialmente diseñado para adultos mayores.

IV. III. Estrategias de crecimiento

La siguiente decisión estratégica consiste en definir el camino elegido para el crecimiento del negocio. Según Ocaña (2016), existen tres grandes alternativas para crecer: estrategias intensivas (penetración de mercados, desarrollo de productos y desarrollo de clientes), estrategias de diversificación (relacionadas y no relacionadas) y estrategias de integración (hacia atrás, hacia adelante y horizontal).

Lo que es importante reconocer acá es que la misma empresa puede seguir una o dos o más estrategias de crecimiento sin que esto genere superposiciones.

Figura N°6: Matriz de estrategias de crecimiento.



Fuente: Elaboración propia basada en las diapositivas de clase, cátedra Estrategias de Negocios, Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo, 2024.

En el caso del presente proyecto, se considera que existe una fuerte capacidad empresaria y un sector altamente atractivo y en crecimiento, dado el envejecimiento demográfico, la escasa competencia directa y la demanda insatisfecha. En este sentido, se identifica un contexto óptimo para llevar adelante una estrategia de crecimiento intensiva.

Se priorizará una estrategia de penetración de mercado, con el objetivo de captar una mayor proporción de clientes dentro del segmento de adultos mayores con poder adquisitivo medio-alto, a través de una propuesta diferencial, campañas comunicacionales específicas y alianzas estratégicas con prestadores de salud o recreación.

Pero además, para el largo plazo se proyecta continuar con un desarrollo de clientes mediante la expansión del modelo a nuevas zonas geográficas (por ejemplo, replicando el barrio en otras provincias o ciudades) y la captación de nuevos subsegmentos, como adultos mayores de 55 años en etapa pre-jubilatoria o parejas que desean planificar su envejecimiento activo.

Finalmente, en una etapa posterior, se contempla un desarrollo de productos, incorporando nuevas unidades de servicios que puedan enriquecer la propuesta original, tales como residencias temporales, opciones de cohousing para adultos mayores sin familia directa, o soluciones personalizadas según niveles de autonomía.

Esta estrategia de crecimiento intensivo y gradual se fundamenta en el conocimiento profundo del mercado, la diferenciación del modelo y la capacidad de adaptación del proyecto a diferentes contextos sin perder su esencia.

IV. IV. Estrategias organizacionales

El criterio para formular la estrategia organizacional más conveniente es que el crecimiento de la estructura debe seguir al crecimiento del negocio. Es decir, primero se define hacia dónde se quiere crecer y luego se adapta la organización para que ese crecimiento sea viable, sustentable y eficaz. La propuesta para la formulación de la estrategia organizacional se basa en tres aspectos: “Desarrollo interno”, “Adquisición o absorción” y “Alianzas o fusiones”.

En el caso del modelo de negocio propuesto, la estrategia organizacional más adecuada en esta etapa inicial es el desarrollo interno. Esta elección responde a la naturaleza del proyecto, que se encuentra en fase de consolidación, y requiere una estructura organizativa clara, eficiente y alineada con su propuesta de valor.

El desarrollo interno implica configurar de forma coherente los recursos humanos, los sistemas de información, las jerarquías y las funciones clave para acompañar los objetivos estratégicos definidos: ofrecer una experiencia premium habitacional, garantizar atención personalizada sin invadir la autonomía del residente, y quizás escalar el modelo en nuevas ubicaciones.

Para lograrlo, será fundamental definir un plan organizacional que contemple un organigrama funcional que clarifique roles operativos, médicos, recreativos, administrativos y comerciales. Así como también manuales de funciones y procedimientos, especialmente para la atención de residentes, la gestión de servicios y las actividades comunitarias. Junto con sistemas de gestión y comunicación eficientes, tanto internos como externos, para garantizar un flujo ágil de información entre residentes, equipos y familiares.

A mediano plazo, una vez consolidado el modelo, podría evaluarse la posibilidad de establecer alianzas complementarias con instituciones médicas, proveedores gastronómicos o universidades, con el fin de enriquecer la oferta de servicios sin perder el control de la identidad del proyecto. En este caso, la estructura integrativa será parcial y estará limitada a actividades específicas como talleres, atención médica o actividades intergeneracionales, manteniendo la independencia operativa del proyecto.

IV. V. Estrategias funcionales

Se trata de establecer las estrategias en término de programas y presupuestos de las distintas áreas funcionales de la empresa que serán la base de los objetivos estratégicos a nivel de negocios, crecimiento y organizacional. Dependiendo del tipo de negocio que se trate, existen, al menos cuatro estrategias básicas a nivel funcional: de operaciones, de comercialización, financieras y de desarrollo organizacional y personal.

Desde el área de operaciones, la prioridad será asegurar la calidad y eficiencia de los servicios ofrecidos dentro del complejo habitacional. Esto incluye protocolos para el mantenimiento de la infraestructura, rutinas de limpieza, seguridad y atención médica básica, así como la implementación

de herramientas tecnológicas que faciliten los procesos internos y la experiencia de los residentes. El objetivo es brindar una experiencia fluida, confiable y respetuosa con la autonomía de las personas mayores.

En el plano comercial, se trabajará en el posicionamiento del proyecto como una alternativa innovadora, deseable y emocionalmente atractiva. La estrategia estará centrada en transmitir una identidad de marca clara que destaque la diferencia frente a modelos tradicionales como geriátricos o residencias asistidas. Las acciones incluirán campañas dirigidas tanto a adultos mayores como a sus familias, visitas guiadas, presencia en redes y medios, y programas de referidos que fortalezcan la red de usuarios.

Desde lo financiero, la estrategia estará orientada a garantizar la rentabilidad sostenida del modelo. Se realizarán mediciones clave como la rentabilidad sobre activos, sobre el patrimonio neto y sobre el margen de ventas, evaluando constantemente la eficiencia del negocio. Asimismo, se prestará atención al nivel de endeudamiento y a los indicadores de riesgo financiero.

Finalmente, la estrategia de desarrollo organizacional y personal será fundamental para asegurar un equipo humano alineado con la propuesta de valor. Se promoverá la capacitación continua, la definición clara de roles y competencias, y una cultura interna centrada en el bienestar de los residentes. El personal tendrá un rol clave en convertir la visión del proyecto en una experiencia tangible, construyendo vínculos significativos con quienes eligen habitar este nuevo modelo de vida en la vejez.

Conclusiones

Una vez finalizado el proceso de investigación y desarrollo del modelo, se han podido establecer una serie de conclusiones relevantes:

En primer lugar, se destaca la importancia de un proyecto de este estilo y la ventaja competitiva que implicaría optar por un esquema de alquiler de viviendas en lugar de venta. A lo largo del análisis, se plantearon diferentes modelos inmobiliarios para el proyecto, tomando como base principalmente algunos modelos vigentes en otros países como en los europeos, donde se observan formatos más flexibles, como la entrega del inmueble propio a cambio de una residencia y el pago de una membresía anual (cabe aclarar que esto no los convierte en dueños eternos sino más bien en dueños temporales). Sin embargo, se reconoció que el mercado argentino no se encuentra económicamente preparado pero sobre todo tampoco culturalmente ya que en Argentina se le da mucha importancia a la propiedad, es un símbolo de seguridad y culturalmente está bien visto dejarles algo a los hijos.

Otro gran diferencial del modelo es el lugar que se le ha dado a la salud y el bienestar general del residente. Aunque se establece como condición inicial que quienes ingresen a las casas sean personas autovalidas, no podemos olvidar que se está hablando de personas mayores y que ese estado puede modificarse con el tiempo, haciendo que quizás en unos años, necesiten de un cuidado más intensivo. Es por eso, que el proyecto busca facilitar su día a día, tanto a quienes viven en él como a sus familias, ofreciendo la posibilidad de contratar servicios de enfermería y seguimiento médico personalizado cuando los residentes lo necesiten. Como este tipo de servicio también se encuentra el de limpieza y el de nutrición principalmente, todos con la característica de ser opcionales. La lógica es ofrecer una solución siempre y cuando la persona la quiera, cuidar sin invadir.

Por otro lado, se ha podido ver gracias al análisis de tendencias como a las entrevistas realizadas, que el cambio cultural en torno al envejecimiento activo ya comenzó y la población en general ya es consciente del mismo. Por lo tanto, se considera una gran oportunidad para ingresar al mercado y ser de los pioneros. Para eso es necesario realizar alianzas sólidas y encontrar grandes socios, ya que también se pudo observar que en el país existieron numerosas ideas y muchos anteproyectos, de modelos similares, pero sin embargo, en Mendoza solo uno llegó a concretarse.

Finalmente, a modo de cierre, se quiere hacer un fuerte hincapié en la importancia de generar comunidades y entornos agradables, en este caso para las personas mayores de 65 años, pero también es aplicable al resto de la población. Vivir tranquilo y feliz, mejora la calidad de vida, y eso es justamente lo que se busca.

Referencias Bibliográficas

- CELADE. (1996). La transición demográfica en América Latina. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Naciones Unidas.
- INDEC. (2001). Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas. Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- INDEC. (2003). Estadísticas sociodemográficas de la población adulta mayor en Argentina. Instituto Nacional de Estadística y Censos.
- Organización Mundial de la Salud. (2002). Envejecimiento activo: un marco político. Ginebra: OMS.
- Organización Mundial de la Salud. (2015). World report on ageing and health. WHO Press.
- McPhee, J. S., French, D. P., Jackson, D., Nazroo, J., Pendleton, N., & Degens, H. (2016). Physical activity in older age: Perspectives for healthy ageing and frailty. *Biogerontology*, 17(3), 567–580. <https://doi.org/10.1007/s10522-016-9641-0>
- Péláez, E. (2003). La situación del adulto mayor en América Latina y el Caribe: el envejecimiento en cifras. Naciones Unidas – CELADE.
- Caro, L. (2002). Envejecimiento y vulnerabilidad social. *Revista Española de Geriatria y Gerontología*, 37(S2), 74–105.
- Robles-Silva, L. (2001). La vejez en el hogar: mujeres cuidadoras en contextos urbanos latinoamericanos. Universidad de Guadalajara.
- Tartaglino, M. F., Ponce de León, A., & Tarelli, M. (2017). Salud mental en adultos mayores en Argentina: prevalencia y factores asociados. *Revista Argentina de Ciencias del Comportamiento*, 9(2), 43–55.
- Parlapani, E., Holeva, V., Nikopoulou, V. A., et al. (2020). Psychological impact of COVID-19 on elderly population. *Psychiatry Research*, 289, 113070.
- Popovic, S., & Masanovic, B. (2019). Physical activity and quality of life in the elderly population: A study from Montenegro. *Journal of Physical Education and Sport*, 19(3), 1578–1584.
- Mandolesi, L., et al. (2018). Effects of physical exercise on cognitive functioning and wellbeing: Biological and psychological benefits. *Frontiers in Psychology*, 9, 509.
- de Juanas, A., et al. (2013). La actividad física como factor de bienestar en la vejez. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, 401, 67–76.
- Departamento de Salud del Reino Unido. (2011). Start active, stay active: A report on physical activity for health from the four home countries' Chief Medical Officers.
- Antares Senior Living. (s.f.). Nordelta. <https://www.antares-seniorliving.com.ar/>
- Ayres Senior. (s.f.). Residencias para mayores. <https://ayressenior.com.ar/>
- The Senior Home. (s.f.). CABA. <https://www.theseniorhome.com.ar/>
- Monte da Palhagueira. (s.f.). Retirement Village Portugal. <https://retirementvillageportugal.co.uk/retirement-village/>
- Audley Villages. (s.f.). <https://www.audleyvillages.co.uk/how-it-works>
- Auriens Chelsea. (s.f.). <https://www.auriens.com/chelsea/two-bed-plus-apartment/>
- Ryman Healthcare. (s.f.). Living and care options. <https://www.rymanhealthcare.co.nz/living-and-care-options>

- Antara Senior Living. (s.f.). Dehradun Residence. <https://www.antaraseniorcare.com/senior-living-residence/dehradun>
- Sunrise Senior Living. (s.f.). The Apsley. <https://www.sunriseseniorliving.com/communities/ny/the-apsley/experience/gallery-and-residences>
- Coterie Hudson Yards. (s.f.). <https://www.coterieseniorliving.com/luxury-retirement-communities/coterie-hudson-yards-new-york-ny/photo-gallery>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. Deusto.
- Cámara de Comercio de Barranquilla. (2020). Generación de modelos de negocio. https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_.es_.pdf
- Organización Mundial de la Salud. (s.f.). Centro de prensa: Envejecimiento y salud. <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/ageing-and-health>
- Caja Salud Mendoza. (s.f.). Envejecimiento poblacional en Mendoza. <https://cajasaludmza.ar/envejecimiento-poblacional-en-mendoza-viven-53-personas-mayores-por-cada-100-de-0-a-14-anos/>

Anexos

ANEXO 1 - Focus Group a personas mayores de 70 años.

Objetivo: Conocer percepciones, miedos, deseos y predisposición real a habitar un barrio privado pensado para su etapa de vida.

A. Preguntas cerradas

1. ¿Vivís actualmente solo/a?

El grupo que participó estaba formado por 8 mujeres de 70 a 80 años y todas vivían solas a excepción de dos que vivían con sus maridos, pero también eran personas mayores.

2. ¿Tenés algún tipo de asistencia o ayuda en tu casa hoy?

Ninguna contaba con asistencia particular, simplemente una persona que se dedicaba pura y exclusivamente a la limpieza de sus hogares.

3. ¿Te interesaría vivir en un espacio donde podés tener tu casa privada, pero también seguridad, actividades y salud básica?

Todas coincidieron en que esa idea las entusiasma en un principio, aunque después de intercambiar algunos comentarios surgieron dudas por lo económico principalmente. Pero en líneas generales, de lo que se dice interés no había duda.

4. ¿Qué importancia le das a tener independencia en esta etapa de tu vida?

El grupo entero destacó que es fundamental y consideran la independencia como lo más importante junto con la salud.

5. ¿Te gustaría compartir tiempo con otras personas de tu edad en talleres o actividades recreativas?

Este grupo en particular se junta todos los martes a jugar a las cartas, por lo que sin duda alguna todas admitían que les gustaba y que incluso buscan hacerlo cada vez más.

6. ¿Estarías dispuesto/a a mudarte a un barrio cerrado para mayores si cumple con tus expectativas?

Para responder esta pregunta, se les pidió que dejen de lado por un momento el factor económico y supongan que pueden afrontar ese gasto sin problema. La gran mayoría respondió que sí, excepto una que fue tajante al momento de decir que le gusta su casa y no se mudaría.

B. Preguntas abiertas

7. ¿Qué es lo que más valoras hoy en tu día a día?

Intercambiando comentarios, todas consideraron que la salud es lo primero y también destacaron las ganas de vivir. Citando a una de ellas, sus palabras fueron: “levantarse y darse cuenta que uno está bien, con ganas de salir y de vivir, hacerse un rico café y disfrutar”.

8. ¿Cuáles son tus mayores miedos o preocupaciones respecto a seguir viviendo solo/a?

En esta pregunta se destacó mucho el tema de la seguridad, aunque una de ellas mencionó que “la seguridad es solo una ilusión”, haciendo referencia principalmente a que en ningún lado, por más privado que sea, se está seguro del todo. Algunas viven en barrios cerrados, otras en departamentos y aún así consideran que la seguridad no es absoluta. Reconocen cierta preferencia, en términos de seguridad, hacia los departamentos por sobre las casas, pero principalmente hablando de casas que están en barrios abiertos, con salida a la calle pública. Fuera de ese tema, no tienen mayores miedos o preocupaciones y se desenvuelven muy bien en su día a día viviendo solas.

9. ¿Qué tipo de servicios o actividades te motivarían a considerar mudarte a un lugar nuevo?

Las motivarían cosas que les gusten, como jugar a las cartas, tejer, a algunas cocinar, etc. De todas formas, volvieron a mostrar cierta resistencia a lo que implica mudarse, mencionaron que les gustaría quedarse en sus casas, que solo ven la opción de cambiar de sitio si realmente no pueden vivir más allí o solas.

10. ¿Qué pensás cuando escuchás “residencias para personas mayores”? ¿Qué te gustaría que fueran?

Aclararon que ni piensan en residencias, que lo ven muy lejano pero que les gustaría que fuera como su casa. A su vez, aclararon que no les gusta ir a lugares que estén rodeados de “viejos”, que prefieren lugares en los que haya gente joven, a pesar de que parezcan “desubicadas”. (palabras de ellas). Dicen que eso las anima y las motiva.

11. ¿Qué tendría que tener un lugar para que te den ganas de mudarte ahí?

Se pudo observar que, algunas no se mudarían jamás, que no piensan en eso ni un segundo, otras que sí lo harían si tuvieran el dinero suficiente. Una en particular dijo que se ha mudado muchas veces y que por lo tanto eso no sería un impedimento, y por el contrario, otra contó que intentó haciendo una prueba de seis meses en otro departamento un poco más chicos pero que se dió cuenta que no era su lugar y volvió a su departamento original a pesar de que “le queda grande”.

De todas formas, consideran que es el camino hacia el que va la sociedad y son conscientes que ya existen algunos lugares de este estilo y que cada vez van a haber más. A pesar de sentir que ellas ya están fuera de ese cambio cultural, opinan que es muy positivo y necesario.

ANEXO 2 - Charla con Pablo Scherbosvsky, presidente de Gardens.

Cabe aclarar que la charla fue muy distendida, a pesar de tener ciertas preguntas de base e ir guiando la conversación en ese sentido, no se hizo una especie de pregunta respuesta por lo que si bien acá se detallan las preguntas, las respuestas son tomadas de las grabaciones y se colocan debajo a modo de conclusión.

1. Origen y concepción del proyecto

- ¿Cómo surgió la idea de Gardens Life?
- ¿Detectaron alguna necesidad específica en el mercado o fue una propuesta más bien proyectada desde el sector desarrollador?
- ¿El proyecto fue pensado desde el inicio para adultos mayores autoválidos?
- ¿Considerás que hay una demanda real para este tipo de proyectos?
- ¿Qué nivel de ocupación tienen hoy los proyectos similares?
- ¿Cómo fue la respuesta inicial del mercado cuando lanzaron el proyecto?

Respuesta: Pablo me explicó que ellos se dedican a observar segmentos poblacionales que necesitan otra forma de vivir. Trabajan con nichos de mercado, tienen experiencia en ir analizándolos. Por lo tanto si, el proyecto siempre fue pensado para adultos mayores.

Ellos fueron los primeros en Argentina en tener prácticamente éxito. La respuesta inicial del mercado fue muy buena, la verdad que el proyecto lleva solo 8 meses con gente viviendo y ya tiene un 60% de ocupación. Considera, y acá yo concuerdo, que hay una demanda real de ese tipo de proyectos. A pesar de eso, cree que en otra Argentina (mejor económicamente), podría haber tenido una mejor respuesta aún.

Le dieron MUCHA importancia a la comunicación. Reconoce que algunas acciones pueden estar mal y en ese caso es importante reconocerlo y volver a hacer.

Además él ve que esto va a seguir creciendo. Hace alusión a que antes era una sola casa para toda la vida y hoy en día va cambiando, ellos intentan cubrir cada uno de esos nichos. (hoy están trabajando en discapacidad).

2. Validación de la idea

- ¿Realizaron estudios de mercado o entrevistas previas antes de lanzar el proyecto?
- ¿Qué tipo de reacción encontraron por parte del público objetivo (personas mayores o sus familias)?

Estudiaron mucho el crecimiento poblacional y la nueva longevidad que yo también he planteado. Hoy ellos buscan la calidad de vida en esta etapa que ahora es más larga que hace unos años. Pablo me contó, intentando demostrar la importancia de vivir bien, que lograron por ejemplo que un cliente de Gardens Life se comience a inyectar menos insulina gracias a la mejora en su calidad de vida.

Estudiaron mucho el mercado y lo evaluaron por todos lados. También conocían de dos proyectos que se intentaron en Argentina, uno acá en Mendoza y otro en Nordelta que fracasaron. Cuenta que se encontraron con muchos que “lo vieron”, lo pensaron, tenían personas dispuestas a hacerlos...aún así no llegaron a nada. Reconoce la dificultad de llevar a cabo proyectos inmobiliarios.

3. Segmento objetivo y Perfil de los residentes

- ¿Qué edad promedio tienen los residentes?
- ¿Cuál es el perfil socioeconómico y etario de los residentes?
- ¿Son personas solas, en pareja o mixto?
- ¿Qué motivaciones suelen tener al mudarse?
- ¿Son en su mayoría personas que deciden mudarse por elección o por necesidad?
- ¿Las familias intervienen mucho en la decisión?

Ellos calculan una persona y media por casa, solos o en pareja, más de eso no hay. Ve a los residentes motivados en líneas generales, pero reconoce que también va dirigido a los hijos. Es elección propia acompañada de los hijos. El define al producto como un producto pasional, que no importa tanto el precio sino que la persona trata de llegar para vivir así.

4. Servicios clave

- ¿Qué servicios ofrecen dentro del complejo? (Salud, actividades, seguridad, recreación)
- ¿Qué servicios tercerizan y cuáles gestionan internamente?
- ¿Hay asistencia médica dentro del predio o solo emergencias?

El objetivo de ellos está basado en tres pilares; seguridad, salud y alegría. Para lograr alegría generan las actividades, algunas incluídas en las expensas, pero muchas otras extras. Van aprendiendo con la marcha. Hay gimnasia para más o menos activos y ahora por ejemplo tienen una nutricionista que genera dietas personalizadas y se le mandan las viandas, eso es extra y se paga aparte pero aún así reconoce que los residentes “se prenden” porque hoy en día las mujeres se cansaron de cocinar por ejemplo y prefieren disfrutar. Dan cosas por dentro y cosas por afuera.

Hay un servicio de asistencia de salud pero no era necesario ni viable tener un centro médico o algo similar porque considera que en esa etapa no lo necesita, “los enferma más y encima es caro y nadie

lo va a pagar”. Pero si tiene buena conectividad con ambulancias y hospitales. La mayoría de los servicios son tercerizados pero gestionados por ellos.

5. Aceptación y resistencia del mercado

- ¿Qué elementos creés que facilitaron la aceptación de la propuesta?
- ¿Detectaron resistencias culturales al momento de ofrecer esta modalidad de vivienda?
- ¿Cuáles fueron las objeciones o dudas más frecuentes?
- ¿Qué cosas fueron bien recibidas por los residentes? ¿Y cuáles no?

Con este tipo de productos seguro hay que re-educar y comunicar de una manera correcta. Ellos tenían que lograr cosas como el nombre, el rango etario que cerró en mayores de 60 y no por casualidad, todo fue MUY pensado. El presidente dice: “el target ideal era 70 pero sonaba a asilo, un número intermedio quedaba raro, menos que 60 se iba a ver mal por la gente que vive ahí...etc”. También considera que la palabra adultos mayores desmotiva. Ellos buscan comunicar mucho la idea de “lifestyle”. Nada quedó librado al azar.

No hubo resistencia pero sí cambio cultural. Yo pregunté si se encontró frente al cambio cultural ya en marcha o si tuvo que generarlo él, su respuesta: “La necesidad estaba, ya lo conocían de afuera, la gente lo quería y lo conocía de escucharlo”.

6. Modelo de negocio y gestión

- ¿Cómo definieron el modelo comercial (venta, alquiler, membresías)? ¿Las viviendas se venden, se alquilan o es un modelo híbrido?
- ¿Se paga una membresía mensual o expensas? ¿Qué incluyen?
- ¿Hay restricciones para revender o alquilar la unidad una vez comprada?
- ¿Qué pasa si una persona mayor se va o fallece? ¿El inmueble queda para la familia?
- ¿Quién administra el complejo una vez vendido? ¿Es una empresa propia, una administración de consorcio o una tercerizada?
- ¿Qué servicios consideran clave dentro del complejo para agregar valor? ¿Tercerizan servicios o están gestionados internamente?
- ¿Cómo controlas que siempre sean mayores? ¿Qué cláusulas tienen?
- ¿Cómo compatibilizar los inversores con los residentes?

- ¿Quiénes compran, los viejos o los hijos?
- ¿Qué pasa si el adulto empieza a necesitar ayuda más personalizada? ¿Hasta qué punto llega la condición de ser autoválidos?

Ellos solo venden las unidades y controlan bajo el reglamento que quienes alquilan cumplan con los requisitos. Se pagan expensas como en cualquier otro barrio. El reconoce que intentaron otros formatos e incluso hicieron pruebas pero la gente no los aceptaba. Acá en Argentina tienen muy arraigada la idea de propiedad y de dejarle algo a sus hijos.

Si por ejemplo queda en manos de los hijos y no tienen todavía la edad para vivir ahí no pueden hacerlo. Está escrito en el reglamento, ellos solo tienen eso como gran restricción.

La idea es que siempre sea gente autoválida, pero si el residente requiere en algún momento otro tipo de cuidados, atención o lo que sea...puede por ejemplo tener una enfermera dentro de su casa. La parte de seguridad no es solo que no entren a robar, sino que no te pase nada ahí (por eso las casas diseñadas para discapacidades). Muchas veces la segunda habitación es planteada para un enfermero 24hs o lo que sea que necesite. No hay casas de una sola habitación. Pero eso ya depende de la persona o la familia, encontrar quien lo cuide y hacerse cargo de los gastos de lo mismo. Reconoce que eso de casas un poco más grandes y con algo de verde también es algo cultural de acá de la provincia, en otro lugar como Buenos Aires pueden aceptar menos metros cuadrados.

Ellos no se meten en los contratos de alquiler, si el residente fallece o sucede algo ellos no hacen nada...como cualquier otro contrato. Él vió que la gente grande si decide comprar aunque tenga esa edad, que entienden el concepto de comunidad y lo respetan, es lo que buscan. Ellos le dan mucho hincapié a generar comunidades en sus diferentes desarrollos inmobiliarios.

7. Precios y condiciones

- ¿Cuál es el valor aproximado de una vivienda hoy?
- ¿Qué amenities y servicios se incluyen en ese precio?
- ¿Cuál es el valor de las expensas o la cuota mensual (si aplica)?
- ¿Hay costos adicionales por actividades, salud, mantenimiento?

Hoy la casa sale 180 mil dólares más expensas de 100 dólares aproximadamente, ellos lo han armado para que sea un precio, dentro del segmento, accesible. Pero reconoce que esto particularmente quedó muy barato y que no sabe si realmente se pueden replicar con estos precios actuales.

“Todos esos servicios y amenities que poseen sí, aumentan los precios, pero la gente está dispuesta a pagarlos. Lo hacemos con cualquier cosa”. Acá yo concuerdo y agrego que siento que ese click de cambio cultural ya está hecho, como vivir en un barrio privado y pagar expensas por la seguridad por ejemplo.

8. Obstáculos y aprendizajes

- ¿Qué dificultades encontraron durante la construcción o puesta en marcha del proyecto?
- ¿Qué fue lo más difícil del proceso (aprobaciones, comercialización, etc.)?
- ¿Qué cambiarían si volvieran a lanzar Gardens Life hoy?

Ellos han hecho todo, desde la construcción, el desarrollo y hoy se encargan de la gestión. No tuvieron ningún problema porque todo fue dentro de lo establecido por las jurisdicciones, no necesitaron nada excepcional. Fueron más los vaivenes de Argentina.

El reconoce que hubiese hecho dos modelos más si no existiera el problema de reventa de la propiedad vieja que se deja, eso sumado al poco crédito hipotecario...lo lleva a un tema más de mercado porque con respecto a la venta de las unidades no hubo ningún tipo de problema o freno.

Reconoce que hay gente que NO se va de sus hogares, como lo que yo pude observar con el focus group, pero ellos tenían estudiado de donde iba a venir esta población...reconoce también que algunos que vienen del Dalvian por ejemplo, no están dispuestos a resignar tanto espacio u otras comodidades que hoy en día poseen.

Seguido a esto, me comentó el caso de una mujer que cuando fue a ver el complejo, lo miró con desprecio al principio, ella vivía en una casa grande que no puede vender y peligrosa pero tampoco encuentra otro lugar para mudarse...al tiempo volvió y está reevaluando la oferta. Pablo menciona que hay productos sustitutos pero no alternativos. "Los sustitutos no cumplen, lo más parecido es un departamento que además de caro estás solo y no hay nada pensado para vos".

Lo que cambiaría tiene que ver más con la arquitectura, darle más espacio a cada casa, más verde. Un producto más diferente en base a la estructuración, no estar tan pegados los PH, dar más espacios de pulmón. Lo interno lo ve espectacular.

9. Perspectiva del sector

- ¿Percibís una evolución en la demanda por este tipo de propuestas en Mendoza?
- ¿Creés que hay espacio para más proyectos similares?
- ¿Qué tipo de alianzas o capacidades considerás clave para llevar adelante un modelo así?
- ¿Qué recomendación darías a alguien que quiere lanzar un proyecto en este rubro?

Percibe una evolución en la demanda de este tipo de propuestas y que hay más espacio para estos proyectos, por eso busca desarrollar más uniéndose a desarrolladores. El brinda el know how y ganan los dos. Aumenta la velocidad.

10. Proyecciones

- ¿Tienen pensado replicar el modelo en otras ciudades o barrios?

- ¿Qué cambios sociales o demográficos creés que impactarán en la demanda a futuro?

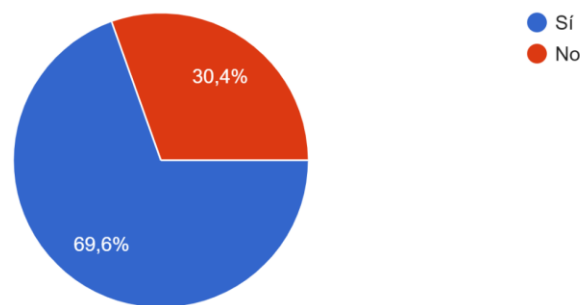
Tienen pensado replicarlos y consideran que los cambios sociales o demográficos que van a impactar son la parte económica, pero que esto es lo que se viene. Y ellos en particular están desarrollando cosas para otros nichos de mercado que hoy en día no están siendo atendidos como por ejemplo: discapacitados, divorciados y estudiantes.

ANEXO 3 - Formulario de Google dirigido a los que hoy son hijos de los posibles usuarios del modelo pero también considerados potenciales clientes.

A continuación, se comparten los resultados obtenidos en dicho formulario.

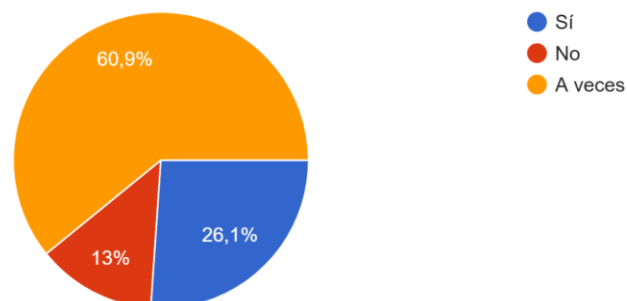
Pensando en algún familiar cercano o persona mayor de tu entorno (como un padre, madre o tío/a), ¿esa persona vive actualmente sola?"

23 respuestas



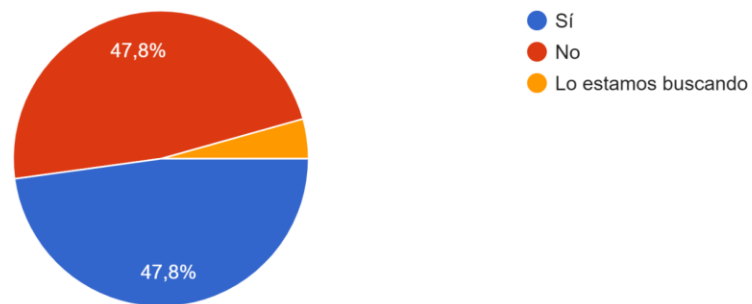
¿Consideras que necesita compañía o supervisión aunque sea autoválido/a?

23 respuestas



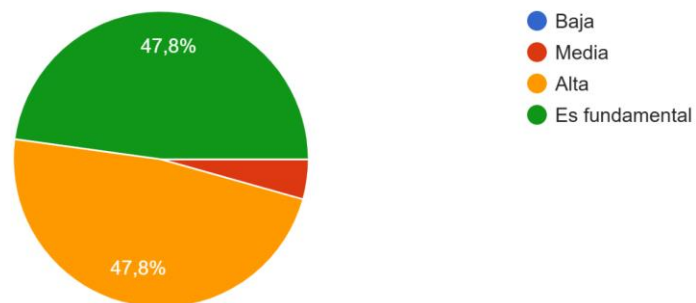
¿Has pensado en buscar opciones de vivienda alternativa para el/ella?

23 respuestas



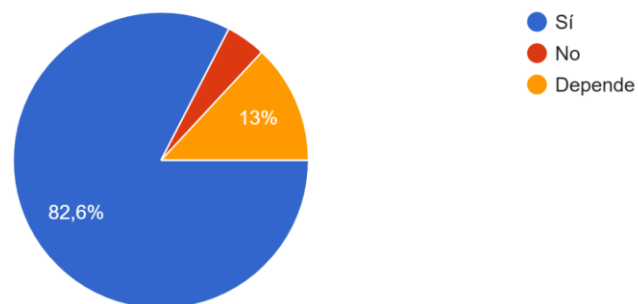
¿Qué importancia le das a que tu familiar mantenga su autonomía?

23 respuestas



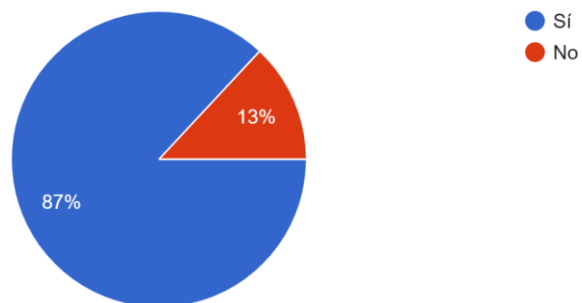
¿Confiarías en un barrio cerrado diseñado especialmente para adultos mayores?

23 respuestas



Ahora pensando un poco más en vos dentro de unos años, te mudarías a un lugar así?

23 respuestas



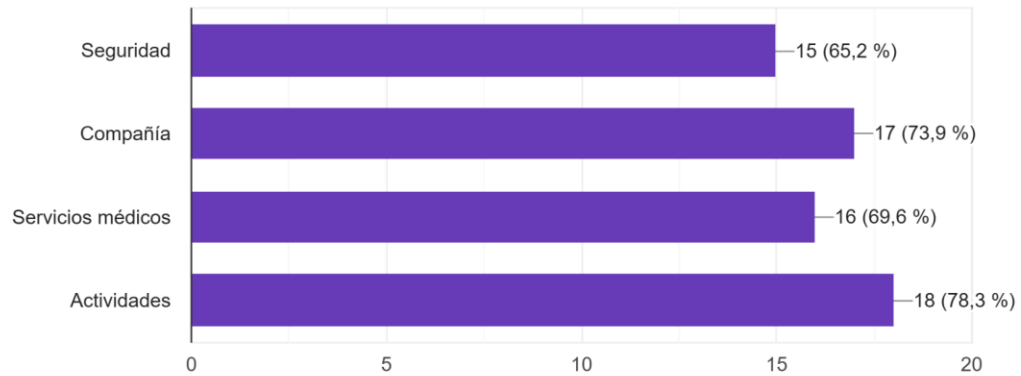
¿Qué barreras creés que existen para tomar la decisión de mudarse a un lugar nuevo?

23 respuestas

Económicas
el dinero, el miedo y la comodidad
La sociabilidad
Precio
Dificultad a los cambios de las personas mayores
Estar dispuesto a los cambios
Ubicación
La inseguridad, si la hay.
No hay mucho en el mercado Precio

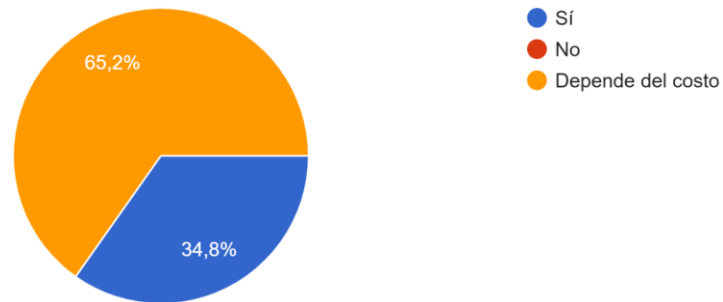
¿Qué aspectos valorarías más en un lugar así?

23 respuestas



Este barrio en cuestión es un espacio pensado y diseñado para mayores de 65 años, que ofrece una gran variedad de amenities, actividades recreativas...¿dispuesto/a a pagar por un servicio de este tipo?


23 respuestas



DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 23 de mayo de 2025.



Oriana Bargazzi
Firma y aclaración

33171
Número de registro

43684093
DNI